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

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

Serviços compartilhados financeiros e transformação do Procure to Pay: liderança, indicadores e desenho operacional para escala

Financial Shared Services and Procure-to-Pay Transformation: Leadership, Performance Indicators and Operating Design for Scale

Servicios Financieros Compartidos y Transformación de la Compra a Pago: Liderazgo, Indicadores de Rendimiento y Diseño Operativo a Escala

Viviane Navarro Dias

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

Resumo

A consolidação de atividades financeiras em estruturas de serviços compartilhados alterou a forma como organizações administram operações transacionais, controles e relacionamento com áreas internas. No Procure to Pay (PTP), centralização e tecnologia podem ampliar escala, mas não garantem eficiência quando processos, responsabilidades e conhecimento permanecem fragmentados. Este artigo analisa liderança operacional, níveis de serviço, indicadores, gestão de conhecimento, integração tecnológica e melhoria contínua em ambientes financeiros compartilhados. A pesquisa utiliza revisão narrativa estruturada de livros, artigos e fontes institucionais verificáveis. Os resultados indicam que operações maduras combinam padronização com tratamento disciplinado de exceções, métricas equilibradas, desenvolvimento de equipes e governança de transformação.

Palavras-chave: serviços compartilhados; Procure to Pay; liderança financeira; indicadores; transformação de processos; contas a pagar.

Abstract

The consolidation of financial activities into shared-service structures has changed how organizations manage transactional operations, controls, and relationships with internal stakeholders. In Procure-to-Pay (PTP), centralization and technology can increase scale but do not ensure efficiency when processes, responsibilities, and knowledge remain fragmented. This article examines operational leadership, service levels, performance indicators, knowledge management, technology integration, and continuous improvement in financial shared-service environments. The study adopts a structured narrative review of verifiable books, articles, and institutional sources. Findings indicate that mature operations combine standardization with disciplined exception management, balanced metrics, team development, and transformation governance.

Keywords: shared services; Procure to Pay; financial leadership; performance indicators; process transformation; accounts payable.

Introdução

Serviços compartilhados surgiram como alternativa à repetição de atividades administrativas em diferentes unidades de uma organização. Bergeron (2003) descreve o modelo como uma estratégia de consolidação de funções para prestar serviços internos com maior foco, padronização e escala. Em finanças, o PTP tornou-se uma das áreas mais frequentemente associadas a essa arquitetura.

A centralização, entretanto, não elimina complexidade. Ulbrich (2006) argumenta que implementações de shared services podem aprender com o movimento de business process reengineering, especialmente quanto à necessidade de compreender processos antes de redesenhar

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

estruturas. No PTP, diferenças regulatórias, sistemas, fornecedores e comportamentos internos continuam existindo mesmo depois da concentração operacional.

Este artigo discute como liderança, SLAs, KPIs, conhecimento, tecnologia e melhoria contínua podem sustentar a transformação do PTP em serviços compartilhados. A hipótese analítica é que escala operacional só se converte em valor quando acompanhada por governança capaz de conectar pessoas, processos e informação.

2. Metodologia

O estudo adota revisão narrativa estruturada, reunindo literatura sobre serviços compartilhados, gestão por processos, controles internos e pagamentos. Foram utilizados livros, artigo científico e documentos institucionais com autoria e origem identificáveis.

Bergeron (2003) e Ulbrich (2006) formam a base específica sobre serviços compartilhados. Davenport (1993) e Hammer e Champy (1993) sustentam a discussão sobre desenho e transformação de processos.

Os componentes de governança e controle foram confrontados com COSO (2013) e PCAOB (AS 2201). Para o ambiente contemporâneo de pagamentos, foram utilizados AFP (2025) e o relatório anual do Federal Reserve referente a 2024.

A análise foi dividida em seis eixos: modelo operacional, liderança, métricas, conhecimento, tecnologia e melhoria contínua. Cada eixo foi examinado quanto à sua contribuição para escala, qualidade, controle e capacidade de adaptação.

Não foram utilizados benchmarks como metas universais. Estrutura organizacional, volume, setor, maturidade tecnológica e requisitos regulatórios alteram o desempenho esperado de uma operação, razão pela qual números externos foram tratados apenas dentro de seu contexto original.

A síntese busca oferecer uma interpretação aplicável a organizações complexas sem atribuir resultados a uma empresa específica. Experiências profissionais podem inspirar perguntas de gestão, mas as afirmações acadêmicas do artigo permanecem sustentadas pela literatura e pelas fontes institucionais selecionadas.

3.1 Serviços compartilhados e desenho operacional

Bergeron (2003) associa serviços compartilhados à consolidação de recursos e à prestação estruturada de serviços internos. A lógica procura evitar duplicação e criar especialização, mas depende de um

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

desenho que deixe claro quem é cliente, quem presta o serviço e como o desempenho será acompanhado.

No PTP, a centralização não começa na fatura. Requisição, pedido de compra, recebimento e cadastro determinam a qualidade da entrada. Davenport (1993) mostra que processos devem ser analisados a partir do fluxo de informação e do resultado, não apenas da unidade que executa cada tarefa.

Quando entradas não são padronizadas, o centro compartilhado pode se tornar uma área de correção. A operação recebe divergências originadas antes de sua etapa e consome capacidade para reconstruir informações. Isso reduz o ganho esperado de escala.

Ulbrich (2006) observa que projetos de shared services precisam incorporar lições da reengenharia de processos. Uma delas é evitar que a mudança organizacional seja confundida com transformação do processo. Transferir a mesma atividade para outro local não elimina sua ineficiência.

Um desenho mais maduro separa transações padrão e exceções. O fluxo padrão pode ser altamente automatizado; exceções exigem análise e responsabilidade definida. Essa diferenciação permite utilizar pessoas onde julgamento agrega valor.

Portanto, serviços compartilhados funcionam melhor quando a centralização é consequência de um processo redesenhado, e não seu substituto. Escala, nesse contexto, deriva de consistência e clareza.

3.2 Liderança operacional e desenvolvimento de equipes

A liderança de uma operação compartilhada administra mais do que produtividade. Ela coordena prioridades, riscos, pessoas, sistemas e expectativas de áreas que podem estar geograficamente distantes. Bergeron (2003) destaca que o modelo exige orientação de serviço e mecanismos claros de governança.

À medida que atividades repetitivas são automatizadas, aumenta a importância do julgamento humano em exceções. A equipe precisa compreender por que uma regra existe, quais riscos protege e quando uma situação deve ser escalada.

Desenvolvimento profissional também reduz dependência de conhecimento tácito. Processos críticos frequentemente acumulam detalhes que não aparecem em procedimentos formais. Treinamento cruzado e documentação tornam a operação mais resiliente a férias, desligamentos e mudanças de estrutura.

A liderança influencia ainda a cultura de controle. Pressão por prazo pode estimular atalhos, especialmente em pagamentos urgentes. O COSO (2013) coloca o ambiente de controle como componente fundamental porque comportamento gerencial molda a forma como políticas são efetivamente aplicadas.

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

Planejamento de sucessão deve ser conectado ao mapa de processos. Não basta identificar substitutos por cargo; é necessário compreender competências críticas, acessos, calendários e decisões que não podem depender de uma única pessoa.

Assim, liderar PTP significa desenvolver capacidade coletiva. A operação madura não é aquela em que um especialista resolve tudo, mas aquela em que conhecimento, critérios e responsabilidades são distribuídos de forma controlada.

3.3 SLAs, KPIs e leitura de desempenho

Os acordos de nível de serviço formalizam expectativas entre a operação compartilhada e seus clientes internos. Bergeron (2003) trata SLAs como instrumentos relevantes para definir serviço, desempenho e responsabilidade em estruturas compartilhadas.

No PTP, métricas podem incluir tempo de processamento, backlog, pagamentos no prazo, faturas bloqueadas, pedidos antigos, chamados e taxa de exceção. O valor desses indicadores está na capacidade de revelar onde o fluxo perde qualidade ou velocidade.

Entretanto, uma métrica isolada pode induzir comportamento inadequado. Hammer e Champy (1993) criticam otimizações locais que não melhoram o resultado final. Uma equipe pode reduzir seu tempo interno enquanto aumenta retrabalho em outra etapa.

Por isso, velocidade deve ser combinada com precisão, conformidade e first-time-right. O tempo também precisa ser decomposto entre períodos sob controle da operação e períodos de espera por aprovação ou informação externa.

Indicadores de exceção merecem tratamento próprio. A repetição de faturas sem pedido, divergências ou chamados enviados à categoria errada revela problemas de desenho ou conhecimento. O número deixa de ser apenas backlog e passa a funcionar como diagnóstico.

KPIs tornam-se sistema de gestão quando cada desvio relevante produz investigação, responsável e ação. O dashboard é apenas a superfície; a melhoria ocorre na conversa gerencial que conecta tendência e causa.

3.4 Gestão do conhecimento, onboarding e simplificação

A padronização depende de conhecimento acessível. Procedimentos extensos podem cumprir função documental, mas nem sempre ajudam o usuário no momento da decisão. Guias, fluxos e árvores de escolha podem complementar políticas formais.

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

Bergeron (2003) associa serviços compartilhados à necessidade de consistência. Para que ela exista, a organização precisa reduzir interpretações divergentes sobre categorias, documentos, canais e responsabilidades.

O onboarding é um ponto crítico porque apresenta não apenas ferramentas, mas a lógica do processo. Quando novos integrantes compreendem o motivo de um controle, tornam-se mais capazes de reconhecer exceções e evitar execução mecânica.

Usuários internos também precisam de orientação. Chamados incorretos, documentação incompleta e solicitações enviadas ao canal inadequado consomem capacidade. Materiais simples podem reduzir demanda evitável e melhorar experiência.

Em mudanças tecnológicas, champions e referências locais ajudam a traduzir o desenho global para a rotina. Ulbrich (2006) destaca a dimensão organizacional das transformações em serviços compartilhados; adoção não ocorre apenas porque uma plataforma foi disponibilizada.

Gestão do conhecimento, portanto, é parte da infraestrutura do PTP. Documentação, treinamento e atualização precisam acompanhar mudanças de processo e sistema, evitando que a operação dependa de memória individual.

3.5 Tecnologia, integração e ambiente de pagamentos

O PTP contemporâneo combina ERP, captura de documentos, workflows, portais, ferramentas de despesas, cartões e plataformas de atendimento. O desafio não é apenas possuir essas soluções, mas integrá-las de forma que dados e controles acompanhem o fluxo.

A transformação tecnológica em serviços compartilhados já aparece de forma mensurável em pesquisas internacionais. Na Global Shared Services and Outsourcing Survey, a Deloitte (2023), com aproximadamente 500 respostas distribuídas por seis indústrias e 12 setores, registrou implementação de automação em 59% das organizações de GBS, ERP de instância única em 47% e ferramentas de case management ou workflow em 45%. Os resultados reforçam que digitalização, padronização e integração vêm sendo tratadas como componentes do modelo operacional, e não como iniciativas isoladas.

O relatório anual do Federal Reserve (2025) descreve uma infraestrutura que inclui cheques, ACH, transferências de fundos e pagamentos instantâneos. Essa diversidade mostra que operações financeiras precisam conviver com diferentes instrumentos, prazos e controles.

A pesquisa AFP (2025) acrescenta a dimensão de risco: 79% das organizações participantes relataram tentativas ou ocorrências de fraude em 2024, e BEC foi citado por 63% como principal via. A

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

tecnologia de pagamento, portanto, precisa ser acompanhada por autenticação, validação e monitoramento.

Integrações de sistemas também exigem governança de mudanças. Alterações de interface, parametrização ou perfil de acesso podem afetar execução e controle. O PCAOB, no AS 2201, enfatiza a necessidade de avaliar desenho e efetividade dos controles relevantes.

A tecnologia agrega mais valor quando reduz duplicidade de entrada, torna exceções visíveis e preserva trilha de auditoria. Integração não significa eliminar supervisão, mas posicioná-la onde o risco justifica intervenção.

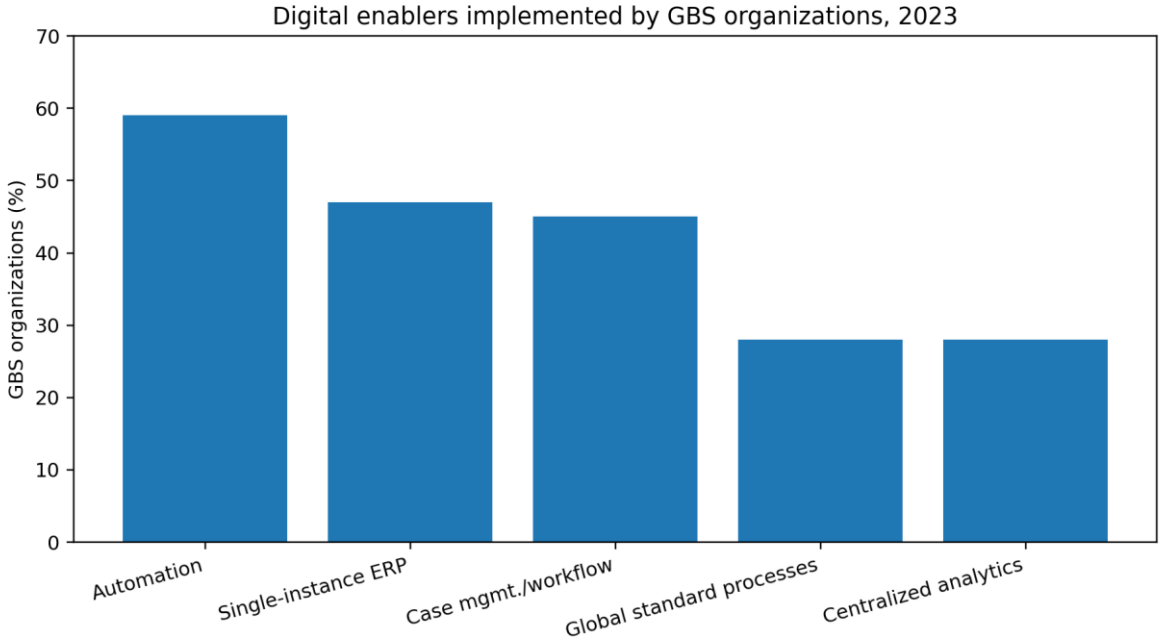


Figura 1. Adoção de habilitadores digitais em organizações de Global Business Services (GBS) em 2023. Fonte: elaboração própria com base em Deloitte (2023).

3.6 Melhoria contínua e transformação organizacional

Melhoria contínua começa pela capacidade de transformar problemas recorrentes em informação. Backlogs, multas, juros, chamados incorretos e divergências podem ser classificados por causa, frequência e impacto.

Hammer e Champy (1993) propõem repensar processos a partir do resultado, enquanto Davenport (1993) enfatiza a combinação entre processo e informação. Em PTP, essas abordagens sugerem que a correção deve ocorrer o mais próximo possível da origem do problema.

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

Pequenas simplificações podem produzir efeitos relevantes em ambientes de alto volume. Uma regra mais clara, um formulário melhor estruturado ou um guia de usuário pode evitar sucessivas interações sem exigir um grande projeto tecnológico.

Transformações maiores, como migração de operações ou integração de entidades, exigem planejamento e estabilização. Dados de fornecedores, pedidos, passivos e acessos precisam ser reconciliados para que a mudança organizacional não interrompa o fluxo financeiro.

A fase posterior à implantação deve ser medida. Indicadores temporários, análise de pendências e fóruns de decisão ajudam a identificar problemas que não aparecem em testes. Ulbrich (2006) reforça que implementação de shared services é processo organizacional e não simples transferência de tarefas.

Por fim, melhoria contínua torna-se competência quando a organização incorpora revisão de processo à rotina. O objetivo não é viver em transformação permanente, mas construir capacidade para identificar, priorizar e corrigir problemas com disciplina.

Conclusão

Serviços compartilhados podem ampliar escala e consistência, mas centralização não deve ser confundida com melhoria automática. O processo precisa ser compreendido antes de ser transferido ou automatizado.

A literatura de Bergeron e Ulbrich mostra que governança e desenho organizacional são determinantes para o funcionamento do modelo. No PTP, isso exige clareza sobre responsabilidades e interfaces.

A liderança tem papel decisivo porque conecta desempenho, risco e desenvolvimento de pessoas. Equipes preparadas lidam melhor com exceções e reduzem dependência de especialistas isolados.

SLAs e KPIs são úteis quando representam o fluxo real. Medir apenas velocidade pode esconder retrabalho e transferências de problema entre áreas.

A gestão do conhecimento sustenta padronização. Procedimentos, onboarding e materiais de apoio precisam acompanhar mudanças de processo e tecnologia.

A integração tecnológica deve reduzir fragmentação e preservar controles. O ambiente de pagamentos descrito pelo Federal Reserve e os riscos registrados pela AFP mostram que velocidade e segurança precisam evoluir conjuntamente.

A melhoria contínua ganha força quando exceções são analisadas como sinais do processo. Corrigir causas recorrentes é mais sustentável do que ampliar indefinidamente a capacidade de tratamento.

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.2 2026 | submissão: 06/01/2026 | aceito: 09/01/2026 | publicação: 12/01/2026

Conclui-se que a transformação do PTP em serviços compartilhados é, sobretudo, um trabalho de desenho e gestão. Tecnologia amplia possibilidades, mas são liderança, conhecimento, métricas e governança que convertem escala em desempenho sustentável.

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.
DELOITTE. 2023 Global Shared Services and Outsourcing Survey. New York: Deloitte Development LLC, 2023.

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.