



28.º CEO Survey – Portugal

# Reinventar no limite do amanhã

Janeiro 2025



[pwc.pt/ceosurvey](https://pwc.pt/ceosurvey)

# Sobre a edição de 2025

**4.701**

respostas a nível mundial

**1.367**

respostas na Europa Ocidental

**42**

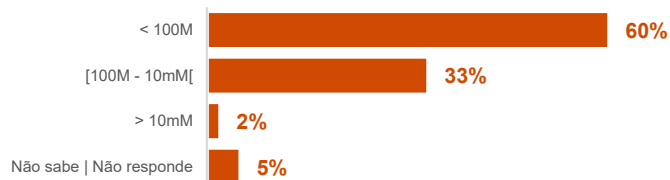
respostas em Portugal

**38**

respostas em Moçambique

## Dimensão das empresas inquiridas em Portugal

Em USD



# Reinventar no limite do amanhã

“O futuro já aqui está, só não está é distribuído de forma equitativa.”

*William Gibson\**

Os resultados do 28.º Global CEO Survey da PwC sugerem que alguns líderes já estão a agir para conseguirem capturar todo o potencial de crescimento e de criação de valor inerente às principais tendências que definem a nossa era. Já estão a investir em inteligência artificial generativa (GenAI), a capitalizar as oportunidades e a gerir as ameaças provenientes das alterações climáticas, reinventando as suas operações e modelos de negócio para a criação de valor, de forma mais inovadora.

No entanto, muitos CEO ainda avançam lentamente, limitados por vários fatores e processos que resultam numa inércia que poderá ter impactos. Este último grupo enfrenta duas opções: acelerar os seus esforços de reinvenção ou ficar na expectativa – na expectativa de que, com apenas alguns ajustes, os atuais modelos operacionais e de negócio continuarão a apresentar resultados, à medida que a IA e a transição para uma economia de baixo carbono lhes criam novos domínios de crescimento e transformam o valor em toda a economia.

\*Escritor de ficção especulativa.

## A IA e as alterações climáticas como principais fatores disruptivos

Analisa as duas megatendências que irão moldar o futuro dos negócios e da sociedade, e impulsionar a reinvenção para a próxima década.

1. Primeiros resultados da GenAI
2. Benefícios da ação climática

## Business as (un)usual – A certeza da incerteza

Explora as oportunidades, as ameaças e as dinâmicas competitivas em evolução enfrentadas pelas empresas hoje.

3. Perspetivas e ameaças
4. Acelerar a reinvenção
5. A grande transformação

## Reinvenção contínua

Definindo as melhores ações que permitirão às empresas prosperar à medida que o contexto empresarial se altera rapidamente.

6. Prestar mais atenção à qualidade das decisões
7. Realocar recursos para a reinvenção
8. Construir confiança para uma nova era
9. Adotar uma visão de longo prazo

# Principais resultados em Portugal



## A IA e as alterações climáticas como principais fatores disruptivos

**91%** [mundial: 56%]

A GenAI já permitiu ganhos na eficiência dos colaboradores, no último ano.

**59%** [mundial: 34%]

A GenAI permitiu aumentar a rentabilidade, nos últimos 12 meses.

**76%** [mundial: 65%]

A GenAI não terá qualquer impacto no número de colaboradores.

**24%** [mundial: 18%]

Os custos associados aos investimentos *climate-friendly* diminuíram.

**32%** [mundial: 33%]

As receitas associadas aos investimentos *climate-friendly* aumentaram.



## Business as (un)usual – A certeza da incerteza

**67%** [mundial: 58%]

O crescimento económico global irá aumentar nos próximo ano.

**43%** [mundial: 53%]

Confiantes no crescimento das suas receitas nos próximos 3 anos.

**36%** [mundial: 42%]

A empresa não será viável a mais de 10 anos caso continue no caminho atual, sem se reinventar.

**29%** [mundial: 29%]

A empresa está bastante exposta à volatilidade macroeconómica.

**60%** [mundial: 60%]

Não competem em novos setores há pelo menos 5 anos.



## Reinvenção contínua

**86%** [mundial: 76%]

Tornar os critérios de explícitos e transparentes ajuda na tomada de decisões estratégicas.

**81%** [mundial: 58%]

Os CEO avaliam as decisões estratégicas com base nos resultados e não na qualidade dos processos.

**33%** [mundial: 33%]

Elevado nível de confiança na integração da IA na sua empresa.

**~60%** [mundial: ~75%]

Fazem, anualmente, uma realocação de recursos financeiros e humanos de, no máximo, 20%.

**57%** [mundial: 53%]

Esperam permanecer como CEO até ao máximo de 5 anos.



1. A IA e as alterações climáticas como principais fatores disruptivos

# A IA e as mudanças climáticas como principais fatores disruptivos

Breve análise destas duas megatendências, que irão moldar o futuro dos negócios e da sociedade, e impulsionar a reinvenção na próxima década.



## 1. Primeiros resultados da GenAI

- Quase todos os CEO inquiridos (91%) afirmam que a GenAI permitiu aumentar a eficiência de tempo dos colaboradores e 79% a eficiência dos próprios. 59% aumentou a rentabilidade da empresa e metade obteve aumento das receitas.
- Relativamente ao impacto no emprego, apenas 15% dos CEO afirmam que a IA terá impacto no número de colaboradores, a mesma percentagem que no ano passado.
- As expectativas sobre o impacto da IA nas empresas aumentaram em relação ano passado. Mais de metade dos CEO prevê uma integração crescente da IA nos seus negócios nos próximos 3 anos.

**Próximos passos:** O desafio que os CEO enfrentam, no próximo ano, é o de manter o foco da empresa nos seus principais objetivos. Embora o impacto da GenAI varie de setor para setor, o seu potencial disruptivo é elevado. Saber captar o potencial de produtividade da GenAI será um requisito básico e uma condição essencial em muitos setores. Para obter vantagens competitivas é necessário adotar uma abordagem sistemática para decidir onde implementar a tecnologia, investindo também na preparação e na qualidade dos dados, integrar a GenAI nas plataformas tecnológicas e nos fluxos de trabalho e, desenvolver as competências da força de trabalho. As empresas que concretizarem estas ações poderão aproveitar melhores as oportunidades do futuro, quer seja através da transformação de funções específicas ou da implementação de mudanças nos próprios modelos de negócio.

## 2. Benefícios da ação climática

- Para 32% dos CEO os investimentos *climate-friendly* realizados nos últimos cinco anos resultaram no aumento das receitas provenientes da venda de produtos/serviços, ainda que a maioria (59%) ainda não tenha identificado significativas alterações.
- Para praticamente um quarto dos CEO (24%) os investimentos *climate-friendly* permitiram reduzir os custos da empresa, 35% considera que não tiveram impacto significativo e os restantes consideram que fizeram aumentar os custos, revelando alguma divergência na perceção dos gestores inquiridos acerca do impacto financeiro esperado deste tipo de investimentos.
- A complexidade regulatória e alguma falta de exigência por parte dos *stakeholders* são os principais fatores inibidores do início de investimentos *climate-friendly*.

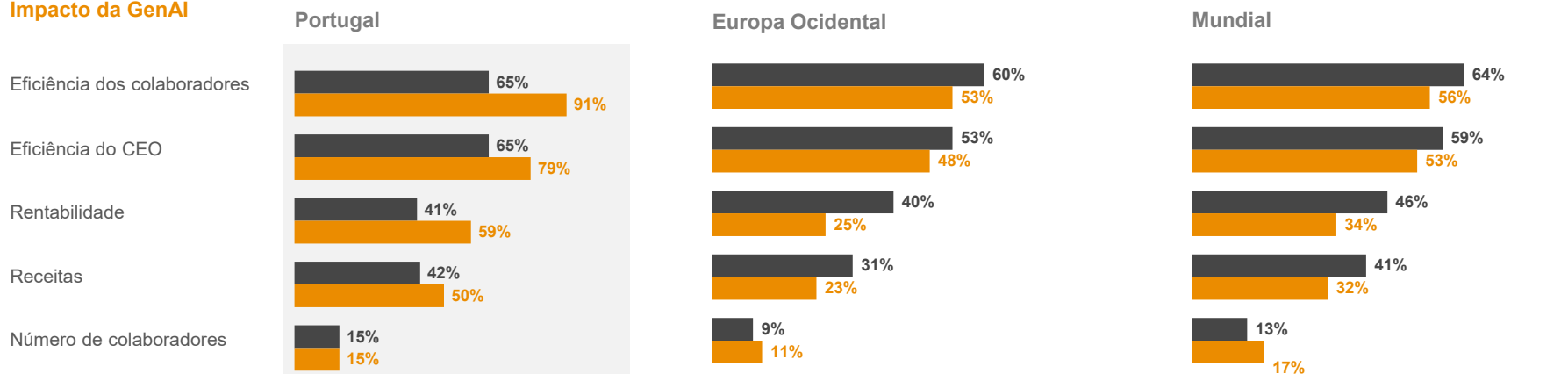
**Próximos passos:** Para criar valor a partir da sustentabilidade, os CEO precisam de analisar rigorosamente o uso de recursos e o consumo de energia da sua empresa. Isto implica enfrentar o desafio de garantir simultaneamente uma fonte de energia fiável, reduzir emissões e custos. Os CEO devem desafiar-se a si mesmos e às suas equipas de gestão para trazer produtos, serviços e tecnologias mais sustentáveis para o mercado. Por fim, os CEO devem priorizar a implementação de uma estratégia de recolha de métricas de sustentabilidade, de forma a cumprir os novos requisitos de reporte e obter melhores *insights* para apoiar a tomada de decisões em toda a empresa.

## 1. Primeiros resultados da GenAI

# Os resultados operacionais da GenAI superaram as expectativas dos CEO portugueses

A implementação da GenAI em Portugal trouxe melhorias significativas nos indicadores de eficiência, rentabilidade e receitas, com maior destaque para a eficiência dos colaboradores (91%) e do CEO (79%). No entanto, o impacto no número de colaboradores manteve-se estável, indicando que os ganhos estão mais relacionados com a produtividade do que com a expansão das equipas.

### Impacto da GenAI



Q. Até que ponto a GenAI irá aumentar ou diminuir os seguintes fatores na sua empresa nos próximos 12 meses? (27º CEO Survey)

Em que medida a GenAI aumentou ou diminuiu os seguintes fatores na sua empresa nos últimos 12 meses? (28º CEO Survey)

(Apenas respostas de 'aumentar > 5%')

Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

■ Expectativas de 2024 ■ Resultados em 2025

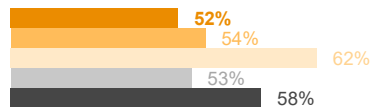
## 1. Primeiros resultados da GenAI

# Mais de metade dos CEO prevê uma integração crescente da IA em várias áreas dos seus negócios nos próximos 3 anos

A grande maioria dos CEO, tanto portugueses, como europeus e mundiais, prevê que a IA seja integrada nos seus negócios nos próximos 3 anos, onde mais de 70% (no caso de Portugal e dos seus pares) espera uma integração da IA, principalmente, nos processos e fluxos de trabalho, nas plataformas tecnológicas e na força de trabalho e respetivas competências.

### Previsão de integração da IA nos próximos 3 anos

Estratégia do core business



Processos e fluxos de trabalho



Força de trabalho (eficiência, competências, entre outros)



Desenvolvimento de novos produtos/serviços



Plataformas tecnológicas



Portugal Irlanda Espanha Europa Ocidental Mundial

Q. Até que ponto, se é que é o caso, prevê que a IA (incluindo IA generativa) será integrada sistematicamente nas seguintes áreas da sua empresa nos próximos três anos?

(Apenas respostas 'em forma moderada', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida').

Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79

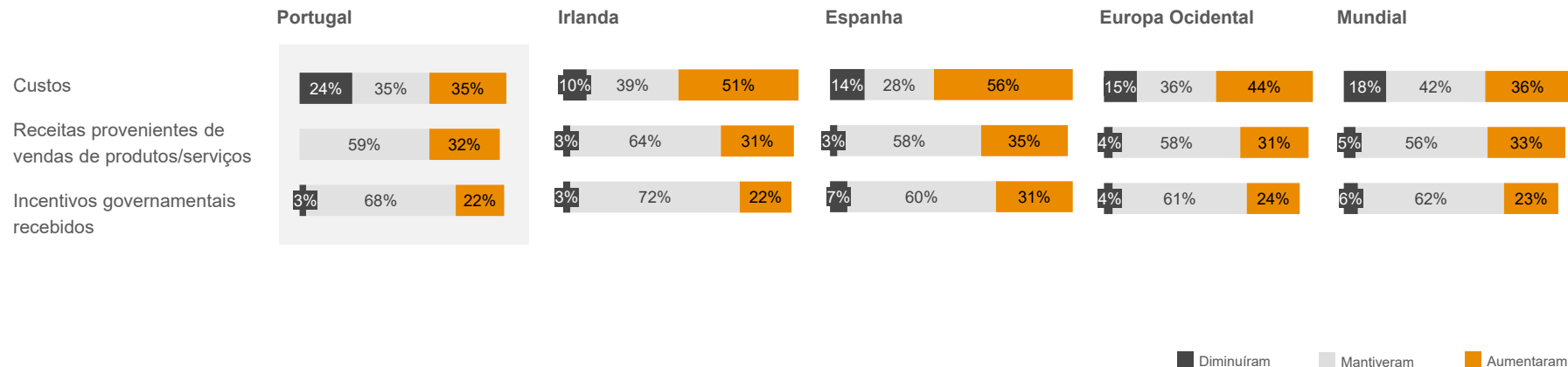


## 2. Benefícios da ação climática

# Os custos associados aos investimentos *climate-friendly* estão a dividir os líderes nacionais

Nos últimos 5 anos, o impacto dos investimentos *climate-friendly* nos custos das empresas dividiram os líderes nacionais, não havendo uma opinião consensual neste aspeto. O mesmo não acontece nos países pares, onde mais de metade dos CEO considera que os custos aumentaram. Em relação às receitas e incentivos governamentais, a maioria dos CEO considera que não sofreram alterações, ainda que Espanha revele o maior aumento nestes indicadores.

### Impacto dos investimentos *climate-friendly* nos últimos 5 anos



Q. Em que medida os investimentos *climate-friendly* iniciados pela sua empresa causaram aumentos ou diminuições nos seguintes aspetos, nos últimos cinco anos?

Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79

## 2. Benefícios da ação climática

# Existe uma maior resistência em aceitar a menor rentabilidade dos investimentos sustentáveis

Apenas 26% dos líderes portugueses indicam ter aceite taxas de rentabilidade mais baixas para investimentos sustentáveis (em comparação com outros investimentos), menos 17% em relação ao ano passado.

Observa-se a mesma tendência tanto na Europa Ocidental como a nível mundial.

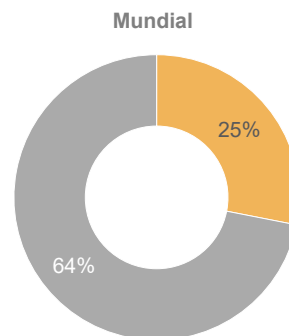
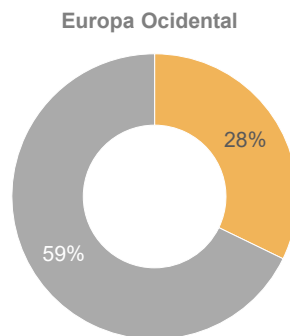
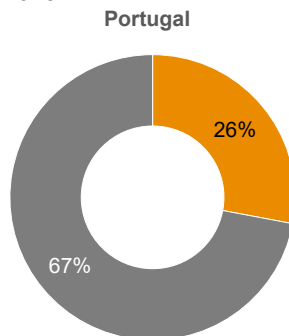
Q. Nos últimos 12 meses, ao avaliar investimentos mais sustentáveis, a sua empresa aceitou taxas de rentabilidade mais baixas do que as de outros investimentos? | Nos últimos 12 meses, a sua empresa aceitou taxas de retorno para investimentos *climate-friendly* que foram inferiores à taxa mínima de retorno aceitável que a sua empresa utiliza para outros investimentos?

Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81

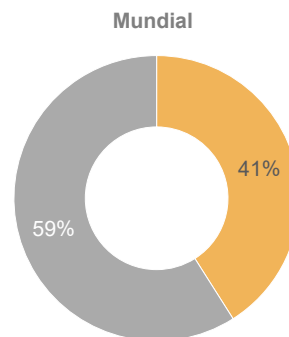
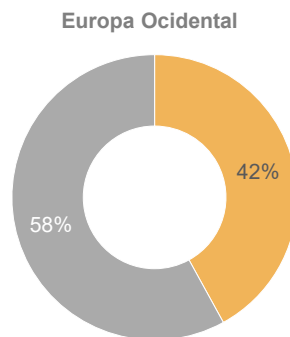
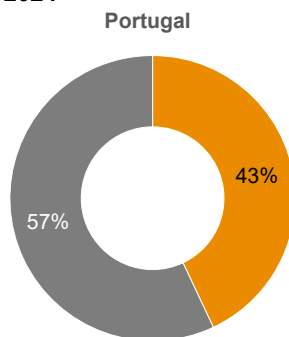
Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

## Rentabilidade dos investimentos *climate-friendly*

2025



2024



Sim Não

## 2. Benefícios da ação climática

# A complexidade regulatória e a falta de exigência por parte dos *stakeholders* são considerados os principais fatores inibidores dos investimentos *climate-friendly*

A complexidade regulatória e a falta de exigência por parte dos *stakeholders* são as principais razões apontadas pelos CEO para não executarem investimentos *climate-friendly*. Outros, como o financiamento ou o apoio da gestão têm aparentemente menor impacto. Isso reflete a necessidade de reformas a nível regulatório e uma maior necessidade e exigência por parte dos *stakeholders* para que o investimento possa ocorrer.

### Fatores que inibem a capacidade de iniciar investimentos *climate-friendly*

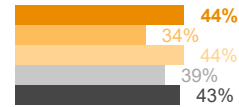
Complexidade regulatória



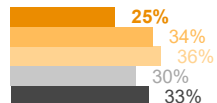
Falta de exigência por parte dos *stakeholders*



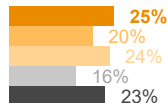
Baixos retornos para investimentos *climate-friendly*



Falta de apoios/financiamento disponível



Falta de apoio da equipa de gestão ou do conselho de administração



Portugal Irlanda Espanha Europa Ocidental Mundial

Q. Até que ponto, se é que foi o caso, os seguintes fatores inibiram a capacidade da sua empresa de iniciar investimentos *climate-friendly* nos últimos 12 meses? (Apenas respostas 'em forma moderada', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida').

Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79

A photograph of three business professionals in a factory setting. On the left, a man with glasses and a white shirt is looking down. In the center, a woman with blonde hair and glasses is pointing at a technical drawing on a table. On the right, a man in a dark suit is also looking at the drawing. They are surrounded by technical equipment and blueprints. The background shows a factory floor with machinery. The image is decorated with geometric shapes: a white L-shaped shape with a striped pattern in the top left, an orange square with a striped pattern in the middle right, and a white L-shaped shape with a striped pattern in the bottom right.

2. *Business as (un)usual*  
– A certeza da incerteza

# Business as (un)usual

## – A certeza da incerteza

Saber explorar as oportunidades, ameaças e dinâmicas competitivas em evolução enfrentadas pelas empresas hoje.



### 3. Perspetivas e ameaças

- Quase 70% dos CEO portugueses inquiridos esperam que o crescimento económico global aumente nos próximos 12 meses, um aumento face aos 20% do ano passado. Os líderes continuam confiantes relativamente às perspetivas de crescimento das suas receitas.
- Relativamente às ameaças de curto-prazo, a **volatilidade macroeconómica** e as **ciberameaças** mantiveram-se como as principais preocupações, juntando a estas a **escassez de talentos** com as competências-chave necessárias à agenda dos CEO.

**Próximos passos:** Não existe um líder empresarial completamente desvinculado de um contexto local, todos têm origens específicas, vivem numa determinada região e são, inevitavelmente, influenciados pelas dinâmicas e preocupações locais. Portanto, os resultados apresentam uma oportunidade para os CEO, em todo o mundo, desafiarem as suas perceções e suposições em relação aos que está ao seu redor, sejam eles parceiros ou concorrentes, sendo igualmente importante refletir sobre a sua relação com as ameaças e os seus respetivos efeitos.

### 4. Acelerar a reinvenção

- Quase 40% dos CEO acreditam que a sua empresa não será viável além da próxima década se continuar no caminho atual sem se reinventar.
- Para 74% dos CEO a ação mais tomada para reinventar o seu modelo de negócio foi a colaboração com outras organizações.
- Em média, apenas 11% da receita, dos últimos 5 anos, provém de novos negócios fundamentalmente distintos.

**Próximos passos:** O caminho para a reinvenção começa com os clientes, pois permite gerar *insights* que são impulsores de inovação. Os CEO devem rapidamente procurar alguns estímulos externos que possam surgir e criar novas necessidades nos seus clientes, como o crescimento da GenAI. Os CEO devem ainda estar atentos aos sinais que o seu setor apresenta relativamente à reinvenção, estando atentos, por exemplo, à chegada de novos concorrentes, ao aumento do investimento de capital de risco ou de uma rápida redistribuição de quotas de mercado entre os incumbentes.

### 5. A grande transformação

- Seis em cada dez CEO afirmam que a sua empresa não compete em novos setores de mercado há pelo menos cinco anos.

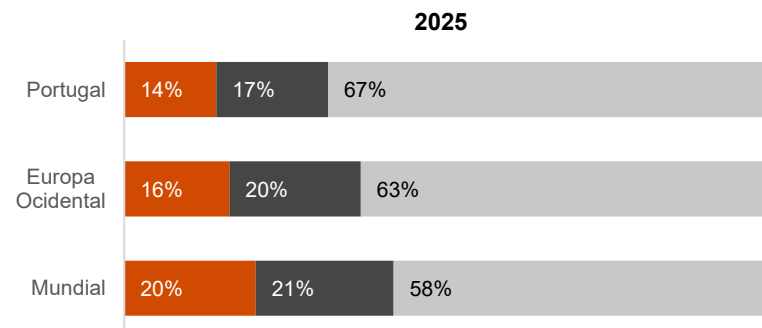
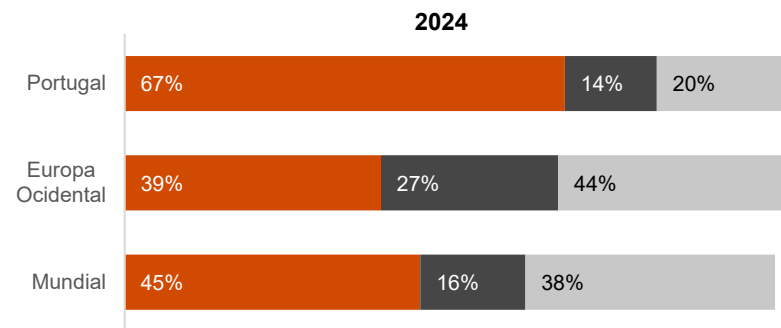
**Próximos passos:** A transformação da indústria deverá acelerar na próxima década, pelo que para os CEO, o desafio é imaginar o ecossistema em que a sua empresa irá atuar no futuro. Isso deve incluir refletir sobre quais poderão ser os impactos das megatendências como as alterações climáticas e a IA, as necessidades dos clientes em evolução, a mudança nos centros de valor e os papéis que a sua empresa desempenhará. Pode também ser necessário um novo conhecimento especializado na equipa executiva. Navegar pela transformação da indústria é uma tarefa para toda a equipa de gestão, com forte apoio do conselho de administração.

### 3. Perspetivas e ameaças

## Os CEO nacionais estão bastante mais otimistas em relação ao crescimento da economia mundial face a 2024

As perspetivas de crescimento da economia mundial aumentaram consideravelmente, de 20% (2024) para 67% (2025), na opinião dos CEO portugueses. Este otimismo mantém-se a nível mundial e europeu cuja expectativa de crescimento económico ronda cerca de 60%.

#### Expectativas de crescimento económico



■ Diminuir ■ Manter ■ Aumentar

Q. Na sua opinião, de que modo o crescimento económico (isto é, PIB) irá mudar, se é que irá mudar, nos próximos 12 meses na economia mundial?

Base 27.º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81

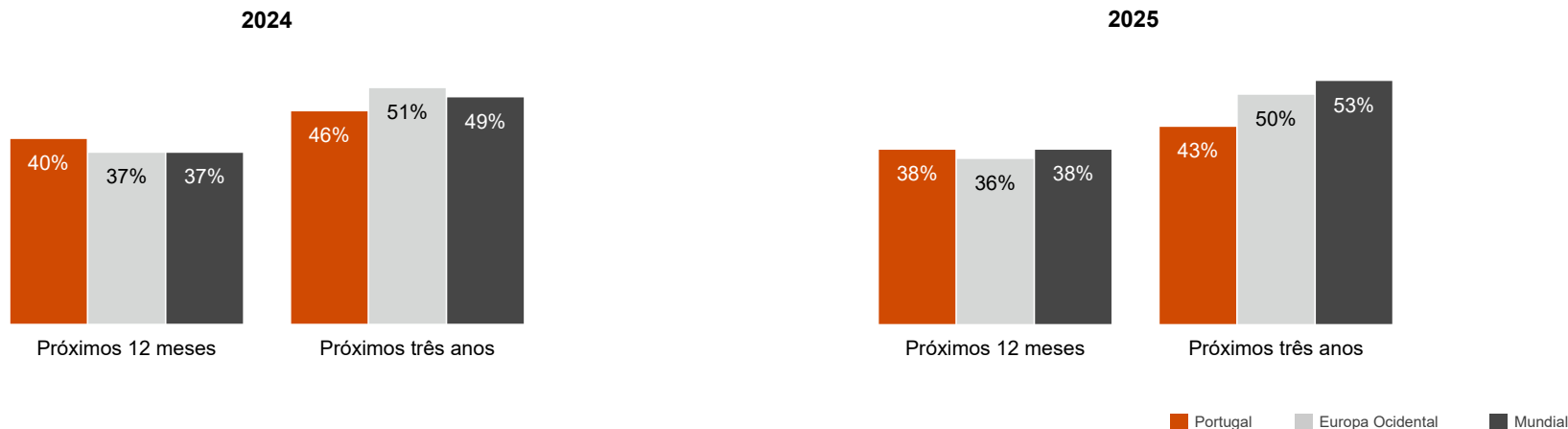
Base 28.º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

### 3. Perspetivas e ameaças

## Os líderes portugueses mantêm-se confiantes no crescimento das suas receitas

A confiança dos CEO nacionais no crescimento das suas receitas desceu cerca de 2%— uma diminuição pouco significativa e que revela que os líderes se mantêm confiantes. Observa-se a mesma tendência a nível mundial e da Europa Ocidental.

#### Confiança no crescimento das receitas



Q. Qual o seu grau de confiança em relação às perspetivas de crescimento de receita da sua empresa nos próximos 12 meses/próximos três anos?

(Apenas respostas 'muito confiante e extremamente confiante')

Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81

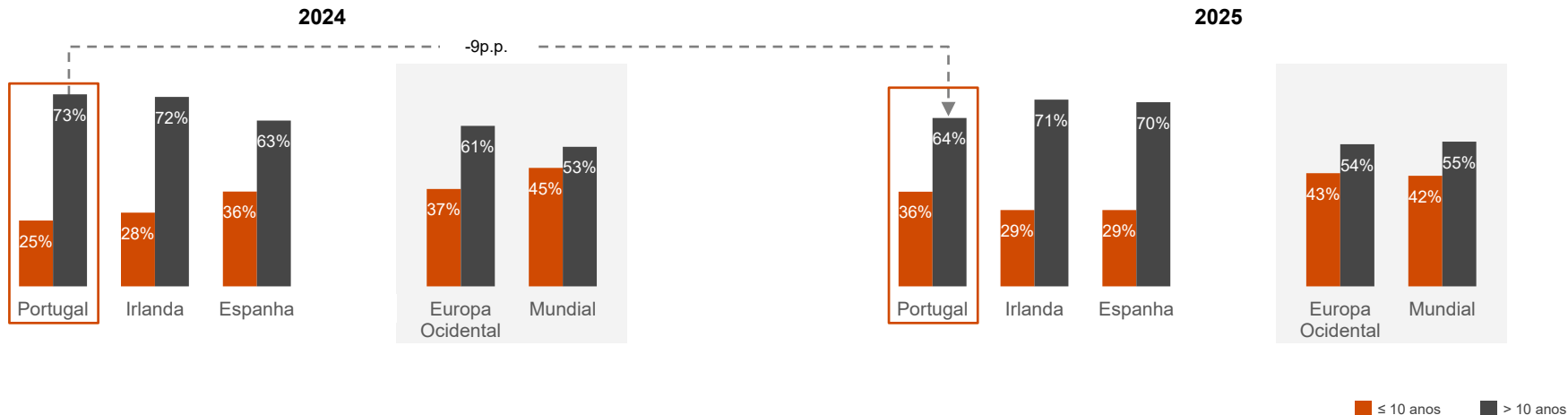
Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

### 3. Perspetivas e ameaças

## A confiança dos líderes portugueses na viabilidade dos seus negócios a longo prazo diminuiu, mas a curto-médio prazo aumentou

64% dos líderes portugueses inquiridos acredita que a sua empresa, mantendo o curso atual, será economicamente viável a mais de 10 anos (menos 9 pontos percentuais face ao ano passado). 36% não estão confiantes na viabilidade dos seus negócios a mais de 10 anos sem a necessidade de reinvenção. Menor disparidade a nível mundial e regional.

#### Expectativas de viabilidade económica dos negócios



Q. Se as operações da sua empresa permanecerem neste caminho, por quanto tempo acha que os negócios serão economicamente viáveis?

Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81 | Irlanda=121 | Espanha=56

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79



### 3. Perspetivas e ameaças

## A volatilidade macroeconómica é agora a maior ameaça, seguida das ciberameaças e da escassez de talentos

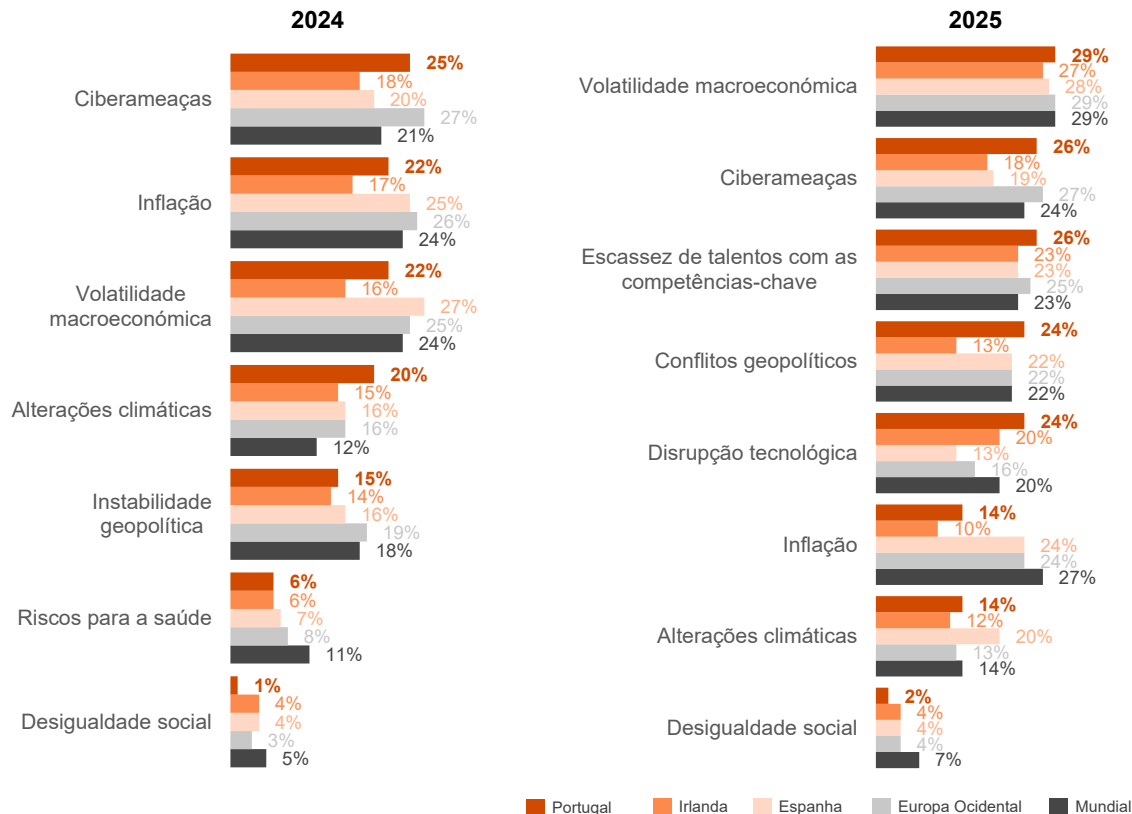
Os líderes portugueses acreditam, tal como os seus pares, que os seus negócios estão mais expostos à volatilidade macroeconómica, às ciberameaças e à escassez de talentos com as competências-chave.

De destacar o aumento da preocupação com conflitos geopolíticos, que subiram de 15% para 24%, em linha com a disrupção tecnológica (24%).

Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81 | Irlanda=121 | Espanha=56

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79

### Ameaças



Q. Até que ponto acredita que a sua empresa estará exposta às seguintes ameaças chave nos próximos 12 meses? (apresentados os entrevistados que selecionaram 'altamente expostas' ou 'extremamente exposta').

#### 4. Acelerar a reinvenção

## Colaborar com outras organizações é a principal medida de reinvenção adotada nos últimos cinco anos pelos CEO portugueses

Mais de 70% dos líderes nacionais têm optado, nos últimos 5 anos, por colaborar com outras organizações e desenvolver produtos ou serviços inovadores, de forma a reinventarem os seus negócios.

O desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores é também a medida mais adotada por parte dos CEO mundiais (73%) e europeus (71%).

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

#### Ações tomadas nos últimos 5 anos



Q. Até que ponto a sua empresa tomou as seguintes ações nos últimos cinco anos?  
(Apenas respostas 'em forma moderada', 'em grande medida' e 'em larguíssima medida').

#### 4. Acelerar a reinvenção

## Apenas 11% das receitas provêm de negócios realmente distintos do *core business*

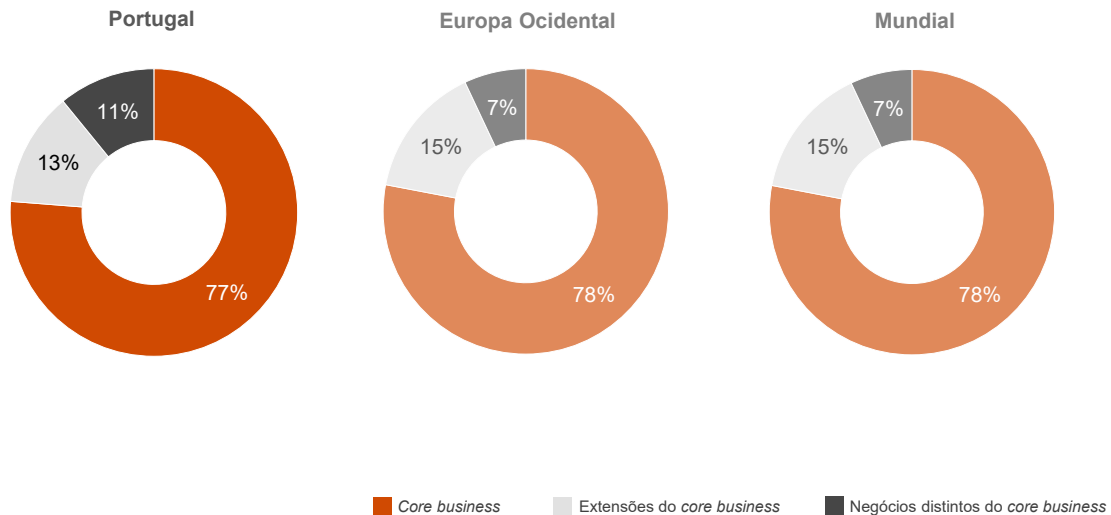
Quase 80% dos CEO portugueses referiu que as suas receitas são provenientes do *core business*, revelando pouca diversificação em novos setores e indústrias (em linha com os líderes mundiais e da Europa Ocidental).

Os negócios distintos do *core business* são os que menos pesam nas receitas, representando 11% no caso português e menos de 10% a nível europeu e mundial.

Q: Que proporção da receita da sua empresa (em média) nos últimos cinco anos provém de cada uma das seguintes fontes?

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

#### Fonte das receitas

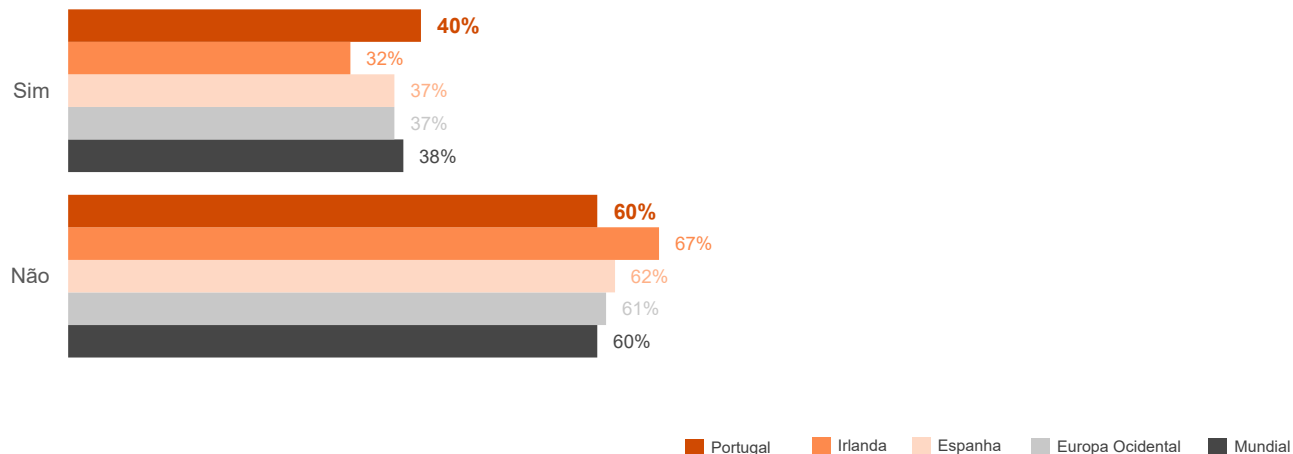


## 5. A grande transformação

Seis em cada dez CEO afirmam que a sua empresa não compete em novos setores do mercado há pelo menos cinco anos

A maioria dos gestores portugueses (60%) revela que as suas empresas não competem em novos setores há pelo menos 5 anos, resultados semelhantes à média mundial, regional e de Espanha, com Irlanda a liderar com 67%.

### Competição num novo setor ou indústria nos últimos 5 anos



Q. Nos últimos cinco anos, a sua empresa começou a competir em algum setor ou indústria em que não competia anteriormente?

Base 28.º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42 | Irlanda=82 | Espanha=79



### 3. Reinvenção contínua



# Reinvenção contínua

Delimitar as ações-chave que permitirão às empresas prosperar à medida que o contexto empresarial muda rapidamente.



## 6. Prestar atenção à qualidade das decisões

- Ao tomar decisões estratégicas, pouco mais de metade dos CEO (57%) dedica tempo para refletir se estão a escapar oportunidades importantes.
- 81% dos CEO avalia as decisões estratégicas com base nos resultados, e não na qualidade do processo.

**Próximos passos:** Às vezes, as decisões têm de ser tomadas rapidamente, antes que todos os pontos tenham sido verificados. No entanto, há evidências convincentes de que os melhores processos de tomada de decisão resultam, tipicamente, em melhores decisões. Os CEO que reportam processos de decisão de maior qualidade estão a tomar mais ações de reinvenção.

## 7. Realocar recursos para reinventar

- Cerca de 60% dos CEO realocam 20% ou menos dos recursos financeiros e humanos de ano para ano.

**Próximos passos:** Uma tomada de decisão baseada em ideias pré-concebidas pode explicar por que razão as empresas não realocam recursos de forma mais ativa, apesar das evidências que favorecem essa prática. Os CEO devem, assim, reforçar estas decisões recorrendo a dados mais objetivos, nomeadamente aos resultados decorrentes de processos orçamentais.

## 8. Construir confiança para uma nova era

- Apenas 33% dos CEO tem um elevado grau de confiança na integração da IA nos processos-chave da empresa.
- Os CEO que confiam na IA reportaram maiores ganhos com a GenAI nos últimos 12 meses e esperam mais benefícios no próximo ano.

**Próximos passos:** Os CEO devem abraçar o potencial da GenAI, ao mesmo tempo que tomam medidas para gerir os riscos associados. As práticas de IA responsável podem mitigar muitos problemas e são mais eficazes quando incorporadas na estratégia da GenAI desde o início. Da mesma forma, recomendamos abordar desde cedo os possíveis impactos sociais da GenAI.

## 9. Adotar uma visão a longo prazo

- A pressão para os CEO reinventarem os seus modelos de negócio a longo prazo é cada vez maior. Não obstante, a maioria dos CEO (57%) espera permanecer no seu cargo por cinco anos ou menos, não permitindo que liderem ativamente esta transformação.

**Próximos passos:** Os resultados destacam um desafio importante que muitos CEO enfrentam neste momento decisivo: uma duração da sua permanência no cargo potencialmente inferior à necessária para concretizar a reinvenção do negócio. Apontam, também, um desafio de governação para os conselhos de administração: apoiar a equipa de gestão, e permitir que esta adote uma visão de longo prazo.

## 6. Prestar atenção à qualidade das decisões

# Há margem para melhoria na qualidade da tomada de decisões estratégicas

Quando questionados sobre as ações tomadas em decisões estratégicas, 86% dos CEO portugueses identificaram que tornar os critérios explícitos e transparentes é a ação mais frequente, seguindo a tendência regional e mundial.

76% analisa as decisões com uma análise mais macro, considerando o contexto global, e mais de metade (57%) dedica tempo para refletir se estão a escapar oportunidades importantes.

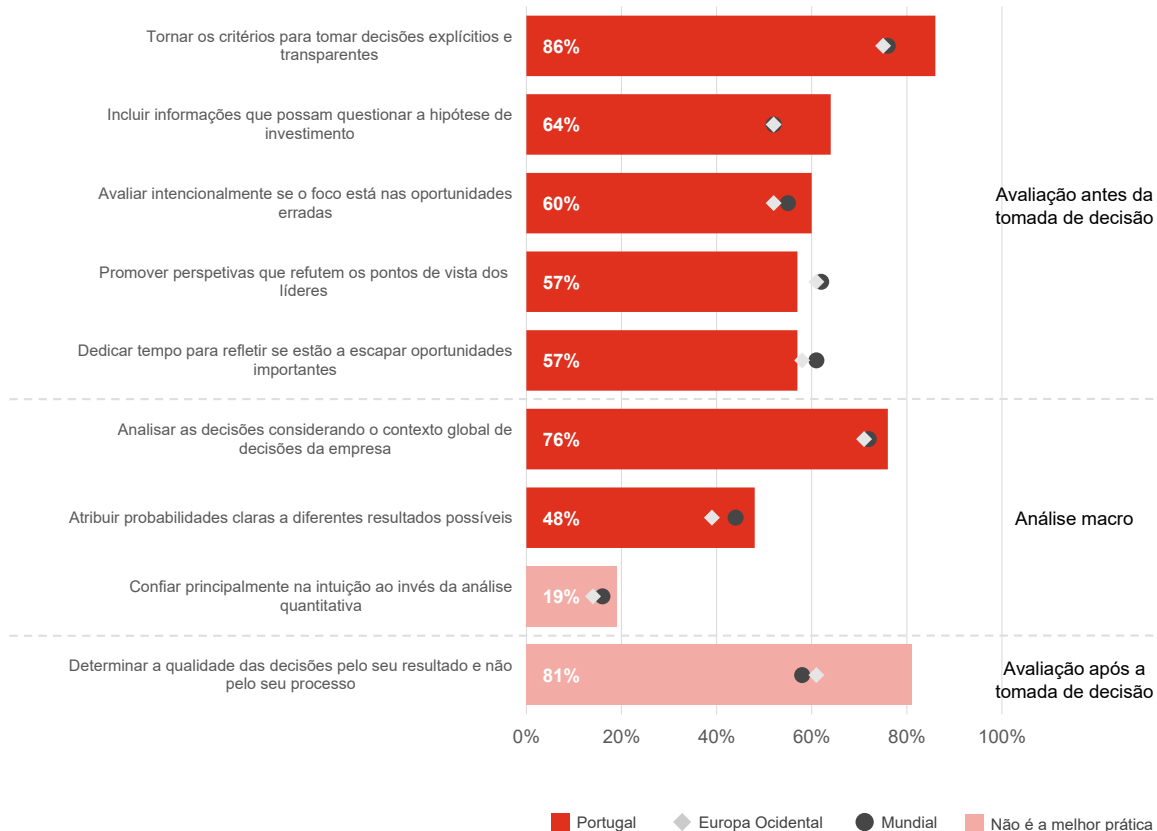
No entanto, 81% dos líderes avalia as decisões estratégicas com base nos resultados, e não na qualidade do processo.

Q. Quando toma decisões estratégicas, com que frequência segue as seguintes ações?

(Apenas respostas de 'mais de 60%')

Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

## Ações tomadas em decisões estratégicas



## 7. Realocar recursos para reinventar

# A realocação de recursos nos negócios manteve-se, na sua maioria, abaixo dos 20%

Mais de 60% dos CEO nacionais referiram que as suas empresas fazem, anualmente, uma realocação máxima de recursos financeiros e humanos até 20%, o que não revela alterações significativas relativamente ao ano passado.

Apenas cerca de 10% afirmam realocar mais de 40% dos recursos da empresa, ligeiramente acima da tendência regional e mundial.

Q. Que parcela dos recursos da sua empresa (financeiros e humanos) e a sua equipa de gestão realocam nos seus negócios ano após ano? | Qual a proporção dos recursos financeiros/humanos da sua empresa que a empresa e a sua equipa de gestão realocaram entre as suas unidades de negócios no último ano fiscal e no ano fiscal atual?

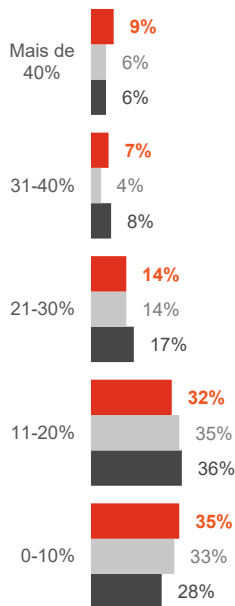
Base 27º CEO Survey: Mundial=4702 | Europa ocidental= 1088 | Portugal=81

Base 28º CEO Survey: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

## Realocação de recursos

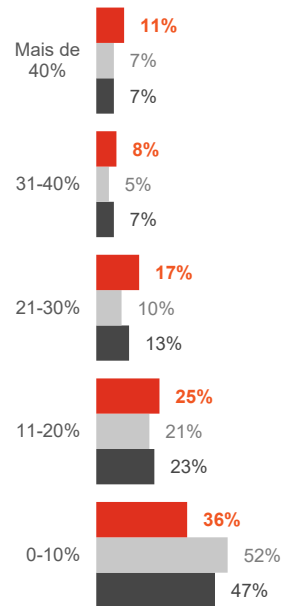
### 2024

#### Recursos financeiros e humanos

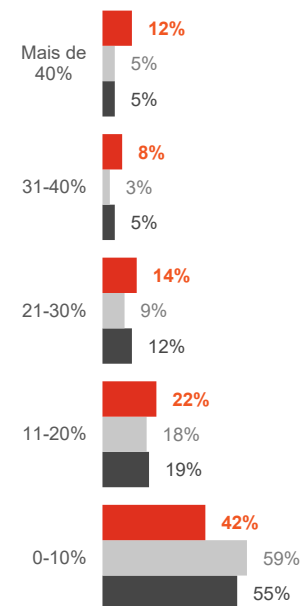


### 2025

#### Recursos financeiros



#### Recursos humanos



■ Portugal    ◆ Europa Ocidental    ● Mundial

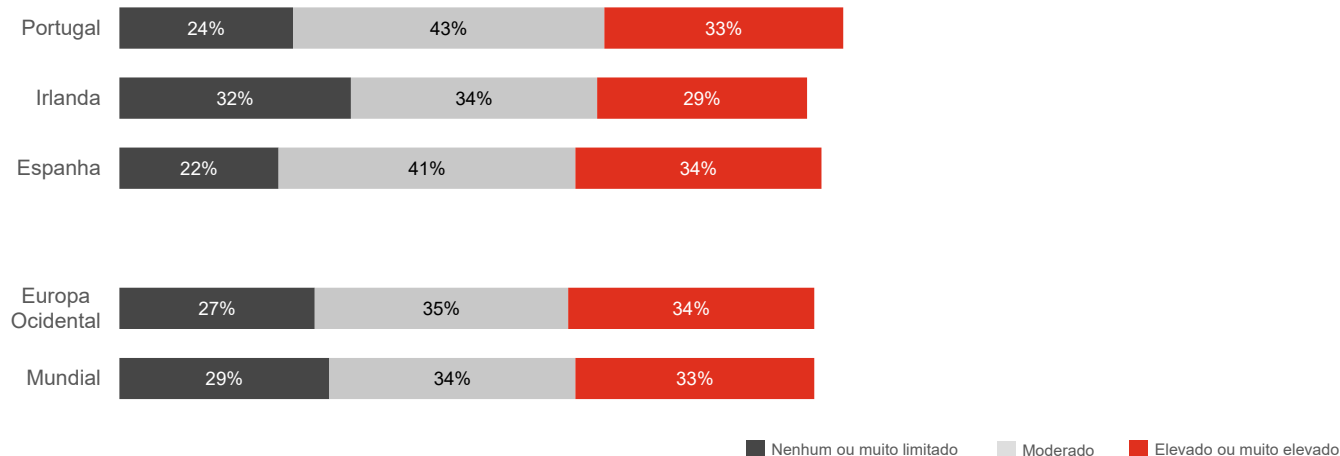


## 8. Construir confiança para uma nova era

# Apenas um terço dos CEO nacionais se encontra muito confiante na integração da IA nos processos-chave da sua empresa

A confiança dos líderes portugueses na integração da IA nos processos-chave da sua empresa é ainda algo limitada. Apenas 33% confia realmente nesta tecnologia, uma tendência que acompanha a média mundial.

### Nível de confiança dos CEO na integração da IA nos processos-chave das empresas



Q. Até que ponto confia, pessoalmente, em ter IA (incluindo IA generativa) incorporada nos processos chave da sua empresa?

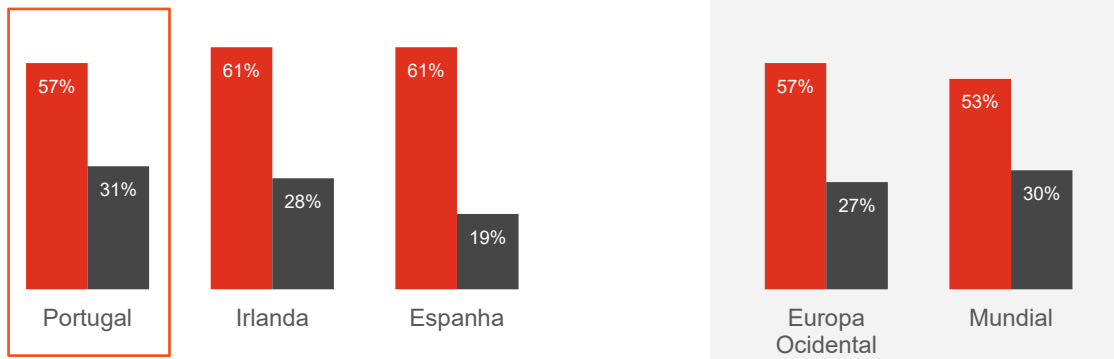
Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42

## 9. Adotar uma visão a longo prazo

A maioria dos CEO espera permanecer no seu cargo atual no máximo até 5 anos, não permitindo que liderem ativamente a reinvenção

57% dos CEO portugueses esperam permanecer na sua atual função no máximo até 5 anos e 31% esperam continuar no cargo por mais de 5 anos, em linha com a opinião dos CEO dos seus pares, a nível regional e mundial.

### Expectativas de permanência no cargo atual



■ ≤ 5 anos ■ > 5 anos

Q. Quantos anos espera permanecer na sua função atual?

Base: Mundial=4701 | Europa ocidental= 1367 | Portugal=42



## 4. Principais conclusões

# Principais conclusões



**Como será a economia global em 2035? Embora existam muitos cenários possíveis, a resposta dependerá significativamente da forma como os governos, as empresas e a sociedade civil responderem às ameaças das alterações climáticas e às oportunidades históricas apresentadas pela IA.**

As empresas mais propensas a prosperar no futuro deverão ser aquelas que agirem agora, sabendo entender a forma como essas forças irão reinventar os seus setores, mas também para repensar os seus modelos de negócios, operações e o uso de tecnologia, energias e outros recursos escassos.

Algumas questões-chave a que os CEO devem saber responder:

- Está a agir rápido o suficiente e com rigor para integrar a IA (especialmente a GenAI) nos fluxos de trabalho e processos? Ao fazê-lo, está a priorizar práticas de IA responsável para garantir a confiança dos seus *stakeholders*?

- Quais são as oportunidades que emergem, ou que ainda não foram exploradas para impulsionar o crescimento das receitas e da rentabilidade ao adicionar produtos e serviços *climate-friendly* ao seu portfólio?
- A sua empresa já possui uma visão clara sobre o potencial de mudança na estrutura e nos limites do seu setor – e de que forma as operações, competências e modelo de negócio da sua empresa precisam de mudar – à medida que a tecnologia e as alterações climáticas permitem criar novas oportunidades e desafios?
- Está a investir o suficiente nas suas maiores prioridades? Quais as melhorias de processos que poderiam aumentar o ritmo da realocação de recursos e a qualidade das suas decisões?
- Para os CEO com uma expectativa de mandato relativamente curta: se estivesse no cargo por mais tempo, o que faria diferente?

O nosso estudo deste ano confirma que alguns CEO já fizeram estas perguntas e, em colaboração com as suas equipas de gestão, já começaram a desenvolver respostas coerentes. O desafio é assim saber como manter o ímpeto, ao mesmo tempo que permanecem atentos à relação entre as condições macroeconómicas, as transformações geopolíticas e outras ameaças que podem influenciar os seus negócios.

Para os CEO que ainda não abordaram estas questões, ainda não é tarde. Para recuperar o atraso é importante começar com um esforço concentrado em desenvolver uma visão sistémica de como as necessidades dos clientes e o ambiente competitivo estão a mudar. Depois vem a execução: um conjunto claro de prioridades de reinvenção, impulsionado pela realocação de recursos em grande escala e sustentado por um otimismo limitado sobre o que o futuro pode trazer.

28.º CEO Survey – Portugal

# Reinventar no limite do amanhã



[pwc.pt/ceosurvey](https://pwc.pt/ceosurvey)

© 2025 PwC. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte [www.pwc.com/structure](https://www.pwc.com/structure).

