

Talentos, IA e Transformação: O Gap de Capacidades em Procurement

Benchmark Executivo com 54 empresas | Edição 2026

Resultados do Benchmark S²E 2026

PARTE 01

Descobertas Estratégicas

EXECUTIVE SUMMARY

5 Riscos na Formação de Talentos

CONCLUSÕES DO ESTUDO

Procurement em Constante Transformação

INSIGHT 01

A Lacuna Estrutural

INSIGHT 02

A Transformação Silenciosa

INSIGHT 03

Pipeline em Risco

INSIGHT 04

A Velocidade da Mudança

PARTE 02

Evidências e Dados de Suporte

Resultados detalhados por dimensão de análise

1 Perfil dos Respondentes

Setor, spend gerenciado, maturidade da área

2 Avaliação e Gestão de Talentos

Programa formal, critérios, desafios de gestão

3 Desenvolvimento de Capacidades

Investimento, temas, formatos preferidos

4 Futuro e Preparação

Capacidades críticas, nível atual de prontidão

5 Voz dos Líderes

Respostas abertas sobre IA e desafios de capacitação

5 Riscos Estratégicos para a Agenda de Talentos em Procurement

Déficit de estratégia

74% das organizações **não possuem programa estruturado de desenvolvimento** de talentos. Desenvolvimento de capacidades sujeito a iniciativas pontuais, sem método e sem continuidade. Principal risco apontado: “Quando o líder ou especialista sai, o conhecimento vai junto.”

Paradoxo do uso de IA

80% consideram que a **IA como capacidade crítica**, As empresas querem diminuir o gap entre intenção declarada e ação estruturada com uso da IA. Faltam planos claros de integração e uso sistemático da ferramenta.

Paradoxo de Liderança

50% indicam **Pipeline de liderança frágil** e maior desafio de desenvolvimento. Mas, as habilidades de liderança é apenas o **6º** tema em prioridade em desenvolvimento de capacidades. Foco em novas competências técnicas de IA e Reforma Tributária como prioridade.

Atrair, Reter e Desenvolver Talentos

74% admitem **não possuir líderes preparados** para as evoluções na área. Atrair e reter talento segue sendo um problema estrutural. **32%** apresentam engajamento dos times abaixo de 80%. E **22%** não medem engajamento.

Gerar valor para o negócio e stakeholders

76% promovem pela **capacidade de influência e pelo stakeholder management**, além dos resultados financeiros. **52%** das empresas se autoavaliam como operacionais ou em transição. Risco de formar líderes que conhecem o processo, mas não influenciem stakeholders e liderem a transformação digital.

- ◆ O mercado não precisa de especialistas técnicos, mas de líderes que entendem a visão do negócio e saibam falar a língua dos Stakeholders. Se o desenvolvimento não fomentar a capacidade de gerar valor e analisar dados, o pipeline de liderança continuará.

Conclusões do estudo

Procurement em Constante Transformação



Ontem:

Consolidação da Base
Criar Eficiência Operacional
Anos de construção da credibilidade e estruturação dos processos internos



Hoje:

Adaptação com Resiliência
Atuar com Rapidez frente às demandas de supply chain, “POCs” do uso da IA colaborativa de forma pontual



Amanhã:

Aprendizado Contínuo.
“Human in the loop” + IA
A diferença estará na capacidade de transformar tecnologia em decisões melhores, mais rápidas e com maior impacto para o negócio

O benchmark mostra que:

- ✓ A velocidade da transformação digital supera a de desenvolvimento dos times
- ✓ Performance dos times depende do desenvolvimento das competências de relacionamento
- ✓ Os líderes reconhecem o gap de preparação
- ✓ Reduzir o Risco Organizacional e melhorar o Relacionamento com Stakeholders são metas e não desejos
- ✓ Ser operacional é perder tempo, recursos e poder de gerar valor



Perguntas que definem os próximos passos

Sinais de atenção para as empresas

1. Possuir frameworks de competências por nível?
2. Ter pipeline claro de sucessão e retenção para posições críticas?
3. O plano de desenvolvimento reflete as competências pelas quais a organização promove e precisa?
4. A estratégia de IA está desenvolvendo pensamento crítico?
5. Existe processo claro de medição de engajamento?
6. Se a pesquisa for repetida internamente no final do ano, seu time estará mais preparado?

A pergunta não é se os times precisarão evoluir, a pergunta é teremos líderes prontos a tempo? Uma sucessão não preparada pode atrasar iniciativas estratégicas, aumentar dependência de líderes-chave e comprometer metas de savings e transformação

A Lacuna Estrutural: Engajamento ≠ Desenvolvimento

32%

das empresas que fizeram
pesquisa tiveram
engajamento < 80%

22%

não medem o engajamento das
equipes

48%

apontam sobrecarga de trabalho
como um dos problemas na falta
de desenvolvimento dos times

E 32% consideram a falta de visão
estratégica dos times um dos
principais desafios de transformação

74%

não têm programa de
desenvolvimento estruturado

A maioria das empresas, 55%, ainda
não utiliza ferramentas de IA
incorporadas ao desenvolvimento dos
colaboradores

- ◆ Desengajamento gera 2x mais rotatividade (fonte: Gallup). Cada saída custa, em média, 6–9 meses de produtividade perdida (fonte: SHRM). O cenário piora com a sobrecarga operacional que desestimula o potencial estratégico dos talentos. Estudo do LinkedIn
- ◆ aponta que 88% das organizações estão preocupadas com retenção de talentos e apontam oportunidades de desenvolvimento como a principal estratégia de retenção

A “Transformação Silenciosa” sem suporte interno

Nenhum respondente avaliou o time como totalmente preparado.

26%

Consideram uma nota 4 (de 1 a 5) na prontidão



Atração e Retenção de Talentos esta na pauta de 1/3 das empresas

Pilares da transformação



Gestão de Mudança e Adaptação

35% consideram um desafio ter colaboradores aptos a conduzir o processo de transformação



Agilidade e Adaptabilidade

Apesar do sentimento geral de que Procurement está em transformação, Agilidade e Adaptação é considerado apenas por 19% uma competência importante

Implicações: Criar Líderes

- Framework de competências por nível de carreira com clareza dos novos skills
- Voz dos stakeholders incorporada ao desenvolvimento
- Gestão de projetos, rapidez, resiliência e adaptabilidade como competências-chave
- Onde atrair, o que desenvolver e como e quem reter
- Gestão de Riscos com capacidade de interpretar dados

- ◆ Organizações que desenvolvem capacidades permanentes de mudança obtêm taxas significativamente maiores de sucesso em transformações (fonte: Prosci), O desafio não é apenas executar mudanças, mas criar uma organização preparada para mudar continuamente.
- ◆ Estudo com CPOs globais: 34% apontam o GAP de talentos como principal barreira para capturar valor em Procurement (Deloitte)

Pipeline em Risco: as competências que promovemos não são as que se desenvolvem

“nos **PROMOVEMOS POR...**

(Critérios de promoção)

76% Influência e Stakeholder Management

67% Resultados Financeiros

65% Adaptabilidade e Resiliência

61% Liderança e Dev. de Pessoas

44% Inovação e Transformação



GAP

“ vamos **PRIORIZAR TREINAR...**

(Prioridades de desenvolvimento)

80% IA e Automação

37% Impostos e Reforma Tributária

35% Strategic Sourcing

26% Gestão de Risco

22% Soft Skills e Liderança ← 6º lugar

CONSEQUÊNCIA:

50%

citam a Formação de Líderes e Sucessores como o maior desafio de gestão

As organizações estão promovendo com base em competências comportamentais que raramente desenvolvem de forma estruturada.

- ◆ O plano anual de desenvolvimento precisa equilibrar competências técnicas (Reforma Tributária, Strategic Sourcing) com aquelas que realmente constroem carreira e pipeline de liderança: influência, visão de negócio e comunicação executiva. Treinar apenas o técnico é preparar o time para o Procurement de ontem.

A transformação tecnológica avança mais rápido que a preparação dos times

80%

priorizam IA como capacitação urgente

O strategic sourcing trouxe a relevância para compras. Agora, a IA com "human in the loop" exige a mesma atenção.

Onde a tecnologia amplifica, e não substitui, o julgamento humano.

A diferença: a mudança será medida em meses, não anos.

87%

acreditam que IA será capacidade crítica no profissional de Procurement

A preocupação recorrente não é apenas dominar a IA, mas preservar o pensamento crítico, a capacidade analítica e a visão sistêmica em um ambiente cada vez mais automatizado.

A pergunta que fica é: estamos formando operadores de ferramentas ou estrategistas?

2%

Empresas que consideram a área de Procurement como referências em transformação do Negócio

A adoção de IA sem método cria dependência. O desafio não é usar IA: é usar IA de forma que amplifique — e não substitua — o raciocínio estratégico dos profissionais.

48%

Ainda reportam a sobrecarga operacional como um dos maiores problemas

A sobrecarga operacional não apenas afasta talentos, mas impede que os que ficam tenham tempo para se desenvolver.

O desafio não é substituir o comprador, mas amplificar o julgamento humano com sistemas que executam a carga operacional de forma autônoma

- ◆ Estudo do mercado apontam que: 50% dos profissionais relataram fadiga de transformação, 45% burnout e 36% considerariam deixar a empresa devido ao excesso de mudanças (fonte: ITPro). A implementação de IA traz ainda o fator medo de perder o emprego.
- ◆ 80% dos executivos acreditam que IA será a principal transformação de Procurement nos próximos cinco anos. (fonte Hackett Group)

Quer mudar o jogo? A S²E pode apoiar na avaliação detalhada e construção de um roadmap de desenvolvimento.

NOSSA ATUAÇÃO — JORNADA COMPLETA DE TRANSFORMAÇÃO.

DIAGNÓSTICAR & ESTRUTURAR

- ☐ Framework de Competências por Nível
- ☐ Arquitetura de Carreira em Procurement
- ☐ Mapeamento de Gaps e Riscos de Pipeline
- ☐ Pesquisa de Clima e Engajamento de Times
- ☐ Benchmarking de Práticas de T&D
- ☐ Diagnóstico de Maturidade de Talentos

"Onde estamos?" — Clareza estratégica antes de qualquer investimento em capacitação.

DESENVOLVER & CAPACITAR

- ☐ Academia de Procurement
- ☐ Programas de Liderança em Procurement
- ☐ Upskilling em IA & Analytics para Compras
- ☐ Mentoria Executiva (1:1 e em grupo)
- ☐ Workshops e Imersões Presenciais e on-line
- ☐ Formação de Instrutores Internos

"Como chegamos lá?" — Soluções aplicadas, não teóricas. Foco em resultado e transferência real.

SUSTENTAR & ESCALAR

- ☐ Modelos de Sucessão e Retenção de Talentos
- ☐ Gestão de Pipeline de Liderança
- ☐ OKRs e KPIs de Desenvolvimento de Times
- ☐ Change Management e Comunicação Interna
- ☐ Programas de Engajamento e Cultura

"Como mantemos?" — Estrutura para que o desenvolvimento vire cultura, não projeto pontual.

Vamos conversar:

erick.ascencao@s2econsultoria.com.br |
linkedin.com/company/s2econsultoria



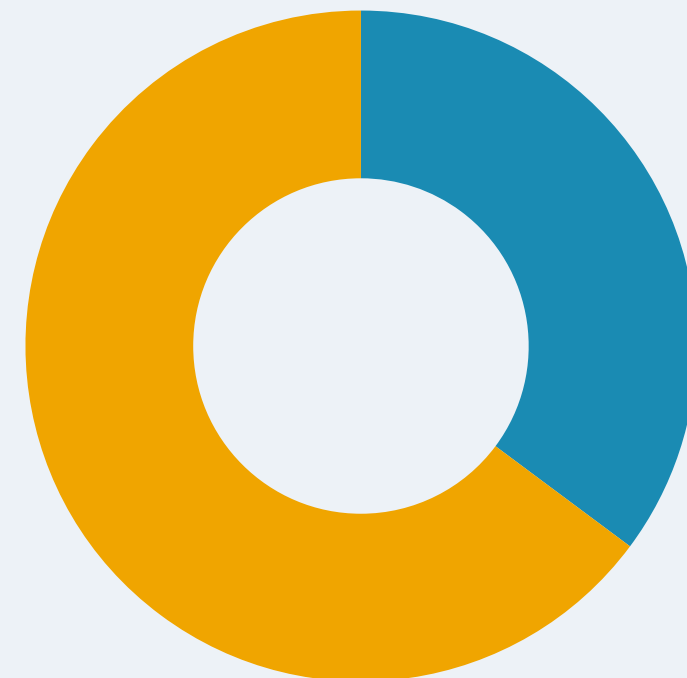
Parte 2: Evidências e Dados de Suporte

01

PERFIL DOS RESPONDENTES

Quem são os 54 líderes de Procurement que participaram da pesquisa?

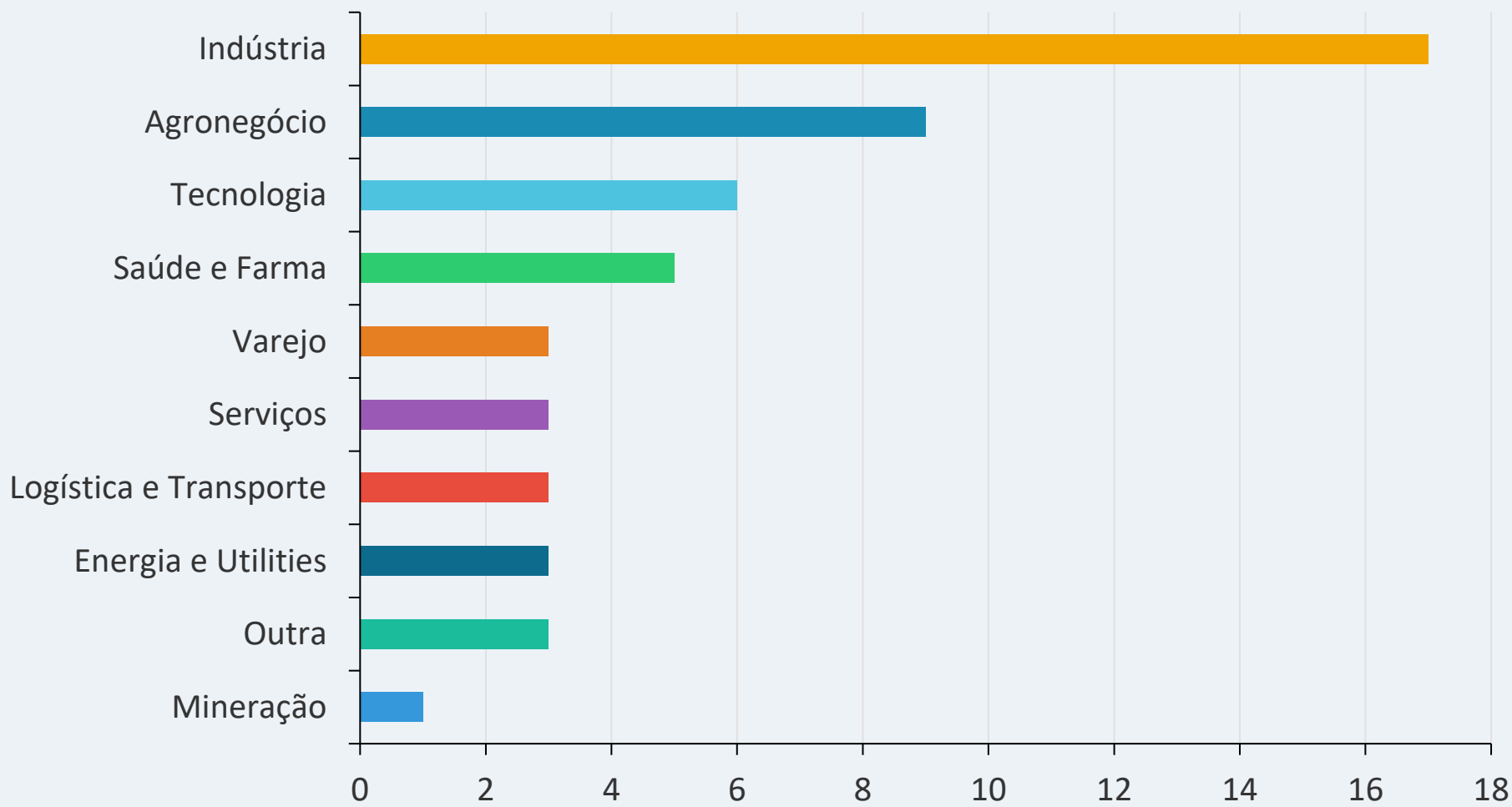
CARGO DOS RESPONDENTES



● Gerentes — 19 (35%)

● Heads/Diretores/CPOs/VPs — 35 (65%)

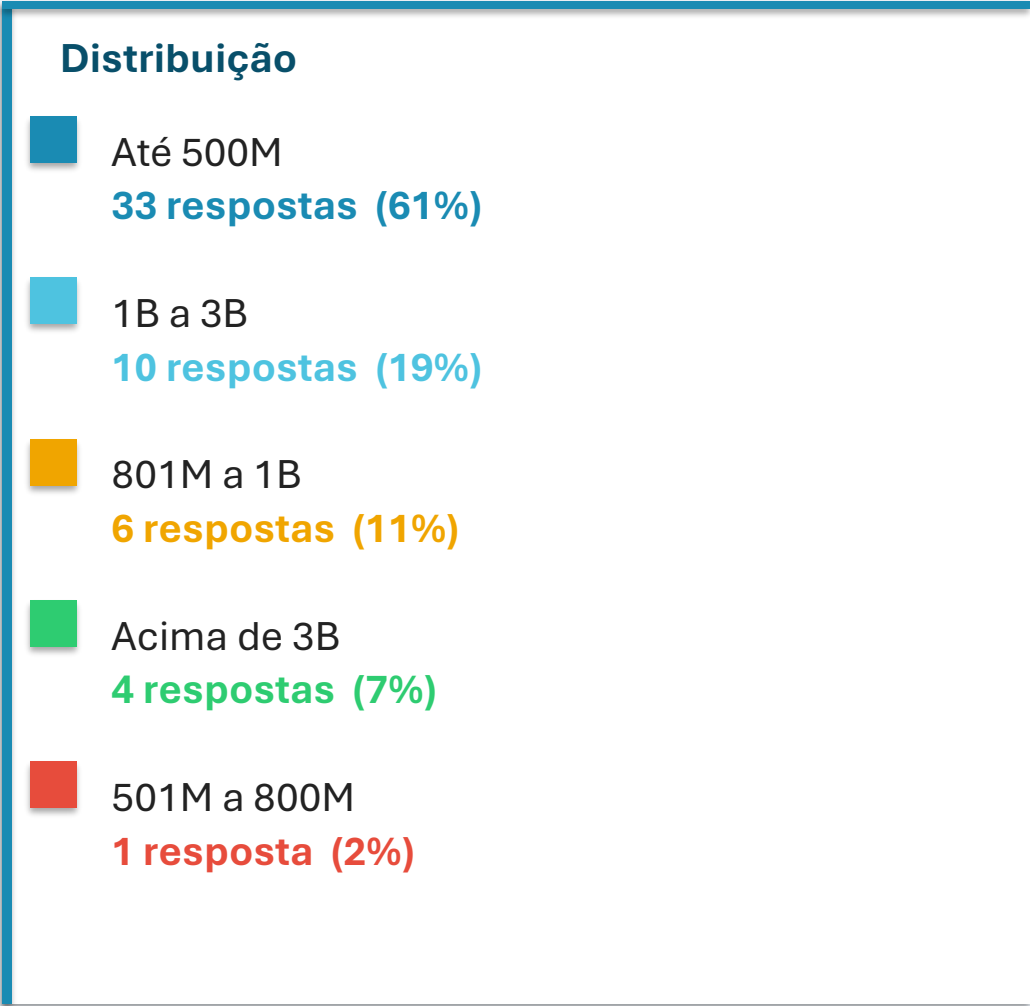
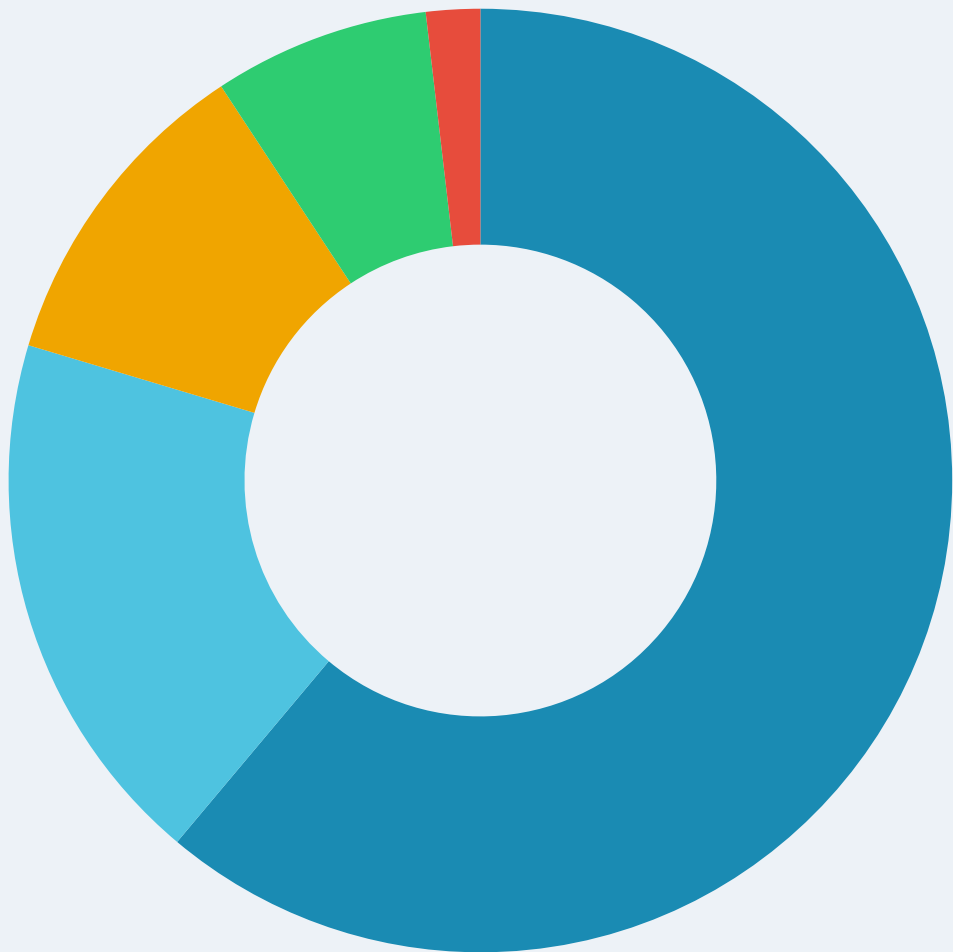
Q5

Setor de Atuação das Empresas Participantes?**TOP 3**

- Indústria
17 resp. (31%)
- Agronegócio
9 resp. (17%)
- Tecnologia
6 resp. (11%)

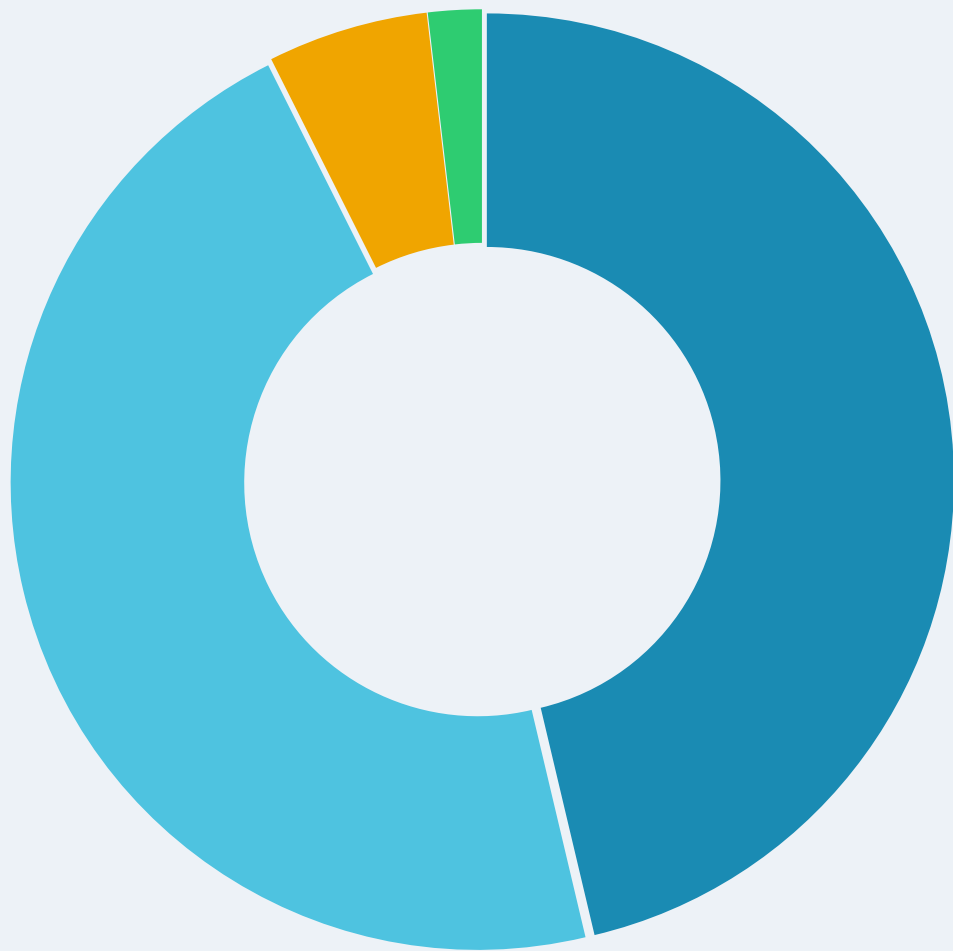
◆ Indústria lidera com 31%, mas a diversidade setorial confirma: os desafios de capacitação em Procurement são transversais — não específicos de um setor.

Q6 | **Volume Gerenciado pelas áreas de Procurement (US\$M)**



♦ 61% gerencia até US\$ 500M — 26% gerencia acima de US\$ 1 bilhão em Spend, volume que exige times com formação estratégica, não apenas operacional.

Q7

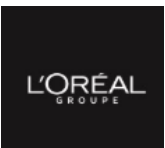
Em qual estágio de maturidade você classifica sua área de Procurement?**Distribuição**

-  Estratégica
25 respostas (46%)
-  Em transição
25 respostas (46%)
-  Muito operacional
3 respostas (6%)
-  Referência em transformação
1 resposta (2%)

◆ 52% das áreas ainda não são percebidas como estratégicas internamente — o que torna o investimento em desenvolvimento de times ainda mais urgente para elevar essa percepção.

Empresas Participantes do Benchmark

54 organizações representadas | Edição 2026



**02**

AVALIAÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS



Como os líderes avaliam, desenvolvem e promovem seus times?

Onde cada empresa está na jornada de estruturação do programa de desenvolvimento



74% ainda sem programa estruturado — incluindo 28% que não possuem iniciativa estruturada.

Apenas 26% (14 empresas) operam com programa ativo — o menor grupo, mas o mais estrategicamente preparado.

"O que acontece com o time quando o líder sai? Quem sustenta o conhecimento e a cultura de excelência?" Programas estruturados são o único antídoto para a dependência de pessoas-chave.

♦ 85% dos empregadores planejam priorizar programas de reskilling e upskilling da força de trabalho (fonte: World Economic Forum)

Sua empresa realizou pesquisa de engajamento com o time de Procurement nos últimos 12 meses?

Realizaram pesquisa de
ENGAJAMENTO

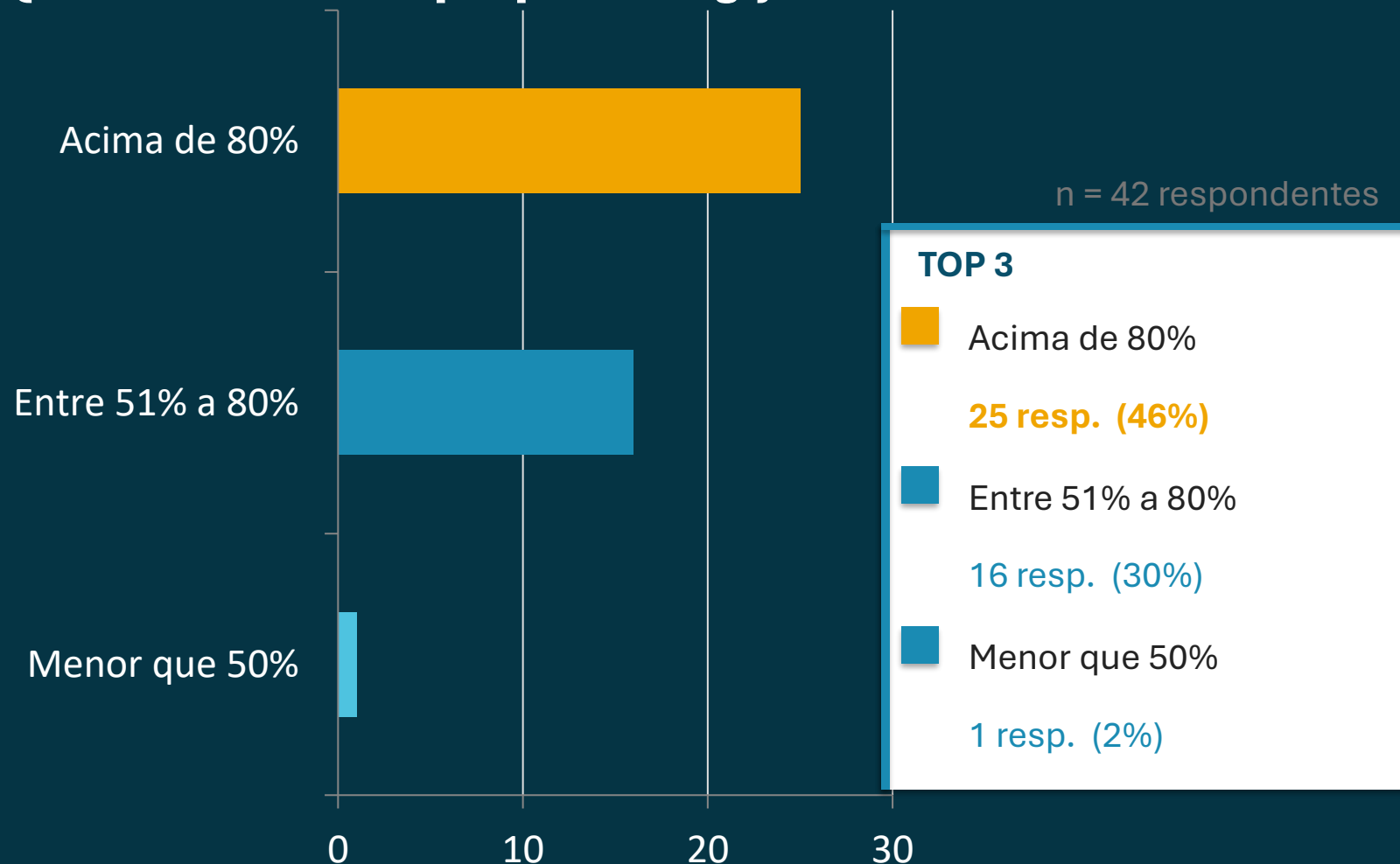
78%

nos últimos 12 meses

SIM — 42 empresas (78%)

NÃO — 12 empresas (22%)

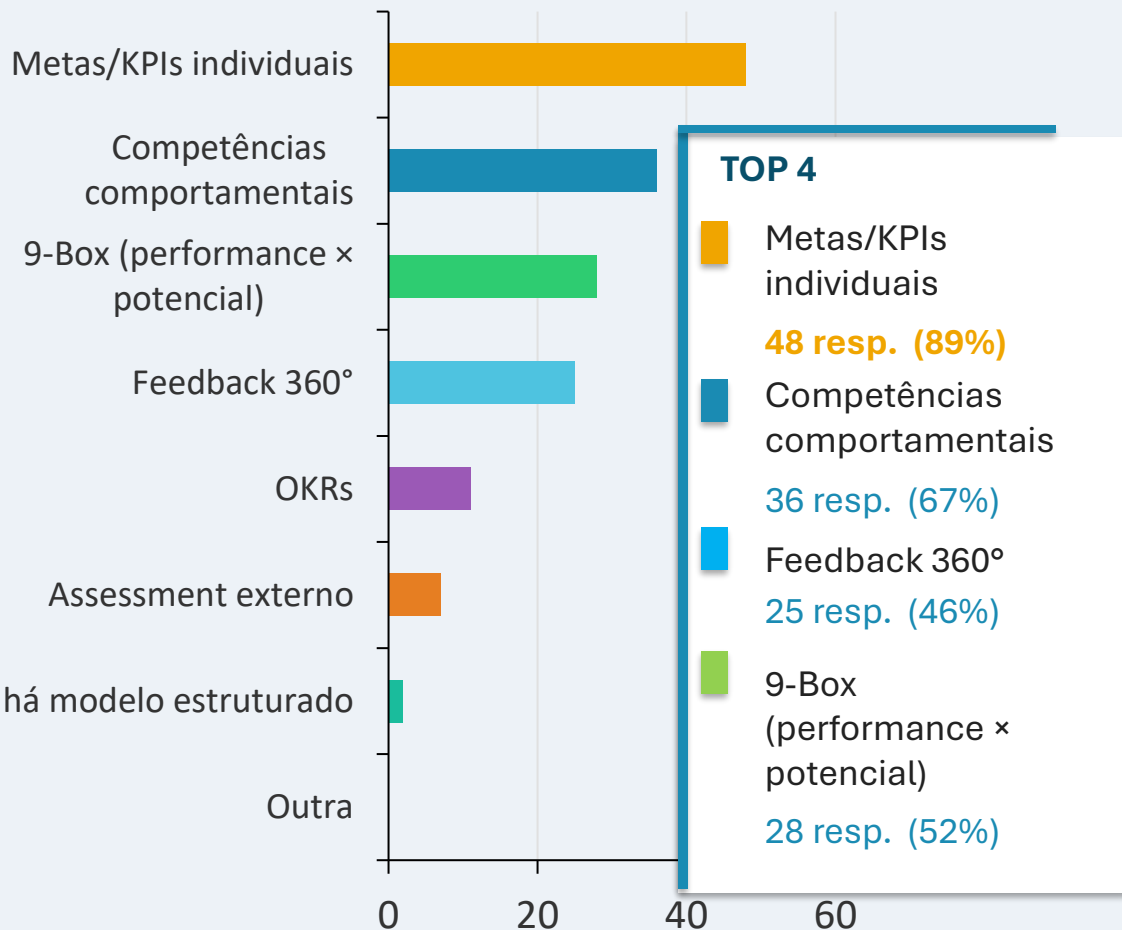
Qual foi o resultado da pesquisa de engajamento do seu time?



- ◆ Pesquisa de mercado aponta que empresas com alto engajamento apresentam: 23% maior lucratividade, 14% maior produtividade, 21% a 51% menos turnover (Fonte Gallup). Nesta amostra 52% estão ou com baixo engajamento ou não medem.

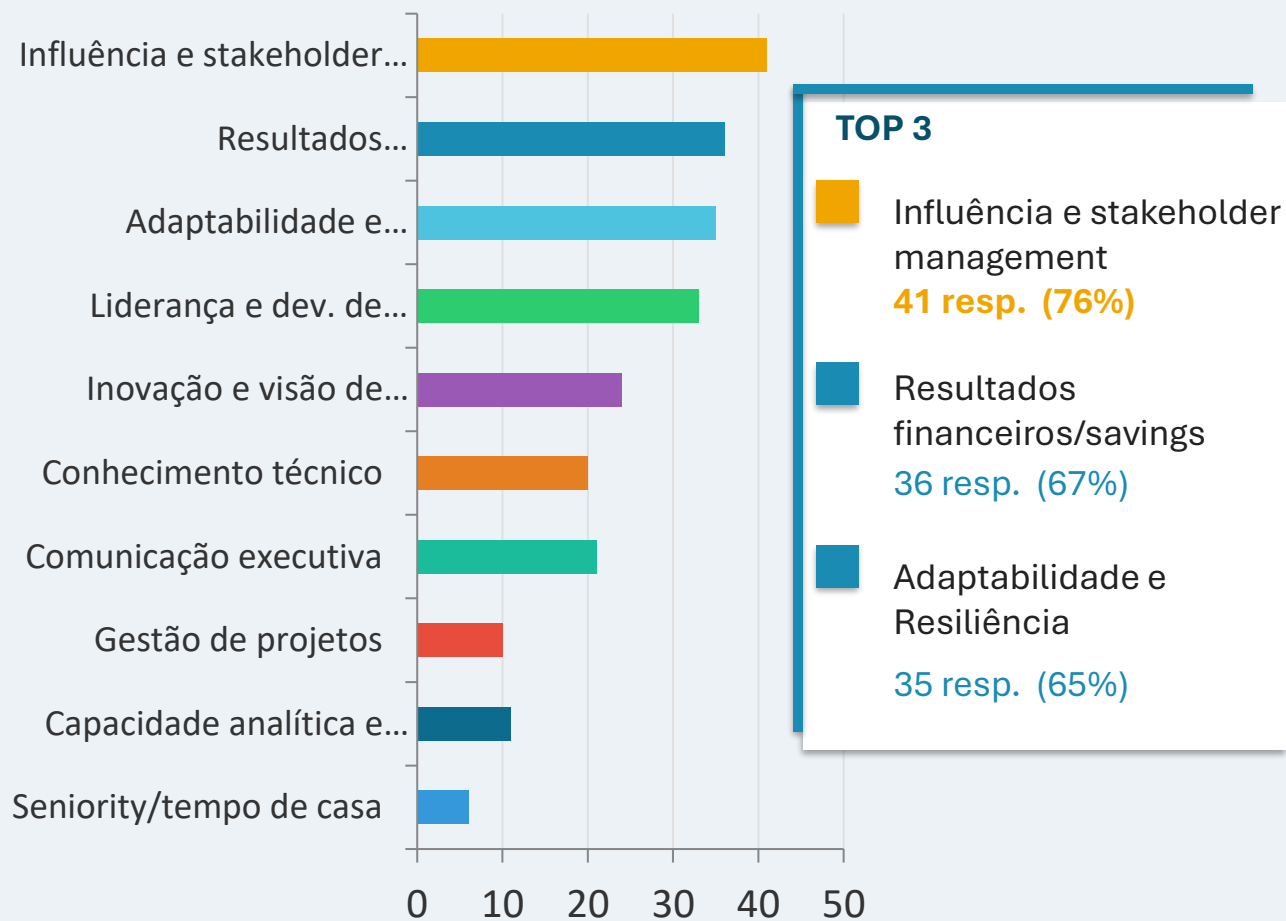
Q10

Quais métodos são utilizados para avaliar o desempenho individual do time?



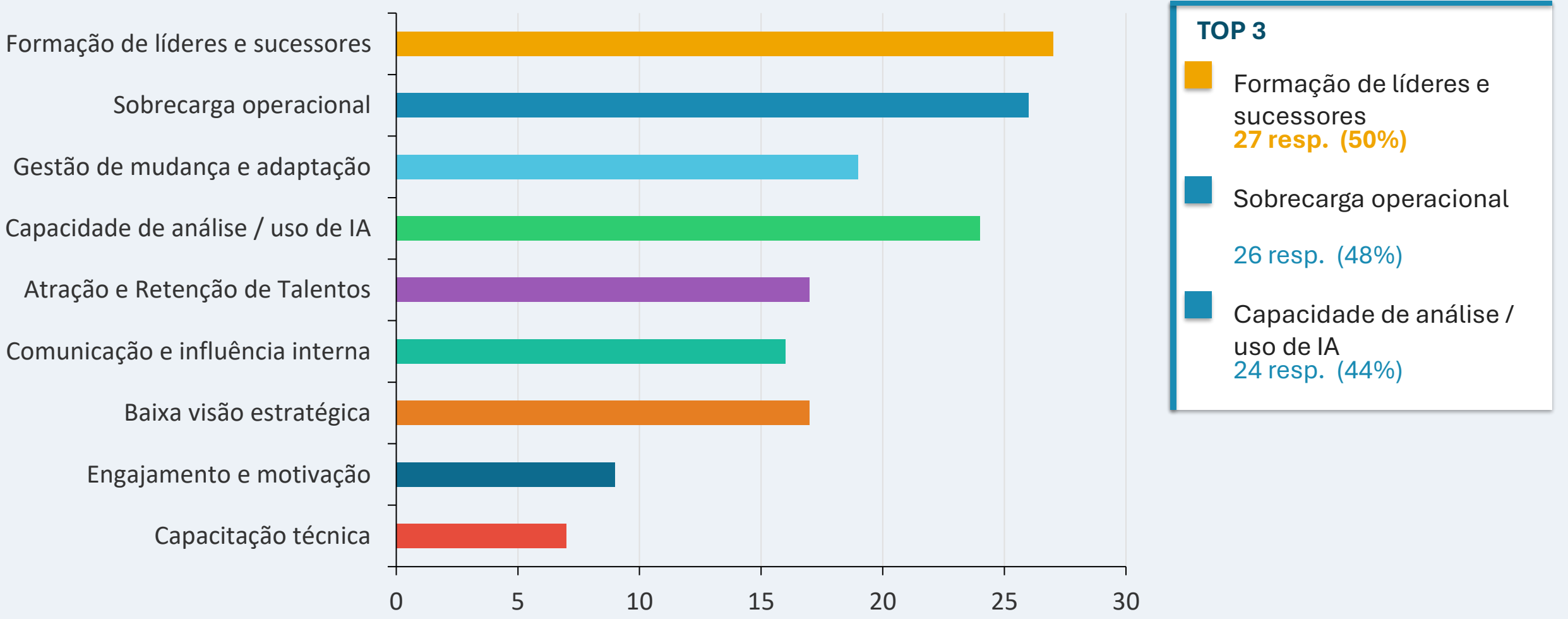
Q12

Quais critérios são mais valorizados para promover alguém na sua área? (máx 5)



◆ 76% promovem por Influência e Stakeholder Management, mas apenas metade usa 9-Box ou Feedback 360°, ou seja a voz dos stakeholders não tem espaço na maioria das decisões. E as habilidades que constroem carreiras são justamente as menos desenvolvidas formalmente, criando um gap silencioso entre o que o mercado valoriza e o que os programas de T&D entregam.

Q13 | **Quais são os maiores desafios na gestão e desenvolvimento da sua equipe? (máx 3)**



◆ Relatório com 255 líderes de RH aponta que apenas 4% dos CPOs acreditam que seu plano de sucessão executiva é eficaz. As maiores barreiras incluem a falta de conexão entre o aprendizado e o trabalho diário e a ausência de mudanças comportamentais duradouras (fonte: Heidrick & Struggles)

03

Desenvolvimento de Capacidades

Como e onde as empresas estão investindo na capacitação?

Q14

Como você avalia o investimento em treinamento e desenvolvimento para a equipe de Procurement nos últimos 12 meses?

Quantidade de respostas:



◆ Talento é a principal barreira para o progresso com IA. As empresas precisam desenvolver uma "mentalidade de aprendizado contínuo" e realinhar talentos com as necessidades de negócios (fonte: Oliver Wyman, 2025; Bendelta, 2025)

Q15 vs Q16

O Que Foi Investido vs. O Que É Prioridade — A Lacuna da Capacitação em Procurement

◆ INVESTIDO 2024 – 2025



LACUNA

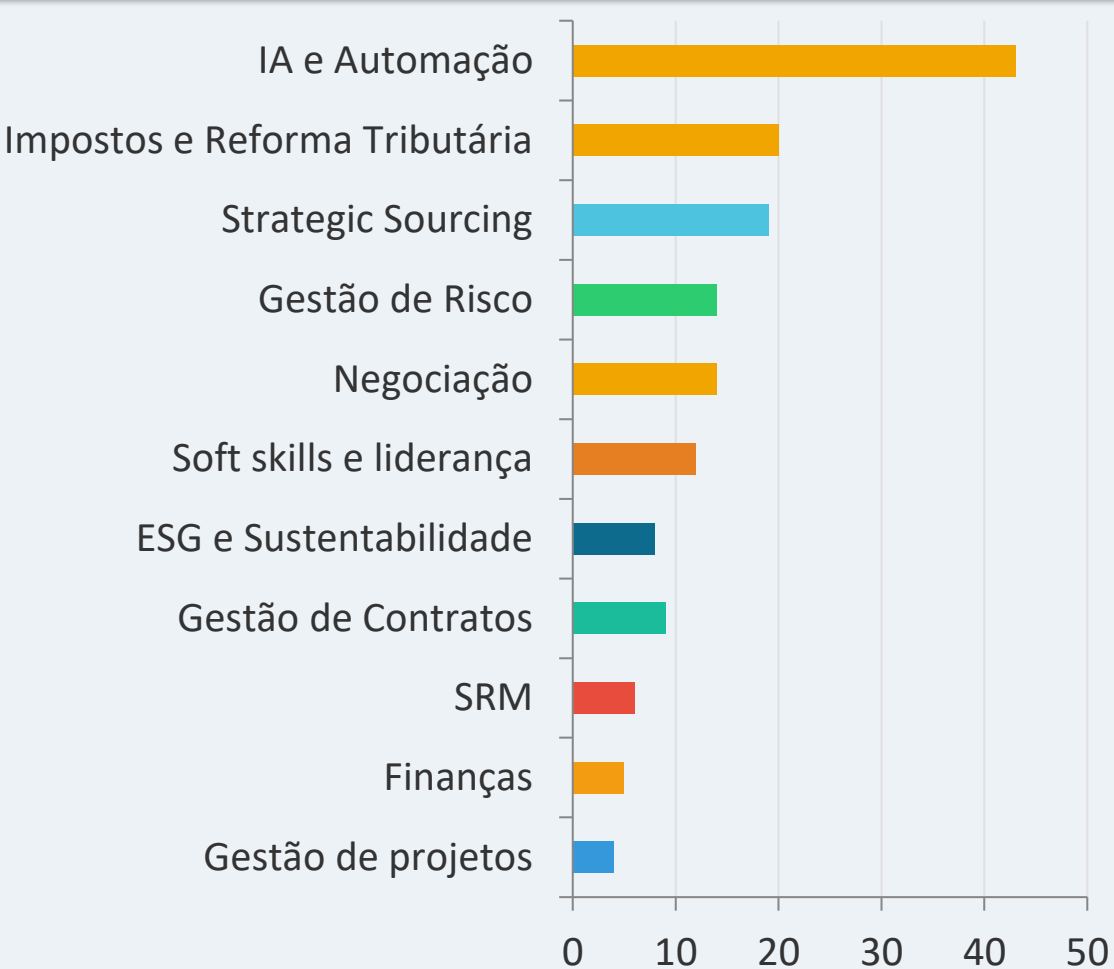
▲ IA
#2→#1

▲
Risco
#9→#5

▲
Tributário
↑

▼ Soft
Skills
#3→#6

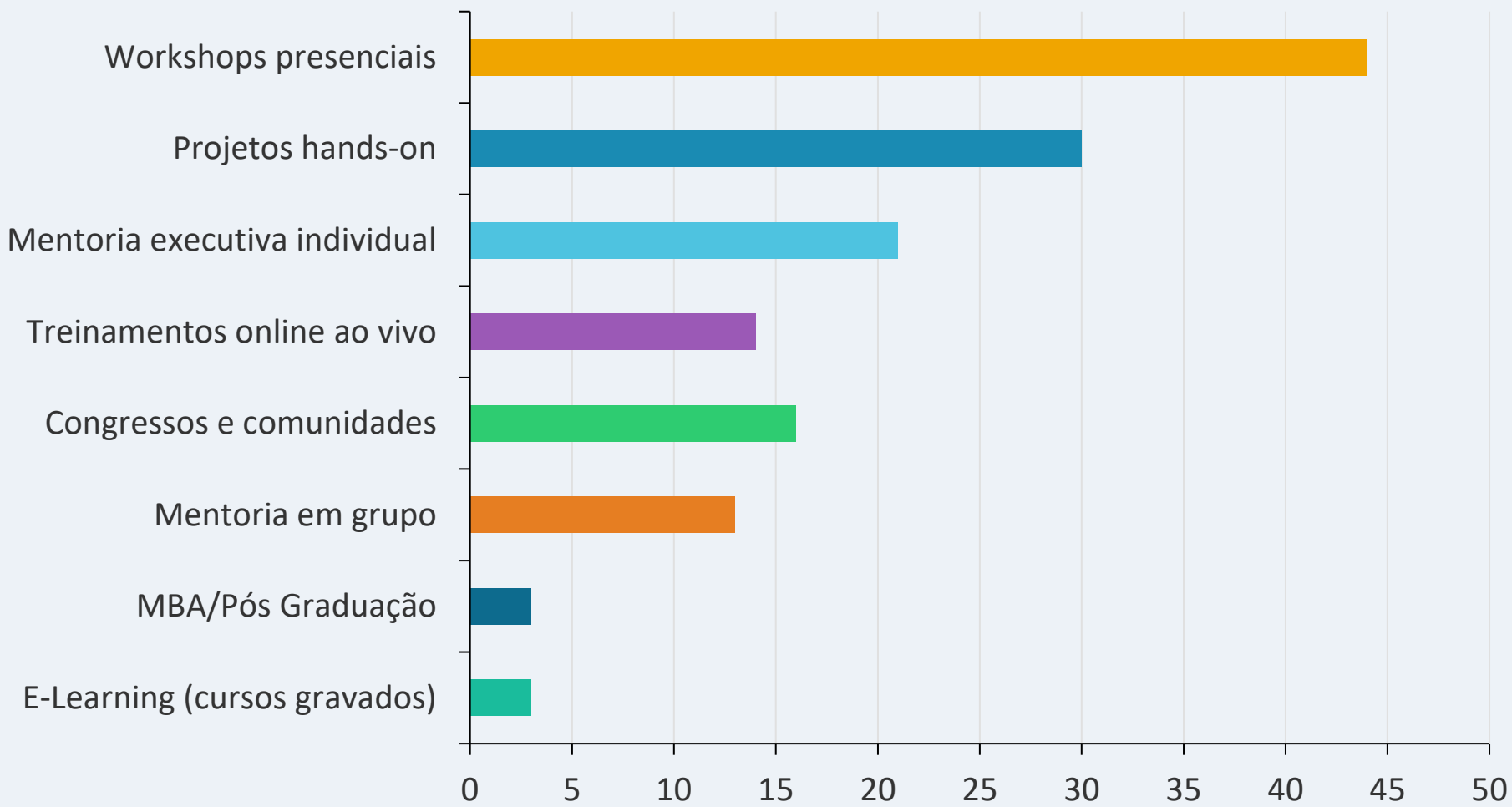
★ PRIORIDADE 2026 – 2027



◆ IA salta para #1 absoluto (79%). Risco tributário e gestão de cadeias ganham urgência. Mas atenção: negligenciar Soft Skills e Liderança — que caem de #3 para #6 em prioridade — compromete diretamente o pipeline de sucessores.

Q17

Quais formatos de desenvolvimento são mais efetivos para o seu time? (máx 3)



TOP 3

-  Workshops presenciais
44 resp. (81%)
-  Projetos hands-on
30 resp. (56%)
-  Mentoria executiva individual
21 resp. (39%)

◆ 81% preferem formatos presenciais e hands-on — soluções EAD genéricas têm baixo impacto percebido. O mercado demanda programas customizados, aplicados ao contexto e desafios reais de cada equipe.

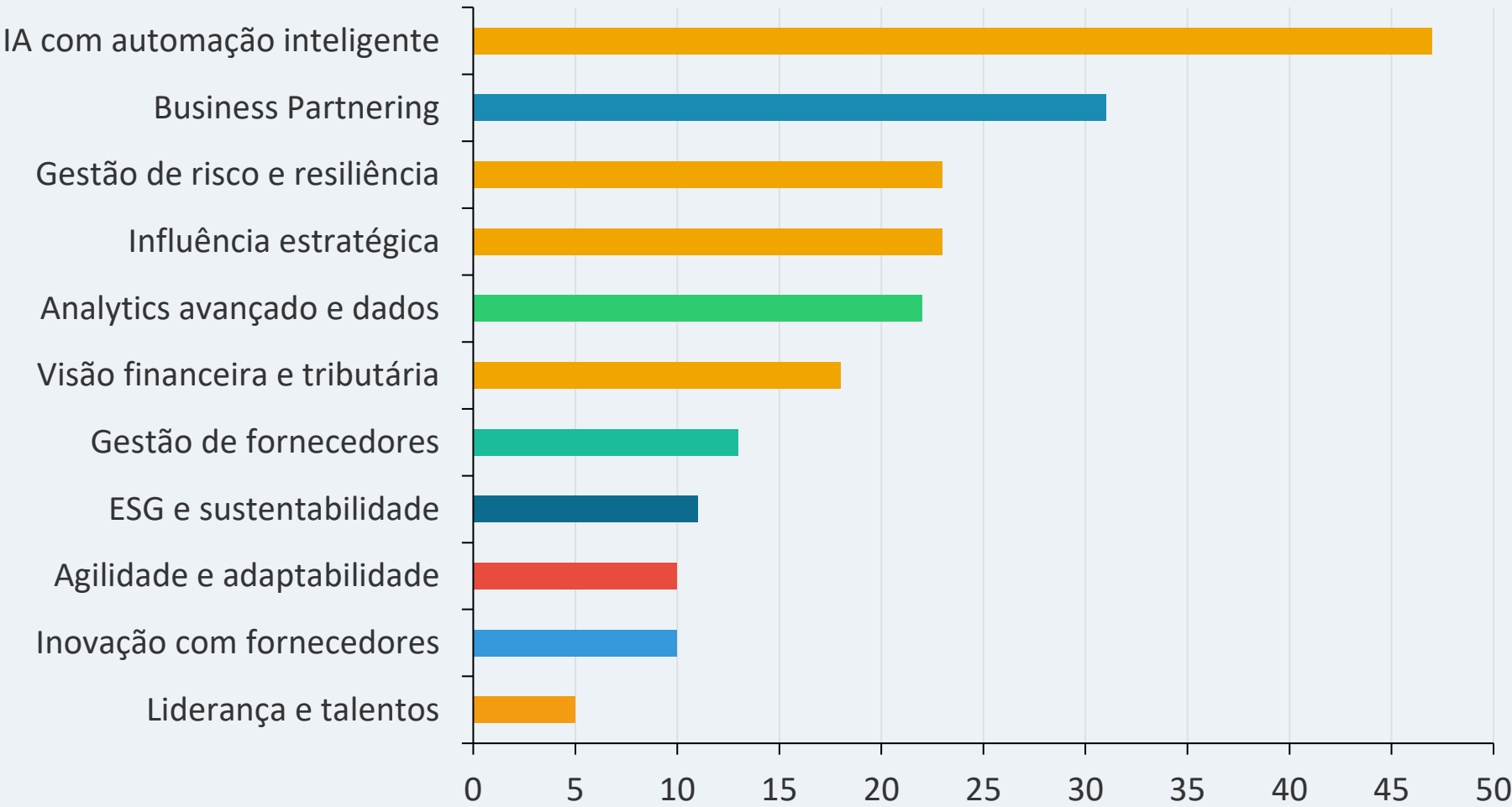
04

FUTURO E MATURIDADE

Quais capacidades serão críticas e quão preparados estão os times?

Q19

Quais capacidades serão críticas para o profissional de Procurement nos próximos 3 anos? (máx 5)



TOP 3

-  IA com automação inteligente
47 resp. (87%)
-  Business Partnering
31 resp. (57%)
-  Gestão de risco e resiliência
23 resp. (43%)

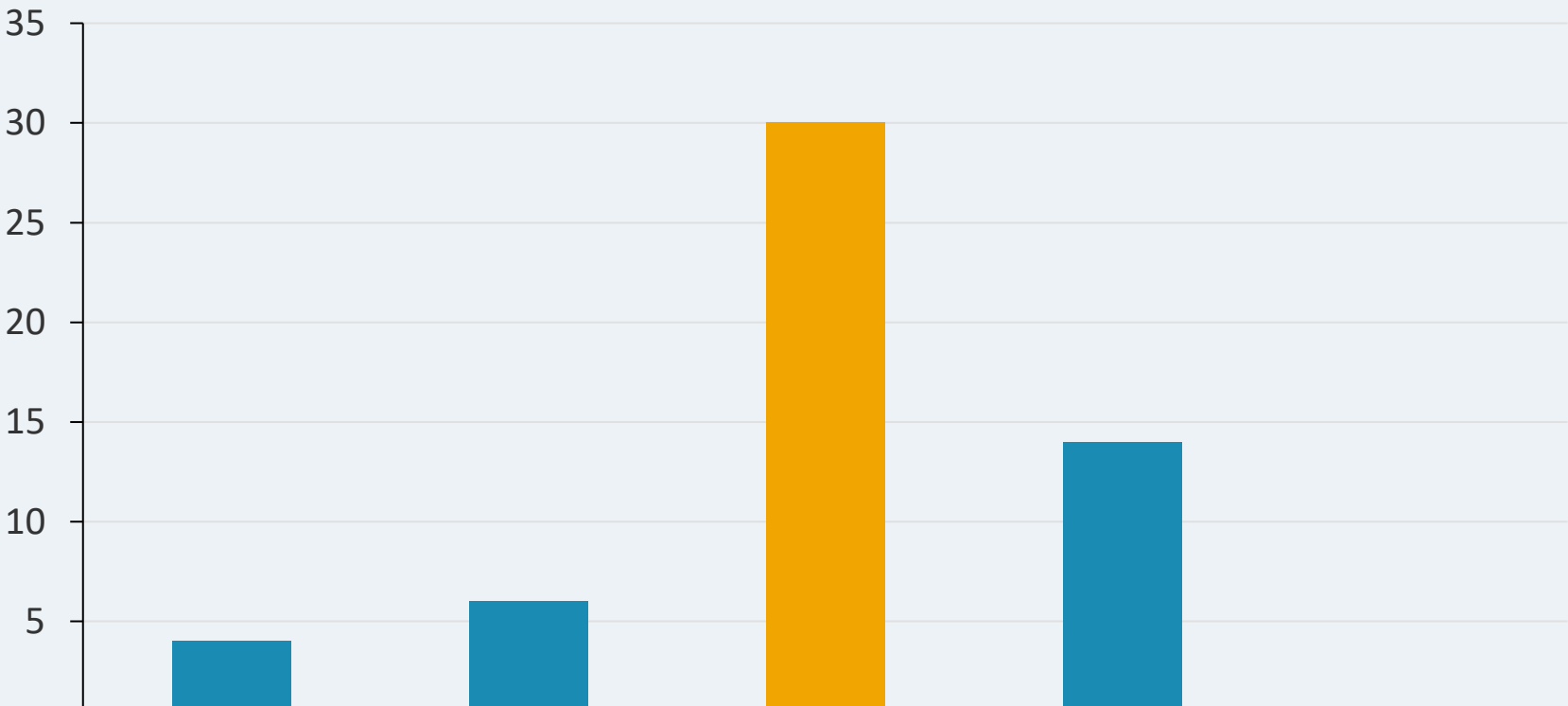
◆ Estudo da Korn Ferry de 2025 cita “IA exige mais humanidade” - com a automação de tarefas operacionais, os líderes precisarão se apoiar em seus pontos fortes humanos: visão, empatia, influência e capacidade de construir confiança

Q20 | **Preparação dos Profissionais para a Evolução Exigida**

Escala de 1 (nada preparado) a 5 (totalmente preparado)

3,00

MÉDIA GERAL



56% dos líderes avaliaram seus times com nota 3. Nenhum respondente avaliou seu time como totalmente preparado. A pergunta não é "se" os times precisarão evoluir — é "quem estará pronto primeiro".

- ◆ Enquanto 86% dos líderes reconhecem a sucessão como uma prioridade estratégica, apenas 14% acreditam executá-la de forma eficaz. Em um ambiente de transformação acelerada, o risco não é apenas perder líderes, mas não desenvolver sucessores na velocidade necessária para sustentar a geração de valor (Fonte: Deloitte)

 Panorama Geral: Uso de IA para Treinamento

A maioria das empresas ainda não utiliza ferramentas de IA dedicadas a treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apenas cerca de 20% dos respondentes mencionaram adoção estruturada de alguma solução e mesmo nesses casos, o uso é predominantemente experimental.

 Ferramentas mencionadas pelos respondentes:

- ▶ **Microsoft Copilot:** a mais citada, uso como apoio à criação de conteúdo
- ▶ **Claude (Anthropic):** em uso ou implantação ativa
- ▶ **Google Gemini:** uso pontual e geração de conteúdo
- ▶ **NotebookLM / Amazon QuickSight:** exploração incipiente
- ▶ **Incompass + Claude:** integração inovadora citada por uma empresa
- ▶ **CIPS / Plataformas de cursos:** academias internas sem IA embarcada

Importante: o uso de IA nas empresas se concentra na criação de conteúdo de treinamento e análise de dados, não em aprendizado adaptativo, personalização de trilhas ou coaching inteligente. O mercado está na fase de experimentação, não de implementação estratégica.

 Dois Paradoxos que o Mercado Precisa Resolver**PARADOXO 1 — Prioridade sem prática:**

79% dos líderes declaram IA como prioridade #1 de capacitação — mas menos de 20% usa IA nas próprias iniciativas de desenvolvimento. Treinar pessoas sobre IA sem usar IA como ferramenta é uma contradição que precisa ser endereçada.

PARADOXO 2 — Eficiência vs. Profundidade de Pensamento:

"A baixa profundidade das análises e a preocupação de que o uso de IA faça com que as pessoas parem de pensar." — Líder de Procurement

A adoção sem método cria dependência. O desafio não é usar IA: é usar IA de forma que amplifique — e não substitua — o raciocínio estratégico dos profissionais.

Q: "Existe algum desafio específico em desenvolvimento de talentos ou capacitação que hoje preocupa você como líder de Procurement?"**01 | Retenção e Desenvolvimento**

A preocupação mais recorrente nas respostas abertas é reter quem foi desenvolvido. Um líder sintetizou com clareza: "Quando você investe no desenvolvimento de um profissional e ele finalmente começa a ter a visão estratégica que você esperava, ele também passa a ser muito mais atraente para o mercado."

A área de Procurement ainda é vista como burocrática, pouco valorizada e com trilha de carreira pouco clara, tornando a retenção um desafio estrutural, não apenas de gestão. Situação tende a piorar quando se constata o baixo engajamento das equipes.

02 | Transformação de Perfil: Transacional a Estratégico

Múltiplos líderes reconhecem que seus times foram formados para um modelo de Procurement que já não é suficiente. O desafio declarado é "fazer o upskilling de um time analógico e transacional para transformá-lo em um time consultivo, altamente tecnológico e estratégico — antes que a automação torne as funções atuais obsoletas."

A pressão do dia a dia é citada como o principal obstáculo: "A urgência come a estratégia."

03 | Visão Estratégica, Budget e Outros Desafios

Outros desafios recorrentes nas respostas:

- ▶ Desenvolvimento de visão empresarial e business partnering
- ▶ Limitações de budget para capacitação
- ▶ Gestão de talentos da Geração Z e diferentes perfis geracionais
- ▶ Conectar times regionais/locais à agenda global
- ▶ Equilíbrio entre demanda operacional e tempo para aprender
- ▶ Falta de sucessores para liderança na área

O maior desafio não é apenas treinar, mas transformar o ambiente onde vale a pena crescer. Desenvolvimento sem valorização, sem trilha clara e sem proteção contra a sobrecarga operacional vira trampolim para a saída. Retenção e desenvolvimento são dois lados da mesma equação estratégica.



Erick.Ascencao@s2econsultoria.com.br | [linkedin.com/company/s2econsultoria](https://www.linkedin.com/company/s2econsultoria)