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

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

Governança no ciclo Procure to Pay: controles internos, conformidade e gestão de riscos em operações financeiras integradas

Governance in the Procure-to-Pay Cycle: Internal Controls, Compliance and Risk Management in Integrated Financial Operations

Viviane Navarro Dias
Tecnóloga em Gestão Financeira pela Universidade Paulista (UNIP), 2010

Resumo
O ciclo Procure to Pay (PTP) reúne decisões de compra, cadastro e relacionamento com fornecedores, processamento de faturas, pagamentos, viagens e despesas e outros mecanismos de desembolso corporativo. Por atravessar diferentes áreas e sistemas, o processo ocupa posição sensível na governança financeira. Este artigo examina como controles internos, segregação de funções, qualidade de dados, indicadores e automação podem ser articulados para reduzir riscos sem comprometer a fluidez operacional. A pesquisa utiliza revisão narrativa estruturada de livros, normas e estudos institucionais rastreáveis, com ênfase no COSO, PCAOB, Federal Reserve e Association for Financial Professionals. A análise mostra que a maturidade do PTP depende da integração entre desenho de processo, responsabilidade gerencial, evidência auditável, gestão de exceções e uso criterioso de tecnologia.
Palavras-chave: Procure to Pay; contas a pagar; controles internos; conformidade; governança financeira; gestão de riscos.

Abstract
The Procure-to-Pay (PTP) cycle encompasses purchasing decisions, supplier onboarding and management, invoice processing, payments, travel and expenses, and other corporate disbursement mechanisms. Because it crosses multiple functions and systems, the process occupies a sensitive position in financial governance. This article examines how internal controls, segregation of duties, data quality, performance indicators, and automation can be combined to reduce risk without undermining operational flow. The study adopts a structured narrative review of traceable books, standards, and institutional research, with emphasis on COSO, PCAOB, the Federal Reserve, and the Association for Financial Professionals. The analysis indicates that PTP maturity depends on the integration of process design, managerial accountability, auditable evidence, exception management, and the judicious use of technology.
Keywords: Procure to Pay; accounts payable; internal controls; compliance; financial governance; risk management.

1. Introdução

O Procure to Pay deixou de ser compreendido apenas como uma sequência administrativa entre a solicitação de uma compra e a liquidação de uma obrigação. Em organizações complexas, o ciclo conecta procurement, cadastro de fornecedores, recebimento, validação documental, contabilização, tesouraria, viagens e despesas e cartões corporativos. Davenport (1993) já observava que processos empresariais precisam ser analisados transversalmente, porque seu desempenho raramente coincide com os limites formais dos departamentos.

Essa leitura é especialmente importante em contas a pagar. Uma falha criada no início do fluxo pode

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 VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

aparecer apenas no momento do pagamento, quando a possibilidade de correção é menor e o custo da exceção é maior. O COSO (2013) sustenta que controles internos devem estar vinculados aos objetivos, riscos, informação e monitoramento da organização. Aplicado ao PTP, esse princípio desloca a atenção de verificações isoladas para uma arquitetura de controle distribuída ao longo de todo o processo.

O ambiente de pagamentos também tornou o tema mais sensível. A pesquisa da Association for Financial Professionals (AFP, 2025), realizada com 521 profissionais corporativos, registrou que 79% das organizações respondentes sofreram tentativas ou ocorrências de fraude em pagamentos em 2024.

Diante desse contexto, o objetivo deste artigo é discutir seis dimensões da governança do PTP: integração ponta a ponta, controles internos, dados mestres, desembolsos corporativos, indicadores e automação.

2. Metodologia

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão narrativa estruturada. Foram selecionadas fontes acadêmicas, livros de referência, normas profissionais e pesquisas institucionais relacionadas a processos empresariais, controles internos, serviços compartilhados, pagamentos e transformação operacional.

A seleção privilegiou materiais cuja autoria, instituição responsável, data e conteúdo pudessem ser identificados e rastreados. Entre as bases conceituais estão Davenport (1993), Hammer e Champy (1993), Bergeron (2003), Ulbrich (2006), o Internal Control - Integrated Framework do COSO (2013) e o padrão AS 2201 do PCAOB.

Para dados contemporâneos de risco em pagamentos, utilizou-se a pesquisa AFP Payments Fraud and Control Survey Report de 2025, cujos resultados se referem ao ano de 2024. Informações sobre a infraestrutura de pagamentos foram confrontadas com o 111th Annual Report do Board of Governors of the Federal Reserve System.

A análise foi organizada por objetivos de governança e não por tecnologia específica. Essa opção reduz o risco de transformar o estudo em descrição de ferramentas e permite discutir princípios que permanecem relevantes em diferentes estruturas empresariais.

Os achados foram agrupados em seis eixos temáticos. Em cada eixo, procurou-se relacionar literatura de processos, referenciais de controle e evidências recentes, distinguindo recomendações conceituais de resultados empíricos.

Por fim, não se pretende estabelecer um modelo universal de PTP nem substituir avaliações contábeis, tributárias, jurídicas ou de auditoria. O propósito é oferecer uma síntese crítica sobre como processos

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 VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

financeiros integrados podem combinar eficiência, rastreabilidade e disciplina de controle.

3.1 PTP como processo de ponta a ponta

Davenport (1993) define processo como um conjunto estruturado de atividades destinado a produzir um resultado para um cliente ou mercado. Essa perspectiva é útil ao PTP porque evidencia que o resultado final não pertence exclusivamente a compras, contas a pagar ou tesouraria. A qualidade do ciclo depende das interfaces entre essas funções.

Hammer e Champy (1993), ao discutirem reengenharia de processos, criticam estruturas em que atividades são otimizadas localmente sem atenção ao fluxo completo. No PTP, essa fragmentação pode ocorrer quando uma área mede apenas velocidade de compra, outra apenas volume de faturas e outra apenas execução de pagamentos, sem uma métrica comum de qualidade.

A abordagem de ponta a ponta exige propriedade clara do processo. Isso não significa concentrar todas as decisões em uma única função, mas identificar responsabilidades, critérios de escalada e pontos de controle. Bergeron (2003) observa que estruturas de serviços compartilhados dependem de governança explícita para que a padronização não se converta em distanciamento do negócio.

Também é necessário distinguir fluxo padrão e exceção. Faturas com pedido de compra, recebimento e dados consistentes podem seguir um caminho diferente daquele destinado a divergências. Essa separação permite concentrar análise humana onde o risco e a complexidade são maiores.

A visão integrada aproxima PTP da gestão de caixa. Vencimentos, condições de pagamento, concentração de desembolsos e pendências afetam previsibilidade financeira. O relatório anual do Federal Reserve (2025) mostra a coexistência de diferentes infraestruturas de pagamento, como ACH, transferências de fundos, cheques e pagamentos instantâneos, reforçando a necessidade de processos capazes de operar em ambientes diversos.

Assim, a arquitetura ponta a ponta não é apenas uma forma de organizar tarefas. Ela cria uma base para que decisões de compra, registro, aprovação e pagamento sejam analisadas como partes de um mesmo sistema financeiro.

3.2 Controles internos, segregação de funções e evidência

O COSO (2013) organiza o controle interno em cinco componentes: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. No PTP, esses componentes aparecem desde a definição de alçadas até a revisão de pagamentos e exceções.

O PCAOB, no AS 2201, define o controle interno sobre relatório financeiro como processo destinado

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.

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

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

a fornecer segurança razoável sobre a confiabilidade das informações e a autorização adequada de receitas e despesas. Embora o padrão tenha finalidade de auditoria, seus conceitos ajudam a compreender por que documentação e rastreabilidade são relevantes em fluxos de desembolso.

A segregação de funções é um exemplo clássico. Quando cadastro de fornecedor, alteração bancária, aprovação de fatura e liberação de pagamento ficam excessivamente concentrados, aumenta-se o risco de erro ou fraude. A separação precisa existir tanto no desenho organizacional quanto nos perfis de acesso aos sistemas.

Controles preventivos e detectivos cumprem funções diferentes. O próprio PCAOB (AS 2201) reconhece essa complementaridade: alguns controles procuram impedir o evento; outros procuram identificá-lo depois de ocorrido. Em PTP, bloqueios sistêmicos podem coexistir com conciliações, revisões de exceção e análises posteriores.

A evidência de execução é igualmente importante. Uma política escrita não demonstra, sozinha, que o controle ocorreu. Logs, aprovações eletrônicas, documentos de suporte e registros de revisão permitem reconstruir a decisão e aumentam a auditabilidade.

Por isso, controle interno não deve ser entendido como camada burocrática acrescentada ao final. Quando incorporado ao desenho do processo, ele pode reduzir retrabalho e tornar as exceções mais visíveis, preservando simultaneamente velocidade e segurança.

3.3 Dados mestres de fornecedores e integridade da informação

A qualidade do PTP começa antes da primeira fatura. Dados cadastrais, bancários e fiscais do fornecedor alimentam etapas posteriores; se estiverem incompletos ou inconsistentes, a falha se propaga pelo processo. Davenport (1993) relaciona inovação de processos à qualidade da informação que sustenta as atividades.

Alterações bancárias merecem atenção especial. A AFP (2025) registrou que o business email compromise permaneceu como principal via de tentativa ou ocorrência de fraude em pagamentos, citado por 63% dos respondentes. O dado reforça a necessidade de validação independente quando instruções sensíveis são modificadas.

Vendor impersonation também ganhou relevância na pesquisa da AFP (2025). Esse tipo de ocorrência demonstra que um pedido aparentemente legítimo pode explorar relações comerciais existentes. Procedimentos de confirmação por canais previamente validados reduzem dependência do conteúdo de uma única mensagem.

A integridade cadastral afeta também a automação. Matching, roteamento e validações dependem de identificadores consistentes. Duplicidades ou campos incompletos podem transformar uma

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.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

ferramenta de automação em mecanismo de geração acelerada de exceções.

Governança de dados mestres inclui revisão periódica, inativação de registros obsoletos e separação entre solicitação e aprovação de alterações críticas. Esses procedimentos podem ser medidos por indicadores de duplicidade, completude e tempo de onboarding.

Portanto, o cadastro de fornecedores não é uma tarefa periférica. Ele funciona como controle preventivo e como infraestrutura informacional do PTP, influenciando pagamento, conformidade, automação e capacidade analítica.

3.4 Pagamentos, T&E e cartões corporativos

Pagamentos a fornecedores, viagens e despesas e cartões corporativos convertem decisões operacionais em saída de recursos. Apesar de possuírem regras próprias, essas frentes compartilham princípios de autorização, documentação, classificação e monitoramento.

A pesquisa AFP (2025) mostra que a exposição a fraude continua elevada: 79% dos participantes relataram tentativa ou ocorrência em 2024. Cheques foram o instrumento mais frequentemente sujeito a fraude, citado por 63% dos respondentes. Esses resultados não descrevem exclusivamente contas a pagar, mas dimensionam o ambiente de risco em que os desembolsos corporativos são executados.

Em T&E, políticas precisam reduzir ambiguidades sem impedir situações legítimas. Categorias claras, comprovantes, limites e fluxos de aprovação tornam despesas comparáveis e facilitam análise posterior. A informação gerada pode apoiar negociação com fornecedores e revisão de políticas.

Cartões corporativos ampliam agilidade, mas exigem controles próprios. Limites, perfis de uso, conciliações e documentação precisam dialogar com a política financeira. O equilíbrio entre controles preventivos e detectivos descrito pelo PCAOB é aplicável também a esse contexto.

Pagamentos urgentes representam outro ponto de atenção. A urgência pode ser legítima, mas não deve eliminar rastreabilidade. Exceções frequentes devem ser classificadas e analisadas, pois podem revelar falhas de planejamento, cadastro ou aprovação.

Uma política integrada de desembolsos permite tratar fornecedores, empregados e cartões sob princípios comuns. Essa coerência reduz lacunas e torna mais clara a responsabilidade de cada participante do processo.

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.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

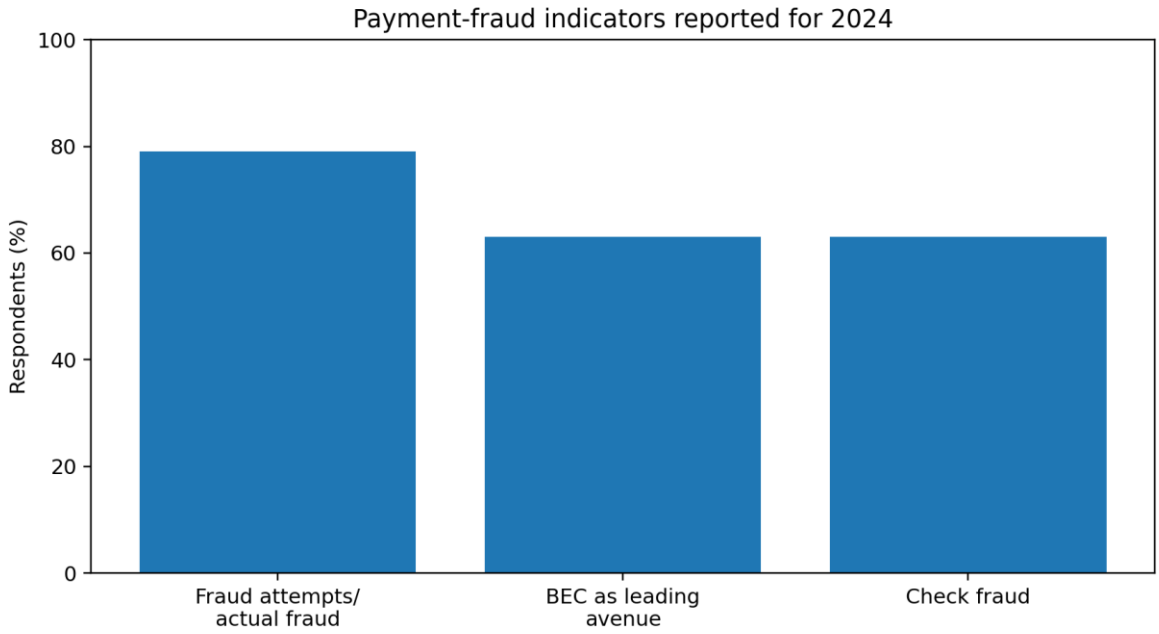

Figura 1. Indicadores selecionados de fraude em pagamentos referentes a 2024. Fonte: elaboração própria com base em AFP (2025).

3.5 KPIs, SLAs e tratamento de exceções

A gestão do PTP precisa de medidas que representem capacidade, qualidade e risco. Volume processado, tempo de ciclo, pagamentos no prazo, backlog, faturas bloqueadas, pedidos antigos e taxa de exceção são exemplos de indicadores que ajudam a tornar problemas visíveis.

Bergeron (2003) destaca o papel dos acordos de nível de serviço em estruturas compartilhadas. Entretanto, um SLA só é útil quando define claramente início, término, responsabilidades e condições que interrompem a contagem do prazo.

Indicadores de velocidade precisam ser combinados com métricas de qualidade. Reduzir tempo médio de processamento sem observar retrabalho pode produzir uma falsa melhora. Ulbrich (2006) alerta que iniciativas de serviços compartilhados podem repetir limitações de projetos de reengenharia quando priorizam estrutura sem compreender o processo.

A análise de exceções é particularmente valiosa. Uma fatura bloqueada não representa apenas uma pendência; ela contém informação sobre a causa do desvio. Classificar motivos permite identificar fornecedores, áreas ou etapas que concentram retrabalho.

SLAs também devem respeitar governabilidade. Se a operação aguarda aprovação da área solicitante, o tempo total não pode ser interpretado como desempenho exclusivo de contas a pagar. Separar tempos internos e externos melhora diagnóstico e responsabilização.

KPIs tornam-se instrumentos de governança quando provocam ação. O painel deve conduzir a uma

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 VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

discussão sobre causa, responsável, prazo e resultado esperado, evitando que a medição se torne atividade desconectada da melhoria.

3.6 Automação e inteligência operacional com controle

A automação do PTP pode abranger captura de documentos, workflows, matching, roteamento, pagamentos eletrônicos e análise de dados. Davenport (1993) já relacionava tecnologia da informação à possibilidade de redesenhar processos, mas advertia que o valor não está na tecnologia isolada.

Automatizar um processo instável tende a reproduzir inconsistências em maior escala. Antes da implementação, entradas, regras, exceções e responsabilidades precisam ser compreendidas. Essa lógica aproxima transformação digital da disciplina clássica de desenho de processos.

O COSO publicou em 2024 orientação específica sobre controle interno em automação robótica de processos. A publicação reforça que RPA precisa ser integrada à estrutura de governança e controle, incluindo responsabilidades, riscos e monitoramento.

Controles automatizados podem aplicar regras com consistência e gerar trilhas de execução. Ao mesmo tempo, criam novos riscos ligados à parametrização, credenciais, interfaces e mudanças de sistema. O fato de um controle ser automático não elimina a necessidade de supervisão.

A inteligência operacional surge quando logs e indicadores são usados para compreender padrões. Tempo por etapa, recorrência de exceções e concentração de pendências podem apoiar priorização e alocação de recursos.

Assim, a transformação mais sustentável combina tecnologia, processo e pessoas. A automação deve reduzir esforço repetitivo e ampliar capacidade analítica, enquanto a responsabilidade sobre decisões, exceções e controles permanece claramente atribuída.

4. Conclusão

O PTP ocupa posição crítica porque conecta decisões de compra, obrigações, desembolsos e registros financeiros. Seu desempenho não pode ser avaliado apenas pelo volume de transações processadas.

A literatura de processos demonstra que fragmentação funcional tende a ocultar causas e transferir problemas entre áreas. A visão ponta a ponta oferece uma forma mais consistente de atribuir responsabilidade e medir resultado.

Os referenciais do COSO e do PCAOB mostram que controle interno envolve desenho, execução, informação e monitoramento. No PTP, isso se traduz em alçadas, segregação, evidência, conciliação e tratamento estruturado de exceções.

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.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.1 2026 | submissão: 08/09/2026 | aceito: 19/09/2026 | publicação: 09/10/2026

A qualidade dos dados mestres funciona como controle preventivo. Informações confiáveis de fornecedores reduzem erros, apoiam automação e tornam alterações sensíveis mais rastreáveis.

O ambiente de fraude documentado pela AFP em 2025 reforça que pagamentos exigem vigilância contínua. A resposta, porém, não deve ser a multiplicação indiscriminada de aprovações, mas a combinação de controles proporcionais ao risco.

Indicadores e SLAs contribuem quando equilibram velocidade, qualidade e conformidade. Métricas sem análise de causa podem melhorar números sem melhorar o processo.

A automação amplia capacidade e consistência, mas precisa ser governada. Sistemas podem executar regras; a organização continua responsável pela qualidade dessas regras, pelos acessos e pelas exceções.

Conclui-se que a maturidade do PTP depende da integração entre governança, dados, controles, pessoas e tecnologia. A operação financeira torna-se mais robusta quando eficiência e controle são tratados como dimensões complementares do mesmo desenho.

Referências

ASSOCIATION FOR FINANCIAL PROFESSIONALS (AFP). 2025 AFP Payments Fraud and Control Survey Report. Rockville, 2025.

BERGERON, Bryan. Essentials of Shared Services. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control - Integrated Framework. Durham: COSO, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: HarperBusiness, 1993.

PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD (PCAOB). AS 2201: An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements. Washington, D.C.: PCAOB.

ULBRICH, Frank. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. Business Process Management Journal, v. 12, n. 2, p. 191-205, 2006.

BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM. 111th Annual Report 2024. Washington, D.C., 2025.

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.