

ERROS COMUNS NO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO: UMA ANÁLISE DAS FALHAS E ERROS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO E ALOCAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Spolti, Gabriel

Spolti, Tiago

Massignani, Marcia Regina

Resumo

Introdução

O orçamento empresarial é o pilar fundamental para o planejamento estratégico, a alocação de recursos e a gestão de riscos . No entanto, sua implementação prática enfrenta desafios que geram incertezas e dificultam a tomada de decisão . Erros nesse processo, como a subestimação de custos ou a superestimação de receitas, podem comprometer a saúde financeira das organizações e levar a ilusões de lucro . A análise dessas falhas justifica-se pela necessidade de transformar o orçamento em uma ferramenta de gestão sólida, reduzindo a perda de credibilidade junto a stakeholders

Objetivos

O objetivo geral deste estudo é identificar e analisar os erros mais comuns no planejamento orçamentário, investigando suas causas operacionais e técnicas. Especificamente, busca-se: mapear falhas nas etapas de

planejamento, execução e controle; analisar o impacto da falta de treinamento técnico (sistemas ERP/SAP) e do baixo envolvimento dos gestores na ocorrência de erros de alocação; e propor medidas preventivas, como a automação do plano de contas e a criação de guias de treinamento

Método

A pesquisa adotou uma abordagem mista, integrando três frentes procedimentais: uma pesquisa descritiva do tipo survey aplicada em 18 indústrias no Rio Grande do Sul; uma revisão sistemática da literatura englobando 114 trabalhos acadêmicos sobre a evolução dos métodos orçamentários; e um estudo de caso com abordagem quantitativa e qualitativa na unidade de Comercialização no Mercado Interno (CMI) da Petrobras, analisando dados orçamentários de 2019 a 2024. Quanto aos preceitos éticos, a pesquisa garantiu a confidencialidade das informações estratégicas, respeitando a recusa de empresas que optaram por não participar para proteger dados sensíveis.

Resultados

Os dados revelam que a etapa de planejamento é a mais crítica, concentrando 39% das falhas, seguida pela execução com 33%. Nas indústrias, 56% ainda dependem de planilhas eletrônicas, o que potencializa erros manuais. No estudo de caso da CMI Petrobras, observou-se que o grupo de contas "Outros" é o mais impactado, com 53% das alocações sendo realizadas de forma indevida em 2023 por falta de clareza no plano de contas. A alocação manual no sistema SAP, aliada a um plano de contas extenso e pouco divulgado, foi identificada como o principal gargalo técnico.

Discussão

Autores ressaltam que o sistema top-down (de cima para baixo) inibe a participação dos gestores, enquanto processos participativos tendem a ser mais assertivos. Comparativamente, enquanto o orçamento tradicional sofre críticas por sua rigidez e burocracia, modelos como o orçamento flexível e o Beyond Budgeting surgem como alternativas para ambientes de alta incerteza. A literatura converge para o fato de que a demora no suporte contábil e a complexidade dos materiais de consulta (como manuais em PDF obsoletos) desmotivam o preenchimento correto, levando os colaboradores a utilizarem contas genéricas para agilizar processos internos.

Conclusão

Conclui-se que a maioria dos erros orçamentários decorre de fatores internos, como falhas de comunicação, falta de treinamento específico em sistemas de gestão e desalinhamento estratégico. O sucesso do processo orçamentário depende da integração entre a alta administração e a base operacional. Recomenda-se a substituição de materiais estáticos por ferramentas de consulta automatizadas (como Power BI), a definição de pontos focais para suporte rápido e a disseminação contínua da missão e visão da empresa para que todos os níveis hierárquicos compreendam a importância da acurácia na alocação de gastos.

REFERENCIAS

BRASILEIRO, Hayane Lopes; DA GAMA SILVA, Paulo Vitor Jordão. ANÁLISE DA ALOCAÇÃO DE ERROS NA PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA DA CMI: ESTRATÉGIAS PARA MELHORIA DA GESTÃO FINANCEIRA NA PETROBRÁS. In: CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS: TÓPICOS ATUAIS EM PESQUISA-VOLUME 2. Editora Científica Digital, 2024. p. 8-22.

LENZ, E.; FEIL, A. A. A ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DO ORÇAMENTO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO INDUSTRIAL. Revista Gestão e Desenvolvimento, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 112-127, 2016. DOI:

RESUMO EXPANDIDO

10.25112/rgd.v13i2.408. Disponível em:
<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/408>. Acesso em: 30 mar. 2026.

PEDRETI, Maria Angélica Lencione; DINIZ-MAGANINI, Natalia. Orçamento: manter, aprimorar ou abandonar? . GV-EXECUTIVO, [S. l.], v. 22, n. 3, 2023. DOI: 10.12660/gvexec.v22n3.2023.89913. Disponível em:

<https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89913>. Acesso em: 30 mar. 2026.

gabrielspoltivda465@gmail.com

tiagospoltivda465@gmail.com

marcia.massignani@unoesc.edu.br