

ITDBr

Índice de Transformação Digital Brasil 2025

Um panorama dos avanços na jornada da maturidade digital das organizações brasileiras para incorporar tecnologias digitais e reinventar seus modelos de negócios em um cenário de constante transformação



Conteúdo

Introdução	03
Como entendemos a transformação digital	05
Sobre a pesquisa	07
Dimensões de maturidade digital	09
Perfil dos participantes	12
Avanços em dados e infraestrutura, desafios em governança	14
Forças e fragilidades da maturidade digital por indústria	19
Itens com melhor e pior avaliação em cada dimensão	21
Abordagem de transformação digital	25
Como as empresas estão organizando sua jornada digital?	27
Principais entraves à transformação	29
Foco na busca por eficiência	31
Resultados dos avanços digitais	39
Oportunidades de melhoria	48
ESG na transformação digital	57
Integração da ética digital à estratégia e à segurança da informação	59
Considerações finais	62
Apêndice: detalhes metodológicos	63
Contatos	67



Introdução

O Índice de Transformação Digital do Brasil (ITDBr) 2025 apresenta um retrato detalhado do estágio de maturidade digital das organizações brasileiras, evidenciando avanços relevantes em infraestrutura, uso de dados e alinhamento estratégico, mas também retrocessos em governança, clientes digitais e tecnologias de fronteira.

A análise por dimensões e setores mostra um cenário heterogêneo, marcado por ganhos consistentes em eficiência operacional e segurança. No entanto, ainda persistem desafios relacionados à inovação, cultura e sustentabilidade das iniciativas digitais.

O estudo foi desenvolvido por meio de parceria entre a PwC Brasil e o Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral (FDC). Esta terceira edição busca ampliar a compreensão sobre a jornada digital das organizações brasileiras, trazendo reflexões práticas e estratégicas que apoiam executivos na tomada de decisão e na estruturação de estratégias que considerem as particularidades de cada setor-chave para o desenvolvimento do país.

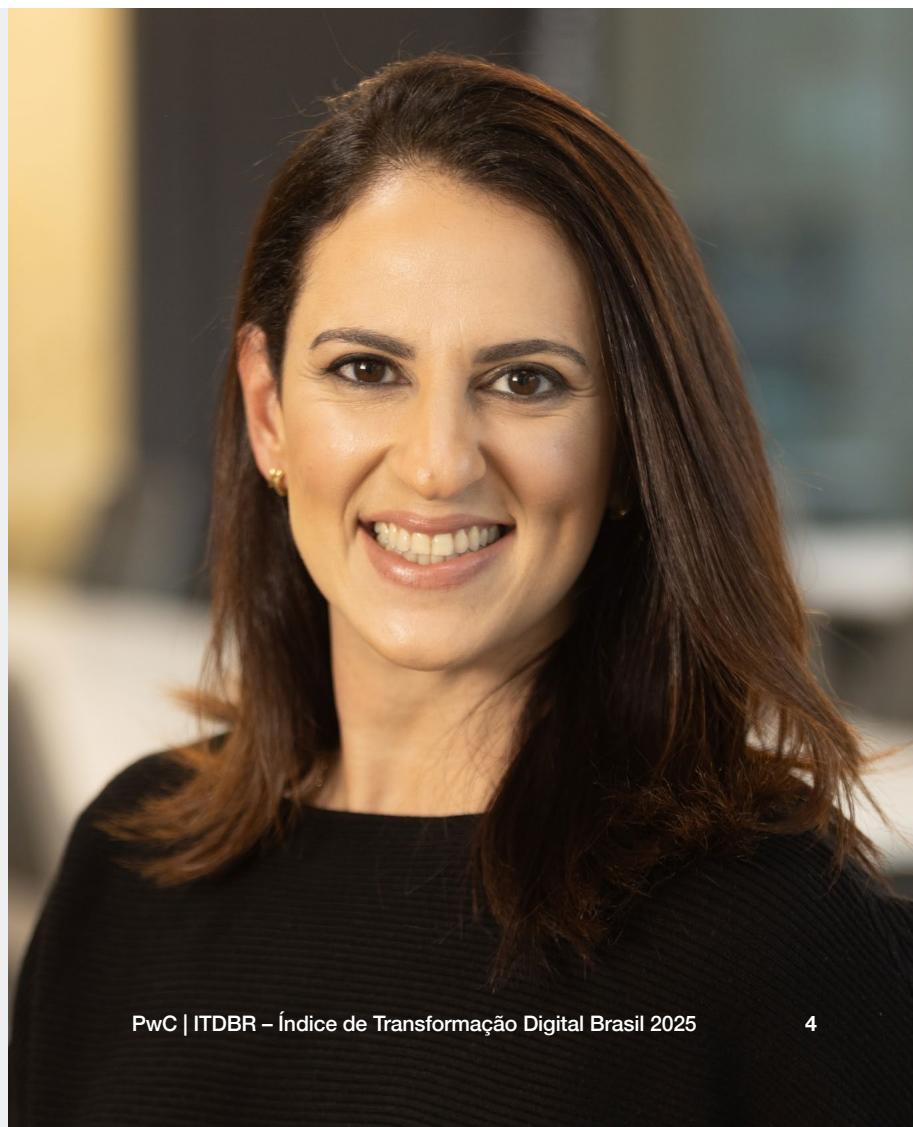
As análises utilizam uma metodologia proprietária, desenvolvida para mensurar o progresso da transformação digital em um índice comparável e contínuo, que possibilita acompanhar sua evolução e oferece referências úteis para implementação de transformações tecnológicas de grande alcance e escala.

Este ano, o ITDBr médio das empresas participantes da pesquisa ficou em 3,6, com uma leve queda em relação à edição anterior (3,7). Apesar disso, o cenário mostra avanços importantes em dimensões essenciais para a maturidade digital das organizações brasileiras.

“

Esta edição mostra que as empresas brasileiras estão consolidando avanços importantes em infraestrutura e no uso de dados. A onda da inteligência artificial generativa segue democratizando o uso da IA na força de trabalho para promover uma eficiência operacional mais ampla e massiva e alcançando diretamente o usuário final. Agora, o grande passo é transformar essa base em alavanca para inovação e diferenciação competitiva, garantindo que a transformação digital vá além da eficiência, com governança e integração de tecnologias digitais de forma responsável.”

Denise Pinheiro,
sócia da
PwC Brasil





Como entendemos a transformação digital

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

A transformação digital real está fundamentalmente ligada aos desafios dos negócios, à estratégia de dados e a uma governança diferenciada envolvendo tecnologia e inovação. Ela deve impactar significativamente a capacidade operacional da empresa, o atendimento dos clientes e a experiência dos profissionais.

“

Enfatizamos constantemente a necessidade de focar não só na tecnologia, porque as tecnologias mudam, mas também nos mecanismos de governança que a acompanham. E, nesse sentido, temos uma oportunidade clara: as organizações que souberem integrar as soluções digitais, a governança e – muito importante – a cultura de forma consistente estarão à frente na criação de valor sustentável e no fortalecimento da economia.”

Hugo Tadeu,
diretor do Núcleo
de Inovação, IA e
Tecnologias Digitais
da Fundação
Dom Cabral





Sobre a pesquisa

Setores analisados

Nesta edição, nosso estudo aborda oito segmentos de indústria:



Consumo
e varejo



Serviços
financeiros



Agronegócio



Saúde



Energia



Tecnologia da
informação



Produção
industrial



Consultoria
e serviços

A escolha desses setores se baseou em sua importância para o crescimento econômico, demanda por inovação, tecnologia e modernização de serviços em toda a cadeia de valor.

Metodologia

1

Coletamos as percepções de 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 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 apêndice deste relatório.



Dimensões de 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	Ações
 Estratégia	Defina uma estratégia digital clara com base na avaliação de oportunidades e na visão de futuro do negócio, tanto no contexto digital quanto corporativo. A partir disso, elabore um plano de cem dias e um roteiro com as tecnologias necessárias para construir esse futuro digital, organizadas em etapas de curto, médio e longo prazo.
 Estratégia de tecnologia	Oriente a estratégia do negócio para operar a partir de tecnologias de fronteira com o objetivo de maior disruptão do modelo de negócio.



Governança

Garanta o sucesso da transformação digital com base em mecanismos de governança e gestão, estabelecendo fóruns e comitês, métricas de acompanhamento e de sucesso da transformação digital e iniciativas de gestão de pessoas, de mudança e parceiros.



Clientes digitais

Capture e analise os dados de clientes em ambientes comerciais, mídias sociais e canais on-line para criar estratégias personalizadas e melhorar a experiência do cliente.



Processos digitais

Justifique a transformação digital com foco na criação de novos negócios e fontes de receita por meio de produtos e serviços digitais. Para isso, atue em duas frentes: valor interno, com a digitalização das áreas de negócio e operacionais, criação de novos canais digitais e melhorias dos indicadores de eficiência; e valor externo, com a captação de novos clientes e parceiros. Crie e adote processos e soluções internas e externas que garantam esse sucesso.



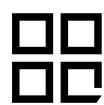
Fronteira tecnológica

Implemente inovações que estão na fronteira tecnológica (ultrapassando os limites do conhecimento atual), revolucionam setores e impulsionam o progresso tecnológico, abrangendo nanotecnologia, biotecnologia e outras áreas emergentes de potencial transformador.



Inteligência artificial (IA)

Adote a IA nos diferentes processos, sistemas, produtos e serviços, para elevar o patamar operacional e estratégico da organização.



Infraestrutura

Estabeleça a base tecnológica da organização por meio da composição de ativos digitais que permitam o emprego de *analytics* e IA; investimentos em engenharia e automação; e desenho de processos digitais que integrem e agilizem o fluxo de informações da organização. Essa infraestrutura deve estar focada principalmente em produzir melhorias e inovações que gerem valor para a jornada do cliente.



Decisões orientadas por dados (*data-driven*)

Coordene uma cultura ambidestra por meio da criação de duas superestruturas complementares. A primeira deve estar voltada à inovação, com iniciativas de P&D, criação de novas avenidas estratégicas digitais e desenvolvimento de soluções disruptivas baseadas em dados e *analytics*. A segunda deve se concentrar em ganhos operacionais, articulando a arquitetura de sistemas, o uso de APIs e o fortalecimento dos processos de *compliance*.



Pessoas e cultura

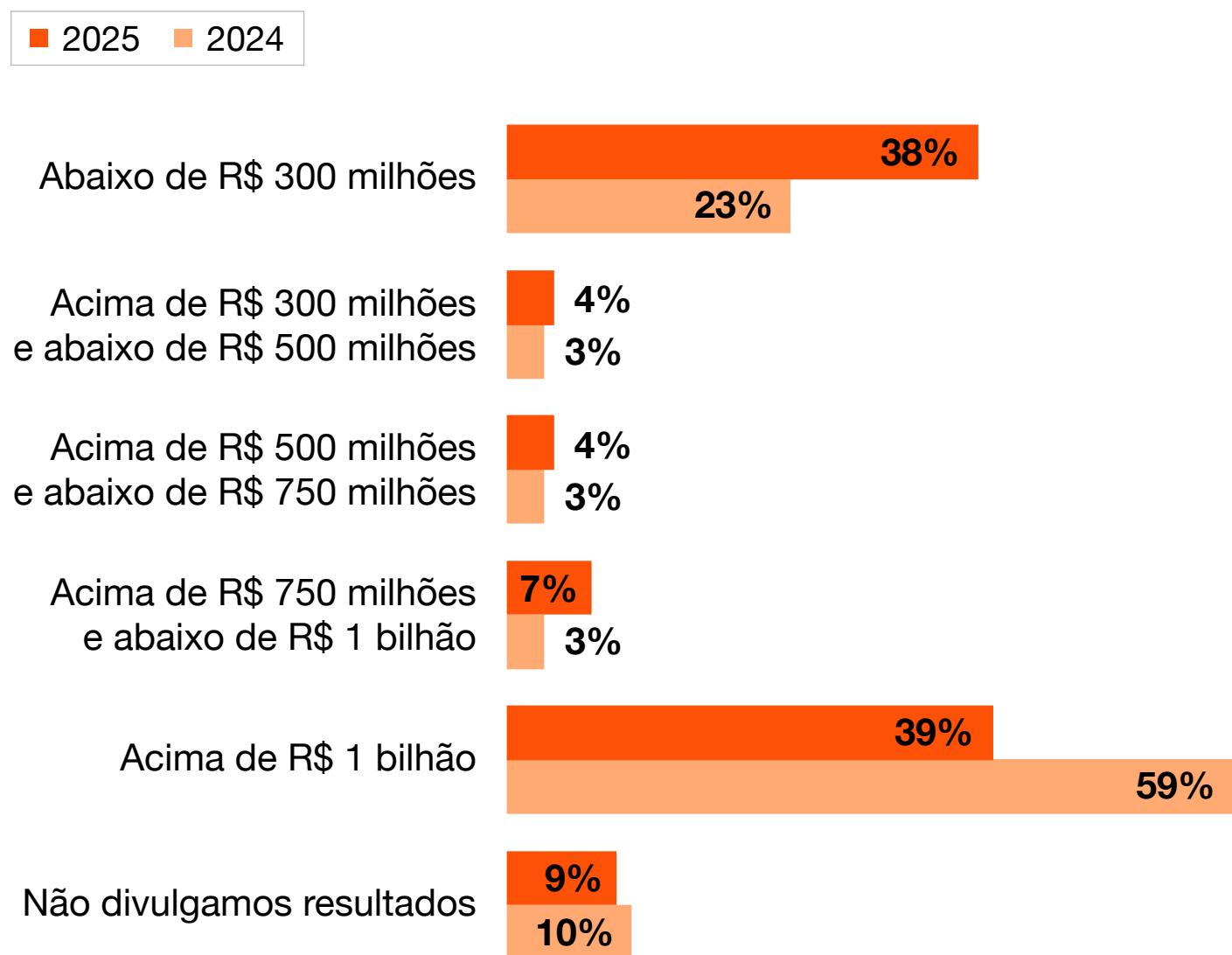
Promova uma cultura voltada à inovação e à transformação digital, formando líderes que combinem habilidades técnicas e comportamentais capazes de conectar as áreas de negócio com a tecnologia. Paralelamente, desenvolva continuamente uma plataforma on-line de treinamento para disseminar conhecimento em todos os níveis da organização. Para sustentar essa evolução, é fundamental repensar a estrutura organizacional com base em um modelo ágil, orientado à experimentação, novas alçadas de decisão e relações mais colaborativas entre as áreas.



Perfil dos participantes

Faturamento anual

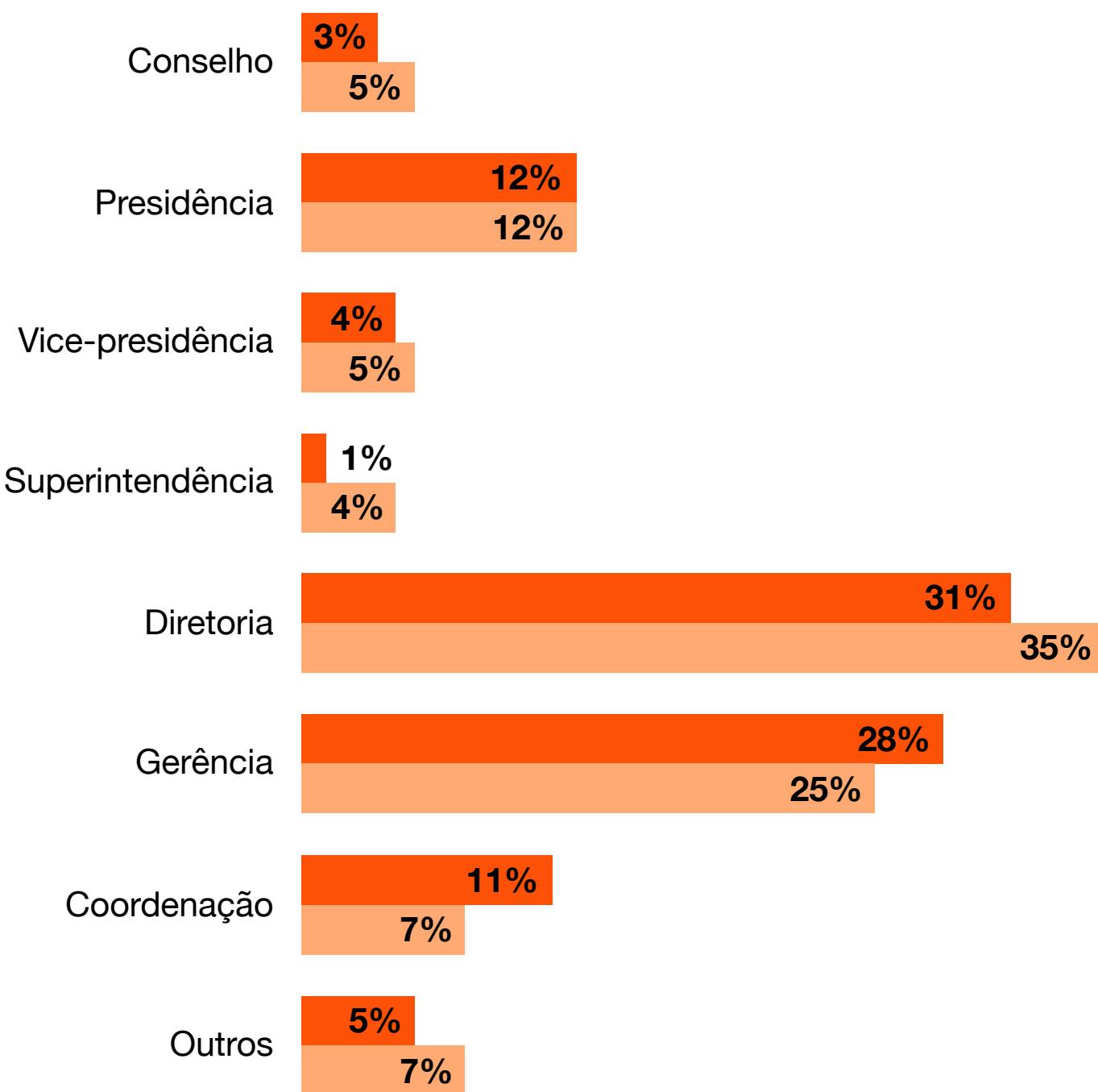
Quase 40% dos participantes do estudo são de empresas que faturam acima de R\$ 1 bilhão.



Cargo do respondente na organização

Respondentes na administração executiva das empresas participantes correspondem a 48% do total. Outros 3% estão no conselho de administração.

■ 2025 ■ 2024





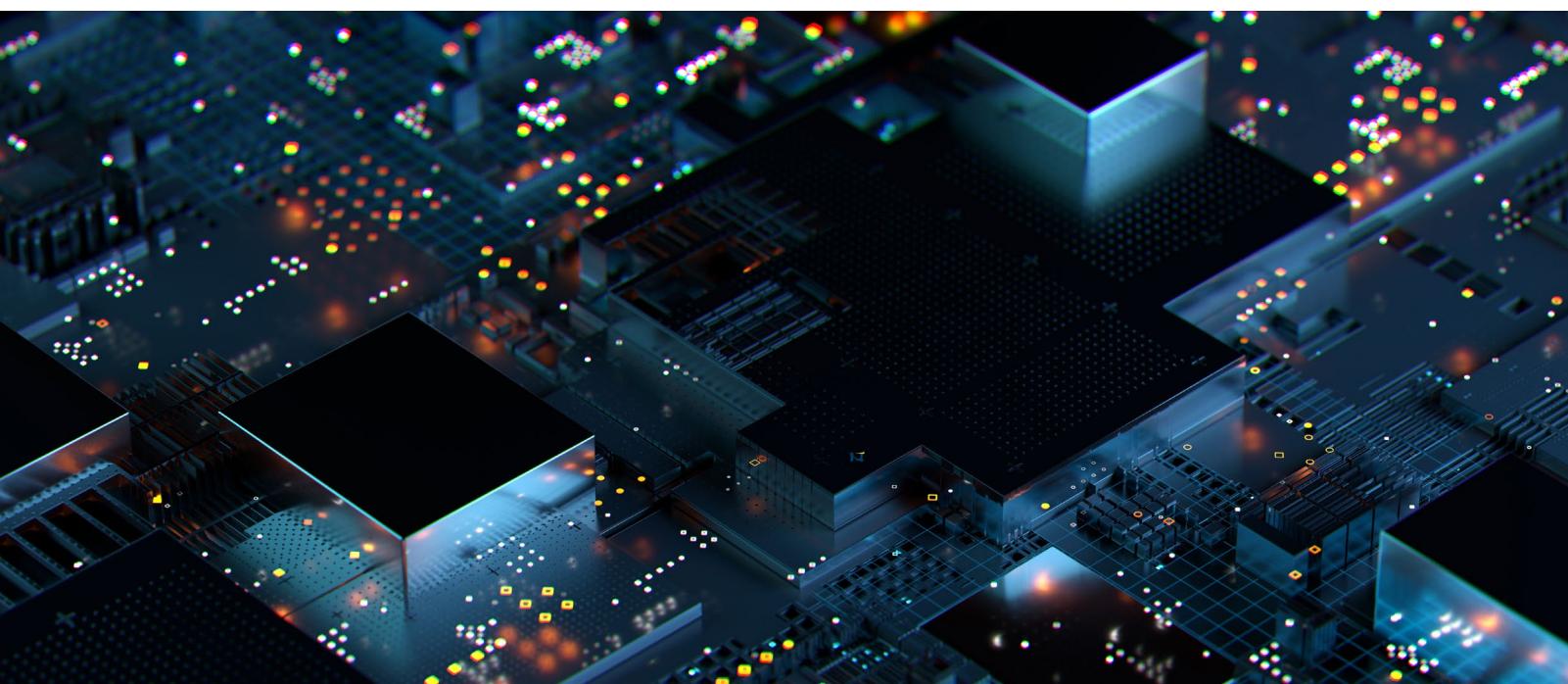
Avanços em dados e infraestrutura, desafios em governança

O Índice de Transformação Digital do Brasil (ITDBr) 2025 registrou uma leve queda, passando de 3,7 no ano anterior para 3,6. Apesar disso, o cenário mostra avanços importantes em dimensões essenciais para a maturidade digital das organizações brasileiras.

A dimensão **Decisões Baseadas em Dados** apresentou um salto significativo, de 3,5 para 4,1, refletindo maior engajamento das empresas no uso de dados para orientar decisões, um movimento que amplia a eficiência operacional e a precisão nos processos decisórios.

A **Infraestrutura Tecnológica** também avançou de forma consistente, subindo de 3,6 para 4,3. O destaque vai para os investimentos em segurança da informação e na adoção de computação em nuvem, que não apenas fortalecem a proteção de dados e a conformidade regulatória, mas também garantem maior disponibilidade e desempenho para os negócios.

Seguindo essa tendência, a dimensão **Estratégia de Tecnologia** cresceu de 3,6 para 4,0, evidenciando um alinhamento mais claro entre as iniciativas digitais e os objetivos organizacionais, com foco reforçado em inovação.



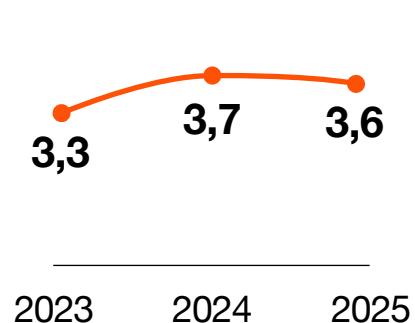
Por outro lado, **Pessoas e Cultura** manteve o resultado da edição anterior, 3,6. Já **Clientes Digitais e Governança Digital** recuaram de 3,8 para 3,1 e de 3,9 para 3,2, respectivamente, apontando que ainda persistem desafios em engajamento digital e na gestão eficiente das iniciativas e riscos digitais. Já a dimensão **Fronteira Tecnológica** sofreu a maior retração, caindo de 3,9 para 2,0, o que revela dificuldades das organizações na adoção de tecnologias emergentes e inovadoras.

**Índice
geral**

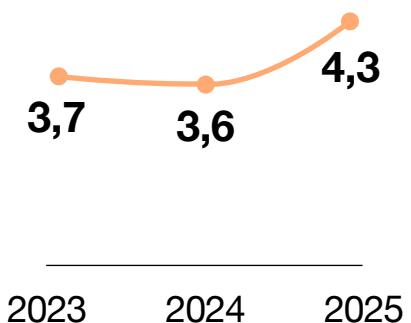
3,6

Índice por dimensão de maturidade

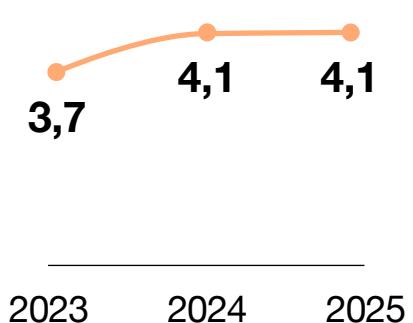
Índice geral



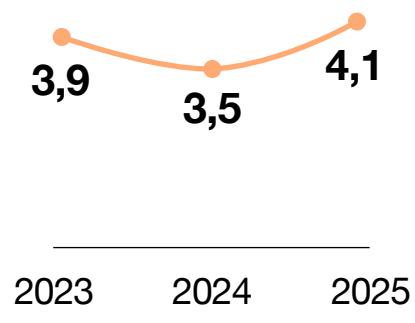
Infraestrutura



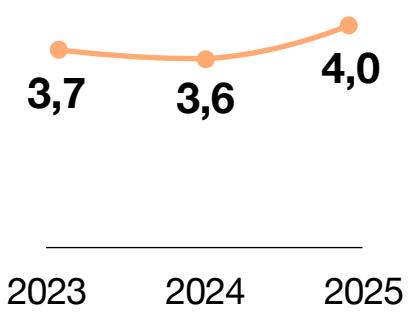
Estratégia



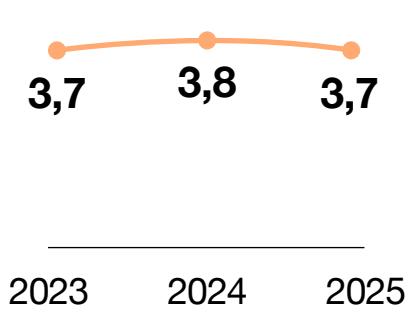
Decisões baseadas em dados



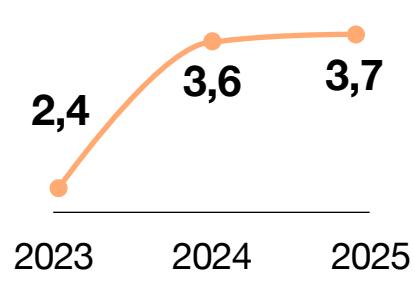
Estratégia de tecnologia



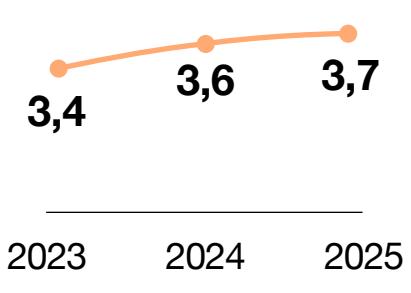
Processos digitais



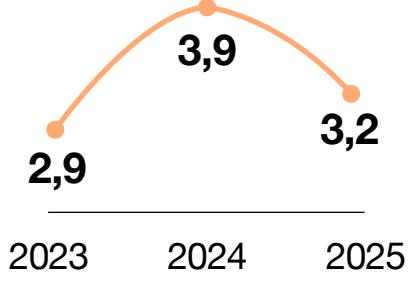
Inteligência artificial



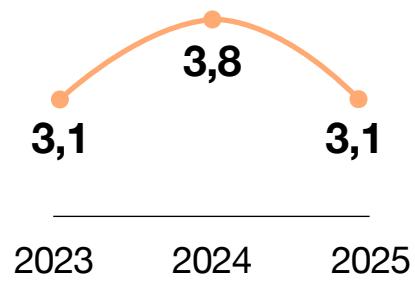
Pessoas e cultura



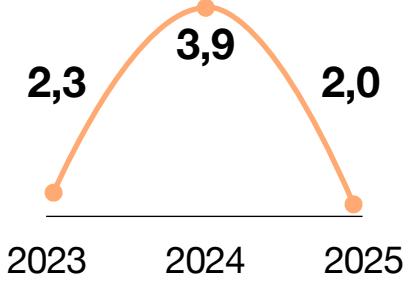
Governança



Clientes digitais



Fronteira tecnológica



Índice por indústria

Esta edição do ITDBr mostra um cenário de avanços, mas também de instabilidade: o índice cresceu entre 2023 (3,3) e 2024 (3,7), mas perdeu fôlego em 2025 (3,6). Esse movimento foi visível em setores como energia, produção industrial, saúde, tecnologia da informação e varejo, que registraram bons resultados no segundo ano, mas recuaram no terceiro.

Entre os destaques positivos estão os serviços financeiros, que seguem na liderança e mantêm estabilidade em patamares elevados, e o setor de consultoria e serviços, que vem crescendo de forma consistente ao longo do período. O agronegócio também merece menção: apesar de ter iniciado com índices mais baixos, mostrou evolução constante, sem retrocessos, sinalizando um processo de amadurecimento gradual.

Por outro lado, alguns setores evidenciam maior dificuldade de consolidação. O de tecnologia da informação, por exemplo, teve um salto expressivo em 2024, mas sofreu a maior queda em 2025. Saúde e varejo também seguem esse padrão de avanços temporários.



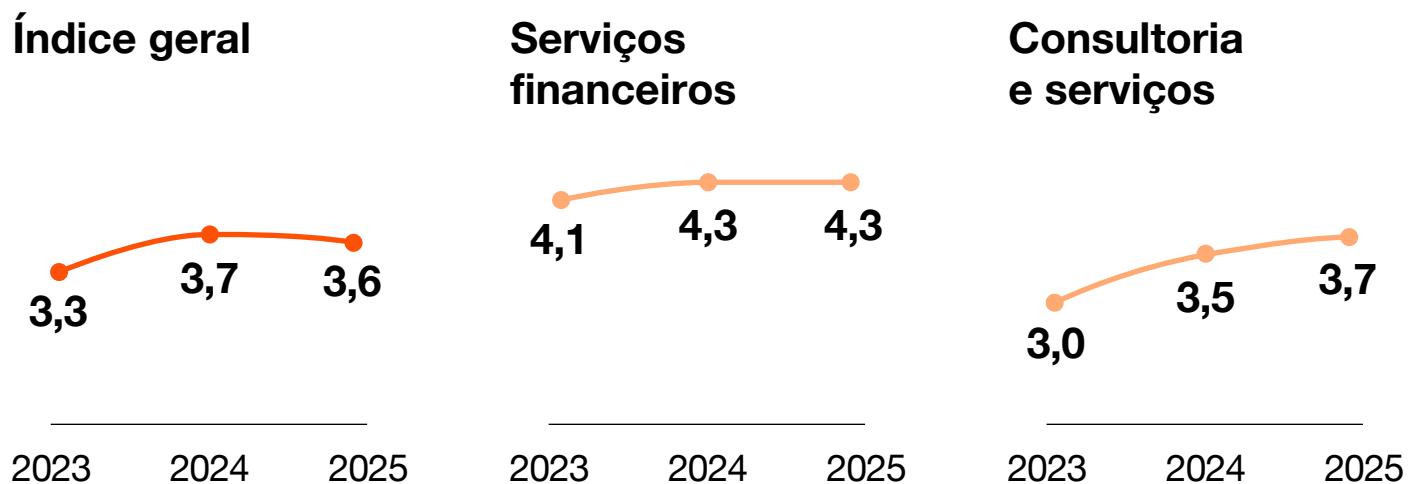
Esse retrato sugere que, embora a transformação digital esteja avançando, o desafio central para as organizações brasileiras é manter a consistência das iniciativas e garantir que os ganhos conquistados se tornem duradouros.

**Índice
geral**

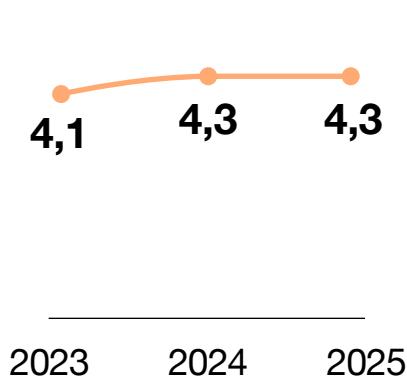
3,6

Índice por indústria

Índice geral



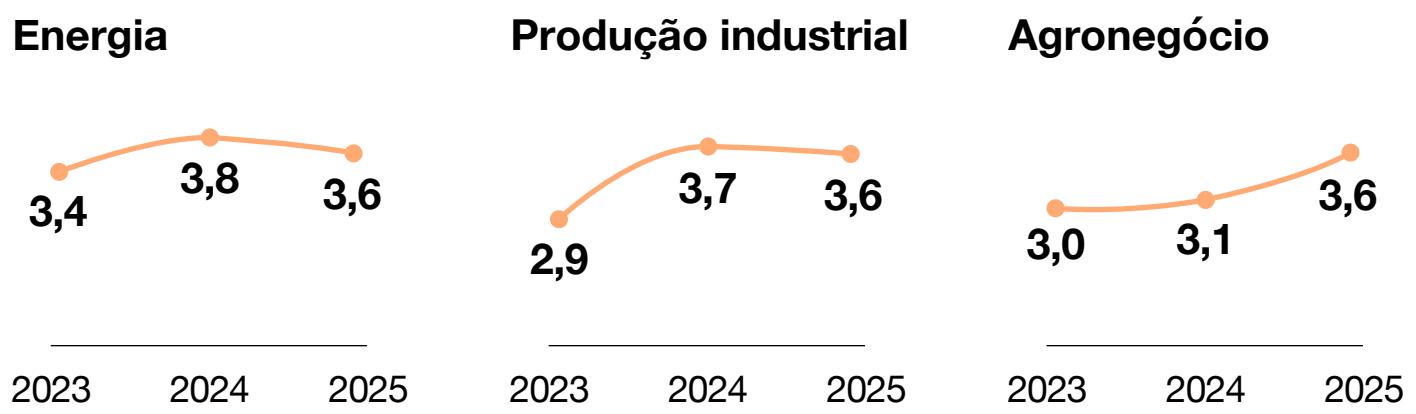
Serviços financeiros



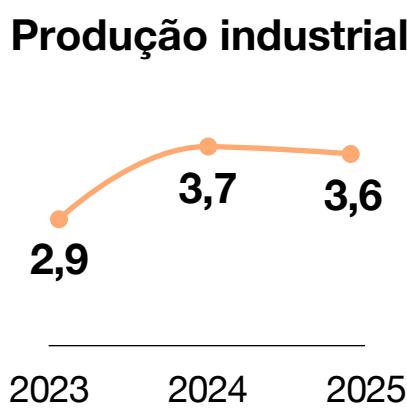
Consultoria e serviços



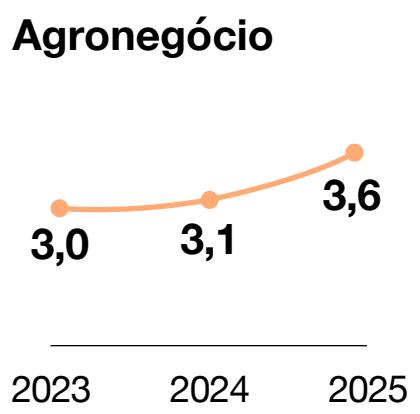
Energia



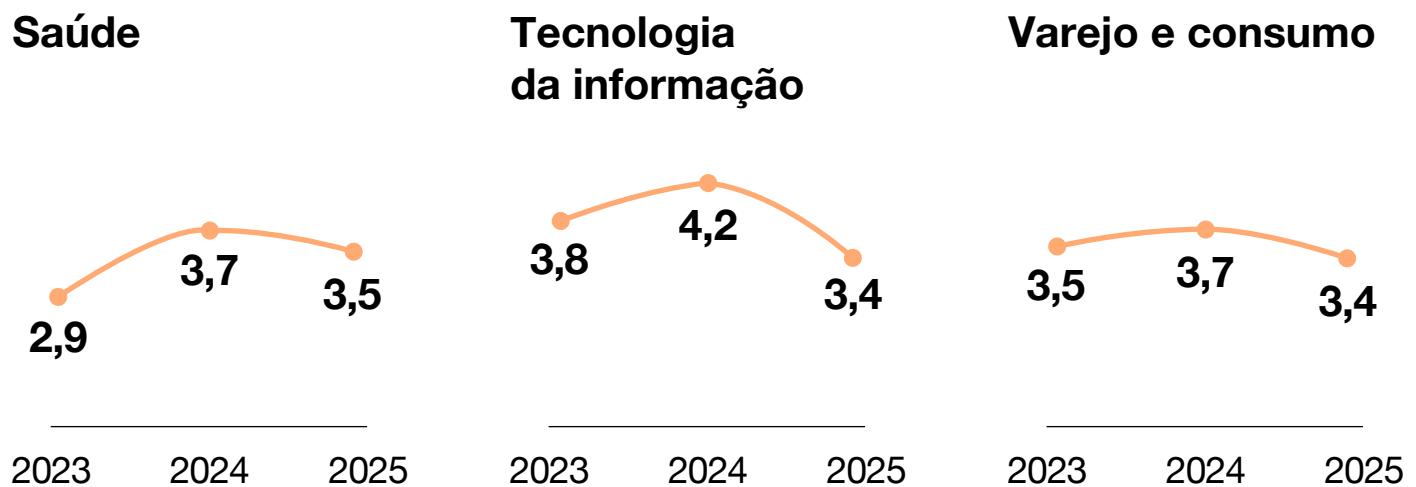
Produção industrial



Agronegócio



Saúde



Tecnologia da informação



Varejo e consumo





Forças e fragilidades da maturidade digital por indústria

O setor de **serviços financeiros** se destaca como líder em maturidade digital, registrando índices acima de 4 em quase todas as dimensões avaliadas e superando 5 em infraestrutura. Isso demonstra solidez tecnológica e equilíbrio no uso de dados, inteligência artificial e processos digitais, o que o consolida como referência em transformação digital no Brasil.

Em seguida, o setor de **consultoria e serviços** apresenta resultados consistentes, com médias próximas ou acima de 4 em quase todas as dimensões. O desempenho em infraestrutura, decisões baseadas em dados e estratégia mostra alinhamento entre recursos tecnológicos e objetivos de negócio.

Já os segmentos de **agronegócio** e **produção industrial** registram índices medianos em várias dimensões, mas mantêm destaque em infraestrutura e estratégia, o que indica uma evolução gradual rumo à maior maturidade digital.

Por outro lado, algumas áreas evidenciam fragilidades relevantes. A dimensão de clientes digitais aparece como um ponto crítico, com notas abaixo de 3 em alguns setores, chegando a 2,7 em **produção industrial** – um alerta para a necessidade de fortalecer canais digitais e engajamento do consumidor. Outro destaque negativo é a dimensão da fronteira tecnológica, que apresenta a menor média geral (2,0), refletindo a dificuldade das empresas em explorar tecnologias emergentes e de ponta, sobretudo no segmento de **varejo e consumo**.

	Média	Serviços financeiros	Tecnologia da informação	Varejo e consumo	Energia	Consultoria e serviços	Agronegócio	Produção industrial	Saúde
Índice geral	3,6	4,3	3,4	3,6	3,6	3,7	3,6	3,6	3,5
Infraestrutura	4,3	5,3	3,4	4,1	4,3	4,3	4,4	4,5	4,3
Estratégia	4,1	4,6	4,0	3,8	4,0	4,3	4,2	4,0	3,6
Decisões baseadas em dados	4,1	4,7	3,6	4,1	3,6	4,2	4,0	4,7	4,2
Estratégia tecnológica	4,0	4,8	3,8	3,8	3,8	4,0	4,1	4,1	3,4
Pessoas e cultura	3,7	4,2	3,3	3,3	3,7	3,9	3,7	3,8	3,2
Inteligência artificial	3,7	4,8	3,8	3,5	4,2	4,1	3,4	3,2	3,6
Governança	3,2	3,9	2,8	3,1	3,5	3,0	3,3	3,1	2,9
Processos digitais	3,1	4,8	3,8	3,5	3,3	3,8	3,7	3,5	3,7
Clientes digitais	3,1	4,2	2,9	3,2	3,0	3,2	2,9	2,7	3,3
Fronteira tecnológica	2,0	2,3	2,3	1,7	2,4	1,8	1,8	2,0	2,4



Itens com melhor e pior avaliação em cada dimensão

Pontuação média Questões por dimensão

4,1



Estratégia

▲ 5,0

Qual é a importância da estratégia de transformação digital na sua organização?

▼ 3,7

A organização tem um alinhamento estabelecido entre a estratégia de transformação digital e todas as áreas de negócio?

3,2



Governança

▲ 3,4

A organização estimula iniciativas de inovação aberta (isto é, parcerias com universidades, institutos de pesquisa, startups, entre outros) com foco na transformação digital?

▼ 3,1

A organização tem métricas de sucesso para os projetos de transformação digital?

3,7

Processos digitais

4,3

A organização tem práticas para a digitalização de áreas de negócio, ou seja, implementa ferramentas que trazem eficiência e melhorias nos processos internos?

3,3

A organização tem práticas para o desenvolvimento de novos modelos de negócio totalmente digitais?

3,7



Pessoas e cultura

4,0

A liderança da sua organização é percebida como influenciadora para a transformação digital?

3,4

Na sua organização, existem projetos relacionados ao desenvolvimento de novas competências digitais com o olhar sobre inclusão e diversidade?

4,3



Infraestrutura

4,5

A utilização de softwares, diagnósticos regulares de sistemas e fluxos de trabalho é realizada respeitando as regras de privacidade e segurança de dados?

4,2

A escolha da infraestrutura tecnológica está alinhada aos objetivos, níveis de investimentos e prioridades da organização? Considere o uso de banco de dados, frameworks de ML e softwares analíticos.

4,1



Decisões orientadas por dados (*data-driven*)

↖ **4,2**

A adoção de planos de ação e a aplicação de indicadores de acompanhamento são realizadas na sua organização por meio de análise de dados?

✓ **4,1**

A análise de dados em busca de tendências, padrões e insights valiosos é realizada por sua organização?

4,0



Estratégia tecnológica

↖ **4,1**

Na sua organização, percebe-se a formulação de investimentos em novas tecnologias e busca por retorno no curto prazo?

✓ **3,8**

Na sua organização, existe a preocupação com o desenvolvimento de *roadmaps* e cenários alternativos ao *core* tradicional?

3,7



Inteligência artificial

↖ **4,4**

Na sua organização, a inteligência artificial é percebida como uma vantagem competitiva?

✓ **3,1**

Na sua organização, a análise de dados em maior profundidade é adotada por técnicas de *machine learning* e *deep learning*?

3,1

Clientes digitais

 **3,8**

Na sua organização, a captura e o tratamento de dados de clientes em ambientes de negócios são realizados?

 **2,8**

Na sua organização, a análise preditiva é utilizada para antecipar comportamentos e preferências dos clientes digitais a partir dos dados coletados?

2,0

Fronteira tecnológica

 **2,4**

Na sua organização, existem projetos em andamento para o uso de robótica?

 **1,6**

Na sua organização, existem projetos em andamento para o uso de web3?
(ex.: criptomoedas, NFTs, dApps e DAOs).



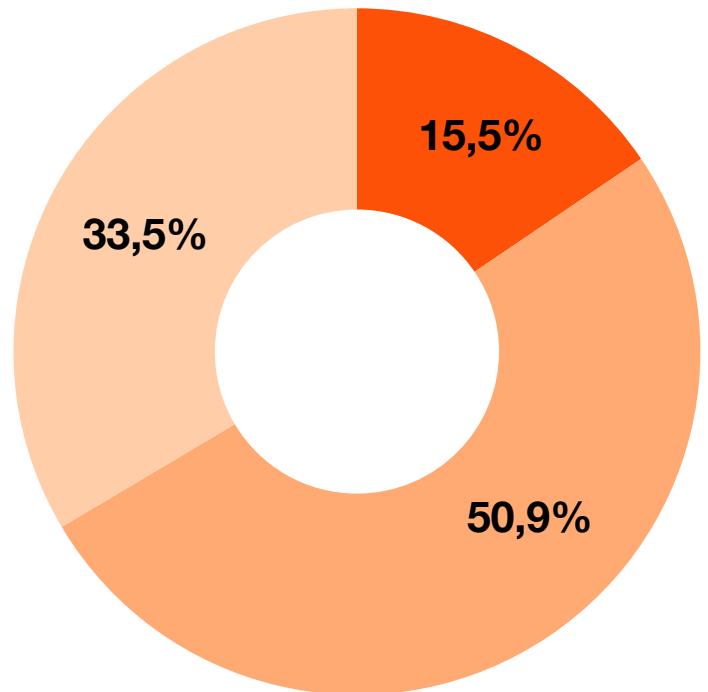


Abordagem de transformação digital

A maioria das organizações (50,9%) mantém uma postura cautelosa em relação às iniciativas digitais, limitando-se a investimentos modestos, em comparação com 45,1% em 2024. Essa escolha reflete a prioridade das empresas em garantir eficiência operacional e sobrevivência diante de um cenário econômico incerto. Por outro lado, 33,5% das empresas já tratam a transformação digital como essencial para seus investimentos. São as otimizadoras, cuja participação encolheu em relação aos 41% de 2024, o que sugere maior dificuldade de manter esse perfil em um ambiente de restrição financeira.

Esse movimento indica um ajuste natural nas estratégias corporativas diante de um cenário econômico desafiador. Ainda assim, apenas 15,5% das empresas classificam a transformação digital como prioridade de longo prazo, percentual que em 2024 era de 13,9%. Isso revela que poucas estão preparadas para se comprometer com mudanças profundas e sustentáveis.

P: Qual a classificação da sua organização?



Cautela entre as empresas pequenas, equilíbrio entre grandes

Entre as empresas de menor porte, com faturamento abaixo de R\$ 300 milhões, predomina uma postura mais cautelosa. A maioria se mantém no perfil seletivo (57%), realizando apenas pequenos investimentos digitais.

No extremo oposto, entre as empresas de grande porte, com faturamento acima de R\$ 1 bilhão, observa-se um cenário mais equilibrado. Embora quase metade ainda seja classificada como seletiva (49%), as otimizadoras têm peso semelhante (41%). As visionárias permanecem como minoria, ou seja, mesmo entre organizações com maior capacidade de investimento, a transformação digital plena ainda não é tratada como prioridade estratégica.



Como as empresas estão organizando sua jornada digital?

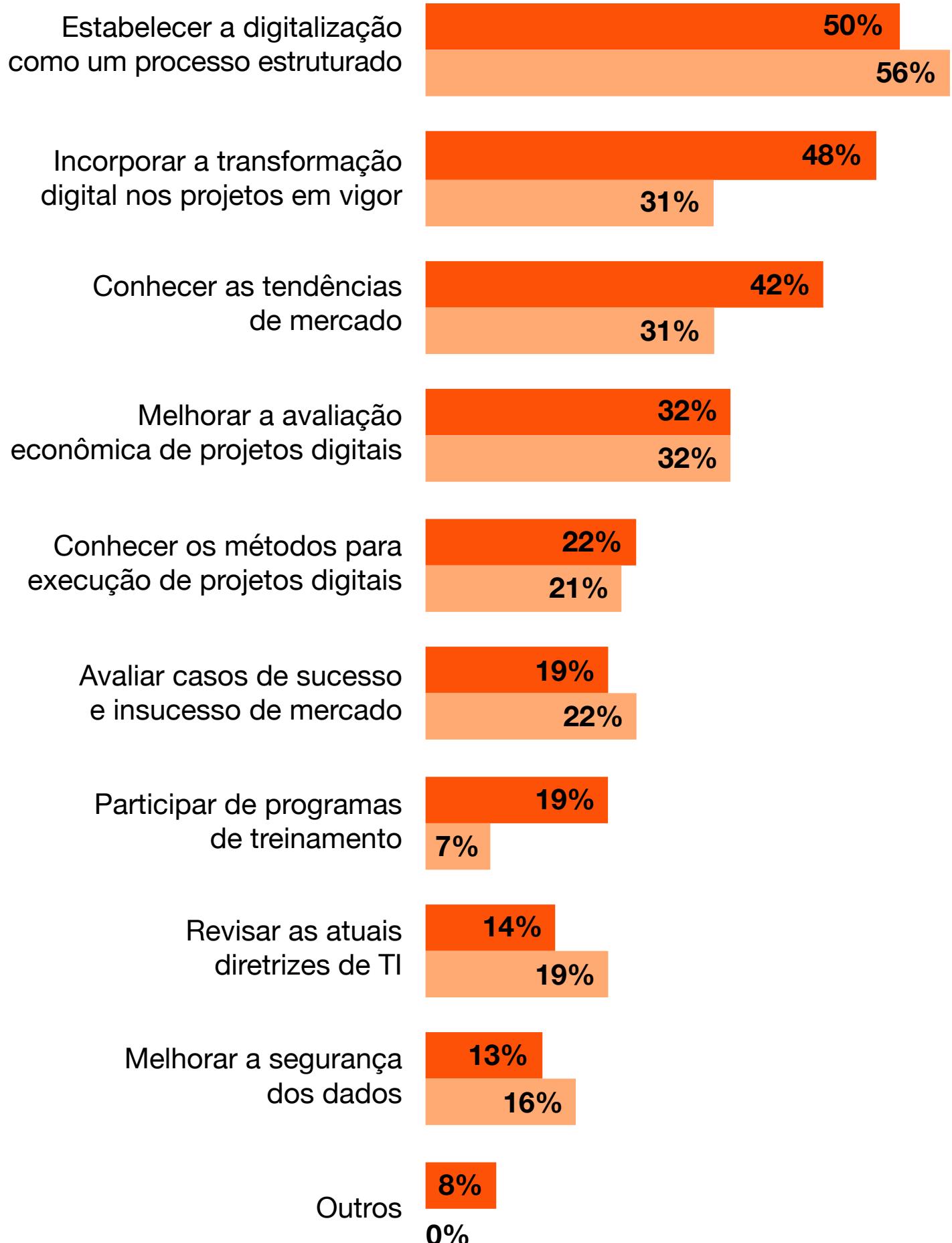
As organizações seguem priorizando a estruturação da jornada digital como um processo contínuo e organizado. Ao mesmo tempo, cresceu de forma expressiva a atenção das lideranças em conhecer as tendências tecnológicas de mercado, que sobe para o terceiro lugar entre as prioridades.

Aspectos ligados à avaliação econômica de projetos digitais e ao conhecimento de métodos de execução permanecem estáveis, enquanto atividades mais práticas, como programas de treinamento, ganham relevância. Já a segurança dos dados, apesar de essencial, aparece apenas nas últimas posições.

O que falta para impulsionar a transformação

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

■ 2025 ■ 2024





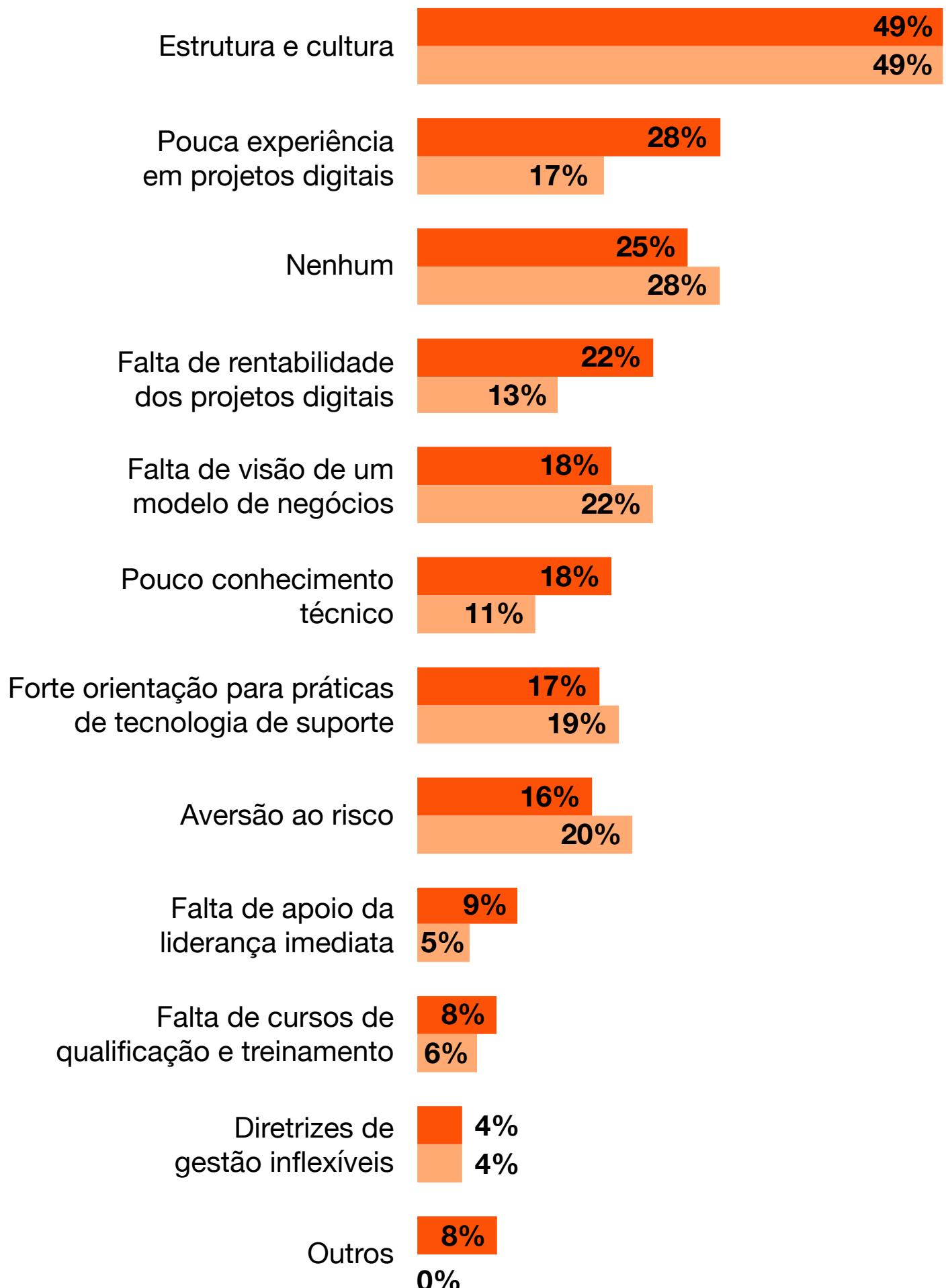
Principais entraves à transformação

Estrutura e cultura seguem como o maior obstáculo à transformação digital, apontado por quase metade das organizações, o que repete o cenário de 2024. A falta de experiência em projetos digitais ganhou destaque e subiu em relação ao ano anterior, tornando-se a segunda barreira mais mencionada. Também houve redução na fatia de empresas que dizem não enfrentar entraves, sinal de que, conforme as iniciativas digitais avançam, as dificuldades se tornam mais visíveis.

Ao mesmo tempo, cresceu a percepção de falta de rentabilidade dos projetos digitais, enquanto barreiras como ausência de visão de modelo de negócios, aversão ao risco e foco excessivo em tecnologia de suporte perderam relevância. Fatores como pouco conhecimento técnico e apoio insuficiente da liderança imediata também aumentaram, reforçando que os desafios da transformação digital não estão apenas na estratégia, mas sobretudo na execução e no engajamento interno.

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

■ 2025 ■ 2024





Foco na busca por eficiência

As organizações associam a transformação digital principalmente à otimização de processos e ganhos de eficiência, seguida pela visão da tecnologia como ferramenta. Essa leitura mostra que, para muitas empresas e setores, o digital continua sendo entendido de forma operacional, mais ligado à produtividade e ao suporte do que à criação de novos caminhos estratégicos.

Por outro lado, dimensões como inovação e novos modelos de negócio, competitividade, cultura organizacional e foco no cliente aparecem em patamares intermediários, enquanto temas como dados, automação, agilidade e segurança têm menor representatividade. Embora avance, a transformação digital ainda é tratada mais como meio para eficiência do que como motor de inovação e diferenciação competitiva.

Avaliação sobre a melhor definição para transformação digital

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

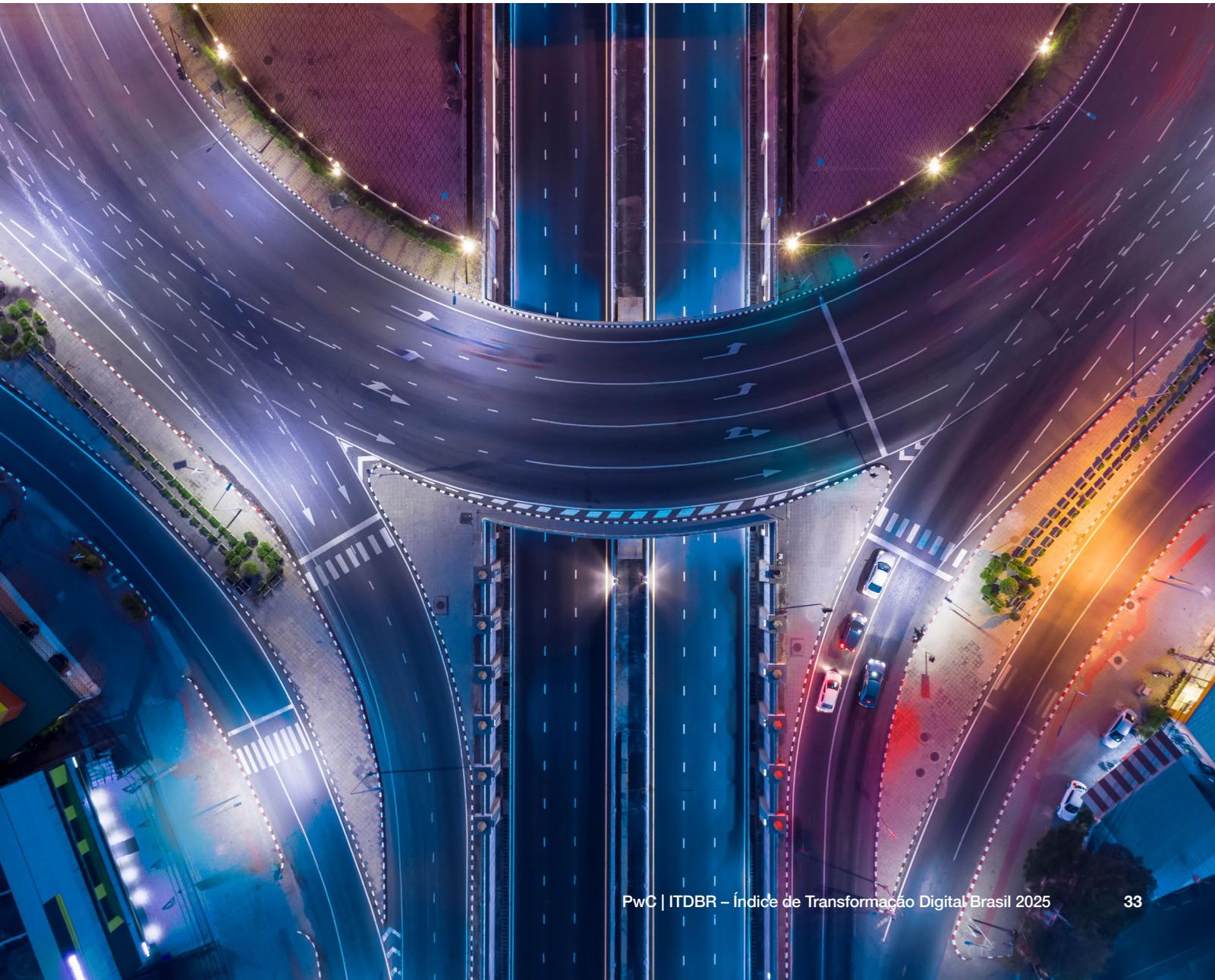
■ 2025



Empresas concentram apostas em IA e conectividade

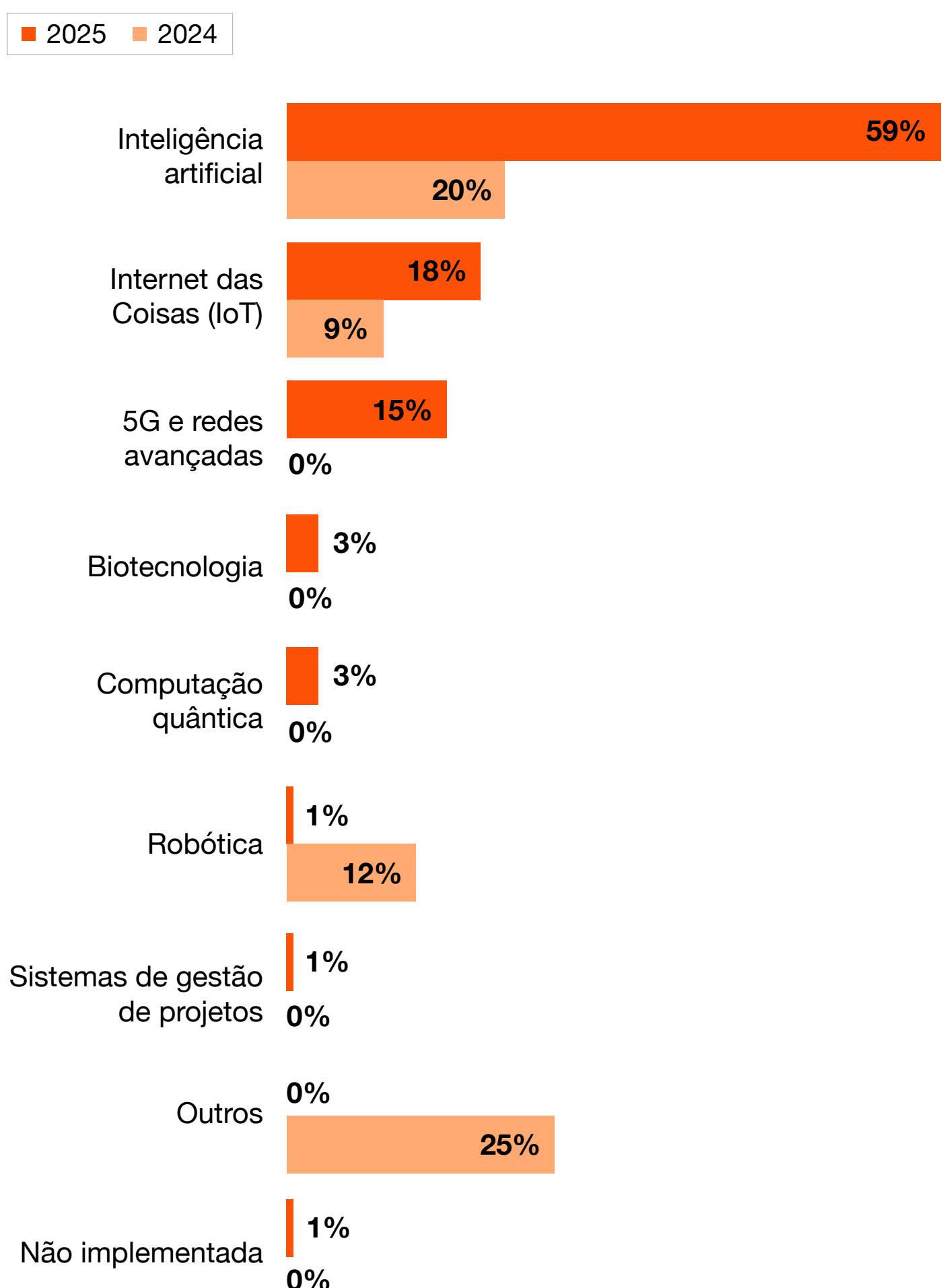
A adoção de Inteligência Artificial (IA) cresceu de forma expressiva, passando de 20% em 2024 para 59%. A Internet das Coisas (IoT) também ganhou força, subindo de 9% para 18%, enquanto o 5G e redes avançadas surgem como destaque, já com 15% de adoção. Esse movimento mostra que as empresas estão direcionando seus esforços para tecnologias capazes de gerar escala e impacto imediato nos modelos de negócio.

Por outro lado, tecnologias que tinham maior visibilidade em 2024, como robótica, *blockchain* e tecnologias imersivas, perderam espaço em 2025. O cenário aponta para uma convergência em torno de IA, IoT e conectividade, indicando que as organizações estão amadurecendo sua visão e concentrando investimentos em soluções estratégicas de maior retorno.



Tecnologias de fronteira

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



Mitigação de riscos digitais avança lentamente

A gestão de riscos na transformação digital ainda é um ponto frágil para a maioria das organizações. Em 2025, um terço das empresas (33%) declara não ter processos implementados ou avaliados nessa frente, o que evidencia uma lacuna importante na preparação para lidar com ameaças e incertezas.

Entre aquelas que já estruturaram práticas, os principais enfoques estão em metodologias e *frameworks* de análise de risco (16%), governança (14%) e monitoramento contínuo (12%). Aspectos mais estratégicos, como planejamento e mitigação (11%) e segurança digital (8%), aparecem de forma menos robusta, enquanto iniciativas como testes controlados, gestão da mudança e capacitação ainda têm baixa adesão. O cenário revela que, embora haja avanços pontuais, a maioria das organizações ainda trata a avaliação e mitigação de riscos digitais de forma limitada, com baixa integração entre estratégia, cultura e execução.

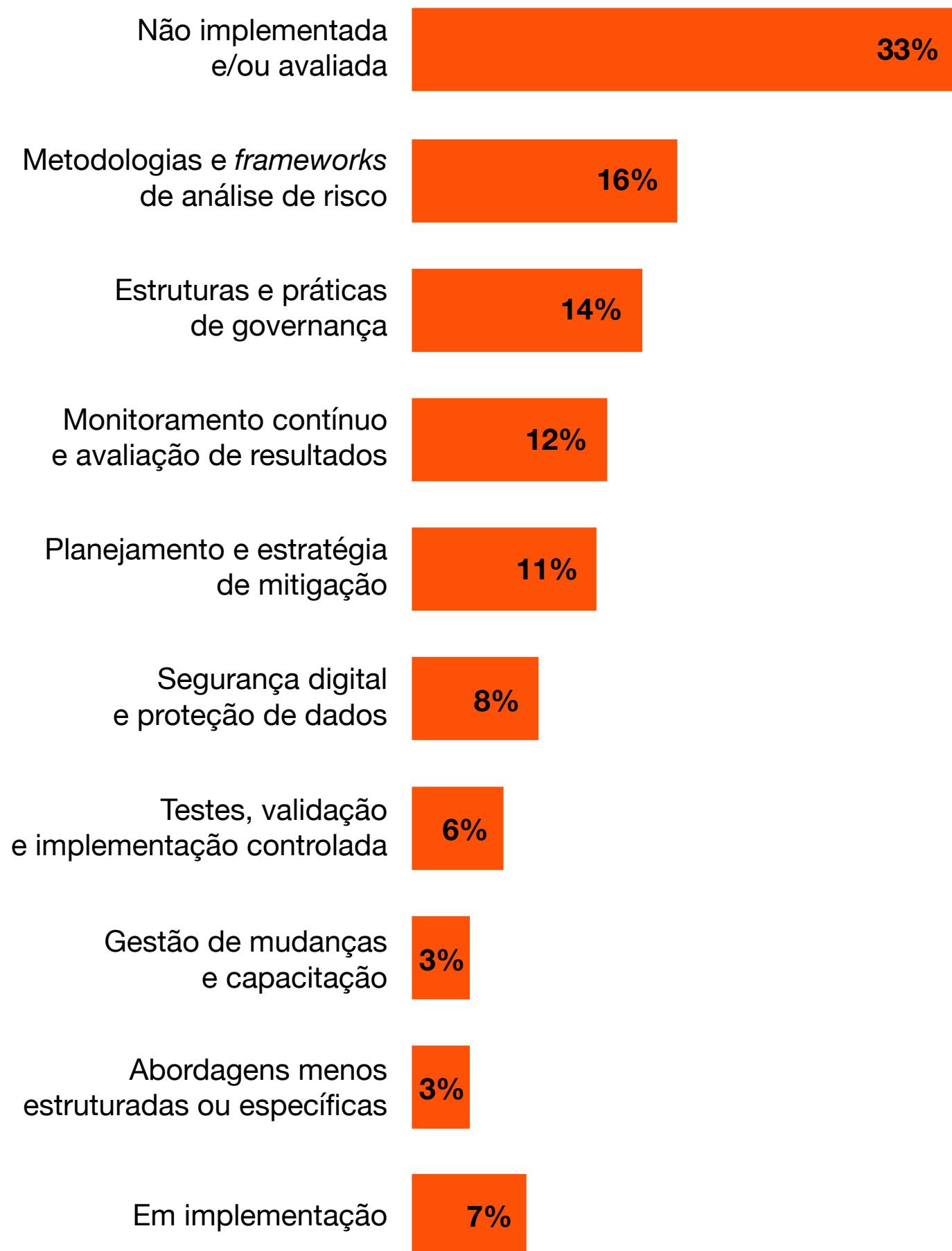
Esse desafio se torna ainda mais crítico diante da adoção de tecnologias como a IA generativa, que adiciona novas camadas de complexidade à gestão de riscos, gerando preocupações específicas relacionadas à cibersegurança, privacidade de dados, conformidade regulatória e potenciais impactos jurídicos e financeiros.

Sem uma **governança robusta de IA**, a empresa pode comprometer sua eficiência operacional, reputação e a própria sustentabilidade do negócio. Integrar práticas de gestão de riscos desde a concepção das soluções de IA é fundamental para assegurar confiança, mitigar vulnerabilidades e alinhar inovação tecnológica com responsabilidade organizacional.

Avaliação de impacto e mitigação de riscos

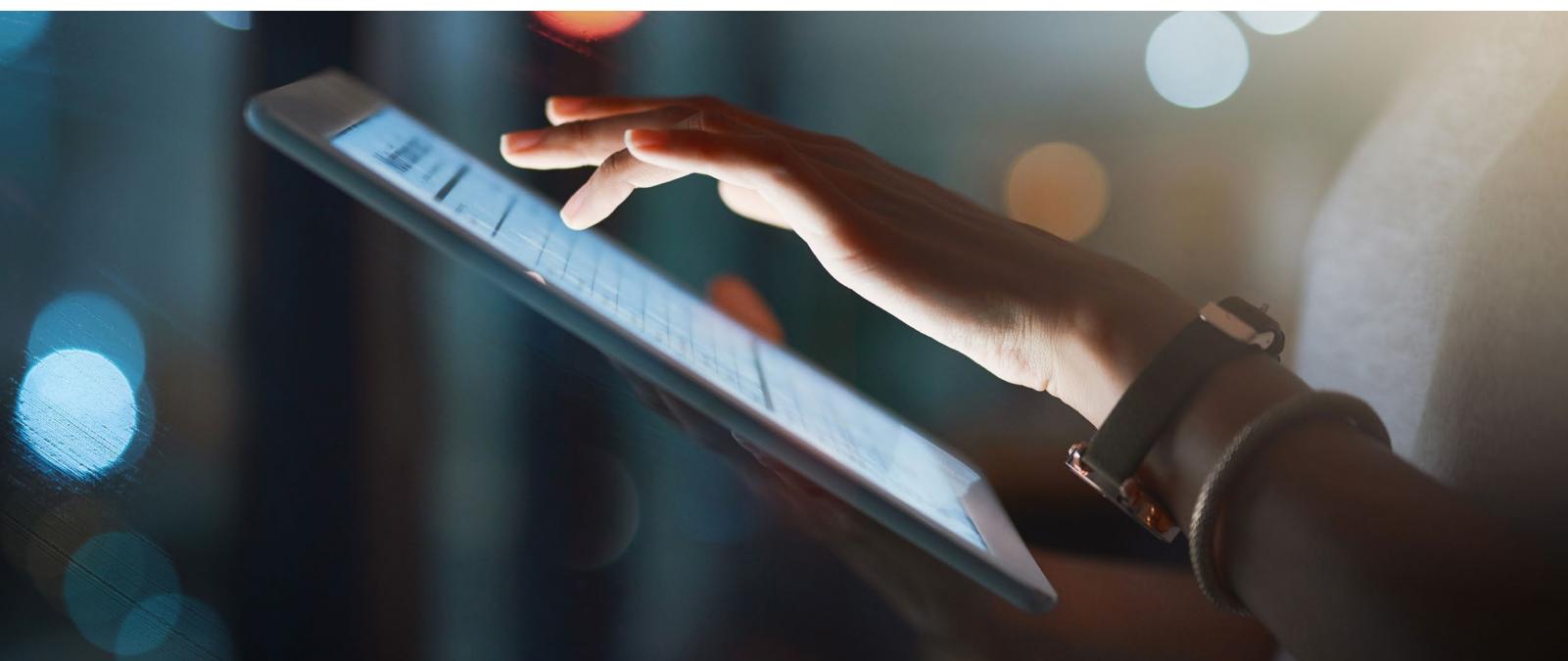
P: Na sua organização, como são realizadas a avaliação dos impactos e a mitigação de riscos da transformação digital?

■ 2025



Impactos concentrados na eficiência operacional

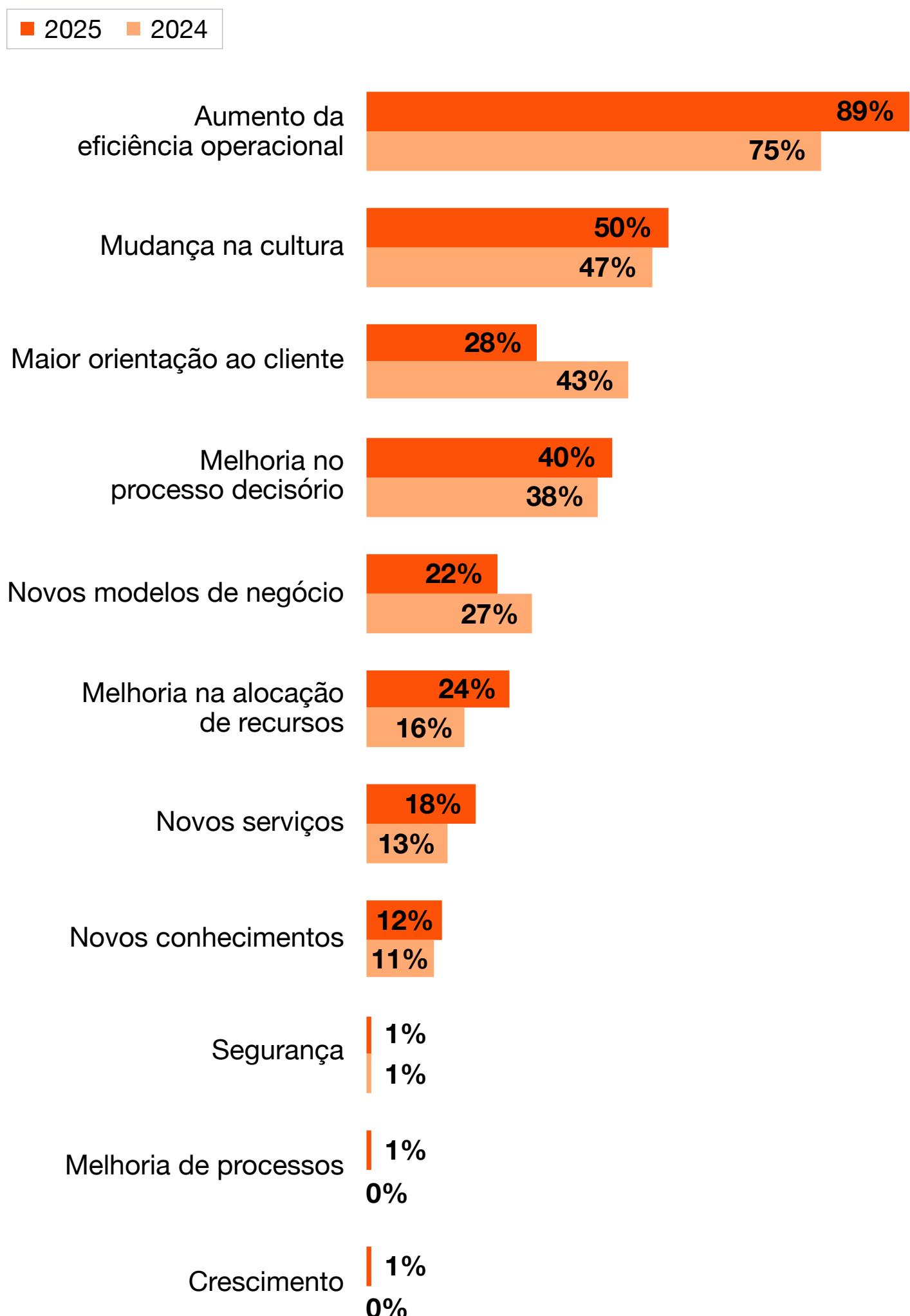
A eficiência operacional se consolidou como o principal impacto da transformação digital, citada por 89% das organizações, contra 75% em 2024, o que reforça o papel do digital como motor de produtividade. A mudança na cultura organizacional também aparece em destaque, mantendo crescimento e sendo reconhecida por metade das empresas como resultado relevante.



Por outro lado, a orientação ao cliente perdeu força em relação ao ano anterior (28% em 2025 contra 43% em 2024), o que poderia indicar uma dificuldade em traduzir iniciativas digitais em melhorias diretas na experiência do consumidor. A melhoria no processo decisório segue estável em torno de 40%, enquanto impactos ligados a novos modelos de negócio, alocação de recursos, novos serviços e novos conhecimentos aparecem em patamares menores, embora com avanços pontuais, mostrando que o foco principal da transformação digital ainda está na eficiência interna, e menos na inovação disruptiva.

O maior impacto percebido está na eficiência operacional

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





Resultados dos avanços digitais

As organizações já colhem resultados da transformação digital, principalmente na forma de ganhos de eficiência, produtividade e melhoria de processos. No entanto, os resultados também revelam que nem todas as áreas avançaram no mesmo ritmo, evidenciando diferentes níveis de maturidade digital.

Nos níveis mais iniciais, prevalecem iniciativas voltadas à otimização interna, com foco em processos, custos e governança. Em um estágio intermediário, surgem avanços em estratégia digital, uso de dados e aplicação de inteligência artificial, ainda que muitas vezes em fase de implementação. Já os níveis mais avançados, relacionados à inovação, exploração de dados de clientes e diferenciação competitiva, permanecem menos consolidados, sinalizando que esse potencial ainda está em desenvolvimento.

Além disso, em praticamente todas as dimensões analisadas, observa-se uma parcela relevante de organizações que ainda não implementaram iniciativas digitais (até 20%) ou que estão em fase de implantação (entre 7% e 23%). Isso reforça que, embora haja progresso significativo, a jornada da transformação digital segue heterogênea e marcada por estágios distintos de maturidade.

Governança para execução de projetos digitais

Os resultados se concentram em ganhos de eficiência, melhoria de processos e fortalecimento da estratégia, além de avanços na execução e entrega. Aspectos como inovação e segurança ainda aparecem de forma limitada, o que ressalta o papel da governança como organizador de processos mais do que como diferencial estratégico.

P: Quais resultados a sua organização obteve com a implementação de uma governança para execução de projetos digitais?

■ 2025

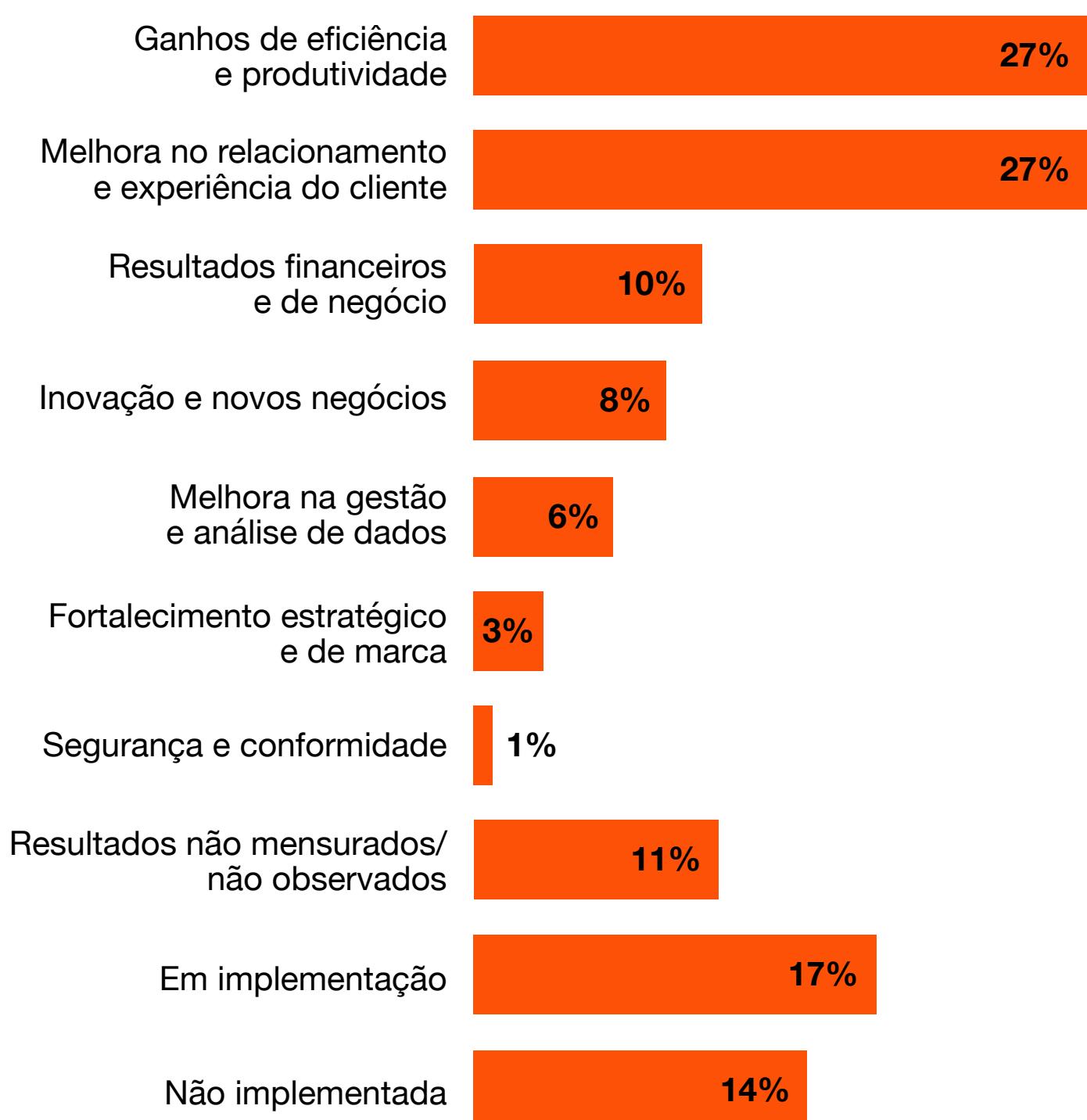


Jornada digital com clientes

As organizações destacam melhorias em eficiência e produtividade, mas os ganhos relacionados a inovação, novos negócios e uso de dados ainda são menos evidentes, sugerindo que o foco permanece mais operacional do que estratégico.

P: Quais resultados a sua organização obteve com a implementação de uma jornada digital com clientes?

■ 2025



Desenvolvimento de pessoas e equipes para a transformação digital

Os principais resultados estão associados a maior eficiência operacional e avanços na gestão e desenvolvimento de pessoas. Embora haja sinais de engajamento, capacitação e adoção de tecnologias, aspectos culturais e de inovação ainda aparecem de forma secundária, indicando que a ênfase está mais em performance do que em transformação.

P: Quais resultados a sua organização obteve com o desenvolvimento de pessoas e equipes para a transformação digital?

■ 2025



Infraestrutura tecnológica

Os ganhos se concentram em segurança, eficiência e confiabilidade, com destaque também para desempenho e agilidade. A infraestrutura aparece, assim, como base para estabilidade e suporte ao negócio, enquanto inovação e colaboração ainda têm menor protagonismo.

P: Quais seriam os resultados percebidos a partir da infraestrutura tecnológica na sua organização?

■ 2025



Decisões baseada em dados

A transformação tem favorecido a tomada de decisão orientada por dados, além de ganhos em eficiência e planejamento estratégico. Elementos ligados à cultura organizacional, foco no cliente e governança da informação ainda são menos consolidados, mostrando que a maturidade nessa dimensão segue em desenvolvimento.

P: Sua organização obteve quais resultados com o desenvolvimento de uma cultura *data-driven*?

■ 2025



Estratégia digital

Os resultados mais visíveis estão na eficiência e otimização, seguidos por avanços em crescimento de mercado e inovação. Ainda assim, a estratégia digital é percebida mais como ferramenta de ganho operacional do que como motor de diferenciação competitiva ou fortalecimento cultural.

P: Sua organização obteve quais resultados com o desenvolvimento de uma estratégia digital?

■ 2025

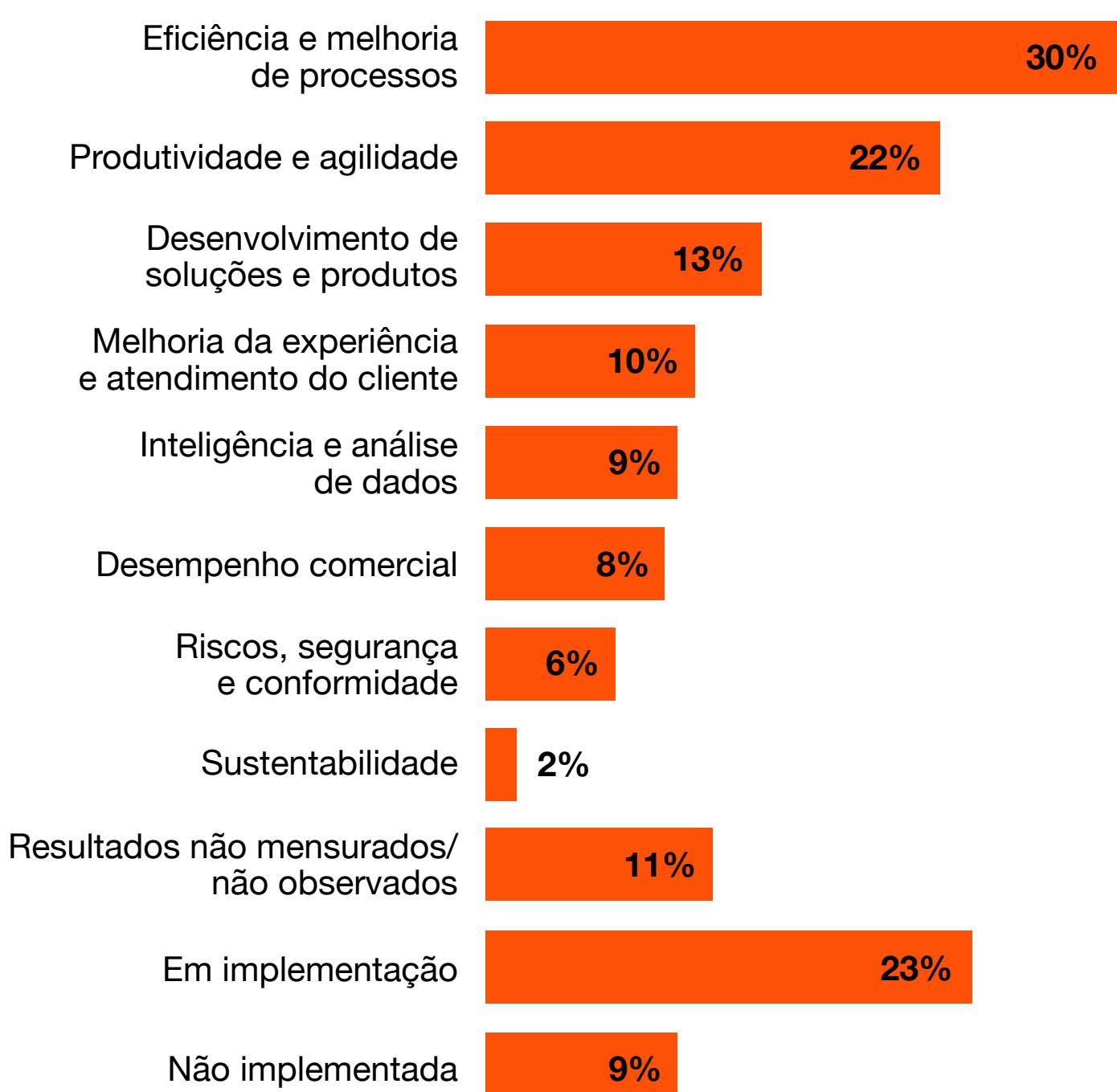


Aplicação de IA em projetos e negócios

As aplicações de IA têm gerado principalmente ganhos de eficiência, produtividade e automação de processos. O desenvolvimento de novas soluções e a melhoria da experiência do cliente aparecem, mas em menor escala, indicando que a tecnologia ainda é explorada mais como suporte operacional do que como alavancas de inovação.

P: Sua organização obteve quais resultados com a aplicação de IA nos projetos e negócios?

■ 2025



Soluções digitais com base em dados de clientes

Os resultados são menos consistentes, com avanços tímidos em crescimento de negócios, experiência do cliente e eficiência. Muitos casos ainda estão em fase de implementação ou não foram iniciados, o que demonstra que essa dimensão permanece em estágio inicial de maturidade.

P: Sua organização obteve quais resultados com o desenvolvimento de soluções digitais a partir do tratamento de dados de clientes?

■ 2025





Oportunidades de melhoria

A análise dos diferentes eixos da transformação digital mostra que as organizações percebem oportunidades de melhoria, como eficiência de processos, adoção de tecnologias e análise de dados, refletindo a busca por ganhos operacionais e uso estratégico da informação. Ao mesmo tempo, aspectos ligados à cultura, capacitação de pessoas, integração de sistemas e segurança são citados com menos frequência, indicando a necessidade de maior investimento e alinhamento.

Essas lacunas evidenciam que a evolução digital depende não apenas da implementação de ferramentas, mas também de mudanças estruturais e culturais capazes de sustentar a inovação e ampliar o impacto nos clientes e no negócio.

Estratégia de transformação digital

As oportunidades de melhoria estão concentradas em inovação, eficiência de processos e definição de uma estratégia clara, mostrando que as organizações buscam tanto ganhos operacionais quanto direcionamento de longo prazo. Também se destacam a adoção de tecnologias e o alinhamento organizacional como áreas a serem fortalecidas, pois funcionam como sustentação da transformação.

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

■ 2025



Governança da transformação digital

As principais oportunidades de melhoria estão ligadas ao fortalecimento da própria estrutura de governança, à gestão de portfólio e projetos e à otimização de processos, o que indica a necessidade de maior consistência e eficiência na condução das iniciativas. Em um segundo plano, destacam-se o planejamento estratégico e a cultura organizacional, que precisam estar mais alinhados à jornada digital.

Aspectos como métricas, agilidade, integração, tecnologia e capacitação aparecem como suportes que devem ser reforçados, enquanto segurança, foco no cliente e a formalização da governança ainda são pouco explorados e representam lacunas relevantes para avançar em maturidade.

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

■ 2025



Jornada digital com clientes

As principais oportunidades de melhoria estão em otimização de processos, fortalecimento do relacionamento e avanço na experiência do cliente. Também ganham destaque o mapeamento da jornada, o planejamento estratégico e a expansão de canais digitais, que indicam a necessidade de estruturar melhor a interação com o consumidor. Inovação em produtos, adoção de tecnologias e capacitação aparecem em nível intermediário, enquanto integração de sistemas, uso de dados e aumento de receita ainda são pouco explorados.

P: Quais seriam as oportunidades de melhoria observadas na jornada digital com clientes na sua organização?

■ 2025



Desenvolvimento de pessoas e equipes

As maiores oportunidades de melhoria estão ligadas à capacitação e ao treinamento, eficiência de processos e gestão de pessoas, indicando a necessidade de preparar melhor os colaboradores e, ao mesmo tempo, tornar as operações mais eficazes. Em seguida, aparecem pontos como estratégia, cultura organizacional e adoção de tecnologias, que reforçam a importância de alinhar pessoas, processos e ferramentas ao esforço de transformação.

Aspectos como o desenvolvimento de competências aparecem com menor destaque. Isso sugere que, embora haja avanços, ainda é necessário fortalecer as bases de aprendizado contínuo e integração das equipes para sustentar a maturidade digital.

P: Quais seriam as oportunidades de melhoria observadas no desenvolvimento de pessoas e equipes para a transformação digital na sua organização?

■ 2025



Infraestrutura tecnológica

O foco está em gestão de investimentos, segurança cibernética e busca por maior performance e agilidade. Isso indica uma preocupação das organizações em equilibrar custos, proteção e eficiência operacional. Em seguida, surgem temas como modernização da infraestrutura, adoção da nuvem, tecnologias avançadas (IA/ML) e governança de TI, que mostram a necessidade de atualizar sistemas e adotar soluções mais robustas. Aspectos como alinhamento estratégico, integração de plataformas e capacitação de equipes aparecem em nível intermediário, o que reforça a importância de integrar tecnologia e negócio.

P: Quais seriam as oportunidades de melhoria observadas para a infraestrutura tecnológica na sua organização?

■ 2025



Desenvolvimento de uma cultura baseada em dados

Governança e estrutura de dados são a principal oportunidade de melhoria, o que indica a necessidade de criar bases sólidas para transformar informação em valor estratégico. Inteligência e análise de dados, fortalecimento da cultura organizacional, capacitação de pessoas, adoção de ferramentas e tomada de decisão baseada em dados aparecem em um mesmo patamar, reforçando que a evolução tecnológica precisa vir acompanhada de competências humanas e processos bem estruturados.

P: Quais seriam as oportunidades de melhoria observadas sobre o desenvolvimento de uma cultura *data-driven* para a transformação digital na sua organização?

■ 2025



Desenvolvimento de soluções em IA

As oportunidades principais são eficiência e melhoria de processos, adoção de tecnologias e análise de dados para suporte à decisão, evidenciando o foco em resultados operacionais e uso estratégico da informação. Em seguida, aparecem produtividade, desenvolvimento de soluções, estratégia e governança, assim como capacitação, que reforçam a importância de alinhar tecnologia com gestão e qualificação de pessoas.

P: Na sua organização, a transformação digital é desdobrada em metas para as áreas de negócio e equipes?

■ 2025



Desenvolvimento de soluções digitais com base em dados de clientes

As principais oportunidades de melhoria são inteligência estratégica e tomada de decisão; eficiência de processos; e experiência e relacionamento com o cliente, mostrando que as empresas buscam tanto ganhos operacionais quanto maior proximidade e valor na interação com o consumidor. Em seguida, aparecem inteligência comercial, expansão de mercado e personalização avançada, o que revela o potencial de usar dados para ampliar competitividade e diferenciação.

P: Na sua organização, quais seriam as oportunidades de melhoria observadas sobre o desenvolvimento de soluções digitais, a partir do tratamento de dados de clientes?

■ 2025





ESG na transformação digital

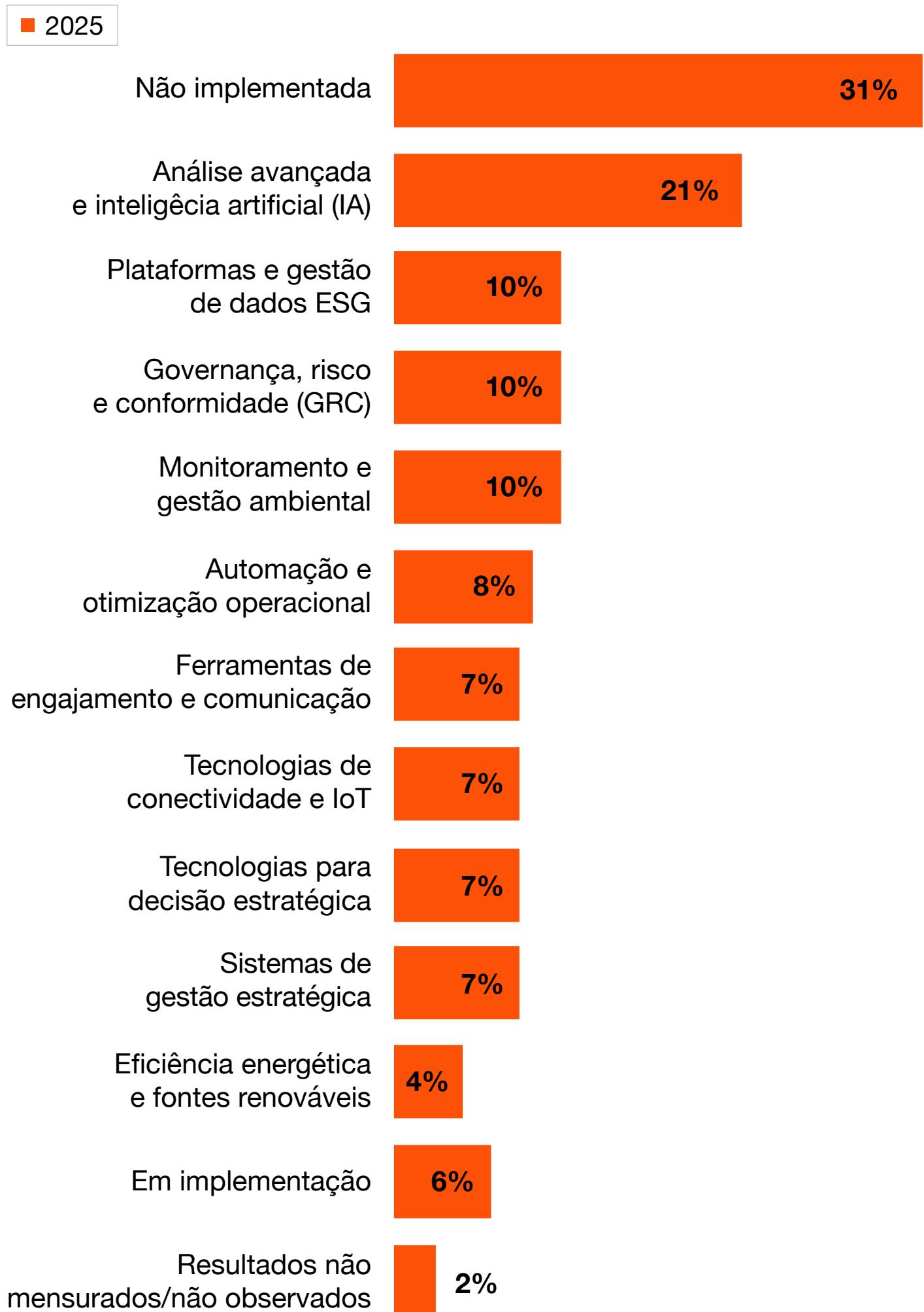
Ainda existe um espaço significativo de amadurecimento no uso de tecnologias digitais de apoio às práticas ESG, já que uma parcela expressiva das organizações não implementou iniciativas nessa área.

Entre as soluções adotadas, a de análise avançada e IA se destaca como principal tecnologia aplicada, apontando para o uso de dados como ferramenta estratégica para ESG. Em seguida, aparecem plataformas de gestão de dados e ferramentas de governança e monitoramento, o que reflete um foco em controle e transparência.

Outras tecnologias, como automação, engajamento e conectividade, estão em estágios iniciais, enquanto eficiência energética e fontes renováveis permanecem pouco exploradas, mostrando que a integração tecnológica ao ESG ainda é incipiente e restrita a poucos eixos.

Tecnologias digitais que suportam/impulsionam as práticas ESG

P: Na sua organização, quais tecnologias digitais suportam/impulsionam as práticas ESG?





Integração da ética digital à estratégia e à segurança da informação

A integração da ética digital às organizações está concentrada em *compliance*, políticas internas e governança. Esse resultado mostra que a abordagem predominante ainda é normativa e regulatória, voltada ao atendimento de exigências legais e estruturais.

Além disso, a presença significativa de iniciativas não implementadas evidencia que a incorporação da ética digital às práticas organizacionais ainda está em um estágio inicial e requer maior maturidade.

Ações como capacitação ética e monitoramento contínuo aparecem em segundo plano, enquanto tecnologias habilitadoras, relacionamento com terceiros e planejamento de riscos ainda são pouco explorados.

Esse cenário se torna ainda mais desafiador quando levamos em conta a inteligência artificial, especialmente a IA generativa. A rápida evolução dessa tecnologia amplia a complexidade da gestão ética, algo que exige mecanismos de governança capazes de conciliar inovação, responsabilidade e valores organizacionais.

Ética no uso de dados e novas tecnologias na estratégia organizacional

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

■ 2025



Sua IA é ética?

As soluções de IA são desenvolvidas para atingir objetivos específicos, mas esses objetivos nem sempre estão plenamente alinhados aos valores mais amplos de uma organização ou da sociedade como um todo.

Entre os principais riscos éticos, destaca-se a incoerência com os valores corporativos, que pode comprometer a confiança, a reputação e a aceitação dessas tecnologias.

O *Framework* de IA Responsável da PwC oferece orientações e uma abordagem prática para apoiar sua organização no desenvolvimento e na governança de soluções de IA que respeitem princípios éticos e morais.

O *framework* propõe uma metodologia diferenciada para contextualizar os aspectos éticos de cada solução de IA, identificando riscos específicos e aplicando os princípios necessários para reduzi-los de forma consistente.





Considerações finais

Os resultados desta edição apresentam uma clara necessidade de as empresas brasileiras superarem importantes desafios culturais, tecnológicos, de governança e sustentabilidade para consolidar uma transformação digital robusta e alinhada às demandas competitivas do mercado global.

Transformar o progresso atual em alavanca para inovação, engajamento do cliente e adoção de tecnologias emergentes é a próxima etapa, ainda marcada por lacunas de consistência. Sustentar essa consistência das iniciativas permite às empresas converter ganhos em resultados duradouros.

Da mesma forma, integrar ESG e ética digital de maneira mais estruturada representa não apenas uma necessidade regulatória, mas uma oportunidade de diferenciação e criação de valor sustentável.

O futuro digital das empresas brasileiras dependerá da capacidade de unir tecnologia, governança e cultura organizacional em uma visão de longo prazo. As organizações que abraçarem essa jornada com ousadia e consistência estarão mais aptas a liderar, inovar e gerar impacto positivo para a economia e a sociedade.



Apêndice: detalhes metodológicos

Análise quantitativa

Utilizamos o método de Análise dos Principais Componentes (PCA) sem rotação para criar o ITDBr. Esse método foi escolhido após testarmos tanto a PCA quanto a Análise Fatorial Exploratória (AFE), que são técnicas estatísticas multivariadas com o objetivo de reduzir muitos itens a menos variáveis.

Os dois métodos assumem que a variância de um item é composta por variância específica, variância comum e variância de erro. A PCA se baseia na correlação linear das variáveis observadas, sem diferenciar a variância comum da variância específica entre os itens, ou seja, quando os itens são retidos em um determinado componente leva-se em consideração tanto a variância comum quanto a variância específica. Já na AFE apenas a variância comum é levada em consideração.

Optamos pela PCA para encontrar dimensões subjacentes nos dados e apresentar melhor ajuste. A PCA tenta gerar combinações lineares das variáveis observadas que capturem ao máximo a variância dessas variáveis. Sendo assim, toda a variância é utilizada.

A PCA se preocupa apenas em determinar que componentes lineares existem nos dados e como uma variável específica contribui para o componente. Além disso, o modelo reajustado considerando os escores fatoriais como variáveis explicativas não apresentará o problema de multicolinearidade, e todos os resultados e interpretações serão baseados nos fatores.



Método de análise

1

Organizamos os dados em uma matriz que relaciona as respostas de cada empresa às questões propostas, facilitando a compreensão e distribuição das respostas.

2

Medimos as cargas fatoriais de cada questão em sua respectiva dimensão, utilizando o critério definido previamente. Criou-se assim uma matriz de fatores, resultante da PCA, composta pelos coeficientes (cargas fatoriais) que expressam as variáveis padronizadas em termos dos fatores. Valores altos das cargas fatoriais representam boa relação entre a variável e o fator. Dessa forma, cada questão passou a ter uma carga.

3.

Estabelecemos pesos para cada questão em sua dimensão: quanto maior a correlação, maior o peso. Utilizamos a seguinte fórmula para calcular os pesos:

$$\text{Peso}_i = \frac{\text{Carga}_i}{\sum \text{Carga da respectiva dimensão}_j}$$

Onde: i = questão; j = dimensão

4.

Criamos uma matriz de pesos para cada questão e dimensão e, a partir dela, desenvolvemos uma matriz chamada “Base”. Essa matriz considera empresas por setor e suas respectivas dimensões. Para determinar os valores para a construção da “Base”, aplicou-se uma média ponderada para cada dimensão, por empresa, utilizando a fórmula:

$$\text{Dimensão por empresa} = (\text{pesoQ1} * \text{dadoQ1E1}) + (\text{pesoQ2} * \text{dadoQ2E1}) + (\text{pesoQ3} * \text{dadoQ3E1}) + (\text{pesoQ4} * \text{dadoQ4E1}) + (\text{pesoQ5} * \text{dadoQ5E1})$$

Onde:

Q1 = questão 1; Q2 = questão 2; Q3 = questão 3;
Q4 = questão 4; Q5 = questão 5

Q1E1 = Questão 1, Empresa 1;
Q2E1 = Questão 2, Empresa 1;
Q3E1 = Questão 3, Empresa 1;
Q4E1 = Questão 4, Empresa 1;
Q5E1 = Questão 5, Empresa 1;

Dessa forma, gerou-se um índice da dimensão para cada empresa.

5.

Com a construção da matriz “Base”, foi possível calcular um índice geral considerando todas as dimensões. O cálculo se baseia na média aritmética das dimensões por empresa.

6.

Além disso, a matriz “Base” permitiu calcular um índice geral por dimensão com base na média aritmética e identificar os valores máximo, mínimo e a variação.

7.

Os cálculos da “Base” permitiram criar um índice por dimensões para cada setor, baseados na média aritmética e no índice geral.

Análise qualitativa

Respostas do questionário

Identificação de termos de respostas coletadas alimentarão os conceitos de 1^a ordem.

“Implantação de um novo ERP, criação de um CSB robotizado, automação dos processos de RH e Avaliação de Pessoal, Implantação de CRM.”

Framework conceitual usado para interpretar e categorizar os dados

Conceitos de 1^a ordem

Categorias mais básicas ou descriptivas que emergem dos dados brutos, são os primeiros níveis de categorização das informações. Esses termos geralmente estão próximos aos dados originais e não exigem muita interpretação ou abstração.

Conceitos de 2^a ordem

Categorias que surgem da análise dos termos da 1^a ordem. Elas envolvem uma etapa de abstração e agrupamento das categorias iniciais em conceitos mais amplos. As categorias de 2^a ordem fornecem um nível de interpretação e organização mais elevado, permitindo identificar padrões ou temas subjacentes nos dados.

Conceitos de 3^a ordem

São os níveis mais elevados de abstração e interpretação. Eles emergem da análise dos termos de segunda ordem e representam conceitos amplos ou temas gerais que conectam várias categorias de segunda ordem. As categorias de 3^a ordem representam insights mais profundos, teorias ou entendimentos mais abrangentes sobre o fenômeno em estudo.

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 da PwC Brasil

denise.pinheiro@pwc.com

Fundação Dom Cabral

A FDC é uma escola de negócios brasileira com 49 anos de excelência, reconhecida entre as 10 melhores do mundo nos rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025 — 4^a colocada em Programas Abertos (1º lugar em cinco critérios dessa categoria) e 8^a em Programas Customizados. Em 2024, mais de 20 mil participantes foram certificados pela FDC.



Hugo Tadeu

Diretor do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral. Pós-doutor pela Sauder School of Business, Canadá
hugo.tadeu@fdc.org.br



Jersone Tasso

Professor associado do Núcleo de Inovação, IA e Tecnologias Digitais da Fundação Dom Cabral. Pós-Doc pela University of Texas at El Paso, EUA.
jersone.associado@fdc.org.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