

MESTRADO
CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO

O Abandono da Prática de Revisão Orçamental: um Caso no Setor do Turismo

Catarina Silva Gomes Barreto

M

2025



O abandono da prática de revisão orçamental: um caso no setor do Turismo

Catarina Silva Gomes Barreto

Dissertação

Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão

Orientado por

Professor Doutor João Pedro Figueiredo Ferreira de Carvalho Oliveira

2025

Agradecimentos

A conclusão deste ciclo é a prova viva que nenhum Homem é uma ilha, inteira por si só, mas a parte de um todo,¹ porque nada neste projeto seria possível – desde conseguir frequentar as aulas, realizar os exames e trabalhar para a dissertação - sem o apoio e ajuda incondicional da minha família, por isso o meu maior e mais especial agradecimento é para o meu marido, aos meus pais e a minha sogra.

Ao professor doutor João Oliveira por todo o acompanhamento, compreensão e disponibilidade ao longo deste processo.

Aos meus colegas do WOW que se disponibilizaram para serem entrevistados, pelo seu tempo, incentivo e colaboração.

E um agradecimento ainda mais carinhoso à minha filha Caetana por ser uma força da natureza!

¹ do poema “*Meditation XVII*” de John Donne de 1624

Resumo

O orçamento tem sido uma ferramenta central nos sistemas de controlo de gestão das grandes empresas ao longo de décadas, e mesmo com a evolução tecnológica e da gestão de dados tem-se mantido como um elemento integral do controlo e avaliação de desempenho. Contudo, num ambiente cada vez mais dinâmico e incerto, é importante perceber se este tem de ser adaptado, ou se a sua utilização tem de ser adaptada.

Este estudo de caso visa entender qual o impacto da alteração de uma prática de controlo de gestão – neste caso do abandono de uma revisão semestral do orçamento - numa organização no setor do turismo e avaliar de que forma pode influenciar as dinâmicas dos gestores, o seu desempenho e/ou a definição de estratégias.

Este trabalho começa por destacar, através de uma revisão de literatura, a relevância do processo de orçamentação alinhado com as necessidades dos gestores, a diferença entre alteração de processos de controlo e abandono do orçamento, e o impacto de alterações de práticas de controlo no desempenho das empresas.

Embora alguns gestores tenham apontado o abandono da revisão do orçamento como a perda de um momento formal de reflexão estratégica consideram que a interação entre as diferentes áreas, e a qualidade da informação partilhada pelo departamento de controlo de gestão, mantiveram-se constantes e que não gerou nenhuma desmotivação ou diminuição do grau de ambição em relação aos objetivos a que se propõem aquando da realização do orçamento anual.

Conclui-se que, com liderança clara, comunicação eficaz e sistemas de informação robustos, é possível substituir métodos tradicionais por abordagens mais ágeis, preservando o alinhamento estratégico e a eficácia do planeamento, mas que todos esses processos levam tempo a ser implementados e é necessário avaliar a maturidade e complexidade de cada negócio.

Palavras-chave: Orçamento; Sistemas de controlo de gestão; Revisão orçamental; Motivação; Estratégia; Planeamento; Liderança; Comunicação

Abstract

The budget has been a central tool in the management control systems of large companies for decades, and even with technological and data management advancements, it has remained an integral element of performance control and evaluation. However, in an increasingly dynamic and uncertain environment, it is important to understand whether it needs to be adapted, or if its use needs to be adjusted.

This case study aims to understand the impact of changing a management control practice – in this case, the abandonment of a semi-annual budget review – in an organization in the tourism sector and to evaluate how it can influence the dynamics of managers, their performance, and/or the definition of strategies.

This work begins by highlighting, through a literature review, the relevance of the budgeting process aligned with the needs of managers, the difference between changing control processes and abandoning the budget, and the impact of changes in control practices on company performance.

Although some managers have pointed out the abandonment of the budget review as the loss of a formal moment for strategic reflection, they believe that the interaction between different areas and the quality of the information shared by the management control department remained consistent and did not result in any demotivation or decrease in the level of ambition regarding the objectives they set when preparing the annual budget.

It is concluded that, with clear leadership, effective communication, and robust information systems, it is possible to replace traditional methods with more agile approaches, preserving strategic alignment and planning effectiveness, but all these processes take time to implement, and it is necessary to assess the maturity and complexity of each business.

Keywords: Budget; Management control systems; Budget review; Motivation; Strategy; Planning; Leadership; Communication

Índice

Agradecimentos	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice.....	iv
Índice de figuras.....	vi
Índice de tabelas.....	vii
1. Introdução	1
2. Revisão de literatura	3
2.1 Orçamento: relevância e impacto	3
2.2 <i>Beyond Budgeting</i>	4
2.3 Previsão (<i>forecast</i>).....	7
2.4 Alteração de métodos de controlo	8
3. Metodologia.....	10
3.1 Abordagem de investigação e escolha do caso	10
3.2 Técnicas de geração de informação	10
4. Estudo empírico	13
4.1 Apresentação da empresa	13
4.2 Caracterização do abandono da revisão semestral do orçamento (<i>July review</i>)	14
4.3 Contextualização e experiência dos gestores com o processo orçamental e o <i>July Review</i>	15
4.4 Perceção sobre o <i>July Review</i>	20
4.5 Processo de abandono do <i>July Review</i>	21
4.6 Impactos do abandono do <i>July Review</i> na dinâmica de trabalho e na estratégia	23
4.7 Avaliação global e perspectivas futuras	26
5. Conclusões, contributos, limitações e sugestões para estudos futuros	30

Referências Bibliográficas.....	34
Anexo: Estrutura do guião usado nas entrevistas aos gestores	37

Índice de figuras

Figura 1 Compromisso projeto WOW	13
Figura 2 “Translating Vision and Strategy: Four perspectives” Fonte: Kaplan & Norton, "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System", Harvard Business Review, 1996	17

Índice de tabelas

Tabela 1 Detalhe das entrevistas	12
Tabela 2 Sazonalidade anual da distribuição da receita orçamentada	24
Tabela 3 Sazonalidade mensal real média para o período 2021-2024	25

1. Introdução

O orçamento tem sido uma ferramenta central nos sistemas de controlo de gestão usados pelas grandes empresas (Hope & Fraser, 2003), sendo frequentemente descrito como uma prática institucionalizada (Burns & Scapens, 2000). Mas apesar de estes autores (Hope & Fraser, 2003) defenderem que o orçamento deve ser totalmente abandonado, Bukh et al. (2024) defendem que ele pode evoluir e desenvolver-se – com o objetivo de colmatar as suas deficiências - se existir uma maior inter-relação com outros elementos de controlo. Por exemplo, num ambiente dinâmico e de incerteza os gestores podem valorizar a existência de um orçamento, usando-o como um motivador psicológico que atribui objetividade às metas da empresa (Marginson & Ogden, 2005).

O abandono de práticas institucionalizadas deve ser gerido e trabalhado tanto a nível administrativo como cultural, Becker (2014) aponta ainda que se essas mudanças não forem devidamente geridas e a sua importância percecionada a todos os níveis da organização, a reversão destas mudanças pode acontecer, por exemplo, em situações de crise ou com a entrada de novas pessoas chave.

O objetivo deste trabalho é entender as causas e os impactos do abandono de uma prática orçamental implementada desde a criação de uma empresa do sector do turismo: a prática da revisão semestral do orçamento. Em particular, este trabalho pretende perceber como a prática anterior - a revisão semestral do orçamento – era percecionada pelos gestores (por exemplo, como geradora de informação importante ou como consumidora de tempo e causadora de frustração) e a sua influência no envolvimento dos gestores e nas dinâmicas de relacionamento entre a área de controlo de gestão e os gestores. Pretende ainda perceber: as razões do abandono desta prática; como o abandono foi realizado; e as consequências do abandono (nomeadamente, considerando a globalidade dos elementos do sistema de controlo).

Este trabalho pretende contribuir para a literatura sobre alterações em práticas de controlo de gestão enraizadas, e em particular sobre o abandono de uma prática orçamental específica: a revisão do orçamento no decurso do ciclo anual. Visa assim contribuir para a literatura sobre o orçamento, e em particular sobre o abandono de uma revisão semestral versus a melhoria do processo orçamental.

Após esta introdução, o capítulo 2 apresenta a revisão de literatura, aprofundando a

temática sobre o orçamento, o *Beyond budgeting*, o elemento específico da previsão e os processos de mudança de métodos de controlo. De seguida, o capítulo 3 expõe a metodologia adotada e as técnicas usadas para gerar a informação. O capítulo 4 descreve a empresa objeto de estudo e apresenta os resultados do estudo empírico. O capítulo 5 expõe as conclusões obtidas, reconhece as limitações da investigação e apresenta sugestões para pesquisas futuras.

2. Revisão de literatura

A revisão de literatura vai ser focada em três perspectivas: na da literatura que valida a relevância do orçamento e o seu impacto nas organizações como prática institucionalizada tanto a nível operacional como a nível contabilístico (Becker, 2014); na sua correlação com o *Beyond Budgeting* - apesar do estudo de caso não ser focado na implementação deste conceito nem/ou no abandono total da prática orçamental, não deixa de estar relacionado com os fatores que podem levar a uma descredibilização do orçamento (e há necessidade de compreender que a solução pode passar por uma interligação entre ambos) (Hope & Fraser, 2003; Becker, 2014); por último, focada na revisão sobre alterações de método de controlo enraizados (tópico ainda com pouca literatura de referência). Não foi encontrado na literatura nenhum estudo de caso que focasse a prática (ou abandono) do caso específico focado nesta dissertação, o da revisão semestral do orçamento.

2.1 Orçamento: relevância e impacto

O orçamento é considerado uma ferramenta útil para a definição e coordenação de planos a curto prazo; uma ferramenta que não só possibilita a comunicação de responsabilidades a diferentes áreas e setores, como constitui uma base para avaliar o seu desempenho: em primeiro lugar porque estima receitas e custos – fatores essenciais para avaliar a performance – e em segundo lugar porque são fatores mensuráveis que vão permitir aos gestores monitorizar e implementar medidas que promovam o cumprimento do orçamento (Lidia, 2015).

A implementação, e posterior gestão, dos orçamentos deve ser cuidadosamente gerida para evitar efeitos adversos na cultura da empresa e na sua eficiência global (Argyris, 1952). Para assegurar o cumprimento das metas e incorporar os interesses de todos os gestores é necessário que o processo de orçamentação seja um processo colaborativo e equitativo, assim quanto maior for o alinhamento das necessidades dos gestores maior será o desempenho da empresa (Awodiran, 2016), pois esse alinhamento leva a uma maior valorização, participação e envolvimento das diferentes áreas (Sponem & Lambert, 2016) - prevenindo efeitos disfuncionais durante o processo de orçamentação e da definição dos objetivos – lacuna particularmente relevante, pois esses mesmos gestores são indispensáveis para o completo atingimento das metas (Awodiran, 2016). É o elo entre a gestão/ operação e a

contabilidade da empresa – um compromisso preparado antecipadamente para um período específico com estratégias e objetivos quantitativos a serem atingidos (Awodiran, 2019).

A preocupação com a relevância e integridade do orçamento deve ser sustentada pela cultura da empresa e valorizada por todos os intervenientes de forma a promover informação honesta e relevante – baseado em pressupostos claros, verdadeiros e justos diminuindo o risco de assimetria da informação – com maior preocupação com a transparência e equidade do orçamento (Daumoser, Hirsch & Sohn, 2018).

Assim, no processo orçamental o foco não deve ser apenas o resultado (o orçamento e seus valores finais), mas toda a definição de como a empresa vai estruturar a sua operação para atingir as metas. Ou seja, o processo orçamental deve incentivar todos os intervenientes a dedicarem-se aos problemas operacionais e financeiros existentes, coordenando todas as áreas, com o objetivo da satisfação de todos os gestores nos diferentes níveis hierárquicos da empresa (Awodiran, 2016).

Contudo, podem surgir circunstâncias que dificultem a relação do orçamento com as equipas: o facto de o orçamento realçar performances passadas – é um exercício que realiza estimativas com base em resultados anteriores – e o facto de ser rígido: uma vez definido não existe flexibilidade. Para as equipas, é necessário que o orçamento consiga ser explicado (o “porquê” de o atingimento não ter ocorrido, não só o valor da diferença, mas a razão dessa variação), o que leva as equipas a frequentemente interpretarem os orçamentos como demasiado ambiciosos, impondo-lhes uma constante pressão para o inatingível (Argyris, 1952).

A gestão dos orçamentos deve ser trabalhada para que o seu uso seja percecionado pelos gestores como um recurso estratégico que contribui para um desempenho superior através do planeamento, da definição (e alcance) dos objetivos, com foco na liderança, na motivação das equipas e na tomada de decisão (Lídia, 2015).

2.2 Beyond Budgeting

Analisando as dinâmicas mundiais dos últimos anos – flutuações cambiais, alterações nos mercados, inflação, etc. – pode causar alguma surpresa que mais empresas não tenham adaptado práticas de *Beyond Budgeting* – sendo este um modelo baseado em filosofias de liderança, gestão e cooperação – e se tenham mantido na rigidez e estruturação do orçamento (Heupel & Schmitz, 2015; Hope & Fraser, 2003).

O conceito de *Beyond Budgeting* é uma abordagem que sugere mudanças radicais em relação ao orçamento tradicional em específico, e em relação a métodos de controlo no seu cômputo geral. É um conceito em muito baseado no abandono completo da prática de orçamentação através da inserção de outras metodologias de análise e controlo (Hope & Fraser, 2003; Becker, 2014).

Muitas organizações implementam processos de previsão acreditando que assim exercem metodologias de *Beyond Budgeting* - o que estará desfasado do objetivo se a nível macro continuarem a existir metas fixas negociadas que são alvo de planeamento, de alocação de recursos, e se o seu atingimento/ou não, for âmbito de análise e avaliação da performance (Becker, 2014).

A grande questão na incapacidade de algumas empresas de se adaptarem aos princípios do *Beyond Budgeting* é a perceção sobre o controlo (ou mais concretamente a perda desse).

O *Beyond Budgeting* tem como base uma cultura organizacional baseada na confiança, numa relação mútua entre o controlo de gestão e as dinâmicas organizacionais – comunicação aberta bidirecional; transparência da informação e a partilha colaborativa de conhecimentos por exemplo (Heupel & Schmitz, 2015). Mas, frequentemente, os orçamentos são elaborados com vista a suportar recompensas e punições, o que pode levar a uma cultura disfuncional e à perda de confiança. (Argyris, 1952).

O controlo, como ferramenta, pode ser usada para aumentar os níveis de confiança se existirem evidências que os sistemas de controlo foram desenvolvidos de forma justa e transparente e executados por gestores que tenham estilos de liderança colaborativos, caracterizados para a formação e crescimento mútuo (Heupel & Schmitz, 2015).

Os controlos existentes devem ser focados na capacitação das equipas para tomar decisões – deve ser um controlo de resultados e não um controlo de limites orçamentais; os gestores devem focar-se (e ser responsabilizados) por critérios como a satisfação do cliente e não por limites orçamentais que não os capacitam para agir de forma flexível impedindo-os, por exemplo, de utilizar recursos que foram “alocados” a outros períodos e seriam mais vantajosos se fossem antecipados (Østergren & Stensaker, 2010).

Essa travessia para um ambiente organizacional participativo faz com que os colaboradores ativamente queiram sair da sua zona de conforto, o que impacta positivamente os níveis de confiança organizacional, e permite alcançar abordagens de *Beyond Budgeting*. Algumas empresas ainda não conseguiram acompanhar essas mudanças e por isso não estão prontas para “avançar” apesar das vantagens demonstradas (Heupel & Schmitz, 2015).

O *Beyond Budgeting Institute* desenvolveu, através do estudo de organizações que abandonaram métodos de controlo, um modelo que considera incluir as “melhores práticas” utilizadas por essas organizações. Este modelo de 12 princípios redefine o modelo de gestão, sendo os primeiros seis “princípios de liderança” – incluindo, por exemplo, a entrega de responsabilidade às equipas, permitindo-lhes dar resposta de forma rápida a eventos emergentes e trabalhar na melhoria contínua - e os restantes seis relativos a “processos de gestão”, que enfatizam práticas que permitam às equipas serem mais reativas num ambiente competitivo e dinâmico. A estes 12 princípios cada organização dará uma importância diferente e relativa, em diferentes momentos, aos diferentes princípios. Estes 12 princípios, como definidos pela *Beyond Budgeting Round Table* são (Goode & Malik, 2011):

1. Valores: unir as pessoas a uma causa comum e não a um plano central;
2. Governação: gerir através de valores partilhados e bom senso e não através de regras e regulamentos detalhados;
3. Transparência: tornar a informação disponível e transparente, esta não deve ser restringida nem controlada;
4. Equipas: organizar uma rede contínua de equipas responsáveis e não centralizar as funções;
5. Confiança: confiar nas equipas para regularem o seu desempenho e não praticar *micro-management*;
6. Responsabilidade: basear a responsabilidade em critérios holísticos e na avaliação dos pares e não em relações hierárquicas;
7. Objetivos: definir objetivos ambiciosos a médio prazo e não metas fixas a curto prazo;
8. Recompensas: basear as recompensas ao desempenho relativo e não no cumprimento de metas fixas;
9. Planeamento: estabelecer um processo de planeamento contínuo e inclusivo e não num evento *top-down* anual;
10. Coordenação: coordenar as interações dinamicamente e não através de orçamentos anuais;
11. Recursos: disponibilizar os recursos na altura certa e não apenas por precaução;
12. Controlo: basear os controlos em *feedbacks* rápidos e frequentes e não em variações orçamentais.

Naturalmente, os 12 princípios do *Beyond Budgeting* estão interrelacionados e todos devem ser coerentes e alinhados entre si e com o ambiente externo e interno, como enfatizado na proposta recente de Becker et al. (2023) no framework “*Viable Map*”. Todavia, este trabalho foca-se em particular no elemento da previsão (*forecast*), analisado em seguida.

2.3 Previsão (*forecast*)

A literatura tem estudado de que forma as organizações procuram um compromisso rígido por parte dos gestores (focado nos objetivos e no atingimento das metas), mas por outro lado encorajam a um renunciar do orçamento para aproveitar oportunidades imprevistas e métodos de gestão mais flexíveis (Marginson & Ogden, 2005).

O processo de previsão (comummente intitulado de *forecast* na gíria empresarial) tem cada vez mais um papel crucial no controlo de gestão – fruto da evolução da gestão de dados e da necessidade de as empresas darem resposta à volatilidade dos mercados. O *forecast* é uma ferramenta diferente do orçamento, mas que está interrelacionada com as questões orçamentais e da afetação de recursos (Hoshmand, 2010).

O processo de orçamentação implica a realização de previsões e de definição de estratégias de planeamento transversais a todas as áreas da empresa – marketing, publicidade, projeções de vendas, investimentos, entre outras – implicando que a empresa se prepare e adapte de forma dinâmica baseando as decisões estratégicas em análises tanto quantitativas como qualitativas. Para que as ferramentas a usar tenham impacto na capacidade de gestão, é necessário que estas estejam em linha com o que o gestor precisa, porque gestores focados e alinhados estrategicamente reconhecem a importância da previsão no desempenho da empresa (Hoshmand, 2010).

A previsão e o orçamento implicam tanto um conhecimento das dinâmicas humanas como do conhecimento do negócio. Assim, é de elevada relevância que a empresa desenvolva as interações humanas, investindo em competências que protejam a integridade e objetividade das previsões (Hoshmand, 2010).

2.4 Alteração de métodos de controlo

Ao longo da vida de uma empresa, esta sofre diversas mutações, que podem ser resultado de mudanças Intra organizacionais. Serve como exemplo o mencionado por Becker (2014) da entrada de uma pessoa chave: essa inclusão pode ter um impacto tão significativo que acaba por gerar uma mudança nas rotinas da empresa (e cada nova inclusão gera outra nova rotina que é implementada e vai institucionalizando novos processos e procedimentos); ou estas podem ser consequências (eventualmente inevitáveis) de mudanças externas, como recessões económicas, aquisições e guerras (Burns & Scapens, 2000; Bertz & Quinn, 2021).

Admitindo que os sistemas e métodos de controlo de gestão de uma empresa são práticas institucionalizadas que atribuem complexidade e importância ao planeamento dos processos, entende-se também a necessidade das empresas de mudarem as suas rotinas para dar resposta aos avanços tecnológicos, aos mercados mais competitivos e às diferentes estruturas organizacionais (Burns & Scapens, 2000).

A institucionalização de práticas numa organização está relacionada com as regras e rotinas existentes que são promulgadas pelos diferentes atores (na organização) ao longo do tempo através da repetição de comportamentos – um processo que concede estabilidade e dificulta a mudança de práticas de controlo/gestão (Burns & Scapens, 2000; Bertz & Quinn, 2021).

Quando nos focamos no abandono de um método de controlo enraizado na organização temos de abordar duas questões: em primeiro lugar como essa prática institucionalizada foi abandonada, isto é, quem foram os atores, qual foi o processo adotado para a mudança e quais foram as consequências percebidas; e em segundo lugar se essa desinstitucionalização é sustentável ao longo do tempo e de que modo é retirada a legitimidade da prática anterior (Becker, 2014).

Quando se altera uma prática orçamental (abandono de orçamentos ou aplicação de práticas de *Beyond Budgeting* por exemplo) é expectável que essa mudança impulse os gestores a definir metas mais ambiciosas – objetivos estratégicos focados na criação de valor e não no controlo “orçamental” de custos; que amplie o espectro de agentes envolvidos no atingimento dessas mesmas metas (o que aumenta cooperação entre as equipas); e que aumente a flexibilidade na implementação das estratégias (Østergren & Stensaker, 2010).

Os estudos sugerem que a desinstitucionalização de práticas só é possível através de esforços hábeis por parte dos gestores dominantes da organização – gestores com “força” suficiente para contornar as inércias que sustentavam as práticas anteriores; com poder de argumentação para sustentar e contruir a mudança e para interagir nos diferentes níveis hierárquicos relativamente à nova prática institucionalizada (Becker, 2014).

A liderança desempenha assim um forte papel na capacidade de uma organização de desinstitucionalizar práticas; a forma como os gestores racionalizam as situações² quando confrontados impulsiona-os a serem os principais agentes de mudança. São esses mesmos gestores que têm um papel dominante na concretização e adaptação de novas regras e rotinas. (Bogt & Scapens, 2018; Bertz & Quinn, 2021).

Contudo, não podemos esquecer que esses mesmo gestores tem a sua própria racionalização das situações resultantes da sua experiência pessoal, e essa pode competir com as racionalizações organizacionais existentes (Bertz & Quinn, 2021). Assim diferentes departamentos de uma organização, por se situarem em diferentes áreas (logo vivenciarem diferentes situações) podem acabar por ser agentes resistentes à mudança – e essa resistência ajuda a justificar porque as mudanças nas práticas de controlo de gestão devem ser transversais à organização, mas geridas e implementadas de diferentes formas nas diversas áreas da organização (Bogt & Scapens, 2019).

É importante que os gestores sejam sensíveis ao impacto que alterações nos métodos de controlo de gestão podem ter no contexto da empresa – estudando essas interações, reconhecendo as mudanças como tarefas complexas tanto a nível conceptual como processual (Burns & Scapens, 2000).

² “*Situated Rationality*” (tradução própria aplicada) – definida como uma racionalidade limitada ao contexto das interações existentes: na resolução de diferentes situações, cada agente tem em conta as ligações de proximidade construídas com outros agentes envolvidos (Lawson, 1997)

3. Metodologia

3.1 Abordagem de investigação e escolha do caso

Esta dissertação adota uma metodologia qualitativa e interpretativa, baseada no método do estudo de caso único, focando uma empresa do setor do turismo, com diferentes áreas de negócio (restaurantes, eventos, museus e retalho). A escolha do caso foi motivada por fatores derivados do facto de que a investigadora trabalha no departamento de controlo de gestão da organização há quatro anos. Tal permitiu “vantagens competitivas” para a investigadora, devido à sua maior facilidade de acesso às diversas fontes de dados abaixo indicadas e ao seu conhecimento prévio profundo da organização e dos seus processos, técnicas e atores – e que permitiu identificar o fenómeno empírico que motivou e é estudado nesta dissertação. Todavia, esta pertença à organização irá exigir um esforço metodológico para evitar o enviesamento da investigadora, através da análise crítica das diversas fontes, para tentar validar a informação recolhida e a interpretação feita, através da sua triangulação (Yin, 2009).

3.2 Técnicas de geração de informação

Esta dissertação tem como fontes de dados primárias entrevistas, observação direta e análise de documentos.

A observação direta é particularmente facilitada por, como referido, a autora trabalhar no departamento de controlo de gestão da organização. Tal permitiu recolher informações importantes sobre os temas estudados, nomeadamente sobre as perceções dos gestores, os seus objetivos individuais e de área, as expectativas de crescimento/ evolução do mercado e como essas perspetivas definem a tomada de decisão e o processo de orçamentação.

Os documentos julgados mais úteis para esta dissertação foram as propostas de orçamento das diferentes áreas, os planos estratégicos, as projeções de vendas e o plano anual de atividades.

As entrevistas foram semiestruturadas, junto de cinco gestores de diversas áreas de negócios envolvidos nos processos de orçamentação e, no passado, nas revisões semestrais dos orçamentos: o Diretor da área do Turismo e Hotelaria; o Diretor Geral; o Diretor de Comidas

e Bebidas & *Chef* Executivo; a Diretora de Eventos; o Diretor de Marketing e a Diretora de Experiências e Retalho.

No Anexo encontra-se a estrutura base do guião usado nas entrevistas. Na elaboração do guião foram considerados os aspetos essenciais identificados na revisão da literatura, e a forma como podiam ser aplicados ao objetivo deste estudo, abordando com os gestores aspetos como autonomia, flexibilidade, transparência, avaliação de desempenho e relação com métodos de controlo.

Para as entrevistas foram definidos cinco objetivos globais e comuns a todos os entrevistados com o intuito de tentar capturar resultados e impactos comuns:

- 1) Compreender o papel do gestor na organização e o seu envolvimento com o processo orçamental;
- 2) Analisar como a prática da revisão semestral era percecionada e vivida pelos gestores;
- 3) Explorar como foi comunicada e implementada a alteração e como esta mudança foi interpretada pelos gestores;
- 4) Perceber as consequências práticas e psicológicas da mudança na rotina orçamental;
- 5) Recolher perceções sobre o valor da mudança e ideias para o futuro.

Para responder aos objetivos propostos foram colocadas questões abrangentes às diferentes áreas de negócio, mas também foram preparadas questões específicas para cada área consideradas pertinentes. As questões específicas tiveram por base o conhecimento prévio de cada responsável e a experiência da autora na interação com cada gestor nos momentos de realização do orçamento e da revisão semestral do orçamento. No entanto, por as adaptações face ao guião em anexo serem relativamente reduzidas, considerou-se que não se justificaria incluir os diversos guiões finais. Além disso, ao longo das entrevistas foram realizadas outras questões, não planeadas, que decorreram da discussão natural dos temas e da tentativa de esclarecer cada tópico.

Todas as entrevistas foram iniciadas com a explicação do objetivo do estudo e uma introdução teórica de forma a enquadrar os entrevistados.

Apesar de existirem mais diretores envolvidos nos processos de orçamentação – e, anteriormente, na revisão orçamental – para o objetivo do estudo apenas foi considerado pertinente entrevistar os gestores diretamente envolvidos na definição de orçamentos de receita, estratégia e planeamento anual de atividades. As restantes áreas de negócio – como Compras & Logística, *Facilities* e Recursos Humanos – foram consideradas como estruturas “fixas”

para a manutenção do negócio e edifícios cujos orçamentos são definidos em função dos objetivos definidos pelas restantes áreas entrevistadas.

Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas, durante o mês de Maio de 2025, e cada uma teve uma duração entre 23 e 53 minutos. A tabela 1 caracteriza as entrevistas, identificando a função, as iniciais atribuídas a cada função - as quais serão usadas na exposição nos pontos seguintes – e a data e duração de cada entrevista.

Função	Iniciais função	Data	Duração
Diretor da área do Turismo e Hotelaria	DIR.TUR	20-05-2025	00:38
Diretor Geral	DIR.GER	20-05-2025	00:38
Diretor de Marketing	DIR.MKT	20-05-2025	00:48
Diretora de Eventos	DIR.EVT	21-05-2025	00:47
Diretora de Experiências e Retalho	DIR.EXP	21-05-2025	00:53
Diretor de Comidas e Bebidas & Chef Executivo	DIR.F&B	22-05-2025	00:23

Tabela 1 Detalhe das entrevistas (elaboração própria)

4. Estudo empírico

O presente capítulo apresenta e analisa a informação empírica. A secção 4.1 apresenta a empresa do setor do Turismo e faz um breve resumo das diferentes áreas de negócio, e a secção 4.2 caracteriza sucintamente o fenómeno empírico estudado, o abandono da prática da revisão semestral do orçamento (o *July review*). A secção 4.3 analisa a experiência dos gestores com o processo orçamental quando este ainda incluía a prática entretanto abandonada e a secção 4.4 foca especificamente o *July review*. A secção 4.5 explora o processo de abandono do *July review* e a secção 4.6 os seus impactos na dinâmica de trabalho e na estratégia. A secção 4.7 efetua uma avaliação global do processo analisado e identifica algumas perspetivas futuras.

4.1 Apresentação da empresa

A organização do setor do Turismo objeto de estudo, denominada de *World of Wine* (WOW) faz parte do grupo *The Fladgate Partnership*, e iniciou atividade em Julho de 2020. É um amplo quarteirão cultural localizado na zona histórica de Vila Nova de Gaia com o “compromisso” de celebrar a cultura, os valores e a história de Portugal e as suas principais indústrias.

O NOSSO COMPROMISSO



TUDO SOBRE OS VINHOS PORTUGUESES

Proporcionamos um amplo conhecimento da cultura do vinho e da história de Portugal



O TEU HUB DE CULTURA PORTUGUESA

Descobre exposições emblemáticas e leva para casa produtos de artesãos, tudo sob o mesmo teto



A TUA EXPERIÊNCIA GASTRONÓMICA

Deixa-te levar por uma aventura gastronómica como nenhuma outra, ao explorar a melhor cozinha de Portugal.



PLANEIA O TEU EVENTO PERSONALIZADO

A nossa equipa dedicada irá adaptar todos os detalhes à tua visão

Figura 1 Compromisso projeto WOW (Fonte: www.wow.pt/about-us)

Nasceu a partir da recuperação de antigos armazéns de vinho do Porto, que deram origem a sete museus, doze restaurantes e bares, lojas, uma escola de vinho e uma galeria para exposições temporárias de relevância internacional.

Ao longo dos últimos anos recebeu várias prémios e reconhecimentos que o distinguem de outros projetos e que refletem o compromisso com o enoturismo, a gastronomia e a inovação - Prémio de Enoturismo do Ano 2021, selecionado pela Revista de Vinhos; Prémio Nacional de Turismo 2022, categoria de Turismo Inovador, numa iniciativa do Expresso e do BPI; Prémio Internacional “Experiência Inovadora em Enoturismo” 2024, pelas *Great Wine Capitals* e o Prémio Internacional “Missão Cultural” 2024, atribuído pela *Wine Travel Awards* - por serem essas as áreas de foco do projeto foram também os gestores responsáveis por essas áreas envolvidos na análise empírica.

4.2 Caracterização do abandono da revisão semestral do orçamento (*July review*)

A prática da revisão semestral do orçamento – intitulada internamente de *July review* – era uma prática existente no WOW desde a sua abertura.

No final de cada ano – entre novembro e dezembro – é definido um orçamento anual para o negócio. Esse orçamento é implementado em janeiro e usado como base para a avaliação dos resultados.

Entre os meses de maio e junho, e tendo como base o orçamento inicial e os resultados obtidos no primeiro semestre, esse orçamento era revisto por todos os diretores e era realizado um ajuste para o segundo semestre – de julho a dezembro. Este processo de revisão estava institucionalizado em todas as empresas do grupo *The Fladgate Partnership* e fazia parte dos métodos de controlo de gestão e avaliação da performance dos negócios.

Na preparação para o orçamento de 2025 as equipas foram informadas que nesse ano não iria ser realizado o *July review*, e que toda a avaliação e controlo seria baseado no orçamento anual realizado. É esta alteração nas práticas orçamentais que será em seguida analisada.

4.3 Contextualização e experiência dos gestores com o processo orçamental e o *July Review*

Com o objetivo de compreender o papel do gestor na organização e o seu envolvimento no processo orçamental, foi pedido a cada entrevistado que descrevesse a sua função atual, o seu envolvimento, ao longo do tempo na empresa, na realização dos orçamentos anteriores (e respetivas revisões), e o valor percebido pelo gestor para esse elemento de controlo de gestão.

Todos os diretores entrevistados estiveram envolvidos em mais do que um orçamento e uma revisão do orçamento na WOW desde que iniciaram funções, e todos estavam familiarizados com processos e práticas de realização de orçamentos - com diferentes graus de envolvimento - em funções e empresas anteriores.

Relativamente a experiências prévias em revisões de orçamentos, apenas a DIR.EVT e o DIR.MKT vieram de empresas em que também era realizada uma revisão semestral do orçamento – mas apenas a DIR.EVT conheceu esta realidade dentro do ramo do turismo. Os restantes diretores foram apresentados a esta prática quando começaram a trabalhar no WOW.

A experiência do DIR.MKT na dinâmica de revisão de orçamento tinha diferentes nuances: *“fazíamos uma revisão muito mais numa fase inicial, depois consolidava-se e à partida era esse que se mantinha. Era essencialmente uma realocação, ou seja, no global não havia muito azo a haver uma revisão por cima ou por baixo, mas também não havia estas decisões a meio caminho, digamos assim. Era aquilo, era com aquilo que tínhamos de trabalhar. (...) a diferença que eu tenho em relação à empresa anterior é que chegava ao final do ano e variava 1% a 5% porque são negócios muito mais consolidados, muito mais estáveis. Aqui nós finalmente agora começamos a ter uma curva mais ou menos sazonal, que já nos dá uma ideia do impacto que vai ter ou não em termos de vendas”*.

Na experiência do DIR.TUR – sempre no âmbito do turismo – não realizavam revisões de orçamento, mas trabalhavam com *forecasts* mensais como suporte à avaliação do negócio, mas sem nunca alterar o orçamento inicial definido.

De uma forma global todos os gestores defenderam a existência do orçamento como uma prática essencial. Foi ainda notório, ao longo das entrevistas, o impacto da experiência profissional prévia de cada diretor na preferência e escolha das ferramentas de controlo de gestão existentes.

Para o DIR.F&B o orçamento é uma ferramenta de auto- determinação: *“como sempre trabalhei como um orçamento para o ano inteiro, para mim tem mais vantagens e mantenho o foco para aquele número.”*

Para o DIR.TUR e o DIR.GER o orçamento é uma ferramenta útil para a estratégia do negócio e o seu uso tem de ser algo “básico” e fazer parte de toda a interação interdepartamental. Como referiu o DIR.GER, *“o orçamento deve ser partilhado desde a direção até o último funcionário. [O orçamento] tem de estar suportado pela estratégia de crescimento definida. Se uma empresa quer, por exemplo, atingir 20 milhões de euros de vendas tem de ter os meios suficientes de estrutura para chegar a esse valor.”*

Para a DIR.EVT o orçamento é importante, mas por vezes cria um “desfoco”, e leva a situações/soluções que para ela não são o mais importante: *“principalmente quando falamos em Comercial - obviamente que o Comercial deve trabalhar com objetivos, tudo certo é um impulsionador de vendas - no entanto, se nós apenas focarmos no budget de venda dá sempre asneira, principalmente quando cada um tem o seu objetivo. Eu acho que o cliente deixa de ser o foco e o valor passa a ser o foco. (...) O que é que vai acontecer? Muitas vezes perdemos um cliente porque fizemos um grande evento, mas não demos a atenção suficiente, porque já estávamos a tentar vender outros, não se cria ali um núcleo para o cliente”*. Na sua interpretação comercial o serviço prestado ao cliente é mais importante que os valores/percentagens de atingimento definidas no orçamento, e que uma métrica de satisfação deveria ser tida em conta por exemplo.

Abordados sobre questões de gestão de desempenho das equipas através de interações com o orçamento, as opiniões dividem-se sobre a sua utilização como ferramenta para orientar e motivar as equipas. Foram também questionados se a interação em relação ao orçamento varia caso a performance do colaborador/equipa seja medida através de *Key performance indicators* (KPIs).

Os KPIs são métricas utilizadas para avaliar o sucesso de uma organização no atingimento dos seus objetivos ao longo de um período temporal. Ao analisar os KPIs, os gestores podem identificar falhas, permitindo-lhes ajustar estratégias conforme necessário.

O modelo do *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1996) defende a integração de indicadores financeiros e não financeiros para alcançar uma visão equilibrada do desempenho da organização, relacionando quatro perspetivas complementares a serem usadas como ferramenta para transformar a visão/estratégia em ação. Nesse modelo os indicadores financeiros são complementados por três perspetivas não financeiras: Clientes, Processos internos e

Aprendizagem & Crescimento – que englobam critérios essenciais para o sucesso de uma organização como a satisfação dos clientes, a eficiência dos processos e o desenvolvimento de competências internas (Kaplan & Norton, 1996).

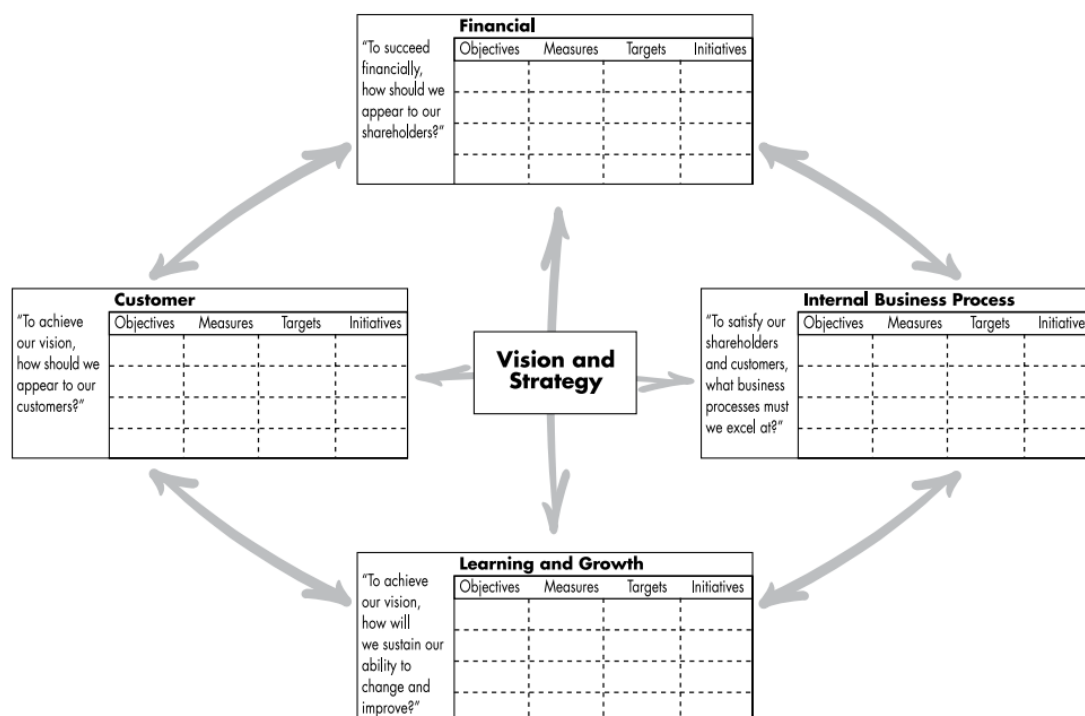


Figura 2 "Translating Vision and Strategy: Four perspectives" ("Traduzir Visão e Estratégia: quatro perspectivas", tradução própria)

Fonte: Kaplan & Norton, "Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System", Harvard Business Review, 1996

Além destas quatro perspectivas, os KPIs de gestão podem também ser agrupados como estratégicos, operacionais e funcionais: os KPIs estratégicos são indicadores de gestão que avaliam o sucesso geral da empresa a longo prazo, inclui métricas como receita total, valores de EBITDA e margens; os KPIs operacionais estão mais focados na monitorização do desempenho da empresa no seu dia-a-dia, inclui métricas como tempos de resposta ao cliente, tempos de produção na cozinha e volume de quebras; e os KPIs funcionais estão relacionados com o desempenho de áreas específicas da empresa, como Marketing, Recursos Humanos, Compras e Comercial por exemplo, e inclui métricas como taxas de conversão, ticket médio, taxas de absentismo e tempos de entrega (Van de Ven et al, 2023).

Assim, a inclusão de KPIs operacionais e funcionais – como as taxas de conversão e de

absentismo – asseguram um sistema de avaliação de desempenho que não privilegia exclusivamente resultados de curto prazo, mas também crie vantagens competitivas a longo prazo conciliando métricas financeiras com métricas não financeiras.

Muitos dos KPIs não estão diretamente relacionados com valores expressos nos orçamentos, mas o seu atingimento inevitavelmente leva a uma melhoria da performance do negócio.

No WOW, aos gestores são normalmente atribuídos KPIs estratégicos relacionados com objetivos de receita (essencialmente de vendas, dado que outras receitas não são resultado da venda de bens e serviços, como juros, royalties e taxas intragrupo), e custos definidos em orçamento. Posteriormente, os gestores depois traduzem esses KPIs em diferentes KPIs operacionais e funcionais para as suas equipas. Nem todos os KPIs que são atribuídos aos colaboradores tem uma remuneração extra associada. Algumas métricas, principalmente nas áreas mais operacionais, são apenas usadas anualmente para avaliar o desempenho de cada colaborador dentro da sua função e contribuir para a revisão salarial anual e/ou para a evolução hierárquica nas carreiras.

Na visão do DIR.F&B, a partilha do orçamento com as equipas *“ajuda-os a manter o foco e a perceber o ponto de situação”*, sendo ainda um momento de reflexão sobre a estratégia a aplicar nas situações em que estamos abaixo do objetivo e assim também pensar em soluções *“para injetar algum dinheiro e tentar atingir o orçamento proposto”*, e que essa partilha é relevante para as equipas mesmo quando não está associado a nenhum KPI. Na área operacional de comidas e bebidas, podem ser atribuídos KPIs como: tempo de resposta de um pedido na cozinha; valor de quebras em inventário; valor médio gasto por cliente; *up-selling* de sobremesas ou percentagem de desperdício alimentar na produção. São um exemplo de métricas que não surgem no orçamento, mas o seu atingimento por parte das equipas operacionais ajuda a melhorar a performance global do departamento, e por isso a sua partilha ajuda a impulsionar os comportamentos necessários para incentivar o atingimento, e até superação, das métricas estratégicas.

Na abordagem com a equipa a DIR.EVT defende a partilha do orçamento e a análise conjunta dos números, mas frisando que cada elemento da equipa deve tentar arrecadar o máximo por cada evento, seja por satisfação, seja em valor: *“ porque isso pode-nos trazer mais 3 ou 4 eventos, mas se eles tiverem só focados em números, eles não o vão fazer - do meu ponto de vista de gestão quanto menos se falar desse número [o orçamento] mais a cabeça fica leve para eles conseguirem alcançar o*

próprio número”.

Na opinião da DIR.EXP o orçamento é de extrema importância para a gestão das equipas e na sua própria gestão: *“as pessoas têm de perceber qual é o objetivo, onde é que estão - primeiro perceber o próprio orçamento, como é que ele foi feito e acreditar no orçamento, isso é uma coisa extremamente importante - e depois, a partir daí, irem desenvolvendo também quer estratégias, quer planos de ação para atingir e para corrigir. Portanto, se não houver essa base de conhecimento, as pessoas também não sabem se estão a fazer bem ou se não estão a fazer bem. Eu não viveria sem um orçamento. E tento incutir isso nas equipas, mesmo não existindo KPIs. Porque temos KPIs que vão “beber” ao orçamento, mas que não são as linhas existentes no orçamento, são várias linhas que tem que ser controladas.”* No caso das Experiências & Lojas, as diferentes linhas a que a DIR.EXP se refere são por exemplo: taxas de conversão das lojas; valor do ticket médio; *Cross-sellings*; valor de cobertura de stocks. São métricas muito importantes na análise da performance desta área de negócio, fazem parte da gestão e definição estratégica feita por cada gestor, ainda que não surjam definidas no orçamento base.

O DIR.MKT defende um uso exaustivo do orçamento, e é essa a abordagem que faz com a sua equipa quase numa base diária: *“Para mim é extremamente válido, porque, por exemplo no online nós temos uma verba por outlet, por marca e isso é gerido ao centímo. Nós programamos: temos 700€ para gastar até ao final do mês nesta marca e 300€ para gastar até ao final do mês naquela marca e isso não pode variar (...) e depois temos os eventos temáticos no meio disto, se está a correr bem ou se está a correr mal a venda, podemos abrir um bocadinho mais ou fechar um bocadinho mais o investimento, o desafio essencialmente é esse, e é vital para mim ter um orçamento atualizado para perceber no dia a dia qual é o museu que está mais à frente ou mais atrás; qual é o restaurante que está mais à frente, que está mais atrás que é para me dar capacidade de resposta”.*

Na definição de KPIs para a equipa o DIR.MKT usa o orçamento como a base, mas esclarece que não reduz nem dificulta a autonomia ou flexibilidade que cada elemento da equipa possuiu na sua especialidade – *“muitas vezes eles movimentam verbas de um para o outro para ajudar o outro consoante necessidade, desde que nunca ultrapassem. Depois tem alguma liberdade até aos 30% para cima, 30% por baixo por outlet, mas no total dos restaurantes no total dos museus, não pode nem deve passar esse total. Dá-lhes muito mais autonomia, já não é necessário estarem mensalmente a questionar - isso já foi no início do ano - agora só discutimos eventuais ajustes”.*

4.4 Perceção sobre o *July Review*

Com o objetivo de analisar como a prática da revisão semestral era percebida e vivida pelos gestores foram questionados sobre qual era, na sua perspetiva, o propósito principal do *July review* e qual a sua utilidade em termos de flexibilidade, autonomia e como impulsor de reflexões estratégicas.

Para a DIR.EXP, que nunca tinha trabalhado em empresas que fizessem esta revisão, acredita que a implementação da revisão do orçamento está relacionada com a gestão de expectativas: *“acho que é até mais isso do que outra coisa que é: criaram-se umas determinadas expectativas e depois apercebiam-se ali a metade do ano, se essas expectativas estavam a ser cumpridas ou não, acredito eu. Para a minha gestão diária e para a gestão que eu estou habituada a fazer e sempre fiz, não me faz falta porque quando nós trabalhamos num controlo muito apertado de custos - e eu tenho isso muito incutido e vem de trás - quando já trabalhas com as equipas ao mínimo, não é pelo facto de teres um July review a determinada altura do ano que tu consegues, por exemplo, baixar muito mais os custos. Nem é por não estares a fazer o orçamento ou estás acima do orçamento em termos de vendas que vais desenvolver outro tipo de ações. O que eu quero dizer é: o orçamento para mim é uma orientação. Mas não é pelo facto de eu estar a cumprir que vou relaxar. E se eu não estou a cumprir eu já estou a fazer tudo para o tentar atingir, não mudo o foco. E se estamos à espera de julho para fazer uma alteração de estratégia estamos mal para o próprio ano”*. Acrescenta ainda que desde que está na empresa não se recorda de nenhuma alteração radical na estratégia só pelo facto de ser realizada uma revisão do orçamento.

Na perceção do DIR.F&B a existência do *July review* poderia estar associada a uma tentativa de *“ajustar um bocadinho à realidade”* orçamentos que pudessem ser inconsistentes com os resultados que se verificaram no primeiro semestre, e talvez assim funcionar como uma forma de motivar as equipas criando uma sensação de conforto às pessoas *“que se não atingirem em Julho, conseguem mexer no orçamento outra vez”*.

Também para a DIR.EVT funciona como uma opção para não desmotivar as equipas, e fazer os gestores olharem *“para o negócio como ele é, o July review vinha nos ajudar nisso: a meio do ano perceber o que é que aconteceu no mundo, o que é que aconteceu que temos de alterar, seja para cima, seja para baixo, para poder alcançar o tal objetivo. Pode ser um momento de rever estratégias, de alterar estratégias e de perceber como é que podemos abordar a equipa e ver o que é preciso alterar”*.

Na opinião d DIR.MKT a revisão está muito relacionada com a volatilidade do negócio – *“tenho conhecimento de empresas que o fazem a nível de quarter até, nem sequer é semestral, porquê? Por*

causa da tal volatilidade, para não olharmos para valores desvirtuados durante o próximo trimestre. A realidade é que pode levar, na minha opinião, a alguma desmotivação e alguma desorientação”.

4.5 Processo de abandono do *July Review*

Com o objetivo de explorar como foi comunicada e implementada a alteração e como esta mudança foi interpretada pelos gestores, os entrevistados foram questionados sobre o seu envolvimento, ou não, nessa decisão, e se sentiram resistência à mudança.

Foi unânime a opinião de todos os diretores que essa decisão foi “aceite como uma decisão de topo” sem necessidade de nenhuma introdução ou preparação prévia.

Para o DIR.TUR, responsável pela área de hotelaria e turismo explica que o que desencadeou a decisão de abandonar o *July review* foi o facto de “*durante 6 semanas teres a equipa de direção fechada no escritório – durante a temporada alta – a trabalhar no July review*”. Para o DIR.GER foi ainda o facto de uma revisão do orçamento desvirtuar as previsões que foram realizadas no início do ano para o orçamento inicial e que não ajudava, em termos práticos, na reflexão e definição da estratégia – era realizado com o objetivo de ajustar o orçamento a algo mais próximo do que achavam se poderia “atingir”. O DIR.GER é ainda da opinião que a revisão de um orçamento em julho dispersa o foco das equipas no objetivo anual. Na sua opinião, deve-se trabalhar e analisar mensalmente os resultados - trabalhando com *forecasts* - mas nunca alterando o objetivo anual: “*adaptar a estratégia, mas nunca alterar os números, tens que alterar a estratégia para atingir os números que estão marcados, não alterar os números conforme vai o mercado*” reforça.

Ao contrário do DIR.TUR, na perceção do DIR.F&B, da DIR.EVT e da DIR.EXP, a primordial razão do abandono do *July review* não esteve diretamente relacionada com o tempo que demorava a ser realizado, ou com o esforço que exigia aos gestores a fazê-lo, visto que tinham um grande apoio do departamento de controlo de gestão para ajudar com a informação de suporte. Na visão da DIR.EXP era mais uma questão de *inputs*, de “ *ditar orientações, do género aqui vamos manter, aqui vamos respeitar o decréscimo que estamos a ter; é um acertar vendas em função da tendência*” porque para os restantes custos – a nível de recursos humanos, de custos operacionais e margens - não existia muito espaço de manobra.

Já o DIR.MKT encarava o processo de revisão do orçamento como exaustivo nos trâmites em que era realizado, e na sua opinião os critérios da sua realização deveriam ser adaptados para tornar o processo mais leve e produtivo: *“para mim era um ponto de reflexão, mas como estava pesadíssimo, já estava a ser contraproducente, mas eu acho que não tem a ver com o momento tem a ver com a forma como se estava a fazer. Neste momento acho que estamos muito concentrados em micro feedbacks sem a devida contextualização e reorientação estratégica e perdemos ainda mais esse momento em julho para fazer essa reflexão. Se era prático, não era, mas num contexto qualitativo em ata era útil.”*. Enquanto que na opinião do DIR.TUR as reuniões operacionais semanais e os *morning briefings* diários são suficientes para manter o alinhamento estratégico, na visão do DIR.MKT a contextualização escrita das decisões tomadas é muito importante para o processo de tomada de decisão e de definição de novas estratégias, e acabava por ver na realização da revisão do orçamento uma resposta formal para reestruturar ou até para construir novas estratégias conjuntas.

A nível da relação entre alinhamento estratégico e o abandono do July Review a DIR.EXP defende que o *July review* dos últimos anos não gerou nenhum realinhamento estratégico, na sua opinião: *“se fosse um momento de paragem e de uma reflexão mais estratégica, aí sim, mas não, é uma revisão de números e de reafecção de linhas até porque numa reflexão estratégica, as decisões que se vão tomando dificilmente têm impacto nos dois ou três meses seguintes. Se fazemos em julho, quando muito vai ter impacto no ano seguinte”*.

Quando questionados se o abandono da revisão do orçamento resultou em alguma reação por parte das equipas ou pares, foi unânime a opinião de que não sentiram nenhuma resistência. Concordaram também que essa alteração não alterou de nenhuma forma a maneira como são geridos os objetivos intra-departamentais nem a interação com as equipas: *“Para as equipas, o acompanhamento que fazemos é mensal, por isso não se esperava aquele momento do ano para analisar os resultados. Todos os meses é analisado o P&L partilhado [pelo controlo de gestão], por isso não acho que as equipas lhes dessem mais importância; respeitavam que havia um orçamento diferente, mas não mudavam em termos de atitude”*, reforça a DIR.EXP.

Quando questionados sobre se acham que os diretores poderão relacionar um não atingimento do orçamento – em situações em que o primeiro semestre não tenha corrido como esperado por exemplo – com o facto de não existir uma revisão do orçamento, o DIR.TUR e o DIR.GER defendem que “*não será tema. Podem dizer que não se atingiu porque faltaram outras ferramentas que estavam planeadas, mas não será porque não existiu a revisão*”. Os pressupostos estabelecidos na realização do orçamento para “defender” as percentagens e valores de crescimento para 2025 tinham como base a implementação de várias ferramentas (a nível de automatização e sistemas de informação), e do início de diferentes parcerias/projetos que os gestores consideraram essenciais para o sucesso do orçamento proposto. Na opinião do DIR.TUR e do DIR.GER, apenas o atraso ou a falha dessas implementações podem ser correlacionadas a um não atingimento dos objetivos. Referem ainda que o abandono do *July review* não alterou os graus de flexibilidade ou autonomia, mas ajudou no foco e criou uma maior visão anual dos objetivos.

4.6 Impactos do abandono do *July Review* na dinâmica de trabalho e na estratégia

Com o objetivo de perceber as consequências práticas do abandono da revisão semestral do orçamento, os entrevistados foram questionados se esta alteração influenciou de alguma forma a definição dos objetivos e a estratégia na realização do orçamento anual para o ano de 2025.

Para o DIR.F&B o facto de saberem que não ia ser realizado um *July review* não diminuiu o grau de ambição na definição dos objetivos para 2025, mas levou-o a ser mais cauteloso, e muito mais “realista”: “*tendo sempre em conta o que temos de faturar para ser sustentável procurando quais os meses a colocar mais [estimativa de vendas] e colocar menos nos meses mais fracos*”.

Na visão da DIR.EXP nenhum orçamento é pensado tendo como base a existência de uma revisão a meio do ano e por isso o grau de ambição dos seus objetivos não foi influenciado pelo abandono do *July review*. Reforça ainda que normalmente os orçamentos são bastante ambiciosos em qualquer empresa, mas o risco é quando se tornam “*irrealistas*”, nessas situações, afirma, existe o risco de as equipas se sentirem menos responsáveis se encararem o orçamento como impossível: “*é preferível fazermos um orçamento envolvendo as pessoas, e as*

“pessoas comprometerem-se e dizer ‘eu acredito nisto’; cria imensa frustração às equipas ficarem sempre aquém”.

Também o DIR.MKT defende que o facto de ter conhecimento dessa alteração não influenciou a forma como pensou ou estruturou o orçamento para 2025: *“acho sempre um mau pressuposto nós usarmos o July review para orçamentos de áreas de suporte, ou seja, uma questão é haver uma orientação na parte das áreas operacionais, isso sim, é sempre um momento de reflexão perceber o que está acima e o que está abaixo. O pressuposto que eu tenho de partir é: mantendo-se as regras que eu tenho atualmente, só tenho de me pautar por elas e não estar à espera de nada que seja revisto no July”.*

As respostas dos diretores foram ao encontro da opinião do DIR.GER e do DIR.TUR que consideraram que os diretores foram ambiciosos na definição dos seus objetivos para 2025 e que o facto de saberem antecipadamente que não ia existir *July review* não os condicionou de nenhuma forma.

Quando analisados os orçamentos aprovados do WOW nos últimos 5 anos é possível validar estas perceções. Por motivos de confidencialidade, os valores apresentados nas próximas tabelas foram alterados face aos reais, mas de forma a não comprometer a análise relevante para esta dissertação.

Sazonalidade	1º Semestre	2º semestre
2021	35%	65%
2022	38%	62%
2023	41%	59%
2024	44%	56%
2025	43%	57%

Tabela 2 Sazonalidade anual da distribuição da receita orçamentada (elaboração própria)

Nos últimos 5 anos, a sazonalidade da receita orçamentada para os dois semestres pode ser considerada, no essencial, constante. Para os anos de 2021 e 2022 vemos uma maior discrepância nos objetivos semestrais, mas que pode estar associada a uma falta de histórico e maturidade do negócio, limitando uma definição mais complexa e inequívoca dos objetivos, bem como um período bastante incerto pós- COVID. A variação verificada nos restantes anos, apesar de demonstrar um maior peso da receita no segundo semestre, tal pode ser justificada pela sazonalidade dos meses incluídos: em termos práticos existem mais meses considerados de “época alta” no segundo semestre.

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho
Sazonalidade mensal (real)	4%	4%	5%	7%	9%	10%
2021 a 2024	41%					
	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
	9%	9%	11%	12%	8%	10%
	59%					

Tabela 3 Sazonalidade mensal real média para o período 2021-2024 (elaboração própria)

Citando o DIR.F&B, “o orçamento deve sempre refletir de forma óbvia os meses mais fracos - chamada época baixa em Novembro, Janeiro e Fevereiro; e depois gradualmente a partir de Março até finais de Abril; depois Maio, Junho, Julho, Agosto e Setembro os meses altos e após Outubro começar outra vez para o mês fraco”.

Na visão do DIR.MKT esta tendência de sazonalidade ainda defende uma maior necessidade de uma revisão trimestral do orçamento: “na minha ótica deveríamos dividir o ano em trimestres, porque felizmente na nossa área de Turismo coincide exatamente com a entrada das épocas altas: nós em abril terminamos com uma Páscoa – o público nacional esgota-se e começa a chegar o público turístico, e no último trimestre reflete-se a mesma coisa e temos dezembro para o público nacional”.

Na visão do DIR.GER, a realização de um *July review* é contraproducente, mas explica que caso fosse obrigatório qualquer tipo de revisão orçamental optaria por um orçamento por épocas: “seria mais lógico fazer um orçamento de época baixa e época alta – no turismo – de Abril a Outubro e de Novembro a Março. Seria mais lógico, mas também não o defendo”.

Sobre o envolvimento do departamento de controlo de gestão no trabalho de construção do orçamento anual, consideram que não existiu qualquer alteração na forma de comunicação e obtenção da informação necessária. Apesar de não existir o *July review*, não reduziu o número de interações com o departamento nem reduziu a volume ou qualidade de informação prestada: “é uma interação que continua a ser diária, semanal e mensal e os mapas necessários continuam a existir”, reforçou a DIR.EXP.

Contudo é de salientar que pode ser prematura qualquer opinião sobre o suporte e envolvimento do departamento de controlo de gestão visto que as entrevistas foram realizadas em Maio – altura em que se começaria a trabalhar a informação para o *July review*. Este

fator foi também evidenciado pelo DIR.MKT: “*é provavelmente uma resposta que posso dar em Agosto ou em Setembro mais concretamente, que é: “não tive o July review e acabei por não ter o suporte a nível financeiro?” Até ao momento o report mensal e os dados que eu necessito quando solicito ao departamento têm chegado; por isso, à partida, não sinto, não prevejo grande impacto”*”.

4.7 Avaliação global e perspetivas futuras

Com o objetivo de recolher a perceção dos gestores sobre esta mudança e as suas ideias para o futuro, os entrevistados foram questionados sobre: a sua perceção sobre os benefícios inerentes a esta alteração de método de controlo; se consideram que a maturidade do projeto e o contexto macroeconómico pode influenciar as decisões tomadas; e quais as suas perspetivas (e sugestões) para o futuro.

Em termos da relação entre os orçamentos (e necessidades de revisões) e o seu atingimento com questões de maturidade, histórico e contexto macroeconómico, o DIR.TUR defende que o contexto mundial neste momento não influencia o atingimento dos objetivos nem o esforço das equipas. Considera que no período de Covid e pós-Covid existia essa realidade, mas que atualmente não acha que sejam influenciados por fatores externos que condicionem o negócio; considera mais que existem fatores estruturais internos que influenciam os graus de atingimento dos orçamentos e a relação das equipas com o orçamento.

Na opinião do DIR.MKT, o WOW tem de ser interpretado como uma *start-up*, que apesar de inserida num grupo centenário, ainda tem processos muito imaturos (apesar da já existente base de hotelaria). Na sua visão, o WOW acaba por ter uma realidade muito diferente do grupo, dada a diversidade de negócios dentro do próprio negócio – lojas, restauração, eventos, museus. Além disso o facto de desde a abertura ter “enfrentado” uma pandemia e guerras na Europa faz com que os restantes negócios do grupo tenham muito mais noções da sua própria curva da sazonalidade que o WOW. “*Quando já existe a cultura de algum produto – exemplo o Arraial do São João - começamos a ter dados financeiros e aí já conseguimos avaliar a sua sazonalidade e perceber se mantém a mesma curva que nos anos anteriores. O histórico para mim é tudo*”, afirma o DIR.MKT.

Em termos da opinião sobre a manutenção da decisão de abandono do *July review* e sugestões para o futuro, as opiniões variam.

Para o DIR.F&B, o negócio ainda não tem histórico nem maturidade para grandes alterações a níveis da elaboração do orçamento e sua posterior avaliação. Questões como a utilização de métricas de avaliação do desvio em relação ao orçamento inicial ainda são prematuras – “*acho que ainda não estamos nesse nível, sinceramente acho que não, mesmo pela cultura até da empresa*”.

Na opinião da DIR.EVT o abandono do *July Review* é uma opção a manter, mas considera que a estrutura do orçamento atual teria de ser revista porque esta estrutura retira autonomia às equipas e visão estratégica: “*fazia um budget único para tudo, em que não havia tanta departamentalização, havia objetivos definidos de crescimento, por exemplo, os eventos tem o objetivo de aumentar o que fizeram [no ano anterior] em 10% ou 20%, mas entrava tudo para um bolo total. Depois tinha as respetivas alíneas por área - para as pessoas perceberem o trabalho que está a ser feito - mas acho que ia eliminar mais de 50% dos problemas de: “este custo é teu” e “esta revenue é minha”. Sempre com o objetivo final de “desfocar do número e focar no serviço ao cliente”*. Na visão da DIR.EVT o orçamento anual deveria ser mais rígido: ter uma linha única de vendas globais que era usada para avaliar todos os gestores e assim deixavam de ser avaliados em função do atingimento nas suas respetivas áreas. Depois cada gestor era avaliado por KPIs funcionais e operacionais - que correspondiam às tais “alíneas” – e que mediam a performance global da sua área, mas não interferiam com o grau de atingimento da linha principal.

O DIR.MKT reforça ainda: “*não sendo resistente a qualquer tipo de mudança, eu veria com muito melhores olhos passarmos a uma revisão trimestral do orçamento do que abandonar o July review. Não implicaria era ter um July tão pesado como nós temos - ter um quarter [trimestral] mais suave, uma reflexão conjunta bastante mais intensa, mas muito mais rápida. Em 2/3 dias, basicamente nós revermos o orçamento e pensarmos no plano de ação, do que chegar julho e ter um peso grande de reflexão. Para nós, o primeiro quarter é uma altura de sofrimento porque estamos em época baixa, por isso era uma altura ótima de reflexão para a época alta e depois voltávamos a ter uma reflexão para o último quarter do ano, e que ações é que queríamos tomar.*”

Em termos de perspetivas futuras, o DIR.TUR prevê que se mantenha o abandono do *July review* e a introdução de *forecasts* regulares em diferentes áreas dos negócios - previsões realistas que não sejam dispendiosas a nível de tempo ou de recursos - para ir acompanhando

a variação e os desvios, mas sem alterar o orçamento. Para o DIR.GER ainda é prematura a utilização de *forecasts*: “*neste momento ainda estamos numa fase de implementação de ferramentas que nos não dizer, no próximo ano, se estávamos certos ou não. Se estiver tudo a funcionar corretamente, para o ano podemos fazer um forecast para o último semestre; mas neste momento não*”.

Contudo foi uma opinião generalizada a necessidade de um alargamento do tempo a ser usado na definição do orçamento anual – defendem que as decisões estratégicas do ano seguinte deveriam ser mais discutidas e elaboradas em conjunto entre todos os diferentes diretores; defendem a necessidade de existir “dias de paragem” em que cada diretor pudesse refletir e sugerir planos de ação mais elaborados e específicos que envolvessem todas as áreas. Para a DIR.EXP a definição assim dos objetivos leva a um maior compromisso de todos os gestores a atingir orçamentos “*ambiciosos, mas exequíveis*”. Na opinião da DIR.EXP só quando todos os gestores podem refletir sobre os objetivos e reunir atempadamente podem ser detetadas falhas (por vezes até ao nível de ferramentas ou procedimentos) que podem impulsionar os resultados: “*essa reflexão é que alimenta os números, não pode ser ao contrário, senão perdemos tempo*”.

Quando questionados sobre se consideram se existem situações excecionais que pudessem justificar uma revisão do orçamento inicial, a DIR.EVT, o DIR.F&B e o DIR.MKT consideram que uma alteração estrutural, como o fecho de algum edifício/fase, ou museu, ou até a abertura de um novo negócio dentro de alguma área ao longo do ano (não prevista em orçamento) teria de gerar um ajuste no orçamento não sendo suficiente uma contextualização a nível do reporte mensal para justificar o desvio em relação ao orçamento. Já uma mudança de conceito, numa área já existente, não deveria levar a nenhuma correção do orçamento – “*aí é obrigação dos gestores de arranjar soluções para atingir os números que são pretendidos*” conclui o DIR.F&B.

A DIR.EXP defende que uma contextualização do que acontece ao longo do ano é suficiente, sem necessidade de rever o orçamento – que não é necessária uma revisão do orçamento para tomar decisões de gestão quando algum negócio que não estava previsto fecha ou abre. Defende que o nível de autonomia e a flexibilidade mantém-se constantes ao longo

do ano, sendo acima de tudo uma questão de compromisso, responsabilidade e profissionalismo.

Já o DIR.GER e o DIR.TUR consideram que existem raras situações que devam gerar uma alteração do orçamento inicial – na sua visão todos os desvios devem ser justificados e refletidos no reporte anual e na memória, mas não se deve alterar o orçamento: *“Quando algo que estava planeado não vai acontecer então tem que se ir buscar outra coisa para compensar, outro tipo de negócio para angariar esse mesmo revenue ou até mais - mas não podes é desvirtuar o teu budget.”* esclarece o DIR.TUR. Na opinião dos dois apenas o fecho de um edifício/fase, neste momento, lhes parece um fator suficiente para fazer uma revisão do orçamento na altura em que essa situação se verificasse e que essa revisão deveria ser feita mesmo se fosse uma revisão acima do previsto: *“Uma revisão do orçamento só tem sentido se houver um impacto direto no negócio. Fechas um edifício, tens uma guerra no teu país; isso sim [deves rever]. Senão, não.”* conclui o DIR.GER.

5. Conclusões, contributos, limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo de caso procurou compreender, à luz dos métodos de controlo de gestão e das práticas organizacionais institucionalizadas, o impacto do abandono da revisão semestral do orçamento (*July review*) numa organização do setor do turismo, analisando a perceção dos seus gestores sobre essa alteração e as suas implicações estratégicas, operacionais e culturais.

A revisão de literatura evidenciou que o orçamento, apesar das críticas relacionadas com a sua rigidez e foco excessivo em resultados passados, mantém-se como uma ferramenta central de planeamento, coordenação e avaliação de desempenho (Lidia, 2015; Sponem & Lambert, 2016). A sua relevância decorre não apenas dos valores definidos, mas sobretudo do processo colaborativo idealmente subjacente, que visa promover alinhamento e responsabilização. Por outro lado, conceitos como o *Beyond Budgeting* e práticas de previsão contínua (*forecasts*) reforçam a necessidade de flexibilidade e adaptação a contextos voláteis (Hope & Fraser, 2003; Becker, 2014), destacando a importância da liderança e da confiança organizacional na adoção ou abandono de métodos de controlo enraizados.

No estudo realizado, os gestores entrevistados revelaram visões distintas quanto à utilidade da revisão semestral, variando entre a perceção de ser um momento relevante de reflexão estratégica e a perceção de ser um exercício redundante ou até contraproducente, desviando o foco dos objetivos anuais. A decisão do abandono da revisão semestral foi interpretada, de forma geral, mais como uma otimização de recursos (tempo e esforço) do que como uma mudança disruptiva na filosofia de controlo. Houve consenso de que apenas alterações estruturais e imprevistas (fecho ou abertura de edifícios/museus, novos negócios relevantes, crises graves) justificariam retornar a uma revisão do orçamento, mas que em situações de mudanças menores ou ajustes de conceito cabe aos gestores encontrar soluções dentro do orçamento definido, sem desvirtuar o planeamento inicial.

Os resultados sugerem que a chave para o sucesso neste tipo de mudança reside em três dimensões críticas: (i) uma liderança consciente e legitimada, capaz de comunicar claramente o racional da decisão e alinhar diferentes racionalidades departamentais; (ii) a existência de sistemas de informação sólidos, que assegurem a fiabilidade e a tempestividade dos dados necessários à tomada de decisão; e (iii) uma cultura organizacional suficientemente madura

para compreender que a eliminação de determinadas rotinas não compromete a disciplina de gestão, desde que existam processos alternativos eficazes.

O estudo empírico, permitiu identificar que, no contexto analisado, o abandono do *July review* foi aceite como uma decisão de topo, sem resistência significativa, e não afetou a definição de objetivos, por parte dos gestores, do orçamento a ser proposto para o ano seguinte. Deste modo, o estudo contribuiu para a literatura sobre *Beyond Budgeting*, em particular para a sua componente relacionada com *forecasting* e as suas relações com outras componentes do modelo *Beyond Budgeting*.

Além disso, este estudo de caso contribui para o debate sobre a evolução das práticas de controlo de gestão, nomeadamente numa perspetiva da sua institucionalização e, sobretudo, a sua desinstitucionalização. Este estudo confirma a importância da liderança no processo de desinstitucionalização de práticas de controlo, nomeadamente na capacidade de sustentar a mudança, gerir resistências e alinhar racionalidades distintas entre departamentos (Burns & Scapens, 2000; Bertz & Quinn, 2021). O abandono de práticas estabelecidas tende, em muitos casos, a ser interpretado como uma ameaça às rotinas e mecanismos já sedimentados, o que pode gerar tensões e prolongar o processo de mudança. No entanto, os resultados deste estudo sugerem que a intensidade desse processo depende da relevância simbólica e funcional da prática em causa. Ainda que uma prática esteja institucionalizada, como era o caso da revisão semestral nesta organização, quando ela é percebida como redundante, burocrática ou de valor marginal, o seu abandono não ameaça as rotinas críticas da organização nem os equilíbrios de poder estabelecidos. Nessas circunstâncias, a desinstitucionalização pode ocorrer de forma relativamente rápida, quase natural, sem exigir longos processos de desconstrução cultural.

Este estudo reforça assim a ideia de que a desinstitucionalização de práticas de controlo pode ser uma oportunidade de simplificação e reforço do alinhamento estratégico, desde que não ocorra no vazio, mas apoiada em mecanismos alternativos que assegurem a continuidade da coordenação e do planeamento. A eliminação de uma prática institucionalizada não implica necessariamente perda de eficácia ou descontinuidade organizacional. Pelo contrário, quando a decisão é bem contextualizada e sustentada por mecanismos alternativos de monitorização e acompanhamento, a mudança pode reforçar o foco estratégico, reduzir a burocracia e otimizar a utilização de recursos. Esta evidência é relevante num momento em que

muitas organizações enfrentam pressões para conciliar disciplina financeira com flexibilidade estratégica, procurando sistemas de controlo mais ágeis e menos onerosos.

Este estudo, portanto, acrescenta à literatura ao mostrar que nem todas as mudanças em práticas de controlo devem ser lidas como processos de transformação profunda. A desinstitucionalização pode variar entre uma mudança incremental de baixo impacto e um processo transformacional de alta complexidade. A chave está na forma como a prática é socialmente construída dentro da organização — se é vista como central ou periférica, estratégica ou meramente administrativa. Este *insight* pode ajudar a explicar porque certas alterações em sistemas de controlo são rápidas e quase impercetíveis, enquanto outras desencadeiam longos e difíceis processos de institucionalização ou de substituição.

Do ponto de vista prático, a experiência analisada sugere que a maturidade da organização e a estabilidade do negócio influenciam a percepção de valor de revisões orçamentais formais. A substituição de revisões semestrais por mecanismos mais ágeis (como *forecasts* regulares) pode manter ou até aumentar o foco nos objetivos anuais, e a comunicação clara sobre o propósito da mudança é fundamental para evitar interpretações divergentes sobre o seu impacto. Também foram evidentes as diferentes opiniões sobre a manutenção desta alteração ou uma possível adaptação, através de revisões mais frequentes, mas mais curtas, focadas na estratégia e promovendo uma gestão mais ágil; ou uma alteração da estrutura base do orçamento, eliminando a existente departamentalização e defendendo um “orçamento global” com avaliação dos gestores por KPIs funcionais, não apenas pelo atingimento da sua área. Estes *insights* podem ser considerados úteis por gestores, na sua reflexão e ação sobre os temas discutidos.

Como limitações ao estudo, destaca-se que as entrevistas foram realizadas ainda antes do período em que tradicionalmente se prepararia o *July review*, pelo que algumas percepções poderão evoluir com o decorrer do ano. Adicionalmente, a realização do estudo num único caso limita a generalização dos resultados, embora enriqueça a compreensão aprofundada de um contexto específico.

Para investigações futuras, seria pertinente analisar comparativamente organizações que mantêm revisões formais e outras que as abandonaram, explorando impactos em diferentes setores. Também seria oportuno avaliar, num horizonte temporal mais alargado, se a ausência do *July review* se mantém no WOW e se os gestores partilham da mesma opinião ao longo

do tempo. Por fim, seria importante compreender se a opinião dos gestores permanece constante em contextos em que as remunerações estão vinculadas aos KPIs, uma vez que a inexistência de revisão orçamental pode levar a situações em que o orçamento não seja atingido.

Referências Bibliográficas

- Argyris, C. (1952). The Impact of Budgets on People. Cornell University. <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.35128000213536&seq=5>
- Awodiran, M. A. (2016). Budget Fairness, Budget Participation, and Organisational Performance: Impact and Relational Analyses. *Journal of Social and Management Sciences*, 2(1), 85-100. ISSN 978-978-31064-7 <https://ssrn.com/abstract=3320608>
- Becker, S. (2014). When Organisations Deinstitutionalise Control Practices: A Multiple-Case Study of Budget Abandonment. *European Accounting Review*, 23(4), 593–623. <http://dx.doi.org/10.1080/09638180.2014.899918>
- Becker, S., Bognes, B., Larsson, D., Morlidge, S., Olesen, A., Olsson, R., & Rösli, F. (2023). *The Viable Map workbook*. Beyond Books Press.
- Bertz, J., Quinn, M. (2021). Situated rationalities and management control change – an empirical note on key actors, situated rationalities and generalised practices. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(1), 77-100. DOI 10.1108/QRAM-03-2021-0042
- Beyond Budgeting Institute. (2025, Agosto). What are the Beyond Budgeting principles?. <https://www.beyondbudgeting.com/beyond-budgeting/bb-principles.html>
- Bogt, H., Scapens, W. (2019). Institutions, situated rationality and agency in management accounting. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(6), 1801-1825. ISSN: 0951-3574
- Bukh, P. N., Ringgaard, A. & Sandalgaard, N. (2024). Moving beyond Budgeting: A Case Study of the Dynamic Interrelationships between Budgets and Forecasts. *European Accounting Review*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/09638180.2024.2362681>
- Burns, J., Scapens, W. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), 3-25. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0119>.

- Daumosser, C., Hirsch, B. & Sohn, M. (2018). Honesty in budgeting: a review of morality and control aspects in the budgetary slack literature. *Journal of Management Control*, 29, 115–159. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-0267-z>
- Goode, M., Malik, A. (2011). Beyond Budgeting: The Way Forward?. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 31(2), 207-214.
- Heupel, T. & Schmitz, S. (2015). Beyond Budgeting - A High-hanging Fruit The Impact of Managers' Mindset on the Advantages of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729-736. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00831-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00831-X)
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts
- Hoshmand, A. R. (2010). *Business Forecasting: A practical approach*. (2^a ed.). Routledge. E-book ISBN 0-203-87401-3
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System*. Harvard Business Review
- Lawson, T. (1997). Situated rationality. *Journal of Economic Methodology*, 4(1), 101–125. <https://doi.org/10.1080/13501789700000006>
- Lidia, T. G. (2015). An Analysis of the Existence of a Link Between Budgets and Performance in Economic Entities. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1794-1803. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01483-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01483-5)
- Marginson, D. & Ogden, S. (2005). Managers, budgets and organisational change: unbundling some of the paradoxes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(1), 45-61. <https://doi.org/10.1108/18325910510635281>

Østergren, K. & Stensaker, I. (2010). Management Control without Budgets: A Field Study of 'Beyond Budgeting' in Practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149–181. <https://doi.org/10.1080/09638180903487842>

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>.

Van de Ven, M., Machado, P., Athanasopoulou, A., Aysolmaz, B., Turetken, O. (2023). Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog. *Information Systems and e-Business Management*, 21, 753–794. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00650-2>

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4^a ed.). Thousand Oaks. ISBN 978-1-4129-6099-1

Anexo: Estrutura do guião usado nas entrevistas aos gestores

Questões gerais para todos os gestores

➤ Contextualização da experiência do gestor

Objetivo: Compreender o papel do gestor na organização e o seu envolvimento com o processo orçamental.

1. Pode descrever brevemente a sua função na organização?
2. Qual tem sido, ao longo do tempo, o seu envolvimento em processo de orçamentação (nesta empresa e/ou empresas anteriores)?
3. Em funções anteriores (noutras empresas) existia o conceito de revisão orçamental a meio do ano?
4. Como descreveria a importância do orçamento no seu trabalho diário com a equipa?
Com que objetivo é usado e de que forma?

➤ Perceção sobre a revisão semestral do orçamento (*July review*)

Objetivo: Analisar como a prática da revisão semestral era percecionada e vivida pelos gestores.

5. Qual é, na sua perspetiva, o propósito principal da existência prévia do *July review* na empresa?
6. No seu caso em particular, que utilidade retirava da revisão semestral?
7. Sentia que a revisão o ajudava na tomada de decisão? Em que aspetos?
8. Como avalia os esforços envolvidos no processo de revisão?
9. Como descreve o impacto da revisão semestral na sua motivação e envolvimento com os objetivos da organização?
10. Qual a utilidade da revisão semestral para criar momentos de reflexão estratégica com as equipas?

➤ **Processo de abandono da revisão semestral do orçamento**

Objetivo: Explorar como foi comunicada e implementada a alteração e como foi vivida pelos gestores.

11. Como teve conhecimento da decisão do abandono do *July review*?
12. Que razões lhe foram apresentadas para esta mudança?
13. Foi envolvido/a no processo de decisão do abandono do *July review*?
14. Sentiu alguma resistência a esta alteração, da sua parte ou da parte das equipas? De que forma ?

➤ **Impactos da alteração na dinâmica de trabalho e na estratégia**

Objetivo: Perceber as consequências práticas e psicológicas da mudança na rotina orçamental.

15. A ausência da revisão semestral alterou a forma como pensa e atua em relação aos objetivos da sua área?
16. O facto de saber - na definição do orçamento anual em dezembro do ano passado - que a revisão do orçamento não ia ocorrer influenciou a definição da estratégia para o ano corrente? De que forma?
17. Considera que essa alteração influenciou a ambição, o foco e/ou o grau de desafio dos KPIs estabelecidos?
18. De que forma esta mudança influenciou a comunicação e a relação com o departamento de controlo de gestão?
19. De que modo esta mudança influenciou o alinhamento estratégico com as equipas e com os restantes gestores?

➤ **Avaliação Global e Perspetivas Futuras**

Objetivo: Recolher percepções sobre o valor da mudança e ideias para o futuro

20. Globalmente, considera que o abandono da revisão semestral trouxe mais benefícios ou desvantagens?
21. Considera que a prática da revisão semestral deveria ser retomada, adaptada ou abandonada definitivamente?

22. Que benefícios traria a opção que escolheu? E que desvantagens poderia haver, e como poderiam ser limitadas/ultrapassadas?
23. Como avalia o grau de "interiorização" desta nova prática? Acha que pode ser facilmente revertida? Devido a que fatores isso pode acontecer, ou pelo contrário não acontecer?
24. Como avalia a relevância do orçamento num contexto organizacional dinâmico como o do WoW?

Questões específicos por gestor/área:

➤ **DIR.TUR + DIR.GER**

- A revisão semestral ajudava-vos a adaptar a estratégia às sazonalidades e flutuações do setor? A ausência do *July review* influenciou a vossa capacidade de planear e/ou reagir a mudanças no mercado?
- De que tipo de informações sentem falta? (se aplicável)
- Como avaliam a utilidade da revisão para alinhar as equipas, no contexto de uma empresa em desenvolvimento e com o nível de maturidade do WOW?

➤ **DIR.F&B**

- Acha que a decisão do abandono influenciou a perceção de responsabilidade e/ou autonomia das equipas mais operacionais? (Cozinheiros, empregados de mesa, copeiros)
- De que forma o abandono do *July review* influenciou a capacidade de motivar as diferentes hierarquias existentes dentro das equipas? E na capacidade para motivar simultaneamente equipas com e sem KPIs?

➤ **DIR.EVT**

- Considerava útil a existência de uma revisão semestral do orçamento tendo em conta a natureza imprevisível dos eventos familiares e corporativos?

➤ **DIR.MKT**

- Como avalia a sua capacidade de resposta em ajustar estratégias de comunicação dinâmicas com a eliminação da revisão?

➤ **DIR.EXP**

- A revisão semestral era usada como oportunidade para testar novos conceitos/produtos nos museus e lojas?
- Como se ajustam agora as estratégias e os planos de atividades – sem a possibilidade de ajustar o orçamento - caso existam mudanças no comportamento das vendas nas lojas e na afluência aos museus?