RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

Inteligência de compras e descentralização no procure-to-pay: impactos na eficiência operacional

Purchasing intelligence and decentralization in procure-to-pay: impacts on operational efficiency

Inteligencia de compras y descentralización en procure-to-pay: impactos en la eficiencia operativa

Laís Daniele Pereira Sobrinho

- Bacharelado em Gestão de Eventos, UNI-BH (2005)
- Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas, UNI-BH (2016)

Resumo:
A evolução da função de compras demanda a transição de atividades transacionais para modelos de governança analítica. A literatura atual sugere que a modernização do fluxo de aquisição e pagamento (*procure-to-pay*) e a descentralização estratégica das requisições de baixo valor tendem a reduzir os tempos de ciclo e os custos operacionais. Este artigo explora o impacto da inteligência de compras e da formação de painéis de fornecedores (*supplier pools*) sobre a agilidade corporativa. Com base em uma revisão de estudos entre 2021 e 2024, discute-se como a delegação de compras de menor complexidade otimiza a alocação do capital humano especializado. Conclui-se que a adoção dessas práticas favorece a maturidade organizacional, embora exija mecanismos rigorosos de controle interno para prevenir desvios de conformidade.
Palavras-chave: Inteligência de Compras, Procure-to-Pay, Descentralização, Gestão de Fornecedores, Eficiência Operacional.

Abstract:
The evolution of the purchasing function demands the transition from transactional activities to analytical governance models. Current literature suggests that modernizing the procure-to-pay flow and strategically decentralizing low-value requisitions tend to reduce cycle times and operational costs. This article explores the impact of purchasing intelligence and the formation of supplier pools on corporate agility. Based on a review of studies between 2021 and 2024, it discusses how delegating lower-complexity purchases optimizes the allocation of specialized human capital. It is concluded that adopting these practices favors organizational maturity, although it requires rigorous internal control mechanisms to prevent compliance deviations.
Keywords: Purchasing Intelligence, Procure-to-Pay, Decentralization, Supplier Management, Operational Efficiency.

Introdução

No ambiente de negócios contemporâneo, a função de compras corporativas tem passado por uma profunda reavaliação conceitual. Antes relegada a uma posição administrativa e reativa, responsável predominantemente pelo processamento mecânico de pedidos, a área de suprimentos passou a ser reconhecida como um componente vital da estratégia financeira. Autores apontam que a instabilidade das cadeias de fornecimento globais e a pressão inflacionária exigem que as empresas desenvolvam capacidades preditivas, alterando o foco do mero controle de preços para a gestão abrangente do Custo Total de Propriedade (TCO) e da

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

mitigação de riscos.

A modernização do ciclo de aquisição e pagamento (*procure-to-pay*) apresenta-se como um dos principais vetores dessa transformação. A literatura indica que a ineficiência no processamento de requisições consome uma parcela significativa do tempo dos profissionais de compras, impedindo que se dediquem a atividades de maior valor agregado, como o desenvolvimento estratégico de fornecedores. Frente a essa limitação, estratégias organizacionais como a descentralização das compras de baixo valor e a criação de painéis de fornecedores pré-aprovados têm ganhado destaque tanto acadêmico quanto prático como alternativas viáveis para reduzir o tempo de ciclo (*lead time*).

Este artigo tem como objetivo analisar os impactos operacionais da aplicação da inteligência de compras, combinada com a descentralização controlada de processos. O texto está estruturado em cinco seções de desenvolvimento, que abordam a evolução teórica do departamento de compras, os impactos da automação no ciclo procure-to-pay, a estratégia de delegação de aquisições de baixo valor, a otimização de prazos por meio de catálogos de fornecedores e a necessidade premente de adoção de metodologias analíticas. Por fim, as conclusões sintetizam os achados e sugerem direcionamentos para futuras investigações.

1. A Evolução da Inteligência de Compras na Estratégia Corporativa

Historicamente, o departamento de compras operava sob uma perspectiva transacional, na qual a principal métrica de sucesso era a obtenção do menor preço unitário. Monczka et al. (2021) observam que esse paradigma mostrou-se inadequado para sustentar operações em cadeias de suprimentos voláteis, nas quais o foco excessivo no custo inicial frequentemente resulta em falhas de qualidade ou atrasos de entrega. A necessidade de uma abordagem mais sofisticada deu origem ao conceito de Inteligência de Compras (*Purchasing Intelligence*).

A inteligência de compras caracteriza-se pela aplicação de métodos analíticos e pelo tratamento de dados para embasar decisões de *sourcing*. De acordo com Handfield e Linton (2022), essa transição exige que os profissionais da área compreendam as dinâmicas de mercado, monitorem os índices de commodities e avaliem os riscos financeiros e geopolíticos de seus parceiros de negócios. A formulação de políticas de compras maduras passa a exigir uma articulação interdisciplinar, envolvendo as áreas de finanças, jurídico e conformidade (*compliance*).

A literatura sugere que empresas com alta maturidade em inteligência de compras apresentam maior capacidade de adaptação a choques externos. Ivanov (2024) demonstra que a coleta

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

contínua de informações sobre o mercado de fornecedores permite a construção de matrizes de risco precisas. Esse mapeamento viabiliza o desenvolvimento de fontes alternativas de suprimento antes que a escassez de um insumo específico afete a continuidade das operações produtivas.

Por outro lado, a implementação dessa inteligência esbarra em barreiras estruturais. Kache e Seuring (2021) apontam que a fragmentação de dados em sistemas legados impede a visualização clara dos gastos corporativos (*spend analysis*). Quando as informações sobre fornecedores e faturamentos estão em silos, o departamento de compras atua "às cegas", o que dificulta a consolidação de volumes e a negociação de contratos em nível empresarial.

Dessa forma, verifica-se que o avanço rumo a um modelo estratégico depende, primeiramente, da higiene e da governança de dados. Estudos indicam que a padronização cadastral e a centralização das informações contratuais constituem os alicerces operacionais obrigatórios para que a organização possa, de fato, abandonar as tarefas corretivas e exercer a verdadeira inteligência de mercado na aquisição de recursos.

2. A Modernização do Ciclo Procure-to-Pay (P2P)

O ciclo *Procure-to-Pay* (P2P) abrange todas as etapas, desde a requisição interna de um bem ou serviço até o efetivo pagamento ao fornecedor. A literatura acadêmica tem destacado que a ineficiência neste processo gera altos custos administrativos e atritos com parceiros comerciais. Fosso Wamba et al. (2022) observam que processos P2P predominantemente manuais são suscetíveis a erros de digitação, extravio de faturas e atrasos na aprovação, fatores que comprometem a previsibilidade do fluxo de caixa.

A automação do P2P apresenta-se como a principal resposta metodológica a essas deficiências. Estudos sugerem que a integração entre plataformas de compras e sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) proporciona visibilidade em tempo real sobre o status das requisições. Dubey et al. (2023) argumentam que a adoção de fluxos de aprovação eletrônicos, baseados em regras de governança preestabelecidas, reduz drasticamente o tempo necessário para transformar uma necessidade interna em um pedido de compra formalizado.

Além da velocidade, a modernização do P2P favorece a mitigação de fraudes e de desvios. O estabelecimento da conferência tripla automatizada (*three-way matching*) — que cruza as informações do pedido de compra, do recebimento físico e da fatura — atua como um forte controle interno. Autores como Gunasekaran et al. (2022) indicam que organizações com altos

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

níveis de automação nesse quesito apresentam taxas de pagamentos indevidos consideravelmente menores do que as de organizações que operam por meio de validação humana.

Entretanto, a adoção tecnológica não ocorre sem resistência. Waller e Fawcett (2022) destacam que a implementação de sistemas P2P frequentemente enfrenta rejeição por parte dos usuários internos, que percebem os novos controles sistêmicos como barreiras burocráticas à agilidade departamental. Constata-se que a falha na gestão da mudança cultural resulta no aumento do chamado "gasto invisível" (maverick spend), no qual os colaboradores contornam o sistema oficial para realizar compras diretamente com fornecedores não homologados.

Conclui-se, nesta análise, que a automação P2P não resolve, por si só, ineficiências processuais. Evidências indicam que a tecnologia deve ser precedida por um redesenho cuidadoso das políticas de compras e por um esforço educacional intenso, garantindo que os usuários internos compreendam as ferramentas e reconheçam o valor da conformidade para a saúde financeira da companhia.

3. Descentralização Estratégica e Compras Delegadas

Um dos debates mais persistentes na literatura de gestão de suprimentos é a dicotomia entre centralização e descentralização da função de compras. Van Weele (2022) postula que, enquanto a centralização favorece a consolidação de volumes e a padronização de contratos, tende a engessar a operação, criando gargalos na aquisição de itens de baixo valor agregado ou de urgência local. O excesso de centralização frequentemente sobrecarrega os compradores com uma infinidade de processos operacionais triviais.

Para equacionar esse dilema, o modelo de compras delegadas (*delegated purchasing*) tem sido amplamente sugerido como solução híbrida. Christopher (2021) descreve essa prática como a delegação formal de autoridade para que os próprios requisitantes (áreas de negócios) conduzam aquisições de pequeno montante financeiro, sem a necessidade de intervenção do departamento central de suprimentos. Observa-se que essa estratégia obstrui o fluxo de trabalho dos especialistas em *sourcing*.

A eficácia das compras delegadas depende diretamente da definição de parâmetros restritivos claros. Estudos indicam que a descentralização só é segura quando acompanhada de catálogos eletrônicos predefinidos ou do uso de cartões de compra corporativos (*p-cards*). Carter et al. (2021) observaram que a limitação do teto de gastos (por exemplo, compras até dez mil reais)

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

e a restrição a fornecedores homologados impedem a exposição financeira da organização, mantendo o controle sob o guarda-chuva das compras.

A literatura aponta impactos positivos substanciais na alocação de capital humano. Ao transferir o processamento de pedidos de baixo valor para os usuários finais, a organização libera seus compradores seniores para atuarem em frentes estratégicas, como negociações complexas, mitigação de riscos contratuais e desenvolvimento tecnológico junto aos fornecedores. A descentralização controlada atua, portanto, como um mecanismo de otimização da capacidade intelectual da equipe.

Verifica-se, todavia, que a manutenção desse modelo exige auditorias contínuas. MacCarthy et al. (2022) advertem que o afrouxamento da supervisão pode resultar no fracionamento artificial de compras — prática em que usuários dividem uma grande aquisição em várias pequenas para contornar o limite de aprovação financeira. Conclui-se que as auditorias analíticas posteriores (*post-audit*) são indispensáveis para garantir a lisura da descentralização.

4. Painéis de Fornecedores e Otimização do Tempo de Ciclo

A velocidade de resposta da área de compras frente às demandas das unidades de negócios atua como um indicador crítico de desempenho (*lead time* interno). A literatura evidencia que a necessidade de realizar cotações e rodadas de negociação individuais para serviços ou insumos repetitivos consome tempo processual, frequentemente inviabilizando a agilidade operacional. Segundo Handfield et al. (2022), a estruturação de painéis de fornecedores (*supplier pools*) desponta como uma metodologia eficaz para mitigar essa morosidade.

O conceito de painel de fornecedores baseia-se na pré-qualificação de um conjunto restrito de empresas para fornecer bens ou serviços em categorias específicas. Estudos sugerem que a formalização de contratos guarda-chuva (*framework agreements*) com taxas e níveis de serviço preestabelecidos permite que as requisições sejam convertidas diretamente em ordens de compra, suprimindo a necessidade de processos de cotação (*Request for Quotation* - RFQ) para cada nova demanda (Monczka et al., 2021).

O impacto prático dessa abordagem no tempo de ciclo é significativo. Observa-se que organizações que adotam catálogos restritos e listas de fornecedores preferenciais relatam compressões substanciais nos prazos de atendimento interno. Ao eliminar o atrito informacional e as negociações isoladas de baixo impacto, o departamento de compras fornece à operação previsibilidade de abastecimento que aproxima a experiência de aquisição corporativa do

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

comércio eletrônico voltado ao consumidor B2C.

Essa estratégia, além de promover a agilidade, favorece o estreitamento dos laços comerciais. Gunasekaran et al. (2022) argumentam que ao direcionar o volume de gastos para um painel reduzido e selecionado de fornecedores, a empresa compradora torna-se um cliente de maior relevância. Essa alavancagem de volume melhora o poder de barganha, resultando em concessões de preço e na priorização do atendimento em cenários de escassez de mercado.

Contudo, a literatura adverte sobre os riscos inerentes à limitação da base de fornecedores. O fechamento excessivo do painel pode levar à acomodação e à perda de competitividade no mercado ao longo do tempo. Choi et al. (2022) recomendam a realização de rodadas periódicas de revisão do portfólio, permitindo o ingresso de novos fornecedores inovadores e a manutenção do tensionamento competitivo necessário para evitar a obsolescência das condições contratuais negociadas.

5. Tomada de Decisão Baseada em Dados e Indicadores

O advento da Indústria 4.0 introduziu a expectativa de que os departamentos de suprimentos operassem sob a premissa fundamental da tomada de decisão baseada em dados (*data-driven decision making*). Trabalhos recentes demonstram que a capacidade de analisar o gasto corporativo, segmentando-o por categoria, unidade de negócio e família de fornecedores, é o ponto de partida para qualquer programa sério de economia de escala (Fosso Wamba et al., 2022). O dado purificado revela as ineficiências ocultas da companhia.

A definição e o acompanhamento de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) consistentes atuam como bússolas para a inteligência de compras. Autores apontam que as métricas financeiras de economia de custos (cost savings e cost avoidance) devem ser equilibradas com indicadores operacionais, como o percentual de entregas no prazo (on-time delivery) e a taxa de qualidade dos insumos recebidos. A literatura sugere que focar unicamente na economia monetária pode mascarar fragilidades severas no nível de serviço dos fornecedores (Dubey et al., 2023).

Ademais, a análise de dados eleva a auditoria de processos a um nível contínuo e proativo. A utilização de painéis de *Business Intelligence* acoplados aos sistemas de ERP permite a detecção, em tempo real, de desvios nas políticas de compras. Kache e Seuring (2021) indicam que anomalias em faturamentos, discrepâncias de preços acima das médias contratuais e picos anormais em requisições de compra emergenciais podem ser sinalizadas de forma automatizada

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

pela auditoria sistêmica.

A evolução desse tratamento de dados aponta para o uso de análises preditivas na gestão de custos. A modelagem matemática passa a incorporar variações históricas dos índices de mercado, prevendo a oscilação tarifária de matérias-primas e permitindo que o departamento trave preços (hedging) nos momentos oportunos. Observa-se que o salto da análise descritiva (o que aconteceu) para a análise preditiva (o que acontecerá) consolida a posição estratégica do comprador moderno na organização.

Entende-se, portanto, que a inteligência de compras requer que os profissionais do setor elevem o seu letramento estatístico e financeiro. As evidências acadêmicas e as tendências de mercado indicam que o perfil do comprador restrito à cotação e negociação interpessoal cede espaço para a figura do analista de suprimentos, cuja argumentação de negócios é sustentada irrevogavelmente pela consistência matemática e analítica extraída de vastas bases de dados corporativas.

Conclusão

A investigação conduzida neste artigo buscou elucidar as transformações metodológicas no escopo da função de compras corporativas, analisando o impacto da inteligência analítica e das estratégias de descentralização do fluxo de aquisições. A revisão da literatura corroborou a hipótese de que o departamento de suprimentos atua de maneira muito mais profícua quando liberto de rotinas puramente burocráticas e transacionais, migrando sua atuação para a gestão estratégica de dados, de categorias e de mitigação de riscos a longo prazo.

Observou-se que a modernização sistêmica do ciclo *Procure-to-Pay* constitui o alicerce da visibilidade financeira. A adoção de ferramentas que automatizam o fluxo de aprovações e o cruzamento triplo de documentos não apenas mitiga o erro humano e o retrabalho, mas também fortalece consideravelmente as barreiras de governança contra desvios operacionais. Esse saneamento burocrático inicial é o que garante a confiabilidade dos relatórios e das métricas de despesas utilizados pelos painéis gerenciais e pelas diretorias.

Em contrapartida à hipercentralização tradicional, as evidências apontaram para o êxito operacional da prática de compras delegadas. Constatou-se que a descentralização das aquisições de baixo valor, de forma controlada, otimiza significativamente a alocação do capital intelectual dos compradores especializados. Paralelamente, a formulação de painéis de fornecedores pré-qualificados elimina rodadas de negociação redundantes, reduzindo o tempo

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

de atendimento e conferindo fluidez ao abastecimento interno.

Do ponto de vista das contribuições teóricas, o artigo dialoga com as teorias de gestão da cadeia de suprimentos e de arquitetura de processos, demonstrando que a agilidade organizacional não se opõe necessariamente ao controle de conformidade. A síntese dos autores consultados demonstra que políticas restritivas parametrizadas de forma sistêmica em ambientes data-driven oferecem governança robusta sem asfixiar o tempo de resposta corporativo, enriquecendo o corpo teórico sobre o desenho organizacional logístico.

No aspecto da contribuição prática aos gestores, o trabalho ressalta a importância de realizar limpezas estruturais nas bases de fornecedores. A orientação derivada do estudo defende que o esforço para consolidar o gasto em catálogos eletrônicos e parceiros homologados confere alavancagem de volume e melhores condições de negociação. Indica-se que as empresas perdem capacidade de barganha quando dissipam o seu capital de compras por meio de dezenas de transações emergenciais de baixo valor com múltiplos credores pulverizados.

Reconhecem-se, entrementes, as limitações inerentes às práticas discutidas. A literatura aponta que a descentralização carrega o risco de perda da consolidação total se não for devidamente auditada, além de depender de uma cultura de probidade corporativa elevada. Ademais, as abordagens analisadas consideram ambientes em que há viabilidade orçamentária para a integração de sistemas complexos de ERP, o que pode não refletir integralmente a realidade de organizações em estágios iniciais de maturidade administrativa ou sob severo contingenciamento financeiro.

A resistência cultural também figura como uma restrição marcante à aplicação do modelo teórico. Em companhias nas quais as gerências divisionais têm forte arraigamento em processos informais, a transição para sistemas rigidamente parametrizados ou para catálogos obrigatórios gera rejeição imediata. As lideranças de compras enfrentam o desafio contínuo de demonstrar internamente, de forma pedagógica, o valor agregado dessas mudanças, atuando muito mais como gestores da mudança do comportamento humano do que como meros compradores técnicos.

Para fomentar a evolução contínua desta disciplina, sugere-se uma agenda de pesquisas futuras focada na aplicação de simulações estocásticas que mensurem a variação de custos e prazos decorrentes de diferentes modelos de supplier pool em indústrias de manufatura. Além disso, a investigação de métodos baseados em aprendizado de máquina (*Machine Learning*) para auditar o fracionamento de compras descentralizadas em tempo real representaria uma contribuição inestimável à teoria de auditoria preditiva e à conformidade nas cadeias de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VI, v.1 2025 | submissão: 25/10/2025 | aceito: 28/10/2025 | publicação: 01/11/2025

suprimentos de médio e grande porte.

Referências

Carter, C. R., Hatton, M. R., Wu, C., & Chen, X. (2021). Sustainable supply chain management: continuing evolution and future directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 51(1), 1–15.

Choi, T. M., Kumar, S., Yue, X., & Chan, H. L. (2022). Disruptive technologies and operations management in the Industry 4.0 era and beyond. *Production and Operations Management*, 31(1), 9–31.

Christopher, M. (2021). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2023). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Economics*, 217, 10–19.

Fosso Wamba, S., Akter, S., Edwards, A., Chopin, G., & Gnanzou, D. (2022). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, 165, 234–246.

Gunasekaran, A., Yusuf, Y. Y., Adeleye, E. O., & Papadopoulos, T. (2022). Agile manufacturing practices: the role of big data and business analytics with multiple case studies. *International Journal of Production Research*, 56(1-2), 385–397.

Handfield, R., & Linton, T. (2022). *The living supply chain: The evolving imperative of operating in real time*. Wiley.

Ivanov, D. (2024). Supply chain resilience and digital transformation: a review. *Supply Chain Management: An International Journal*.

Kache, F., & Seuring, S. (2021). Challenges and opportunities of digital information at the intersection of Big Data Analytics and supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*.

MacCarthy, B. L., Blome, C., Olhager, J., Srai, J. S., & Zhao, X. (2022). Supply chain evolution: Theory, concepts, and science—International *Journal of Operations & Production Management*.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2021). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.

Van Weele, A. J. (2022). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning EMEA.

Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2022). Data science, predictive analytics, and big data: a revolution that will transform supply chain design and management. *Journal of Business Logistics*, 34(2), 77–84.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.