

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



Destaques do Agronegócio



Conteúdo

Introdução	03
Como entendemos a transformação digital	05
Dimensões de maturidade digital	06
Perfil dos participantes	10
Maturidade digital estimula ganhos de competitividade	12
Abordagem de transformação digital	15
Desafios a serem superados para avançar na transformação digital	17
Como as organizações definem a transformação digital	20
Impactos da transformação digital no agronegócio	22
Resultados da estratégia digital	24
Oportunidades de melhoria	26
Integração entre ESG e transformação digital	28
<i>Compliance</i> e uso ético de dados na transformação digital	30
Considerações finais	32
Contatos	33



Introdução

A inovação digital promete elevar o agronegócio brasileiro a um novo patamar de produtividade e competitividade – mas será que o setor está acompanhando o ritmo dessa mudança acelerada?

Para entender até onde o agronegócio avançou em sua jornada digital – e como pode acelerar essa evolução –, apresentamos este ano a segunda edição do **Índice Transformação Digital Brasil (ITDBr)** focada integralmente no setor.

O estudo, fruto da parceria entre a PwC Brasil e a Fundação Dom Cabral (FDC), se aprofunda nas características específicas do agronegócio, considerando os desafios únicos que enfrenta na integração de soluções tecnológicas abrangentes.

Nossa análise utiliza uma metodologia própria, que permite medir o avanço da transformação digital e acompanhar sua evolução, oferecendo diretrizes objetivas para apoiar as empresas na adaptação a um cenário tecnológico em constante mudança.

Com esta edição do relatório, buscamos oferecer insights práticos e orientações estratégicas capazes de impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável das empresas do agronegócio brasileiro, reafirmando nosso compromisso de apoiar a transformação digital em todos os setores da economia.



A transformação digital no agronegócio deixou de ser uma discussão sobre adoção de tecnologia e passou a ser uma pauta da liderança. O avanço depende menos das ferramentas disponíveis e mais da capacidade das organizações de estruturar processos, desenvolver pessoas e tomar decisões orientadas por dados. O agronegócio brasileiro está diante de um cenário que pede ação: evoluir de uma digitalização focada na eficiência para uma transformação verdadeiramente estratégica, capaz de reinventar modelos de negócio, ampliar a competitividade global e sustentar o crescimento no longo prazo.”

Mayra Theis,
sócia e líder da
indústria de
Agronegócio
da PwC Brasil





Como entendemos a transformação digital

A transformação digital é a jornada contínua das organizações para integrar tecnologias digitais aos seus negócios, em alinhamento com as prioridades estratégicas. Seu propósito é explorar novas oportunidades de mercado, aumentar a eficiência operacional, testar modelos de negócio, ampliar formas de atuação e resolver problemas.

Um processo efetivo de transformação digital está diretamente conectado aos desafios do negócio, à estratégia de dados e a uma governança que integra tecnologia e inovação. Ela deve gerar impacto relevante na operação, no atendimento aos clientes e na experiência dos profissionais.



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

Uma estratégia digital eficaz começa com um mapeamento claro 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 prazo, 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 mecanismos sólidos 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 plataforma on-line de treinamento para disseminar 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 processos digitais que otimizem o fluxo de informações. O foco é melhorar e inovar continuamente para 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.

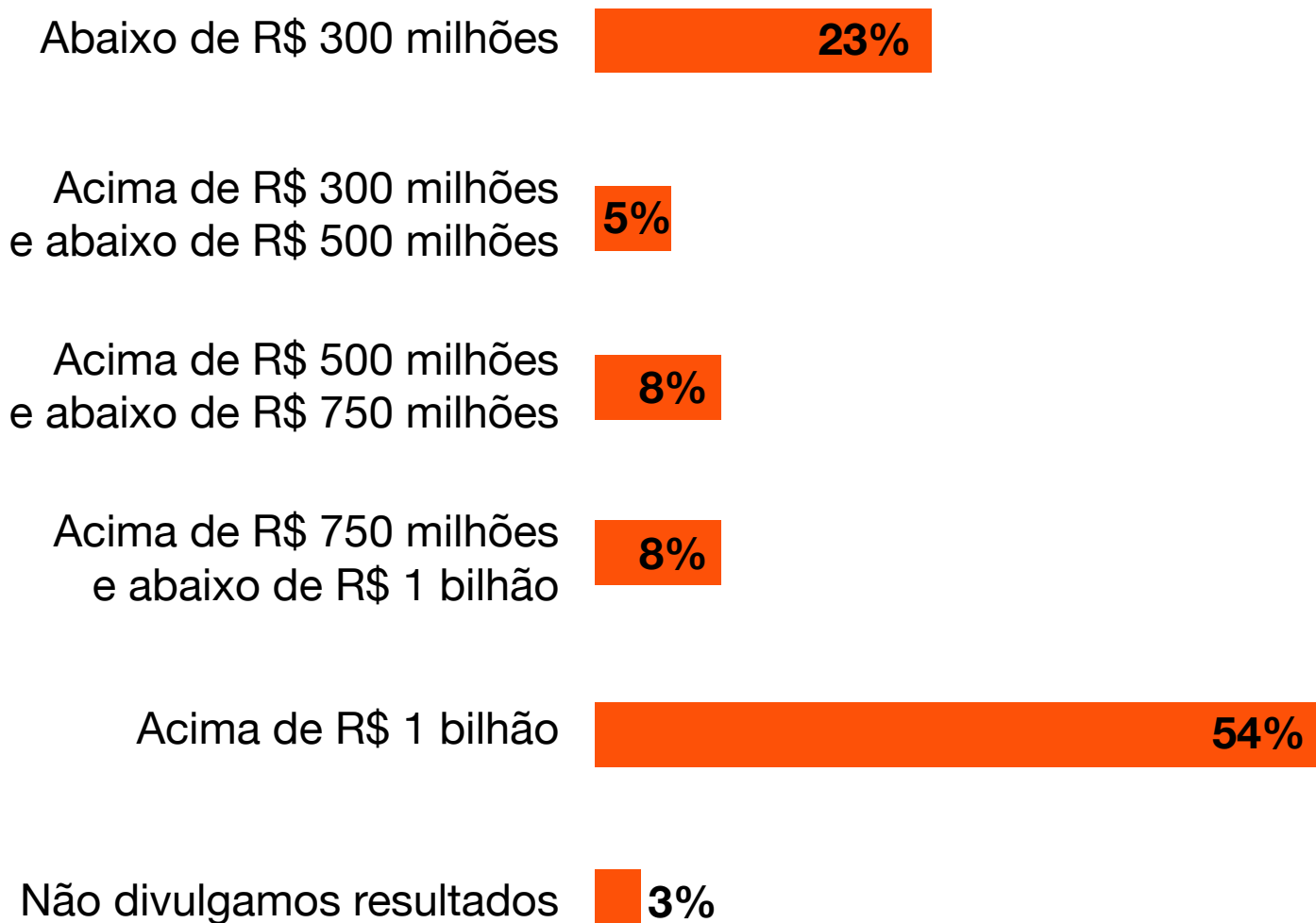




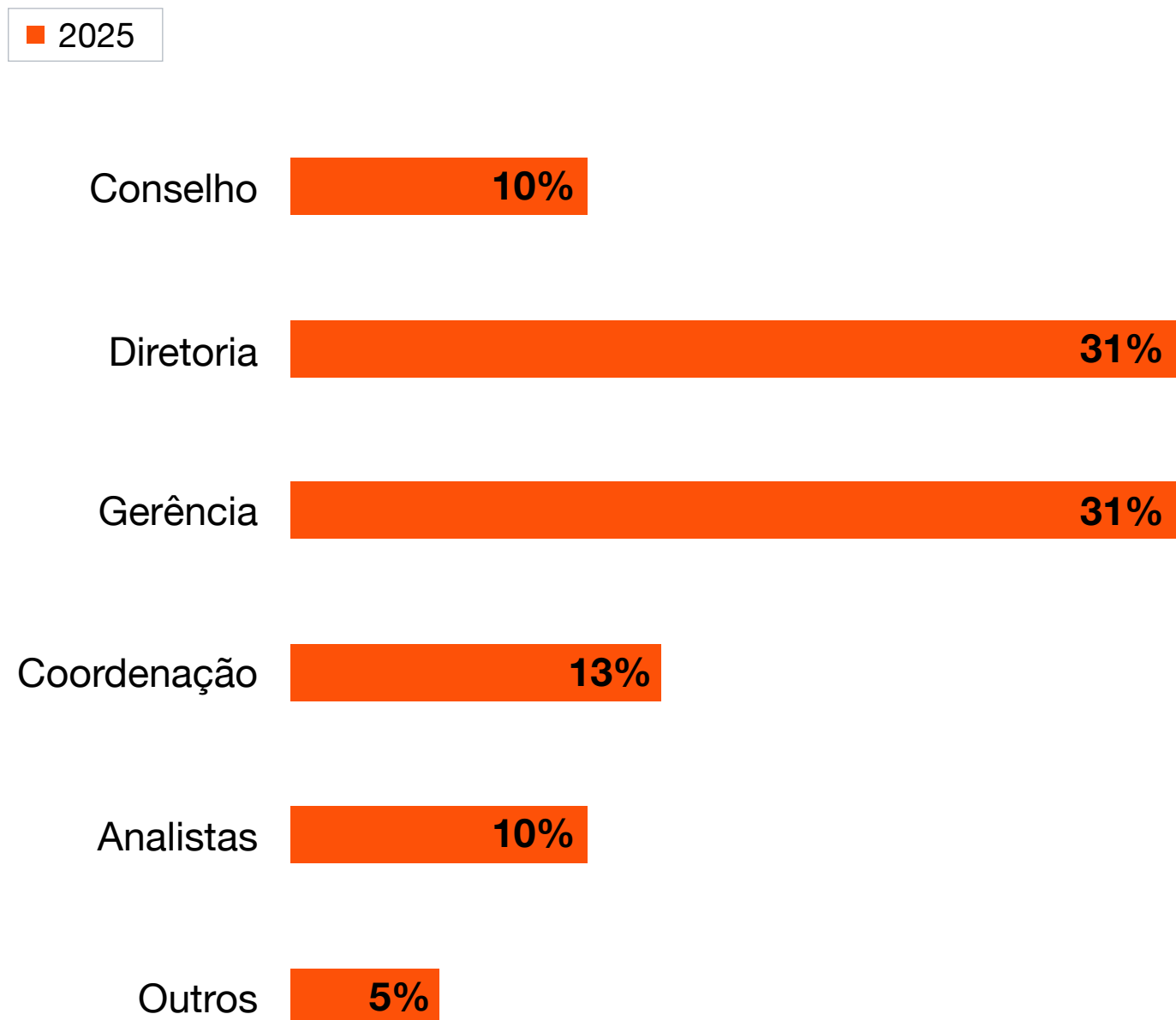
Perfil dos participantes

Faturamento anual

■ 2025



Cargo do respondente na organização



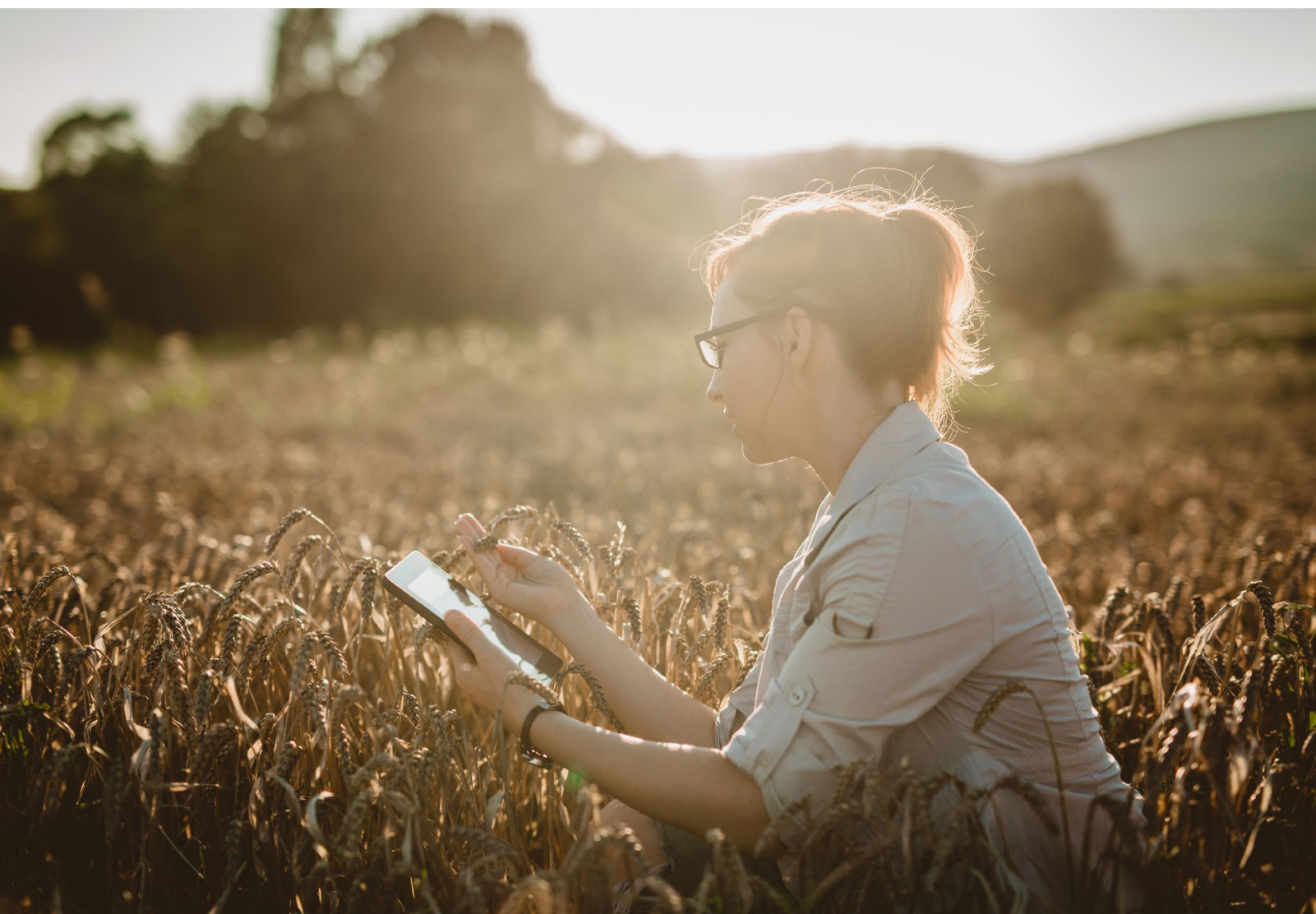


Maturidade digital estimula ganhos de competitividade

O índice de maturidade digital do agronegócio registrou um **salto significativo**, passando de 3,1 em 2024 para 3,6 neste ano. Esse resultado coloca o setor exatamente no mesmo patamar da média geral de todas as indústrias.

Entre os pontos positivos, **infraestrutura** (4,4) e **estratégia** (4,2) apresentam desempenho acima da média geral do mercado (4,3 e 4,1, respectivamente), o que indica a consolidação de bases técnicas e direcionais no setor. A dimensão de **pessoas e cultura** também evoluiu, alcançando 3,7 e se alinhando à média das demais indústrias.

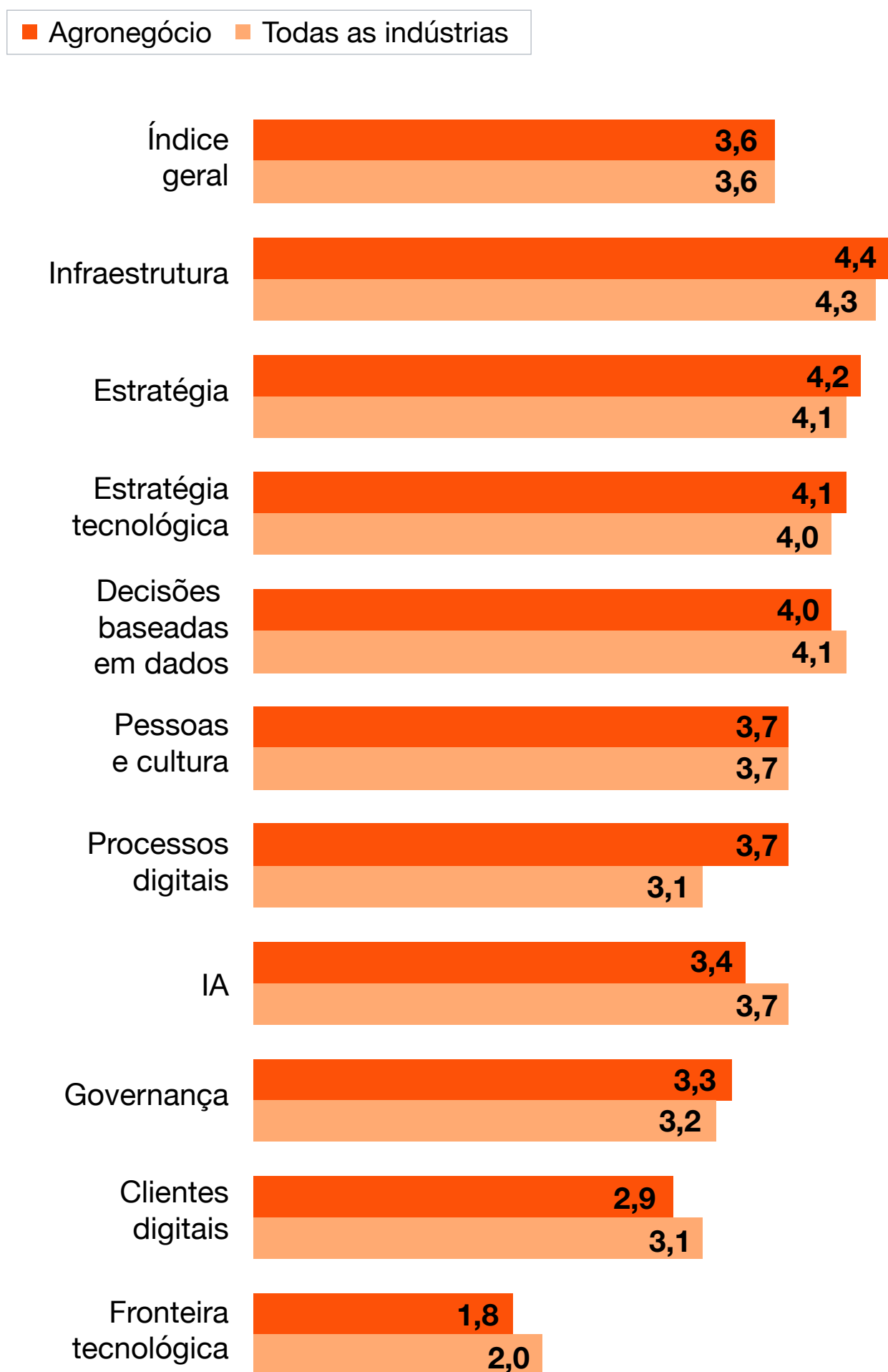
Apesar dos avanços, o desempenho do agronegócio ficou abaixo da média geral em algumas dimensões. As de **inteligência artificial** e de **clientes digitais** registraram índices de 3,4 e 2,9, em comparação com 3,7 e 3,1, respectivamente. O cenário aponta para a necessidade de reforçar os investimentos em inovação. A maior lacuna está na dimensão de **fronteira tecnológica**, que registrou pontuação de 1,8, após uma queda expressiva de 1,4 ponto, um reflexo da baixa adoção de tecnologias emergentes.



Para avançar, será essencial manter os pontos fortes em **infraestrutura** e fortalecer gradualmente as dimensões menos maduras, transformando a robustez operacional já conquistada em competitividade real.

Desempenho por dimensão de maturidade

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





Abordagem de transformação digital

O agronegócio demonstra uma evolução consistente em sua postura diante da transformação digital, com 49% das empresas se classificando como **otimizadoras**. O percentual supera a média geral de 33,5% e indica que uma parcela relevante do setor passou a tratar a tecnologia como elemento central nas decisões de investimento. Isso reflete maior nível de maturidade, pois significa que a questão tecnológica é encarada como alavanca de eficiência operacional e resultados de curto prazo.

Classificação da organização

■ Visionárias

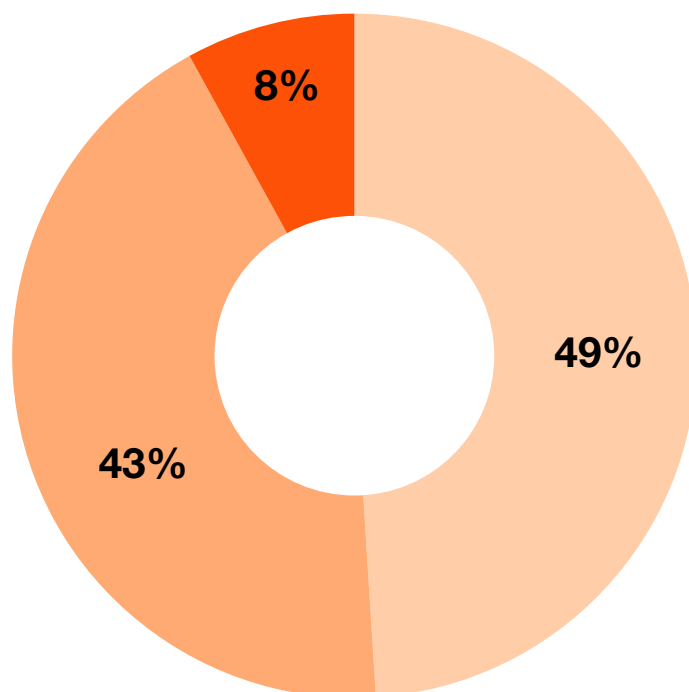
Os investimentos na transformação digital determinam a organização no futuro

■ Seletivas

Pequenos investimentos na transformação digital

■ Otimizadoras

A transformação digital determina os principais investimentos da organização



Além disso, 43% das empresas ainda adotam uma abordagem **seletiva** em seus investimentos tecnológicos. Embora tenha recuado em relação aos ciclos anteriores e esteja abaixo da média do mercado (51%), esse percentual indica que uma parte relevante das organizações permanece cautelosa, priorizando iniciativas pontuais em vez de mudanças mais amplas. Essa postura pode refletir o esforço de equilibrar a modernização do campo com a gestão dos riscos econômicos e climáticos próprios do setor.

Em contrapartida, somente 8% das empresas do agronegócio se enquadram no perfil **visionário**, com investimentos orientados ao longo prazo e uso da tecnologia como base para novos modelos de negócio. O índice, inferior à média geral de 16%, revela que poucas organizações estão avançando rumo a uma transformação mais profunda e assumindo a liderança na antecipação de tendências disruptivas.

Os resultados mostram que o agronegócio atravessa um momento de transição, concentrado principalmente na otimização de suas operações atuais. Ainda assim, a ausência de uma visão mais orientada ao futuro pode limitar a velocidade de evolução do setor diante das crescentes demandas do mercado global, em que a inovação contínua é cada vez mais crítica para a longevidade das empresas.



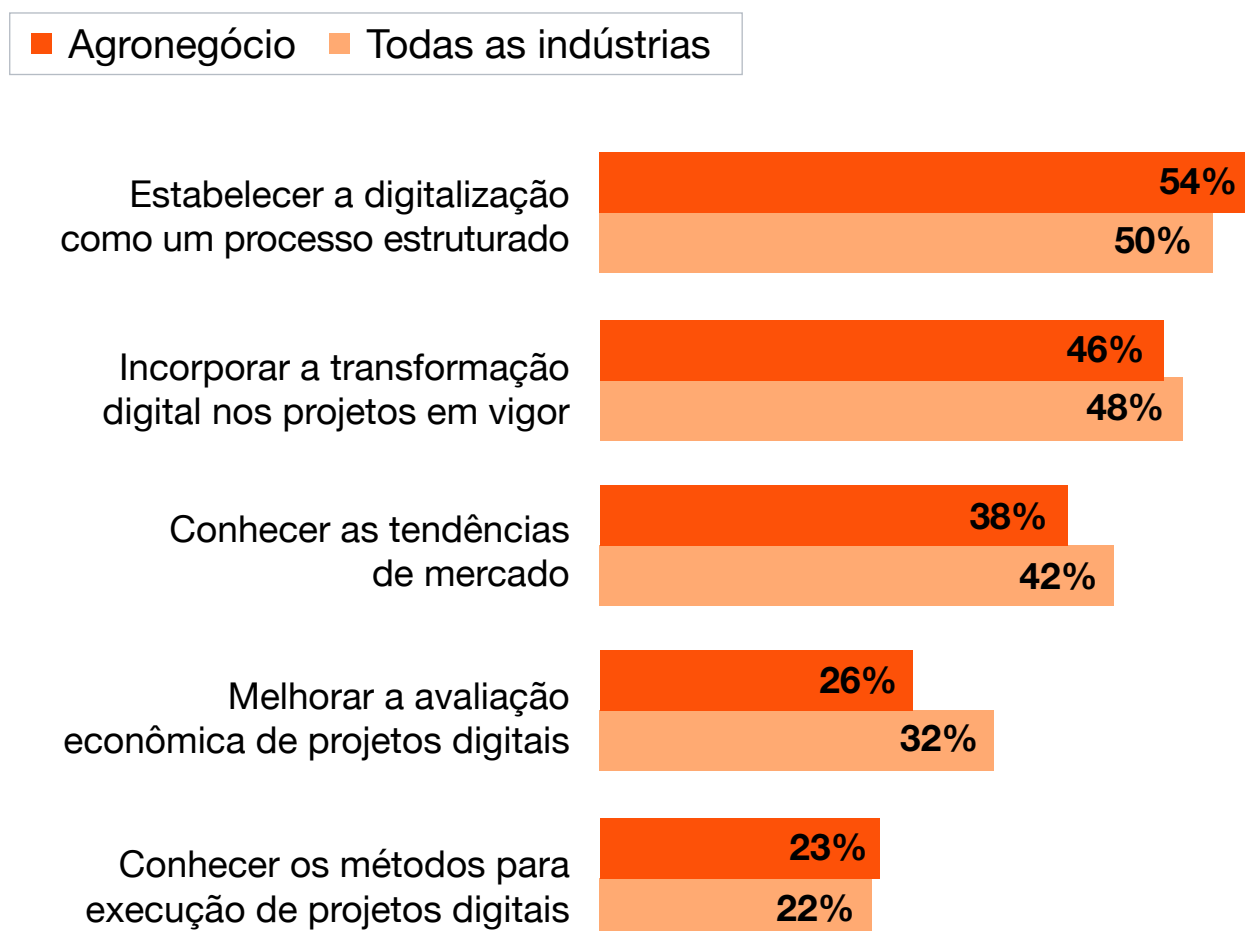
Desafios a serem superados para avançar na transformação digital

O maior desafio do agronegócio na transformação digital é estruturar a digitalização como um **processo organizado**. Esse ponto é citado por 54% das empresas do setor, acima da média das demais indústrias. É preciso sair das ações isoladas e fortalecer a governança. Na sequência, 46% destacam a importância de integrar a transformação digital aos projetos em andamento. A prioridade é aplicar tecnologia no dia a dia, com impacto real nas operações

Outros dois pontos ganham força. Acompanhar as tendências tecnológicas de mercado é desafiador para 38% das empresas. Já 26% apontam a necessidade de melhorar a avaliação econômica dos projetos digitais, buscando medir melhor o retorno dos investimentos. Além disso, 23% mencionam a importância de aprimorar os métodos de execução de projetos digitais. Estratégia importa, mas execução eficiente faz toda a diferença.

O que ainda precisa evoluir

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



O que trava a transformação digital

O principal obstáculo à transformação digital no agronegócio é **estrutura e cultura organizacional**. O tema é citado por 49% das empresas, o mesmo índice da média das indústrias. A resistência à mudança e os entraves internos ainda pesam.

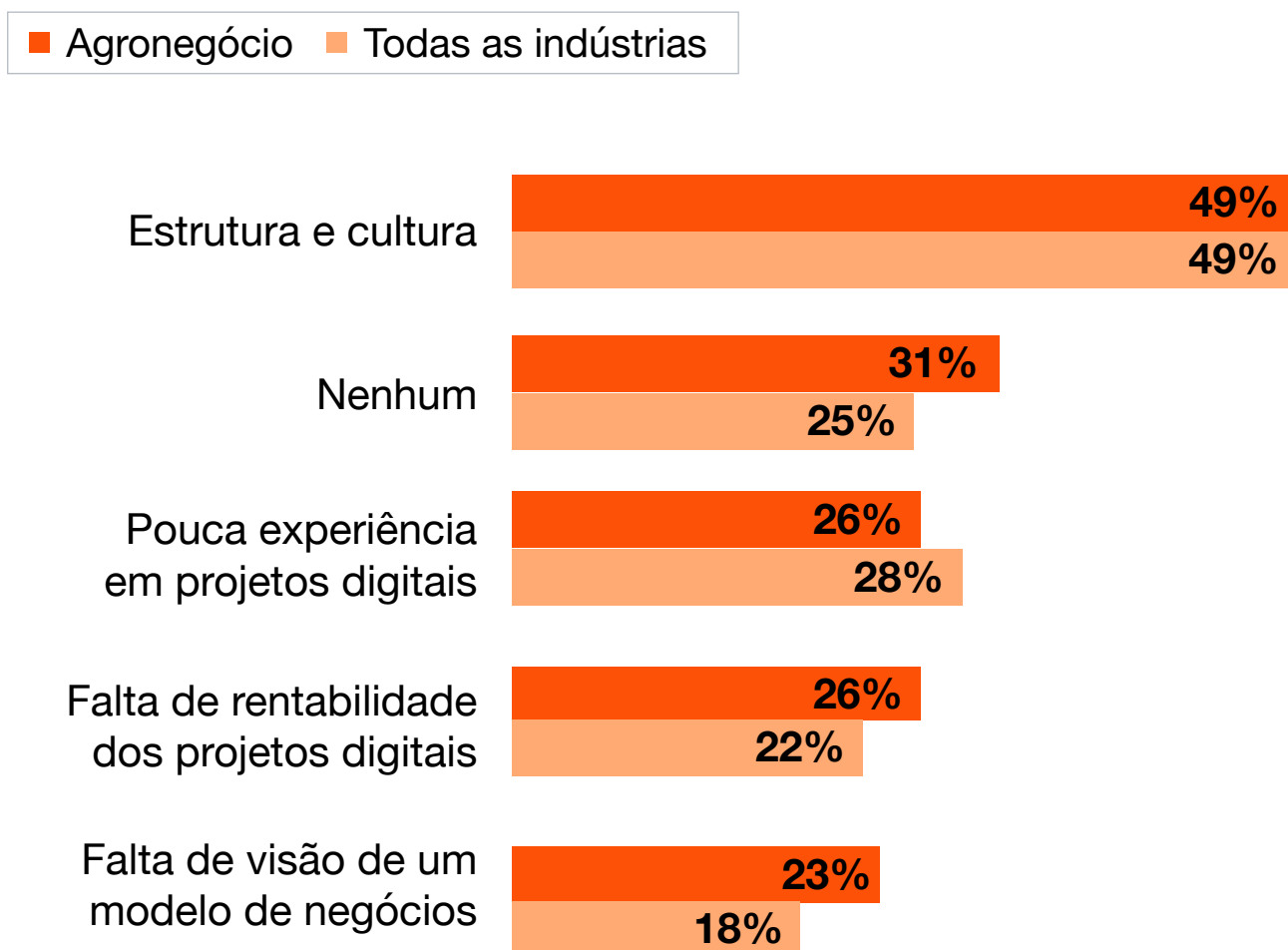
Apesar disso, 31% afirmam não enfrentar grandes barreiras. O número é superior ao observado nas demais indústrias, o que indica um cenário heterogêneo no setor. Entre os desafios mais mencionados estão a **pouca experiência em projetos digitais e a baixa rentabilidade** dessas iniciativas, ambos com 26%. Ou seja, ainda há dúvidas quanto à execução e ao retorno financeiro.

Outro ponto relevante é a **falta de visão clara de um modelo de negócios digital**, citada por 23% das empresas. Sem direcionamento estratégico, a transformação perde força.

No geral, os entraves são menos técnicos e mais associados a gestão, cultura e alinhamento estratégico. O avanço depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade de liderar a mudança.

Barreiras à transformação digital nas organizações

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





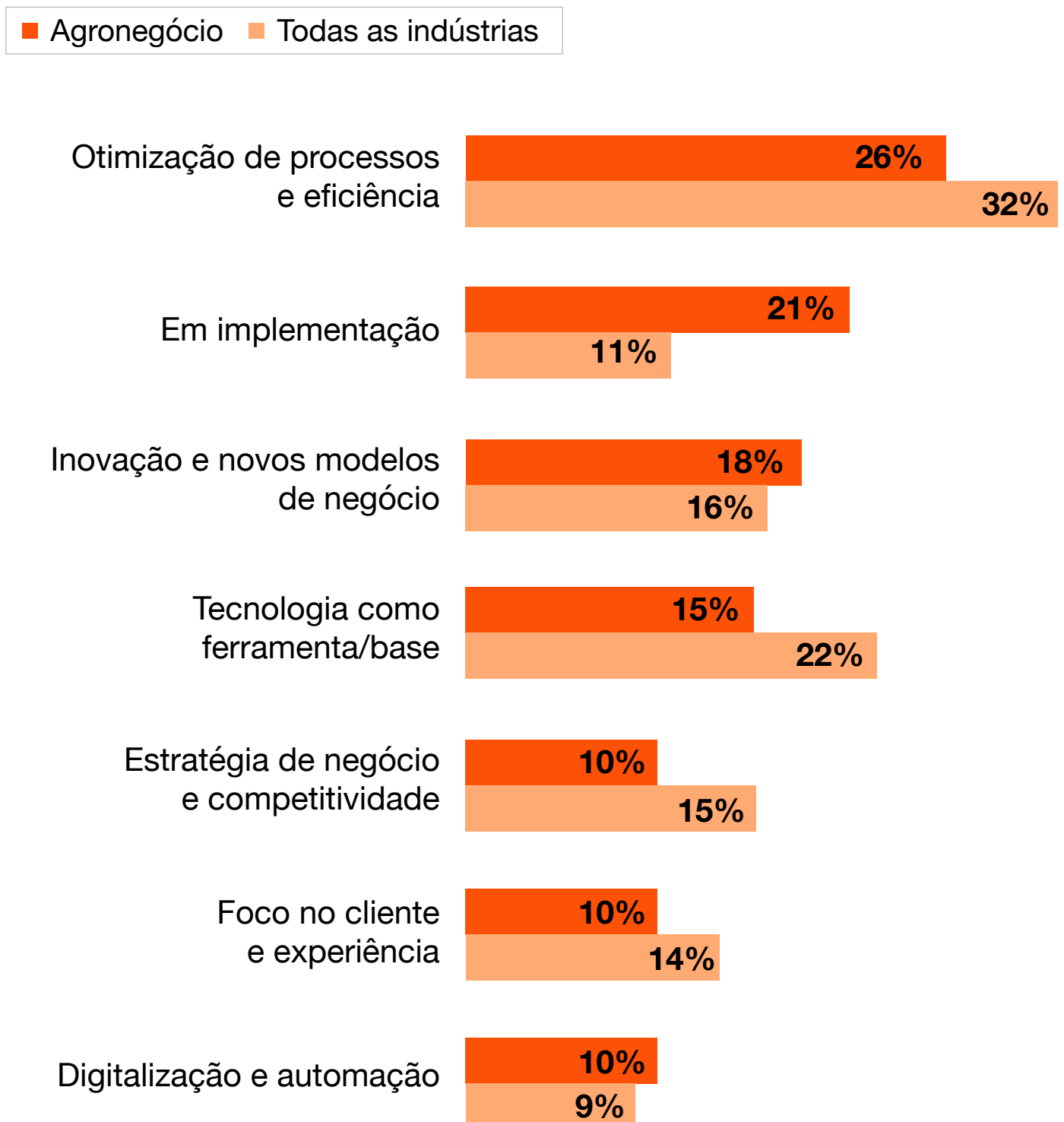
Como as organizações definem a transformação digital

A transformação digital no agronegócio é vista principalmente como **otimização de processos e ganho de eficiência**. Esse entendimento é mencionado por 26% das empresas – índice abaixo da média das indústrias (32%). Um dado chama a atenção: 21% afirmam que ainda estão em fase de implementação. Ou seja, parte do setor ainda está construindo o próprio conceito na prática.

Para 18%, transformação digital está ligada a **inovação e novos modelos de negócio**. Já 15% enxergam a tecnologia como **ferramenta ou base da mudança**. Temas como estratégia e competitividade, foco no cliente, experiência e digitalização com automação aparecem com 10% cada no agronegócio. São aspectos relevantes, mas ainda pouco consolidados.

Um conceito em construção

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





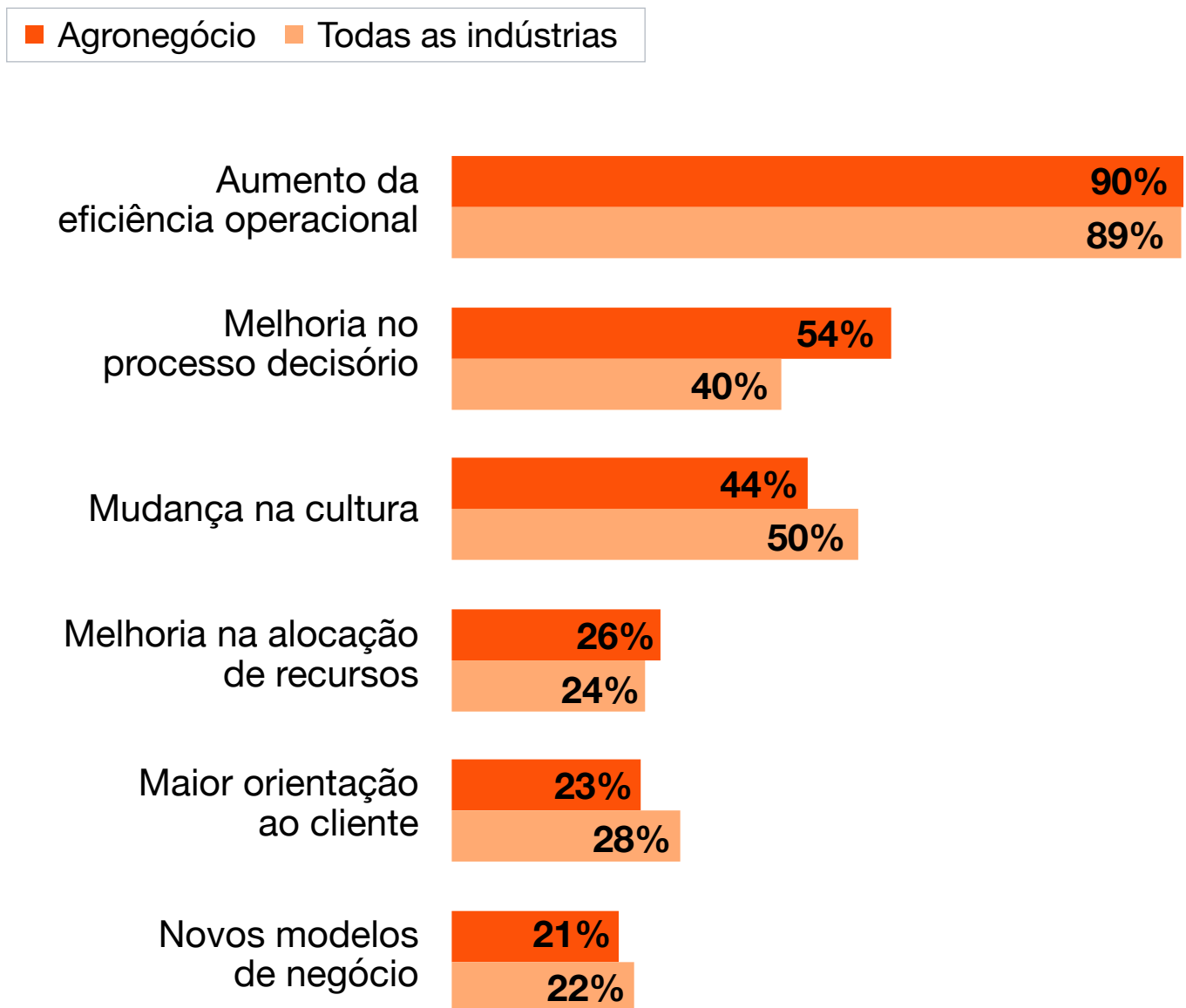
Impactos da transformação digital no agronegócio

O impacto mais evidente da transformação digital no agronegócio é o **aumento da eficiência operacional**. O índice é expressivo: 90% das empresas mencionam esse ganho. A digitalização já está tornando as rotinas mais ágeis e produtivas. Na sequência, aparece a **melhoria no processo decisório**, mencionada por 54%. O uso de dados vem fortalecendo decisões mais precisas no campo.

A **mudança na cultura organizacional** é percebida por 44%, um sinal de que o avanço tecnológico começa a influenciar também a forma de trabalhar e de pensar o negócio. Outros impactos relevantes incluem **melhor alocação de recursos** (26%) e **maior orientação ao cliente** (23%). São efeitos associados a eficiência e posicionamento de mercado. Por fim, 21% apontam a **criação de novos modelos de negócio**. Embora menos frequente, esse dado mostra que a transformação digital também abre espaço para inovação e novas oportunidades no setor.

Eficiência operacional lidera os impactos percebidos

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





Resultados da estratégia digital

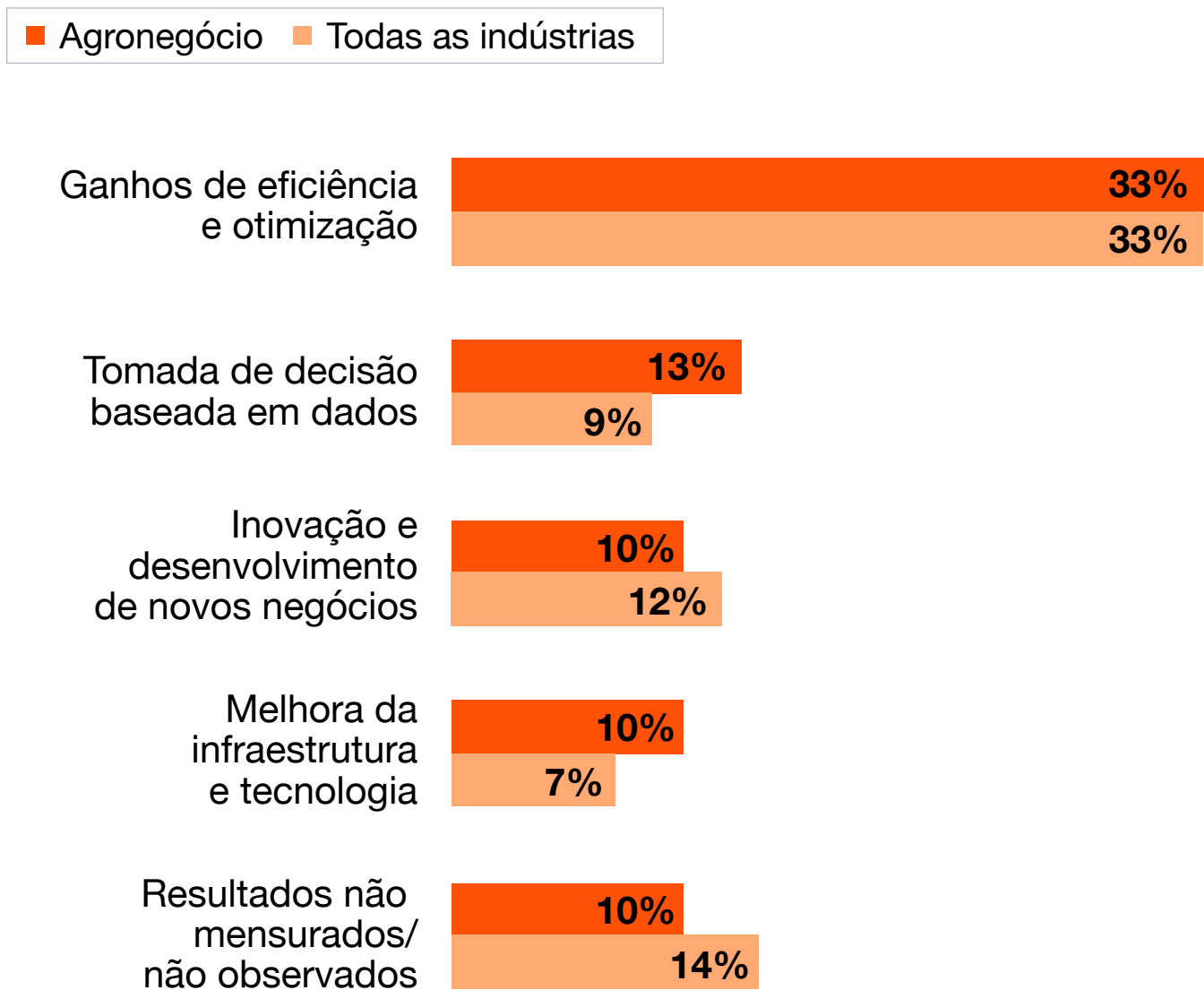
Ao analisar os resultados da estratégia digital no agronegócio, o principal ganho está em **eficiência e otimização**. O índice é de 33%, alinhado à média das demais indústrias. A tomada de decisão com base em dados aparece com 13%, acima da média geral. O dado reforça a importância crescente da análise de informações no campo.

Já **inovação e desenvolvimento de novos negócios** somam 10%, levemente abaixo das outras indústrias. O mesmo percentual é observado para **melhoria de infraestrutura e tecnologia**, o que indica foco na construção de bases estruturais.

Um ponto de atenção: 10% das empresas afirmam **não mensurar ou não observar resultados**. A dificuldade em medir impactos mostra que governança e indicadores ainda precisam evoluir. O cenário revela avanços consistentes, mas também a necessidade de transformar eficiência operacional em diferenciais estratégicos mais amplos.

Principais avanços estão em ganhos de eficiência

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





Oportunidades de melhoria

A principal oportunidade de melhoria no agronegócio está na **otimização de processos e eficiência**. O tema lidera com 21%, acima da média de todas as indústrias. Em seguida, aparece a **cultura de inovação e experimentação**, com 18%. O dado mostra que o setor reconhece a importância de testar, aprender e evoluir.

A alternativa **definição de estratégia e roadmap** é pouco citada no agronegócio (5%), em comparação com 14% na média geral. Embora seja uma das maiores lacunas em outros setores, no agro ela ainda não é percebida como um ponto crítico de evolução, o que pode indicar maior foco em melhorias táticas e operacionais de curto prazo, em vez de um planejamento estruturado.

A **adoção de tecnologia e automação** soma 15%. Já **inovação em produtos e serviços** e **orçamento e alocação de recursos** registram 13% cada – ambos acima da média geral. Por outro lado, **alinhamento organizacional** e **sinergia** aparecem com 10%, levemente abaixo das demais indústrias. O cenário revela prioridade em ganhos operacionais e inovação prática. Ao mesmo tempo, há espaço para avançar em coordenação estratégica e integração interna.

Prioridade é otimização de processos

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





Integração entre ESG e transformação digital

A integração entre ESG e transformação digital no agronegócio mostra avanços relevantes. Apenas 10% das empresas ainda não iniciaram nenhuma ação, o que está bem abaixo da média geral. O setor já enxerga a tecnologia como base para a conformidade, a rastreabilidade e a preservação ambiental.

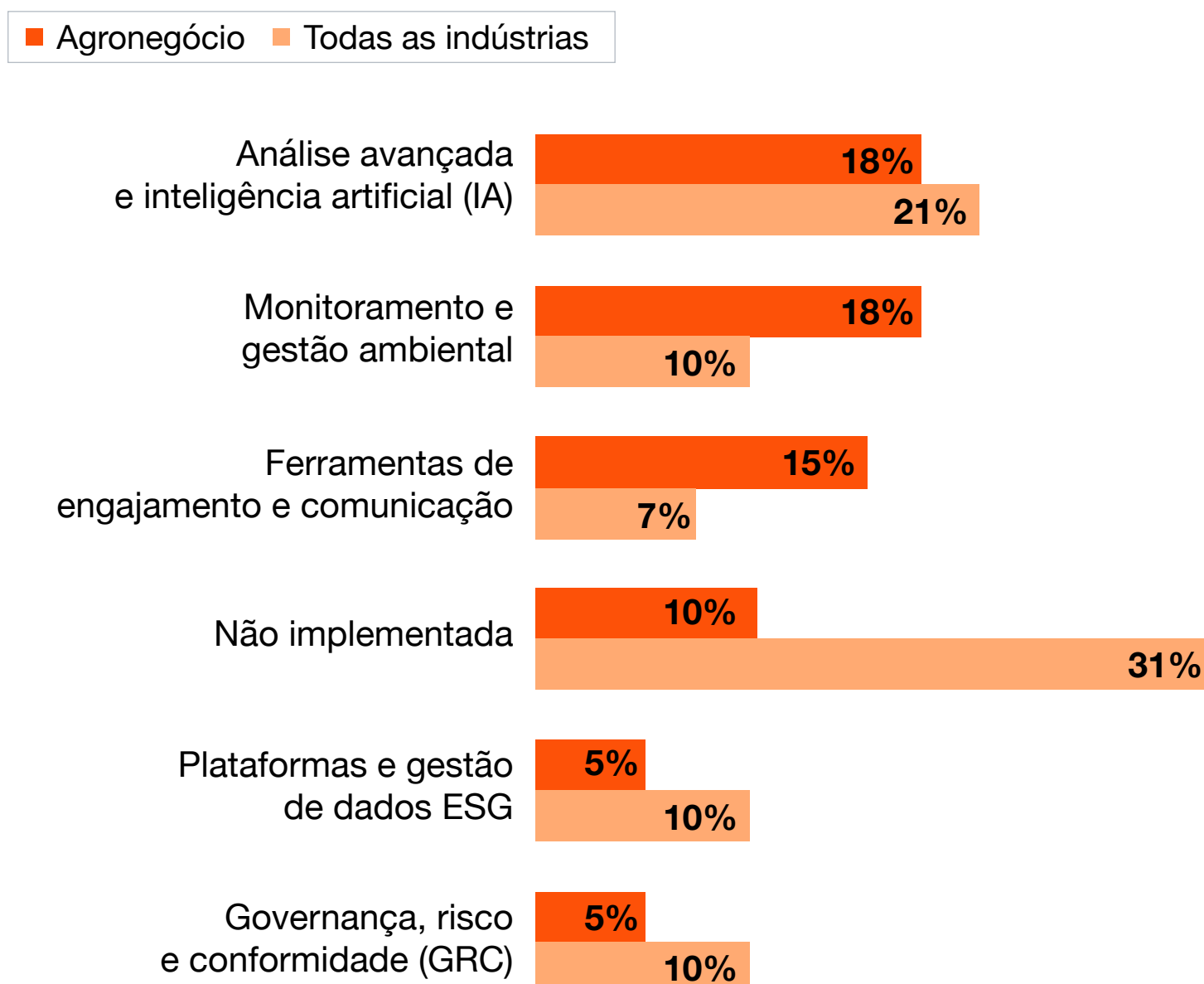
Entre as soluções mais adotadas estão **análise avançada e inteligência artificial** (18%) e **monitoramento e gestão ambiental** (18%). O foco é claro: usar dados para aprimorar o controle de recursos e a gestão no campo.

As **ferramentas de engajamento e comunicação** também ganham destaque, com 15% – mais que o dobro da média das indústrias. Há esforço para integrar a cadeia produtiva e fortalecer a relação com parceiros. Por outro lado, ainda há lacunas em soluções estruturais. **Plataformas de gestão de dados ESG e sistemas de governança, risco e conformidade (GRC)** aparecem com apenas 5% cada, abaixo da média geral.

O agro avança na aplicação prática e operacional. O próximo passo é fortalecer a governança e centralizar dados para garantir uma gestão de sustentabilidade mais integrada e auditável.

Tecnologia e ESG no agro: forte na operação, ainda frágil na governança

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





Compliance e uso ético de dados na transformação digital

O agronegócio apresenta maturidade acima da média em *compliance* e uso ético de dados. Apenas 8% afirmam não ter iniciativas implementadas, índice inferior ao das demais indústrias. O aspecto mais consolidado é **conformidade legal e certificações**, com 21%. Em seguida, vêm a **definição de políticas e normas internas** (18%) e **governança e estrutura de liderança** (15%). O foco está na segurança jurídica e na organização dos processos digitais.

Um diferencial do setor é a ênfase em **monitoramento, auditoria e controles contínuos**, que alcança 13%, acima da média geral. Isso indica preocupação maior com verificação e acompanhamento constante. O fator humano ainda é um ponto de atenção. As ações de **capacitação, conscientização e cultura ética** representam 8%, abaixo das demais indústrias. O desafio agora é fortalecer a cultura de uso responsável de dados.

O setor já estruturou bases importantes. O próximo passo é ampliar a maturidade cultural e integrar a ética digital ao dia a dia das equipes.

Ênfase em monitoramento, auditoria e controles contínuos

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?





Considerações finais

Os resultados do **ITDBr 2025** indicam que o agronegócio brasileiro avançou de forma consistente em sua transformação digital, alcançando maturidade equivalente à média das demais indústrias. A tecnologia já ocupa papel central na elevação da produtividade, da eficiência e da competitividade do setor.

O avanço, no entanto, ainda é predominantemente operacional. A digitalização tem sido aplicada, sobretudo, para otimizar processos e qualificar decisões. Inovação de longo prazo, novos modelos de negócio e uso estratégico de tecnologias emergentes ainda não são explorados em todo o seu potencial.

Os principais desafios – cultura organizacional, estrutura, mensuração de resultados e integração da transformação digital à estratégia – indicam que a próxima etapa exige mais do que adoção tecnológica. Será fundamental fortalecer a governança, desenvolver competências e conectar dados, processos e inovação à geração efetiva de valor. A integração entre transformação digital, ESG e uso ético de dados pode acelerar esse movimento. O setor já demonstra avanços relevantes em monitoramento, análise e conformidade, mas ainda precisa evoluir na gestão estruturada das informações e na consolidação de uma cultura digital orientada por valores.

O agronegócio tem, portanto, a oportunidade de evoluir de uma digitalização focada na eficiência para uma transformação estratégica, capaz de reinventar modelos de negócio, ampliar sua competitividade global e sustentar o crescimento no longo prazo.

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



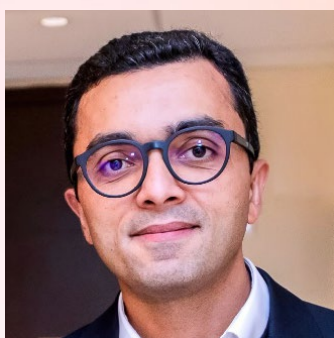
Mayra Theis

Sócia e líder da indústria de Agronegócio da PwC Brasil

mayra.theis@pwc.com

**Fundação
Dom Cabral**

A FDC é uma escola de negócios brasileira que há 48 anos tem a missão de contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade por meio da educação, capacitação e desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos. Em 2025, a instituição ficou entre as 10 melhores escolas do mundo, nos rankings de Educação Executiva do Financial Times 2025.



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-doutor 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