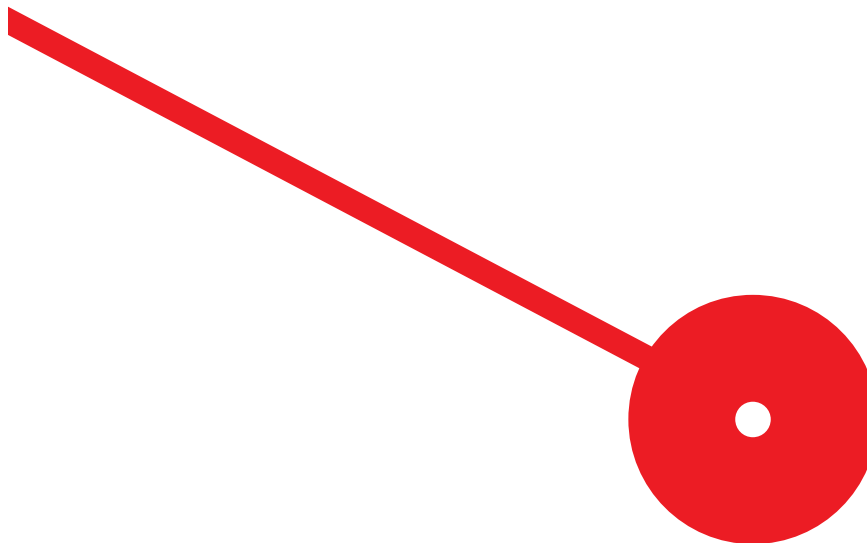


M MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# Compreender o Modelo Orçamental de uma Empresa do Setor Automóvel

Ana Bessa

11/2025



M MESTRADO  
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO

# Compreender o Modelo Orçamental de uma Empresa do Setor Automóvel

Ana Bessa

**Trabalho de Projeto apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Finanças, sob orientação do Professor Doutor Luís Abrantes e Professor Doutor José Vale. Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.**

Ana Bessa. Compreender o Modelo Orçamental de uma Empresa do Setor Automóvel  
11/2025

## **Agradecimentos**

Quero deixar um profundo agradecimento a todos os que, de diferentes formas, contribuíram para que este trabalho se tornasse possível.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores, Professor José e Professor Luís, pela orientação atenta, pela disponibilidade e pelos conselhos sempre certos que ajudaram a dar forma e rigor a esta investigação. A vossa experiência e exigência foram decisivas para o rumo e a qualidade do resultado final.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, pelo apoio constante, pela compreensão nas fases mais exigentes e pela confiança que sempre depositaram em mim. O vosso incentivo foi essencial para que conseguisse chegar até aqui.

Por fim, deixo um reconhecimento sentido aos meus colegas e amigos de mestrado, Paulo Pinto e Hugo Sousa, pelas longas jornadas de estudo pelas horas de estudo partilhadas, pelas conversas, pela motivação e pela amizade construída ao longo deste percurso.

A todos, deixo o meu sincero obrigado. Cada palavra, gesto e momento de apoio fizeram parte deste caminho e estão refletidos neste trabalho.

## **Resumo:**

O presente trabalho tem como objetivo compreender o modelo orçamental da MCoutinho, grupo português do setor automóvel, analisando o seu papel enquanto instrumento de planeamento, coordenação e controlo de gestão. A investigação, de natureza aplicada e qualitativa, foi conduzida sob a forma de estudo de caso único, com base numa entrevista semi-estruturada a uma controller da empresa, complementada por documentação institucional. A análise seguiu a metodologia de Análise Temática Reflexiva (Braun & Clarke, 2023), permitindo reconstruir o ciclo orçamental e identificar virtudes, limitações e oportunidades de melhoria.

Os resultados evidenciam que a MCoutinho utiliza um orçamento anual, estático, incremental e participativo sob premissas centralizadas. O processo cumpre as funções clássicas de planeamento, coordenação e controlo, garantindo comparabilidade entre centros de responsabilidade e marcas, apoiado num sistema de Business Intelligence que assegura a monitorização mensal. A participação dos gestores operacionais reforça o alinhamento interno, embora persistam limitações associadas à rigidez do calendário, à ausência de previsões rotativas e à dependência de ferramentas manuais em Excel. Estas fragilidades aumentam o esforço operacional e reduzem a capacidade de resposta a choques externos.

O estudo recomenda uma evolução incremental do modelo, através da introdução de um plano de médio prazo por marca e região, previsões rotativas trimestrais em áreas críticas e formalização de um manual de orçamentação com regras e calendários uniformes. A adoção de mecanismos de sensibilidade e de KPI's com bandas de tolerância é apontada como forma de reforçar a previsibilidade e a aprendizagem organizacional. Em suma, o orçamento da MCoutinho revela-se um instrumento central de gestão, cuja modernização gradual pode aumentar a agilidade, reduzir custos comportamentais e sustentar a competitividade do grupo.

**Palavras chave:** Controlo de Gestão; Orçamento Empresarial; Planeamento; Rolling Forecast; Setor Automóvel.

## **Abstract:**

This study aims to understand the budgeting model of MCoutinho, a Portuguese group in the automotive sector, by analyzing its role as a tool for planning, coordination, and management control. The research, applied and qualitative in nature, was conducted as a single case study, based on a semi-structured interview with a company controller, complemented by institutional documentation. The analysis followed the Reflexive Thematic Analysis methodology (Braun & Clarke, 2023), allowing for the reconstruction of the budgeting cycle and the identification of strengths, limitations, and opportunities for improvement.

The results show that MCoutinho employs an annual, static, incremental, and participative budget based on centralized assumptions. The process fulfills the classical functions of planning, coordination, and control, ensuring comparability across responsibility centers and brands, supported by a Business Intelligence system that enables monthly monitoring. The involvement of operational managers strengthens internal alignment, although limitations persist, such as the rigidity of the calendar, the absence of rolling forecasts, and the reliance on manual Excel tools. These weaknesses increase operational effort and reduce responsiveness to external shocks.

The study recommends an incremental evolution of the model through the introduction of a medium-term plan by brand and region, quarterly rolling forecasts in critical areas, and the formalization of a budgeting manual with standardized rules and timelines. The adoption of sensitivity mechanisms and KPIs with tolerance bands is suggested as a way to enhance predictability and organizational learning. In summary, MCoutinho's budget proves to be a central management tool, whose gradual modernization can increase agility, reduce behavioral costs, and support the group's competitiveness.

**Key words:** Management Control; Corporate Budgeting; Planning; Rolling Forecast; Automotive Sector

## Índice geral

<b>Capítulo I - Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização do Estudo .....	2
1.2 Enquadramento e Objetivos do Estudo .....	2
1.3 Metodologia.....	3
1.4 Estrutura do Estudo .....	4
<b>Capítulo II – Revisão de Literatura.....</b>	<b>6</b>
2.1 O orçamento como instrumento de coordenação, planeamento e controlo..	7
2.2 Arquiteturas e tipologias orçamentais relevantes .....	10
2.3 Orçamentação orientada por <i>drivers</i> e métricas: das vendas ao pós-venda	15
2.4 Processo, sistemas de informação e governação do ciclo orçamental.....	18
2.5 Dimensão comportamental e mecanismos de adaptação: participação, incentivos, <i>slack</i> , cenários e <i>rolling</i> .....	21
<b>Capítulo III – Metodologia .....</b>	<b>25</b>
3.1 Tipos de investigação .....	26
3.2 Método de recolha de dados (entrevista semi-estruturada) .....	28
3.3 Análise dos dados .....	29
<b>Capítulo IV – Análise do Modelo Orçamental da Empresa .....</b>	<b>32</b>
4.1 Estrutura do Orçamento.....	33
4.2 Processos e ferramentas utilizados .....	41
4.3 Principais desafios identificados .....	46
<b>Capítulo V – Discussão.....</b>	<b>50</b>
5.1 Avaliação do modelo orçamental .....	51
5.1.1 Identificação do Modelo.....	51
5.1.2 Vantagens do Modelo.....	52
5.1.3 Desvantagens do Modelo .....	53
5.2 Sugestões de implementação ou justificação do modelo .....	55

5.3	Impacto esperado das melhorias.....	60
<b>Capítulo VI – Conclusões, Limitações e Recomendações Futuras.....</b>		<b>64</b>
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>67</b>

## Lista de abreviaturas

ACAP	Associação Automóvel de Portugal.
ACCA	<i>Association of Chartered Certified Accountants.</i>
AICPA	<i>American Institute of Certified Public Accountants.</i>
BI	<i>Business Intelligence</i> (Inteligência de Negócio).
BN	<i>Brand New</i> (viaturas novas).
BTDA	Benefício/Resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (equivalente a EBITDA na terminologia anglo-saxónica; designação usada internamente).
CAPEX	<i>Capital Expenditures</i> (Despesas/Investimento em capital).
CGMA	<i>Chartered Global Management Accountant.</i>
CIMA	<i>Chartered Institute of Management Accountants.</i>
CR	Centro de Responsabilidade.
DR	Demonstração de Resultados (previsional, quando aplicável).
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Planeamento de Recursos Empresariais).
ETL	<i>Extract, Transform, Load</i> (Extração, Transformação e Carga).
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos.
GEE	Gabinete de Estratégia e Estudos.
HTML	<i>HyperText Markup Language.</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador-Chave de Desempenho).
PVP	Preço de Venda ao Público.
SoD	<i>Segregation of Duties</i> (Segregação de Funções).
ZBB	<i>Zero-Based Budgeting</i> (Orçamentação de Base Zero).

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

---

## 1.1 Contextualização do Estudo

A distribuição automóvel em Portugal vive uma fase de recomposição da procura, com sinais de recuperação após choques recentes do lado da oferta e da inflação. Segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), entre janeiro e agosto de 2025 foram matriculados 179.170 veículos, mais 6,1% do que no período homólogo, evolução que obriga os grupos concessionários a calibrar os objetivos comerciais, a capacidade de pós-venda e as necessidades de tesouraria com uma maior disciplina informativa (GEE, 2025). A Empresa (*MCoutinho*) é um operador multimarca com presença nacional e um portefólio amplo de marcas representadas, o que obriga a uma grande interdependência entre as áreas concessionárias e as marcas representadas, e entre os respetivos centros de responsabilidade, exigindo um orçamento que traduza metas de vendas, *drivers* operacionais de oficina e envelopes de investimento, num quadro único e comparável (*MCoutinho*, 2025).

Libby e Lindsay (2010) mostram que as grandes organizações mantêm o orçamento como peça central do planeamento, coordenação e avaliação, mesmo quando adicionam previsões mais frequentes, precisamente porque o orçamento, enquanto âncora anual, facilita a prestação de contas e a comparabilidade interna. Em contextos de maior incerteza, Ekholm e Wallin (2011) indicam que a utilidade percebida dos orçamentos fixos *versus* flexíveis depende da estratégia e da volatilidade do ambiente, sugerindo arranjos híbridos que combinem a disciplina anual com mecanismos de atualização tática.

## 1.2 Enquadramento e Objetivos do Estudo

Este trabalho nasce no âmbito da apresentação de um projeto final de um Mestrado Profissionalizante em Controlo de Gestão e Finanças, cujo objetivo é o de compreender e analisar o orçamento de uma organização real. Perante restrições de confidencialidade documental por parte da Empresa acolhedora, os orientadores do projeto solicitaram um estudo “de norma”, centrado na leitura crítica do ciclo orçamental da *MCoutinho* enquanto caso representativo de um grupo multimarca do sector automóvel. O objetivo geral é compreender e analisar a arquitetura, o processo e os usos do Orçamento da *MCoutinho*, situando-o no *continuum* planeamento–coordenação–controlo. O estudo desdobra-se em três objetivos específicos. Primeiro, caracterizar o desenho tipológico do orçamento, identificando as suas características, em termos de períodos - base de

orçamentação (mensal, trimestral ou anual), de natureza rígida (estático) ou incremental, se participativo ou centralizado e quais as premissas centrais, e ainda discutir as vantagens e limitações face à evidência empírica de referência, como a de Libby e Lindsay (2010), que mostram que, perante alterações contextuais relevantes, as organizações tendem a manter o orçamento anual como referencial e a acrescentar instrumentos complementares, em vez de o substituírem. Segundo, avaliar como é que a atualização de informação convive com o orçamento-base anual e em que medida as previsões rotativas podem reforçar a capacidade de resposta, à luz do que Henttu-Aho (2018) descreve como usos reativos e proativos do *rolling forecast*. Terceiro, identificar melhorias de governação e do “contrato orçamental” (isto é, regras de definição de metas, bandas de tolerância, papéis, incentivos e consequências) que preservem a comparabilidade e reduzam os custos comportamentais (como stress, *burnout*, comportamentos de “*gaming*” e criação de *slack*), em cenários de aperto, atentos à evidência de que controlos orçamentais demasiado rígidos em momentos de crise se associam à exaustão emocional se não forem bem desenhados, como mostram Bedford et al. (2022).

### **1.3 Metodologia**

A metodologia adotada corresponde a um estudo de caso único, com foco na concessão Nordeste (uma de x concessões da Empresa), visando (i) compreender o encadeamento entre as previsões de vendas e de pós-venda e os correspondentes gastos previsionais com pessoal e outros gastos operacionais; (ii) descrever o processo de consolidação da informação orçamental, incluindo a obtenção de demonstrações financeiras previsionais consolidadas; e (iii) analisar a adoção de ferramentas de *Business Intelligence*.

Yin (2018) enquadra o estudo de caso quando as questões “como” e “porquê” pedem a análise de um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, com múltiplas fontes e uma cadeia de evidência explícita. A abordagem é qualitativa e de inspiração pragmática, com lógica abductiva, isto é, uma forma de inferência que formula explicações plausíveis (causas prováveis) para os padrões observados e as confronta com a teoria e os dados. Creswell e Creswell (2018) defendem que a opção metodológica deve servir o problema e a utilidade prática, articulando o desenho, a recolha e a interpretação de forma coerente com os objetivos do estudo. A recolha assenta numa entrevista semiestruturada a uma *Controller* e em documentação institucional não confidencial (*flyers*, páginas públicas do

site do Grupo, comunicados e apresentações institucionais). A análise segue uma Análise Temática Reflexiva, tal como proposta por Braun e Clarke (2023), valorizando a codificação iterativa e a construção de temas com transparência interpretativa e rasto analítico.

Para dialogar sobre as escolhas do desenho orçamental em ambientes incertos, utiliza-se ainda o contributo de Frow et al. (2010), que propõem compatibilizar a flexibilidade com o controlo através de revisões frequentes e da definição explícita de responsabilidades (quem define premissas, quem elabora, quem desafia e quem aprova) no uso do orçamento.

#### **1.4 Estrutura do Estudo**

O presente capítulo apresenta uma breve introdução à investigação de caso, que foi realizada.

O capítulo 2 sistematiza o estado da arte sobre o orçamento enquanto instrumento de coordenação, planeamento e controlo, situando as tipologias relevantes e os mecanismos de adaptação, com ênfase nos *drivers* operacionais (por exemplo, matrículas por segmento e quotas por marca, taxas de retoma e penetração de financiamento, entradas em oficina, horas por ordem de reparação, PVP-hora e incorporação média de peças) e na convivência entre o orçamento de referência anual e as previsões rotativas, referidas por Henttu-Aho (2018) e por propostas profissionais sobre *rolling plans* da CIMA & AICPA (2021) que clarificam o papel das previsões como extensão do planeamento para além do horizonte imediato.

O capítulo três descreve as opções metodológicas, explicita as fontes e procedimentos, clarifica os critérios de qualidade e posiciona a análise num quadro interpretativo de estudo de caso único, focado na articulação planeamento–orçamentação–controlo.

O capítulo quatro apresenta o modelo orçamental da *MCoutinho*, desde a génese das premissas e o mapa de *drivers* até ao carregamento do orçamento numa ferramenta de BI e ao controlo mensal, relacionando as decisões de processo com as categorias clássicas discutidas por Ekholm e Wallin (2011) e por Frow et al. (2010) sobre a disciplina e a flexibilidade orçamental.

O capítulo cinco discute os resultados, limitações e melhorias exequíveis para reforçar a compatibilidade entre a comparabilidade e a adaptabilidade, apoiando-se na evidência empírica sobre os efeitos comportamentais dos diferentes usos do orçamento em períodos de crise ou incerteza conjuntural, como salientam Bedford et al. (2022).

A investigação finaliza com a apresentação das conclusões, limitações do estudo, e recomendações futuras.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

---

## 2.1 O orçamento como instrumento de coordenação, planeamento e controlo

O orçamento, na perspetiva da Contabilidade de Gestão, é a tradução quantitativa e temporal da estratégia para um período definido e constitui um instrumento central de coordenação, planeamento e controlo. Na sua expressão agregada, o *master budget* integra os orçamentos operacionais e financeiros, gerando um quadro único de metas, recursos e resultados esperados. A literatura descreve o *master budget* como a consolidação dos orçamentos de vendas, produção, custos, investimento, tesouraria e demonstrações previsionais, salientando que o orçamento de vendas é normalmente a peça motriz que “puxa” o restante encadeamento de planos internos. Esta articulação confere coerência global e cria uma referência comum para as várias áreas funcionais, com vista à execução disciplinada da estratégia num horizonte anual. Bužinskienė (2019) explicita esta arquitetura e destaca precisamente o papel fundacional do orçamento de vendas dentro do *master budget*, do qual irradiam as restantes peças orçamentais e a integração com os fluxos de caixa e as demonstrações financeiras previsionais.

A dupla natureza do orçamento emerge quando se observa a cadeia planeamento–orçamentação–controlo. O plano estratégico define prioridades e orientações. A orçamentação traduz essas orientações em metas anuais, quantificadas e distribuídas por centros de responsabilidade. O controlo compara o realizado com o orçamentado, analisa desvios e desencadeia ações corretivas. Arnold e Gillenkirch (2015) e Arnold e Artz (2019) mostram que, na prática, o mesmo orçamento tende a ser usado em simultâneo para planear e para avaliar desempenhos, o que cria tensões, porque um número adequado para planear pode não ser o número adequado para julgar e premiar. Os autores argumentam que a fixação de um único nível orçamental gera conflitos entre as funções de previsão e de avaliação, e documentam ainda que a maioria das empresas persiste, apesar disso, em usar um único nível para ambas as finalidades, por razões de simplicidade e comparabilidade interna.

Neste quadro, o orçamento funciona como uma “referência” para a prestação de contas. As metas orçamentais clarificam as expectativas de desempenho, ancoram a discussão de resultados e servem de base aos mecanismos de incentivo e responsabilização. Ao mesmo tempo, a análise de desvios permite separar questões de volume, preço e eficiência, e ligar essas leituras a ações de correção ou de melhoria. Henttu-Aho (2018) descreve como, em muitas organizações industriais, o orçamento anual mantém uma primazia diagnóstica

para a avaliação e variações, enquanto as previsões rolantes (*rolling forecasts*) complementam o planejamento ao longo do ano, fornecendo informação mais atualizada para ajustar os planos antes dos desvios monetários se materializarem. Ademais, o estudo distingue usos “reativos”, que subordinam a previsão ao ciclo anual, de usos “proativos”, em que a previsão rolante alimenta as decisões e desafia as metas ainda antes de emergirem desvios contabilísticos.

Num grupo multimarca e multigeografia, como o que será analisado nesta investigação, a função de coordenação do orçamento adquire uma relevância acrescida. A existência de múltiplas unidades interdependentes exige um alinhamento das decisões comerciais, operacionais e financeiras, e requer que a informação dispersa seja agregada sem perder granularidade. Weiskirchner-Merten (2020) demonstram, com base num modelo principal-agente para duas divisões interdependentes, que a participação orçamental é mais vantajosa quando a coordenação entre as unidades tem uma elevada importância, porque capta informação privada útil dos gestores locais e melhora o acoplamento das operações entre as divisões. Quando a necessidade de coordenação é baixa, os processos mais centralizados podem revelar-se preferíveis, devido aos custos de induzir o relato verdadeiro numa abordagem participativa. A mensagem é clara para grupos com várias marcas e geografias: quanto maior a interdependência, maior o valor do orçamento como mecanismo de coordenação que integra informação local no plano global.

A função de planejamento manifesta-se, assim, como uma ponte entre a estratégia e os planos operacionais e financeiros. Em contextos voláteis, esta ponte é reforçada por instrumentos que aumentam a cadência informativa sem abdicar da âncora anual. Henttu-Aho (2018) documenta que as previsões rolantes convivem, de forma híbrida, com o orçamento anual. Em configurações reativas, a previsão rolante alimenta a leitura de desvios e a revisão incremental de planos. Em configurações proativas, cria-se um circuito mais interativo que antecipa os ajustamentos antes do desvio financeiro ser visível, o que confere maior rapidez de resposta sem dissolver a referência anual.

No plano do controlo, o orçamento estabelece as normas de desempenho e sustenta os rituais de monitorização. Bedford et al. (2022) mostram, com evidência recolhida durante a pandemia, que muitas empresas apertaram os controlos orçamentais perante choques adversos, e que esse aperto, quando traduzido em metas mais rígidas e numa maior centralização, se associou a uma exaustão emocional dos gestores por via de uma maior ambiguidade e conflito de papéis. O resultado não nega a utilidade do orçamento, mas

adverte para o custo comportamental do “aperto” quando o desenho e o uso dos controlos não são ajustados ao contexto e ao nível de incerteza.

Esta tensão entre a disciplina e a adaptação atravessa a discussão sobre os limites clássicos do orçamento. Frow et al. (2010) analisam a possibilidade de compatibilizar a flexibilidade com o controlo, mostrando que o orçamento anual pode ser concebido de modo a conviver com mecanismos mais dinâmicos, desde que se clarifiquem papéis e se evite usar o mesmo número para tudo. O ponto é particularmente relevante para a crítica da “rigidez” do orçamento anual, uma crítica que nasce da confusão entre as metas para avaliação e as melhores estimativas para uma decisão ao longo do ano.

A “miopia temporal” é outro risco recorrente. Embora nem toda a orientação de curto prazo resulte em prejuízo para o valor de longo prazo, estudos recentes em contabilidade e finanças mostram que incentivos e práticas de reporte podem afetar decisões no curto prazo. No domínio orçamental, Ramlall e Grobbelaar (2024) identificam como certas deficiências do processo tradicional favorecem comportamentos de *slack* e respostas defensivas que protegem o curto prazo à custa de melhorias estruturais, reforçando a necessidade de clarificar o contrato orçamental e separar funções quando possível.

A resposta contemporânea a estes limites não tem sido a eliminação do orçamento, mas a sua recomposição dentro de um pacote de controlo mais adaptativo. Per Bukh et al. (2025) estudam o caso de um banco escandinavo que abandonou o orçamento e o reintroduziu pouco depois, preservando elementos de práticas “*Beyond Budgeting*”, como *benchmarking* para avaliação e previsões frequentes para planeamento. O estudo mostra que o orçamento regressou com um papel mais claro no alinhamento e na prestação de contas, enquanto a previsão assume o papel de radar para a mudança. A separação entre metas e previsões atenua a rigidez e reduz o risco de miopia sem abdicar da âncora anual para a coordenação e responsabilização.

A própria dinâmica macroeconómica recomenda uma leitura mais informada do ciclo no desenho orçamental. Gibbs et al. (2025) argumenta que uma melhor incorporação das flutuações do ciclo de negócios na fase de planeamento melhora a qualidade do orçamento e a utilidade do controlo subsequente, ao distinguir alterações estruturais de choques transitórios. Esta leitura é útil em setores sujeitos a variações da procura ou da margem ao longo do ano, como a distribuição automóvel, em que a interpretação correta dos desvios depende da identificação de componentes cíclicas e específicas do *mix*.

Sublinhe-se, por fim, a importância da língua comum que o *master budget* fornece à organização. Enquanto mapa consolidado, este articula objetivos de vendas, níveis de atividade, estrutura de custos e necessidades de tesouraria, e concentra num único referencial as medidas pelas quais os centros de responsabilidade respondem. A descrição de Bužinskienė (2019) é útil para ancorar a terminologia que será aplicada no estudo de caso: o orçamento de vendas lança a base, o orçamento de produção e os orçamentos de fatores traduzem volumes em recursos, o orçamento de caixa faz a passagem para as necessidades de financiamento, e as demonstrações previsionais fecham o ciclo de coerência interna. A partir daqui a leitura de desvios opera sobre um esqueleto conhecido por todos, o que facilita tanto a coordenação entre unidades como a responsabilização de cada gestor.

Verifica-se assim que o orçamento, entendido como um *artefacto* sociotécnico, cumpre três funções nucleares que estruturam esta investigação. Coordena, porque alinha contribuições de múltiplas unidades e geografias num plano único que resolve interdependências e cria compromisso sobre as prioridades. Planeia, porque traduz a estratégia em metas anuais e encadeia *drivers* operacionais com implicações financeiras, complementando-se cada vez mais com previsões rolantes para reforçar a cadência informativa. Controla, porque estabelece uma referência para julgar os desempenhos, identificar desvios e acionar planos de ação, lembrando que o desenho e o uso importam para evitar uma rigidez excessiva e miopia de curto prazo. Como tal, o desafio não é abdicar do orçamento, mas clarificar papéis, separar quando necessário as funções de previsão e de avaliação, e combinar a âncora anual com instrumentos que aumentem a adaptabilidade.

## **2.2 Arquiteturas e tipologias orçamentais relevantes**

Para classificar o processo de elaboração do orçamento da Empresa *MCoutinho*, importa oferecer um quadro tipológico que permita compreender as escolhas estruturais do orçamento e os seus efeitos no comportamento e na governação. Esse quadro apoia-se em quatro eixos. O primeiro é o horizonte temporal, que opõe o ciclo rígido anual às previsões rotativas que prolongam continuamente o horizonte orçamental. O segundo é o método de construção, que contrapõe o orçamento incremental, projetado com base nos dados históricos, ao orçamento de base zero, que reexamina e justifica a razão de ser de cada

rubrica previsional. O terceiro é o grau de envolvimento dos colaboradores (diretores operacionais), que vai de processos centralizados e dirigidos de cima para baixo a arranjos participativos com uma negociação informada, com base em premissas comuns. O quarto é o regime de flexibilidade, que distingue entre um orçamento estático, útil em termos de disciplina e comparabilidade, e modelos de orçamentos-flexíveis que ajustam as metas à atividade efetiva, para efeitos de análise e interpretação de desvios de volume e de preço.

No horizonte anual, a organização fixa metas e limites para o ano civil, define compromissos e distribui recursos numa única ronda decisória. Esta solução confere uma âncora de prestação de contas e facilita a comparação de desempenhos entre unidades organizacionais e períodos de tempo. Ekholm e Wallin (2011) mostram, contudo, que a utilidade percebida dos orçamentos fixos ou flexíveis depende do contexto competitivo e da estratégia. Em ambientes estáveis, o orçamento fixo é visto como mais útil, enquanto em contextos de maior incerteza cresce a valorização dos instrumentos flexíveis e da atualização frequente. O estudo liga a escolha do artefacto à estratégia seguida e à variabilidade do ambiente, sugerindo que nenhum formato é universalmente superior, mas que a coerência contextual é determinante para o valor de uso do orçamento. A evidência decorre de um inquérito e análise estatística, que associa a utilidade percebida à incerteza e à orientação estratégica da unidade empresarial, articulando o papel dos planos fixos com instrumentos de ajuste. A utilidade combinada emerge quando o orçamento fixa objetivos e os mecanismos flexíveis suportam a execução tática perante choques.

Do lado das previsões rotativas, Henttu-Aho (2018) evidencia como os *rolling forecasts* podem assumir um papel reativo, que atualiza as previsões para reforçar a vigilância da execução, ou um papel pró-ativo, que desencadeia realocações e iniciativas antes da execução se desviar demasiado. A autora, através de estudo de casos em empresas industriais, descreve a ligação funcional entre as previsões rotativas, o orçamento anual e outros controlos, mostrando uma complementaridade mais do que uma substituição. Quando combinadas com metas anuais, as previsões rotativas servem para refinar premissas, antecipar riscos e acelerar as respostas, mantendo a âncora do compromisso anual. Esta leitura é particularmente pertinente em grupos multimarca e multinegócio, onde a heterogeneidade dos mercados torna útil prolongar o horizonte em 12 a 18 meses e manter janelas móveis.

A combinação entre o orçamento anual e a flexibilidade ao longo do ano também encontra suporte em Frow et al. (2010) que analisam a ideia da orçamentação contínua como forma de conciliar metas financeiras com modos de gestão adaptativos. Os autores mostram que a tensão entre a disciplina e a flexibilidade pode ser mitigada ao integrar revisões frequentes dos planos com mecanismos claros de responsabilização, mantendo a clareza de objetivos e a capacidade de resposta. Esta reconciliação sustenta arquiteturas onde o orçamento anual coexiste com um processo ativo de *reforecasting* e com gatilhos para a reprogramação de recursos.

No método de construção, o orçamento incremental parte do realizado e ajusta as quantias, favorecendo a estabilidade e a previsibilidade. O incremento facilita a negociação e a rapidez, mas transporta inércias e pode cristalizar ineficiências. O orçamento de base zero, ao exigir uma justificção a partir de zero em cada ciclo, é o seu contraponto conceptual. Coyte et al. (2022) estudam a recente retoma do ZBB nos Estados Unidos e encontram um padrão de adoção ligado a pressões de investidores ativistas e a expectativas de poupança de custos, com uma difusão setorial por mimetismo competitivo. O estudo, com evidência arquivística, mostra também que os ganhos esperados são sobretudo nos custos de estrutura e de suporte, onde a granularidade do escrutínio é maior e a ligação aos *drivers* operacionais é menos direta. Esta conclusão legitima o uso cirúrgico do ZBB em rubricas de FSE, em vez da adoção integral em toda a organização, porque o custo organizativo de justificar tudo em permanência tende a superar os benefícios fora dessas áreas.

A experiência de crise acrescenta complexidade a estas escolhas. Becker et al. (2016) analisam como a crise de 2008 reconfigurou a importância atribuída ao orçamento. Nas empresas mais atingidas, o orçamento ganhou peso para o planeamento e alocação de recursos, enquanto perdeu centralidade na avaliação de desempenho. A redistribuição de funções sugere que em ambientes turbulentos a organização pode reforçar a função coordenadora e de racionamento de recursos do orçamento, deslocando parte da função avaliativa para indicadores com tolerâncias e ajustes mais frequentes, ou para revisões rotativas que incorporam a nova informação. Esta constatação ajuda a entender porque tantas empresas mantêm o orçamento anual como âncora, mas reforçam as previsões rotativas e os *dashboards* operacionais para guiar a ação no curto prazo.

No eixo do envolvimento, a decisão entre um processo centralizado e um processo participativo condiciona a motivação, a aprendizagem local e o risco de *slack*. Derfuss

(2016) realiza uma meta-análise abrangente e conclui que a relação entre a participação e o desempenho não é uniforme, variando com o nível de análise, a forma de medir o desempenho e o contexto setorial. A participação tende a melhorar os resultados quando está ancorada em premissas comuns e em contratos de orçamento claros, mas pode abrir espaço a almofadas quando a supervisão é fraca ou quando os incentivos premiam o cumprimento nominal de metas de curto prazo. Esta constatação aconselha uma participação sob diretrizes *top-down* que fixem premissas e limites, seguida de uma negociação informada por dados, com rituais de *challenge* e validação cruzada.

A literatura sobre o desenho contratual e *slack* oferece mecanismos concretos para conter comportamentos oportunistas num *setting* participativo. Douthit et al. (2022) mostram experimentalmente que quando o superior escolhe, e é percebido como legítimo ao escolher, o mecanismo de controlo, a criação de *slack* reduz-se face a cenários em que o mecanismo é imposto de fora. O desenho deliberado do direito de rejeição e a transparência sobre as regras do jogo influenciam a honestidade orçamental e a qualidade do compromisso. Estes resultados sustentam a ideia de que a governança do processo importa tanto como a arquitetura técnica e que o contrato de orçamento deve explicitar as tolerâncias, gatilhos de revisão e critérios de aceitação.

Existe ainda uma tensão estrutural entre usar o orçamento para planear e para avaliar. Arnold e Artz (2019) estudam se as empresas usam níveis de orçamento únicos ou distintos para planear e para avaliar e concluem que a maioria começa o ano com um único nível, por razões de credibilidade e alinhamento, mas procede a ajustamentos diferenciados ao longo do ano quando a informação muda. O resultado empírico mostra um compromisso prático. A comparabilidade e a mensagem única no arranque do ciclo são valorizadas, mas a avaliação pode incorporar ajustamentos, enquanto o plano de operações se atualiza com previsões rotativas. Para o caso *MCoutinho*, isto sugere clarificar desde o início se as metas anuais desempenham simultaneamente funções de planeamento e de avaliação e, se sim, quais as condições que permitem reancorar uma ou outra função quando o contexto muda.

No eixo da flexibilidade, a distinção entre orçamento estático e orçamento flexível não é dicotómica. O orçamento estático permanece útil para impor disciplina, assegurar a comparabilidade entre empresas do grupo e ancorar compromissos anuais. O orçamento flexível, calculado às quantidades efetivas de atividade, é particularmente valioso na leitura de desvios por volume, preço e *mix*. Em áreas como o pós-venda, onde a atividade

se mede por ordens, horas e preços médios, a flexibilidade permite separar a eficiência de flutuações de procura. Ekholm e Wallin (2011) reportam que organizações reconhecem a utilidade combinada de orçamentos fixos e flexíveis, alinhando a função de cada instrumento com a incerteza e com a estratégia da unidade. Frow et al. (2010) detalham como esta flexibilidade se operacionaliza, ao permitir reorquestrar recursos sem diluir a responsabilização por metas. Em arquiteturas robustas, o orçamento estático dá a referência anual, o orçamento flexível fornece a lente analítica mensal, e as previsões rotativas asseguram que a tomada de decisão olha para o futuro e não só para o passado recente.

As escolhas tipológicas implicam *trade-offs* claros. Um horizonte anual rígido simplifica a governação, reduz os custos de processo e facilita a comparação, mas pode atrasar a resposta a choques. As previsões rotativas aumentam a qualidade diagnóstica e a rapidez, mas exigem disciplina de dados e podem criar uma volatilidade percecionada nas metas. O incrementalismo catalisa a execução e protege a consistência das políticas, mas arrisca a perpetuar custos de suporte que já não criam valor. O ZBB reconfigura o custo base e promove a *accountability*, mas impõe custos de análise que só se justificam se focados em rubricas onde o histórico é um mau guia. A centralização controlada encurta o tempo de decisão, mas pode desperdiçar conhecimento local. A participação bem desenhada aumenta o compromisso e a qualidade da informação, mas requer contratos de orçamento e mecanismos de *challenge* que inibam almofadas e *gaming*.

A literatura empírica oferece caminhos de mitigação. Libby e Lindsay (2010) mostram, com base em inquéritos a grandes organizações norte-americanas, que apesar das críticas persistentes o orçamento permanece amplamente usado porque agrega funções de planeamento, coordenação e avaliação. As empresas respondem à crítica não eliminando o orçamento, mas combinando melhorias de processo com instrumentos complementares como previsões rotativas e painéis operacionais. Esta evidência sustenta abordagens de “melhor orçamentação”, que reforçam a comparabilidade e a disciplina, ao mesmo tempo em que introduzem mecanismos seletivos de adaptação.

De forma coerente com estes resultados, Henttu-Aho (2018) caracteriza as previsões rotativas como uma peça de um sistema mais amplo de controlo, ora dominante quando a incerteza cresce, ora de apoio quando o contexto estabiliza. Bhimani et al. (2018) reforçam, com um inquérito a empresas utilizadoras de *rolling budgets*, que a importância atribuída às previsões rotativas varia com a incerteza e com a estratégia, e que a forma

mensal ou trimestral molda o papel que assumem no planeamento, no controlo e na avaliação. Esta evidência ajuda a situar a *MCoutinho* num desenho contingente, onde a intensidade das revisões e o seu uso para avaliar os gestores têm de refletir o ciclo do setor automóvel, a sazonalidade comercial e a cadência de inovação do produto.

Por fim, a definição de *governance* do ciclo orçamental deve traduzir estes equilíbrios. Um processo participativo sob premissas *top-down* clarifica as expectativas e reduz as assimetrias de informação. A existência de bandas de tolerância e de gatilhos de ação protege contra o risco de transformar cada revisão numa renegociação de metas. A atribuição explícita de autoridade de rejeição e o uso de verificações independentes nas rubricas mais sensíveis reduzem o *slack* e preservam a credibilidade do contrato de orçamento. A meta não é escolher um polo de cada dicotomia, mas construir uma arquitetura coerente com o contexto de negócio, com a estratégia e com a maturidade de dados, capaz de reger o ano e de aprender com o caminho.

### **2.3 Orçamentação orientada por *drivers* e métricas: das vendas ao pós-venda**

A orçamentação orientada por *drivers* parte da ideia simples de que as previsões financeiras só ganham poder explicativo quando assentam em relações causais explícitas entre as operações e os resultados. A “árvore de *drivers*” torna visível essa lógica, encadeando, por exemplo, as unidades vendidas, os preços médios, os descontos e o *mix* num indicador de margem, e ligando depois os volumes e as taxas de conversão às necessidades de recursos e à tesouraria. Matthies (2024) descreve estas árvores como modelos conceptuais que traduzem o modelo de negócio em métricas encadeadas e auditáveis, úteis para planear e diagnosticar o desempenho ao longo do ano. Hahn e Kuhn (2012) mostram que estas árvores são igualmente férteis para avaliar o risco e o retorno quando os *drivers* operacionais se propagam à criação de valor na cadeia de fornecimento, reforçando o elo entre a operação e as finanças.

Num grupo automóvel multimarca e multigeografia, o programa comercial é o primeiro motor do orçamento. As vendas de novos e usados ancoram-se em *drivers* como as matrículas por segmento, as quotas-alvo por marca e geografia, as taxas de retoma, a penetração de financiamento e a venda de acessórios. Cada variação esperada nestes *drivers* projeta-se em volumes, preços médios e margens unitárias, e daí em comissões de

financiamento, necessidades de *stock* e *cash-flow*. O encadeamento continua do lado dos custos e da capacidade, porque a conversão de *leads* em vendas define o trabalho administrativo, a logística e o marketing, e condiciona a massa salarial e a FSE por rubrica e fornecedor. Bukh et al. (2025) mostram, num estudo longitudinal, que os orçamentos ancorados em metas operacionais continuam a ser instrumentos de coordenação, mesmo quando coexistem com previsões “rolling”, desde que os *drivers* e as premissas sejam explícitos e escrutináveis. Matthies (2024) explica por que razão essa explicitação, através de árvores de *drivers*, aumenta a inteligibilidade e a disciplina do processo.

No pós-venda, a ligação entre os *drivers* e orçamento é ainda mais direta e mensurável. A receita da mão-de-obra nasce do produto entre as entradas na oficina, as horas por ordem de reparação, e o preço de venda ao público. A incorporação de peças segue a estrutura de serviços prestados, a taxa de conversão de orçamentos e a política de *pricing* de peças e consumíveis. A literatura sobre *after-sales* evidencia que esta atividade é um pilar de rentabilidade nas indústrias de bens duráveis e que a medição sistemática por processos e atividades permite projetar volumes e recursos com uma maior precisão, o que é a essência de um orçamento por *drivers* (Gaiardelli et al., 2007). Em termos do planeamento operacional, a incerteza sobre os tempos de reparação e o *mix* de serviços tem sido tratada com modelos preditivos que melhoram a afetação da capacidade e, por consequência, a previsão das horas faturáveis e das peças vendidas, como documentam Wang et al. (2023).

A utilidade analítica do orçamento por *drivers* emerge na leitura de desvios. Pollono e Pupkevičs (2023) mostram como a decomposição das variações de vendas em efeitos de preço, volume e *mix* permite diagnosticar se um desvio decorre da procura, da política comercial ou da composição, e quais os antídotos de gestão em cada caso. O artigo demonstra ainda como a mesma lógica se estende à margem ao isolar a inflação de custos, a produtividade e o *mix*, suportando pontes de variação que ligam o orçamentado e o real com granularidade transaccional. Esta leitura é particularmente valiosa num retalho automóvel onde oscilações do *mix* entre serviços rápidos e operações complexas, ou entre os canais de usados, afetam os preços médios e as margens de forma assimétrica.

O recurso a informação externa setorial é parte estrutural do desenho dos *drivers* e da repartição das metas. No ambiente automóvel, as previsões da procura por segmento, os indicadores da frota circulante e das séries de entradas em oficina alimentam os modelos de previsão e calibram a distribuição territorial dos objetivos. Nurgazina et al. (2022),

num estudo de caso no setor automóvel, mostram como a monitorização visual e a clusterização da qualidade das previsões “rolling” ajudam a refinar as premissas e a reduzir o erro sistemático, o que melhora a coerência entre as metas e a realidade operacional. Gibbs et al. (2025) sublinha, num trabalho mais recente, a importância de incorporar o ciclo económico na orçamentação, reforçando a utilização de dados externos para ajustar as premissas e aumentar a robustez do planeamento.

A tradução dos *drivers* em centros de responsabilidade é o mecanismo que liga o planeamento ao controlo e aos incentivos. As receitas e os custos orçamentados por unidade de negócio, secção de oficina ou centro logístico tornam-se uma referência da prestação de contas e uma base da avaliação de desempenho. Dang (2024) evidenciam que a contabilidade por centros de responsabilidade, quando assente em indicadores claros e comparáveis, está associada a um melhor desempenho de gestão, precisamente por clarificar as expectativas, os papéis e os *trade-offs* no processo orçamental. Esta arquitetura facilita a leitura de desvios por dono do processo e permite que os rituais de *challenge* orçamental se foquem em *drivers* sob o controlo local, reduzindo o ruído de fatores exógenos.

Quando o foco é o pós-venda, o orçamento flexível deve complementar o estático. A natureza volume-sensível da oficina impõe que a avaliação do mês seja feita a “preços e taxas planeadas” mas às quantidades reais, isolando o efeito volume do efeito preço e eficiência. Kenno e Sainty (2017) documentam que organizações bem-sucedidas combinam orçamentos anuais com mecanismos de flexibilidade e revisão, incluindo orçamentos flexíveis e abordagens híbridas, para acomodar a volatilidade e preservar a comparabilidade ao longo do ciclo. A evidência sobre serviços automóvel aponta na mesma direção, porque a variabilidade de tempos de reparação e de entradas diárias exige uma leitura unitária e uma calibração contínua da capacidade, algo que a modelação de tempos e filas nas oficinas torna operacionalizável no controlo mensal (Wang et al., 2023).

A governação deste ciclo ganha com a digitalização e a padronização. Piosik (2024) demonstra que a adoção de ferramentas digitais acelera práticas como a orçamentação incremental e o *zero-based* em áreas de suporte, mas sobretudo consolida glossários de rubricas, repositórios de BI e reconciliações auditáveis que ancoram os *drivers* em dados consistentes e replicáveis entre as empresas do grupo. Bukh et al. (2025) acrescenta que a convivência entre o orçamento anual e as previsões “rolling” funciona quando as

premissas dos *drivers* são transparentes, existe um calendário e papéis claros e o reporte automatiza comparações como o volume, o preço e o *mix*, evitando disputas semânticas e concentrando a discussão na ação corretiva.

Deste modo, verifica-se que a orçamentação orientada por *drivers* para um grupo de distribuição automóvel parte do mapa de causas e efeitos que liga o plano de vendas a margens, capacidade e caixa. A narrativa financeira anual ganha espessura quando assenta em árvores de *drivers*, quando a leitura de desvios separa o volume, o preço, o *mix* e a eficiência, quando as metas refletem dados de mercado e quando o pós-venda é lido por um orçamento flexível que preserva a disciplina do estático. É essa espinha dorsal que prepara a análise da arquitetura por centros de responsabilidade e dos processos e ferramentas que serão descritos nos capítulos seguintes.

## **2.4 Processo, sistemas de informação e governação do ciclo orçamental**

O orçamento anual vive numa fronteira onde a tecnologia e a organização se moldam mutuamente. Enquanto processo sociotécnico, precisa de um calendário, papéis claros e regras de governação que liguem modelos em Excel, repositórios de *Business Intelligence* e um dicionário de rubricas que garanta uma linguagem comum ao longo da cadeia de consolidação. Möller et al. (2020) explicam que a digitalização reconfigurou a Contabilidade de Gestão, alterando os instrumentos, as rotinas e o próprio papel do *controller*, não por substituição das práticas, mas pela sua recomposição com novas capacidades de dados e automação. Esta visão enquadra a governação do ciclo orçamental como um desenho institucional de regras, artefactos e responsabilidades que sustenta o uso da informação.

Um ciclo orçamental robusto começa num calendário explícito. O arranque com premissas, a recolha descentralizada, a consolidação e a aprovação obedecem a marcos temporais e a papéis definidos, com momentos de revisão mensal por desvio e planos de ação. Bergman, et al. (2020) mostram que, quando as empresas valorizam a função de planeamento do orçamento, tendem a usar mais *business analytics* no processo, o que se associa a uma maior satisfação com o próprio orçamento, sinal de processos mais rápidos e previsões mais consistentes. Para materializar este calendário, é útil que as premissas de arranque e os ficheiros operacionais estejam alinhados com o repositório de BI, de modo a que as consolidações e o *reporting* automático reflitam em tempo útil o que foi

acordado. Grobler-Dębska et al. (2024) documentam precisamente este encadeamento ao comparar as capacidades de ERP com a camada analítica de BI para a previsão e simulação, concluindo que o ERP fornece a base de dados e o BI oferece os modelos e painéis que aceleram revisões e cenários sem perder governabilidade.

Na maioria dos grupos, o Excel permanece o motor de modelação. Tal opção é racional pela flexibilidade para traduzir os *drivers* operacionais, desenhar o “*what-if*” e compor pontes entre os dados históricos e as metas. Mas tem riscos conhecidos. Panko (2016) sintetiza décadas de investigação sobre erros em folhas de cálculo e conclui que, nos modelos grandes, a probabilidade de existir pelo menos um erro material é elevada, que os erros são difíceis de detetar e que os utilizadores tendem a apresentar um excesso de confiança. Powell et al. (2008) acrescentam que tarefas manuais como o *copy-paste*, *links* frágeis e a ausência de trilhos de auditoria agravam o risco operacional, sendo a inspeção célula-a-célula uma técnica comprovada de mitigação quando possível. A governação do Excel deve, por isso, incluir *templates* bloqueados para as rubricas, a nomeação canónica de gamas, a separação entre *inputs*, lógica e *outputs*, registos de alterações e repositórios controlados que evitem múltiplas versões ativas.

Como camada de repositório e controlo, o BI cumpre duas funções críticas: centraliza extrações ETL a partir do ERP e de folhas de cálculo, com regras de validação e reconciliações auditáveis; e fornece painéis e relatórios parametrizados com um *refresh* automático. No caso descrito por Grobler-Dębska et al. (2024), o BI acrescenta módulos de previsão e simulação que o ERP raramente disponibiliza de forma avançada, permitindo cenários de preço, volume e *mix* com uma rastreabilidade das premissas que os geram. Möller et al. (2020) sublinham que esta digitalização desloca o foco do *controller* para a curadoria de dados, desenho de processos e qualidade de informação, razão pela qual a governança do repositório precisa de papéis definidos para quem extrai, quem valida e quem publica. Em termos do impacto percebido, Bergmann et al. (2020) mostram que infraestruturas de dados mais sofisticadas se associam a um maior uso analítico no orçamento e a uma maior satisfação com o processo, um argumento empírico a favor de investir na camada de dados e na automação do *reporting*.

A governação de dados sustenta esta ambição. Peuralinna (2024) documenta, no setor financeiro, que a linhagem de dados do tipo “de onde vem, como se transforma e onde chega” se tornou central por razões regulatórias e de confiança, e que a sua implementação melhora a auditabilidade e a eficiência operacional quando acoplada a

metadados e catálogos de dados. A padronização do dicionário de rubricas, o controlo das versões de consultas, a reconciliação entre os relatórios e o rasto técnico de ETL são elementos de um mesmo sistema de governação. Esta abordagem reduz desvios entre os controlos locais e o *core* do grupo, sem impedir ajustes legítimos que devem ser transparentes e documentados.

A verificação factual com quem produz os dados é outro pilar. Birt et al. (2016) descrevem o *member checking* como uma técnica de validação em que os resultados ou excertos são devolvidos aos participantes para confirmar a sua exatidão e ressonância, o que aumenta a credibilidade do material factual antes das decisões ou da publicação interna. Urry et al. (2024) defende a evolução deste procedimento para práticas de reflexão colaborativa, sobretudo quando os dados são complexos e a interpretação depende de contextos locais, algo frequente no orçamento multinegócio. No ciclo orçamental, isto traduz-se em fazer circular, para uma validação factual, as extrações de base e as reconciliações críticas, sem transferir a decisão sobre as metas para os validadores. A decisão mantém-se num fórum com mandato, mas assente em material que os responsáveis reconhecem como fiel.

A segregação de funções fecha o triângulo entre os papéis, as versões e os acessos. Nas soluções ERP e nos portais de BI, a matriz de acessos deve garantir que quem parametriza não aprova, que quem aprova não mexe em dados fonte, e que quem compila não valida sozinho. Cabodi e Best (2023) reforça que a segregação de funções é um alicerce dos controlos internos, e que os sistemas modernos a incorporam de forma nativa através de perfis e *workflows*, reduzindo os riscos de erro e fraude e criando trilhos de auditoria automatizados. Elbardan et al. (2025) mostrou que, em estudos de implementação, a digitalização de políticas e SoD durante projetos ERP deslocou para o sistema parte do trabalho antes feito pela auditoria interna, ao formalizar verificações de transações, regras e segregações na própria aplicação, ainda que permanecendo necessária a função de garantia sobre a eficácia desses controlos. No domínio da monitorização contínua, Haynes e Li (2016) mostra que o acoplamento entre o ERP e a auditoria contínua reforçou a segregação e acelerou reconciliações operacionais, melhorando a disciplina do processo.

Por fim, vale a pena encarar a automação como um caminho incremental. Começa-se por retirar o risco a tarefas manuais com um ETL leve, reconciliações rastreáveis e a publicação automática de relatórios. Evolui-se para módulos de “*what-if*” que usam

*drivers* e preços médios para previsões com métodos de séries temporais embebidos nos painéis, sempre com trilhos de alteração e catálogos de dados atualizados. A evidência de Grobler-Dębska et al. (2024) indica que o BI com previsão e simulação complementa o estático anual e reduz o esforço de atualização com ganhos de diagnóstico. Em paralelo, o risco intrínseco das folhas de cálculo pede disciplina e inspeções estruturadas, como lembram Panko (2016) e Powell et al. (2008), e a governação de dados exige metadados que liguem as rubricas, as fórmulas e os relatórios, como discute Peuralinna (2024). Deste modo, o orçamento deixa de ser um agregado frágil de ficheiros e passa a ser um sistema governado, com calendário, papéis, *templates* e controlos que ligam o Excel como um motor de modelação, o BI como um repositório e o dicionário de rubricas como uma gramática comum.

## **2.5 Dimensão comportamental e mecanismos de adaptação: participação, incentivos, *slack*, cenários e *rolling***

A negociação orçamental vive num equilíbrio instável entre motivar as equipas, proteger a honestidade da informação e manter a capacidade de adaptação. Num grupo multimarca e multigeografia, como o universo em que a *MCoutinho* opera, a participação dos gestores no orçamento pode melhorar o desempenho, mas também pode criar almofadas que distorcem as metas. Derfuss (2016) mostra que a relação entre a participação e a performance é globalmente positiva ao nível do gestor e do departamento, embora dependa do contexto e da forma de medir a performance, o que obriga a contratos de orçamento claros e a uma governação exigente do processo de definição de metas. Em linha convergente, Alhasnawi et al. (2024) analisam um setor público complexo e evidenciam que a participação melhora o desempenho sobretudo por via do compromisso com as metas, sendo esse efeito sensível ao estilo de liderança e à clareza dos objetivos, o que sublinha a necessidade de explicitar os papéis, tolerâncias e rituais de *challenge* desde o *kick-off* do ciclo orçamental.

A ambivalência da participação emerge quando se olha para o *slack*. Na sua revisão sistemática, Agustina et al. (2024) concluem que a confiança e, em particular, a perceção de integridade e competência dos superiores, é um travão eficaz ao comportamento oportunista de criação de *slack*, sobretudo quando os contratos e as interações orçamentais reforçam os sinais de confiabilidade e justiça processual. A literatura experimental ajuda

a clarificar as condições em que a participação pode, ao invés, aumentar o *slack*. Hannan et al. (2006) mostram que a precisão e o desenho do sistema de informação afetam a honestidade da comunicação orçamental, com ambientes de elevada assimetria a favorecerem pedidos inflacionados quando os incentivos são rígidos e centrados em metas orçamentais anuais. Rankin et al. (2008) documentam que exigir afirmações factuais e reforçar a autoridade do superior na aceitação do orçamento reduz o *slack* proposto pelos subordinados, o que traduz, em termos práticos, a eficácia de contratos que definem tolerâncias, papéis e consequências explícitas para desvios injustificados durante a negociação.

A tradução destas evidências em mecanismos concretos começa pelo desenho de KPIs e contratos de orçamento. Van der Stede (2001) mostrou que um controlo orçamental “apertado” envolve uma baixa tolerância a desvios intercaladamente, um seguimento por rubrica e uma discussão regular dos resultados, o que aconselha a explicitar, no início do ciclo, as bandas de tolerância por indicador e por centro de responsabilidade e a associar a cada banda gatilhos de ação obrigatórios, mantendo a previsibilidade e evitando a arbitrariedade nas correções durante o ano. A pertinência das bandas fica ainda mais clara em contextos voláteis. Bedford et al. (2022) documentam que as organizações tendem a apertar os controlos em momentos de crise, com custos psicológicos relevantes, pelo que bandas com gatilhos pré-acordados ajudam a reduzir o *stress* e comportamentos defensivos, porque tornam o processo mais previsível e menos punitivo quando há ruído externo.

Os rituais de *challenge* são o outro pilar comportamental. Sponem e Lambert (2016) identificam padrões de uso do orçamento que vão do coercivo ao interativo, sendo este último marcado por discussões estruturadas e por um questionamento informado das premissas antes do fecho, prática que mitiga o *slack* porque torna pública a narrativa das metas e disciplina o alinhamento entre as áreas. Neste contexto, o *controller* atua como um moderador credível e um filtro de informação, criando espaço para a aprendizagem sem abdicar da responsabilização, o que requer preparação, dados comparáveis e uma autoridade funcional bem definida nas reuniões orçamentais (Goretzki et al., 2018).

Uma vez que o orçamento anual é simultaneamente âncora de metas e instrumento de prestação de contas, a adaptação deve ser construída em torno de previsões atualizadas e de cenários. Henttu-Aho (2018) mostra que o *rolling forecast* se integra de duas formas: num uso reativo, convive com o orçamento estático e apoia a análise diagnóstica de

desvios, permitindo revisões formais quando os gatilhos são acionados; num uso proativo, alimenta uma discussão interativa contínua e desencadeia correções antes de emergirem desvios monetários significativos, o que acelera a resposta sem substituir a âncora anual. Na mesma linha, Matějka et al. (2021) mostram que organizações que adotam práticas “*Beyond Budgeting*” tendem a usar metas relativas, uma alocação flexível de recursos e incentivos individuais mais fracos, mas muitas mantêm uma dependência do orçamento anual para decisões e avaliação, evidenciando que a substituição completa é rara e que os sistemas híbridos são a norma. O estudo de Bukh et al. (2025) confirma a utilidade de manter a referência anual como base de *accountability*, complementada com previsões rolantes e cenários para ganhar agilidade decisória. Palermo (2018), ao estudar a cenarização em setores expostos à incerteza, descreve como os cenários estruturam as “contas do futuro” que melhoram a preparação e a aprendizagem coletiva, sobretudo quando traduzidos em gatilhos explícitos que acionam planos de ação ao atravessar limiares predefinidos nos KPIs críticos.

A arquitetura de incentivos deve acompanhar esta gramática: se os bônus estão rigidamente ancorados ao cumprimento literal do orçamento, crescem os jogos de *slack* e o foco de curto prazo. A evidência sobre a honestidade e os *rankings* aconselha a ponderar medidas relativas e componentes coletivas que valorizem o resultado da unidade e da empresa e não apenas o ganho privado imediato, reduzindo a tentação de manipular premissas durante a negociação (Brown et al., 2014,). Em ambientes que procuram uma maior flexibilidade, é coerente reforçar as metas relativas e diminuir o peso de incentivos individuais rígidos, tal como observado nas organizações com práticas “*Beyond Budgeting*” analisadas por Matějka et al. (2021), sem abdicar da avaliação por desvios face a uma referência estável acordada no início do ano financeiro.

Por fim, a pressão sobre os custos de suporte pede escolhas de desenho. A literatura sobre o ressurgimento do *zero-based budgeting* nos EUA mostra que a adoção tem sido motivada pela expectativa de poupanças e por agendas de investidores ativistas, mas também revela custos de implementação e dificuldades de manutenção quando aplicado de forma transversal, o que remete para a prudência e uma seleção criteriosa de perímetros de aplicação, tipicamente rubricas de FSE repetitivas e com pouca criação de valor direto (Coyte et al., 2022). Assim, integrar exercícios pontuais de base zero num ciclo anual que usa bandas de tolerância, rituais de *challenge* e previsões rolantes seletivas permite capturar a disciplina sem perder a adaptabilidade.





### 3.1 Tipos de investigação

O presente estudo posiciona-se como uma investigação aplicada e de natureza empírica, porquanto procura compreender um processo organizacional concreto (o orçamento da *MCoutinho*) e derivar recomendações operacionais para a sua melhoria. Esta ancoragem à resolução de problemas práticos, típica de mestrados profissionalizantes, é coerente com a distinção entre a investigação básica e aplicada e com a lógica de “o que funciona” na decisão de gestão que Creswell e Creswell (2018) associam a perspectivas pragmáticas do desenho de investigação.

Quanto ao propósito, a presente investigação adota uma combinação exploratória–descritiva–explicativa. É exploratório porque mapeia de forma sistemática o ciclo orçamental da empresa e o seu enquadramento no planeamento, clarificando atores, calendários e artefactos; é descritivo porque reconstrói o modelo tal como praticado, articulando-o com as tipologias clássicas (estático, incremental, participativo sob premissas centrais); e é explicativo porque procura interpretar as causas das lacunas identificadas no planeamento e o papel que o orçamento desempenha nesse *continuum*. Esta tripla finalidade segue a classificação de Saunders et al. (2023) que distinguem propósitos “exploratory, descriptive, explanatory, evaluative” (p. 19) e defendem a sua combinação quando a pergunta de investigação exige cartografar, caracterizar e explicar fenómenos organizacionais interdependentes.

No plano da abordagem metodológica, o estudo é qualitativo, porque privilegia significados, processos e contextos, trabalhando com a evidência textual de entrevistas, documentos internos e materiais institucionais. Creswell e Creswell (2018) caracterizam precisamente os desenhos qualitativos pela centralidade do significado e pela adequação quando o objetivo é compreender “como” e “porquê” as práticas se desenvolvem no seu contexto natural. Em termos lógico-inferenciais, a investigação segue uma lógica predominantemente abductiva: parte de regularidades empíricas observadas na *MCoutinho*, mobiliza a teoria para as interpretar e regressa ao caso para refinar explicações e implicações. Esta oscilação iterativa entre dados e o quadro teórico é descrita por Conaty (2021) como uma via profícua em estudos de caso em Contabilidade de Gestão, mitigando os riscos de validade e ampliando a capacidade de generalização analítica.

A estratégia de investigação é o estudo de caso único, com um desenho embebido. O caso é a *MCoutinho* Nordeste, observado no seu contexto real, e as subunidades de análise são os principais elos do modelo orçamental (vendas de novos e usados, pós-venda, custos operacionais e massa salarial, financiamento/tesouraria e consolidação em BI). Yin (2018) sustenta que o estudo de caso é apropriado quando as questões centrais são do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o foco é um fenómeno contemporâneo inserido num contexto de vida real; o autor diferencia ainda desenhos holísticos e embebidos e destaca a utilidade do caso único quando se pretende examinar um sistema organizacional específico com riqueza contextual. A investigação segue essas diretrizes ao definir claramente a unidade de caso, ao mobilizar múltiplas fontes de evidência e ao procurar uma “generalização analítica” para proposições teóricas e não uma “generalização estatística” para populações (Yin, 2018).

No que respeita ao horizonte temporal, o estudo é transversal com componentes retrospectivas. Este trabalha o ciclo orçamental anual mais recente (setembro–dezembro, fecho para o ano seguinte), mas interpreta-o à luz de séries históricas, rituais recorrentes e documentos de anos contíguos, tal como é comum em processos orçamentais estabilizados. Saunders et al. (2023) recordam que estudos transversais podem integrar dados históricos ou registos administrativos para reforçar a densidade interpretativa de fenómenos sazonais ou cíclicos, desde que o foco permaneça num recorte temporal definido.

A escolha qualitativa e a estratégia de estudo de caso alinham-se também com as práticas consolidadas da investigação em Contabilidade de Gestão, onde as entrevistas semi-estruturadas, a análise documental e a observação de processos são técnicas privilegiadas para aceder a rotinas, lógicas de cálculo e dinâmicas de negociação. Tucker e Parker (2019) mostram, a partir de investigadores experientes na área, que as entrevistas em profundidade e os desenhos interpretativos são nucleares para captar significados e práticas orçamentais nas organizações e para produzir um conhecimento relevante para a profissão. Ainda que a operacionalização destas técnicas seja detalhada na secção seguinte, essa evidência reforça a adequação do enquadramento escolhido.

Do ponto de vista paradigmático, assume-se uma orientação pragmática. O estudo procura simultaneamente compreender e melhorar, articulando a explicação teórica com a utilidade prática, e escolhe métodos em função da pergunta e do contexto de acesso,

mais do que por fidelidade a uma escola exclusiva. Creswell e Creswell (2018) descrevem o pragmatismo como uma postura que privilegia problemas e consequências, autoriza combinações de métodos e aceita critérios de qualidade centrados na utilidade e na coerência lógica do argumento. Tal opção é congruente com um mestrado profissionalizante e com a necessidade de produzir uma *checklist* de conformidade entre as boas práticas do planeamento e a prática efetiva da empresa.

Em síntese, esta trata-se de uma investigação aplicada, com propósito exploratório–descritivo–explicativo, abordagem qualitativa e lógica abdutiva, desenhada como um estudo de caso único embebido e com um horizonte transversal retrospectivo.

### **3.2 Método de recolha de dados (entrevista semi-estruturada)**

A recolha assentou numa entrevista semi-estruturada realizada a uma *controller* da *MCoutinho*, mais concretamente da *MCoutinho Nordeste*, concebida para combinar profundidade e comparabilidade. DeJonckheere e Vaughn (2019) explicam que este formato equilibra relação e rigor, permitindo explorar processos e significados em contexto real com perguntas abertas e sondagens orientadas por um guião. A entrevista decorreu num único bloco temporal, foi gravada e integralmente transcrita, garantindo um registo fiel de expressões e sequências narrativas, prática coerente com a ênfase dos autores em captar não apenas conteúdos, mas também racionalidades tácitas do fazer organizacional.

O guião foi desenvolvido de modo iterativo, partindo das dimensões tematizadas na literatura de controlo orçamental e planeamento e alinhando-as com o contexto empírico do caso. Kallio et al. (2016) propõem cinco fases para construir guiões de qualidade, desde identificar a adequação do método até testar e fechar o roteiro, precisamente para assegurar cobertura conceptual e uma linguagem clara para o participante. Seguiu-se este enquadramento ao definir blocos sobre a calendarização do orçamento, os papéis e as responsabilidades, os *drivers* operacionais, os sistemas de informação e as ligações ao planeamento, testando o guião antes da sessão para afinar a sua ordem e formulação das perguntas, tal como recomendam Kallio et al. (2016).

Quanto à suficiência de dados, reconhece-se que a saturação temática raramente se atinge com um único entrevistado em estudos generalistas. Guest et al. (2020) apresentam um

procedimento para monitorizar a saturação e lembram que a sua avaliação deve ser explícita e transparente, inclusive em estudos de caso com um acesso delimitado. Hennink e Kaiser (2022) mostram, de forma empírica, que a saturação em entrevistas individuais tende a ocorrer em intervalos como 9-17 entrevistas, dependendo da homogeneidade e do foco.

Para reforçar a credibilidade, aplicaram-se procedimentos de validação junto da participante. Birt et al. (2016) discutem o *member checking* como mecanismo de reforço da confiança, ainda que alertem para abordagens superficiais que pouco acrescentam à validade. Em linha com estas cautelas, a validação incidu na verificação factual de etapas, artefactos e termos técnicos, evitando transformar a participante numa co-autora da interpretação. Complementarmente, seguiu-se a proposta de estruturação do member checking apresentada por McKim (2023), que recomenda pedidos claros e delimitados de confirmação para reduzir a ambiguidade e o enviesamento retrospectivo.

O procedimento ético incluiu um consentimento informado para gravação e a garantia da anonimização funcional nas citações públicas, com a preservação de documentos internos num repositório seguro. A coerência metodológica resultou assim de um desenho que usa a entrevista semi-estruturada como eixo, mas a ancora em fontes documentais e validações pontuais, cumprindo o critério de convergência exigido aos estudos de caso contemporâneos e oferecendo uma base sólida para a análise subsequente do modelo orçamental e do seu lugar no planeamento da *MCoutinho*, tal como preconizado por Yin (2018).

### **3.3 Análise dos dados**

A análise seguiu uma lógica qualitativa e abductiva, organizada em torno da Análise Temática Reflexiva, com iterações sucessivas entre dados, conceitos e o contexto organizacional. Braun e Clarke (2023) defendem que a Análise Temática Reflexiva privilegia a interpretação informada do investigador, desenvolvendo códigos e temas de forma flexível ao longo de seis fases que vão da familiarização à escrita do relatório, com ênfase na coerência narrativa e na transparência das decisões analíticas. Essa arquitetura foi adotada como fio condutor e aplicada à transcrição integral da entrevista e aos documentos institucionais relevantes, de modo a captar padrões de significado sobre o ciclo orçamental e a sua articulação com o planeamento.

A codificação iniciou-se com uma leitura atenta e um *memoing* analítico, gerando códigos iniciais de natureza mista. Alguns códigos foram dedutivos em categorias da bibliografia de orçamento e planeamento, e outros foram indutivos, emergentes de passagens ricas da entrevista. Nesta fase, privilegiou-se a fluidez sobre a rigidez de um codebook fechado, em linha com a posição de Braun e Clarke (2023) quanto à natureza reflexiva da codificação e à recusa de impor fiabilidade intercodificador como critério obrigatório nos estudos interpretativos. A consolidação dos códigos evoluiu por comparação constante, agrupando regularidades e tensões que apontavam para temas provisórios sobre o calendário, a participação, as *drivers* operacionais, os sistemas de informação e a ligação ao planeamento. (Braun & Clarke, 2023; Byrne, 2022).

Para aprofundar a estrutura temática e tornar explícito o percurso entre a evidência e a interpretação, recorreu-se a exibições analíticas e a um “*data structure*” inspirado na Gioia Methodology. Gioia et al. (2013) propõem que se preservem termos próximos dos participantes em primeiro nível, se construam temas de segunda ordem com uma linguagem teórica e se agreguem dimensões que revelem a lógica do fenómeno. Este enquadramento foi usado como dispositivo de clarificação e não como teoria fundada *stricto sensu*, permitindo mostrar como declarações da entrevistada sobre o orçamento fixo, premissas *top down* e *reporting* em BI se transformaram em temas sobre o modelo estático incremental e sobre o papel do orçamento no planeamento.

A robustez do raciocínio foi reforçada por técnicas clássicas de exibição e redução de dados. Miles et al. (2014) recomendam matrizes de casos por tema, mapas de causalidade e sínteses por dimensão para testar a consistência interna dos temas e procurar padrões e exceções com disciplina.

A credibilidade analítica assentou ainda em procedimentos de confiança amplamente aceites em estudos qualitativos. Nowell et al. (2017) sublinham que a Análise Temática pode cumprir os critérios de credibilidade, transferibilidade, dependabilidade e confirmabilidade quando o investigador assegura um trilha audível de decisões, triangula fontes e explicita a sua posição.

Por fim, procurou-se preservar uma “cadeia de evidência” que torne rastreável o caminho da pergunta às conclusões. Yin (2018) insiste nesta exigência como uma condição de qualidade nos estudos de caso, pedindo que qualquer leitor consiga verificar como excertos, códigos, temas e interpretação se alinham com os objetivos e com as

proposições do estudo, pelo que se manteve a inserção de breves citações diretas da entrevista ao longo do texto, permitindo que a leitura crítica reconheça a solidez do argumento e a correspondência entre o que foi dito e o que se conclui.

## **CAPÍTULO IV – ANÁLISE DO MODELO ORÇAMENTAL DA EMPRESA**

## 4.1 Estrutura do Orçamento

A estrutura orçamental da *MCoutinho*, tal como foi reconstruída a partir entrevista semi-estruturada realizada, organiza-se em torno de um “*master budget*” anual, de horizonte fixo, que nasce das premissas estratégicas definidas pela Comissão Executiva e se desdobra num encadeamento coerente de orçamentos parcelares até à consolidação no *Business Intelligence* do Grupo. Trata-se de um ciclo que se inicia, numa prática estabilizada, entre setembro e outubro e encerra em dezembro, para vigorar no ano civil seguinte. A própria entrevistada é taxativa quanto à cadência e ao carácter fixo do documento: “*as premissas só estão marcadas para setembro para depois o serviço de orçamento começar em outubro e no limite fechamos a dezembro*”, acrescentando, quanto à natureza do instrumento, que “*é fixo, é, não fazemos isso*”, quando questionada sobre visitar projeções durante o ano. A exceção são os “*orçamentos retificativos*” pontuais, aprovados quando a leitura face à realidade se torna demasiado desfasada. Na gramática clássica das tipologias, estamos perante um orçamento estático, incremental e com uma participação dos responsáveis operacionais sob diretrizes *top-down*, em linha com as categorias: estático *versus* flexível, incremental *versus* base zero, participativo *versus* centralizado, e ainda rígido *versus* rotativo, com uma explicitação do papel do orçamento como instrumento de planeamento, coordenação e controlo. O enquadramento teórico ajuda a marcar o contraste: o orçamento estático fixa um nível esperado de atividade e serve de referência única para o período; o orçamento flexível, ao invés, ajusta-se a diferentes volumes, e o orçamento de base zero recomeça a justificação dos gastos a partir do “zero”, exatamente para evitar inércias incrementais. A *MCoutinho*, pelas evidências recolhidas, perfila-se no primeiro dos polos, com incrementalismo e um calendário rígido, e com um grau de participação mitigado por premissas centrais, o que a literatura reconhece como frequente em grandes organizações multi-unidade pela necessidade de consolidação num único “*master budget*”.

A génese do ciclo reside num documento de *kickoff*, em formato *PowerPoint*, elaborado pelos Diretores de Negócio e apresentado pela Comissão Executiva. A entrevistada descreve o ritual com clareza: “*hoje fazemos por Teams, é uma reunião que é aberta por Teams e são-nos transmitidas as premissas para o orçamento, as premissas de base*”, e “*no final da reunião, é enviado o PowerPoint para todos os intervenientes*”. São essas premissas que ancoram o trabalho dos *controllers*, que “*emitem os mapas de viaturas*” e a grelha de pós-venda, estruturando as folhas que os responsáveis operacionais vão

preencher. O processo é assim assumidamente *top-down* nas metas e *bottom-up* no detalhe, com negociação e *challenge*, primeiro ao nível de cada empresa com o diretor-geral, depois com a Comissão Executiva. A primeira passagem compara o orçamento anterior, o real do ano corrente extrapolado e a proposta para o ano seguinte; a segunda valida o plano de ação por centro de responsabilidade, com iterações cirúrgicas para corrigir volumes, preços médios, penetrações ou gastos. A sequência é, no essencial, a que a bibliografia canónica propõe: programa de vendas e orçamentos de exploração, investimentos, tesouraria e financeiro, culminando nas demonstrações previsionais, ainda que, como se verá adiante, a *MCoutinho* não elabore formalmente um balanço previsional ao nível da concessão e a demonstração de resultados previsional surja embebida no modelo interno por centros de responsabilidade.

No plano do conteúdo, o primeiro bloco matricial é o orçamento de vendas, que na concessionária em análise se decompõe em viaturas novas por marca e modelo, viaturas usadas (maioritariamente seminovas) e serviços associados, com destaque para o financiamento. A alimentação das quantidades resulta de uma repartição de objetivos a partir de dados do mercado nacional e de quotas por marca e por região, tendo como fonte primária a ACAP. A prática é descrita de forma metódica: “*o que nós... temos como base é a ACAP, a Associação de Automóvel de Portugal, que tem todos os dados a nível automóvel, todas as unidades vendidas por região, por marca, vai até ao modelo... e então, face à marca e face às unidades vendidas e à região onde estamos, temos um peso perante a marca*”. Esta lógica transforma a previsão macro em metas micro com pesos por zona e por marca, permitindo dizer, por exemplo, quantos Mercedes a *MCoutinho* Nordeste deverá vender no período. O recurso à ACAP é consistente com o papel desta entidade como referência estatística do setor em Portugal e com a sua divulgação regular das séries de matrículas e comentários de mercado, recurso que a empresa utiliza para ancorar o orçamento à procura observada e expectável (ACAP, 2024, 2025; Gabinete de Estratégia e Estudos [GEE], 2025).

Do lado das viaturas novas, o preço de venda é estabelecido tendo em conta o preçário e os limites de desconto ditados pela marca. O *controller* parte do histórico do “*preço médio de venda*” por modelo e ajusta o valor quando se antecipa uma atualização de tabela ou uma variação fiscal, como foi referido: “*no ficheiro de base, eu coloco logo qual foi o nosso preço médio de venda do modelo... e depois já têm a informação, imaginemos que para o ano o EQB vai aumentar o preço de tabela, a marca vai aumentar por A ou por*

B”. A margem resulta então da diferença entre o preço de compra à marca e o preço médio de venda esperado, ponderado pelos descontos praticáveis. Nas viaturas usadas, apesar da maior variabilidade, o foco permanece no seminovo, o que permite recorrer a séries internas relativamente estáveis por modelo, sustentando a formação do preço médio. A política de stock de novos também entra na equação, pois a concessionária é “*obrigada a comprar*” determinadas unidades, com objetivos trimestrais de rotação e escalões *free* e oneroso que são orçamentados e aprovados, dado o custo financeiro do *stock*. O desenho do orçamento de vendas, assim entendido, está em linha com a prioridade que a literatura atribui ao programa de vendas como motor dos restantes orçamentos funcionais, já que a partir dele se desdobram as necessidades de recursos e os resultados esperados.

O segundo bloco relevante é o orçamento de pós-venda, estruturado sobre *drivers* operacionais simples e observáveis: entradas de oficina, horas por entrada, preço de venda ao público da hora, e incorporação média de peças. O método baseia-se no histórico estabilizado, ajustado pela atualização de preços e pelo parque circulante até uma determinada idade-alvo. A entrevistada resume a mecânica sem ambiguidades: “*na pós-venda tudo é... desdobrado de acordo com o número de entradas que nós temos... em média, numa entrada de uma viatura, incorporo duas horas de mão de obra... se vou aumentar o meu PVP, já me vai aumentar também o volume de faturação face às horas incorporadas*”. A Empresa de peças do Grupo fornece o *pricing* esperado por marca e a atualização de custos; o orçamento incorpora este *input* para projetar as margens. Do mesmo modo, o aumento do parque circulante na região é utilizado para projetar as entradas e a faturação por entrada. O resultado é um orçamento ancorado em *drivers* operacionais, designável por “orçamento de exploração” e com o foco no cálculo da margem por canal e por natureza de gasto.

O financiamento constitui uma terceira dimensão orçamental com peso próprio. Na venda de novos, cada marca trabalha com uma meta de penetração de financiamento e com taxas de rentabilidade por unidade financiada. A *MCoutinho* capta essas metas e aplica-as às suas quantidades previstas, obtendo a componente de rendimento financeiro associado à atividade comercial. A entrevistada descreve o mecanismo de forma direta: “*os financiamentos são feitos por taxa de penetração, por marca e por local... e depois, face às unidades diretas que colocamos, automaticamente calcula-nos o valor do comissionamento*”. O mesmo raciocínio, com ajustamentos, aplica-se a usados, onde a

penetração resulta mais de médias internas e de objetivos internos do que de metas formalizadas pelas marcas.

O orçamento de custos operacionais segue uma lógica duplamente granular: por rubrica e, em muitos casos, por fornecedor. A opção metodológica é explícita: “*vamos mesmo ao fornecedor*”, com o apoio num relatório que indica “*o que é que nós compramos por cada fornecedor e que serviço é que nós compramos*”. Os FSE agregam-se por natureza e por centro de responsabilidade, e as variações antecipadas, como a renegociação de seguros, a atualização de rendas, mudanças de prestadores ou inflação esperada, são incorporadas rubrica a rubrica. Nos custos com o pessoal, o ponto de partida é a listagem enviada pelos Recursos Humanos, com retribuições base, médias de prémios e comissões; aplica-se a atualização transversal da massa salarial comunicada pela função, e cruzam-se as horas previstas no pós-venda com o quadro teórico necessário, o que permite verificar a coerência entre os volumes de produção e o *headcount* esperado. Esta forma de projetar os custos, por fornecedor e por rubrica, acentua o que a bibliografia valoriza como racionalização e responsabilização por centros, elementos que reforçam o papel do orçamento como instrumento de delegação e avaliação.

No capítulo do investimento, a Empresa elabora um plano com as aquisições propostas pelos responsáveis, desde equipamentos de oficina a atualizações de instalações. As depreciações são calculadas por referência às taxas legais, integradas ao nível de cada centro de responsabilidade, e o envelope anual é sujeito a uma priorização central pela Comissão Executiva. O enquadramento segue a sequência conceptual, onde o orçamento de investimentos alimenta tanto a demonstração de resultados previsionais, via amortizações, como o orçamento financeiro e de tesouraria, via saídas de caixa futuras ou necessidades de financiamento.

A tesouraria e o financeiro, por sua vez, traduzem o mapa de responsabilidades financeiras, os planos de amortizações de dívida por Empresa e o custo do *stock* oneroso de viaturas, em juros a suportar e perfis de pagamento, tendo por base *inputs* da Direção Financeira e da Tesouraria. Ao nível da concessionária, o *controller* integra essas variáveis no Excel de orçamento, sendo que a construção do *cash-flow* mensal detalhado é assumida centralmente pela tesouraria do Grupo a partir das premissas de *stock*, dos calendários de recebimentos e pagamentos e das políticas de prazo. Novamente, a sequência está alinhada com a proposta de encadear exploração, investimentos e

financeiro para construir o orçamento de tesouraria e, quando aplicável, as demonstrações de fluxos de caixa previsionais.

A consolidação é a etapa que transforma o mosaico das empresas e dos centros numa visão de Grupo. Cada empresa carrega, folha a folha, os seus ficheiros padrão para o sistema de *Business Intelligence*, respeitando um *layout* comum por rubrica codificada e por centro de responsabilidade. O objetivo é garantir que “todos têm o mesmo layout” para que a integração automática no BI, identificada pela entrevistada como COGNOS, produza o “orçamento do grupo” e, mais tarde, possibilite o comparativo sistemático com o realizado. Em coerência com a prática dos grupos multi-marca e multi-localização, não há eliminações intragrupo no relato de gestão interno; as operações entre empresas são tratadas como negócio e aparecem como custo num lado e proveito noutro, sem neutralização na visão consolidada de gestão, o que será tema a discutir mais adiante quanto a implicações analíticas. A importância dos sistemas de informação no processo orçamental é explícita, quer na rapidez de revisão, quer na análise “*what-if*” e na incorporação periódica do realizado para controlo, e é exatamente essa a função que o BI cumpre no Grupo, alimentando relatórios diários, semanais e mensais para diretores e responsáveis.

A organização por centros de responsabilidade é um traço estruturante do modelo. Nas vendas de novos, por exemplo, o “CR BN Mercedes” agrega os centros de custo de cada localização (Vila Real, Penafiel e Bragança) todos sob a responsabilidade do mesmo chefe de vendas, o que permite construir uma folha única por CR com o detalhe mensal por ponto de venda e uma visão agregada para *challenge* e aprovação. No pós-venda, o CR de cada oficina desdobra-se por marca, precisamente para refletir diferenças de mix, de preços e de produtividade. Esta arquitetura está em linha com a recomendação académica de alinhar o orçamento com a estrutura de responsabilidades, assegurando descentralização com *accountability* e viabilizando a avaliação de desempenho por responsáveis e não apenas por linhas de custo.

Em termos de instrumentos e suportes, todo o orçamento é preparado em Excel, com modelos padronizados que replicam o *layout* do relatório de gestão mensal. “*O ficheiro do orçamento é mesmo só um ficheiro de Excel... depois é carregado, folha a folha, no BP*”, esclarece a *controller*. A manutenção dos templates é distribuída, sendo que cada *controller* gere o seu ficheiro, garantindo, contudo, a compatibilidade com o dicionário de rubricas do BI, que funciona como um glossário comum. Essa compatibilização,

alicerçada num “*mapeamento por cada rubrica*”, cumpre a exigência de coerência terminológica como crítica para reduzir dificuldades de forma (formulários bem concebidos, linguagem harmonizada, processos explícitos) e evitar que a burocracia dos modelos obscureça o essencial, que é a ligação entre objetivos, planos de ação e quantificação orçamental.

A seguir à elaboração e consolidação, o orçamento aprovado ganha vida no controlo mensal. Embora não existam revisões formais intra-ano por regra, o Grupo mantém um regime de *reporting* que compara, para cada CR, a produção e a margem realizadas com o orçamentado e com o passado, com um envio automático de *dashboards* em formato HTML do BI para os destinatários operacionais. Em paralelo, ocorre uma análise trimestral com a Comissão Executiva, onde desvios relevantes podem desencadear planos de ação corretiva. Esta engrenagem de acompanhamento concretiza a função de controlo identificada na teoria: medição de desvios, diagnóstico e resposta, mantendo a coerência entre o orçamento e a performance, sem que isso implique a reabertura do documento base, salvo nos tais casos excecionais de retificação.

Importa, nesta reconstrução, colocar o modelo da *MCoutinho* perante o “mapa-padrão” que a bibliografia reserva ao orçamento completo. A sequência começa na definição de objetivos e no programa de vendas, corre pelos orçamentos de exploração e de investimentos, desagua no orçamento financeiro e de tesouraria e culmina nas demonstrações previsionais de resultados e balanço, como expressão integrada das previsões. A *MCoutinho* cumpre de forma robusta os elos do programa de vendas, dos orçamentos de exploração e de investimentos e do orçamento de tesouraria, articulando ainda o orçamento financeiro com a tesouraria e com o ónus do *stock* oneroso. Diverge, porém, em dois pontos. Primeiro, a demonstração de resultados previsional não surge como uma peça formal autónoma partilhada a nível de concessão, mas sim plasmada no *layout* de CR do relatório de gestão e no Excel base; segundo, o balanço previsional não é elaborado nesse nível, sendo a ótica de balanço e de *cash-flow* mais própria da esfera financeiro-tesouraria do Grupo. Ora, isto significa que a cadeia conceptual existe, mas a formalização contabilística previsional não é uma exigência operacional no último troço do processo, o que é compreensível num retalho automóvel multi-marca em que a centralização financeira desempenha essa síntese.

Do ponto de vista tipológico, a classificação ganha precisão quando cruzada com a evidência. A nível do prazo, este é um orçamento rígido, anual, elaborado “uma vez por

ano” e válido para o período específico. Em termos da natureza das previsões, é estático, porque não admite variações de volume para efeitos de referência de gestão, e não é flexível, apesar da Empresa conseguir acompanhar percentagens de execução em função dos dias úteis no pós-venda; e é incremental, dado que projeta a partir do histórico ajustado por premissas e inflacionamentos específicos, e não de base zero, como ficou patente na inexistência de um exame *ex-novo* a cada rubrica. Relativamente ao envolvimento, é um modelo participativo condicionado, já que os responsáveis “*participam ativamente*” com os seus *inputs* e defendem-nos, mas dentro de metas e parâmetros dados de cima, cujo alinhamento é depois testado e corrigido em *challenge* pelas chefias e pela Comissão Executiva. Este retrato adere com nitidez às categorias e advertências incluindo as dificuldades de fundo, como a tendência para “almofadas” orçamentais e a necessidade de um “contrato de orçamento” negociado, precisamente o tipo de cuidado que os *controllers* da *MCoutinho* referem quando explicam a utilidade da primeira ronda de *challenge* interno antes de subir à Comissão.

A estrutura ganha ainda mais relevo quando vista à luz do posicionamento do Grupo. A *MCoutinho* é um operador nacional multimarca, com presença em várias geografias e um portefólio alargado de marcas, o que explica a organização matricial por centros de responsabilidade cruzados com marcas e localizações e a necessidade de um sistema de BI que consolide num retrato de Grupo. A própria página institucional apresenta a Empresa como “*a expressão empresarial de uma vocação de serviço e de uma visão com futuro*”, destacando um portefólio amplo de marcas, o que constitui o pano de fundo para o modelo de construção de metas por zona e marca e para a gestão integrada do negócio automóvel, do novo ao pós-venda. Este pano de fundo justifica que a consolidação se foque numa visão de negócio, mais do que num exercício de consolidação contabilística com eliminações, reforçando a lógica de avaliação por CR que a Empresa aplica no orçamento e no controlo (Grupo *MCoutinho*, 2025a, 2025b).

Tomados em conjunto, estes elementos permitem oferecer uma narrativa cronológica do “*master budget*” na *MCoutinho*. O ciclo abre com a definição central de premissas, explicitadas num PowerPoint e enviadas a todos os intervenientes; o controlo de gestão prepara os ficheiros de base em Excel e distribui os mapas de vendas e de pós-venda, já parametrizados com o histórico e com um dicionário de rubricas compatível com o BI. Os responsáveis operacionais preenchem o primeiro *draft* com quantidades, preços médios, *mix* e *drivers* de produção; os *controllers* integram os custos FSE e de pessoal

com base nos *inputs* de compras, RH, seguros, rendas e inflação, e incorporam o mapa financeiro e de *stock* vindo da tesouraria. A seguir, ocorre a primeira reunião de *challenge* ao nível da empresa, com o diretor-geral e toda a equipa, onde se valida a coerência por CR e se registam os ajustamentos. O documento sobe depois à Comissão Executiva, com uma apresentação onde constam o plano de ação, margens, gastos e BTDA por CR, comparativos com anos e justificações dos desvios estruturais, regressando, se necessário, para correções de volume, preço, penetração ou custo. Fechadas as decisões, o orçamento é carregado no BI por folhas e por CR, compondo a visão de Grupo. Durante o ano, a execução real alimenta relatórios diários, semanais e mensais que comparam com o orçamentado, suportando ações corretivas quando necessário, sem que isso, por regra, implique reabrir o orçamento. Em casos excecionais, elabora-se um retificativo, especialmente para evitar efeitos desmotivadores quando o contexto de mercado altera em grande magnitude o perímetro de uma marca ou região.

Detenho-me, por fim, no que esta estrutura faz e no que não faz face ao referencial pedagógico. Faz, e bem, o essencial da cadeia de encadeamento que torna o orçamento um elo entre objetivos e ação, com *drivers* operacionais e financeiros explícitos, um léxico comum de rubricas e um sistema de informação que garante disciplina e comparabilidade. Não faz, por opção organizacional e por centralização funcional, a peça formal do balanço previsionial ao nível da concessão, ainda que as variáveis que lhe dariam corpo estejam, de facto, presentes na construção do financeiro e da tesouraria. É uma decisão consistente com a configuração do Grupo e com a distribuição de papéis entre os *controllers* locais e a tesouraria central, que não impede a avaliação por CR nem a gestão por desvios, objetivos e planos de ação. É, por isso, um modelo que encarna o orçamento como instrumento de planeamento e controlo no sentido clássico, com a marca de uma organização multimarca e multigeografia que precisa de uniformizar estruturas, responsabilizar gestores e, simultaneamente, encaixar metas estratégicas de topo e realidades micro de cada praça e cada marca.

Quanto à fidelidade narrativa aos testemunhos recolhidos, sublinhe-se, além das citações já usadas, a clareza com que a *controller* caracteriza a arquitetura instrumental: “*o layout que nós usamos é o layout dos relatórios de gestão mensais... o ficheiro do orçamento foi feito à imagem do nosso relatório de gestão*” e “*o ficheiro é só para nós, controllers... pomos numa pasta partilhada, mas para a nossa chefia é uma pasta que só o controlo de gestão é que tem acesso*”. Na descrição das etapas, volta a insistir no encadeamento que

aqui se reconstruiu: “*apresentamos qual é o orçamento... fazemos várias reuniões e depois fechamos com o diretor... depois há uma primeira reunião com a Comissão Executiva... saímos da reunião com dados... voltamos para trás... após essas correções é submetido um novo documento*”. A expressão viva destas passagens confirma o que se explicitou: uma estrutura anual, estática e incremental, participada no detalhe, uniformizada por CR, suportada por Excel e consolidada em BI, que cumpre a função de planejar, coordenar e controlar o negócio, ancorando-se a informação setorial credível, nomeadamente a da ACAP, para distribuir objetivos por marca e região em cada concessionária (ACAP, 2024).

## **4.2 Processos e ferramentas utilizados**

A construção descentralizada desenvolve-se a partir de ficheiros Excel disponibilizados pelo controlo de gestão. A entrevistada foi explícita quanto à ferramenta nuclear ao sublinhar que “*o ficheiro do orçamento é mesmo só um ficheiro de Excel*” e que o layout replica o do relatório de gestão mensal. A opção revela uma preocupação com a continuidade entre a visão de gestão mensal e a grelha de previsão, diminuindo reconciliações posteriores. Cada *controller* gere um ficheiro-mestre para a sua Empresa e desdobra ali o plano por centros de responsabilidade, que refletem os responsáveis operacionais, e por centros de custo, que captam o detalhe geográfico e por marca. A entrevistada acrescentou que “*o layout que nós usamos é o layout dos relatórios de gestão mensais*”, que existe um dicionário de rubricas e um mapeamento estável no sistema de *Business Intelligence*, com códigos do tipo A12, A13 e assim sucessivamente, e que é esse mapeamento que viabiliza a integração automática da informação. O desenho do *layout* não é indiferente às boas práticas, onde se defende a harmonização de linguagem, conceitos e formulários e a utilidade de um manual de orçamentação que minimize a burocracia e favoreça a consistência e a comparabilidade, precisamente o que se observa nesta normalização de rubricas e na manutenção de um glossário comum. Poon et al. (2024) ao abordar a qualidade das folhas de cálculo demonstra que a padronização de estruturas, a existência de dicionários de dados e a utilização de modelos consistentes reduzem o risco de erro e aumentam a auditabilidade e a reprodutibilidade dos modelos orçamentais, sobretudo quando estes evoluem ao longo do ciclo de vida.

O circuito de recolha de *inputs* começa pelas vendas e pós-venda e envolve chefias locais que propõem volumes e *mix* dentro de balizas macro previamente comunicadas. Para as viaturas novas e usadas, os chefes de vendas trabalham no Excel enviado pelo controlo de gestão, preenchendo quantidades por modelo e localização, um preço médio de venda e a margem expectável. Para a oficina, os responsáveis do pós-venda preenchem as entradas, as horas por entrada e o preço médio por hora, ajustando as premissas aos padrões do parque circulante e ao histórico recente. Nas palavras da entrevistada, “*enviamos o ficheiro da pós-venda de acordo com as premissas e o parque das viaturas em circulação por local e por marca*” e “*aí podem mexer no preço da mão de obra*” quando haja indicação para atualização. Os custos operacionais são trabalhados pelo *controller* com base em históricos, inflação e informação específica dos departamentos de compras, instalações e seguros, sendo as rendas e outras rubricas parametrizadas pelos dados comunicados diretamente pelos fornecedores e senhorios. O pessoal é elaborado com base na listagem de recursos humanos e na política salarial anual, com uma aplicação uniforme da taxa de atualização aprovada e com a projeção de contratações e saídas defendida por cada responsável e validada pela Comissão Executiva. O processo mantém as regras e a especialização de papéis, com o *controller* a concentrar a arquitetura do ficheiro e as chefias a aportar o conteúdo e a defendê-lo em reuniões de análise.

A parametrização das vendas é sustentada por *inputs* externos do setor que ajudam a disciplinar o exercício de previsão. A entrevistada descreveu o uso de séries e quotas da ACAP para derivar os objetivos por marca e por zona, comparando a quota da marca no mercado nacional com a quota da *MCoutinho* naquela marca e naquela região, o que permite uma distribuição matemática de metas por concessão. O papel central da ACAP no tratamento de dados do mercado automóvel é reconhecido pela própria associação e por organismos oficiais, o que reforça a credibilidade desta fonte para ancorar premissas que, de outra forma, seriam mais idiossincráticas (ACAP, 2024). Simultaneamente, a amplitude geográfica e a multiplicidade de marcas geridas pelo grupo dão contexto à necessidade de um processo descentralizado e normalizado, o que é corroborado pela apresentação institucional que refere um portefólio muito alargado de marcas e uma presença nacional alargada. Estes factos ajudam a explicar a opção por um calendário anual único e por *templates* replicáveis por empresa, com uma posterior consolidação na visão de grupo.

A validação segue uma sequência ritualizada de reuniões e revisões que culminam no fecho. Depois de recebidos os ficheiros preenchidos pelos responsáveis, o *controller* recompõe uma versão integrada da Empresa e promove uma primeira reunião com o diretor geral e a equipa local, onde se confronta a proposta com o orçamento do ano anterior, com o realizado acumulado do ano corrente e com as premissas macro. “*Fazemos uma primeira análise*” e identificam-se “*todas as rubricas*” com desvios relevantes e as respetivas justificações, relatou a entrevistada. Esta ronda interna antecede a apresentação à Comissão Executiva, já num formato mais resumido que destaca a faturação, a margem bruta, gastos e BTDA por centro de responsabilidade e agrega os pontos críticos. A Comissão Executiva discute, desafia, devolve correções e, regra geral, em duas iterações o orçamento fica “fechado”. O fecho ocorre em dezembro, após reuniões que se concentram entre novembro e dezembro, com o trabalho substantivo a arrancar em setembro com premissas e a intensificar-se em outubro. Esta cadência anual, com uma revisão de conteúdo mas sem uma reabertura de metas ao longo do ano, configura um orçamento fixo, que a entrevistada sintetizou com clareza ao afirmar que “é fixo” e que “não fazemos” revisitar projeções, admitindo apenas pontuais retificativos quando os desvios estruturais assim o exigem.

A integração em sistemas de informação fecha o ciclo de elaboração e abre o ciclo de controlo. Uma vez fechado, o Excel é carregado “folha a folha” no sistema de *Business Intelligence* do grupo, descrito como COGNOS, através de um processo manual de colagem em folhas padronizadas que usam as mesmas chaves e códigos que alimentam o relatório de gestão mensal. A entrevistada foi concreta quanto à cadeia tecnológica. O ERP, designado “Quita”, fornece o realizado, que é periodicamente extraído e confrontado com as previsões em BI. O Excel é o motor de orçamentação, onde se formula a lógica do planeamento e se recolhem *inputs* dos responsáveis. O BI é o repositório e o motor de controlo e de difusão de informação, com o envio automático de *dashboards* por correio eletrónico para os *diretores e responsáveis*. “*Nós carregamos numa folha de Excel manual,*” explicou, “*e depois da parte do BI fazem a integração automática*”. Acrescentou que os destinatários recebem “relatórios diários”, “semanais” e “mensais” da operação, enquanto os relatórios de gestão mensais trazem o comparativo orçamento *versus* realizado com detalhe económico. Sublinhou ainda que o acesso à edição do orçamento está reservado ao controlo de gestão e que os responsáveis recebem apenas as folhas que lhes dizem respeito, e que os *dashboards* são “*html, não editável*”.

A escolha deste ecossistema de ferramentas traduz o compromisso entre a proximidade operacional e a governança de dados. O Excel oferece flexibilidade na modelação e no preenchimento e conserva a literacia instalada dos utilizadores que operam há anos neste formato, enquanto o BI garante a unicidade de leitura, reprodutibilidade e difusão automatizada. A “importância dos sistemas de informação” para acelerar revisões, permitir análises de sensibilidade e incorporar resultados atuais período a período, o que, no caso vertido, se observa sobretudo no acompanhamento mensal e diário que alimenta as decisões operacionais, mesmo que a orçamentação em si permaneça anual e estática.

A governação documental e a gestão de acessos reforçam a confidencialidade e a integridade. Os ficheiros de orçamento residem numa pasta partilhada mas restrita ao controlo de gestão. “*O ficheiro é só para nós, controllers*”, frisou a entrevistada. A partilha com diretores e chefias faz-se por um envio segmentado de folhas por centro de responsabilidade, e o diretor geral recebe o ficheiro integral apenas para consulta, pois “*o que vale é sempre o que está do nosso lado*”. Esta arquitetura respeita o princípio de segregação de funções e mitiga o risco de alterações não autorizadas, ao mesmo tempo em que não dificulta o debate e a responsabilização, já que os responsáveis validam e defendem os seus números em momentos formais de revisão. A padronização de *layouts* e o glossário de rubricas sustentam a integração e reduzem a ambiguidade, em linha com as recomendações de desenho de formulários e procedimentos que a literatura sugere para robustecer processos orçamentais em organizações complexas.

A cadeia de informação incorpora ainda o contributo de empresas do próprio grupo para reforçar a coerência de preços e custos. No pós-venda, a *MCoutinho Peças* funciona como um fornecedor interno estruturado e é o canal por onde se harmoniza o *pricing* de peças por marca, o que alimenta a parametrização dos custos consumidos nas oficinas. Essa verticalização está publicamente visível no site dedicado de peças e ajuda a compreender a existência de premissas corporativas para a atualização de preços por marca que depois se aplicam, por regra, de modo uniforme aos centros de responsabilidade (*MCoutinho Peças*, 2025).

O processo de acompanhamento posterior ao fecho do orçamento é intensivo em dados e sustentado por um *emailing* automático de *dashboards* e relatórios em BI. Os responsáveis recebem diariamente e semanalmente a informação operacional de produção, em particular no pós-venda, e mensalmente relatórios de gestão que contêm a leitura orçamento *versus* realizado. A entrevistada sublinhou que, durante o ano, há

“*muitas ações corretivas*” e que as leituras mais densas são apresentadas trimestralmente à Comissão Executiva. Ainda que o orçamento não seja reaberto por regra, o processo de *challenge* é contínuo e organizado, com planos de ação sempre que os desvios ultrapassam as tolerâncias, sobretudo se a performance local divergir do padrão de mercado das marcas e regiões. Esta prática aproxima-se do espírito de controlo orçamental, onde a medição e o diagnóstico de desvios alimentam a governação e a correção do rumo, mesmo que a peça orçamental formal permaneça estática até ao ciclo seguinte.

A coerência do processo com as tipologias clássicas é evidente quando se confronta a realidade descrita com a taxonomia ensinada. O ciclo é rígido no horizonte e estático no instrumento, incremental na construção e participativo na recolha, ainda que sob premissas *top-down*. As reuniões, *templates*, glossários e mapas de consolidação alinham-se com a “sequência orçamental” clássica, que avança de vendas para a exploração, investimentos e tesouraria, culminando com demonstrações previsionais no ideal da teoria. Na *MCoutinho*, a peça financeira do *cash-flow* mensal é elaborada pela tesouraria e não pelo *controller* local, e as demonstrações previsionais formais não são exigidas à escala da concessão na mesma extensão dos manuais, mas o encadeamento vendas, custos, investimento e financiamento está presente e é operacionalmente carregado no BI para o controlo subsequente.

No plano sociotécnico, o processo dá centralidade ao *controller* como arquiteto do ficheiro e pivot da integração e à Comissão Executiva como árbitro final. O desenho é compatível com a dimensão e dispersão do grupo, cujo portefólio multiplica marcas e geografias, exigindo uma descentralização informada e depois consolidação. Este pano de fundo é reconhecido publicamente pela Empresa e explica a opção por um orçamento construído ao nível micro e depois integrado na visão de grupo através de BI, prática que, além de reduzir as assimetrias informativas, permite que os mesmos códigos e rubricas se reflitam tanto no controlo mensal como nas metas anuais.

Por fim, a tramitação diária vive de uma coreografia de documentos e de uma cultura de disciplina na submissão. Os ficheiros correm por email, são devolvidos preenchidos com justificação, regressam ao *controller* para a reconciliação e discussão e, após o fecho, alimentam um pipeline automatizado de *reporting*. As limitações reconhecidas pela literatura quanto ao excesso de detalhe, negociação deficiente ou almofadas orçamentais são mitigadas aqui por sessões formais de revisão crítica e por uma cadência regular de

*feedback* sustentada por dados, embora a manutenção de um orçamento fixo sem cenários e a forte dependência de operações manuais de *copy-paste* sejam traços que pertencem mais ao lado tradicional do espectro do que ao lado analítico e plenamente automatizado que os sistemas modernos tornam possível. Ainda assim, o processo observado cumpre a sua missão de coordenar e comunicar metas, alinhar incentivos e criar uma referência operativa que, mês a mês, é medida, confrontada e discutida à luz de indicadores consistentes.

### 4.3 Principais desafios identificados

A leitura crítica do processo revela dois blocos de dificuldades, distinguem com utilidade pedagógica entre dificuldades de forma, de natureza técnico-procedimental, e dificuldades de fundo, que abordam a qualidade do conteúdo, as escolhas metodológicas e os efeitos comportamentais. Esta grelha ajuda a organizar as evidências recolhidas e a separar problemas de desenho e de execução das opções estruturais do modelo orçamental.

Nas dificuldades de forma, o primeiro traço é a rigidez do calendário. O ciclo concentra-se entre setembro e dezembro e a regra é a de um orçamento fixo para o ano seguinte, sem revisões sistemáticas. A entrevistada foi inequívoca ao sintetizar que “*é fixo, é, não fazemos isso*”, admitindo apenas casos pontuais de retificativo. Esta opção aumenta a previsibilidade mas reduz a capacidade de incorporar alterações relevantes do contexto, precisamente um dos limites clássicos da orçamentação, que deve estar atenta a “alterações rápidas do contexto económico” sem, contudo, ser “sujeita a constantes alterações”. A linha é estreita e, no caso concreto, a ausência de revisões formais ao longo do ano leva a correção para os planos de ação e não para metas, o que alivia a execução mas pode cristalizar um referencial desajustado durante meses.

A segunda dificuldade de forma reside na ferramenta e no grau de automação. O Excel é o motor de elaboração e a integração no BI é feita por cópia e colagem, “folha a folha”, num procedimento manual que a própria entrevistada descreveu de modo muito direto ao afirmar “*nós carregamos numa folha de Excel manual*”. Este desenho tem vantagens de flexibilidade, mas multiplica os riscos operacionais de erro, versões e atrasos, sobretudo numa organização com dezenas de marcas e uma presença multi-regional, como o próprio grupo apresenta publicamente. O porte do grupo, com uma implantação nacional e um

portefólio alargado, recomenda uma maior automatização para reduzir tarefas repetitivas de baixo valor e para potenciar análises de sensibilidade e simulações, exatamente o que a literatura aponta quando sublinha “a importância dos sistemas de informação” para rever cenários “com rapidez e o mínimo esforço” e para incorporar resultados atuais período a período.

Uma terceira dificuldade de forma prende-se com a governança documental e a consistência do *layout*. O desenho está padronizado, mas a manutenção é descentralizada pelos *controllers* e, de ano para ano, podem surgir pequenas variações de detalhe entre as empresas. A entrevistada explicou que “*somos nós que gerimos*” e que cada *controller* ajusta o seu ficheiro. Embora exista um glossário e um mapeamento BI, esta opção cria dependência de competências individuais e aumenta o esforço de reconciliação. É importante formular “formulários bem concebidos” com “linguagem, conceitos e princípios harmonizados” e um manual de orçamentação para mitigar este tipo de fricções, sinalizando aqui uma oportunidade de reforço de normalização e de controlo de versões.

Ainda na forma, a política de acessos equilibra a confidencialidade e a partilha, mas tem custos de transparência no *self-service*. “*O ficheiro é só para nós, controllers*” e os *dashboards* partilhados são “*html, não editável*”, declarou a entrevistada. O controlo central protege a integridade e reduz as alterações não autorizadas, mas os responsáveis operacionais ficam dependentes do *push* informacional, o que pode atrasar o *feedback* ou limitar análises exploratórias. O orçamento tem a função de ser um veículo de comunicação e coordenação e para a utilidade de linhas de comunicação claras; neste ponto, ampliar o acesso exploratório poderia reforçar a responsabilização sem comprometer a segurança.

Passando às dificuldades de fundo, sobressai a questão do horizonte e da articulação com o planeamento estratégico. Ao nível da concessão, não existe um plano formal a 3 a 5 anos e o orçamento é anual. A entrevistada esclareceu que, ao seu nível, “*é um ano*”, admitindo um eventual planeamento de topo no grupo mas não partilhado para a elaboração do orçamento das concessões. O contraste do esquema de planeamento que começa na missão e nos objetivos de longo prazo e desce depois aos planos de curto prazo, é relevante. A ausência de um plano a médio prazo codificado reduz o papel do orçamento como decomposição do primeiro ano de um plano plurianual, fragilizando a coerência intertemporal entre metas e meios.

A segunda dificuldade de fundo é a inexistência de cenários e de um orçamento flexível. O grupo trabalha com um único cenário base e não faz *rolling forecast*. A literatura não é unívoca quanto ao orçamento flexível enquanto peça formal, mas aponta as vantagens de análises *what-if* e da distinção entre custos fixos e variáveis para testar a sensibilidade a volumes e preços. Sem cenários, o processo fica mais vulnerável a choques de mercado e a premissas macro incorretas, delegando demasiado na execução corretiva durante o ano e tornando a análise de desvios mais descritiva do que prospetiva.

A terceira dificuldade de fundo é comportamental e emerge com nitidez no terreno. A entrevistada reconheceu “*a resistência de alguns gestores em assumir metas ambiciosas*”, justificando tal comportamento pelo desenho dos incentivos e pelo receio de não cumprimento. Esta dinâmica favorece a criação de “*almofadas orçamentais*”, isto é, a sobrevalorização de custos e subavaliação de proveitos, fenómeno que a literatura identifica como um risco se o diálogo orçamental não for suficientemente exigente e se não existir um “compromisso de orçamento” claro. Em resposta, a prática de *challenge* interno e na Comissão Executiva mitiga o problema, mas o incentivo de base permanece e a negociação continua a ser um ponto sensível.

A quarta dificuldade de fundo, menos visível mas relevante, é a potencial confusão entre o orçamento como decisão e o orçamento como informação. Um dos limites do processo é “pensar no processo orçamental como um meio de decisão e não de informação de gestão”. No caso estudado, o orçamento cumpre, na prática, o papel informativo e de coordenação, mas o fecho em dezembro, com uma baixa permeabilidade a revisões, tende a transformar as metas num compromisso rígido, o que favorece a leitura sancionatória e o foco no cumprimento do número em detrimento da aprendizagem e da melhoria contínua. Os planos de ação trimestrais atenuam o risco, mas a ausência de revisões parametrizadas durante o ano mantém o problema de fundo.

Há, por fim, duas tensionantes estruturais a assinalar. A primeira decorre da própria complexidade do grupo, com um portefólio muito amplo de marcas e uma presença multi-regional, o que eleva a fasquia de integração de dados e de coerência de premissas e amplia a exposição a choques heterogéneos entre marcas e zonas. Esta realidade está expressa nas comunicações públicas do grupo e contextualiza a pressão sobre os sistemas e os processos de consolidação. A segunda resulta de escolhas metodológicas sobre o perímetro do relato de gestão e a opção de não eliminar transações intragrupo nessa esfera, o que mantém a consistência operacional na leitura por Empresa mas pode reduzir a

comparabilidade de margens entre unidades quando há uma prestação cruzada de serviços. A literatura não prescreve um caminho único para o relato de gestão, mas recomenda clareza e consistência de critérios e a comunicação explícita de políticas, tarefas em que um manual de orçamentação e notas metodológicas por rubrica ajudariam a diminuir ruído.

Pode-se concluir assim que a *MCoutinho* apresenta um processo disciplinado e coerente com a prática tradicional, mas enfrenta desafios típicos de organizações de grande escala e de elevada dispersão operacional. As dificuldades de forma convidam a reforçar a normalização, a automação e o acesso exploratório, enquanto as dificuldades de fundo recomendam uma ponte mais explícita com o planeamento a médio prazo, a institucionalização de cenários e o aperfeiçoamento do compromisso de orçamento para mitigar o *slack* e alinhar os incentivos com a melhoria contínua. Estes ajustamentos não exigem uma rutura com a cultura existente, mas sim traduzem a evolução natural de um sistema que já cumpre o essencial da coordenação e controlo e que, pela sua dimensão, tem tudo a ganhar com uma maior velocidade analítica e uma maior transparência.



## 5.1 Avaliação do modelo orçamental

### 5.1.1 Identificação do Modelo

Através da entrevista realizada é possível identificar sem ambiguidade o desenho orçamental que a *MCoutinho* pratica ao nível da concessão estudada. O modelo é anual e rígido no horizonte. A própria *controller* sintetizou a regra de forma inequívoca, esclarecendo que apenas de forma pontual se admite um retificativo quando o desvio estrutural ameaça tornar inútil o referencial de partida. Esta opção posiciona o processo no quadrante dos orçamentos estáticos que, na tipologia clássica, estabelecem metas para um período específico e não evolutivo. A teoria descreve precisamente este traço quando distingue o orçamento rígido, definido para um horizonte fixo, do orçamento rotativo, que reprograma continuamente o ano móvel e acolhe revisões periódicas.

O método de construção é predominantemente incremental. As bases são as séries históricas e os preços médios por modelo, ajustados pelas premissas *top down* da Comissão Executiva e por variáveis operacionais projetadas pelos responsáveis locais. As respostas da entrevistada voltam a ancorar empiricamente esta leitura. Nas vendas novas, “*coloco logo de base qual foi o nosso preço médio de venda do modelo*” e, depois, “*se a marca vai aumentar o preço de tabela, modificamos o nosso preço histórico*”. No pós-venda, “*é histórico*” e “*tudo é desdobrado de acordo com o número de entradas*”, com correções *ex ante* para alterações esperadas no *pricing* das peças e no PVP hora. Esta prática corresponde de forma direta à definição de orçamento incremental, como a projeção do período anterior com ajustamentos pela inflação ou por planos de ação, e contrasta com o orçamento de base zero que reexamina do nada cada rubrica e cujo uso a bibliografia reserva a contextos específicos. Piosik (2024) explicam que a orçamentação incremental se ancora precisamente em séries históricas com ajustamentos paramétricos e contrapõem-na ao orçamento de base zero, que exige justificação *ex novo* de cada despesa.

No plano da governança do processo, o modelo é participativo sob premissas centralizadas. As linhas de força e os parâmetros macro, setoriais e internos, chegam num documento de arranque do ciclo, apresentado numa reunião conjunta e enviado em PowerPoint. A entrevistada foi clara ao dizer que “*as premissas vêm de cima*” e que “*participam ativamente*” os chefes operacionais, que “*têm que defender os seus inputs*” e cuja proposta é “*challengeada*” primeiro pela direção e depois pela Comissão Executiva.

Esta combinação descreve como uma participação com a coordenação central, solução comum em grupos complexos onde o orçamento global resulta da consolidação de orçamentos parcelares por centro de responsabilidade, sem abdicar de um enquadramento corporativo coerente. Derfuss (2016) mostra que a participação orçamental pode melhorar o desempenho sob determinadas condições de desenho e contexto, precisamente quando existe enquadramento e coordenação superiores. Resultados mais recentes em contextos organizacionais distintos confirmam que a participação, mediada pelo compromisso com as metas, se associa a um melhor desempenho, sobretudo quando a liderança clarifica objetivos e delimitações (Alhasnawi et al., 2024).

### 5.1.2 Vantagens do Modelo

Encontrando-se a identificação do modelo esclarecida, impõe-se a avaliação das suas virtudes. A primeira virtude é a coordenação. O ciclo anual, com um calendário definido e um patamar comum de premissas, funciona como um veículo de alinhamento de dezenas de atores e áreas. Esta função estrutural do orçamento ao destacar a coordenação e a comunicação como papéis essenciais do processo, reforçados pelo próprio ato de preparar o plano. Na prática, a *MCoutinho* usa o arranque em setembro ou outubro, com divulgação das premissas, para sincronizar o que cada responsável deve produzir e em que fecho de dezembro convergem os contributos para um plano comum.

A segunda virtude é a responsabilização por centro de responsabilidade. O *layout* do Excel espelha o relatório de gestão e desdobra o negócio por CR e por centros de custo. A *controller* sublinhou que “o orçamento é feito por cada centro de custo” e que cada responsável “tem o seu centro de responsabilidade”, seguindo-se um ciclo de validação em reuniões primeiro com a equipa local e depois com a Comissão Executiva. A bibliografia coloca precisamente a descentralização e a definição de responsabilidades como pilares do método, lembrando que o orçamento global é a soma de orçamentos parcelares e constitui um instrumento de delegação e de avaliação do desempenho.

A terceira virtude emerge no controlo e na comparabilidade. O grupo integra o orçamento no BI para permitir, todos os meses, a leitura do real face ao plano, com o envio regular de relatórios para os responsáveis. A *controller* explicou que “fazemos o real todos os meses” e que os diretores “recebem dashboards” com comparativos do mês e do

acumulado. Esta rotina alimenta o diagnóstico de desvios e a discussão de planos de ação, como o núcleo do controlo orçamental e da avaliação de performance.

A quarta virtude é a função motivacional quando os incentivos estão calibrados. A entrevistada reconheceu a existência de uma remuneração variável em várias funções e a necessidade de metas “*exigentes mas alcançáveis*”. A teoria lembra que o orçamento influencia o comportamento, quer pelo compromisso com os resultados a obter, quer pela implicação dos gestores na sua definição. Este lado virtuoso coexiste, como veremos, com riscos comportamentais que exigem um desenho cuidadoso do “compromisso de orçamento”.

Há ainda um benefício pragmático de adequação ao contexto setorial e à escala do grupo. A *MCoutinho* opera em todo o país e representa um portefólio vasto de marcas, o que aconselha processos estáveis para assegurar a comparabilidade e a disciplina. As comunicações institucionais assinalam essa amplitude geográfica e de marcas, evidenciando a necessidade de um núcleo duro de premissas comuns e de um calendário partilhado que assegure a consistência entre as unidades e as regiões.

### **5.1.3 Desvantagens do Modelo**

As virtudes não anulam, porém, as desvantagens e lacunas de um modelo que, sendo maduro, pode beneficiar de uma evolução incremental. A primeira limitação é a miopia temporal. Ao nível da concessão, não existe um plano formal a 3 ou 5 anos articulado com o orçamento. A *controller* foi explícita ao explicar que “*ao meu nível... é um ano*”, admitindo que o grupo pode ter uma visão de topo mais estratégica, mas não vertida no exercício das concessões. O orçamento deve ligar o curto, médio e longo prazo e que a sequência natural parte da missão e dos objetivos de longo prazo para as metas anuais. Esta ponte estratégica pouco visível limita a coerência intertemporal e reduz a utilidade do orçamento como primeiro ano de um plano plurianual.

A segunda limitação é a ausência de cenários e de um orçamento flexível. O grupo trabalha com um único cenário base, sem um *rolling forecast* e sem um uso sistemático de *what if*. A bibliografia admite reservas conceptuais ao orçamento flexível como uma peça substitutiva do orçamento, mas reconhece a utilidade de simulações para testar a sensibilidade a volumes e preços e para ajustar o plano quando as circunstâncias mudam

de forma relevante. A insistência da entrevistada no carácter fixo do orçamento evidencia esta lacuna e sugere espaço para institucionalizar cenários críticos e limites de revisão parametrizados.

A terceira limitação é tecnológica e de processo. O Excel é o motor de elaboração e a integração no BI é manual. A *controller* descreveu com franqueza que “o *ficheiro do orçamento é mesmo só um ficheiro de Excel*” e que “*nós carregamos numa folha de Excel manual*”. A “importância dos sistemas de informação” na capacidade de rever rapidamente as demonstrações, de fazer análises *what if* e de incorporar resultados atuais período a período. O grau de automação atual cumpre, mas contém fricções que o crescimento do grupo tenderá a amplificar.

A quarta limitação é da gestão documental. A padronização existe, mas a manutenção é descentralizada e “*somos nós que gerimos*”, o que abre a porta a pequenas assimetrias e a uma maior dependência das competências individuais. A literatura recomenda um manual de orçamentação, com formulários estáveis, uma linguagem harmonizada e um controlo de versões, exatamente para reduzir a burocracia inútil e, ao mesmo tempo, garantir consistência e auditabilidade.

A quinta limitação é comportamental. A entrevistada referiu “*a resistência de alguns gestores em assumir metas ambiciosas*” e reconheceu o risco de enviesamentos que são clássicos na literatura, designadamente a criação de “*almofadas*” e a negociação defensiva. O processo de *challenge* mitiga, mas não elimina, a tendência que decorre do desenho dos incentivos e do peso das metas anuais no cálculo da remuneração variável. A boa prática aconselha um contrato de orçamento claro, com espaços de revisão extraordinária bem definidos, para reduzir o incentivo a estratégias de jogo e para proteger a aprendizagem.

Finalmente, há uma especificidade do perímetro do relato de gestão que importa manter explícita. A opção de não eliminar intragrupo nessa esfera garante uma leitura operacional por Empresa e acelera o fecho, mas pode dificultar comparações de margens entre unidades quando há uma prestação cruzada de serviços. A solução não é única e depende da materialidade destes fluxos, porém a teoria aconselha políticas transparentes e consistentes para que a informação mantenha a sua função de controlo e de decisão.

Em conclusão, o modelo orçamental da *MCoutinho* encaixa no paradigma tradicional estático, incremental e participativo sob premissas centralizadas. O desenho serve bem os

propósitos de coordenação, comunicação, responsabilização e controlo mensal e está alinhado com o que a bibliografia ensina como papéis próprios do orçamento. As limitações observadas não põem em causa a utilidade do sistema, mas sim indicam um caminho de evolução incremental que reforce a ponte com o planeamento a médio prazo, introduza cenários e limites de revisão parametrizados, acelere a automação entre o Excel e BI e formalize um manual de orçamentação e controlo de versões. Numa organização com a escala e a diversidade do grupo, que agrega múltiplas marcas e geografias, este salto de maturidade informacional é tão natural quanto desejável para preservar a disciplina que hoje existe e ganhar velocidade analítica e resiliência quando o contexto oscila.

## **5.2 Sugestões de implementação ou justificação do modelo**

O processo orçamental da *MCoutinho* mostra uma máquina que funciona com regularidade e disciplina, apoiada num orçamento anual estático, incremental e participativo sob premissas definidas pela Comissão Executiva. A entrevista confirma esse desenho. As premissas chegam em “*PowerPoint, [...] enviado para todos os intervenientes*”, os *controllers* preparam “*o ficheiro do orçamento [...] em Excel*”, integram o resultado “*no BP*”, validam em rondas internas e depois com a Comissão Executiva, até ao fecho. O orçamento aprovado é “*fixo, [...] não fazemos isso*” de visitar projeções, admitindo pontualmente um retificativo. E, apesar do alinhamento com a literatura, emergem fragilidades que a própria responsável reconhece, como “*a resistência de alguns gestores em assumir metas ambiciosas*” e a necessidade, em certas quebras, de “*fazer ali um reset ao passado e fazer um orçamento corretivo*”. Estas peças dão-nos o ponto de partida para propor melhorias graduais e evolutivas.

A primeira frente, de baixo esforço e aplicável já no próximo ciclo, é uma clarificação da governança e de rituais. Um *checklist* de conformidade por centro de responsabilidade, que cruze a prática e a literatura, torna visível o que existe e o que falta em cada etapa. As dificuldades de forma nascem de calendários difusos, formulários mal concebidos e procedimentos pouco harmonizados. Recomenda-se precisamente um pequeno manual de orçamentação com calendário, papéis, *layouts*, dicionário de rubricas, critérios de materialidade e regras simples de versionamento. A própria síntese de “dificuldades de forma” aponta que estas se “podem ser ultrapassadas com um Manual de Orçamentação”,

o que se encaixa na realidade da *MCoutinho*, pois o *layout* já existe e a uniformização é uma condição para a carga no BI. A formalização num documento curto estabiliza as expectativas, evita relógios desalinhados e reduz a entropia organizacional, cumprindo a função de comunicação e coordenação que a teoria atribui ao orçamento.

Ainda no domínio de ajustes cirúrgicos, vale a pena criar um *gate* leve de cenários. Não se sugere abandonar o estático, que tem méritos de disciplina e comparabilidade, mas acrescentar uma sensibilidade de duas variáveis motoras onde o negócio é mais volátil, por exemplo o volume de viaturas novas e as entradas de pós-venda. Os sistemas de informação deveriam permitir simulações rápidas e análises *what-if* para testar hipóteses de volume e preço, incorporando resultados atuais período a período. É possível fazer isto com uma folha de sensibilidade anexa ao Excel padrão e com parâmetros centralizados no PowerPoint de premissas, sem alterar o coração do processo. O ganho é prático. Os desvios do real face ao base deixam de ser lidos só como “cumpriu ou não cumpriu”, passando a ser diagnosticados como variações de volume e de preço ou de custo unitário, o que acelera as ações corretivas trimestrais que a equipa já realiza.

Este pequeno passo está alinhado com a boa prática profissional e com a evidência recente. A orientação CGMA salienta que *rolling plans* e análises de sensibilidade aumentam a qualidade decisional e reduzem os ciclos de fecho, exatamente porque permitem testar alternativas e recalibrar pressupostos sem reabrir o orçamento inteiro, preservando a disciplina e a comparabilidade. A proposta não é implantar já um *rolling forecast* pleno, mas habilitar a leitura de cenários em torno de duas hipóteses críticas, numa lógica de “mini-flexível” que a própria bibliografia clássica descreve quando distingue o estático do flexível. Esta lógica de sensibilidade dialoga bem com a recomendação de que a tecnologia permita modelos parametrizados e simulações rápidas (CIMA & AICPA, 2021).

Uma terceira proposta, ainda de baixo esforço, é formalizar KPI's com tolerâncias e gatilhos de alerta. A entrevistada explica que os responsáveis recebem relatórios semanais e mensais e que, quando os desvios são significativos, pode nascer um plano de ação. Se os KPI tiverem bandas de tolerância explícitas e gatilhos normalizados por área, o *trigger* deixa de depender do estilo de cada gestor e passa a ser organizacional, reforçando a imparcialidade e a previsibilidade. O risco de confundir o orçamento com a decisão e ao defender que o controlo deve perseguir uma melhoria permanente e não apenas o cumprimento do número. Uma malha de tolerâncias evita tanto cortes lineares como

respostas tardias e dá coerência ao princípio de comparar o real com o orçamentado com foco nas causas e responsabilidades.

Num horizonte de médio esforço, onde se jogam as evoluções, propõe-se reatar o elo entre a estratégia e o orçamento. A entrevista mostra que, ao nível das concessões, não há um plano de três a cinco anos comunicado às equipas de controlo de gestão. É aqui que um plano de médio prazo simples, por marca e região, com metas de quota, mix e rentabilidade, pode servir de teto e fio condutor para o primeiro ano do orçamento. O planeamento de longo prazo começa na missão, objetivos e análise estratégica e que os orçamentos são a tradução financeira do curto prazo. Ao repor a ponte entre os níveis temporais, a *MCoutinho* reduzirá a miopia anual e dará às suas unidades um norte coerente para justificar as escolhas de preço, mix e capacidade.

A experiência científica recente corrobora esta ligação. O estudo de Eichholz et al. (2024) mostra que a orientação para a gestão de risco e a importância atribuída à função de planeamento do orçamento reforçam a resiliência organizacional, precisamente porque alinham as escolhas de curto prazo com uma leitura de incerteza e de objetivos estratégicos. A mensagem para a *MCoutinho* é clara. Retomar um plano de médio prazo, ainda que leve, dá matéria a uma orçamentação mais informada e cria uma disciplina de ação perante choques de mercado.

Em segundo lugar, recomenda-se um *rolling forecast* trimestral e seletivo para as áreas de maior volatilidade, mantendo o orçamento estático como uma âncora de metas e incentivos. A entrevistada admite que, quando há quebras fortes numa linha, “*seria benéfico [...] um orçamento corretivo*” para não desmoralizar as equipas. O *rolling forecast* de 12 meses para a frente atua exatamente como uma válvula de adaptação, sem dissolver a disciplina do orçamento anual. A literatura reporta que organizações que combinam o orçamento anual com revisões de previsão mais frequentes conseguem melhorar o tempo de resposta e a qualidade do diálogo de gestão, reduzindo leituras ilusórias de desvios puramente exógenos (Bukh et al., 2025). Como tal, uma revisão trimestral de previsões para BN, Usados e Pós-venda, ancorada em variáveis motoras e no parque circulante, produziria um diagnóstico mais fino e alimentaria os planos de ação trimestrais já existentes.

Em paralelo, faz sentido introduzir um orçamento flexível em zonas operacionais específicas, sobretudo no pós-venda, onde a lógica é de *drivers* operacionais

relativamente estáveis por entrada. O flexível assenta em preços e custos unitários cruzados com níveis de atividade, permitindo separar desvios de volume e de preço. A *MCoutinho* já trabalha a pós-venda a partir de entradas, horas por entrada e PVP hora. Transformar esta prática num modelo flexível formal permite um controlo mais justo e mais útil. Numa oficina com menos dias úteis no mês, ou com entradas abaixo do esperado, a leitura de performance melhora quando se avalia a eficiência unitária e não apenas o total acumulado. Esta granularidade mitiga o risco de penalizar equipas por variações exógenas de volume e reforça a disciplina sobre o preço e a produtividade.

A terceira evolução de médio esforço é aplicar um ZBB cirúrgico ao FSE de suporte. O ZBB serve para expurgar ineficiências não visíveis no incremental e é especialmente indicado para atividades de suporte. Não se propõe um ZBB no *core* comercial, onde a cadência e o risco de paralisia seriam altos, mas sim em rubricas como comunicações, serviços partilhados e contratos de *facilities*, áreas onde a *MCoutinho* já recebe *inputs* de departamentos centrais. Um ciclo ZBB bianual para estes envelopes, com pacotes de decisão e critérios de valor, criaria espaço para financiar prioridades comerciais de marcas e regiões em crescimento. A evidência recente mostra que práticas que questionam a base histórica de custos, quando aplicadas de forma seletiva, melhoram a qualidade do gasto e reduzem o *slack* em contextos de forte descentralização, como é o caso da *MCoutinho*. (Msiza et al., 2023).

Nenhuma destas evoluções resulta se os sistemas de informação continuarem a depender de colagens manuais. A entrevista é explícita. “*O ficheiro do orçamento é mesmo só um ficheiro de Excel*”, “*carregado [...] no BI*”. Em vez de uma transformação pesada, recomenda-se um avanço paramétrico e incremental. O primeiro passo é normalizar um dicionário técnico único e expor mapeamentos ETL simples para que a integração seja automática e auditável. O segundo é criar um módulo de *what-if* leve, em Excel ou no BI, que permita variar duas ou três premissas críticas por CR e ler o efeito no resultado e no *cash flow*. Este caminho quando defende que a tecnologia deve permitir rever os orçamentos com rapidez e produzir demonstrações de controlo com base na incorporação do real período a período. A experiência de boas práticas profissionais também o confirma ao sublinhar que o ganho não está em gigantescos projetos de ERP, mas na capacidade de simular e de integrar sem erro, com reconciliações verificáveis e tempos de ciclo curtos. (CIMA & AICPA, 2021; ACCA, 2022).

Por fim, recomenda-se que a visão consolidada do grupo passe a oferecer duas lentes, com e sem intra-grupo, ainda que apenas para o relato de gestão. A entrevista esclarece que hoje “*não há eliminações de intragrupo*” na visão de gestão, o que pode distorcer as margens e os esforços quando se observam mapas por CR ou por empresa. Uma visão “com” e “sem” intragrupo não substitui as contas estatutárias, mas melhora o diálogo tático entre os gestores, sobretudo num grupo com dezenas de marcas, geografias e serviços partilhados. A própria identidade pública da *MCoutinho*, que se apresenta com um portfólio vasto de marcas e presença nacional alargada, justifica esse ganho de qualidade na leitura consolidada.

Estas propostas respondem de frente às fraquezas que emergem do terreno. A miopia temporal é mitigada com um plano de médio prazo e com revisões de previsão seletivas. A falta de cenários ganha uma solução proporcional com o mini-flexível e com análises de sensibilidade de duas variáveis. As fricções de processo perdem terreno com um manual enxuto e uma *checklist* de conformidade que reduz a variabilidade informal entre *controllers*. As dores da integração informática recuam com mapeamentos automatizados e um módulo de *what-if* paramétrico. O risco de um *slack* indesejado e de uma negociação excessiva é contido com KPIs com tolerâncias e com um ZBB cirúrgico em zonas de suporte, apoiado pela investigação recente sobre participação orçamental, incerteza da tarefa e criação de *slack*. A literatura mostra que a participação é útil para o compromisso, mas que pode aumentar o *slack* quando combinada com uma ênfase orçamental e uma elevada proximidade hierárquica, sobretudo em contextos de incerteza, o que recomenda cuidado no desenho de metas e de incentivos. Um enquadramento explícito de tolerâncias, cenários e *drivers* reduz os incentivos ao *gaming* e melhora a justiça percecionada. (Al Jasimee & Blanco-Encomienda, 2024; Sawitri & Ratnadi, 2023)

A entrevista dá respaldo prático a esta agenda incremental. “*As premissas vêm de cima e eles [...] dão os seus inputs*”, logo a solução é calibrar a participação com regras claras de cenário e tolerâncias. Quando a responsável afirma que o “orçamento é fixo”, a resposta não é abolir o estático, mas complementá-lo onde o negócio pede respiração, exatamente como ela própria insinuou ao defender um “orçamento corretivo” nos casos de quebra sustentada. E quando aponta “*a resistência de alguns gestores em assumir metas ambiciosas*”, o antídoto não é soltar metas, é proteger a análise unitária, a causalidade dos desvios e a coerência na ativação de planos, para que a discussão se mova do número para os *drivers* que o explicam.

Nada disto contraria as funções clássicas do orçamento. Pelo contrário, reforça a sua vocação de coordenar, comunicar, controlar e avaliar o desempenho, que constituem o núcleo do método orçamental. O que se propõe é reaproximar o processo da sua melhor versão teórica, devolvendo-lhe a ligação estratégica, a sensibilidade à incerteza e a musculatura informacional, com a leveza operacional que a *MCoutinho* precisa para continuar a crescer.

### **5.3 Impacto esperado das melhorias**

A *MCoutinho* opera hoje com um orçamento anual fixo, coerente e útil no controlo de curto prazo, mas por vezes afastado do fio condutor estratégico, dado não existir um plano formal a três ou cinco anos que alimente e discipline o primeiro ano do ciclo estratégico. A literatura lembra que o orçamento deve funcionar como um elo entre o curto, o médio e o longo prazo, isto é, como uma tradução financeira anual de um rumo que foi previamente pensado e escolhido no plano de médio prazo. O restabelecimento explícito desse encadeamento, com metas de posição competitiva por marca e região e com a derivação do primeiro ano para o orçamento, tende a clarificar as prioridades, reduzir a arbitrariedade e ancorar as metas anuais na estratégia. Esse papel de ligação entre horizontes, assim como a necessidade de medir, controlar e reagir a desvios no ciclo planeamento–execução–acompanhamento.

Neste quadro, a evidência empírica reforça que organizações que introduzem práticas de previsão contínua e de contacto mais estreito com a informação de risco melhoram a orientação estratégica do orçamento e a sua utilidade para decidir, em especial quando a envolvente é volátil. Tiberius et al. (2020) mostram que uma orientação de gestão de risco bem integrada no processo orçamental se associa a uma maior resiliência organizacional e a melhores decisões de investimento e alocação de recursos, justamente porque o planeamento deixa de ser meramente protocolo e passa a ser um mecanismo ativo de aprendizagem.

O segundo eixo é o da velocidade e robustez do processo. A entrevistada descreveu um circuito que funciona, mas é intensivo em tarefas manuais. Nas palavras da entrevistada, “*o ficheiro do orçamento é mesmo só um ficheiro de Excel*” e o carregamento para o BI faz-se por cópia e colagem “*folha a folha*”, mantendo o *layout*, de modo a que o sistema “*vá ler o cabeçalho*” e integre. Essa arquitetura é controlável, mas vulnerável a erros e

demorada sempre que há revisões e reconciliações de última hora. Ao introduzir um manual leve de orçamentação, com regras de versionamento e dicionário de rubricas, e ao parametrizar a integração entre o Excel e o BI, reduz-se a fricção do processo e o ruído de dados. Quando destaca o papel dos sistemas de informação em acelerar revisões, permitir análises de sensibilidade e incorporar resultados correntes a cada período, substituindo a reescrita por recalcular. A literatura profissional e académica converge no mesmo ponto. A ACCA, num relatório de 2022, documenta ganhos de tempo de ciclo e uma menor propensão a erro quando as equipas evoluem de “spreadsheets pesadas” para modelos integrados com automatismos de extração e carregamento e com funcionalidades de *what-if*, exatamente para libertar o esforço analítico da equipa de controlo de gestão e focá-lo no diagnóstico e no diálogo com as áreas (ACCA, 2022).

Um terceiro eixo é o comportamental e de alinhamento de incentivos. No processo atual, há participação dos responsáveis operacionais, mas a própria entrevistada reconhece tensões naturais no desenho de metas. “*A resistência de alguns gestores em assumir metas ambiciosas*” foi apontada como um dos pontos críticos, bem como a tendência para “*baixar ao máximo o seu objetivo para o ano seguinte*” devido ao vínculo com a remuneração variável. A teoria do orçamento participativo explica esse fenómeno como o risco de almofadas orçamentais quando a participação não é balizada por regras claras de materialidade, por um calendário e por mecanismos de *challenge* estruturados. A evidência recente é ambivalente e convida à calibragem. Sawitri e Ratnadi (2023) indicam que a participação pode reduzir ou aumentar o *slack* consoante o desenho de governança, o ênfase no cumprimento de metas e a proximidade hierárquica, sugerindo que a transparência do processo e a definição de tolerâncias e *triggers* de atuação são determinantes. As “dificuldades de fundo” elencam precisamente a ausência de uma negociação estruturada, o excesso de detalhe e a criação de almofadas como riscos a mitigar. A institucionalização de uma grelha de conformidade entre a literatura e a prática, a formalização de tolerâncias para KPIs e o agendamento de revisões trimestrais de ações corretivas funcionam como antídotos, favorecendo a responsabilização sem fomentar comportamentos defensivos.

O quarto eixo é a gestão de risco. A *MCoutinho* trabalha em mercados onde a procura, a oferta e o financiamento oscilam com a ciclicidade e com choques exógenos. A criação de um gate simples de cenários no fecho orçamental e a adoção de um *rolling forecast* seletivo nas áreas mais voláteis transformam a leitura dos desvios e antecipam impactos,

em vez de apenas os registar. Eichholz et al. (2024) confirma que os *rolling forecasts* aumentam a capacidade de resposta e a qualidade preditiva, sobretudo quando combinados com *analytics* e com a atualização disciplinada das premissas, e mostram ser complementares, não substitutos, do orçamento anual para efeitos de coordenação e responsabilização. Em paralelo, a prática de cenários melhora a formulação da estratégica, porque obriga a explicitar hipóteses sobre choques de mercado, custos de energia, taxas de juro e *supply*, e a ligar cada cenário a um variáveis contingentes. Nielsen (2018) sublinha esse benefício, mostrando que o exercício sistemático de cenarização aumenta a capacidade de adaptação e a velocidade de reação, mesmo que os cenários não se materializem tal como escritos.

A soma destes quatro eixos ganha ainda maior significado atendendo à escala e diversidade do grupo. Fontes públicas mostram que o Grupo *MCoutinho* tem um portefólio alargado de marcas e uma presença geográfica distribuída, com uma dimensão que lhe confere massa crítica, mas também complexidade de governo e consolidação (Lusa, 2024). Em 2023, a imprensa económica reportou uma carteira de 28 marcas automóveis representadas e uma reparação autorizada de 33, bem como implantação nacional de Bragança a Lisboa (Lusa, 2024). Esse facto aumenta o potencial retorno de melhorias processuais e de sistemas, porque pequenos ganhos de tempo e de qualidade replicam-se por múltiplas unidades e centros de responsabilidade, e a disciplina de cenários permite assistir marcas e regiões com efeitos diferenciados de mercado.

Tudo isto não elimina o valor do que já funciona. O processo atual coordena, comunica e apoia o controlo mensal, como a entrevistada descreveu quando referiu que, após o fecho, “*são analisados os desvios mensalmente*” e que os diretores recebem informação frequente via BI sobre a produção e o cumprimento. A proposta é de reforço e não de rutura. Ao conferir um lugar explícito ao plano a 3 ou 5 anos e ao introduzir sensibilidades e *rolling* nas áreas críticas, o orçamento anual recupera a sua função de eixo de ligação, sem perder o papel de avaliação de desempenho, função que a bibliografia clássica identifica como intrínseca ao próprio método orçamental.

Projetando efeitos práticos, espera-se uma melhor aderência entre as metas e os meios, menos trabalho e reconciliações, diagnósticos de desvios mais informativos e uma menor volatilidade comportamental na negociação de objetivos. Espera-se, igualmente, que a disciplina de cenários e *rolling* reduza a exposição a choques, permitindo que a Empresa mude o foco de explicar o passado para decidir o futuro próximo. Em linguagem de

gestão, o orçamento volta a ser um instrumento de decisão e ação e deixa de ser confundido com um fim em si mesmo.

Por fim, há um ganho reputacional interno que não deve ser desvalorizado. A transparência e a previsibilidade das regras aumentam a confiança entre as áreas. Quando “*o nosso objetivo como Controllers é quase levantar estas questões todas antes de irmos à Comissão Executiva*”, como a entrevistada afirmou, o desenho de processo e de sistemas que suporte essa ambição reduz a fricção e melhora a qualidade do diálogo orçamental, condição necessária para que a participação crie compromisso sem criar almofadas. Essa maturidade processual alinha a organização com o que de mais recente a literatura recomenda e prepara a *MCoutinho* para sustentar o crescimento num mercado multiproduto e multirregião, onde a velocidade de resposta e a robustez de informação são uma vantagem competitiva.

## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS**

---

As evidências recolhidas permitem concluir que a *MCoutinho* usa um orçamento anual estático, incremental e participativo sob premissas definidas centralmente. O ciclo fixa uma âncora de prestação de contas e cria uma disciplina informativa entre as vendas, pós-venda, custos e investimento, articulados por centros de responsabilidade e consolidados em BI. O programa de vendas organiza o encadeamento das restantes peças e o pós-venda é orçamentado por *drivers* operacionais claros, o que sustenta a leitura de desvios por volume, preço e *mix*. O processo cumpre as funções clássicas do orçamento, coordena, planeia e controla, ao mesmo tempo em que oferece comparabilidade dentro do grupo. A integração com o BI garante uma difusão rápida da informação e reforça a responsabilização mensal. Nesta configuração, o orçamento funciona como uma língua comum entre as unidades e as marcas, suportando as decisões correntes e a avaliação de desempenho.

Persistem, contudo, limitações estruturais do modelo e limites próprios da investigação. Não existe um plano a três ou cinco anos que enquadre o primeiro ano orçamental, o orçamento não é flexível e não há previsões rotativas sistemáticas, ficando a adaptação concentrada em planos de ação e em raros retificativos. A elaboração assenta em Excel e a carga para o BI é manual, o que aumenta o risco operacional e o esforço de reconciliação. A manutenção descentralizada de *templates* introduz variabilidade e dependência de pessoas. A ótica de gestão não elimina transações intragrupo, o que pode afetar leituras comparativas entre unidades com uma forte prestação cruzada. Do lado comportamental, a participação convive com incentivos que favorecem metas defensivas e a criação de almofadas. Quanto ao estudo, a análise baseou-se num caso único embebido, com uma entrevista a uma *controller* e materiais institucionais não confidenciais. O acesso documental foi limitado pela confidencialidade e a triangulação com outras funções foi restrita, o que aconselha prudência na generalização.

As recomendações futuras apontam para uma evolução incremental que preserve a âncora anual e ganhe agilidade. Propõe-se a introdução de um plano de médio prazo simples por marca e região, com metas de quota, rentabilidade e capacidade, que enquadre o primeiro ano do orçamento. Sugere-se um *rolling forecast* trimestral seletivo nas áreas mais voláteis, novos, usados e pós-venda, com foco em duas ou três variáveis motoras e num horizonte móvel de 12 meses. Recomenda-se um orçamento flexível no pós-venda para isolar a eficiência unitária de variações de volume e um quadro de KPI com bandas de tolerância e gatilhos de atuação. Como suporte, um manual curto de orçamentação com

calendário, papéis, *layouts*, dicionário de rubricas, regras de versionamento e critérios de materialidade, acompanhado de automatismos ETL que substituam a colagem manual para o BI. Onde fizer sentido, aplicar um *zero-based* a FSE de suporte e disponibilizar no BI uma visão com e sem intragrupo para a gestão. No plano comportamental, clarificar o contrato de orçamento, reforçar os rituais de *challenge* baseados em *drivers* e alinhar os incentivos com os objetivos coletivos e as métricas relativas, reduzindo o espaço para *slack* e fortalecendo o compromisso com a melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

ACAP. (2024, 31 de dezembro). *Estatísticas* [Base de dados do setor automóvel]. <https://acap.pt/index.php?route=base%2Fpt%2Festatisticas>

ACAP. (2025, 2 de janeiro). *Mercado automóvel em Portugal com crescimento de 16,4 por cento no último mês de 2024* [Comunicado]. <https://www.acap.pt/index.php?route=base%2Fpt%2Fnoticia%2F1128%2Fmercado-automovel-em-portugal-com-crescimento-de-164-por-cento-no-ultimo-mes-de-2024>

ACCA. (2022). *Integrated annual report*. [https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA\\_Global/disc/agm-annual-review/2022/acca-integrated-report-2022.pdf](https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/disc/agm-annual-review/2022/acca-integrated-report-2022.pdf)

Agustina, L., Suharman, H., Sumantri, R., & Agoes, S. (2024). The importance of trustworthiness: a systematic literature review in budget slack. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2354846. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2354846>

Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2007). Management accounting as practice. *Accounting, organizations and society*, 32(1-2), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.09.013>

Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2024). Decoding task uncertainty: moderating effects on participative budgeting and budgetary slack dynamics. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(7-8), 739-757. <https://doi.org/10.1080/14783363.2024.2332897>

Alhasnawi, M. Y., Mohd Said, R., Alshdaifat, S. M., Elorabi, K. A., Al-Hasnawi, M. H., & Khudhair, A. H. (2024). How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model. *Asian Journal of Accounting Research*, 9(4), 325-339. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2023-0405>

Arnold, M. C., & Gillenkirch, R. M. (2015). Using negotiated budgets for planning and performance evaluation: An experimental study. *Accounting, organizations and society*, 43, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2015.02.002>

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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>

- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting in times of economic crisis. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1489-1517. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12222>
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2022). Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101346. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101346>
- Berg, T., Johanson, D., & Madsen, D. Ø. (2024). Budgetary control and beyond budgeting from a historical perspective-insights from re-visiting the 1922 book by James O. McKinsey. *Management & Organizational History*, 19(3), 182-198. <https://doi.org/10.1080/17449359.2024.2371333>
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31(1), 25-54. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>
- Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306-323. <https://eprints.lse.ac.uk/85693/1/A%20study%20of%20the%20linkages%20final.pdf>
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: a tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation?. *Qualitative health research*, 26(13), 1802-1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and being a knowing researcher. *International journal of transgender health*, 24(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/26895269.2022.2129597>
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Sooy, M., & Sprinkle, G. B. (2014). The effect of rankings on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.03.001>
- Bukh, P. N., Ringgaard, A., & Sandalgaard, N. (2025). Moving beyond Beyond Budgeting: A case study of the dynamic interrelationships between budgets and forecasts. *European Accounting Review*, 34(3), 1221-1247. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681>

- Bužinskienė, R. (2019). Master budget formation in private companies. *Professional studies: theory and practice: social sciences*, (6), 32-39. <https://vb.svako.lt/object/elaba:47753953/47753953.pdf>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Cabodi, H., & Best, L. (2023, 15 fev). *The importance of segregation of duties in your ERP*. Institute of Management Accountants. <https://www.imanet.org/api/sitecore/CallToAction/CallToActionClick?itemId=B751410083D043E9BECE6CBF9FCDFD19>
- Chandawarkar, R., Nadkarni, P., Barmash, E., Krasniak, P., Capek, A., & Casey, K. (2024). Budgets: How They Are Planned, Prepared, and Managed. *Plastic and Reconstructive Surgery–Global Open*, 12(7), e5755. <https://doi.org/10.1097/GOX.0000000000005755>
- CIMA & AICPA. (2021). *Rolling plans and forecasts* [Guidance]. <https://www.aicpa-cima.com/resources/article/rolling-plans-and-forecasts>
- Conaty, F. (2021). Abduction as a methodological approach to case study research in management accounting—an illustrative case. *Accounting, Finance & Governance Review*, 27. <https://doi.org/10.52399/001c.22171>
- Coyte, R., Messner, M., & Zhou, S. (2022). The revival of zero-based budgeting: drivers and consequences of firm-level adoptions. *Accounting & Finance*, 62(3), 3147-3188. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/acfi.12884>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE [https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod\\_resource/content/1/creswell.pdf](https://spada.uns.ac.id/pluginfile.php/510378/mod_resource/content/1/creswell.pdf)
- Dang, L. A. (2024). Factors affecting responsibility accounting and its impact on management performance of textile and garment enterprises in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2371067. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2371067>

- DeJonckheere, M., & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured interviewing in primary care research: a balance of relationship and rigour. *Family medicine and community health*, 7(2), e000057. <https://fmch.bmj.com/content/fmch/7/2/e000057.full.pdf>
- Derfuss, K. (2016). Reconsidering the participative budgeting–performance relation: A meta-analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17-37. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>
- Douthit, J. D., Schwartz, S. T., Stevens, D. E., & Young, R. A. (2022). The effect of endogenous discretionary control choice on budgetary slack: An experimental examination. *Journal of Management Accounting Research*, 34(3), 99-118. <https://doi.org/10.2308/JMAR-2020-016>
- Ehrmann, M. (2021). Point targets, tolerance bands or target ranges? Inflation target types and the anchoring of inflation expectations. *Journal of International Economics*, 132, 103514. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2021.103514>
- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 35(1), 17-58. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00371-8>
- Eichholz, J., Hoffmann, N., & Schwering, A. (2024). The role of risk management orientation and the planning function of budgeting in enhancing organizational resilience and its effect on competitive advantages during times of crises. *Journal of Management Control*, 35(1), 17-58. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s00187-024-00371-8.pdf>
- Ekholm, B. G., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of fixed and flexible budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(1-2), 145-164. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2010.02228.x>
- Elbardan, H., Nordberg, D., & Sinha, V. K. (2025). Reconstructing legitimacy of internal auditing during ERP implementations: two contrasting cases. *Journal of Accounting Literature*, 47(5), 184-210. <https://doi.org/10.1108/JAL-01-2023-0001>

Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. *Accounting, organizations and society*, 35(4), 444-461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>

Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE). (2025, 6 de janeiro). *Vendas de veículos automóveis – ACAP*. <https://gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/34116-vendas-de-veiculos-automoveis-acap-39>

Gaiardelli, P., Saccani, N., & Songini, L. (2007). Performance measurement of the after-sales service network—Evidence from the automotive industry. *Computers in industry*, 58(7), 698-708. <https://doi.org/10.1016/J.COMPIND.2007.05.008>

GEE. (2025). *Vendas de veículos automóveis – ACAP*. <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/34586-vendas-de-veiculos-automoveis-acap-47>

Gibbs, R., Carr, M., Mulcahy, M., & Walshe, D. (2025). Planning for business cycle fluctuations in budgeting: The application of innovative data sources and techniques. *The British Accounting Review*, 101576. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2025.101576>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1094428112452151>

Goretzki, L., Lukka, K., & Messner, M. (2018). Controllers’ use of informational tactics. *Accounting and Business Research*, 48(6), 700-726. <https://doi.org/10.1080/00014788.2017.1407627>

Grobler-Dębska, K., Mularczyk, R., Gawęda, B., & Kucharska, E. (2024). Time Series Methods and Business Intelligent Tools for Budget Planning—Case Study. *Applied Sciences*, 15(1), 287. <https://doi.org/10.3390/app15010287>

Grupo *MCoutinho*. (2025a). *Quem somos*. <https://www.MCoutinho.pt/quem-somos>

Grupo *MCoutinho*. (2025b). *Página inicial*. <https://www.MCoutinho.pt/>

Guest, G., Namey, E., & Chen, M. (2020). A simple method to assess and report thematic saturation in qualitative research. *PloS one*, 15(5), e0232076. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232076>

- Hannan, R. L., Rankin, F. W., & Towry, K. L. (2006). The effect of information systems on honesty in managerial reporting: A behavioral perspective. *Contemporary Accounting Research*, 23(4), 885-918. <https://doi.org/10.1506/8274-J871-2JTT-5210>
- Haynes, R., & Li, C. (2016). Continuous audit and enterprise resource planning systems: A case study of ERP rollouts in the Houston, TX oil and gas industries. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 13(1), 171-179. <https://doi.org/10.2308/jeta-51446>
- Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social science & medicine*, 292, 114523. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523>
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning. *Journal of management control*, 29(3), 327-360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Jorge, S., Dabbicco, G., Aggestam-Pontoppidan, C., & Vaz de Lima, D. (2022). New development: The development of standardized charts of accounts in public sector accounting. *Public Money & Management*, 42(7), 530-533. <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2106680>
- Jorge, S., de Lima, D. V., Pontoppidan, C. A., & Dabbicco, G. (2019). *The role of charts of account in public sector accounting*. Paper presented at II Congresso Internacional de Contabilidade Pública, Lisabon, Portugal. [https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58520266/Jorge\\_VazdeLima\\_AggestamPontoppidan\\_Dabbicco.pdf](https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58520266/Jorge_VazdeLima_AggestamPontoppidan_Dabbicco.pdf)
- Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, 72(12), 2954-2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kenno, S. A., & Sainty, B. (2017). Revising the budgeting model: challenges of implementation at a university. *Journal of applied accounting research*, 18(4), 496-510. <https://doi.org/10.1108/JAAR-04-2015-0031>

- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management accounting research*, 21(1), 56-75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Lusa. (2024, 29 de abril). *Faturação do Grupo MCoutinho sobe cerca de 35% para 476 milhões em 2023*. *Jornal de Negócios*. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/automovel/detalhe/faturacao-do-grupo-MCoutinho-sobe-cerca-de-35-para-476-milhoes-em-2023~>
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An empirical investigation of beyond budgeting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167-189. <https://doi.org/10.2308/jmar-19-010>
- Matthies, B. (2024). Toward a notation for modeling value driver trees: Classification development and research agenda. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 35(4), 11-38. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22715>
- McKim, C. (2023). Meaningful member-checking: A structured approach to member-checking. *American Journal of Qualitative Research*, 7(2), 41-52. <https://www.ajqr.org/download/meaningful-member-checking-a-structured-approach-to-member-checking-12973.pdf>
- MCoutinho Peças. (2025). *MCOUTINHO PEÇAS*. <https://www.MCoutinhopecas.pt/>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE. <https://www.metodos.work/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Data-Analysis.pdf>
- Möller, K., Schäffer, U., & Verbeeten, F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial. *Journal of management control*, 31(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- Msiza, N. R., Obokoh, O. L., & Benedict, O. H. (2023). Beyond budgeting and rolling forecast to improve management in the public schools. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(4), 1254-1264. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/download/6725/4592>

- Nielsen, S. (2018). Reflections on the applicability of business analytics for management accounting—and future perspectives for the accountant. *Journal of accounting & organizational change*, 14(2), 167-187. <https://doi.org/10.1108/JAOC-11-2014-0056>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International journal of qualitative methods*, 16(1), 1609406917733847. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1609406917733847>
- Nurgazina, J., Felberbauer, T., Aspiron, B., & Pinnamaraju, P. (2022). Visualization and clustering for rolling forecast quality verification: A case study in the automotive industry. *Procedia Computer Science*, 200, 1048-1057. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.304>
- Palermo, T. (2018). Accounts of the future: A multiple-case study of scenarios in planning and management control processes. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15(1), 2-23. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2016-0049>
- Panko, R. (2016). What we don't know about spreadsheet errors today: The facts, why we don't believe them, and what we need to do. *arXiv preprint arXiv:1602.02601*. <https://arxiv.org/pdf/1602.02601>
- Peuralinna, J. (2024). *Data lineage in the financial sector* [Master's thesis, Aalto University]. <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/02d288f3-70a7-46a1-ac4b-6de62554b2d0/content>
- Piosik, A. (2024). The Impact of Digitalization Tools on the Adoption of Incremental Budgeting and Zero-Based Budgeting: Effects on Satisfaction, Methodology Efficiency, and Financial Benefits. *Procedia Computer Science*, 246, 2841-2853. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.387>
- Pollono, E., & Pupkevičs, R. (2023). Sales variance analysis: How state-of-the-art analytical tools can contribute to increased profitability. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 22(1), 57-71. <https://doi.org/10.1057/s41272-021-00369-0>
- Poon, P. L., Lau, M. F., Yu, Y. T., & Tang, S. F. (2024). Spreadsheet quality assurance: a literature review. *Frontiers of Computer Science*, 18(2), 182203. <https://doi.org/10.1007/s11704-023-2384-6>

- Powell, S. G., Baker, K. R., & Lawson, B. (2008). A critical review of the literature on spreadsheet errors. *Decision Support Systems*, 46(1), 128-138. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.06.001>
- Ramlall, R., & Grobbelaar, S. (2024). Deficiencies in the traditional budgeting process cause the negative behaviour of budgetary slacking. *South African Journal of Business Management*, 55(1), 4348. <https://www.scielo.org.za/pdf/sajbm/v55n1/31.pdf>
- Rankin, F. W., Schwartz, S. T., & Young, R. A. (2008). The effect of honesty and superior authority on budget proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083-1099. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.4.1083>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students* (9th ed.). Pearson. [https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292402734\\_A46707121/preview-9781292402734\\_A46707121.pdf](https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292402734_A46707121/preview-9781292402734_A46707121.pdf)
- Sawitri, K. A., & Ratnadi, N. M. D. (2023). The Effect of Budgetary Participation on Budgetary Slack Through Superior Subordinate Proximity, Budgetary Emphasis, and Autonomous Motivation. *TEC EMPRESARIAL*, 18(2), 406-429. [https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/download/247/149](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/download/247/149)
- Sponem, S., & Lambert, C. (2016). Exploring differences in budget characteristics, roles and satisfaction: A configurational approach. *Management Accounting Research*, 30, 47-61. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.11.003>
- Tiberius, V., Siglow, C., & Sendra-García, J. (2020). Scenarios in business and management: The current stock and research opportunities. *Journal of business research*, 121, 235-242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.037>
- Tucker, B. P., & Parker, L. D. (2019). Researcher perceptions and choices of interview media: the case of accounting research. *Accounting & Finance*, 59(3), 1489-1517. <https://eprints.gla.ac.uk/168907/7/168907.pdf>
- Urry, K., Chur-Hansen, A., & Scholz, B. (2024). From member checking to collaborative reflection: A novel way to use a familiar method for engaging participants in qualitative research. *Qualitative Research in Psychology*, 21(3), 357-374. <https://doi.org/10.1080/14780887.2024.2355972>

- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring 'tight budgetary control'. *Management Accounting Research*, 12(1), 119-137. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0149>
- Wang, S., Syntetos, A. A., Liu, Y., Di Cairano-Gilfedder, C., & Naim, M. M. (2023). Improving automotive garage operations by categorical forecasts using a large number of variables. *European Journal of Operational Research*, 306(2), 893-908. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.06.062>
- Weiskirchner-Merten, K. (2020). Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process. *Business Research*, 13(1), 247-274. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE. <https://ebooks.umu.ac.ug/librarian/books-file/Case%20Study%20Research%20and%20Applications.pdf>
- Zarzycka, E., Dobroszek, J., Lepistö, L., & Moilanen, S. (2019). Coexistence of innovation and standardization: evidence from the lean environment of business process outsourcing. *Journal of Management Control*, 30(3), 251-286. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00284-x>