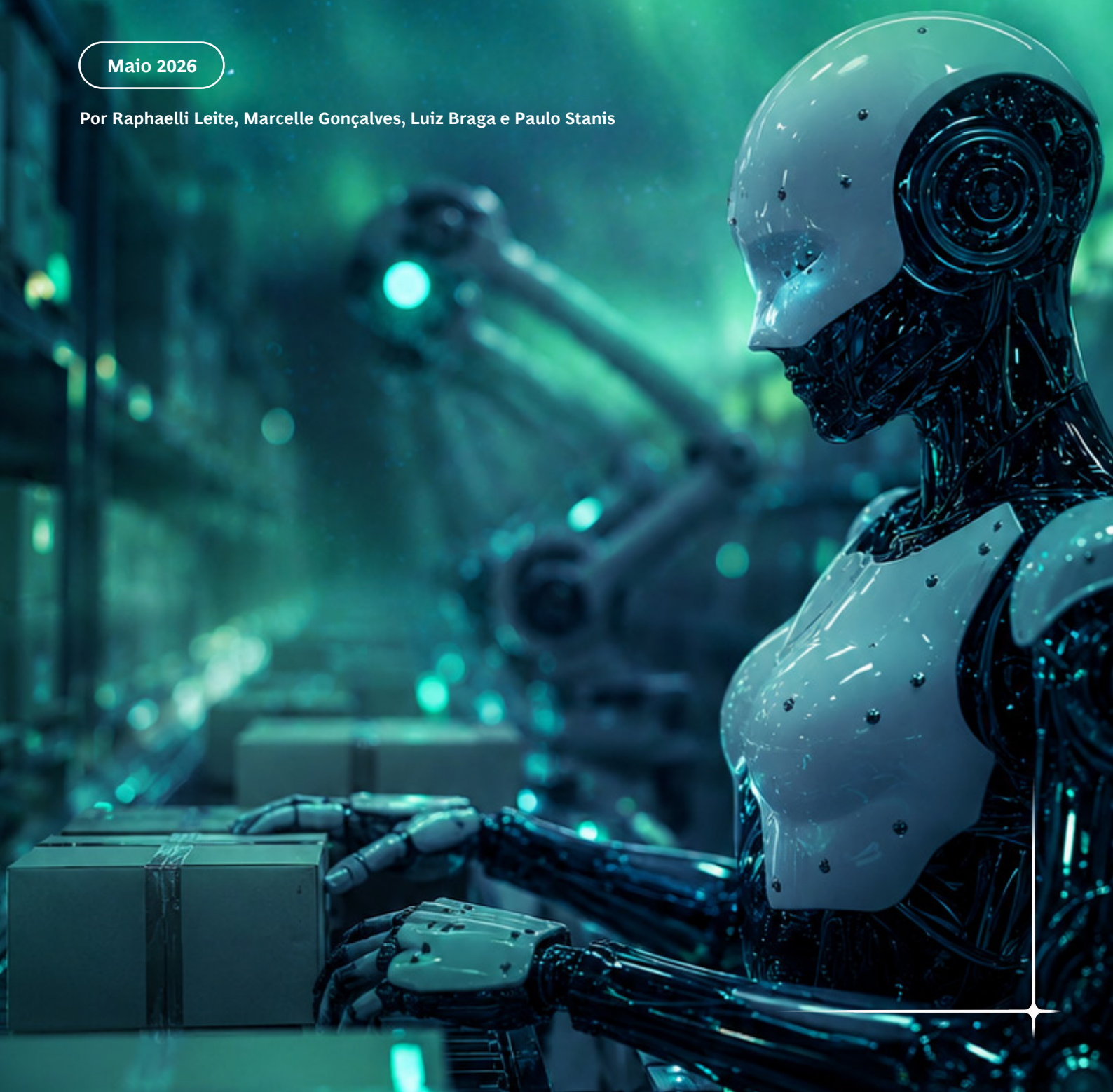


IA em Suprimentos

Da ambição ao valor real: o que separa empresas que capturam resultado das que apenas experimentam inteligência artificial.

Maio 2026

Por Raphaelli Leite, Marcelle Gonçalves, Luiz Braga e Paulo Stanis





Onde a clareza estratégica encontra a IA aplicada

Estamos navegando uma era de mudanças e disrupções sem precedentes — impulsionada pela tecnologia, marcada pela complexidade, em que a mudança ganha escala. Para liderar, as empresas precisam de um parceiro capaz de conectar ambição a resultados. A BCG foi feita para este momento. Trazemos clareza estratégica, fundamentada em mais de 60 anos de profundo conhecimento setorial, para garantir que líderes tomem as decisões certas. Combinamos isso com IA aplicada, moldada e utilizada por nossos profissionais, trabalhando lado a lado com suas equipes para gerar impacto transformador em escala. O resultado? Retornos mais robustos, capacidades transferidas e mudanças que permanecem. Nós somos a BCG.



IA em Suprimentos

Da ambição ao valor real: o que separa empresas que capturam resultado das que apenas experimentam inteligência artificial.

A inteligência artificial chegou a Suprimentos com uma promessa clara: transformar uma função historicamente operacional em motor de vantagem competitiva. A realidade, porém, ainda está longe desse cenário para a maioria das empresas. **Nove em cada dez companhias brasileiras não conseguem demonstrar impacto mensurável da IA nos seus resultados de compras.** Ao mesmo tempo, as organizações que encontraram um caminho certo estão ganhando dezenas de milhões em economias, reduzindo ciclos operacionais pela metade e reposicionando Suprimentos como uma fonte real de diferencial competitivo.

O gap não é tecnológico. As ferramentas existem, os modelos estão disponíveis e os custos vêm caindo de forma acelerada. O que separa empresas que geram valor das que acumulam pilotos sem resultado é uma combinação de foco equivocado, subestimação das dimensões humanas e de processo, e uma estratégia que confunde posse de tecnologia com transformação.

Este artigo traça um diagnóstico honesto do momento atual da adoção de IA em Suprimentos no Brasil e apresenta o que empresas líderes globais estão fazendo de diferente para converter ambição em resultado

O cenário: IA na agenda, impacto ainda ausente

Poucas funções corporativas reúnem as condições para se beneficiar de inteligência artificial de forma tão abrangente quanto Suprimentos. O volume de dados não estruturados que passa pela área é imenso: histórico de gastos, contratos, preços unitários, propostas de fornecedores, notas fiscais, histórico de compras, comunicações de negociação, relatórios de risco e muitos outros. A cadeia de decisões é repetitiva o suficiente para ser automatizável, mas complexa o suficiente para exigir inteligência e não apenas regras fixas. A combinação é ideal para o que a IA Generativa foi construída para fazer.

Apesar disso, a adoção real permanece rasa. Uma pesquisa do BCG realizada com CPOs e líderes de Suprimentos de mais de 25 empresas do Brasil, representando setores como energia, saneamento, varejo, indústria de base e telecomunicações, revela um padrão consistente: a agenda chegou à liderança, mas o impacto ainda não chegou ao P&L.

O contraste com o benchmark global do BCG é significativo. Enquanto 14% das empresas ao redor do mundo já se classificam como 'Geradoras de Valor' com IA em Suprimentos, esse percentual cai para apenas 8% no Brasil. No outro extremo, mais de um quarto das companhias brasileiras podem ser classificadas como 'Ilusionistas' na adoção de AI: investiram em tecnologia de IA, mas não redesenharam processos nem capacitaram pessoas; e por isso não capturam resultado algum.

O dado mais revelador, porém, não é o nível atual de maturidade. É a velocidade com que as empresas líderes estão abrindo distância das demais. IA em Suprimentos não é uma corrida com linha de chegada fixa. É uma vantagem cumulativa: quem chega primeiro ao estágio de geração de valor real aprende mais, refina seus modelos e institucionaliza uma capacidade que se torna progressivamente mais difícil de replicar. O custo de esperar não é zero e cresce a cada trimestre.

Quatro arquétipos de maturidade

Para mapear onde as empresas estão nessa jornada, o BCG identificou quatro perfis que descrevem de forma precisa os padrões de adoção e seus resultados distintos:

- **Ilusionistas (26% no Brasil):** têm tecnologia de IA implementada, mas não redesenharam processos e não capacitaram as equipes. O investimento existe, o resultado não. São os que acumulam provas de conceito sem captura de valor.
- **Acadêmicos (54% no Brasil):** estudam muito, constroem casos de uso, realizam pilotos, mas não chegam à escala. Ficam presos no estágio de experimentação, sem comprometer recursos suficientes para transformar o piloto em operação.
- **Expositores (15% no Brasil):** têm soluções funcionando em produção, mas ainda com impacto limitado no P&L. A IA existe, gera eficiência operacional, mas ainda não influencia diretamente e sistematicamente decisões estratégicas de compra.
- **Geradores de Valor (8% no Brasil vs. 14% globalmente):** integram IA ao negócio com foco rigoroso em resultado. Medem impacto no EBITDA, redesenharam fluxos de trabalho e investiram em capacitação e governança. São estes que acumulam vantagem competitiva crescente.

A diferença entre os Geradores de Valor e os demais não está na sofisticação da tecnologia adotada, está na abordagem. Entender essa diferença é o ponto de partida para qualquer empresa que queira mudar de quadrante.

+70%

dos times com apenas conhecimento básico sobre IA Generativa

+85%

sem nenhuma solução em escala ou uso sistemático de IA

+80%

capturaram menos de 40% do resultado que era esperado com IA

+50%

sem métricas definidas para acompanhar os ganhos

Por que Suprimentos é território especialmente fértil para a IA

Há uma razão estrutural pela qual Suprimentos deveria estar na vanguarda da adoção de IA nas empresas, e não na retaguarda. A função concentra exatamente o tipo de trabalho que a IA foi construída para transformar: intensivo em processamento de informação, repetitivo em suas rotinas operacionais, dependente de padrões em grandes volumes de dados e, ao mesmo tempo, sujeito a decisões que exigem julgamento sobre contextos complexos e variáveis.

A IA tradicional — modelos preditivos e de otimização — já operava bem em tarefas como previsão de demanda, classificação de gastos e detecção de anomalias em faturas. O que a IA Generativa adicionou a esse arsenal é qualitativamente diferente: a capacidade de processar e gerar linguagem natural, de resumir e estruturar documentos não estruturados, de conduzir análises comparativas sobre contratos e propostas, e de interagir com compradores de forma conversacional e contextual.

Em termos práticos, isso significa que tarefas que historicamente consumiam horas ou dias do time de compras, como elaborar um RFP do zero, comparar propostas técnicas de múltiplos fornecedores, revisar contratos em busca de cláusulas de risco ou classificar o gasto de cauda longa, passam a ser executadas em minutos, com qualidade consistente e auditável.

A análise do BCG indica que IA e IA Generativa combinadas já têm potencial de automatizar até 75% das atividades de Suprimentos, considerando todo o espectro da cadeia de valor, desde a análise de gastos e estratégia de categoria até a gestão do processo de compra, ciclo de vida de contratos, relacionamento com fornecedores e processamento de pagamentos. Isso não significa substituir o time de compras, mas realocar radicalmente seu tempo e atenção para decisões que de fato exigem julgamento humano e geração de valor estratégico.

O que pode ser automatizado — e o que não pode

A distinção mais importante não é entre ‘o que a IA pode fazer’ e ‘o que ela não pode’. É entre ‘o que deve ser automatizado para liberar capacidade’ e ‘o que o time precisa fazer melhor com apoio da IA’. Exemplos de aplicações do primeiro grupo observadas:

- Classificação e análise de gasto (spend cube), incluindo categorizações automatizadas com precisão superior a 90%
- Geração de documentos de processos de concorrência (RFPs, RFQs) a partir de briefings em linguagem natural — de dias para minutos
- Revisão, comparação e sumarização de propostas técnicas e comerciais de múltiplos fornecedores
- Estruturação, indexação e revisão de contratos em busca de cláusulas de risco, prazo e compliance
- Geração e validação de faturas, com reconciliação automática contra pedidos e contratos
- Atendimento via chatbot a requisições internas, com roteamento inteligente e autoserviço

No segundo grupo estão as decisões que se tornam mais inteligentes com suporte de IA: negociações de alto impacto, desenvolvimento estratégico de fornecedores, gestão de categorias, controle de riscos de cadeia. Aqui, a IA não realiza tarefas do comprador — ela o torna significativamente mais eficaz, fornecendo informações e sugestões de estratégias de negociação para a captura de valor.

A mudança estrutural na função de Suprimentos

A utilização de IA em Suprimentos não é apenas uma questão de velocidade ou eficiência operacional. É uma transformação do modelo operacional da função. Empresas que utilizam IA de maneira eficiente e ampla operam com estruturas organizacionais diferentes das tradicionais: equipes menos dedicadas ao volume de processamento operacional, mas com desenvolvimento de perfis de competências radicalmente distintos.

Os papéis que ganham centralidade nessa nova configuração incluem especialistas em dados capazes de interpretar os outputs dos modelos de IA e traduzi-los em decisões de negócio, profissionais que constroem e evoluem os fluxos agênticos, gestores da mudança que garantem adoção real pelas equipes e que asseguram que os modelos operam dentro de parâmetros de risco, compliance e ética aceitáveis.

As atividades que perdem volume são as que mais existem hoje: trabalho manual de categorização e consolidação de gastos, revisões manuais de cláusulas, preenchimento de RFPs e compilação de cotações.

Essa transição não acontece por si só. Ela exige um investimento em capacitação de funcionários, redesenho de processos e gestão de mudança — e é exatamente aqui que a maior parte das empresas subestima o esforço necessário.



A nova fronteira: agentes de IA em Suprimentos

A primeira onda de IA em Suprimentos foi de automação pontual: ferramentas que executam tarefas específicas de forma mais rápida e com menos erro. Útil — mas limitada em impacto estratégico. A onda que está chegando agora é de uma natureza diferente: os agentes de IA.

Um agente de IA não é apenas uma ferramenta que executa um comando. É um sistema que observa um ambiente, raciocina sobre possibilidades, planeja ações e as executa de forma autônoma em direção a um objetivo — com capacidade de lidar com situações não antecipadas e de aprender com os resultados. Em termos concretos, um agente de Suprimentos pode, sem intervenção humana, identificar uma oportunidade de renegociação em uma categoria, levantar dados de mercado de múltiplas fontes, elaborar uma análise comparativa, redigir comunicação ao fornecedor e submeter uma proposta para aprovação — tudo em minutos.

Essa não é uma promessa futura. Clientes do BCG em diferentes setores já operam com plataformas de agentes desenvolvidas, com resultados mensuráveis documentados.

A evolução tecnológica que torna isso possível é real e acelerada. Modelos de linguagem de grande escala (LLMs) atingiram, em múltiplos benchmarks, desempenho equivalente ou superior ao humano em tarefas como compreensão de leitura, raciocínio lógico e geração de código. A velocidade dessa curva de aprendizado surpreendeu até os próprios pesquisadores: habilidades que eram esperadas para daqui a cinco anos estão disponíveis hoje.

Vale destacar uma mudança de perspectiva importante sobre o papel dos agentes de IA: eles não substituem o comprador — operam ao lado dele. O modelo que emerge nas organizações mais avançadas não é de automação que dispensa o humano, mas de uma força de trabalho híbrida, em que profissionais e agentes dividem responsabilidades de forma complementar. O agente monitora mercados em tempo real, processa volumes de dados que nenhum time conseguiria absorver, antecipa oportunidades e prepara recomendações; o comprador decide, valida, constrói relacionamentos estratégicos com fornecedores e orienta os agentes em direção aos objetivos do negócio. Pesquisa recente do BCG com o MIT aponta que 76% dos executivos já enxergam agentes de IA mais como colegas de trabalho do que como ferramentas — uma mudança de percepção que reflete uma transformação real no modelo operacional das funções que avançaram nessa jornada.

À medida que a confiança nos modelos se consolida e a governança amadurece, o espaço de autonomia dos agentes tende a crescer de forma gradual — e o papel do profissional

de Suprimentos migra progressivamente do processamento de informação para o julgamento estratégico sobre o que fazer com ela. Essa reconfiguração não acontece de uma vez. Ela se constrói caso a caso, conforme as equipes aprendem a orquestrar agentes com segurança e as organizações desenvolvem a capacidade de ampliar o perímetro de atuação autônoma dentro de parâmetros claros de risco e compliance.

O AGENTIC PROCUREMENT HUB: INTEGRANDO INTELIGÊNCIA EM ESCALA

Um exemplo que ilustra bem como essa integração pode funcionar na prática é o que o BCG denomina **Agentic Procurement Hub**, não uma arquitetura única ou prescritiva, mas um modelo de referência que mostra como agentes de IA especializados podem operar de forma coordenada, integrados ao fluxo de trabalho e às soluções já existentes na função. Diferentemente de um conjunto de ferramentas pontuais e desconectadas, essa abordagem conecta os agentes aos sistemas de compras, ERPs e bases de conhecimento da empresa, permitindo que colaborem entre si para resolver tarefas complexas sem fragmentar a experiência do usuário.

No caso de um cliente do setor automotivo em que o BCG implementou essa abordagem, múltiplos agentes já operam em produção de forma integrada: um **Tender Assistant** que reduz em 50% o tempo de elaboração de documentos de concorrência (dez horas ganhas por processo); um **Offer Analyst** que acelera em 50% a revisão de propostas de fornecedores (2,5 horas ganhas por licitação); uma **KN Search Bar** que reduz em 50 a 75% o tempo de acesso a conhecimento e dados internos; e **Process Agents** que gerenciam automaticamente o fluxo de criação de pedidos desde a requisição até o rastreamento de exceções. Além desses, um **Supplier Profiler** consolida dados internos e externos sobre fornecedores em um único ambiente, e um **Procurement Board Expert** apoia decisões de compras integradas baseadas em cenários.

Todos esses agentes são acessados por meio do **Agentic Procurement Hub**, uma interface de chat que funciona como ponto central de acesso ao conhecimento, às soluções e aos agentes de IA do departamento, integrada aos sistemas de compras e ao ERP. Uma **Agentic Workflow Platform** completa o ecossistema, permitindo a criação automatizada de novos workflows com agentes em escala. O resultado não é apenas eficiência. É uma mudança qualitativa na capacidade da função de Suprimentos de processar informação e agir com velocidade o que, em mercados com alta volatilidade de preços e supply chain, tem impacto direto no resultado financeiro..

Casos reais: o que acontece quando a abordagem é certa

A melhor forma de entender a distância entre empresas que capturam valor e as que não capturam é olhar para o que as pioneiras fazem de diferente não em termos de tecnologia, mas de estratégia, priorização e execução. Quatro casos de clientes globais do BCG ilustram esse contraste:

EMPRESA / SETOR	ABORDAGEM	RESULTADO
OEM Automotivo Premium (Setor automotivo)	Pioneiro em IA Generativa em Suprimentos com ambição de liderança setorial. Foco inicial em liberar capacidade dos compradores para viés estratégico da função, mas evoluindo para desenvolvimento de roadmap holístico, abrangendo todos os fluxos de trabalho de compras, com ecossistema de agentes que apoia decisões cross-funcionais. Combinação de soluções proprietárias e adquiridas. Ferramentas: Tender CoPilot, OfferAnalist, Agentic Procurement Hub, Board decision agent	2–3% de economias +50% de economia de tempo em concorrências e negociações
Empresa Global de Bens de Consumo (Bens de consumo)	Suprimentos como parte central da transformação IA Generativa. Foco no redesenho de fluxos de trabalho e redução de custos com Suprimentos. Combinação de soluções próprias e adquiridas, com coordenação central. Ferramentas: ClaimScout, Negotiation Co-Pilot, PR Triage, SpendFlow, Value Finder	1-2% de oportunidade na base de gastos externos
Empresa Global de Óleo & Gás (Energia)	Parceria estratégica com Microsoft como viabilizador tecnológico. Suprimentos como líder da transformação IA Generativa na companhia para financiar a jornada da empresa. Foco explícito em ROI rápido (retorno em 3 a 6 meses) e casos de uso selecionados focando em impacto rápido no P&L. Ferramentas: ClaimScout, Tail negotiator	2–3% de oportunidade na base de gastos externos
OEM Global de Veículos (Automotivo)	Transformação profunda de IA em toda a empresa, incluindo Suprimentos. Casos de uso de IA focados em gestão de gasto de cauda longa, com verificações automáticas incorporadas ao fluxo de compra existente. Ex: preço, conformidade e validação de catálogo. Integração nativa ao workflow, sem mudança de sistema pelo usuário. Ferramentas: solução customizada	2% de oportunidade na base

Fonte: Análise BCG e casos de clientes globais.

O que esses casos têm em comum não é a tecnologia usada, nem o porte das empresas. É a lógica com que a transformação foi conduzida. Primeiramente ter clareza da ambição desejada e estruturar uma estratégia alinhada a ela, que será usada para priorizar casos de uso a serem lançados a cada fase com base em seu impacto. Depois, é fundamental que haja integração real aos processos existentes em vez de soluções paralelas e disposição de comprometer recursos e liderança suficientes para sair do estágio inicial. Finalmente, também é chave garantir que ao longo da jornada haja pontos de reflexão para refinamento da estratégia para fases posteriores dado avanços tecnológicos e lições aprendidas.

Por que a maioria das empresas não captura valor e o que fazer diferente

Entendido o potencial e observados os casos de sucesso, a pergunta inevitável é: por que tantas empresas continuam presas no estágio inicial? A resposta raramente está na tecnologia. Está em três padrões de erro que se repetem com consistência frustrante:

ERRO 1: SUPERESTIMAR A TECNOLOGIA, SUBESTIMAR PESSOAS E PROCESSOS

A maioria das empresas investe a maior parte do tempo de uma transformação de IA escolhendo ferramentas, avaliando fornecedores e construindo infraestrutura. A proporção de esforço tende a se concentrar em torno de 60 a 70% em tecnologia e dados e os 30 a 40% restantes em processos e pessoas. Essa proporção está invertida em relação ao que gera resultado.

A análise do BCG, sustentada por centenas de transformações de IA em clientes globais, aponta para uma proporção consistente nas implementações bem-sucedidas:

A equação real do sucesso: 10 / 20 / 70

- **10%** correspondem a algoritmos e modelos — modelos de ML, IA Generativa, engenharia de prompts. Necessários, mas não suficientes.
- **20%** correspondem a dados e plataforma — infraestrutura, integrações, APIs, linhagem e qualidade de dados.
- **70%** correspondem a pessoas, processos e cultura, novas formas de trabalhar, gestão da mudança, governança, capacitação e redesenho de processos. É aqui que a transformação de fato acontece, ou não.

Empresas que chegam ao estágio Gerador de Valor não são as que têm os modelos mais sofisticados. São as que redesenharam como o time trabalha, construíram governança real sobre os modelos e criaram mecanismos de aprendizado contínuo. A tecnologia é o habilitador, não o protagonista.

ERRO 2: DISPERSAR ESFORÇO EM MUITAS INICIATIVAS SEM PRIORIDADE CLARA

Outro padrão recorrente é o da dispersão: uma empresa lança oito ou dez iniciativas de IA simultaneamente, distribuindo orçamento e atenção da liderança de forma que nenhuma recebe o investimento necessário para escalar. O resultado é uma coleção de pilotos que funcionam em laboratório mas nunca entram em produção real.

A abordagem que gera resultado é a oposta: identificar os dois ou três casos de uso com maior potencial de impacto no P&L, comprometer recursos suficientes para levá-los ao estágio de operação plena e só então expandir. Quick wins reais, construídos com intenção de escala desde o início, são mais valiosos do que dez provas de conceito simultâneas.

A priorização deve ser feita em alinhamento com a estratégia e ambição definidas para a transformação e em seguida orientada por dois eixos: impacto potencial e complexidade de implementação. Casos com alto impacto e complexidade baixa a moderada, como classificação de gasto, geração de RFPs e chatbot de requisições, são os candidatos naturais à primeira onda. Casos de alto impacto e maior complexidade, como agentes de negociação autônomos e otimização de timing de compra, vêm em seguida, quando a capacidade técnica e organizacional já está estabelecida.

ERRO 3: CONSTRUIR IA EM PARALELO AOS PROCESSOS, NÃO DENTRO DELES

Talvez o erro mais sutil (e o mais custoso) seja construir soluções de IA que operam em paralelo aos processos existentes, em vez de integradas a eles. Quando o sistema de IA exige que o comprador saia do seu workflow normal para interagir com uma ferramenta separada, a adoção cai drasticamente. A resistência não é ideológica, é pragmática. O comprador já tem um fluxo que funciona. Adicionar fricção sem reduzir carga de trabalho percebida não gera mudança de comportamento.

Soluções que geram adoção real são as que entram na jornada do usuário onde ele já está: no ERP, na ferramenta de sourcing, no sistema de gestão de contratos. A integração nativa é o que diferencia uma ferramenta que o time usa de uma ferramenta que o time evita.

Os três estágios de geração de valor na jornada de IA

Uma consequência importante da análise dos casos de sucesso é que a geração de valor com IA em Suprimentos não é um evento. É uma jornada progressiva, onde tipicamente se identifica três estágios distintos de maturidade.

ESTÁGIO 1: EFICIÊNCIA OPERACIONAL

O ponto de entrada típico para maioria das empresas é a automação de atividades que consomem capacidade operacional sem gerar valor estratégico. RFPs geradas em minutos em vez de dias, faturas revisadas automaticamente, requisições roteadas por chatbot sem intervenção humana, contratos classificados e indexados sem esforço manual.

Os ganhos aqui são reais, mas limitados à melhoria da produtividade na função. O valor mais importante, no entanto, não é o ganho de eficiência em si, mas a liberação de capacidade do time para trabalhar nos estágios seguintes. Eficiência operacional normalmente é o que possibilita a transformação mais profunda.

ESTÁGIO 2: GERAÇÃO DE ECONOMIAS

No segundo estágio, a IA começa a influenciar o que e como a empresa compra e não apenas com que velocidade processa o fluxo operacional. Aqui entram casos de uso como otimização de timing de compra com base em dados de mercado em tempo real, identificação de oportunidades de negociação das propostas recebidas e renegociação em contratos existentes, análise preditiva de variação de preços de commodities e benchmarking automatizado de fornecedores.

O impacto desse estágio é direto no EBITDA, tipicamente alcançando alguns pontos percentuais de economias sobre a base de gastos externos. Para empresas com base de gastos relevante, isso representa centenas de milhões de reais em valor capturado como vistos tipicamente nos casos do BCG.

ESTÁGIO 3: VANTAGEM COMPETITIVA

No terceiro estágio, Suprimentos deixa de ser uma função que reage ao negócio e passa a antecipar suas necessidades. IA integrada ao dia a dia, construída em conjunto com as áreas internas, capaz de aprender com o negócio e sugerir estratégias de sourcing de forma proativa, não em resposta a um pedido, mas à frente dele.

Um gerente de categoria alavancado por IA não apenas executa as estratégias definidas manualmente. Ele opera com uma inteligência que monitora continuamente o mercado, identifica anomalias em padrões de gasto, sugere alternativas de fornecimento e conecta as decisões de compra aos objetivos financeiros e operacionais da empresa. Esse nível de integração requer que Suprimentos tenha construído, ao longo

dos estágios anteriores, uma base sólida de dados, modelos e, sobretudo, confiança organizacional.

Nenhum desses estágios é alcançado com apenas poucos meses de esforço. A jornada até o Estágio 3, para empresas que investem de forma consistente e com a abordagem certa, pode levar anos, mas destrava um verdadeiro diferencial competitivo.

Cinco ações concretas para começar ou reposicionar a jornada

Para CPOs e líderes de Suprimentos que querem sair do estágio de 'experimentar com IA' para o de 'gerar valor com IA', a agenda prática parte de cinco ações:

- **1. Comece pequeno, mas com intenção de escala.**
Pilotos sem plano de escala são desperdício de energia. Desde o primeiro caso de uso, defina como ele vai operar em produção, com que volume e com que nível de integração ao fluxo existente. Quick wins devem ter ambição de escala embutida desde o início.
- **2. Priorize por impacto, não por tecnologia.** Antes de escolher tecnologia, mapeie onde estão as maiores oportunidades de impacto no P&L. Gastos com potencial de renegociação, processos que consomem tempo desproporcional, categorias com baixa cobertura analítica. A priorização guia a tecnologia e não o contrário.
- **3. Defina a métrica de sucesso antes de implementar.**
Se a métrica de impacto não está definida antes da implementação, ela não estará disponível depois. Estabeleça KPIs de P&L, como economias, redução de custo operacional, impacto em lead time, e construa o mecanismo de rastreamento antes de lançar a solução.
- **4. Integre aos processos existentes, não em paralelo a eles.** Soluções que exigem que o usuário saia do seu fluxo de trabalho normal têm adoção baixa. Integre as ferramentas nas quais o time já trabalha: no ERP, na plataforma de sourcing, no sistema de contratos. A IA deve reduzir fricção e não adicionar.
- **5. Invista em pessoas e processos tanto quanto em tecnologia.** A transformação tecnológica sem transformação organizacional não gera resultado sustentável. Invista em capacitação real, redesenhe papéis e responsabilidades, crie governança sobre os modelos e mecanismos de aprendizado contínuo. Os 70% que mais importam são sempre os de pessoas e processos.

Conclusão: A janela de diferenciação ainda está aberta, mas por quanto tempo?

O mercado de Suprimentos está em um momento de inflexão. A maioria das empresas ainda está presa nos estágios iniciais da jornada de IA, testando, pilotando, acumulando aprendizados sem convertê-los em resultado. Isso é, simultaneamente, um diagnóstico preocupante e uma oportunidade significativa.

Preocupante porque, enquanto a maioria espera, as empresas que já encontraram o caminho estão acelerando. A vantagem cumulativa da IA em Suprimentos cresce com o tempo: modelos que aprendem com dados reais ficam progressivamente melhores, equipes capacitadas ficam progressivamente mais produtivas, e a integração ao negócio aprofunda a relevância da função de uma forma que é difícil de reverter.

Oportunidade porque a janela de diferenciação ainda está aberta. O estado atual do mercado brasileiro significa que uma empresa que adotar a abordagem certa nos próximos 12 a 24 meses pode construir uma capacidade de Suprimentos que seus concorrentes levarão anos para alcançar. O custo de esperar não é apenas a perda de economias. É a perda da capacidade de competir com os mesmos fundamentos que os líderes globais estão construindo agora.

A mensagem central

O problema das empresas brasileiras com IA em Suprimentos não é acesso à tecnologia. É abordagem. Tecnologia sem redesenho de processos não gera resultado. Pilotos sem estratégia de escala não geram resultado. Investimento em algoritmos sem investimento em pessoas não gera resultado. O que gera resultado é uma estratégia clara, foco em poucas iniciativas com valor demonstrável para cada fase da transformação, integração real ao negócio e compromisso genuíno com a transformação organizacional que a jornada exige.

Sobre os autores



Raphaelli Leite

é sócio e líder do tema de
Suprimentos no BCG Brasil.
Leite.Raphaelli@bcg.com



Luiz Braga

é sócio no BCG Brasil
Braga.Luiz@bcg.com



Marcelle Gonçalves

é sócia no BCG Brasil
Goncalves.Marcelle@bcg.com



Paulo Stanis

é sócio e especialista em
Suprimentos no BCG Brasil.
Stanis.Paulo@bcg.com

Para discutir os temas deste artigo ou explorar como o BCG pode apoiar a jornada de IA em Suprimentos da sua empresa, entre em contato com os autores.



Where Strategic Clarity Meets Applied AI

We are navigating an era of unprecedented change and disruption—powered by technology, marked by complexity, where change amplifies at scale. To lead, companies need a partner that can bridge the gap between ambition and outcomes. BCG is built for this moment. We bring strategic clarity, rooted in over 60 years of deep domain knowledge, to ensure leaders make the right choices. We combine it with applied AI, shaped and wielded by our practitioners, teaming shoulder-to-shoulder with your teams to deliver transformative impact at scale. The result? Stronger returns, transferred capabilities, and change that sticks. We are BCG.

For information or permission to reprint, please contact BCG at permissions@bcg.com. To find the latest BCG content and register to receive e-alerts on this topic or others, please visit bcg.com. Follow Boston Consulting Group on [LinkedIn](#), [Instagram](#), [Facebook](#), and [X](#).

