



KPMG 2025 CEO Outlook

**CEOs investem em IA e talento como
fatores-chave para a resiliência e o
crescimento**

Edição Portugal

KPMG Portugal | kpmg.pt/CEOoutlook

KPMG. Fazer diferente faz a diferença.



novembro 2025

O mundo continua a enfrentar tensões geopolíticas e incertezas económicas, mas o 11.º CEO Outlook da KPMG revela que os líderes estão otimistas, embora cautelosos, em relação ao futuro.

Apesar da confiança na economia global ter caído para níveis semelhantes aos do período de pandemia, **79%** dos CEO estão otimistas quanto às perspetivas das suas próprias organizações e projetam uma combinação de investimento em IA (**71%**) (**86% em Portugal**) e retenção e requalificação de talentos com elevado potencial (**71%**) (**62% em Portugal**) de modo a sustentar e impulsionar o crescimento futuro.

A maioria dos CEO (**72%**) (**74% em Portugal**) já ajustou as suas estratégias de crescimento para enfrentar os atuais desafios. Olhando para o futuro, a maioria antecipa um aumento das receitas e da força de trabalho nos próximos três anos. As expectativas em relação ao retorno do investimento em IA também aceleraram, com a maioria dos líderes a prever agora resultados dentro de um a três anos – muito mais cedo do que os três a cinco anos projetados em 2024.

74% 
dos CEOs em Portugal ajustaram as estratégias de crescimento para enfrentar os desafios atuais

Global Chairman & CEO

Bill Thomas

“As conclusões do nosso inquérito demonstram claramente que os CEOs estão a identificar oportunidades na disrupção, investindo de forma ousada em tecnologia, inovação e talento.

Com base no que temos vindo a observar, é necessário um equilíbrio cuidadoso entre inovação e responsabilidade. As respostas dos CEO sobre IA exemplificam isso, com os líderes a reconhecerem a necessidade de abraçar a inovação, enquanto gerem preocupações sobre ética, regulamentação, requalificação e acesso a talento.

Em última análise, os líderes que conseguirem lidar com a volatilidade do mercado e focar os investimentos nas áreas estratégicas mais adequadas para a sua organização serão os que estarão em melhor posição para desbloquear novas oportunidades e construir um crescimento sustentável a longo prazo. ”



Senior Partner & CEO – KPMG Portugal

Vitor Ribeiro

“Num mundo em que a mudança é a única certeza, os CEOs em Portugal demonstram uma notável resiliência e visão estratégica. Perante a rápida evolução da inteligência artificial, o aumento dos riscos de cibersegurança, os desafios económicos, as novas exigências da força de trabalho e a crescente pressão da sustentabilidade, estes líderes não se limitam a reagir – estão a redefinir o significado de liderar.

A confiança que expressam não assenta apenas no otimismo, mas na capacidade de abraçar a incerteza com foco, inovação e propósito, investindo em competências orientadas para o futuro e em modelos de liderança mais ágeis e conscientes. Esta mudança reflete não só intenção estratégica, mas um compromisso profundo com a criação de organizações mais resilientes e preparadas para o futuro.

Este documento reúne um conjunto de conclusões estruturadas em quatro dimensões fundamentais – crescimento sustentável, integração da inteligência artificial, desenvolvimento e gestão do talento e sustentabilidade empresarial – que visam apoiar as organizações na definição, execução e monitorização das suas estratégias de longo prazo.

Com este estudo, a KPMG Portugal pretende contribuir para a reflexão estratégica dos líderes empresariais, oferecendo uma leitura atualizada das principais tendências globais e nacionais e reforçando o compromisso de apoiar as empresas na construção de negócios mais resilientes, inovadores e sustentáveis.

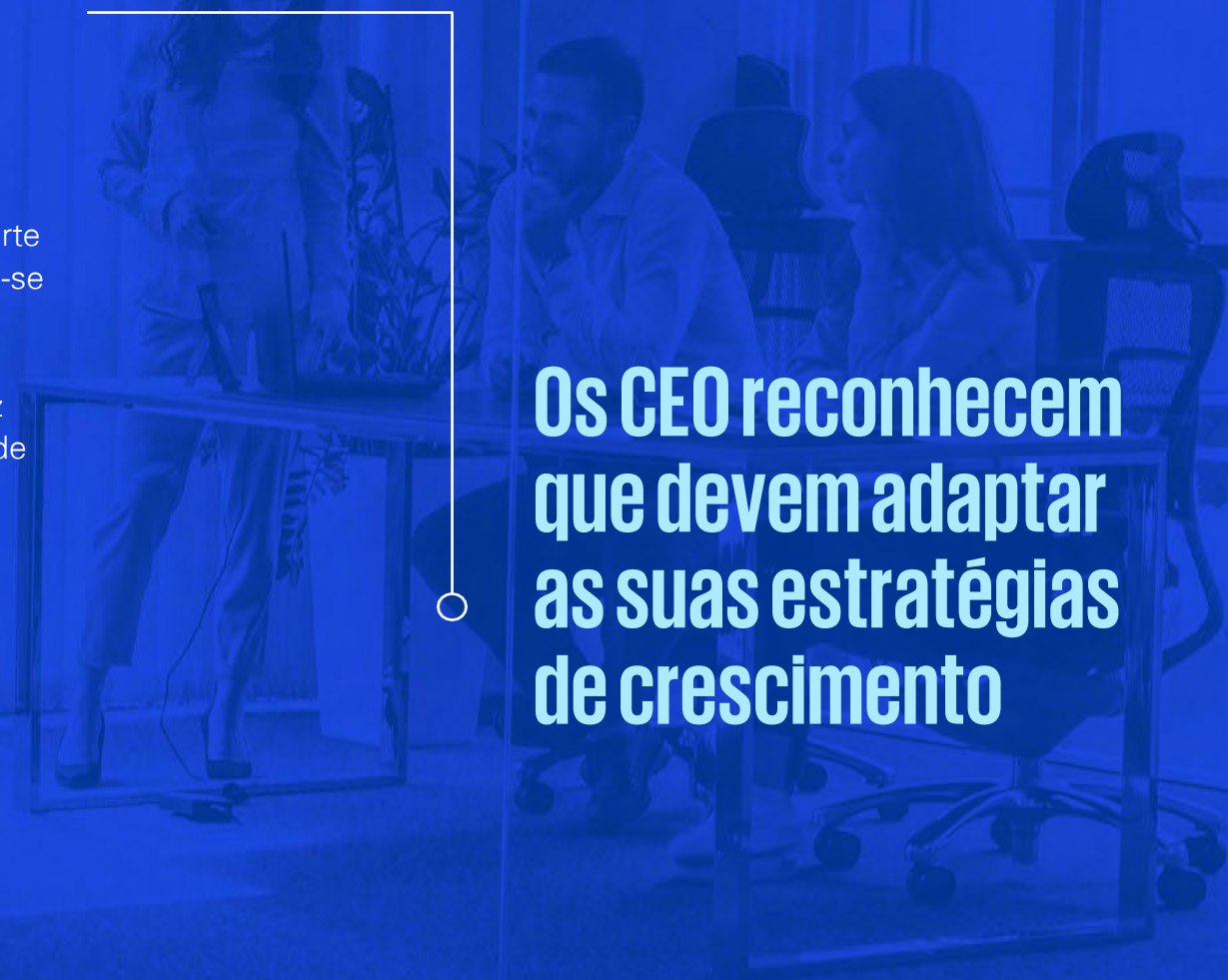
Por fim, expressamos o nosso agradecimento a todos aqueles que partilharam connosco as suas perspetivas. Na KPMG, orgulhamo-nos de apoiar um elevado número de CEOs e respetivas equipas nos seus esforços para concretizar as suas ambições. ”



Neste ambiente complexo, os CEOs reconhecem que devem repensar as funções e as capacidades das suas organizações, bem como adaptar as suas estratégias de crescimento. Maior agilidade e tomada de decisões mais rápida (26%) (28% em Portugal), transparência na comunicação (24%) (18% em Portugal) e capacidade de identificar, priorizar e gerir riscos (23%) (20% em Portugal) são consideradas as principais capacidades de liderança necessárias atualmente.

Em termos de riscos, a incerteza económica é vista como a principal ameaça por parte dos CEOs e a resiliência ao risco continua a ser um atributo indispensável. Isto aplica-se a diversos domínios, incluindo tecnologia (cibersegurança, proteção de dados, uso ético da IA), talentos (escassez de competências e necessidade premente de requalificação, especialmente em torno da IA) e ESG (navegar num mundo cada vez mais politizado e polarizado, cumprindo os crescentes requisitos regulamentares e de reporte relacionados com a sustentabilidade).

É um quadro complexo que desafia e estimula os CEOs na sua procura por crescimento, prosperidade organizacional e práticas sustentáveis que protejam os negócios a longo prazo. As pressões são significativas, mas também o são as recompensas previstas para as organizações que conseguirem aproveitar as oportunidades e, ao mesmo tempo, gerirem eficazmente os riscos.



**Os CEOs reconhecem
que devem adaptar
as suas estratégias
de crescimento**



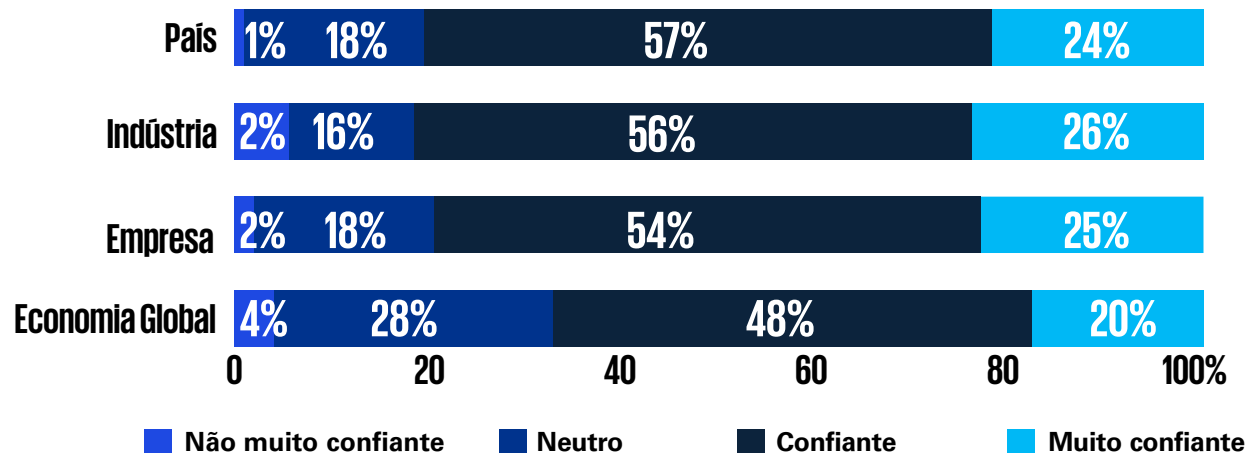
Perspetivas económicas

**Os CEOs investem nos
seus negócios apesar
da incerteza económica**

Os CEOs investem nos seus negócios apesar da incerteza económica

Perante a volatilidade geopolítica, a confiança dos CEO na economia global caiu para o nível mais baixo em quatro anos (**68%** (**50% em Portugal**)). Apesar desta queda, continuam otimistas quanto às perspetivas para as suas próprias organizações (**79%** (**86% em Portugal**)), com **61%** (**52% em Portugal**) a prever um aumento dos lucros de **2,5%** ou mais nos próximos três anos.

Confiança nas perspetivas de crescimento a nível global



Para mitigar os riscos estruturais e garantir a competitividade, os CEO estão a materializar as suas estratégias através de investimentos em pessoas, IA, M&A e no desenho organizacional. 92% (94% em Portugal) dos líderes pretendem aumentar o número de trabalhadores, enquanto 69% (59% em Portugal) estão a alocar pelo menos um quinto do seu orçamento em IA. Adicionalmente, 89% (92% em Portugal) antecipam M&A com impacto moderado a significativo nos próximos três anos. A resiliência e o investimento nestas áreas são vistos como as melhores estratégias para lidar com os riscos estruturais e as mudanças dinâmicas enfrentadas pelos líderes empresariais a nível global.

As principais pressões que influenciam as decisões de investimento estão a ser mitigadas de diversas formas, incluindo investimento em:

- Cibersegurança e resiliência a riscos digitais (**39%**) (**38% em Portugal**)
- Compliance regulamentar e reporte (**36%**) (**42% em Portugal**)
- Integração da IA nas operações e no fluxo de trabalho (**34%**) (**20% em Portugal**).

Os CEO reconhecem também os desafios crescentes das suas funções: 59% (60% para Portugal) acreditam que as expectativas e a complexidade evoluíram significativamente nos últimos cinco anos, com quase um quarto (23%) (24% para Portugal) a destacar a IA e o conhecimento digital mais abrangente como competências essenciais de liderança. Adicionalmente, 80% (82% em Portugal) dos líderes afirmam sentir mais pressão para garantir a prosperidade a longo prazo dos negócios. No entanto, este cenário é muito semelhante ao do ano anterior – apesar da turbulência, os líderes empresariais sentem-se bem preparados para “navegar” no que se tornou um ambiente de negócios persistentemente disruptivo. Mudanças e desafios tornaram-se no “novo normal” e os líderes estão à altura das circunstâncias.



94%

dos CEOs Portugueses preveem aumentar o número de colaboradores (92% global)

Tecnologia & IA

CEOs avançam com investimento e a adoção da IA, procurando equilibrar os riscos

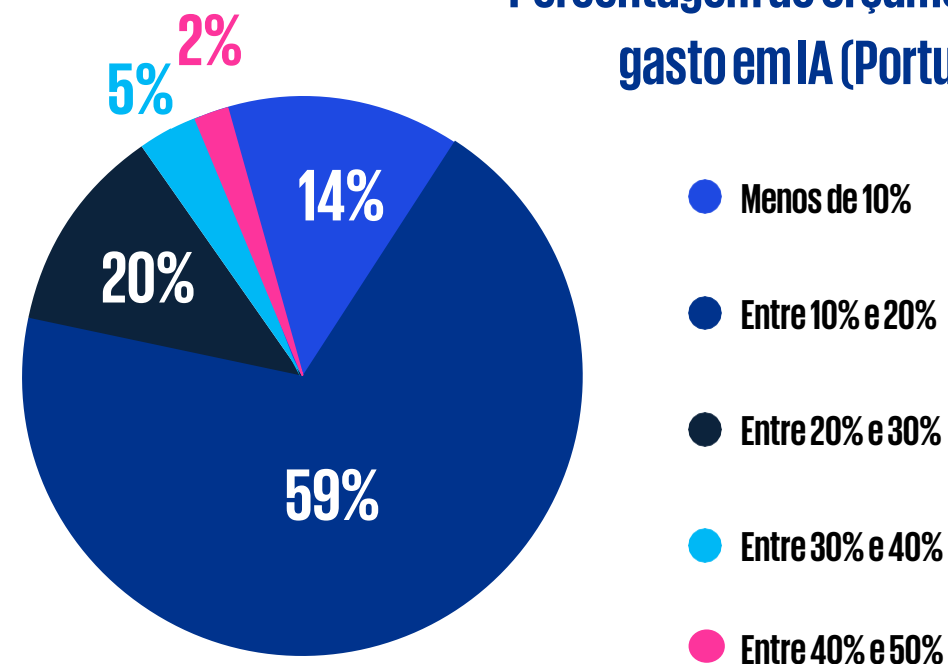


CEOs avançam com investimento e a adoção da IA, procurando equilibrar os riscos

Para navegar num cenário económico em mudança, os líderes continuam a apostar na IA e na inovação tecnológica. Mais de sete em cada dez CEO (**71%**) (**72% em Portugal**) afirmam que a IA é uma prioridade de investimento, um aumento significativo em relação ao ano anterior (**64%**) (**54% em Portugal**), e mais de dois terços (**69%**) (**59% em Portugal**) estão a alocar entre 10% a 20% do seu orçamento para gastos com IA. Ao mesmo tempo, existe uma confiança crescente em relação ao “time-to-value”, com **67%** (**60% em Portugal**) a prever um retorno do investimento entre um a três anos. Isto representa uma mudança considerável em comparação com o ano anterior, quando a maioria não esperava obter retorno do investimento antes de três a cinco anos.

Globalmente, a confiança em relação à IA é forte, com 74% (64% em Portugal) dos líderes convictos de que a sua organização pode acompanhar o rápido desenvolvimento da IA e os efeitos na respetiva adoção, operações ou fluxo de trabalho. Existe também uma elevada confiança (89%) (72% em Portugal) de que os conselhos de administração estão preparados para orientar a adoção de tecnologias avançadas para impulsionar o crescimento dos negócios.

Percentagem do orçamento gasto em IA (Portugal)



Os CEO estão a investir na IA com maior confiança, não apenas devido ao seu potencial, mas também devido ao valor mensurável que estão a observar e ao rápido surgimento de agentes, tornando os retornos esperados mais acessíveis e escaláveis. As principais organizações estão a integrar a IA no centro das suas estratégias de negócios e a investir nos aspetos críticos para o sucesso: dados de qualidade, preparação da força de trabalho e governação responsável da IA, construída com base na confiança e na agilidade.”

Steve Chase

Global Head of AI and Digital Innovation, KPMG International

Os CEO consideram a experimentação um passo crítico para ampliar a adoção da IA: 84% (74% em Portugal) acreditam que a experimentação por parte dos colaboradores, em todos os níveis, é fundamental e que todos devem ser incentivados a participar. Os líderes reconhecem também que a transparência e a abertura em relação à IA são essenciais. Quase metade (46%) (42% em Portugal) afirma estar a comunicar abertamente com os colaboradores sobre o potencial impacto da IA nas diversas funções.

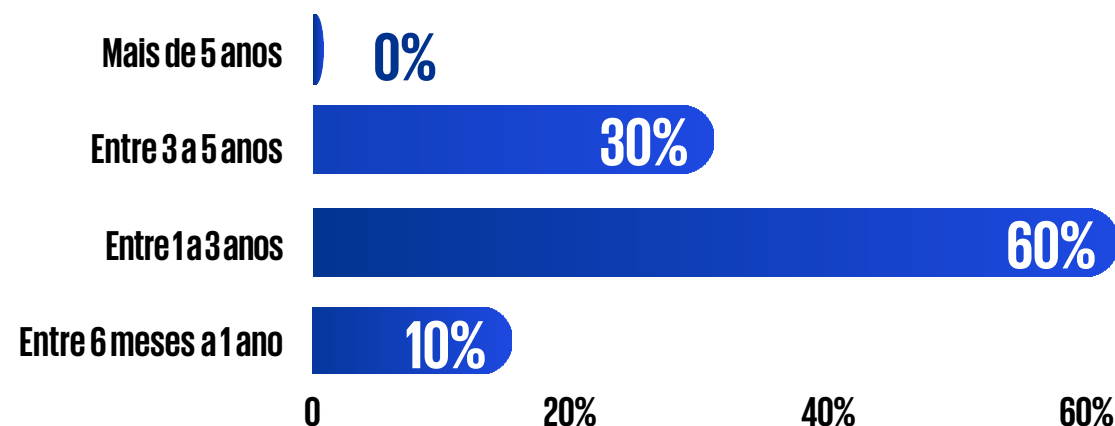
Para demonstrar o quão rapidamente a IA está a evoluir, a maioria dos CEO (57%) (60% em Portugal) espera que a IA autónoma tenha um impacto significativo na sua organização, em conjunto com a IA generativa.

Mas é precisamente esta velocidade de mudança que também cria desafios. Embora três quartos (76%) dos líderes afirmem que a sua organização está pronta para a integração da IA através de uma governação robusta, reconhecem também a existência de um conjunto de questões importantes a serem exploradas, incluindo:

- Desafios éticos **(59%) (54% em Portugal)**
- Preparação dos dados **(52%) (34% em Portugal)**
- Falta de regulamentação **(50%) (44% em Portugal)**.

A regulamentação é uma questão crítica na mente dos CEO. 69% (56% para Portugal) afirmam que o ritmo da regulamentação (a sua capacidade de acompanhar a própria tecnologia) será uma barreira para o sucesso.

Retorno previsto do investimento em IA (Portugal)





Talento

Competição por *AI Skills* é foco principal para os CEOs

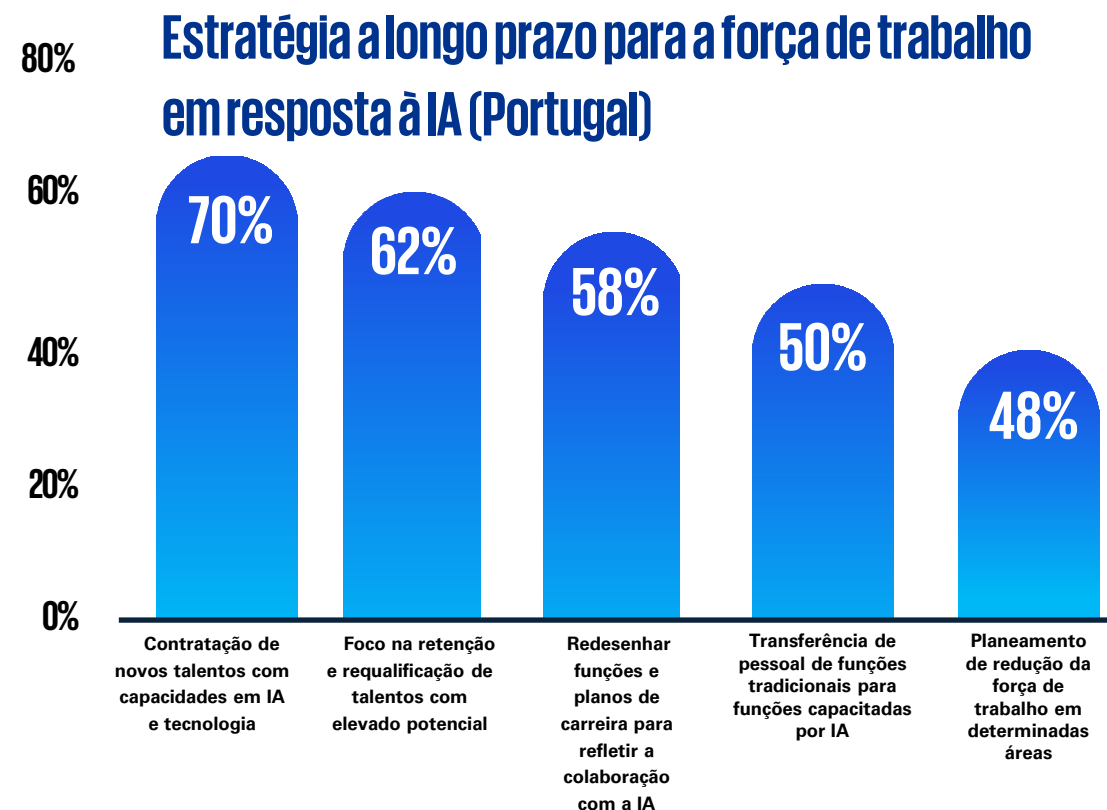
A procura de competências em IA é um dos principais focos dos CEO

Reconhecendo que a força de trabalho é fundamental para utilizar e obter ganhos de produtividade através da IA, os CEO estão comprometidos com a implementação de novas tecnologias orientada para as pessoas. Os líderes empresariais estão a transformar rapidamente a força de trabalho, requalificando, contratando e redesenhando funções para incorporar a IA.

Uma forte maioria dos CEO (**77%**) (**80% em Portugal**) concorda que a preparação e a qualificação da força de trabalho relativamente à IA terão impacto na prosperidade das suas organizações nos próximos três anos. No entanto, com uma *pool* limitada de talentos em relação à IA, esta é também uma questão competitiva importante: **70%** (**56% em Portugal**) dos líderes concordam que a concorrência por talentos em IA pode limitar o sucesso das suas organizações.

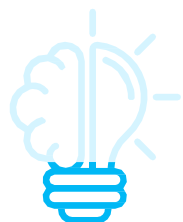
Em resposta, os Conselhos de Administração estão a tomar medidas ativas. 79% (66% em Portugal) dos CEO afirmam que a IA já os fez repensar a forma como formam e desenvolvem os seus colaboradores. Mais de sete em cada dez (71%) (62% em Portugal) estão a focar-se em reter e requalificar talentos com elevado potencial, enquanto 61% (70% em Portugal) estão a contratar ativamente novos talentos com competências em IA e tecnologia em geral.

Envolver os colaboradores nesta transição é crucial, mas os CEO reconhecem que isto irá exigir foco e apoio. 63% (82% em Portugal) estão preocupados com o possível impacto da IA na cultura da empresa. Adicionalmente, um terço (33%) (18% em Portugal) reconhece que a relutância de alguns colaboradores em adotar novas tecnologias e se adaptar às mudanças representa um desafio.



A IA não é a única preocupação dos líderes empresariais em relação à sua força de trabalho. As mudanças no mercado de trabalho e as alterações demográficas, particularmente o envelhecimento da força de trabalho, são vistas por 88% (88% em Portugal) dos líderes como tendo um impacto moderado a elevado no recrutamento, retenção e cultura. Quase um terço (30%) (18% em Portugal) dos CEO destacam as crescentes diferenças geracionais em competências-chave para o futuro, enquanto um quarto (24%) (32% em Portugal) está preocupado com o número de trabalhadores que se reformam, em conjunto com a falta de trabalhadores qualificados para os substituir. A gestão de um local de trabalho multigeracional tornou-se um novo ponto estratégico na agenda dos Conselhos de Administração.

18%



dos CEOs Portugueses destacam as crescentes diferenças geracionais em competências-chave para o futuro

À medida que as pessoas estão na linha da frente da utilização da IA nas suas funções diárias, a sua requalificação e envolvimento tornou-se uma área de grande foco. Ao mesmo tempo, a corrida para atrair talentos qualificados em IA só tende a intensificar-se. É aqui que uma proposta de valor abrangente e centrada nas pessoas continua a ser fundamental, pois são os fatores humanos que atraem talentos. Fazer com que isto ressoe em toda a crescente diversidade geracional é outro fator crucial com o qual os CEO e líderes de pessoas estão a confrontar-se num mundo cada vez mais complexo. ”

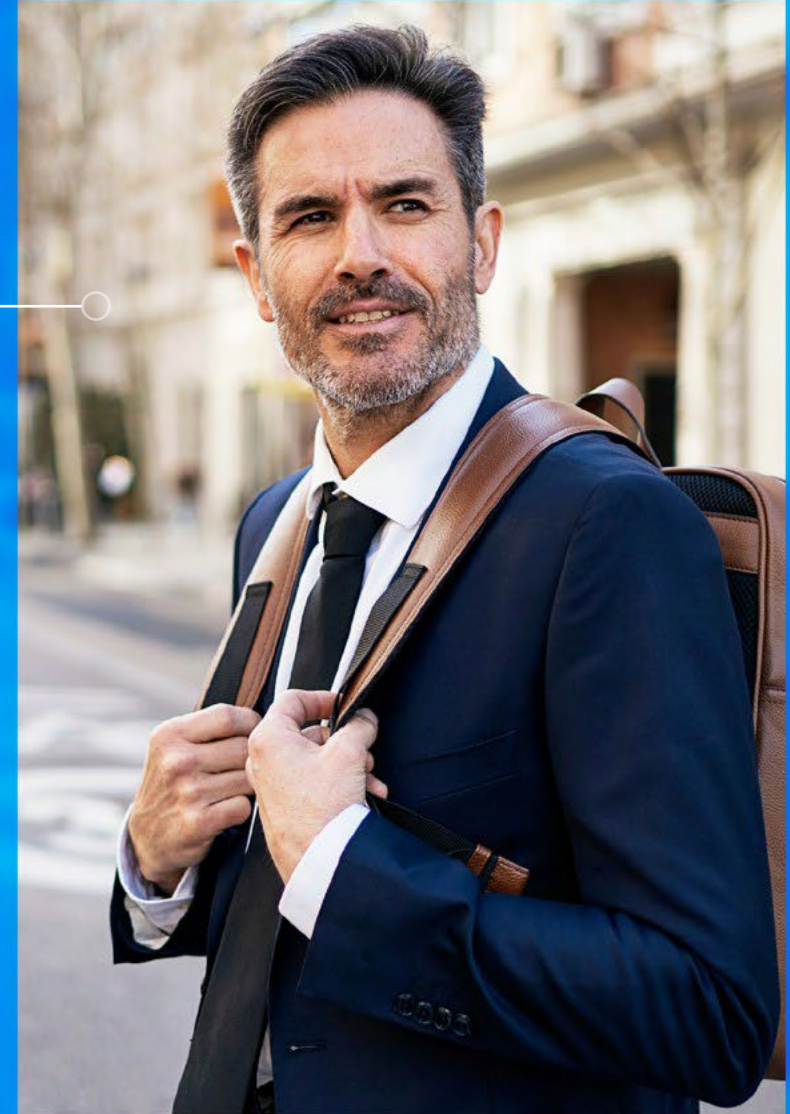
Sandy Torchia

Global Co-Head of People, KPMG International



ESG

Os CEO indicam uma confiança crescente no cumprimento das metas climáticas



Os CEO indicam uma confiança crescente no cumprimento das metas climáticas

Embora os posicionamentos relativamente ao ESG variem entre regiões, o *KPMG 2025 CEO Outlook* indica que a maioria dos líderes empresariais continua fortemente comprometido com as suas metas de sustentabilidade e está cada vez mais confiante no seu cumprimento.

Em particular, **36% (61% no Global)** dos CEOs portugueses afirmam estar no caminho certo para atingir as suas metas de zero emissões líquidas até 2030. Isto pode dever-se ao facto das empresas estarem a rever e reavaliar as suas metas climáticas interinas para que estas se tornem mais realistas e alinhadas com a estratégia *core* do negócio.

36%

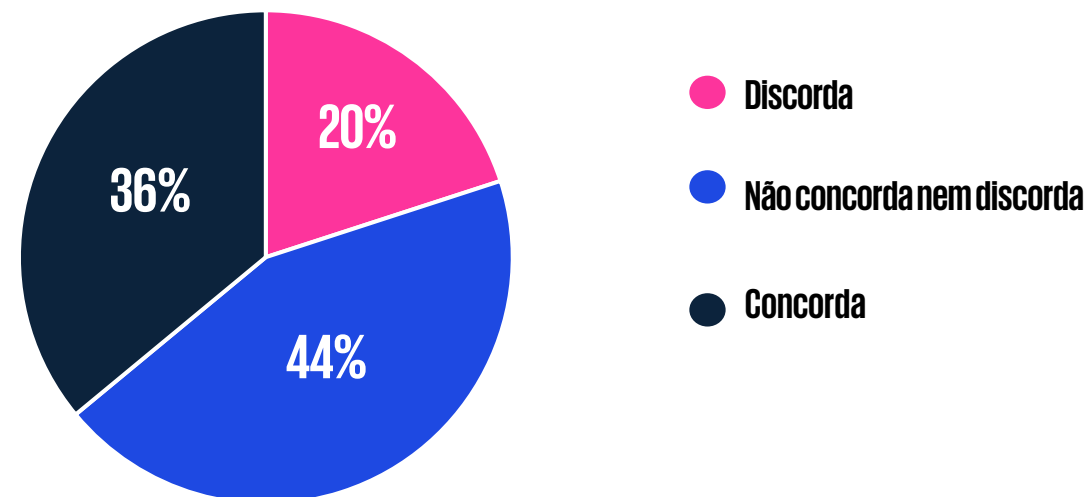
dos CEOs portugueses dizem estar no caminho certo para atingir as suas metas de zero emissões líquidas até 2030

Como maiores obstáculos a superar em termos de alcançar zero emissões líquidas ou ambições climáticas semelhantes são apontados a complexidade da descarbonização das cadeias de abastecimento (citada por 25% dos CEO) (24% em Portugal) e a falta de competências e conhecimentos especializados para implementar com sucesso as soluções (21%) (12% em Portugal). Os custos são considerados uma questão menos importante, citada por 11% (8% em Portugal) dos líderes, praticamente a mesma percentagem que há um ano.

Cada vez mais, os CEO estão a reconhecer o potencial da IA para apoiar os seus esforços de descarbonização e sustentabilidade. Os principais casos de uso incluem:

- Melhorar a qualidade dos dados e do reporte relacionados com a sustentabilidade **(79%) (67% em Portugal)**
- Identificar oportunidades para a eficiência de recursos **(79%) (68% em Portugal)**
- Reduzir as emissões e melhorar a eficiência energética **(78%) (66% em Portugal)**

Confiança na concretização das metas de zero emissões líquidas (Portugal)



Estou otimista porque, apesar das condições macroeconómicas desafiadoras, os líderes continuam fortemente comprometidos com as questões de ESG. O aumento da confiança em torno do objetivo de zero emissões líquidas envia um sinal positivo e pode ajudar a criar impulso para alcançar as metas coletivas de descarbonização. De forma mais ampla, os CEO continuam a considerar fundamental o envolvimento da comunidade, embora observemos que esteja a tornar-se algo complexo. 83% dos líderes afirmam que existe uma necessidade crescente de equilibrar abordagens locais e centralizadas que respondam às mudanças no cenário político, aos conflitos e ao impacto a curto e longo prazo das alterações climáticas nas comunidades em que operam.”



John
McCalla-Leacy

Global Head of ESG,
KPMG International

Outra prioridade é a divulgação de informações ESG, com metade (51%) (48% em Portugal) dos líderes empresariais a afirmar que estão a priorizar a conformidade e as normas de divulgação para responder às crescentes exigências dos investidores e reguladores.

Dois terços (65%) (66% em Portugal) dos CEO afirmam ter incorporado totalmente a sustentabilidade nos seus negócios, acreditando que isto é algo fundamental para o seu sucesso a longo prazo. No entanto, há ainda trabalho a ser feito quando se trata de incorporar considerações de sustentabilidade nas decisões de capex, com apenas 29% (18% em Portugal) a afirmar que estas estão totalmente integradas.

66% 

dos CEOs Portugueses
incorporaram totalmente
a sustentabilidade nos
seus negócios

Sobre o CEO Outlook da KPMG

A 11ª edição do CEO Outlook da KPMG, que contou com a participação de **1.350 CEO** entre 5 de agosto e 10 de setembro de 2025, proporciona uma visão única do *mindset*, estratégias e táticas de planeamento dos CEO.

Todos os inquiridos apresentam receitas anuais superiores a USD 500 milhões e um terço das empresas inquiridas apresentam receitas anuais superiores a USD 10 mil milhões. O inquérito abrangeu líderes de 11 mercados (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e EUA) e 12 sectores-chave da indústria (gestão de ativos, automóvel, banca, consumo e retalho, energia, infraestruturas, saúde, seguros, ciências da vida, indústria transformadora, tecnologia e telecomunicações).

NOTA: alguns dos valores apresentados podem não corresponder a 100% devido aos arredondamentos.



kpmg.pt



A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida “como se apresenta” sem garantia de qualquer natureza e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e atual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve atuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado pra cada situação específica. Nenhuma informação contida ou mencionada neste documento pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionado com esta publicação devem ser considerados como sendo de titularidade da KPMG. Não pode ser efetuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2025 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

© 2025 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.

