



KPMG 2025 CEO Outlook

**CEOs estão redobrando os
investimentos em IA e em talentos
como chaves para a resiliência
e o crescimento**

Outubro de 2025



O mundo continua

a enfrentar tensões geopolíticas e incertezas econômicas — mas a 11ª edição do estudo *KPMG CEO Outlook* mostra que os líderes estão positivos, ainda que cautelosos, em relação ao futuro. ○

A maioria dos CEOs (72%) já ajustou suas estratégias de crescimento para enfrentar desafios contínuos e interconectados. Olhando para frente, a maioria prevê aumento de receitas e expansão da força de trabalho nos próximos três anos. As expectativas de retorno sobre os investimentos em IA também se aceleraram, com muitos líderes agora prevendo resultados em um prazo de um a três anos - muito antes do horizonte de três a cinco anos projetado em 2024.

72% 
dos CEOs ajustaram suas
estratégias de crescimento
para enfrentar desafios
contínuos

Chairman global da KPMG

Bill Thomas

“Está claro, a partir de nossas conclusões, que os CEOs estão encontrando oportunidades em meio à disrupção ao investir de forma ousada em tecnologia, inovação e talento.

Diante do que estamos observando, é necessário manter um equilíbrio cuidadoso entre inovação e responsabilidade. As respostas dos CEOs sobre inteligência artificial exemplificam isso, com líderes reconhecendo a necessidade de adotar a inovação ao mesmo tempo em que gerenciam preocupações relacionadas a ética, regulação, capacitação e acesso a talentos.

Em última análise, os líderes que conseguirem lidar com a volatilidade do mercado e direcionar investimentos para as áreas estratégicas corretas de suas organizações serão os mais bem posicionados para abrir novas oportunidades e construir um crescimento sustentável a longo prazo. ”



Nesse ambiente complexo, os CEOs reconhecem que precisam repensar os papéis e capacidades de suas organizações, assim como adaptar suas estratégias de crescimento. Maior agilidade e tomada de decisão mais rápida (26%), transparência na comunicação (24%) e a capacidade de identificar, priorizar e gerenciar riscos (23%) são vistas como as principais competências de liderança necessárias atualmente.

Em termos de riscos, a incerteza econômica é apontada pelos CEOs como a maior ameaça - e a resiliência continua sendo uma característica indispensável. Isso se aplica a múltiplos domínios, incluindo tecnologia (cibersegurança, proteção de dados, uso ético da inteligência artificial - IA), talentos (escassez de habilidades e necessidade urgente de requalificação, especialmente em relação à IA) e ESG (navegando em um mundo cada vez mais politizado e polarizado, atendendo às crescentes exigências regulatórias e de reporte relacionadas à sustentabilidade).

O cenário é complexo, mas ao mesmo tempo desafiador e estimulante para os CEOs, que buscam crescimento, prosperidade organizacional e práticas sustentáveis que protejam os negócios no longo prazo. As pressões são consideráveis; entretanto, existem recompensas no horizonte das organizações que forem capazes de aproveitar as oportunidades ao mesmo tempo em que gerenciam de perto os riscos.



**CEOs reconhecem
que precisam adaptar
suas estratégias
de crescimento**



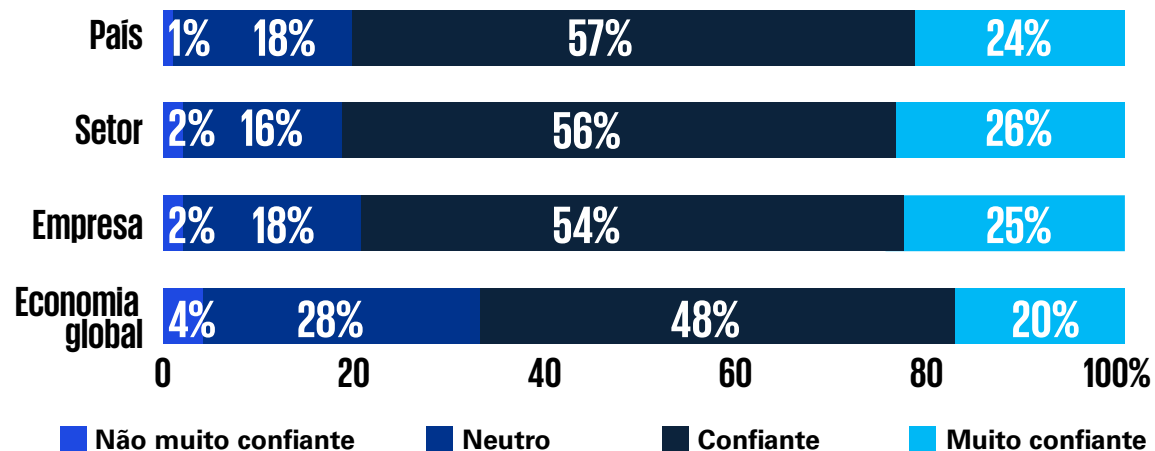
Perspectiva econômica

Apesar das incertezas econômicas, os CEOs confiam em seus negócios

Apesar das incertezas econômicas, os CEOs confiam em seus negócios

Em meio à volatilidade geopolítica em curso, a confiança dos CEOs na economia global caiu para seu nível mais baixo em cinco anos (**68%**), menor que os **72%** registrados no ano anterior. Apesar dessa queda, eles continuam positivos em relação às perspectivas de suas próprias organizações, com **61%** projetando aumentos de ganhos de **2,5%** ou mais nos próximos três anos.

Confiança nas perspectivas de crescimento



Para mitigar riscos estruturais e garantir competitividade, os CEOs estão sinalizando intenção de investir em pessoas, fusões e aquisições (M&A) e no *design* organizacional. Noventa e dois por cento dos líderes planejam aumentar o número de colaboradores, enquanto 69% estão destinando até um quinto de seu orçamento para inteligência artificial. Além disso, 89% preveem fusões e aquisições com impacto moderado a significativo nos próximos três anos. Resiliência e investimentos direcionados nessas áreas são vistos como as melhores estratégias para enfrentar os riscos estruturais e as mudanças dinâmicas vivenciadas pelos líderes empresariais globalmente.

As principais pressões que influenciam as decisões de investimento estão sendo mitigadas de várias maneiras, incluindo:

- Cibersegurança e resiliência a riscos digitais: **39%**
- Conformidade regulatória e relatórios: **36%**
- Integração de IA nas operações e nos fluxos de trabalho: **34%**

Os CEOs também reconhecem os crescentes desafios de seus papéis: 59% acreditam que as expectativas e a complexidade evoluíram significativamente nos últimos cinco anos, com quase um quarto (23%) destacando a IA e a alfabetização digital mais ampla como habilidades essenciais de liderança. Além disso, 80% dos líderes afirmam sentir mais pressão para garantir a prosperidade de longo prazo dos negócios. No entanto, esse índice é semelhante ao do ano anterior - apesar da turbulência, os líderes empresariais se consideram bem preparados para navegar em um ambiente de negócios persistentemente disruptivo. Mudanças e desafios se tornaram o “novo normal” e os líderes estão correspondendo à oportunidade.

 **92%**
dos líderes planejam
aumentar o quadro
de profissionais

Tecnologia e IA

CEOs avançam com investimentos e adoção de IA, equilibrando riscos

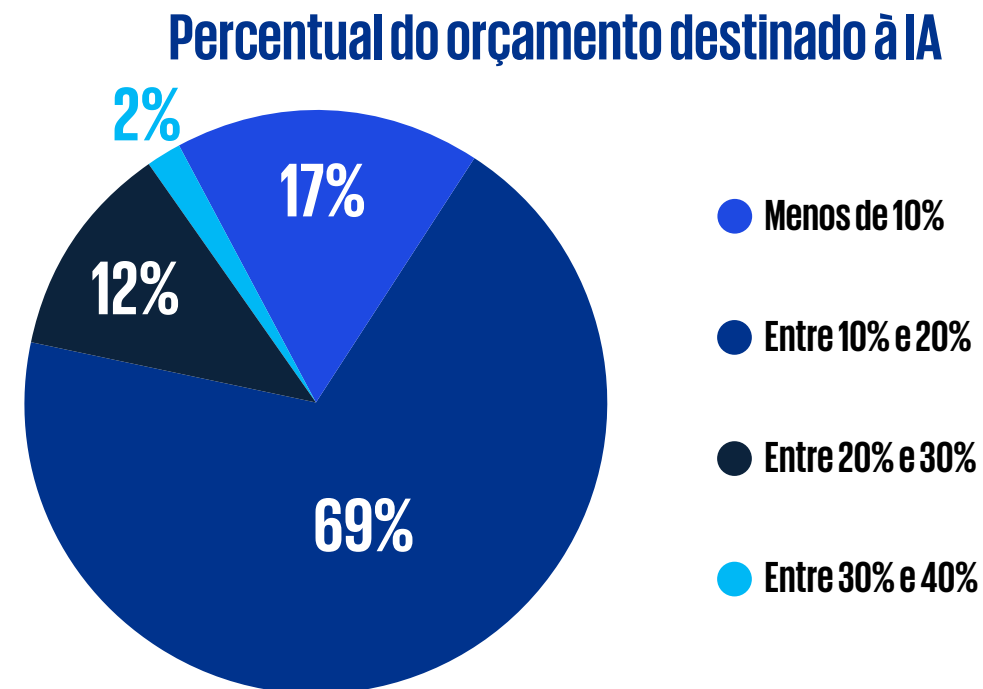


CEOs avançam com investimentos e adoção de IA, equilibrando riscos

Para navegar em um cenário econômico em transformação, os líderes continuam a reforçar os investimentos em inteligência artificial e inovação tecnológica. Mais de sete em cada dez CEOs (**71%**) afirmam que a IA é uma prioridade de investimento, um aumento significativo em relação ao ano anterior (**64%**). Mais de dois terços (**69%**) estão destinando **10% a 20%** de seus orçamentos para gastos com IA. Ao mesmo tempo, cresce a confiança em relação ao “*time-to-value*”: **67%** dos CEOs preveem retorno sobre o investimento em um a três anos. Isso representa uma mudança importante em relação ao ano anterior, quando a maioria (**63%**) não esperava alcançar retorno sobre investimento (em inglês, *Return on Investment* - ROI) antes de três a cinco anos.



No geral, a confiança em relação à inteligência artificial é forte: 74% dos líderes acreditam que suas organizações conseguem acompanhar o rápido desenvolvimento da IA e seus efeitos sobre adoção, operações e fluxos de trabalho. Há também um alto nível de confiança (89%) de que os conselhos estão preparados para conduzir a adoção de tecnologias avançadas como motor de crescimento dos negócios.



“Os CEOs estão investindo em inteligência artificial com maior confiança, não apenas pelo seu potencial, mas pelo valor mensurável que já estão observando e pela rápida ascensão dos agentes, que fazem os retornos esperados serem mais acessíveis e escaláveis. As organizações líderes estão integrando a IA ao núcleo de suas estratégias de negócios e investindo no que é necessário para o sucesso: dados de qualidade, prontidão da força de trabalho e governança responsável de IA, construída tanto para gerar confiança quanto para garantir agilidade.”

Steve Chase

Sócio-líder global de IA e Inovação Digital da KPMG

Os CEOs veem a experimentação como uma etapa crítica para ampliar a adoção de IA: 84% acreditam que a experimentação dos colaboradores, em todos os níveis, é fundamental e que todos devem ser incentivados a participar. Os líderes também reconhecem que a transparência e a abertura sobre IA são essenciais. Quase metade (46%) afirma estar se comunicando abertamente com os funcionários sobre o impacto potencial da IA em seus papéis.

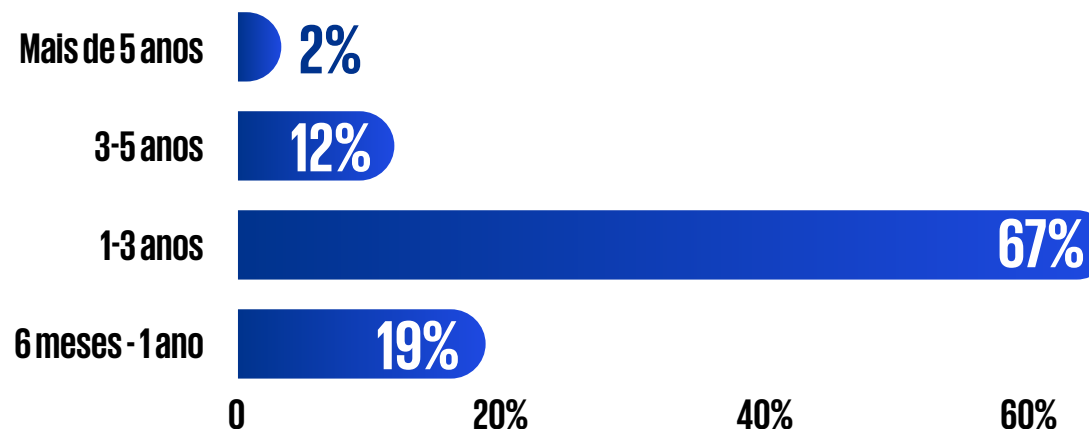
Como sinal da velocidade com que a IA está evoluindo, a maioria dos CEOs (57%) espera que a IA agentiva tenha um impacto significativo em suas organizações, ao lado da IA generativa.

Mas essa mesma velocidade de mudança também cria desafios. Embora três quartos (76%) dos líderes digam que suas organizações estão prontas para a integração da IA por meio de uma governança robusta, eles também reconhecem uma série de questões-chave a serem enfrentadas, incluindo:

- Desafios éticos: **59%**
- Preparação de dados: **52%**
- Falta de regulação: **50%**

A regulação é uma questão crítica para os CEOs: 69% afirmam que o ritmo da regulação (sua capacidade de acompanhar a própria evolução da tecnologia) será uma barreira para o sucesso.

Retorno esperado sobre investimentos em IA





Talentos

Disputa por talentos em IA está no centro das atenções dos CEOs

Disputa por talentos em IA está no centro das atenções dos CEOs

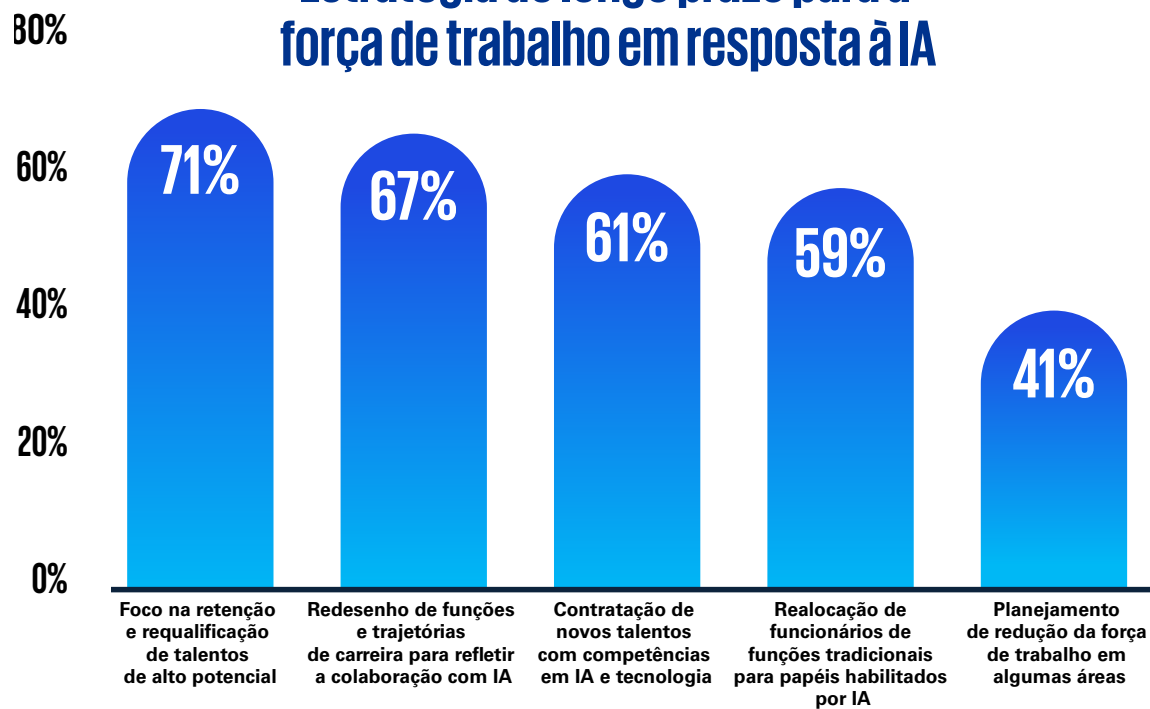
Reconhecendo que a força de trabalho é central para utilizar e gerar ganhos de produtividade por meio da inteligência artificial, os CEOs estão comprometidos com a implantação de novas tecnologias liderada por pessoas. Líderes empresariais estão remodelando rapidamente as equipes: requalificando, contratando e redesenhando funções para incorporar a IA.

A maioria de CEOs (**77%**) concorda que a prontidão da força de trabalho para IA e a requalificação terão impacto na prosperidade de suas organizações nos próximos três anos. No entanto, com um grupo limitado de talentos relacionados à IA, trata-se também de uma grande questão competitiva: **70%** dos líderes concordam que a competição por talentos em IA pode restringir o sucesso das organizações.

Em resposta, os conselhos estão tomando medidas ativas: 79% dos afirmam que a IA já os levou a repensar como treinam e desenvolvem colaboradores. Mais de sete em cada dez (71%) estão focados na retenção e requalificação de talentos de alto potencial, enquanto 61% estão contratando ativamente novos talentos com habilidades em IA e tecnologia mais ampla.

Engajar os colaboradores nessa transição é crucial, mas os CEOs reconhecem que isso exige foco e apoio, com 63% afirmando estar preocupados com o possível impacto da IA na cultura organizacional. Além disso, um terço (33%) reconhece que a relutância de alguns funcionários em adotar novas tecnologias e se adaptar às mudanças representa um desafio.

Estratégia de longo prazo para a força de trabalho em resposta à IA



A inteligência artificial não é a única preocupação dos líderes empresariais em relação à sua força de trabalho. Mudanças no mercado de trabalho e transformações demográficas (em especial o envelhecimento da força de trabalho) são vistas por 88% dos líderes como tendo impacto de moderado a alto no recrutamento, retenção e cultura organizacional.

Quase um terço (30%) dos CEOs destacam o crescimento das lacunas geracionais em habilidades essenciais para o futuro, enquanto um quarto (24%) está preocupado com o número de funcionários que se aposentarão, associado à falta de trabalhadores qualificados para substituí-los. Gerenciar um ambiente de trabalho multigeracional tornou-se um novo item estratégico na pauta das diretorias.

30%



dos CEOs destacam o crescimento de lacunas geracionais em habilidades-chave para o futuro

“

Como as pessoas estão na linha de frente utilizando IA em suas funções diárias, a capacitação e o preparo para essas tarefas se tornaram uma área de enorme foco. Ao mesmo tempo, a corrida para atrair talentos qualificados em IA só tende a se intensificar. É nesse ponto que uma proposta de valor ao empregado completa e centrada nas pessoas continua sendo essencial — porque são os fatores humanos que atraem talentos. Fazer com que essa proposta ressoe em meio ao crescente distanciamento geracional é outro fator crítico que os CEOs e líderes de pessoas estão enfrentando em um mundo cada vez mais complexo.”



Sandy Torchia

Sócia colíder global
de Pessoas da KPMG

ESG

CEOs demonstram crescente confiança no cumprimento das metas climáticas



CEOs demonstram crescente confiança no cumprimento das metas climáticas

Embora as atitudes em relação ao ESG variem entre regiões, o estudo indica que a maioria dos líderes corporativos permanece fortemente comprometida com suas metas de sustentabilidade e está cada vez mais confiante em cumpri-las.

Em particular, **61%** dos CEOs afirmam estar no caminho certo para alcançar suas metas de emissões líquidas zero até 2030, em comparação com apenas **51%** no ano anterior. Isso pode estar relacionado ao fato de as empresas revisarem e reavaliarem suas metas climáticas intermediárias, tornando-as mais realistas e alinhadas à estratégia central do negócio.

61%

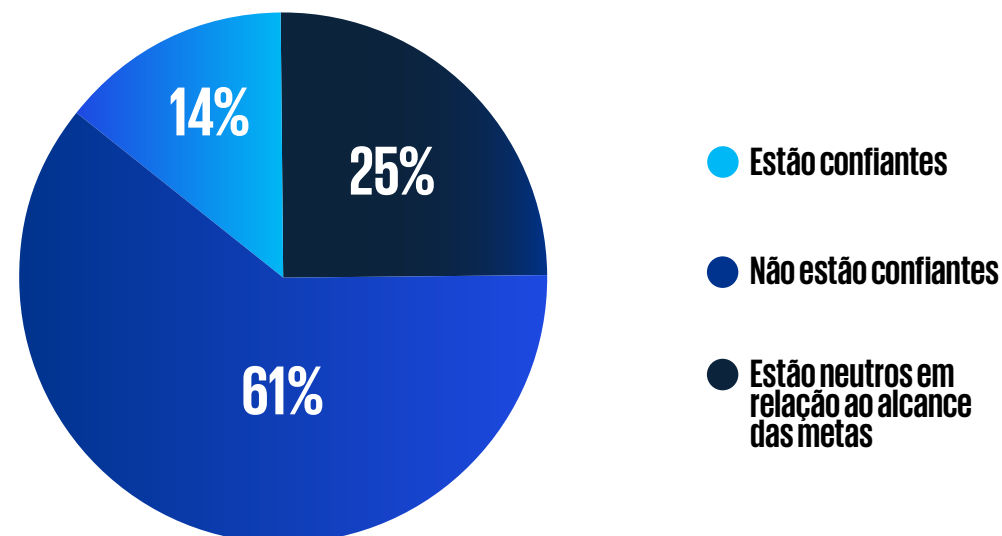
no caminho certo para cumprir as metas de net zero até 2030

Os maiores obstáculos a serem superados em relação ao alcance do *net zero* ou de ambições climáticas semelhantes são vistos como a complexidade da descarbonização das cadeias de suprimentos (mencionada por 25% dos CEOs) e a falta de habilidades e expertise para implementar soluções com sucesso (21%). O custo é considerado uma questão menor, citado por 11% dos líderes, praticamente o mesmo que no ano passado.

Cada vez mais, os CEOs estão reconhecendo o potencial da inteligência artificial para apoiar seus esforços de descarbonização e sustentabilidade. As principais aplicações incluem:

- Melhoria da qualidade dos dados de sustentabilidade e dos relatórios: **79%**
- Identificação de oportunidades para eficiência no uso de recursos: **79%**
- Redução de emissões e melhoria da eficiência energética: **78%**

Confiança em alcançar as metas de *net zero*



Estou confiante pelo fato de que, apesar das desafiadoras condições macroeconômicas, os líderes permanecem fortemente comprometidos com as questões ESG. O aumento da confiança em torno das metas de emissões líquidas zero (net zero) envia um sinal positivo e pode estimular um impulsionamento rumo às metas coletivas de descarbonização. De maneira mais ampla, os CEOs continuam a considerar o engajamento comunitário como essencial. Porém, observamos que isso está se tornando mais sofisticado: 83% dos líderes afirmam que há uma necessidade crescente de equilibrar abordagens locais e centralizadas que lidem com mudanças políticas, conflitos e impactos de curto e longo prazos das mudanças climáticas sobre as comunidades em que atuam. ”



John
McCalla-Leacy

Sócio-líder global
de ESG da KPMG

Outra prioridade é o relato em ESG, com 51% dos líderes corporativos afirmando que estão priorizando padrões de conformidade e reporte para atender às crescentes demandas de investidores e reguladores.

Dois terços (65%) dos CEOs dizem já ter incorporado totalmente a sustentabilidade em seus negócios e acreditam que isso é fundamental para o sucesso de longo prazo. No entanto, ainda há trabalho a ser feito para integrar de forma abrangente as considerações de sustentabilidade às decisões de investimento em capital, já que apenas 29% afirmam que essa integração é completa.

65% 
dos CEOs já incorpo-
raram totalmente
a sustentabilidade
aos seus negócios

Sobre a publicação

A 11ª edição do estudo *KPMG CEO Outlook*, realizada com 1.350 CEOs entre 5 de agosto e 10 de setembro de 2025, oferece *insights* únicos sobre o enfoque, as estratégias e as táticas de planejamento dos CEOs.

Todos os respondentes lideram empresas com receita anual superior a US\$ 500 milhões e um terço das companhias pesquisadas tem receita acima de US\$ 10 bilhões. O levantamento incluiu CEOs de 11 países (Austrália, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos) e de 12 setores da indústria: gestão de ativos, automotivo, bancário, consumo e varejo, energia, infraestrutura, saúde, seguros, ciências da vida, manufatura, tecnologia e telecomunicações.

Nota: alguns números podem não totalizar 100% devido a arredondamentos.



Charles Krieck

Presidente da KPMG no Brasil
e na América do Sul

kpmg.com.br



© 2025 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados. MAT251002

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

