ITDBr

# Índice Transformação Digital Brasil 2024

Um retrato da maturidade das organizações na jornada para incorporar tecnologias digitais e criar diferenciais valiosos para seus negócios

## Destaques do setor de Serviços Financeiros

pwc

FDC FUNDAÇÃO DOM CABRAL

# Conteúdo


Introdução 03

Como entendemos a transformação digital 05

Dimensões da maturidade digital 08

Perfil dos participantes 10

Maturidade digital elevada em todas as dimensões analisadas 11

Abordagem de transformação digital 13

O que ainda precisa ser resolvido para impulsionar a transformação digital? 14

Obstáculos que as empresas enfrentam no processo 16

Como as organizações definem a transformação digital 18

Como os líderes entendem a transformação digital 22

Resultados esperados 24

Oportunidades de melhoria 26

Tecnologias de fronteira adotadas 30

ESG na transformação digital 31

*Compliance* e transformação digital 34

Considerações finais 36

Metodologia 37

Contatos 38

# Introdução

O setor de serviços financeiros obteve o melhor índice entre todas as indústrias analisadas em nosso estudo sobre maturidade digital, com foco em eficiência operacional, planejamento estratégico e governança. Essa liderança coloca as instituições financeiras em uma posição estratégica para alcançar diferenciais competitivos, otimizar processos e se destacar como pioneiras em um mercado altamente regulado e desafiador.

Para avaliar o nível de maturidade digital do setor e como ele pode se manter na vanguarda da revolução tecnológica, lançamos este ano a primeira edição do nosso Índice Transformação Digital Brasil (ITDBr) dedicada exclusivamente à indústria de serviços financeiros.

O estudo, fruto da parceria entre a PwC Brasil e a Fundação Dom Cabral (FDC), aprofunda-se nas necessidades específicas das instituições financeiras, levando em conta os desafios únicos que esse setor enfrenta na integração de soluções tecnológicas abrangentes.

Nossa análise utiliza uma metodologia própria, que permite mensurar o progresso da transformação digital e monitorar de forma contínua o desenvolvimento, oferecendo diretrizes personalizadas para ajudar as instituições financeiras a se adaptarem ao ambiente tecnológico em constante evolução.

Com esta edição do relatório, esperamos fornecer insights práticos e orientações estratégicas cruciais para impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável das empresas do setor financeiro no Brasil, reafirmando nosso compromisso em apoiar a transformação digital em todos os setores da economia.

O setor financeiro tem se destacado como líder na transformação digital, com foco em eficiência operacional e governança robusta. A implementação de estratégias digitais bem definidas, aliada à otimização de processos internos, tem sido o grande diferencial, permitindo que essas instituições avancem de maneira consistente. Além disso, a integração estratégica de práticas ESG e o uso ético de dados reforçam o compromisso do setor com a inovação responsável, garantindo competitividade e resiliência em um ambiente de negócios cada vez mais exigente.

**Lindomar Schmoller**
Sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros

# Como entendemos a transformação digital

É a jornada contínua das empresas para integrar as tecnologias digitais em seus negócios, na busca por atender a prioridades de seus planejamentos estratégicos, explorar novas oportunidades de mercado, aumentar a eficiência operacional, testar novos modelos de negócios, possibilidades de atuação ou resolução de problemas.

A transformação digital está fundamentalmente ligada aos desafios dos negócios, à estratégia de dados e a uma governança diferenciada envolvendo tecnologia e inovação. Esse processo de mudança traz impactos importantes para a capacidade operacional da empresa, o atendimento dos clientes e a experiência dos profissionais.

O setor financeiro demonstra um compromisso claro com a transformação digital como sua estratégia central. Com uma maturidade digital superior à de outras indústrias, o segmento vem consolidando sua posição como referência, ao ir além de avanços puramente tecnológicos. Seu diferencial está na priorização de estratégias estruturadas, que aliam planejamento estratégico, eficiência operacional e uma abordagem ética no uso de dados.”

**Denise Pinheiro**
Sócia e líder de Transformação Digital

“

As instituições financeiras se diferenciam ao tratar a transformação digital como uma alavanca para impulsionar eficiência e gestão, priorizando a melhoria de processos internos e o planejamento estratégico. Essa abordagem valoriza cultura organizacional e liderança, reduzindo a dependência de avanços tecnológicos isolados."

**Hugo Tadeu,**
Diretor do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC

# Dimensões da maturidade digital

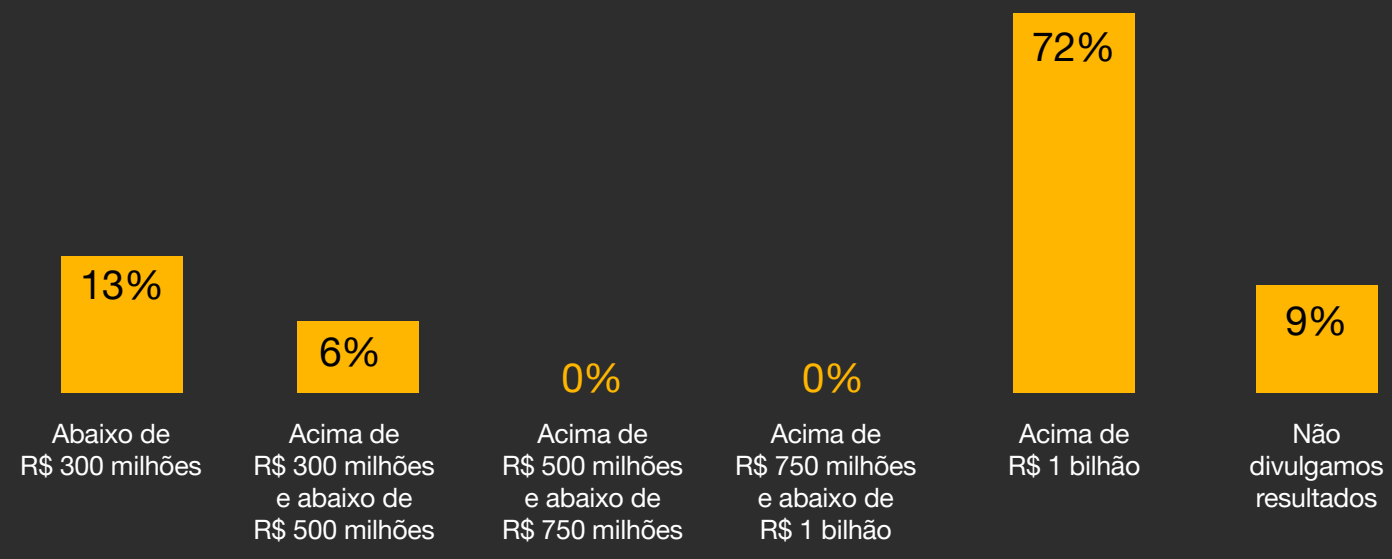
A medição da maturidade da transformação digital nas empresas envolve avaliar vários componentes cruciais que indicam o quanto uma empresa está preparada ou envolvida no uso de novas tecnologias para otimizar seus processos, serviços e modelos de negócio.

| Dimensão | Descrição |
|---|---|
| Estratégia | Uma estratégia digital eficaz se inicia com um claro mapeamento de oportunidades e uma visão de futuro tanto para a empresa quanto para o negócio digital. Isso inclui a criação de um plano inicial de 100 dias, além de uma estratégia para o curto, médio e longo prazos, identificando as tecnologias necessárias para concretizar essa visão de futuro digital. |
| Governança | O sucesso da transformação digital pode ser alcançado com base na implementação de sólidos mecanismos de governança e gestão. Essa estrutura envolve a criação de fóruns e comitês, definição de métricas de acompanhamento e iniciativas focadas na gestão de pessoas, mudanças e parcerias. |
| Processos digitais | A justificativa para a transformação digital está na capacidade de criar negócios e gerar receitas adicionais com base em produtos e serviços digitais. Para isso, é essencial gerar valor tanto internamente – com a digitização das áreas de negócio e operações e melhoria de indicadores de eficiência – quanto externamente, atraindo novos clientes e parceiros. A organização precisa desenvolver processos e soluções internas e externas que garantam esse sucesso. |
| Pessoas e cultura | A promoção de uma cultura voltada para a transformação digital deve ser prioridade. Isso envolve o desenvolvimento de líderes aptos a conectar negócios e tecnologia e a criação de uma ponte entre essas áreas, promovendo a disseminação de conhecimento em todos os níveis organizacionais. A estrutura organizacional deve ser ágil, encorajando a experimentação e facilitando a colaboração entre diferentes setores. |
| Infraestrutura | Examina a capacidade da organização de apoiar o uso de novas tecnologias e grandes volumes de dados com sua infraestrutura de TI. Uma infraestrutura sólida é essencial para integrar ativos digitais importantes. Também inclui investimentos em engenharia e automação, além do desenvolvimento de novos processos digitais que otimizem o fluxo de informações. O foco é melhorar a eficiência operacional e agregar valor à jornada do cliente. |
| Decisões orientadas por dados (*data-driven*) | Abordagem organizacional na qual decisões são tomadas com base em dados e análises, em vez de intuições, percepções ou experiências pessoais. Uma organização com uma cultura *data-driven* valoriza e utiliza informações e métricas para orientar estratégias, operações e avaliações de desempenho. |

| | |
|---|---|
| Estratégia de tecnologia | Deve definir as prioridades para a arquitetura tecnológica da empresa, alinhando-as com a estratégia do negócio e buscando suportar movimentos incrementais ou disruptivos. |
| Inteligência artificial (IA) | Integrar a inteligência artificial em diversos processos, sistemas, produtos e serviços pode elevar significativamente a eficiência operacional e estratégica da organização. |
| Clientes digitais | É importante concentrar esforços na coleta e análise de dados de clientes provenientes de diferentes canais, como mídias sociais, para desenvolver estratégias personalizadas que melhorem a experiência do cliente. |
| Fronteira tecnológica | Explorar inovações que estão na fronteira tecnológica, inclusive em áreas como nanotecnologia, biotecnologia e outras com potencial transformador, pode revolucionar setores inteiros e impulsionar avanços significativos, ultrapassando os limites do conhecimento atual. |

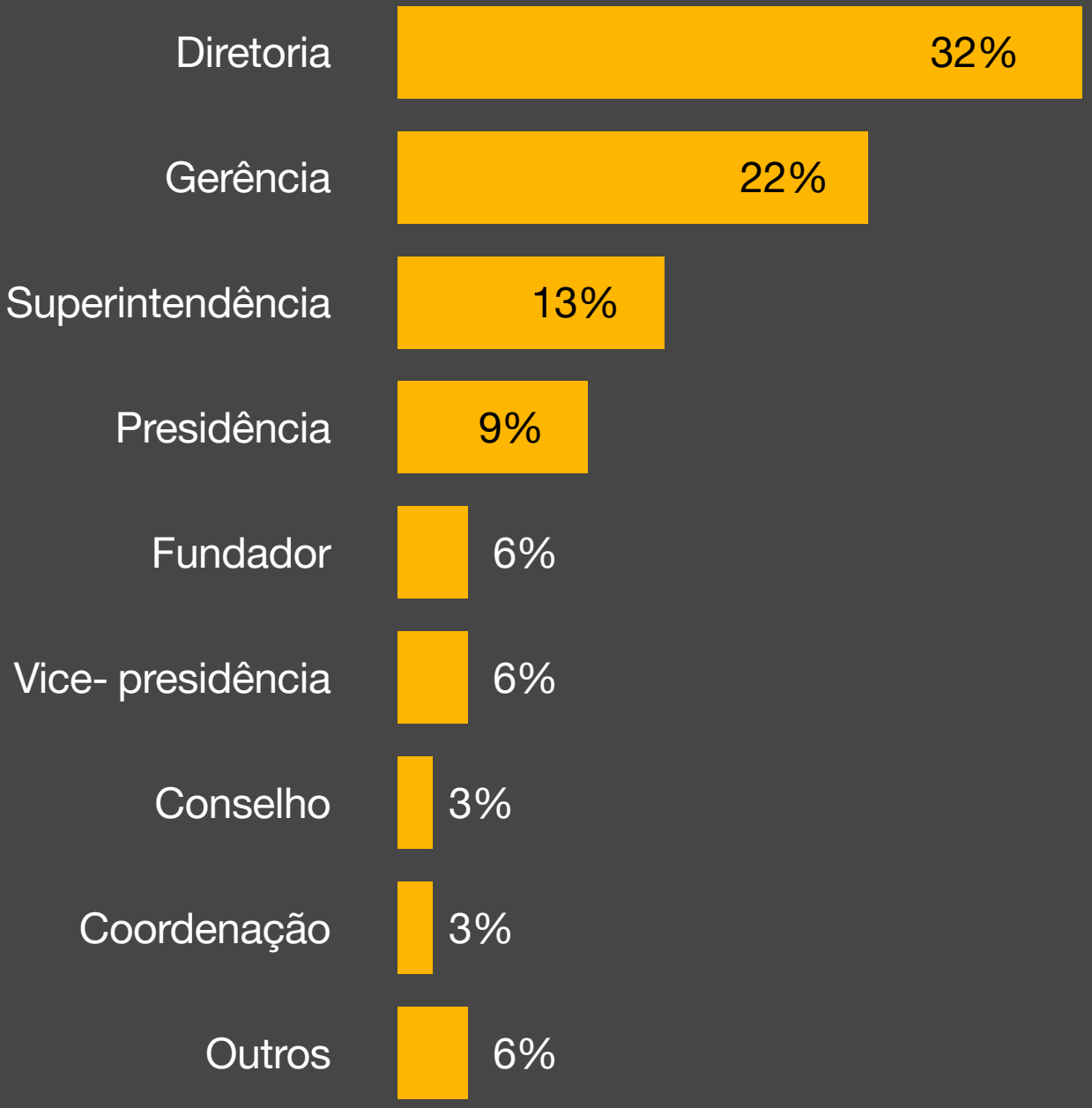
# Perfil dos participantes

## Faturamento anual




## Cargo do respondente na organização

Respondentes na administração executiva das empresas participantes totalizam 63% da amostra.

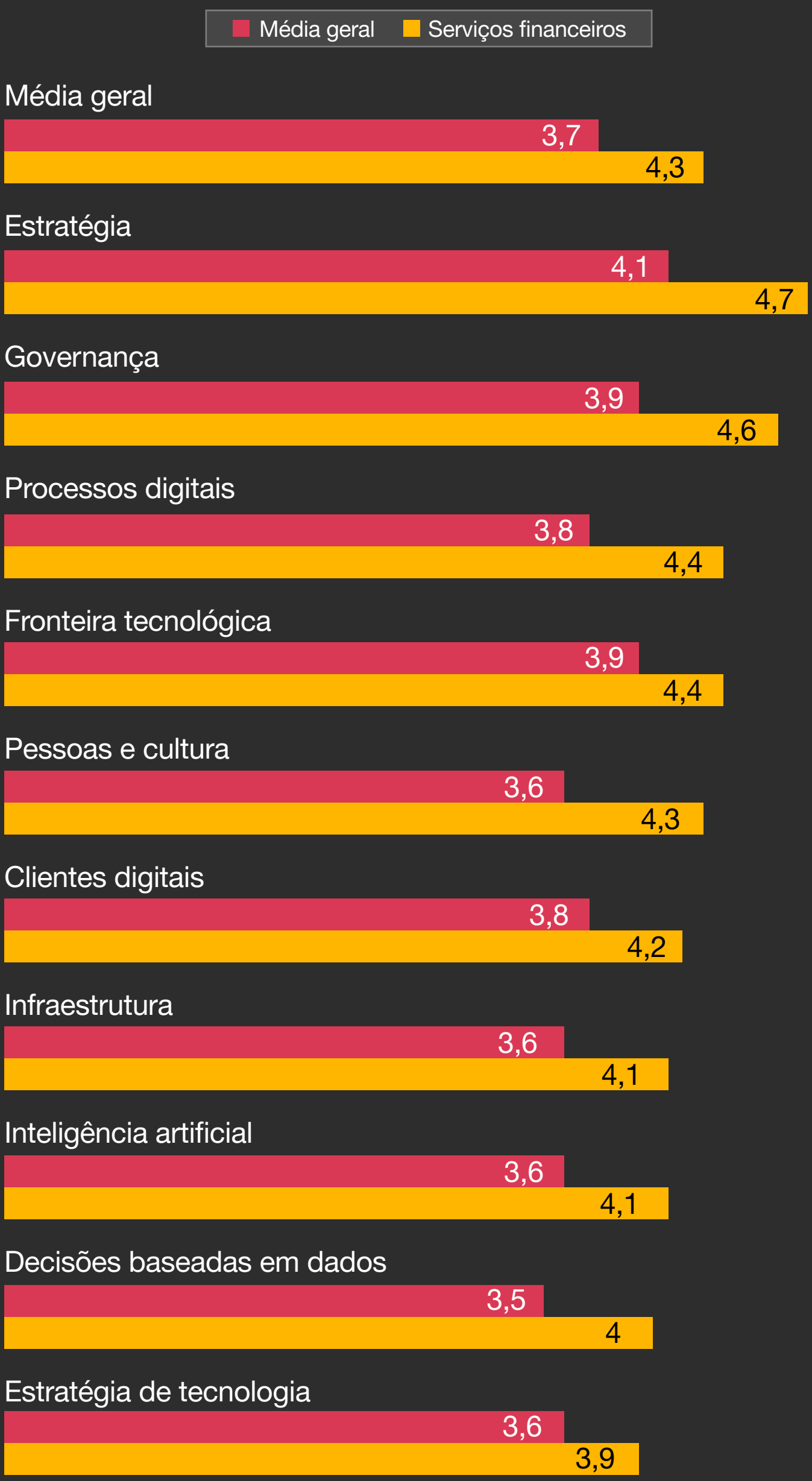


# Maturidade digital elevada em todas as dimensões analisadas

O setor de serviços financeiros mostra uma maturidade digital superior aos outros setores em todas as dimensões analisadas em nosso estudo, superando a média geral em cada uma delas.

Os melhores resultados observados estão nas áreas de estratégia e governança, enquanto aspectos como infraestrutura, decisões baseadas em dados e estratégia de tecnologia parecem ser  menos destacados em termos comparativos.

## Índice por dimensão de maturidade



# Abordagem de transformação digital

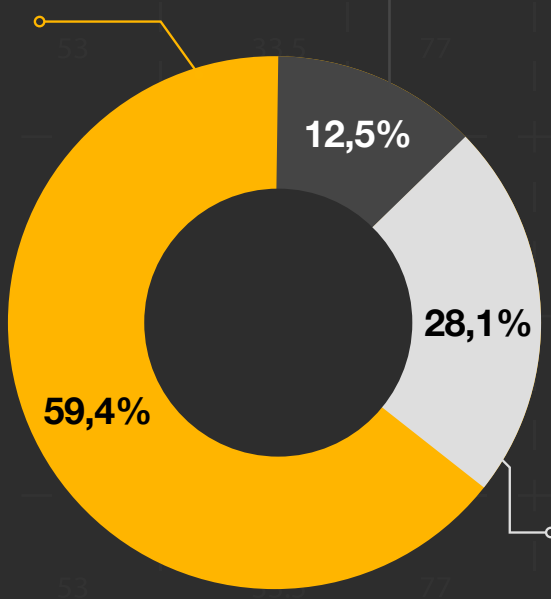
A maioria das instituições financeiras (59,4%) se enquadra na categoria das otimizadoras, na qual a transformação digital é o principal direcionador dos investimentos organizacionais. Essa porcentagem é significativamente maior do que a média geral de todos os setores (40,3%), indicando um compromisso mais forte com a transformação digital no setor financeiro.

Uma menor proporção de instituições financeiras (12,5%) é classificada como visionária, ou seja, embora o setor esteja investindo em transformação digital, poucas organizações veem esses investimentos como determinantes para o futuro a longo prazo.

As empresas seletivas – que fazem apenas pequenos investimentos em transformação digital – representam 28,1% do total. O percentual é consideravelmente menor do que a média geral de 46,3% para todos os setores, sugerindo que as instituições financeiras tendem a investir mais consistentemente em transformação digital do que outras indústrias.

P: Qual a classificação da sua organização?

**Otimizadoras**
**(Média geral = 40,3%)**
Transformação digital determina os principais investimentos da organização




**Visionárias**
**(Média geral = 13,4%)**
Os investimentos na transformação digital determinam a organização no futuro

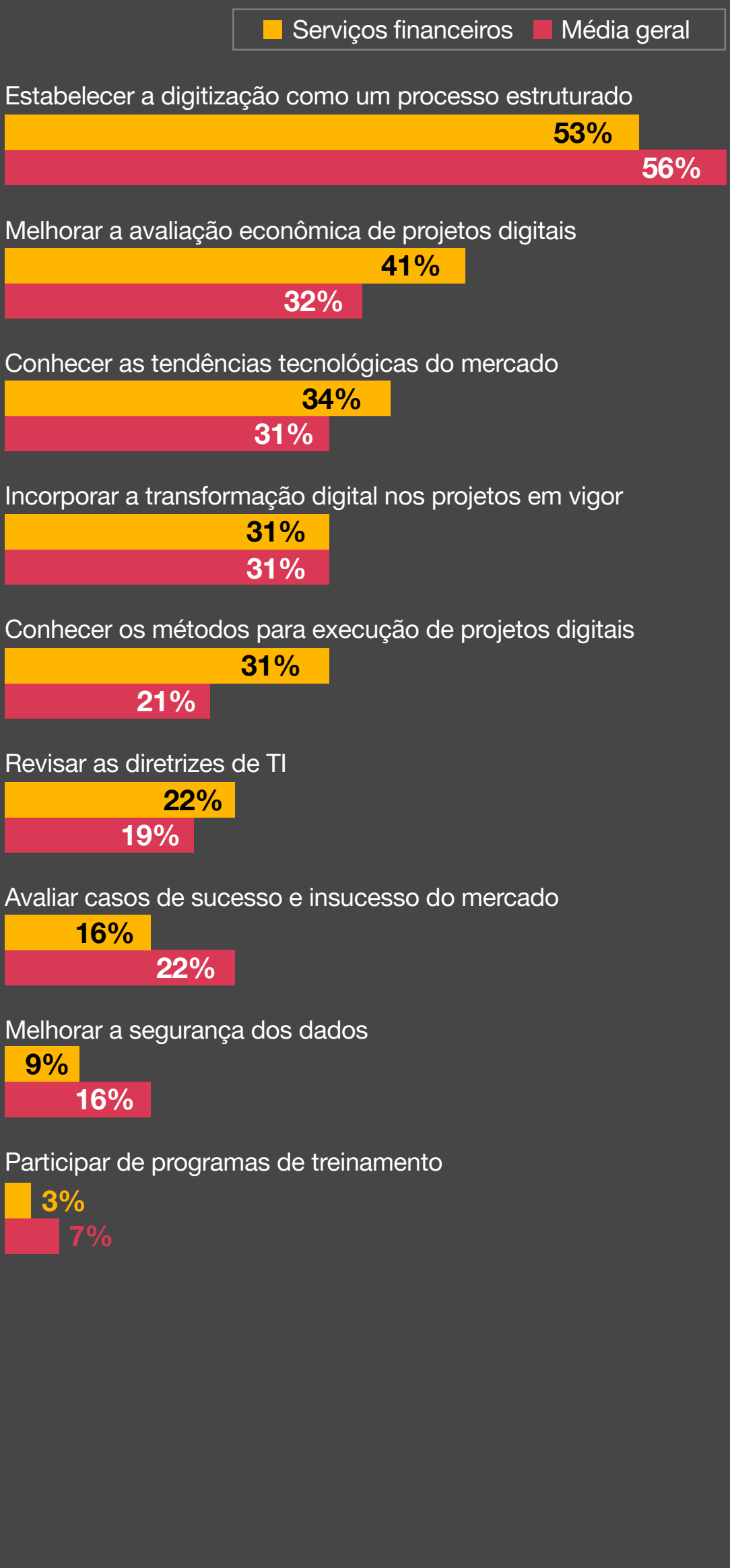
**Seletivas**
**(Média geral = 46,3%)**
Pequenos investimentos na transformação digital

# O que ainda precisa ser resolvido para impulsionar a transformação digital?

Em relação às prioridades para impulsionar a transformação digital, tanto o setor financeiro quanto os outros setores, na média, destacam a importância de **estabelecer a digitização como um processo estruturado**. Além disso, as instituições financeiras dão mais ênfase à melhoria da **avaliação econômica de projetos digitais** (41%) em relação à média geral (32%), o que sugere uma preocupação maior com a viabilidade financeira das iniciativas digitais.

Por outro lado, algumas áreas, como a **segurança dos dados** (9% nos serviços financeiros contra 16% na média geral) e a **participação em programas de treinamento** (3% contra 7%), são menos prioritárias no setor financeiro. Isso pode indicar que essas instituições já têm uma base sólida em termos de segurança e capacitação, ou que outras iniciativas são vistas como mais urgentes.

P: O que a sua organização precisaria estruturar para impulsionar a transformação digital?

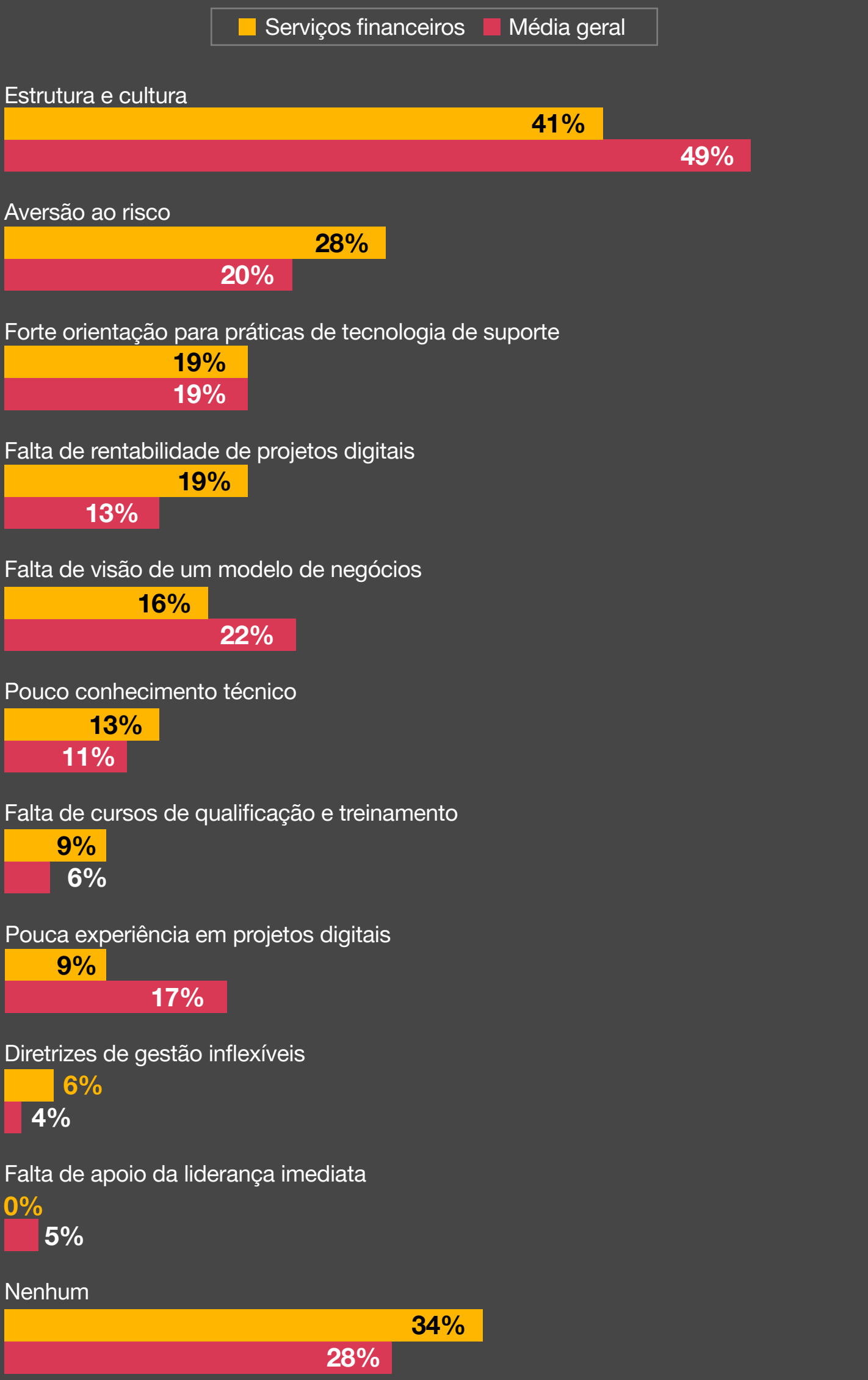


# Obstáculos que as empresas enfrentam no processo

O principal fator a impedir a implementação da transformação digital é o aspecto de **estrutura e cultura organizacional** (41%), um pouco abaixo da média geral (49%)**.** Embora essa seja uma barreira significativa, o setor financeiro está ligeiramente mais avançado em lidar com questões culturais em comparação com outros setores. A **aversão ao risco** é mencionada em segundo lugar (28%), refletindo a cautela do setor em adotar mudanças rápidas.

Outros aspectos com percentual abaixo da média geral, como **falta de rentabilidade dos projetos digitais** e **pouca experiência em projetos digitais,** indicam que o setor financeiro parece enfrentar menos dificuldades em algumas áreas específicas da implementação digital. Um dado notável é que a **falta de apoio da liderança imediata** é inexistente no setor financeiro. Além disso, mais de um terço dos participantes da pesquisa relata nenhum impedimento, um resultado acima da média geral, o que sugere um cenário mais positivo para a transformação digital nesse setor.

P: O que impede a sua organização de implementar a transformação digital?



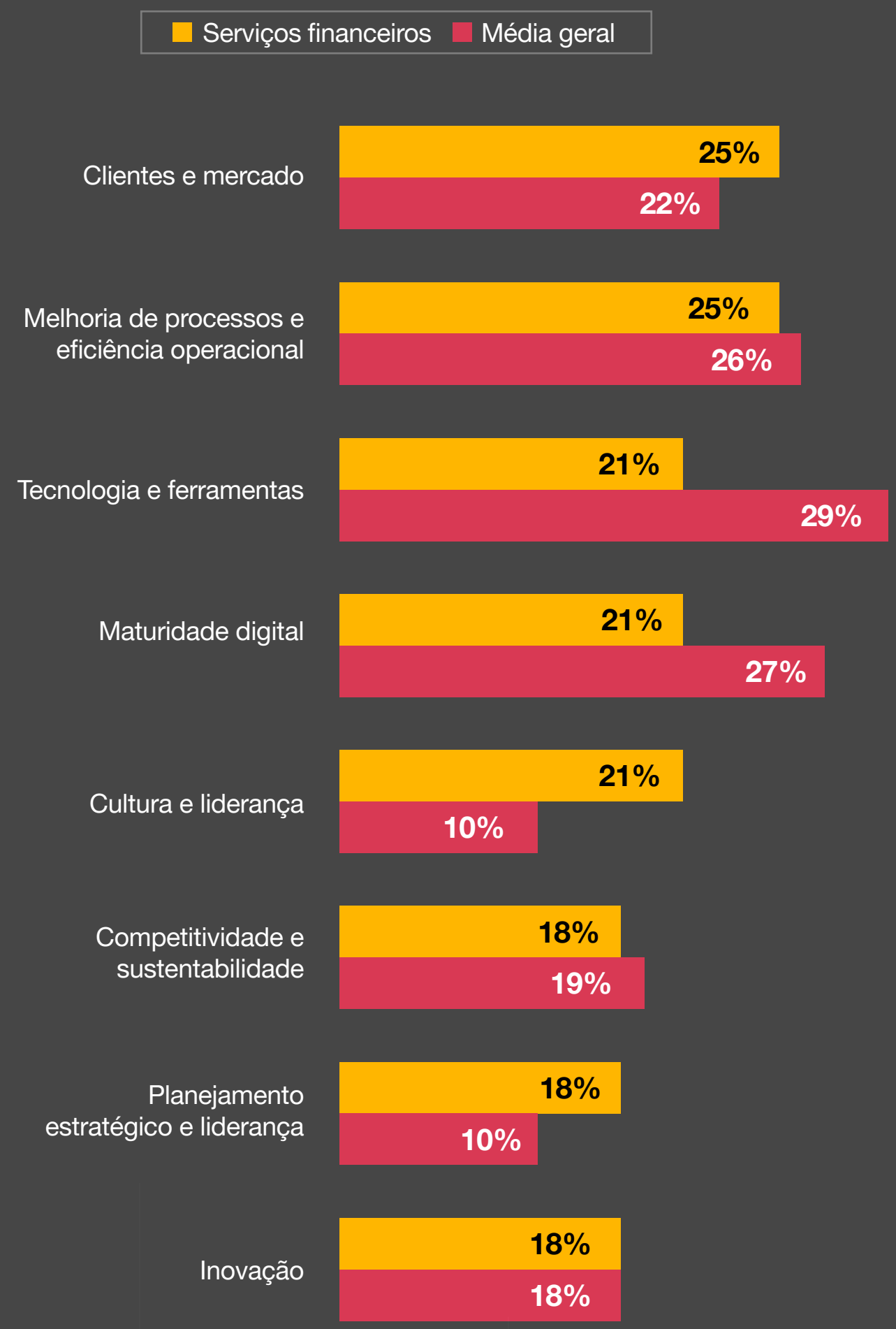
# Como as organizações definem a transformação digital

Os dados indicam que o sucesso da transformação digital para o setor financeiro depende mais de fatores organizacionais e operacionais do que de avanços puramente tecnológicos. Em linha com os demais setores, o segmento financeiro considera clientes e mercado e melhoria de processos e eficiência operacional como definições relevantes da transformação digital, com percentuais semelhantes entre os dois grupos (25%).

No entanto, uma diferença significativa é observada em tecnologia e ferramentas – o setor valoriza menos essa área (21%) do que a média das outras indústrias (29%). Isso aponta que, no setor financeiro, a transformação digital é vista menos como uma questão puramente tecnológica. Em contraste, o setor financeiro valoriza muito mais cultura e liderança (21%) como um fator associado à transformação digital (10%).

## Definição de transformação digital

P: Qual a melhor definição da transformação digital na sua organização?



Ao definir o desenvolvimento de estratégias digitais, o setor de serviços financeiros prioriza a **melhoria de processos e eficiência operacional**, além de **planejamento estratégico e gestão** (55% para ambos). Esse foco é bem mais acentuado do que na média geral de todos setores: 19% priorizam a eficiência operacional e 34% valorizam o planejamento estratégico. O resultado indica que o setor financeiro vê a transformação digital principalmente como uma oportunidade para melhorar processos internos e reforçar o planejamento, em vez de se concentrar em fatores externos como clientes e mercado.

Além disso, o uso de **tecnologia e ferramentas** é menos destacado no setor financeiro (4%) em comparação com a média geral (9%), o que reflete uma abordagem mais voltada para a gestão e otimização de processos, em vez de inovações tecnológicas imediatas.

# Definição de desenvolvimento de estratégia digital

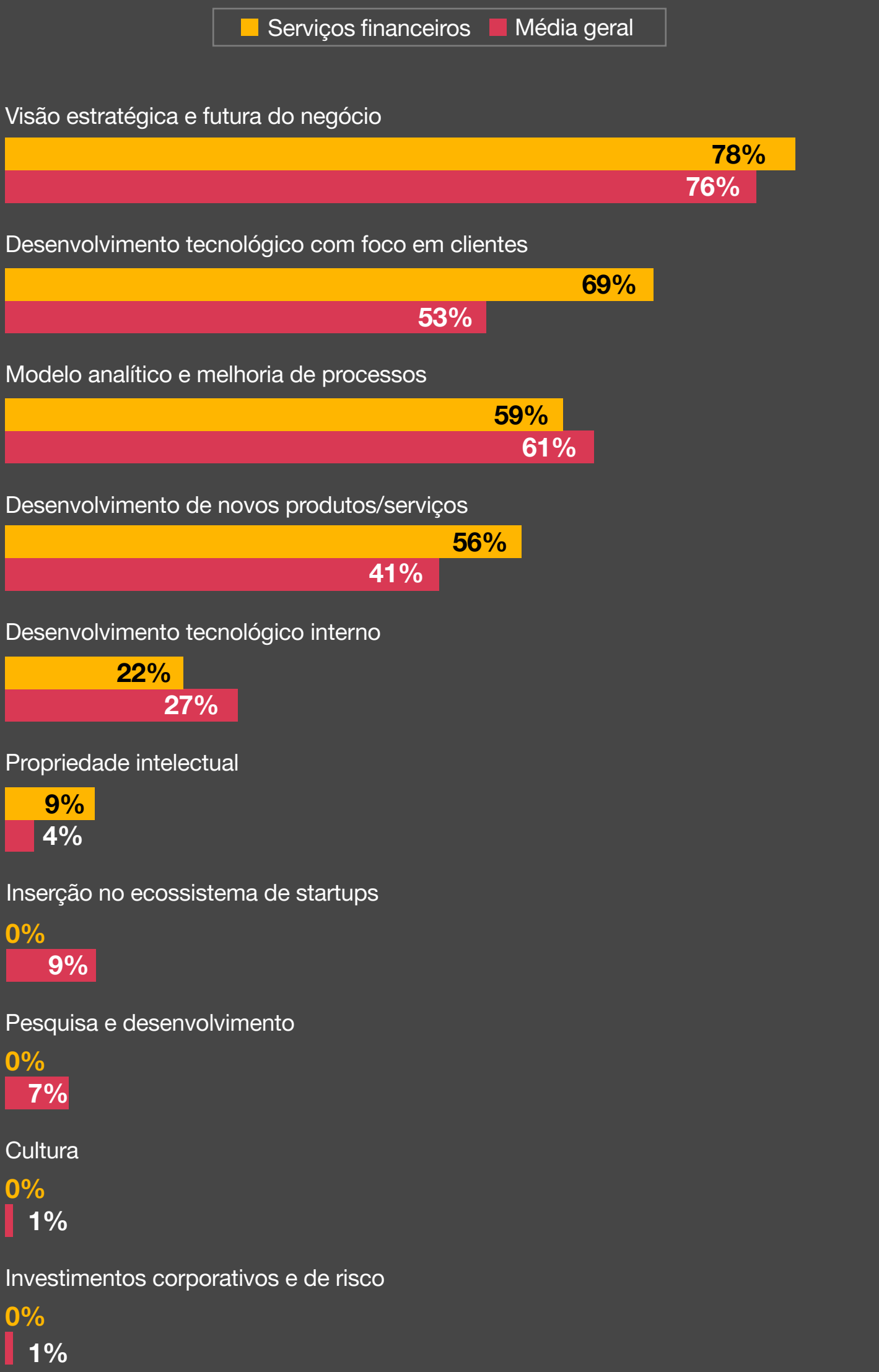
P: Qual a melhor definição sobre o desenvolvimento de uma estratégia digital na sua organização?

# Como os líderes entendem a transformação digital

Tanto os serviços financeiros quanto outros setores, em média, consideram a **visão estratégica e futura do negócio** como o termo que melhor resume seu entendimento sobre transformação digital. Além disso, os serviços financeiros destacam o **desenvolvimento tecnológico com foco no cliente** como um aspecto central, indicando uma ênfase maior em aprimorar a experiência dos clientes por meio de tecnologia. **Modelos analíticos e melhoria de processos** também são amplamente reconhecidos por ambos os grupos como uma prioridade para impulsionar a eficiência operacional.

O setor financeiro se diferencia da média geral ao atribuir maior importância ao **desenvolvimento de novos produtos/serviços**, demonstrando um foco maior na inovação de ofertas. Por outro lado, áreas como **desenvolvimento tecnológico interno** e **inserção no ecossistema de startups** são menos enfatizadas.

P: Quais dos seguintes termos resumem da melhor forma o entendimento sobre transformação digital na sua organização?



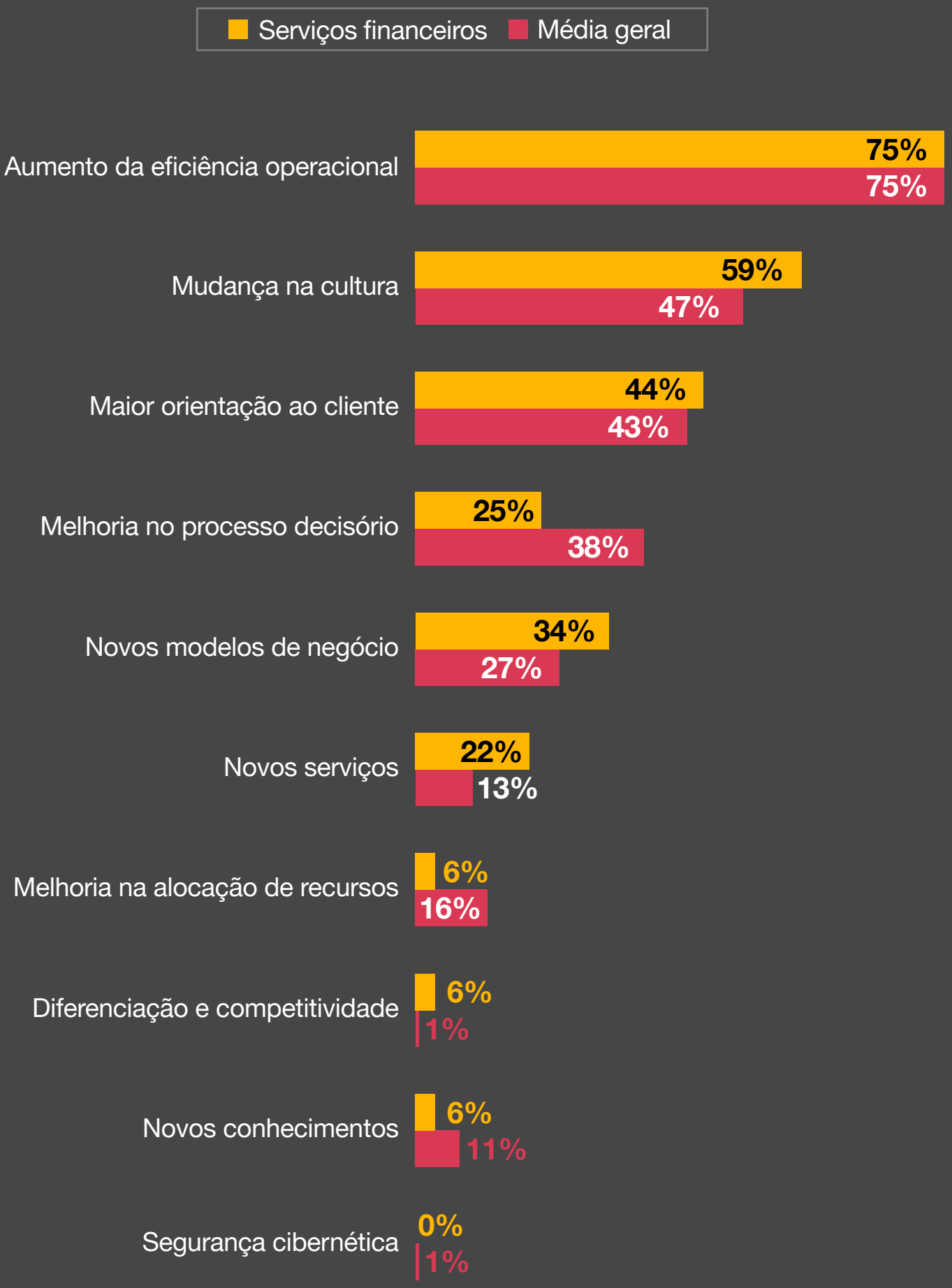
# Resultados esperados

O principal impacto esperado da transformação digital para o setor financeiro é o **aumento da eficiência operacional**, com 81%, acima da média de 75% de todas as indústrias. O setor também tem uma expectativa maior em relação a uma **mudança cultural**, o que indica uma percepção de que a digitização exigirá uma significativa adaptação interna. Outro impacto notável é o **maior foco no cliente**, refletindo a intenção de melhorar a experiência e o atendimento com a transformação digital.

Já aspectos como a **melhoria no processo decisório** e **novos modelos de negócio** têm menos ênfase no setor financeiro, uma indicação de que o setor está mais voltado para a eficiência e a cultura organizacional.

A **segurança cibernética** não é mencionada como um impacto relevante – possivelmente, porque o setor já considera a segurança digital um aspecto bem gerenciado, como sugere o resultado da pesquisa sobre principais tecnologias de fronteira adotadas (ver página 30) e o alinhamento da segurança da informação com a governança e o *compliance* (ver página 34).

P: Qual impacto a transformação digital traria para a sua organização?



# Oportunidades de melhoria

As principais oportunidades de melhoria na estratégia de transformação digital estão concentradas em **melhoria de processos e eficiência operacional** e **planejamento estratégico e gestão**. Esse dado reflete a natureza do setor, que é altamente regulado e depende de eficiência para competir e manter a conformidade com normas.

Por outro lado, áreas como **tecnologia e ferramentas** e **agilidade** são menos destacadas, sugerindo que o setor financeiro pode estar mais focado em consolidar tecnologias existentes em vez de adotar novas ferramentas.

## Estratégia de transformação digital

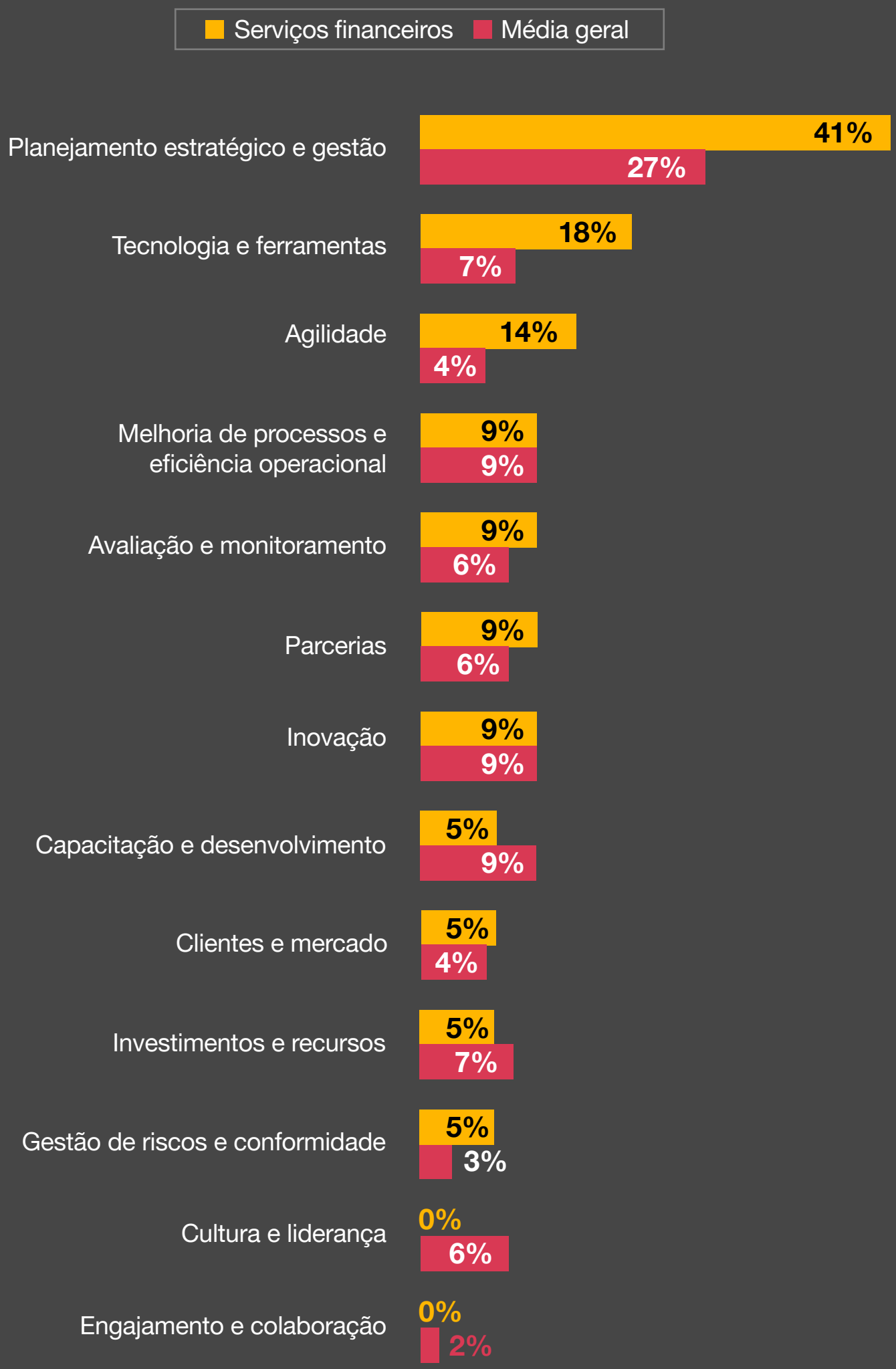
P: Quais seriam as oportunidades de melhoria para a estratégia de transformação digital na sua organização?

Com relação às oportunidades de melhoria para o desenvolvimento de estratégias de transformação digital, **planejamento estratégico e gestão** é o aspecto mais destacado (41%), com muito mais ênfase no setor do que em outras indústrias (27%), possivelmente devido às complexidades regulatórias e operacionais desse setor.

O setor financeiro também está muito mais voltado para o uso de **tecnologia e ferramentas** e para a **agilidade** como uma forma de melhorar sua transformação digital em comparação com outros setores.

# Desenvolvimento da estratégia de transformação digital

P: Quais seriam as oportunidades de melhoria para o desenvolvimento da estratégia de transformação digital na sua organização?

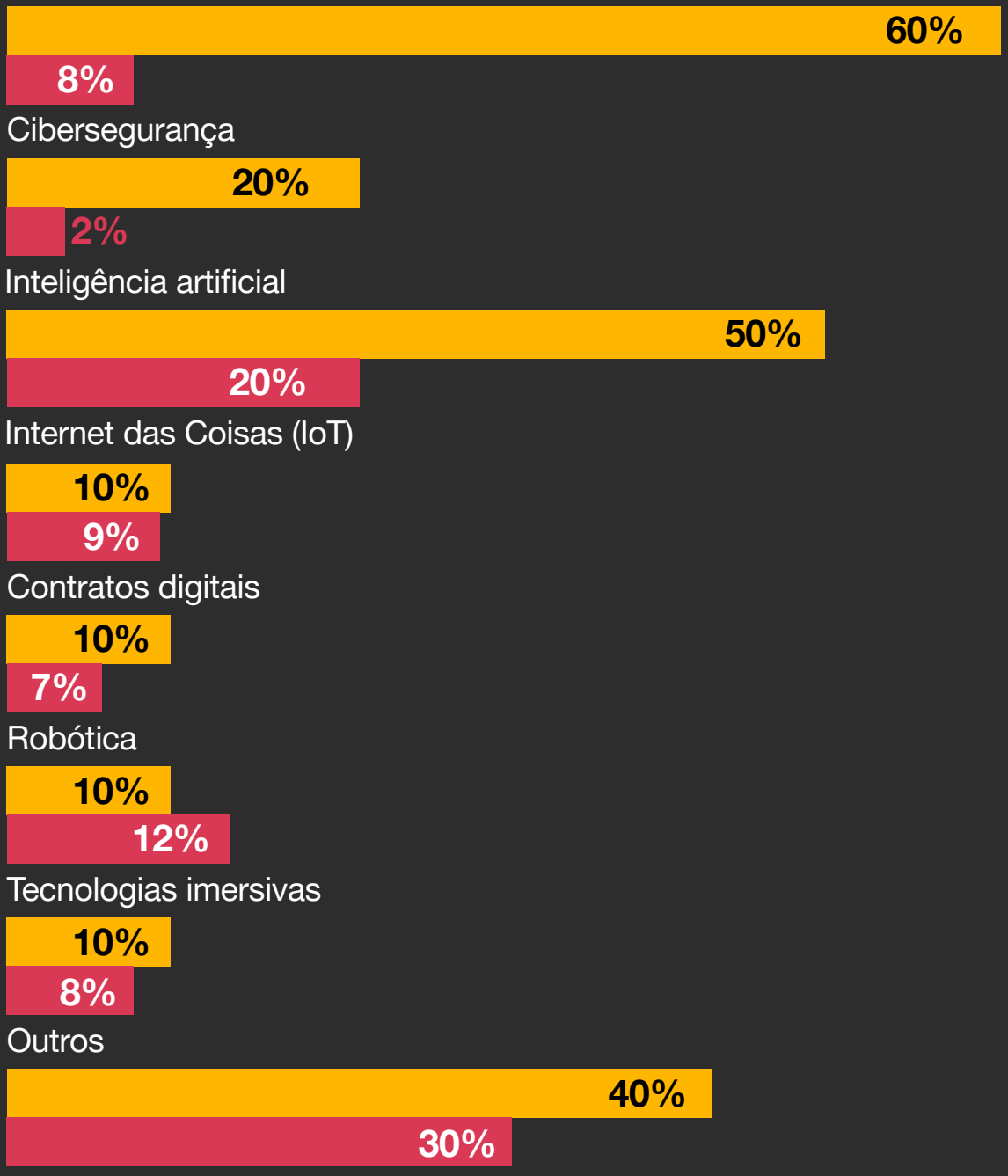


# Tecnologias de fronteira adotadas

O setor financeiro está fortemente focado na adoção de ***blockchain*** e inteligência artificial, com 60% e 50% de menções, respectivamente, em comparação com apenas 8% da média geral para *blockchain* e 20% IA.

Outras tecnologias, como **Internet das Coisas** (IoT), **contratos digitais**, **robótica** e **tecnologias imersivas**, têm uma adoção mais equilibrada e comparável à média geral. No entanto, a categoria **Outros**, mencionada por 100% das organizações, sugere que o setor está experimentando uma gama mais ampla de tecnologias emergentes. O dado ressalta o papel do setor na vanguarda da inovação tecnológica, em busca de soluções que aprimorem a segurança, a eficiência e a competitividade.

P: Quais seriam as principais tecnologias de fronteira adotadas pela sua organização e não citadas acima?

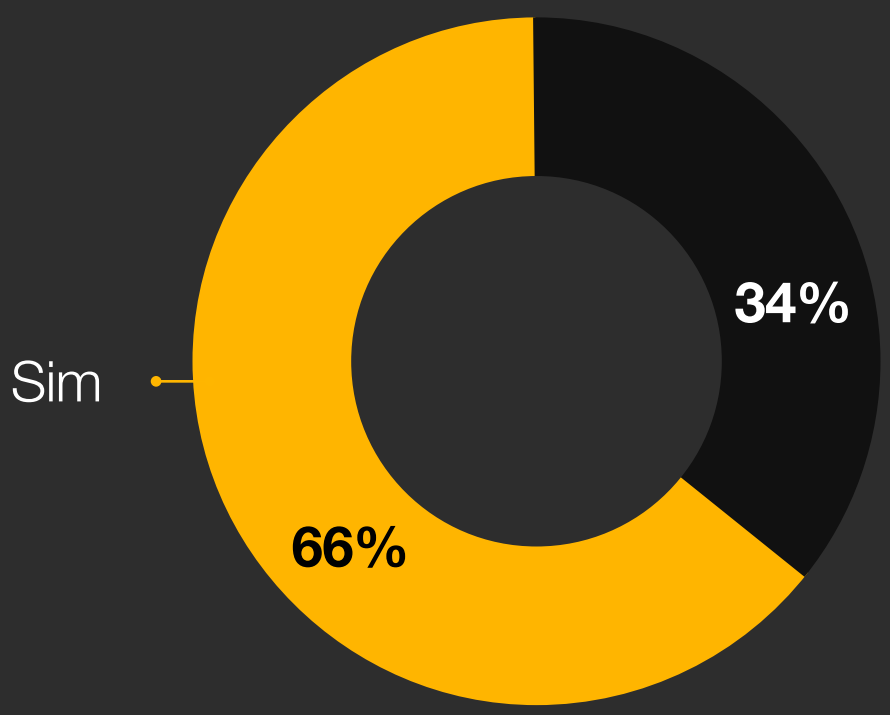


# ESG na transformação digital

A maioria das empresas está consciente da importância de considerar como a transformação digital afeta suas iniciativas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança corporativa. Um terço delas, porém, ainda não realiza esse tipo de avaliação.

## Avaliam os impactos da transformação digital na estratégia ESG

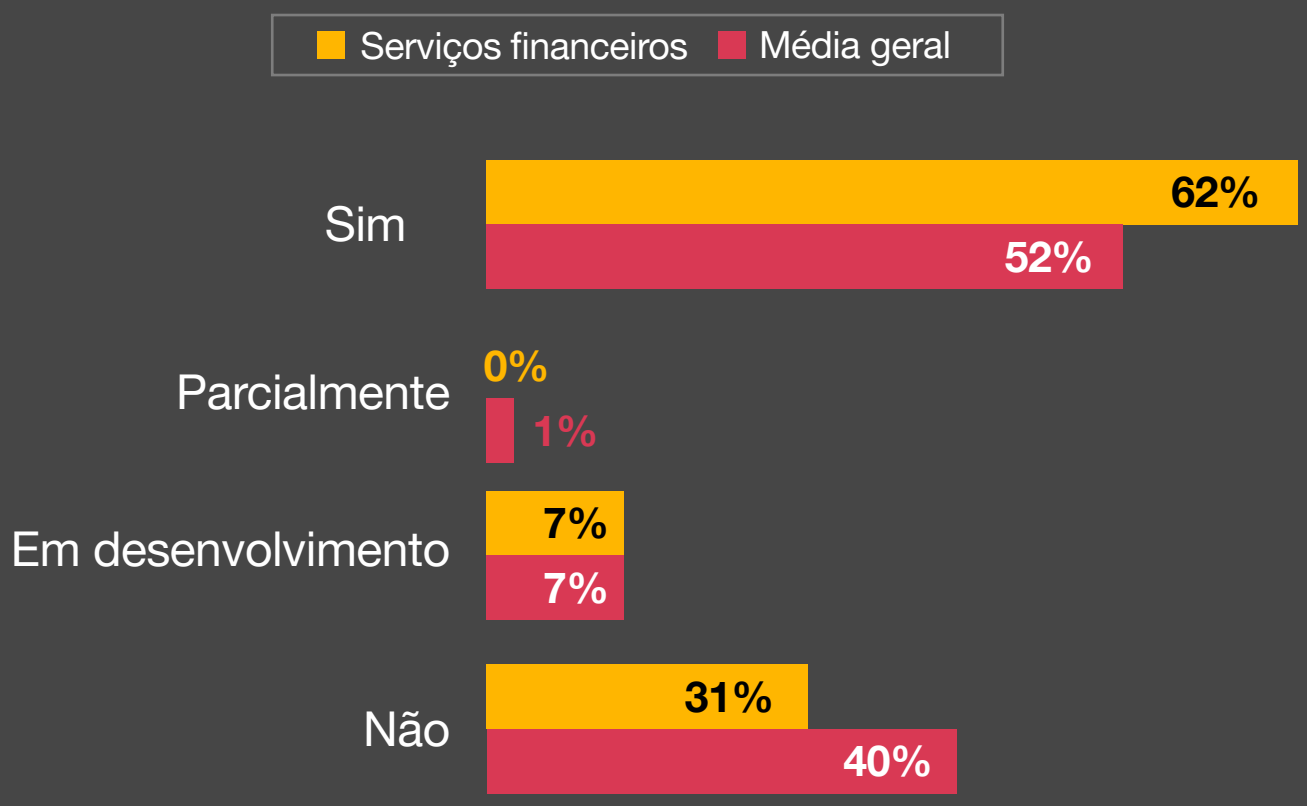
P: Na sua organização, existe uma avaliação dos impactos da transformação digital na estratégia ESG?




O setor financeiro está à frente de outros setores na adoção de tecnologias nas práticas de ESG. No entanto, ainda há um caminho a percorrer, já que quase um terço das instituições financeiras ainda precisa dar esse passo.

## Adoção de tecnologias nas práticas ESG

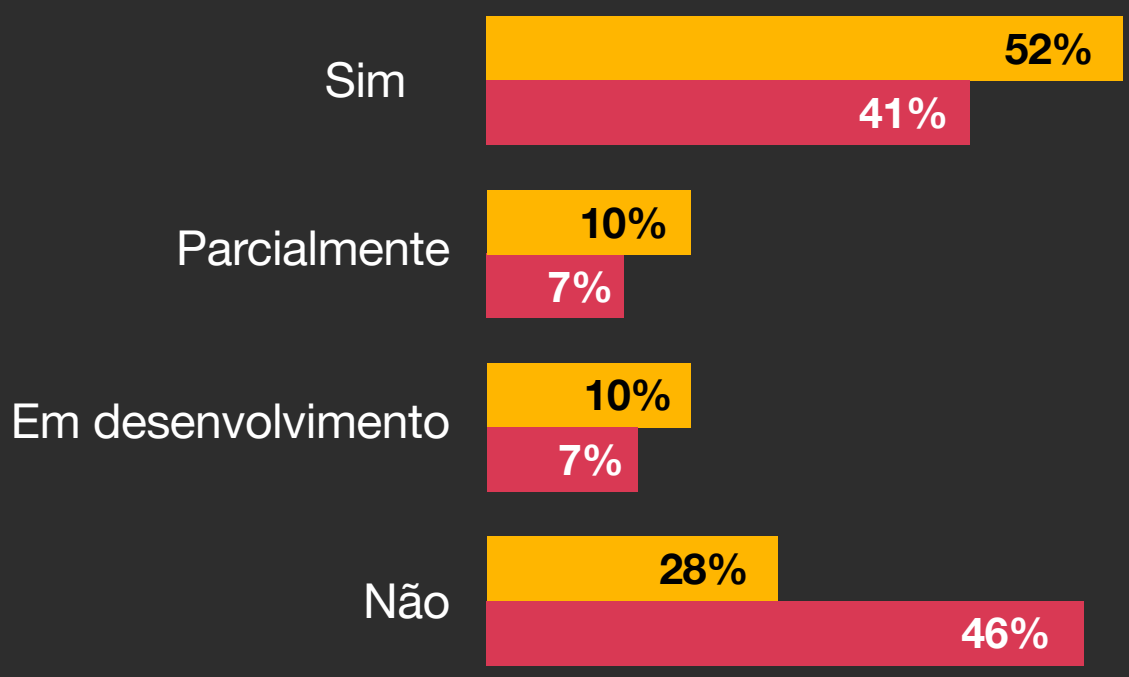
P: Na sua organização, adotam-se tecnologias digitais na materialidade das práticas ESG?




O setor financeiro está mais avançado na integração das competências digitais aos temas de ESG do que a média geral de todos os setores, tanto de forma completa quanto parcial, uma evidência de um compromisso mais profundo com a sustentabilidade e governança.

## Integração com temas ESG

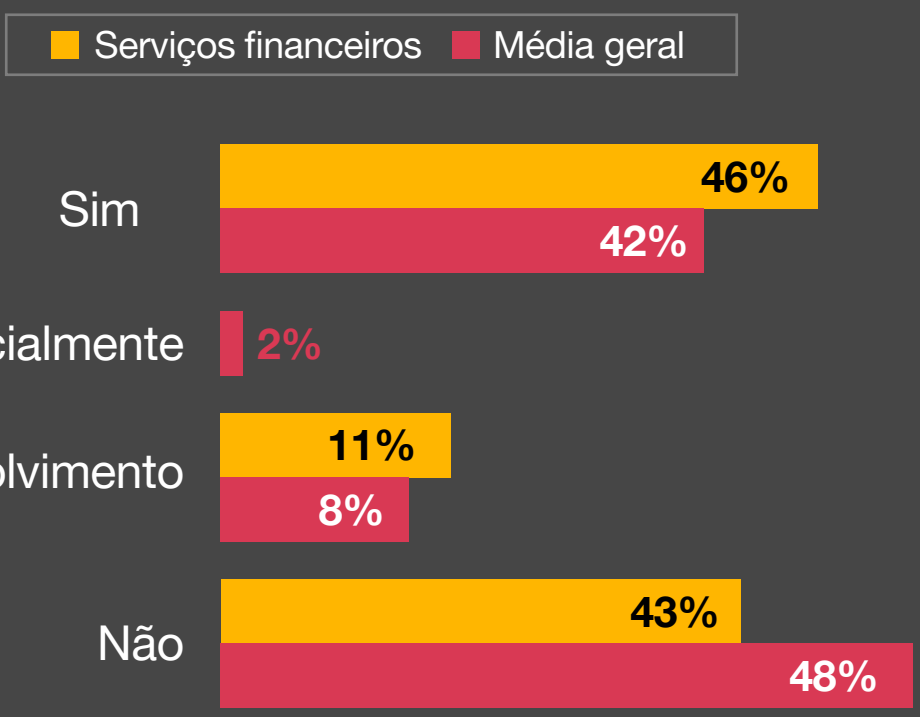
P: Na sua organização, as competências para a transformação digital estão integradas aos temas ESG?



Em um setor altamente regulado e dependente de confiança, as instituições financeiras estão ligeiramente à frente em termos de implementação de soluções tecnológicas para a gestão de riscos associados a ESG. Metade das empresas já adota tecnologias digitais para mitigar riscos e alinhar suas práticas de ESG com todos os *stakeholders*, acima da média geral de 42%.

## Adoção de tecnologias para mitigação de riscos

P: Na sua organização, existe a adoção de tecnologias digitais para a mitigação de riscos e práticas ESG envolvendo todos os *stakeholders*?



# *Compliance* e transformação digital

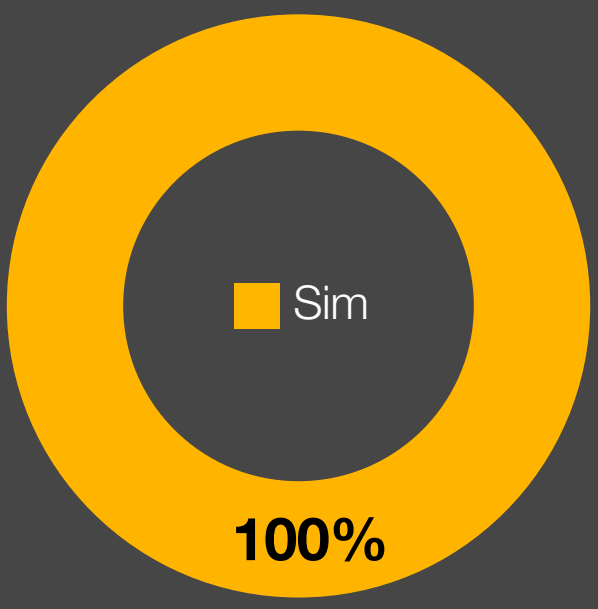
O *compliance* é crucial para a transformação digital por contribuir para a sustentabilidade e a eficácia dos processos de mudança na organização. Ao implementar tecnologias emergentes, como agentes de conversação que utilizam modelos GPT para interagir com os utilizadores, por exemplo, as empresas devem compreender totalmente as implicações legais e os requisitos de tratamento de dados pessoais e corporativos para evitar riscos na adoção de inteligência artificial.

É preciso fornecer treinamento, capacitação e diretrizes claras e bem documentadas para proteger o capital intelectual da organização. Além disso, é vital reforçar as bases de governança e gestão de risco para que os investimentos em inovação e tecnologia estejam alinhados com o capital disponível e sejam conduzidos com responsabilidade e de acordo com o contexto específico da empresa.

Nosso estudo revela um comprometimento total das empresas do setor financeiro com a responsabilidade ética no uso de dados e tecnologias emergentes, integrando esses princípios em sua estratégia organizacional e segurança da informação.

## Ética no uso de dados e tecnologias

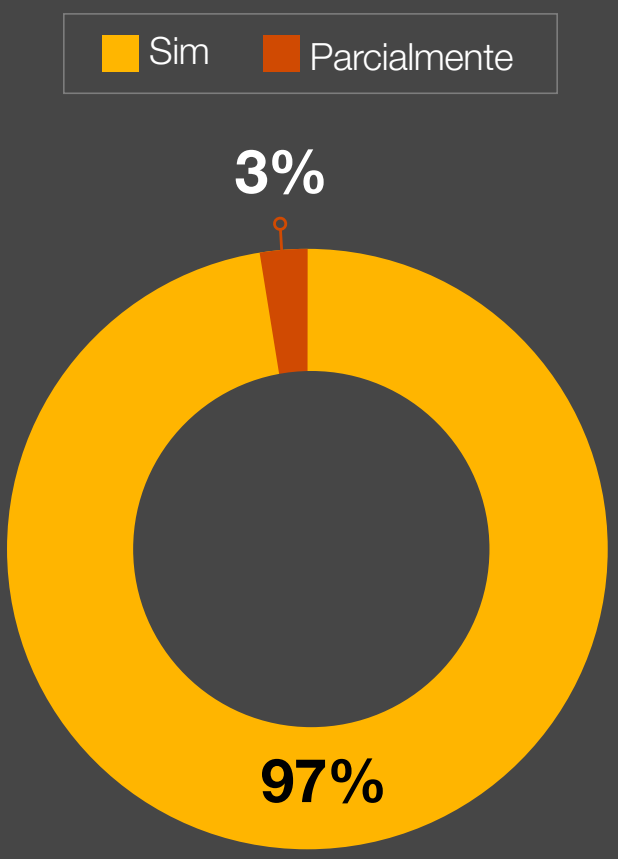
P: Na sua organização, as aplicações morais e éticas para o uso de dados e novas tecnologias digitais fazem parte da estratégia organizacional e segurança da informação?



Além disso, 97% dos respondentes dizem que a segurança da informação está bem alinhada com a governança e o *compliance*, contribuindo para reduzir riscos de segurança, além de fortalecer a confiança de investidores, clientes e parceiros. Contudo, a implementação dessas medidas pode ser complexa e gerar custos, o que talvez explique por que algumas organizações ainda hesitam em adotá-las.

## Alinhamento da segurança da informação com a governança e o *compliance*

P: Na sua organização, a segurança da informação está alinhada aos processos de governança e *compliance*?



# Considerações finais

A transformação digital no setor financeiro tem se mostrado uma prioridade estratégica, com as instituições demonstrando maturidade digital superior em comparação com outros setores. As empresas estão focadas em melhorar a eficiência operacional e implementar planejamentos estratégicos robustos, áreas que se destacam em relação à média geral de outras indústrias.

Ao mesmo tempo, a governança e o foco em clientes também são prioridade, reforçando o compromisso com uma transformação que vai além de avanços tecnológicos isolados e que busca otimizar processos internos e garantir a sustentabilidade no longo prazo.

A transformação digital também é vista como um meio de reforçar as práticas de ESG, com muitas instituições já integrando suas competências digitais aos temas de sustentabilidade e governança, embora uma parte significativa ainda precise avançar nesse sentido.

O compromisso com o *compliance* e a ética no uso de dados se destaca como um pilar da transformação digital no setor. Todas as organizações afirmam já adotar práticas éticas robustas para proteger dados e garantir a conformidade com as regulamentações, o que contribui para a confiança de investidores e clientes.

# Metodologia

## Análise quantitativa

1. Entrevistamos executivos de diversas organizações com base em um questionário que continha:
   - Questões fechadas, utilizando uma escala de 1 a 6, para avaliar dez aspectos da maturidade digital das organizações.
   - Perguntas abertas sobre as principais transformações digitais ocorridas nas organizações nos últimos cinco anos.
2. Geramos o Índice de Transformação Digital do Brasil (ITDBr), em uma escala de 1 a 6, a partir da análise quantitativa das respostas às questões fechadas.
3. Realizamos uma análise qualitativa das respostas às perguntas abertas para compreender em profundidade as principais transformações digitais destacadas pelos executivos em suas organizações.
4. Conduzimos uma análise cruzada dos dados quantitativos e qualitativos para interpretar os resultados de forma coerente.

Os dados foram tratados por sistemas especializados econômicos, com o apoio de metodologia própria da FDC (Plataforma Forecasting/FDC) para estudos de cada uma das dimensões selecionadas.

Para mais detalhes sobre a metodologia, consulte o relatório do Índice Transformação Digital Brasil 2024.

# Contatos

## PwC Brasil

Somos um network de firmas presente em 151 territórios, com mais de 360 mil profissionais dedicados à prestação de serviços de qualidade em auditoria e asseguração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações.

**Denise Pinheiro**
Sócia e líder de Transformação Digital
denise.pinheiro@pwc.com

**Lindomar Schmoller**
Sócio e líder da indústria de Serviços Financeiros
lindomar.schmoller@pwc.com

**David Morrell**
Sócio e líder de Customer Experience & Transformation
david.morrell@pwc.com

**Isadora Faria**
Gerente sênior de Transformation
isadora.faria@pwc.com


pwc

Acesse o site:

www.pwc.com.br

Siga a PwC nas redes sociais:


Neste documento, “PwC” refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2024 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.

# Contatos

## Fundação Dom Cabral

A FDC é uma escola de negócios brasileira com quase 50 anos, que está entre as melhores do mundo e na 7ª posição no ranking de instituições de educação executiva do jornal inglês “Financial Times” de 2023. Cerca de 46 mil profissionais passaram pela instituição em 2022.

**Hugo Tadeu**
Diretor do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC
Pós-doutor pela Sauder School of Business, Canadá
hugo.tadeu@fdc.org.br

**Jersone Tasso**
Professor associado do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC. Pós-Doc pela University of Texas at El Paso, EUA.
jersone.associado@fdc.org.br

**Bruna Dias Diniz**
Pesquisadora do Núcleo de Inovação e Tecnologias Digitais da FDC
bruna.diniz@fdc.org.br


FDC FUNDAÇÃO DOM CABRAL