

Relatório e Contas 2025

Dare to Be **Innovative**,
Embrace **Transformation**,
and **Deliver** a Better World



Nota explicativa

A LBC é a marca que representa a Leadership Business Consulting, Consultoria e Serviços, SA.

A LBC segue o princípio de “uma única empresa global”, com uma gestão integrada de todas as linhas de serviço, todas as geografias onde opera, todos os colaboradores e todas as entidades jurídicas, com o objetivo de prestar um serviço integrado da mais elevada qualidade e rigor internacionais a todos os seus clientes, em qualquer geografia ou setor económico, com os mesmos elevados padrões de qualidade.

O presente relatório abrange todas as entidades que operam em plena integração com a empresa-mãe, a Leadership Business Consulting, SA, com sede em Portugal.

Neste relatório, tal como nos anteriores, é necessário distinguir:

Negócio consolidado – com revisão legal das contas: a LBC, enquanto entidade jurídica de direito português que consolida os resultados das sucursais de Angola e da África do Sul, a que se referem as demonstrações financeiras apresentadas neste relatório e que são obrigatoriamente certificadas pelo Revisor Oficial de Contas.

Negócio global – atividade que inclui o negócio consolidado e também a atividade contabilística não consolidada de empresas registadas em Espanha, em Moçambique, na Alemanha e nos EUA (Califórnia), bem como da LBT (Portugal) e da LBA (Portugal). Estas entidades têm um baixo volume de atividade, uma vez que a contratação de serviços se concentra, geralmente, na empresa-mãe.



Ajudamos os clientes a melhorar o desempenho empresarial, desde a estratégia à execução, através de uma transformação inteligente,
... ao integrar negócio, tecnologia e pessoas, e combinar conhecimento humano com sistemas inteligentes para acelerar a criação de valor.

**Vamos construir um futuro melhor.
Juntos.**



Índice

01. Narrativa estratégica

Carta do CEO	6
Principais indicadores de 2025	10
Tendências e perspectivas do mercado	13
Sobre a LBC	17

02. Desempenho operacional em 2025

Resultados	26
Clientes altamente satisfeitos	30
Atividades operacionais	31
Atividades de projeto	32
Soluções digitais e produtos	35

03. Capital humano em 2025

Talento – a pedra angular da qualidade do serviço	37
Formação geral e em IA	38
Desenvolvimento de talento	40
Alumni em empresas líderes	42

04. Preparados para um futuro promissor com IA

A disrupção no negócio é a norma na IA	45
Ajudar as organizações a reinventarem-se	46
Serviços de IA	47
AI Leap	48

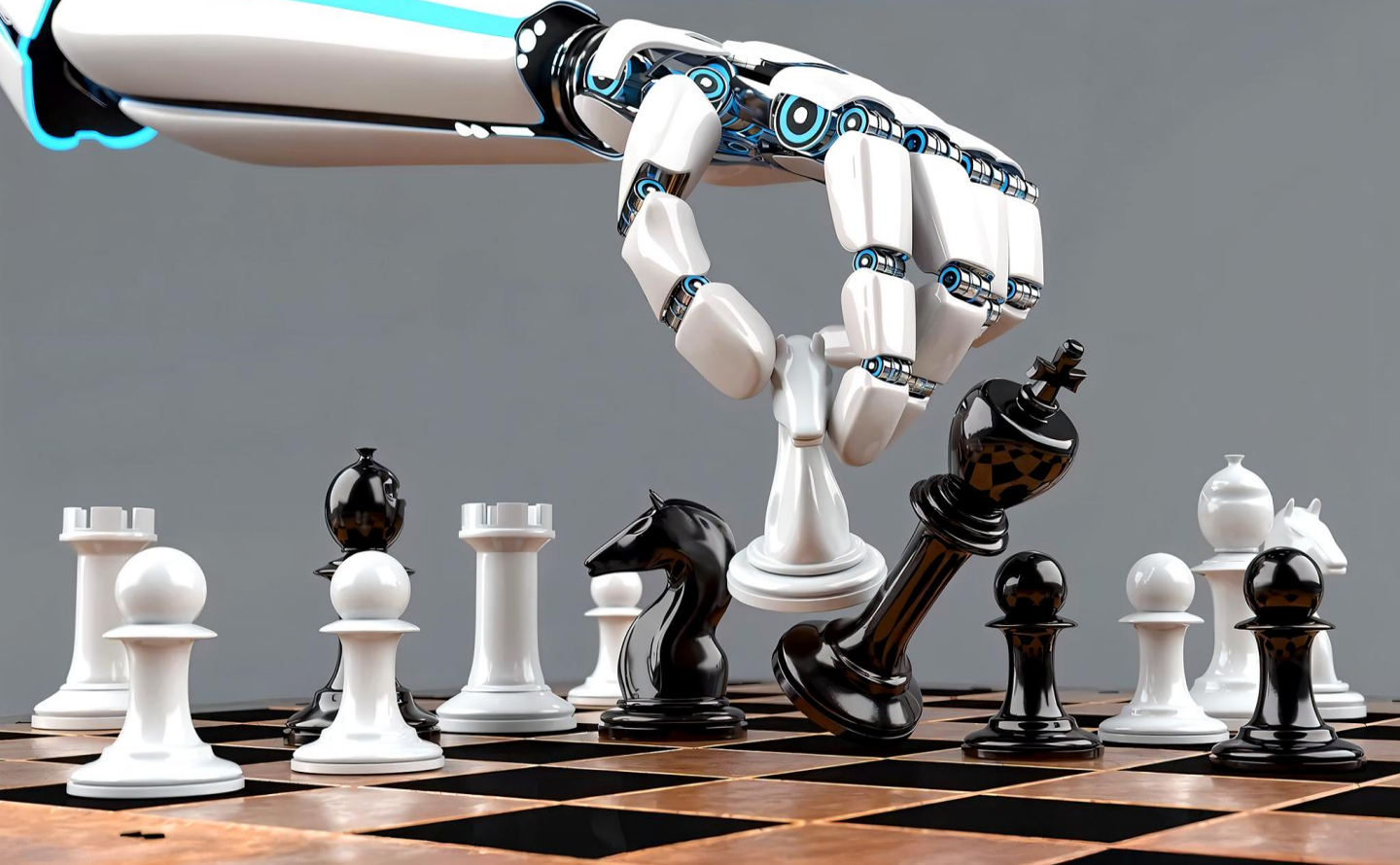
05. Transformação e investimento em 2026

Transformação e investimento em 2026	50
--------------------------------------	----

06. Transparência financeira e governance

Análise financeira	53
Rácios financeiros	55
Desempenho financeiro	56
Estrutura de capital	57
Estrutura acionista	60
Balanço e demonstração de resultados	61
ESG	64

Auditoria às demonstrações financeiras	70
--	----



01.

Narrativa estratégica

Carta do CEO	6
Principais indicadores de 2025	10
Tendências e perspectivas do mercado	13
Sobre a LBC	17



Carta do CEO

2025: um ano de crescimento sólido e transformação estratégica

Forte desempenho financeiro com entrega de elevada qualidade

A LBC registou um forte desempenho em 2025. Conseguimos um crescimento contínuo nas receitas, melhorámos a rentabilidade e mantivemos um balanço sólido, enquanto investimos significativamente no nosso futuro. A nível internacional, reforçámos a nossa presença, e as nossas capacidades em inteligência artificial (IA) atingiram um novo grau de maturidade. A nossa pontuação de satisfação dos clientes melhorou de 5,1 para 5,2 (numa escala de 0 a 6, certificada pela Bureau Veritas) e renovámos a classificação “PME Excelência” em Portugal (país onde temos a nossa sede), um reconhecimento oficial e formal da nossa solidez financeira e do nosso foco na inovação. À medida que entramos em 2026, 50% da nossa receita-alvo já está garantida através de contratos firmados.

Três prioridades estratégicas

Os desafios que os nossos clientes enfrentam – tanto no setor privado como no público, em mercados desenvolvidos e emergentes – exigem mais do que a consultoria convencional. A LBC distingue-se como uma empresa de nicho capaz de fornecer soluções multidisciplinares de alta qualidade à escala internacional, mantendo-se ao mesmo tempo ágil e adaptada às necessidades de cada cliente. Combinamos a integração rápida da IA com a perspicácia humana que cria valor duradouro.

Esta carta explora três prioridades estratégicas: o nosso modelo de crescimento sustentável, a nossa preparação para liderar num futuro impulsionado pela IA e os nossos investimentos para 2026 em inovação e transformação, com vista a promover o EBITDA e a rentabilidade a longo prazo à medida que expandimos a nossa atividade.

Crescimento sustentável alicerçado em cinco pilares

Crescimento assente numa base operacional resiliente

Crescimento sustentável assente na disciplina

Na LBC, o crescimento sustentável assenta em cinco pilares: crescimento rentável das receitas com uma gestão financeira prudente; melhoria contínua da nossa oferta de serviços através de capacidades de inteligência artificial (IA); diversificação geográfica e de serviços; transformação interna para suportar a expansão futura; e investimento permanente na qualidade da prestação de serviços.

Em 2025 estes cinco pilares orientaram o nosso desempenho:

- A receita global atingiu 9,17 milhões de euros (um aumento em relação aos 8,11 milhões de euros registados em 2024).
- A receita consolidada cresceu para 8,28 milhões de euros (em comparação com 6,31 milhões de euros).
- O EBITDA global aumentou 32,9%, para 1,40 milhões de euros.
- O resultado líquido cresceu 34,6%, para 1,02 milhões de euros a nível global.
- As margens operacionais aumentaram para 15,2% a nível global e para 16,6% numa base consolidada.
- A rentabilidade dos capitais próprios melhorou de 21,81% para 23,80%.
- O nosso balanço reforçou-se, com melhores rácios de capital próprio a refletirem uma expansão disciplinada.

Estes resultados demonstram que o nosso crescimento assenta numa base operacional resiliente.

Além dos resultados financeiros, a LBC evoluiu de forma considerável. O nosso portefólio de serviços – que abrange consultoria estratégica, transformação digital e desenvolvimento de talento – dá cada vez mais ênfase aos serviços digitais e de transformação. O nosso alcance geográfico expandiu-se com a abertura do escritório em Munique, que respondeu de forma local a dois projetos com clientes alemães.

Parcerias colaborativas reforçadas

Em 2025 reforçámos também as nossas parcerias de colaboração, sobretudo no setor público e na consultoria de desenvolvimento. Aderimos à rede Andersen Global como empresa colaboradora. A Andersen Global é uma associação de empresas-membro juridicamente distintas e independentes, composta por mais de 50.000 profissionais em todo o mundo, mais de 3.000 sócios globais e com presença em mais de 1.000 locais em mais de 180 países. O seu objetivo é prestar serviços de excelência aos clientes de forma integrada em todo o mundo. Esta parceria reforça a nossa capacidade de servir clientes em diversos mercados e de contribuir com conhecimento especializado para projetos colaborativos.

Programa de investimento abrangente

Em 2025 lançámos um programa de investimento abrangente para reforçar a LBC, com vista a um crescimento sustentado a longo prazo, e para garantir que a nossa expansão não ultrapasse a capacidade de execução com excelência.

Este programa de investimento envolveu: renovar a nossa arquitetura de serviços e capacidades, a ser formalmente apresentada ao mercado em 2026; a criação de um Centro de Competências em IA para desenvolver e implementar sistematicamente soluções de IA para os clientes; transformação da LBC numa organização potenciada pela IA até ao final de 2026; um plano de internacionalização de dois anos para expandir o nosso alcance geográfico, principalmente na Europa e em África; o lançamento de um programa interno de Gestão do Crescimento e da Mudança para desenvolver a capacidade organizacional necessária à expansão, o que inclui o reforço da nossa camada de gestão intermédia para apoiar uma maior delegação e tomada de decisões a todos os níveis.

Posicionados para um futuro impulsionado pela IA

A nossa vantagem na IA

A inteligência artificial é fundamental para a forma como as organizações competem e criam valor, e os clientes necessitam cada vez mais de orientação de confiança para navegar nesta transformação. A LBC está numa posição única para fornecer essa orientação.

A nossa vantagem reside na combinação de consultoria e engenharia de IA de confiança com competências que nos distinguem: especialização multidisciplinar, uma abordagem de transformação que integra negócio, tecnologia e pessoas, profundo conhecimento de domínio em 13 setores e capacidade comprovada para concretizar projetos complexos, desde a estratégia à execução.

Transformar a LBC numa empresa potenciada pela IA

Em 2025, a nossa evolução em IA acelerou de forma significativa, indo muito além da fase de experimentação. Elaborámos um Plano Estratégico de IA abrangente, com objetivos internos e de mercado bem definidos. Criámos um Centro de Competências em IA, recrutando engenheiros especializados em IA e data scientists. Lançámos formação em IA na empresa, com programas especializados para as equipas de desenvolvimento e de UX/UI. Implementámos 14 projetos de IA para clientes. Desenvolvemos três novos produtos baseados em IA. Começámos a integrar a IA em todos os sistemas e processos internos.

Mais do que simplesmente sobrepor a IA a um modelo tradicional de consultoria, estamos a transformar fundamentalmente a LBC numa empresa potenciada pela IA, onde esta amplifica a capacidade humana em todas as funções, aumentando tanto a nossa produtividade como o valor que proporcionamos aos clientes.

2026: investimentos estratégicos para promover o EBITDA a longo prazo

O nosso principal objetivo é um crescimento sustentável e rentável, assente na inovação, na execução disciplinada e na criação de valor genuíno para os clientes

Em 2026 vamos continuar a investir nas áreas onde identificamos maior retorno estratégico e económico a longo prazo, dando continuidade aos investimentos iniciados em 2025: na transformação impulsionada pela IA, nas competências dos nossos colaboradores, na governance interna fiável e em modelos operacionais eficientes, na expansão de mercado e nas soluções e parcerias que ampliam o nosso alcance.

Uma transformação significativa requer frequentemente investimento a curto prazo que modera a rentabilidade a curto prazo. No entanto, em 2025 conseguimos realizar investimentos que impulsionam a nossa ambição estratégica a longo prazo e, ao mesmo tempo, melhoram o volume de EBITDA e a margem operacional (de 13% em 2024 para 15,2% no negócio global).

A inteligência artificial está a transformar o setor da prestação de serviços a um ritmo muito acelerado. Por isso, em 2026 vamos aumentar os níveis de investimento, uma vez que o nosso principal objetivo é um crescimento sustentável e rentável, assente na inovação, na execução disciplinada e na criação de valor genuíno para o cliente. No entanto, tal como em 2025, pretendemos equilibrar a rentabilidade a curto e a longo prazo. A nossa ambição é sair deste período de transformação mais fortes, mais fiáveis e mais relevantes para as necessidades dos clientes.

Perspetivas para o futuro

Entramos em 2026 com uma estratégia clara, capacidades sólidas, uma oferta de mercado cada vez mais relevante e uma base robusta de receita contratada. O ano será exigente – marcado por um crescimento macroeconómico moderado com riscos inflacionistas, incertezas relacionadas com a geopolítica, rápidas mudanças tecnológicas, concorrência intensa e expectativas crescentes dos clientes. No entanto, enfrentamo-lo com confiança.

Estamos gratos aos nossos clientes, parceiros e, acima de tudo, à nossa equipa dedicada. Juntos, continuamos a criar valor duradouro para os nossos clientes, os nossos colaboradores e todos os stakeholders.



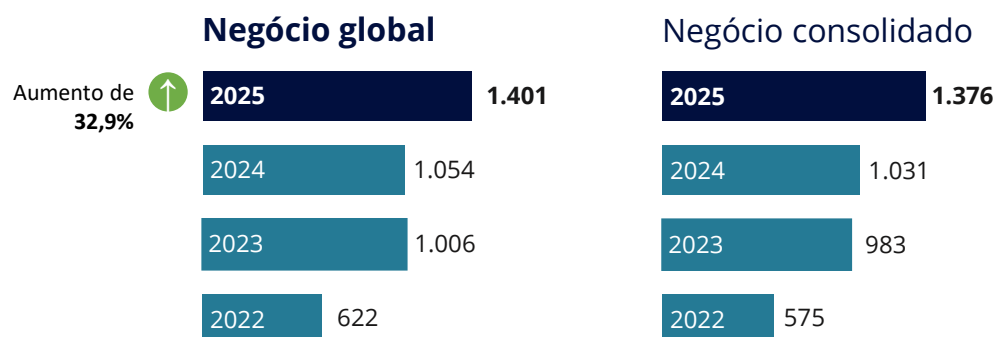
Carlos Miguel Valleré Pinheiro de Oliveira
CEO e Presidente do Conselho
de Administração

Principais indicadores de 2025

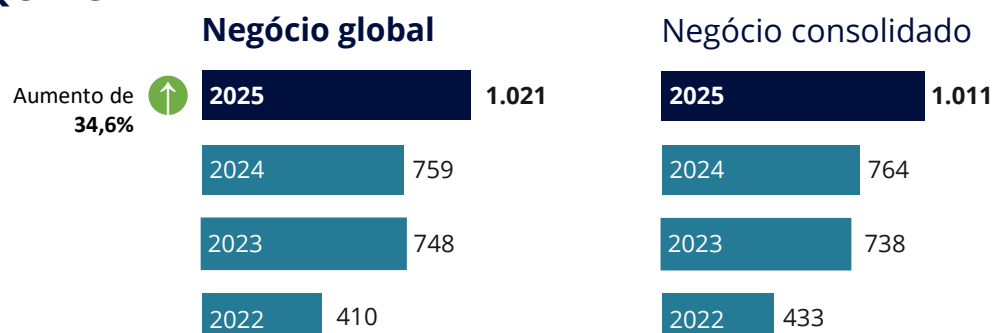
Em milhares de euros



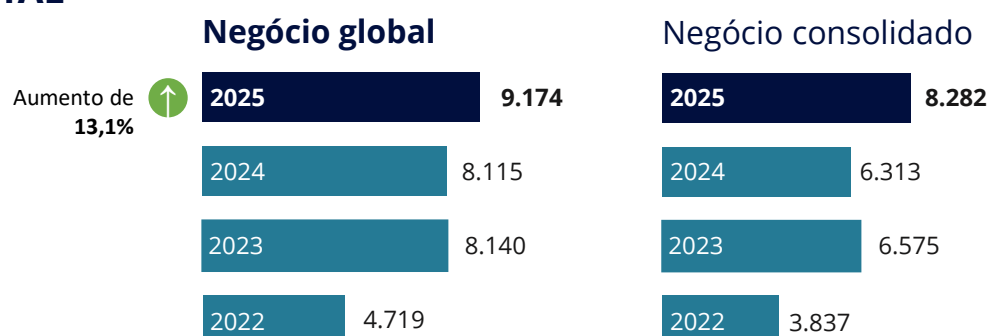
EBITDA



RESULTADO LÍQUIDO



RECEITA TOTAL



Perspetiva para 2026:

✓ **50%** da meta de receita para 2026 já foi contratada

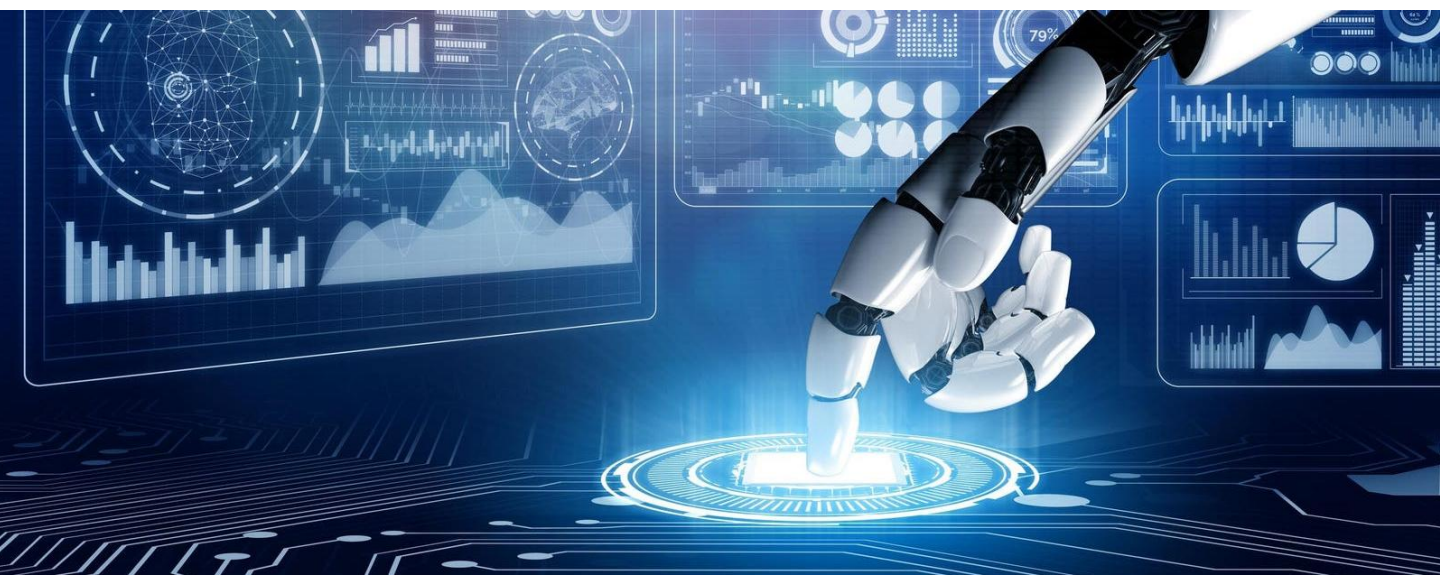
Desempenho do negócio

- Crescimento das receitas: receitas globais aumentaram 13%, para 9,17 milhões de euros (2024: 8,11 milhões de euros); receitas consolidadas aumentaram 31%, para 8,28 milhões de euros (2024: 6,31 milhões de euros).
- Rentabilidade a crescer a par do crescimento: o EBITDA aumentou 32,9%, para 1,40 milhões de euros a nível global; a margem operacional aumentou de 13% (2024) para 15,2% a nível global/16,6% consolidado (2025), apesar dos avultados investimentos para o crescimento futuro, conforme mostrado abaixo.
- O resultado líquido aumentou 34,6%, para 1,02 milhões de euros a nível global.
- A rentabilidade dos capitais próprios (ROE antes de impostos) aumentou de 21,81% para 23,80%, o que demonstra uma utilização mais eficiente do capital.
- A satisfação dos clientes melhorou de 5,1 para 5,2 numa escala de 0 a 6 (verificada pela ISO 9001).
- 35 projetos de clientes concluídos em 2025; 14 projetos de IA para clientes concluídos; 3 novos produtos com IA lançados; 2 projetos no valor de 1,5 milhões de euros conquistados (F4E - Fusion for Energy em Barcelona e INAPEM - Instituto Nacional de Apoio às Pequenas e Médias Empresas em Angola, financiados pelo Banco Mundial); 2 projetos para clientes alemães na sequência da abertura do novo escritório em Munique.
- Forte visibilidade das receitas para 2026: 50% da receita-alvo para 2026 já garantida através de contratos celebrados.
- O rácio de liquidez geral aumentou de 1,72 para 2,09, reforçando a nossa capacidade de cumprir as obrigações de curto prazo e demonstrando uma posição de tesouraria globalmente sólida.
- O rácio de liquidez imediata subiu de 0,30 para 0,49, refletindo uma melhoria na disponibilidade de caixa para cobrir as obrigações de curto prazo.



Investimento e preparação para o crescimento

- Definição do Plano de Crescimento e Gestão da Mudança 2025-26 para um crescimento sustentável nos próximos anos, pressionando as margens a curto prazo, mas alavancando o crescimento futuro.
- Obtida uma linha de financiamento de 1 milhão de euros para investimento e crescimento mais rápido nas áreas de IA, internacionalização e desenvolvimento de produtos, sem pressionar as finanças operacionais para financiar o crescimento futuro.
- Criação de Unidades de Gestão Intermédia, para reforçar este nível de gestão, promover a delegação, as verticais das linhas de negócio e a especialização, com vista a um crescimento de qualidade e sustentável.
- Desenvolvimento de capacidades em IA: foi criado o Centro de Competências em IA, com 6 engenheiros de IA, 4 data scientists, 1 especialista em UI/UX, 2 programadores, 3 analistas de negócios e 1 parceiro, sob a supervisão do CEO; planeámos e iniciámos o processo interno de implementação da IA.
- Lançamento de uma Unidade de Soluções e Desenvolvimento de Produtos, desenvolvimento de 4 produtos no âmbito da SIFIDE e comprometimento com vários produtos “AI-first” para 2026.
- Expansão internacional: criada uma nova empresa na Alemanha, aberto um escritório em Munique e nomeado um diretor do escritório; tornámo-nos entidade colaboradora na rede Andersen Global (mais de 50.000 profissionais, em mais de 180 países); adotado plano de internacionalização com um investimento de 437.670€ ao longo de dois anos.
- Obtida a certificação IT Mark; realizada uma auditoria interna para a certificação ISO 27001.
- Criado o Sistema de Design COSMOS para aumentar a eficiência no design e no desenvolvimento.
- Melhorados vários sistemas internos (Monday, Cegid, Project Score Card, DevOps).





Tendências e perspetiva de mercado

**Forças concorrentes criam uma perspetiva
altamente incerta**

A perspetiva de mercado para 2026 é exigente

O crescimento económico global mantém-se positivo, mas moderado, enquanto a incerteza é acentuada pelas tensões geopolíticas, pelo conflito em curso no Médio Oriente, pela volatilidade nas políticas comerciais e de tarifas, pelas preocupações com a segurança energética e pelas renovadas pressões inflacionistas. Estas forças estão a afetar as decisões de investimento, as cadeias de abastecimento, as condições de financiamento e a confiança das empresas. O FMI - Fundo Monetário Internacional e a OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico preveem que a economia global se mantenha resiliente, mas ambas as entidades identificam a escalada geopolítica, a perturbação no mercado energético, a inflação persistente e a incerteza política como riscos significativos para o crescimento.



Ao mesmo tempo, o investimento em inteligência artificial representa uma força positiva potencialmente poderosa

A IA pode aumentar a produtividade, acelerar a investigação científica, melhorar os cuidados de saúde e a educação, reforçar a tomada de decisões e alargar o acesso a conhecimento especializado. Os avanços na infraestrutura informática, no desempenho dos semicondutores e nos modelos de IA estão a reduzir de modo progressivo o custo da execução de muitas tarefas analíticas, criativas e técnicas. Se for adotada de forma eficaz e responsável, a IA poderá contribuir para um maior rendimento económico, reforçar o desempenho organizacional e compensar, em parte, as pressões demográficas, de competências e inflacionistas.

Contudo, a escala e a velocidade do ciclo de investimento na IA também introduzem novas restrições e riscos

O rápido crescimento da procura por semicondutores, eletricidade, centros de dados, infraestruturas na nuvem e talento especializado pode criar estrangulamentos na oferta e pressões sobre os preços. A Agência Internacional de Energia estima que o consumo global de eletricidade pelos centros de dados poderá mais do que duplicar entre 2025 e 2030, impulsionado substancialmente pela carga de trabalho em IA.

A IA pode também perturbar modelos de negócio e mercados de trabalho estabelecidos mais rapidamente do que as organizações e as instituições públicas conseguem se adaptar. Despesas de capital significativas em infraestruturas de IA, combinadas com a incerteza quanto ao calendário e à distribuição dos ganhos de produtividade, podem contribuir para a volatilidade nas avaliações das empresas e nos mercados financeiros. As perspectivas combinam, portanto, um potencial de crescimento considerável com riscos significativos a nível da execução, das infraestruturas, da mão de obra e do investimento.

Da transformação digital à transformação impulsionada pela IA

Os líderes empresariais e os decisores públicos devem preparar-se para uma transição rápida para modelos operacionais baseados na IA. Tal requer um planeamento baseado em cenários e a flexibilidade organizacional necessária para responder à medida que as tecnologias, a regulamentação, os custos e as expectativas do mercado evoluem.

A inteligência artificial está a passar da fase experimental para a implementação operacional. As organizações devem, cada vez mais, ir além de provas de conceito isoladas e incorporar a IA nos processos empresariais, nos serviços públicos, nos produtos, nas interações com os clientes e na tomada de decisões em grande escala.

Esta transição requer muito mais do que o acesso a modelos ou software de IA. Depende da preparação dos dados, da reformulação dos fluxos de trabalho, da integração com os sistemas existentes, de uma governance adequada, da cibersegurança, de colaboradores qualificados, de políticas de utilização responsável e de uma gestão eficaz da mudança.

A prioridade estratégica não é, portanto, simplesmente adotar a IA. Trata-se de identificar a combinação certa de pessoas, tecnologia, dados e redesenho do modelo operacional que possa proporcionar melhorias mensuráveis na produtividade, na qualidade do serviço, na inovação e no crescimento – ao mesmo tempo que se gere os custos de infraestrutura, a transição da força de trabalho, os requisitos regulamentares e o risco de alocação de capital.

A LBC posicionou-se para um ciclo sustentado de investimento em IA

A LBC posicionou-se para apoiar os clientes ao longo deste ciclo prolongado de oportunidades e desafios relacionados com a IA. A escassez de competências combinadas em IA, digital, setoriais e de transformação permanece um dos principais obstáculos à adoção de tecnologia por parte das empresas e dos governos.

As oportunidades de mercado mais promissoras esperam-se nas áreas da implementação da IA e automação inteligente, transformação digital e organizacional, administração pública digital, serviços e soluções baseados em dados, governance responsável da IA e requalificação da força de trabalho.

A abordagem integrada da LBC – que combina estratégia empresarial, especialização setorial, tecnologia digital, inteligência artificial e pessoas – permite à empresa dar resposta a estas necessidades, desde a estratégia à implementação. O nosso objetivo é ajudar os clientes a ir além da fase experimental, integrar a IA nas suas operações e converter a mudança tecnológica em valor mensurável, responsável e sustentável.

Preparação da LBC para o mercado de serviços em constante mudança

A inteligência artificial está também a transformar o próprio modelo de prestação de serviços de consultoria. Os clientes vão passar a esperar, cada vez mais, análises mais rápidas, soluções mais personalizadas, ciclos de desenvolvimento mais curtos, custos reduzidos, acesso contínuo a informação e maior transparência no que diz respeito ao progresso, aos custos e aos resultados.

As empresas de consultoria irão, por isso, diferenciar-se pela sua capacidade de combinar a rapidez e a produtividade proporcionadas pela IA com o discernimento profissional, o conhecimento do setor, metodologias rigorosas, relações de confiança e fortes capacidades de execução. A tecnologia vai acelerar a prestação de serviços, mas a credibilidade, a compreensão contextual, a responsabilidade e a capacidade de implementar mudanças duradouras vão continuar a ser decisivas.

O desenvolvimento de software também vai evoluir de forma substancial. As interfaces de linguagem natural tornarão a relação entre as pessoas e os sistemas digitais mais coloquial, enquanto os grandes modelos de linguagem irão gerar uma proporção crescente de código, documentação e materiais de teste. Isto não eliminará a necessidade de conhecimentos especializados humanos, mas vai alterar o seu foco. Será dada maior ênfase à arquitetura de soluções, ao design funcional, à experiência do utilizador, à integração de sistemas, à cibersegurança, à governance de dados, à garantia de qualidade e à supervisão dos resultados gerados pela IA.

Neste contexto, o Programa de Gestão do Crescimento e da Mudança da LBC para 2025–2026 tem vindo a preparar a empresa para proporcionar uma combinação cada vez mais integrada de estratégia, especialização na área, dados, engenharia de IA, agentic automation, desenvolvimento de software, governance, reestruturação organizacional, gestão da mudança e capacitação da força de trabalho.

Esta combinação posiciona a LBC para responder a um mercado em que os clientes exigem não só aconselhamento ou tecnologia, mas também parceiros de confiança capazes de redesenhar organizações e implementar uma transformação impulsionada pela IA, da estratégia aos resultados mensuráveis.



Sobre a LBC

**A transformar organizações.
A impulsionar o futuro com IA.**



Da estratégia à execução,
orientada por dados, tecnologia e pessoas.

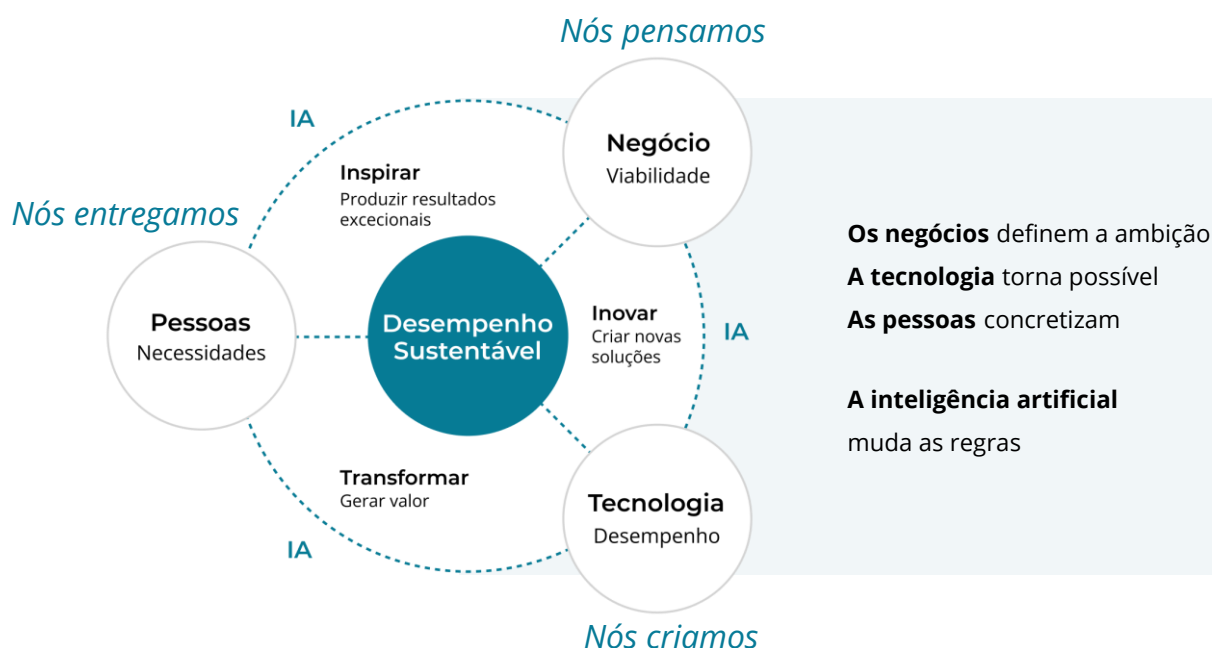
Competências e serviços essenciais da LBC

O melhor futuro é aquele que imaginas e crias para ti próprio

A nossa missão é ajudar os clientes a identificar e a concretizar o seu potencial de desempenho através de uma transformação inteligente nos setores público, privado e social.

- ✓ Fornecer **soluções empresariais** eficazes, inovadoras e personalizadas.
- ✓ Impulsionar **a transformação digital** com vista a alcançar resultados de sucesso.
- ✓ Desenvolver as **competências** que permitem às organizações prosperar num ambiente exigente e em constante mudança.

Abordagem integrada para alcançar um impacto duradouro



Experiência global | Relevância local

+ 1.200

Projetos concluídos

Concluídos com sucesso no setor público, em empresas privadas e em organizações multilaterais.

18

Países

Experiência em projetos em: Angola, Bélgica, Brasil, Cabo Verde, Alemanha, Gana, Guiné-Bissau, México, Moçambique, Portugal, Ruanda, Senegal, África do Sul, Espanha, Suíça, São Tomé e Príncipe, Reino Unido e EUA.

13

Setores

Especialização em vários setores económicos, principalmente: Finanças, Setor Público, Transportes, Energia, TMT - Tecnologia, Media e Telecomunicações.

100.000.000

**Receita acumulada
em euros**

Após ter acumulado 100 milhões de euros de receitas pela prestação de serviços ao longo dos anos, em mais de 1.200 projetos em 18 países e 13 setores económicos, combinando perspectivas estratégicas, digitais e de recursos humanos, com um elevado nível de satisfação dos clientes, a LBC é um centro de competências fiável com alcance internacional.

Elevado índice
de satisfação
dos clientes, de **5,2** em 6

Auditado por:

ISO 9001

BUREAU VERITAS
Certification



**Empresa colaboradora
da Andersen Consulting**



Empresa colaboradora da rede Andersen Global, com mais de 50.000 profissionais em mais de 1.000 locais no mundo.

Experiência internacional valiosa

Projetos em clientes de renome em 18 países

Exemplos:

Angola: Ministério da Economia, Sonangol

Bélgica: Genpact/Banco Degroof

Brasil: Embraer

Cabo Verde: Banco Central de Cabo Verde, Enacol/Shell

Gana: Autoridade Fiscal

México: Sabadell

Portugal: mercado interno

Ruanda: Secretariado da Smart Africa

África do Sul: Governo Provincial de KZN

Espanha: Ministério da Agricultura, Grupo Bergé, Fusion for Energy (F4E).

Reino Unido: Genpact/Aspen

EUA: Genpact/Walmart e Efacec



Projetos financiados por + 20 organizações multilaterais

Mais de 80 projetos conquistados através de concursos públicos internacionais para organizações multilaterais tais como o Banco Mundial, a Comissão Europeia, as Nações Unidas, o Banco Africano de Desenvolvimento, a alemã GIZ, a LuxDev, a IFC, entre outras.



Os nossos serviços

Visão integrada

+

Enfoque pragmático

+

Oferta vertical



Linhas de serviço

Consultoria de gestão

Estratégia empresarial e finanças
Desenvolvimento organizacional e gestão da mudança
Operações e desempenho
Experiência do cliente e marketing

Transformação digital

Estratégia de transformação digital
Plataformas digitais, UI, UX e ECM
Automatização de processos – BPM, RPA, IA
Análise de dados e IA
Administração pública digital
Indústria 4.0

Desenvolvimento de talento

Planos de formação empresarial e conceção de academias
Programas de formação para clientes
Soluções de e-conhecimento: e-learning, microaprendizagem, b-learning, gamificação e IA



Especializações

Inovação e aceleração

Avaliação da inovação
Estratégias e gestão da inovação
Cultura de inovação
Motor da criação de valor
Ferramentas e plataformas de inovação
Aceleração em empresas e startups

Capacitação em IA

Consultoria em IA
Implementação de IA
Academia de IA

Plataformas digitais

Plataformas digitais, IU, UX e ECM
Automatização de processos – BPM, RPA
Análise de dados e IA

Consultoria em desenvolvimento

Estudos setoriais
Desenvolvimento institucional
Desenvolvimento de competências
Desenvolvimento económico
Empreendedorismo e MPME
Tecnologia e inovação no desenvolvimento
Inclusão financeira
Comunicação e visibilidade

Gestão de mudança e de projeto

Gestão de projetos
Gestão da mudança
Implementação e gestão de projetos ágeis

Setores industriais

A LBC opera nos domínios dos Sistemas Sociais, dos Motores Económicos e das Plataformas Facilitadoras.



Governance e resultados sociais a longo prazo

A sociedade define as necessidades...

Setores público e social

Administração Pública
Educação e investigação
Saúde e biotecnologia
Setores cooperativo e social



Setores orientados pela procura e geradores de receitas

...os mercados respondem à procura...

Setores de mercado e de consumo

Agricultura e desenvolvimento rural
Consumo e retalho
Serviços financeiros
Indústria transformadora e produtos industriais
Turismo e lazer



Setores fundamentais que impulsionam a economia

... as infraestruturas tornam tudo possível.

Infraestruturas e facilitadores

Energia, ambiente e alterações climáticas
Telecomunicações, meios de comunicação e tecnologia
Transportes, mobilidade e logística
Infraestruturas e imobiliário

Com base em valores

Na prestação dos nossos serviços

Encaramos o nosso trabalho com cada cliente no contexto mais amplo da responsabilidade económica e social, atuando como catalisadores para promover uma maior eficiência económica, melhores serviços públicos e um ambiente social saudável.

Em cada projeto

Operamos de acordo com elevados padrões éticos e com rigorosa responsabilidade profissional, com o objetivo de alcançar o bem comum para todos os stakeholders – a organização, a sociedade e o planeta.

Em cada país e com cada cliente

Respeitamos o contexto específico, ao conceber em conjunto as melhores soluções, investir e capacitar pessoas e organizações para uma execução focada, e proporcionar os melhores resultados tanto para os desafios imediatos como para os de longo prazo.



77 startups apoiadas em Silicon Valley



7 edições dos prémios para os melhores líderes em Portugal e 2 edições na Califórnia



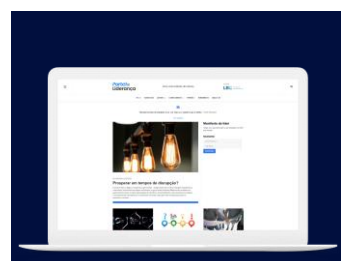
Formação gratuita em competências básicas de consultoria em vários países



14 edições dos Best Student Leader Awards do Lisbon MBA, incluindo uma visita a Silicon Valley



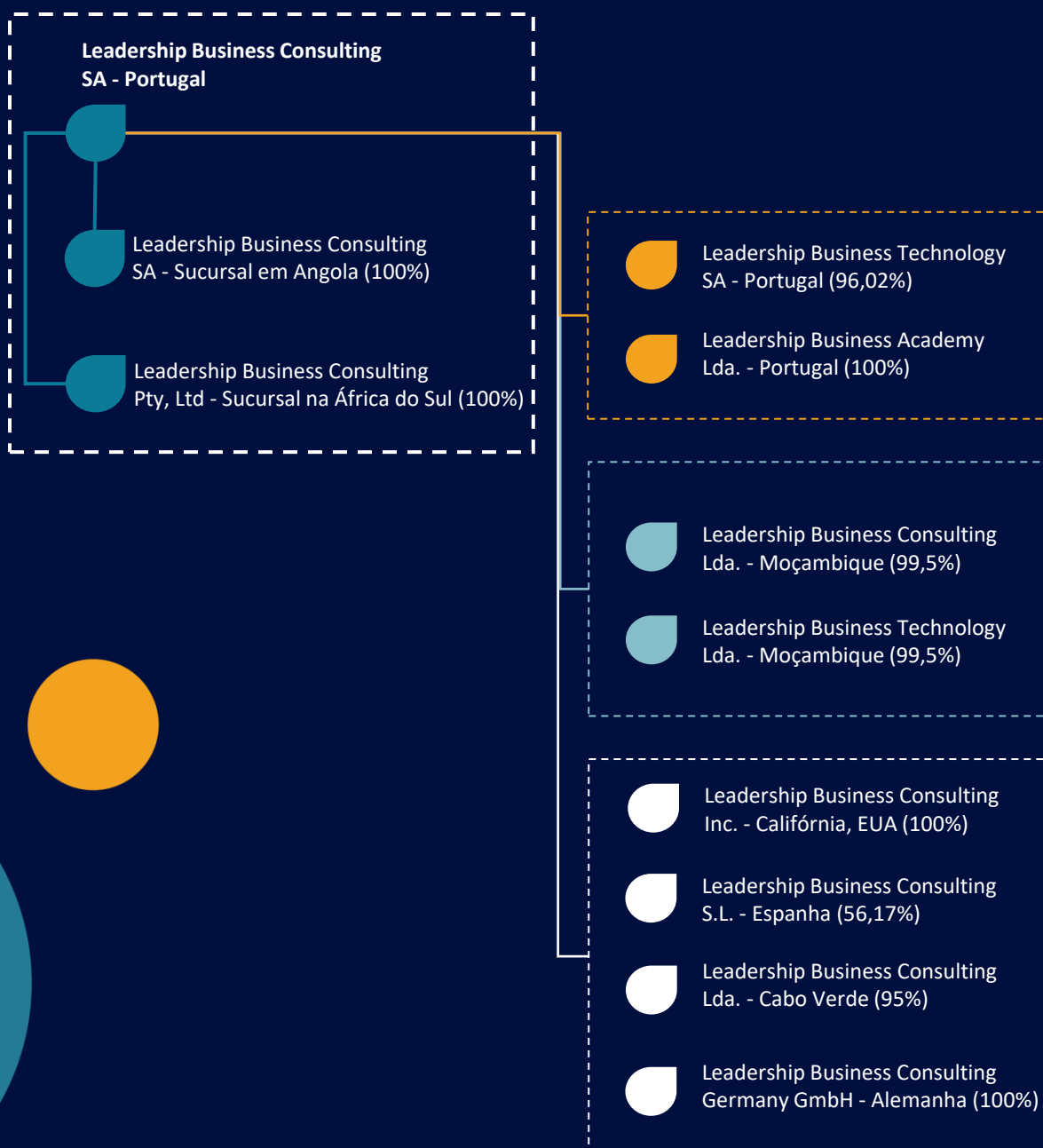
Vários eventos de responsabilidade social e contribuições financeiras



Portal da Liderança com mais de 3.000 artigos
www.portaldalideranca.pt

Empresas do grupo

O “negócio consolidado” inclui as entidades jurídicas dentro da caixa pontilhada. O “negócio global” inclui todas as entidades jurídicas nesta página. De notar que a maior parte da atividade com clientes é contratada com a sede, ou seja, a entidade Leadership Business Consulting SA - Portugal. A atividade auditada no âmbito da certificação das demonstrações financeiras refere-se em exclusivo ao “negócio consolidado”. Por conseguinte, as demonstrações financeiras consolidadas apresentadas no final do presente Relatório Anual referem-se exclusivamente ao “negócio consolidado”.





02.

Desempenho operacional

Resultados	26
Clientes altamente satisfeitos	30
Atividades operacionais	31
Atividades de projeto	32
Soluções digitais e produtos	35

Resultados – Negócio global

(inclui entidades não consolidadas)

Receitas	2024	2025	Montante da variação	Variação percentual
Serviços prestados	7 629 546,84	8 727 531,50	1 097 984,66	14,4%
Resultados atribuíveis de subsidiárias, associadas e joint ventures	10 879,80	3 744,78	-7 135,02	-65,6%
Trabalho realizado para a própria empresa	245 603,12	350 670,00	105 066,88	42,8%
Subsídios à exploração	35 213,99	76 856,61	41 642,62	118,3%
Outras receitas e ganhos	182 006,35	16 037,20	-165 969,14	-91,2%
Juros, dividendos e outros rendimentos	11 466,28	0,00	-11 466,28	-100,0%
Total	8 114 716,38	9 174 840,10	1 060 123,72	13,1%

Despesas	2024	2025	Montante da variação	Variação percentual
Fornecimentos e serviços externos	4 118 551,26	4 561 512,60	442 961,34	10,8%
Despesas com pessoal	2 788 937,13	2 995 247,46	206 310,33	7,4%
Amortização	89 497,86	71 844,06	-17 653,80	-19,7%
Perdas por imparidade	64 523,02	0,00	-64 523,02	-100,0%
Outras despesas e perdas	88 227,41	216 292,50	128 065,09	145,2%
Despesas e perdas financeiras	111 322,00	163 020,30	51 698,30	46,4%
Total	7 261 058,67	8 007 916,92	746 858,25	10,3%

Resultados	2024	2025	Montante da variação	Variação percentual
Operacional	953 513,42	1 329 943,48	376 430,06	39,5%
Financeiro	-99 855,72	-163 020,30	-63 164,58	63,3%
Resultado antes de impostos	853 657,70	1 166 923,18	313 265,48	36,7%
Impostos	94 435,57	145 304,52	50 868,95	53,9%
Resultado líquido do exercício	759 222,13	1 021 618,66	262 396,53	34,6%
EBITDA	1 054 477,56	1 401 787,54	347 309,98	32,9%

...Resultados – Negócio global

(inclui entidades não consolidadas)

✓ EBITDA

Forte crescimento do EBITDA (+32,9%), para 1,4 milhões de euros, refletindo uma melhoria significativa nas receitas, na eficiência operacional e na otimização da estrutura de custos.

✓ Receita

A receita total cresceu 13,1%, para 9,2 milhões de euros, impulsionada pela prestação de serviços, o que confirma a solidez da atividade comercial.

✓ Despesas

As despesas aumentaram 10,3%, um valor inferior à taxa de crescimento das receitas, o que demonstra uma maior eficiência operacional. Esta tendência reflete um maior investimento na equipa e na capacidade operacional, mantendo em simultâneo uma estrutura de custos controlada.

✓ Resultados

O desempenho revela um crescimento muito robusto: resultado operacional (+39,5%), resultado antes de impostos (+36,7%) e resultado líquido (+34,6%), o que reflete uma melhoria consistente nas margens e uma forte capacidade de gerar rentabilidade.

Resultados – Negócio consolidado

(Portugal, Angola, África do Sul)

Receitas	2024	2025	Variação do valor	Variação percentual
Serviços prestados	5 914 225,44	7 839 434,40	1 925 208,96	32,6%
Resultados atribuíveis de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	10 879,80	3 744,78	-7 135,02	-65,6%
Trabalho realizado para a própria empresa	245 603,12	350 670,00	105 066,88	42,8%
Subsídios à exploração	34 290,66	76 856,61	42 565,95	124,1%
Outras receitas e ganhos	108 367,41	12 238,20	-96 129,21	-88,7%
Juros, dividendos e outras receitas	0,00	0,00	0,00	0,0%
Total	6 313 366,44	8 282 943,99	1 969 577,55	31,2%

Despesas	2024	2025	Variação do valor	Variação percentual
Fornecimentos e serviços externos	2 670 157,68	4 004 082,96	1 333 925,28	50,0%
Despesas com pessoal	2 538 742,71	2 732 183,33	193 440,62	7,6%
Amortizações	88 456,21	70 609,45	-17 846,76	-20,2%
Outras despesas e perdas	72 507,43	169 890,58	97 383,15	134,3%
Despesas e perdas financeiras	107 702,40	159 710,01	52 007,61	48,3%
Total	5 477 566,43	7 136 476,33	1 658 909,90	30,3%

Resultados	2024	2025	Variação do valor	Variação percentual
Operacional	943 502,41	1 306 177,67	362 675,26	38,4%
Financeiro	-107 702,40	-159 710,01	-52 007,61	48,3%
Resultado antes de impostos	835 800,01	1 146 467,66	310 667,65	37,2%
Impostos	71 552,50	134 798,48	63 245,98	88,4%
Resultado líquido do exercício	764 247,51	1 011 669,18	247 421,67	32,4%
EBITDA	1 031 958,62	1 376 787,12	344 828,50	33,4%

...Negócio consolidado

(Portugal, Angola, África do Sul)

✓ EBITDA

A LBC registou um crescimento robusto do EBITDA (+33,4%), atingindo 1,37 milhões de euros, o que reflete uma estrutura operacional mais madura e escalável, com o crescimento a ser acompanhado por uma evolução correspondente na estrutura de custos.

✓ Receita

A receita cresceu 31,2%, para 8,3 milhões de euros, impulsionada pela prestação de serviços, refletindo a expansão do negócio e o aumento da intensidade operacional.

✓ Despesas

As despesas aumentaram 30,3%, em linha com a expansão da atividade empresarial, o que reflete o reforço da capacidade operacional. Destaca-se, em particular, o aumento dos custos operacionais destinados a apoiar a execução, mantendo-se, ao mesmo tempo, o controlo sobre a estrutura de custos, tendo em conta a dimensão do negócio.

De um modo geral, as tendências de custos continuam alinhadas com a dimensão da empresa, preservando a capacidade de gerar resultados.

✓ Resultados

O desempenho foi muito sólido, com crescimento do resultado operacional (+38,4%), do resultado antes de impostos (+37,2%) e do resultado líquido (+32,4%). Este desempenho confirma a capacidade da empresa de converter o crescimento em rentabilidade, mesmo num contexto de pressão crescente sobre os custos e os resultados financeiros.

Clientes altamente satisfeitos

A empresa opera de acordo com os mais elevados padrões de integridade, transparência, rigor e excelência, valores que permeiam todos os projetos realizados e o seu modelo de gestão.

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001:2015, auditado pela Bureau Veritas, a satisfação dos clientes é formalmente avaliada no final de cada projeto. O índice de satisfação manteve-se em níveis muito elevados em 2025, ao atingir a pontuação de 5,2 numa escala de 0 a 6.

Satisfação
dos clientes

5,2

em 6 pontos

Auditado por:



Sessão com antigos alumni



Atividade operacional



Desempenho comercial

Venda de 35 novos projetos em 2025

50% da meta da receita para 2026 garantida

Negócio digital: 61% da meta de receita para 2026 garantida



Crescimento e posicionamento

Mais de 100 milhões de euros de receitas acumuladas ao longo dos anos

Aumento de 30% na receita de faturação de projetos em 2025

Classificação oficial como PME Excelência pelo IAPMEI

Expansão comercial na Alemanha com dinâmica comercial positiva, 2 novos projetos

Oferta de serviços atualizada para 2026, reforçando a IA



Investimento e transformação

Elevados níveis de investimento em 2025 e previstos para 2026

Plano de Ação para a Inteligência Artificial e investimento para 2025 e 2026

Plano de Ação para a Internacionalização e investimento para 2025, 2026 e 2027

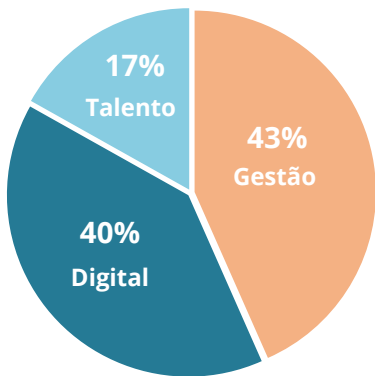
Desenvolvimento contínuo de produtos digitais baseados em IA

Plano de Crescimento e Gestão da Mudança da LBC para criar as bases de um crescimento sustentável

Elevada visibilidade do crescimento futuro, apoiada por uma carteira de projetos contratados de 50% para 2026 e por um investimento estratégico de 1,15 milhões de euros destinado ao crescimento a médio prazo.

Atividades de projeto

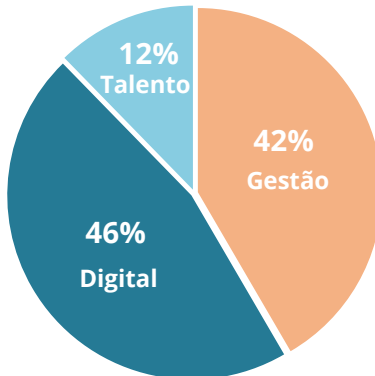
Número de projetos faturados



Para efeitos de gestão interna e de prestação de contas, agrupamos os projetos em três linhas de serviço – consultoria de gestão, transformação digital e desenvolvimento de talento – e em sublinhas dentro destas. No entanto, a maioria dos projetos na LBC integra gestão, digital e pessoas, agora também com uma componente de IA. Por este motivo, nem todos os projetos classificados em qualquer uma destas três linhas de serviço se enquadram exclusivamente nessa categoria.

Em 2025 a equipa da LBC trabalhou em 83 projetos faturáveis, dos quais 36 (43%) foram classificados em consultoria de gestão; 33 (40%) na transformação digital; e 14 (17%) no desenvolvimento de talento. Um projeto que tenha tido início em 2023 ou 2024 e tenha sido concluído e ainda faturado em janeiro ou noutro mês de 2025 conta para estes 83. Alguns destes projetos são continuações incrementais de contratos anteriores.

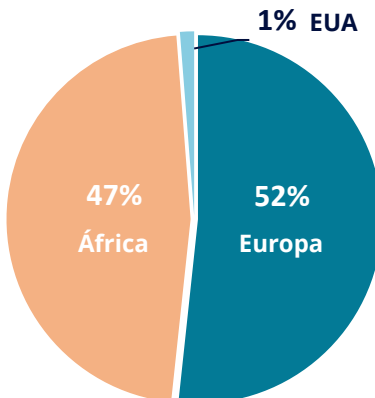
Valor por projeto



Dos 36 projetos de consultoria de gestão, 22 incidiram sobre Estratégia e Finanças, 9 sobre Operações e Desempenho, 3 sobre Estratégia de Marketing e 2 sobre desenho organizacional.

Dos 33 projetos de transformação digital, 6 incidiram sobre estratégias de transformação digital, 14 sobre soluções web, 7 sobre automatização de processos e 6 exclusivamente sobre análise de dados e IA. Outros 8 projetos incorporaram IA, totalizando 14 projetos com implementação de IA.

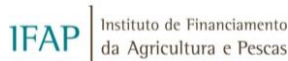
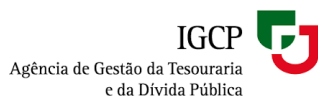
Valor por projeto



Dos 14 projetos de desenvolvimento de talento, 9 incidiram na prestação de formação, 1 na gestão da formação, 1 na estratégia de formação e 3 na gestão da mudança.

Destes 83 projetos, 35 foram vendidos e iniciados em 2025, tendo sido concluídos ou prolongados até 2026, com 12 (34%) classificados como consultoria de gestão, 14 (40%) como transformação digital, e 9 projetos (26%) como desenvolvimento de talento.

Em termos de receitas por áreas geográficas, 93,26% corresponderam à Europa, 5,75% a África e 0,99% aos EUA. Em termos de receita por localização de projeto, 51,69% corresponderam à Europa, 47,06% a África e 1,3% aos EUA.



Para dar uma ideia do portefólio de projetos, destacamos abaixo alguns exemplos:

Em 2025 permanecemos como o principal prestador de serviços da ARTE – Agência para a Reforma Tecnológica do Estado, em Portugal, com 7 projetos transformadores, que abrangem desde a promoção da acessibilidade digital no setor público, passando pelo desenvolvimento de uma plataforma de sistema de design e de plataformas de interoperabilidade, a data science e transparência pública de forma estruturada via estatísticas e narrativas de dados.

A atividade na área da Administração Pública digital foi extensa, em Portugal, Angola, Cabo Verde e Moçambique, reforçando ainda mais a nossa experiência em mais de 400 projetos para o setor público. Em Portugal, destacamos a automatização de processos no IGCP - Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (entidade que gere a dívida pública de Portugal), o sistema de design para a INCM - Imprensa Nacional-Casa da Moeda (responsável pelos documentos digitais e pela publicação oficial da legislação governamental), e o projeto de gestão da mudança para o IFAP - Instituto de Financiamento da Agricultura e Pescas, I.P. (financia iniciativas públicas no setor agrícola).

Na Europa, destacamos o projeto de automatização para a Fusion for Energy, sediada em Barcelona, e a criação de um centro de desenvolvimento de software em Lisboa para a Schüco, uma empresa industrial alemã com presença em mais de 40 países.

Nas Américas, destacamos o projeto de inovação para a Embraer no Brasil (o 9.º que fizemos para este cliente); o programa GSI – Global Strategic Innovation para a Westfield University nos EUA (o 3.º para este cliente); e o projeto de estratégia para o IESBA - International Ethics Standards Board for Accountants, organismo multilateral internacional com sede em Nova Iorque.

Em África, destacamos projetos transformadores como o desenvolvimento de uma plataforma digital para a SENELEC - Société Nationale d'Électricité du Sénégal, para apoiar a privatização do setor energético neste país; o portal web para o IPEME - Instituto para a Promoção das Pequenas e Médias Empresas em Moçambique; em Angola: a automatização de processos para o BAI – Banco Angolano de Investimentos, o modelo de desenvolvimento de competências para a RNT - Rede Nacional de Transporte de Electricidade de Angola e a atualização do modelo de PPP – Parcerias Público-Privadas em Angola para o Ministério do Planeamento.



Produtos de IA



Em 2025 realizámos também 14 projetos com inteligência artificial; 6 deles foram exclusivamente de IA, enquanto em 8 a IA foi introduzida para potenciar as soluções. Os bots desenvolvidos para a ENSE - Entidade Nacional para o Setor Energético (reguladora da energia em Portugal), e para a Docapesca (entidade pública que gere os portos de pesca, controla a primeira venda de peixe em leilão e atua como autoridade portuária em Portugal continental) são exemplos de projetos exclusivamente de IA. A solução de IA que avalia e elabora o relatório sobre as candidaturas à “nota concetual” de PPP, bem como a solução de IA que avalia as PME, elabora um diagnóstico e recomenda áreas de assistência técnica, são outros exemplos.

A LBC está a rever todos os seus projetos em curso e a avaliar de que forma a IA pode valorizar a solução desenvolvida para o cliente. Deste exercício resultarão vários casos de utilização replicáveis.

A LBC desenvolveu ainda a plataforma AI LEAP, que apoia uma abordagem em três fases para ajudar os clientes a dar o pontapé de saída numa jornada estruturada rumo à IA, incluindo um diagnóstico e uma avaliação de maturidade que podem ser comparados com referências do setor, a identificação de oportunidades de casos de utilização e um roteiro estratégico para a implementação da IA. Este produto está disponível a partir de maio de 2026, em conjunto com outras soluções de IA, tais como o Meeting Manager and Reporter, uma plataforma de criação de bots, um acelerador de IA agentic, bem como o AI Catalyst, um programa de formação e plataforma para o desenvolvimento de IA.

A LBC tem-se mantido ativa em várias áreas de inovação. Temos vindo a colaborar com o Gabinete de Segurança Nacional de Portugal no planeamento e na gestão de um programa nacional de formação em cibersegurança. Desenvolvemos também a estratégia de inovação para a Infraestruturas de Portugal, o maior gestor de infraestruturas do país, com infraestruturas ferroviárias, rodoviárias e de telecomunicações. Estamos a desenvolver novos modelos de gestão de redes baseados em dados na EDP, empresa de serviços públicos presente em vários países.

Em 2025 a LBC implementou também 3 programas de imersão GSI – Global Strategic Innovation na Bay Area (São Francisco + Silicon Valley, nos EUA): um para a Embraer, outro para a Westfield Business School e um programa aberto dedicado a IA.

Soluções e produtos digitais

Em 2025 lançámos as bases para uma abordagem mais estruturada ao desenvolvimento de soluções e produtos digitais. Definimos os objetivos estratégicos (como uma área de crescimento com maior especialização), o modelo de implementação (atualização da metodologia de desenvolvimento e criação de uma unidade especializada em 2026) e os principais produtos a desenvolver.

Durante 2025 focámo-nos na I&D de quatro soluções digitais-chave:

- Spot Trainer: criação de um LMS - Learning Management System que privilegia a IA, com base na nossa plataforma Smart EcoBiz (CMS - Content Management System + LMS + EMS - Education Management System).
- Compliance Manager: desenvolvido em fases para dar resposta a várias necessidades de conformidade das empresas, tais como a NIS2 e a denúncia de casos de corrupção, recorrendo à tecnologia de IA.
- Proposal Builder: plataforma interna destinada a melhorar a eficiência na elaboração de propostas.
- Usability Booster: solução para acelerar e melhorar substancialmente a usabilidade digital em plataformas web, também recorrendo a tecnologias de IA.

Ao longo do ano foram identificadas e desenvolvidas mais soluções digitais, numa iniciativa para padronizar, transformar em produtos e digitalizar a oferta da LBC no seu conjunto. O AI Leap, já referido, é um exemplo disso.

Está a ser avaliada a criação de um laboratório de desenvolvimento com personalidade jurídica própria, para registar os custos de investimento de modo mais formal em termos contabilísticos.



Formação regular
nas unidades de negócio

03. Capital humano

Talento – a pedra angular da qualidade do serviço	37
Formação geral e em IA	38
Desenvolvimento de talento	40
Alumni em empresas líderes	42

Talento – a pedra angular da qualidade do serviço

A política de recursos humanos da LBC permanece um pilar fundamental na qualidade dos serviços que presta e na sustentabilidade do crescimento do negócio. Em 2025 a LBC continuou a reforçar as suas capacidades com profissionais altamente qualificados, garantindo os conhecimentos técnicos necessários para responder às exigências dos mercados nacional e internacionais. O nosso quadro de talento tem vindo a aumentar ano após ano, passando de 54 em 2022 para 114 no final de 2025.

Aumentámos também a componente de subcontratação do nosso quadro de talento, passando de 6 em 2022 para 40 no final de 2025, com o objetivo de proporcionar maior flexibilidade à nossa gestão de recursos humanos.

Em 2025 reforçámos o nosso conjunto de talento na área da inteligência artificial com 6 engenheiros de IA e 4 data scientists, e criámos o Centro de Competências em IA com 17 ETI (equivalentes a tempo inteiro).

A LBC manteve o seu modelo de trabalho híbrido, promovendo um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como elevados níveis de empenho e produtividade da equipa.

A rotatividade de colaboradores mantém-se em níveis baixos – 18% –, o que ilustra um ambiente de trabalho motivador e saudável. No entanto, o reforço das condições para um crescimento dinâmico e sustentável implicará uma aplicação mais ampla de uma política de “subir ou sair” dentro da empresa.

O desenvolvimento dos colaboradores continua a ser promovido através do investimento em formação, partilha de conhecimento e uma abordagem estruturada de Avaliação e Gestão de Desempenho de 360 graus.



Formação geral e em IA

A formação dos colaboradores permanece um pilar essencial para o crescimento sustentável e a inovação na LBC. A empresa mantém um investimento contínuo em programas de desenvolvimento que abrangem competências técnicas, digitais e de inteligência artificial, bem como competências comportamentais e de liderança. Estas iniciativas promovem uma cultura de aprendizagem contínua, garantindo que os colaboradores se mantenham a par das melhores práticas e das tendências do mercado, e reforçando a adaptabilidade, o desempenho e o envolvimento das equipas.

2025 registou um forte aumento na formação, tanto em competências gerais de consultoria como em formação em IA. A LBC ministrou 8.480 horas de formação durante o ano. A formação em competências de consultoria centrou-se na gestão de projetos na LBC e em competências de gestão e liderança para o nível intermédio de gestão, com vista a sustentar um maior crescimento endógeno.

A formação em IA centrou-se na utilização individual de ferramentas de IA (MS Co-Pilot, LLM, agentes), nas ferramentas de IA desenvolvidas pela LBC para apoiar o seu funcionamento com IA em todas as áreas da empresa e também na formação especializada das equipas de IA e digitais, com vista a reforçar a sua preparação técnica, bem como em certificações e em cursos para executivos em universidades de renome. De particular relevância foi a formação sobre os princípios e a ética da IA na LBC e sobre como evitar erros na IA.

Todos os colaboradores têm um plano de formação definido em IA que devem cumprir e que faz parte da sua avaliação de desempenho anual.

Formação da equipa
de gestão da LBC



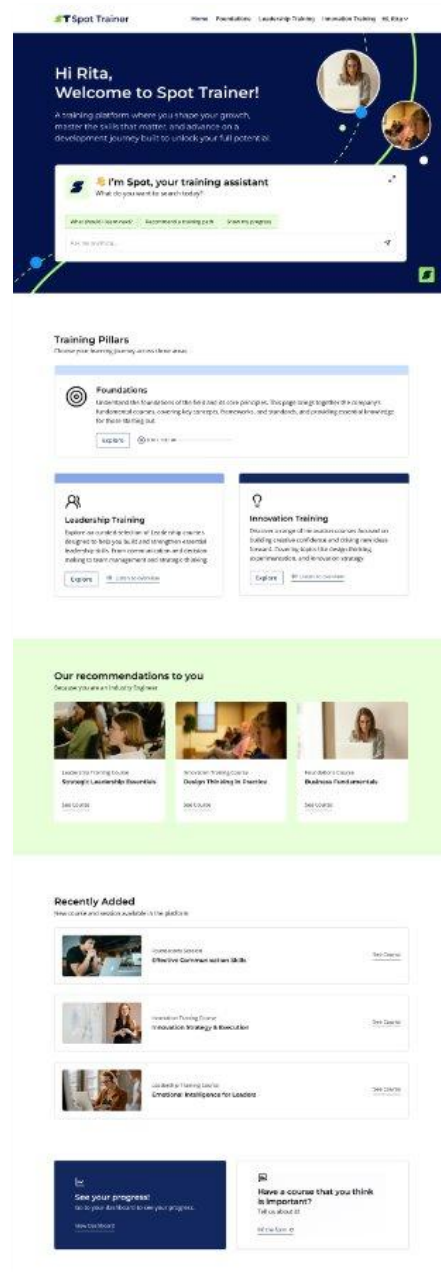
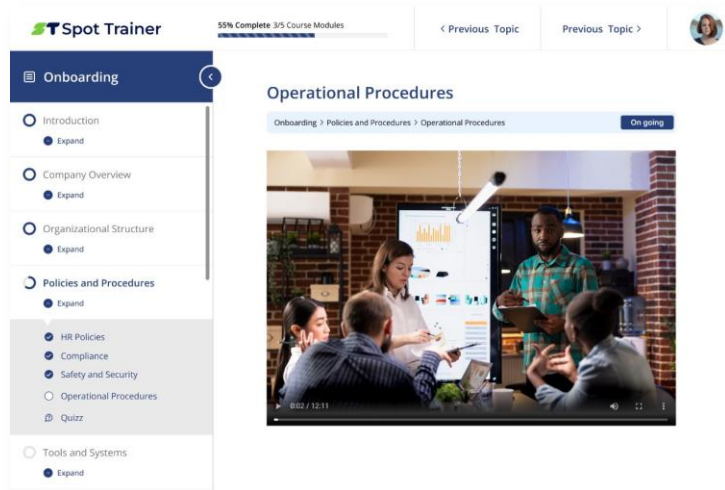
LBC Spot Trainer

Em 2025 a LBC deu um passo decisivo na sua estratégia de formação com o desenvolvimento do LBC Spot Trainer, uma plataforma interna de formação.

O Spot Trainer é um ecossistema de aprendizagem acessível, personalizado e interativo, concebido para apoiar o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, com o apoio da IA. Foi concebido para os clientes e é uma atualização com IA da plataforma tripla SmartEcoBiz (CMS, LMS, EMS).

O LBC Spot Trainer centraliza os conteúdos de formação da LBC, incluindo módulos técnicos, certificações em áreas críticas do negócio e programas sobre competências transversais, liderança, inovação e competências digitais, com especial enfoque na IA. A plataforma permite também aos colaboradores gerirem os seus percursos de formação, o que facilita o acompanhamento do progresso individual e a identificação de oportunidades de desenvolvimento. Esta iniciativa representa um investimento estratégico no talento interno, reforça uma cultura de aprendizagem contínua e aumenta a agilidade da organização face aos desafios futuros.

Com o Spot Trainer, a LBC reforça o seu compromisso para com o desenvolvimento das pessoas como força motriz do progresso e da competitividade sustentada.



Desenvolvimento de talento

Atividades de team building

As atividades de team building são, na sua maioria, organizadas pela própria equipa, e não pela direção. Todos os meses há um evento organizado pelos colaboradores, dentro de um orçamento pré-estabelecido pela empresa.

Partilha de conhecimento... agora com IA

A partilha de conhecimento é uma parte importante do trabalho e do desenvolvimento de talento na LBC, sendo apoiada por várias iniciativas, para além da nossa cultura de partilha de conhecimento nos projetos. As sessões de uma hora do Trusted Advisor decorrem a cada 15 dias, às sextas-feiras, para partilha de resultados e aprendizagens de projetos de clientes. As sessões de duas horas do TTT – Technology Think Tank decorrem mensalmente para partilhar e discutir desafios e soluções tecnológicas. As AI Clinics decorrem regularmente para partilhar conhecimento operacional sobre IA, tanto sobre ferramentas gerais de IA como sobre ferramentas de IA desenvolvidas pela LBC para uso interno e para os clientes. Existem ainda vários grupos no WhatsApp, nomeadamente sobre AI Vigilance.

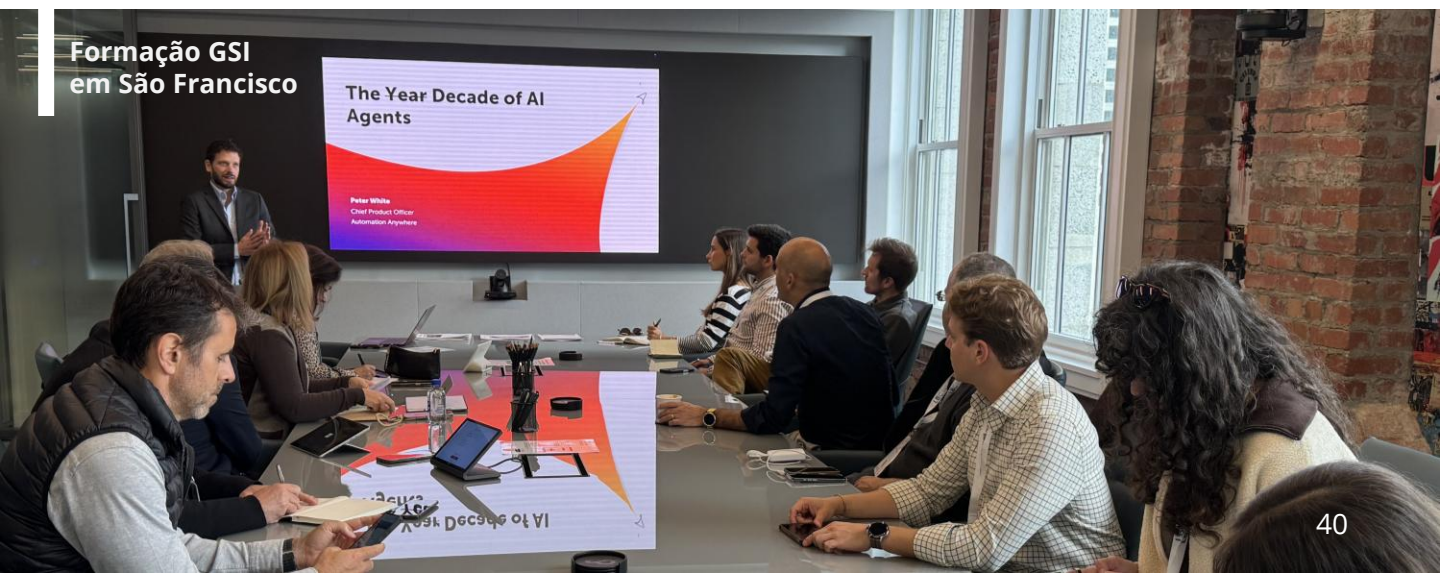


Atividades sociais de team building

A LBC utiliza há vários anos o LINK4, uma plataforma interna construída no MS SharePoint que permite a partilha de conhecimento e o trabalho simultâneo em documentos digitais. Além disso, a LBC tem vindo a construir “knowledge brains” sobre vários temas, com ficheiros selecionados de metodologias, propostas, projetos, referências, diretrizes e similares, para permitir um trabalho mais rápido com o apoio da IA.

Existem contas individuais e empresariais em vários LLM, com base nos quais a LBC desenvolveu o seu LLM, assistentes e agentes. Além disso, a LBC inclui uma seleção dos seus colaboradores no programa imersivo GSI, em Silicon Valley.

Formação GSI em São Francisco



Estruturas formais e informais de desenvolvimento de talento

O desenvolvimento de talento na LBC segue estruturas formais e informais.

A estrutura informal é composta por um sistema de tutoria, nos primeiros seis meses na empresa, e, posteriormente, por um sistema de mentoria.

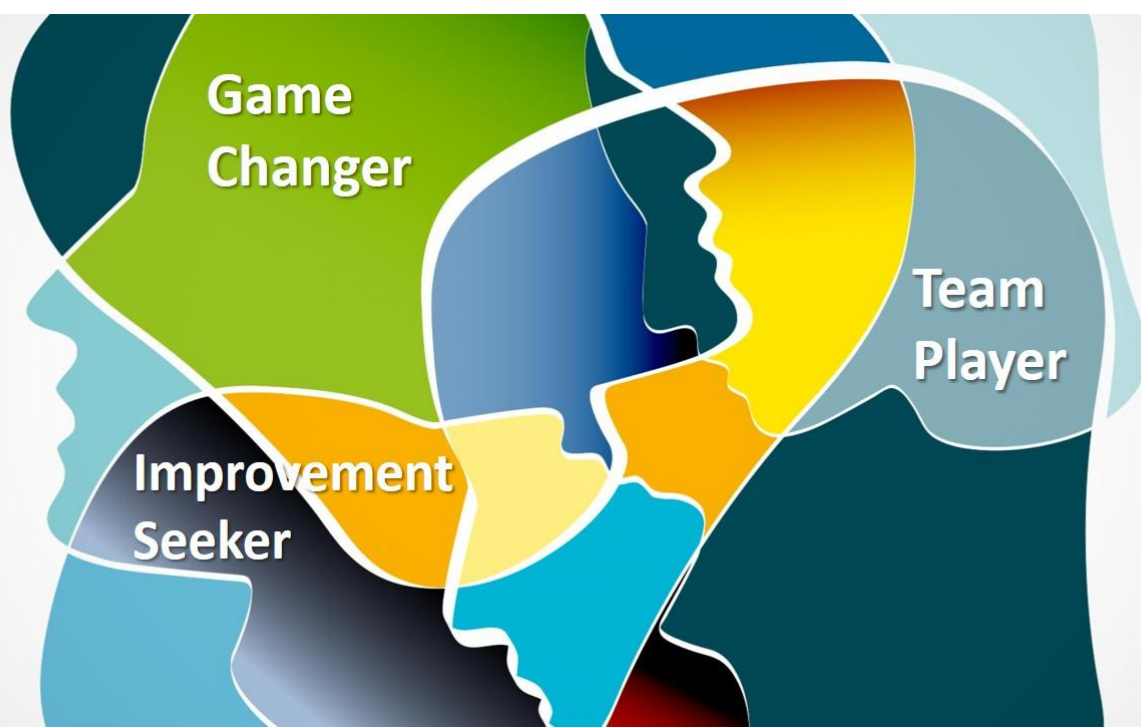
A estrutura formal é constituída por um modelo formal de avaliação de desempenho e avaliações anuais, bem como por um modelo de incentivos, com regras precisas e cartões de incentivo individuais.

Uma forte cultura LBC e valores éticos

Desde a nossa criação como empresa, definimos uma cultura interna e uma cultura externa. A cultura interna baseia-se na sigla ACE, que significa Audácia, Colaboração e Excelência. Cada uma destas características implica um conjunto definido de comportamentos conhecidos, praticados e monitorizados pela empresa, que também podem ser resumidos como Game Changer, Team Player e Improvement Seeker.

A adesão à cultura interna da LBC é fundamental para o desenvolvimento futuro dentro da empresa.

Além disso, a LBC dispõe de um Código de Ética e Sustentabilidade com princípios que todos têm de respeitar. Este código foi reforçado com os Princípios Orientadores para a Utilização Responsável da IA na LBC.



Alumni em empresas líderes

Os nossos alumni trabalham em empresas líderes nos respetivos setores...

A rede de alumni LBC continua a demonstrar a elevada qualidade do talento formado na organização, com alumni a trabalhar em empresas líderes tanto a nível global como nacional, reforçando a reputação e o impacto da LBC no mercado.



... e no serviço público

A rede de alumni LBC tem também estado presente no Governo de Portugal, na direção de agências governamentais em vários países de língua portuguesa e no Parlamento de Portugal.







04.

Preparados para um futuro promissor com IA

A disrupção no negócio é a norma na IA	45
Ajudar as empresas a reinventarem-se	46
Serviços de IA	47
O AI Leap	48

IA: a disrupção no negócio é a norma

Preparados para a disrupção no negócio

As soluções de inteligência artificial aplicáveis aos negócios e a todas as esferas da vida têm evoluído a um ritmo muito acelerado. Todos precisamos de estar preparados para enfrentar a disrupção acelerada nos negócios provocada pela IA. Alguns líderes e empresas terão sucesso, outros fracassarão.

Para terem sucesso, os líderes empresariais precisam de passar da fase de experimentação, de casos de utilização isolados e da utilização individual e isolada de ferramentas de IA para uma implementação operacional completa, em que a IA seja incorporada nos processos, o que requer preparação em termos de dados, a reformulação dos fluxos de trabalho, a integração com os sistemas existentes, uma governance adequada, cibersegurança, colaboradores qualificados, políticas de utilização responsável e uma gestão eficaz da mudança.

Para este efeito, as empresas precisam da combinação certa de pessoas, tecnologia, dados e redesenho do modelo operacional, capaz de proporcionar melhorias mensuráveis na produtividade, na qualidade do serviço, na inovação e no crescimento – enquanto gerem os custos de infraestrutura, a transição da força de trabalho, os requisitos regulamentares e o risco de alocação de capital.

O cerne da liderança na era da IA

A utilização sustentável da inteligência artificial deve basear-se na construção de uma inteligência colaborativa entre humanos e máquinas, aplicada a todas as áreas da vida na sociedade, nas empresas e nas organizações.

O cerne da liderança na era da IA consiste em gerir as interfaces entre a inteligência humana e a inteligência artificial, bem como os limites de ambas. O papel central dos líderes empresariais já não se resume simplesmente a definir estratégias e a alocar recursos. Na era da IA, os líderes devem tornar-se arquitetos de organizações aumentadas – empresas onde o julgamento humano e a inteligência artificial se combinam para impulsionar decisões e operações melhores, mais rápidas e mais escaláveis.

Este não é um conceito trivial. Trata-se de uma disrupção no papel da liderança que é muito mais profunda do que a maioria dos líderes empresariais percebe.



Ajudar as empresas a reinventarem-se



A vantagem da LBC na era da IA

O foco da LBC reside precisamente na construção de uma inteligência colaborativa e responsável, aplicada às várias facetas das empresas e organizações em geral.

A vantagem da LBC reside na combinação de consultoria e engenharia de IA de confiança com competências que nos distinguem: especialização multidisciplinar, uma abordagem de transformação que integra negócio, tecnologia e pessoas, profundo conhecimento de domínio em 13 setores e capacidade comprovada para concretizar projetos complexos, da estratégia à execução.

A abordagem integrada da LBC – que combina estratégia empresarial, especialização setorial, tecnologia digital, inteligência artificial e pessoas – permite à empresa dar resposta a estas necessidades, desde a estratégia à implementação.

O nosso objetivo é ajudar os clientes a ir além da fase experimental, integrar a IA nas suas operações e converter a mudança tecnológica em valor mensurável, responsável e sustentável.

As soluções LBC

Em 2025 aperfeiçoámos a nossa capacidade de prestação de serviços em IA. Entre outros aspetos, nós:

- Implementámos na íntegra o Centro de Competências em IA
- Concebemos um Plano de Ação de IA para a transformação interna e para os serviços de capacitação em IA aos clientes
- Desenvolvemos metodologias próprias, bem como ferramentas e produtos de IA, para servir os clientes de forma rápida e segura
- Melhorámos as competências do nosso quadro de talento através de recrutamento e de formação intensiva
- Implementámos projetos de IA internamente e junto dos clientes.

Serviços de IA

A LBC definiu um conjunto de serviços de capacitação em IA para os clientes e criou uma rede de parceiros para poder prestar esses serviços de forma a gerar valor mensurável, responsável e sustentável. O nosso foco é a capacitação em IA e a automação inteligente, a transformação digital e organizacional, a administração pública digital, serviços e soluções baseados em dados, governance responsável da IA e a requalificação da força de trabalho.



Áreas de serviços de IA

Consultoria em IA

Avaliações de IA e Planos de Ação
Estratégia de IA e de dados
Consultoria em IA
Workshops de descoberta de IA
Pricing de IA

Implementações de IA

Projetos-piloto e proofs of concept (PoC) focados na IA
Desenvolvimento de chatbots de IA
GPT personalizados
Estratégia, conceção, desenvolvimento, implementação, operação e aperfeiçoamento de IA agentic
Desenvolvimento e soluções de IA generativa
Consultoria e desenvolvimento de LLM

Academia IA

Soluções de aprendizagem baseadas em IA
IA para executivos
Fundamentos da IA para a produtividade
Imersão em IA em Silicon Valley



Especializações em IA

Smart data

Estruturação e gestão de dados
Soluções de dados semânticos
Serviços de engenharia de dados
Migração de dados
Governance de dados
Análise e visualização de dados/dashboards

Automação inteligente

Conceção da otimização de processos com IA
Automação de processos
Gestão de processos
Plataformas de agentes de IA

A organização de IA

Governance de IA
Conformidade, ética e mitigação de riscos na IA
Liderança na era da IA
Conceção da organização de IA
Gestão da mudança na IA

AI Leap

AI Leap – das experiências com IA ao desempenho de negócio mensurável

O AI Leap é um exemplo das várias ferramentas de IA próprias já desenvolvidas pela LBC.

Muitas organizações estão a experimentar a inteligência artificial, mas poucas transformaram iniciativas isoladas num modelo operacional estruturado, escalável e gerador de valor. O **Programa AI Leap da LBC** colmata esta lacuna, ao ajudar as organizações a passar de experiências dispersas para prioridades claras, uma governance robusta e soluções de IA em produção.

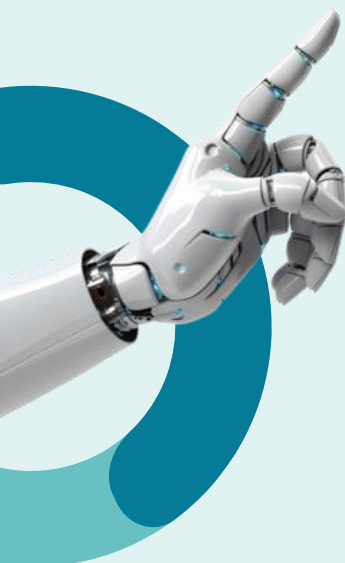
Com uma duração de 12 semanas, o AI Leap combina três fases integradas. Em primeiro lugar, um AI Readiness Assessment para a IA, conduzido por especialistas, determina o nível de maturidade da organização em termos de estratégia, casos de utilização, dados e risco, tecnologia, pessoas e governance. Em segundo lugar, a LBC trabalha com as equipas de liderança e operacionais para identificar, priorizar e elaborar o business case para as oportunidades de IA com maior impacto potencial. Por fim, definimos o roteiro de transformação, o modelo operacional, os requisitos de investimento, as responsabilidades e os mecanismos de governance, enquanto implementamos o primeiro caso de utilização de IA de alta prioridade em produção.

Este trabalho é realizado por profissionais da LBC que combinam um profundo conhecimento em estratégia, transformação empresarial, soluções digitais e IA, apoiados pela experiência adquirida em mais de 1.200 projetos de transformação.

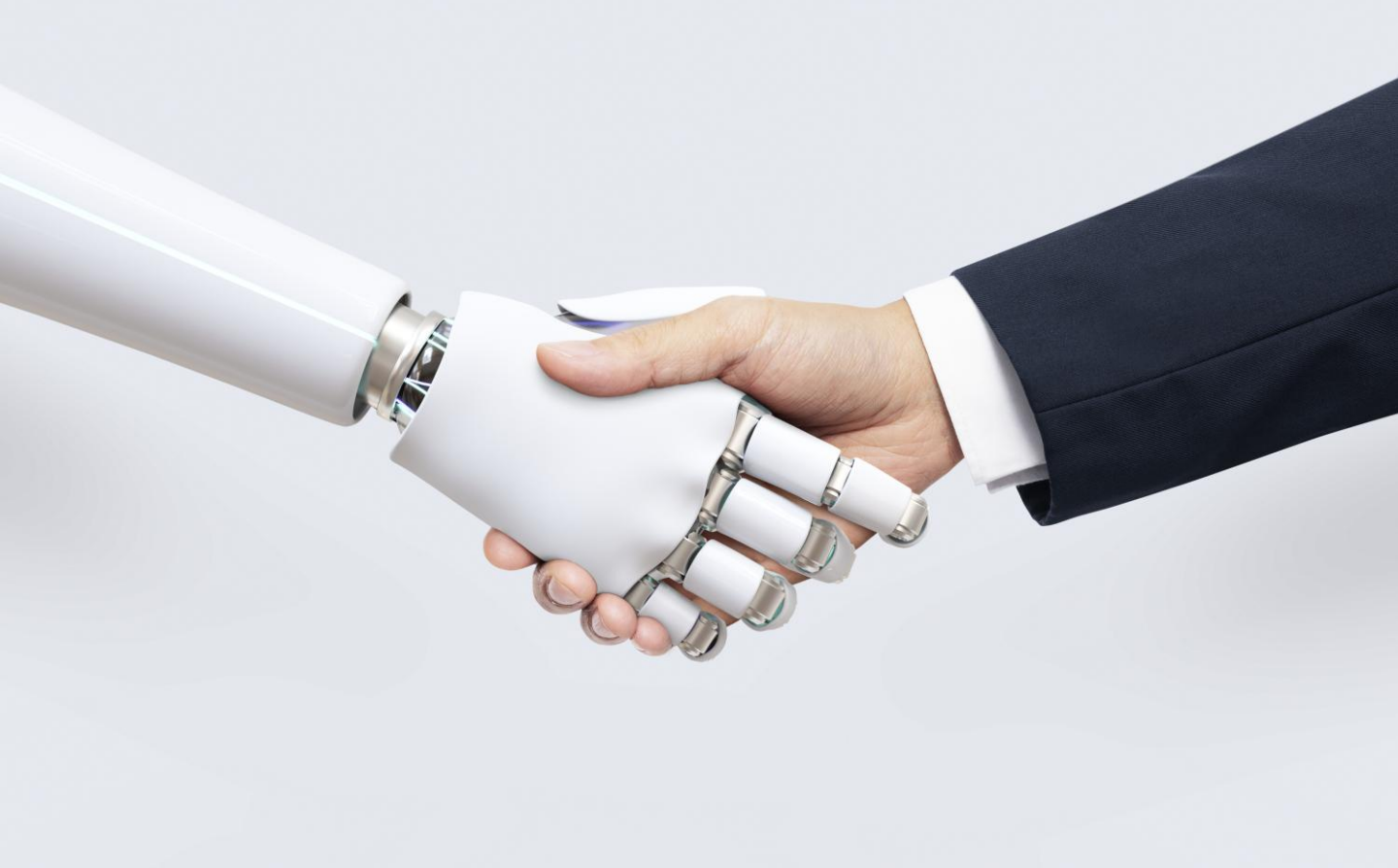
O Programa AI Leap é apoiado por uma **metodologia comprovada** e por uma **plataforma digital de IA concebida** especificamente para o efeito, que orienta o cliente e a equipa de consultoria ao longo de várias etapas, registando dados de forma inteligente, o que permite comparações de benchmark e uma elevada eficiência no trabalho.

O resultado é um caminho prático para a execução: uma estratégia estruturada, um portefólio de use cases priorizados, indicadores de sucesso mensuráveis, um roteiro de implementação plurianual, um modelo de governance de IA e uma solução ativa que demonstra valor empresarial real.

O AI Leap foi concebido para PME, empresas de média dimensão, municípios e organizações públicas que procuram melhorar a produtividade, otimizar os serviços, reduzir os custos operacionais e inovar de forma responsável.



O AI Leap transforma a ambição em IA em ação estruturada – e a ação estruturada em desempenho mensurável



05.

Transformação e investimento em 2026

Transformação e investimento em 2026

50

Transformação e investimento em 2026

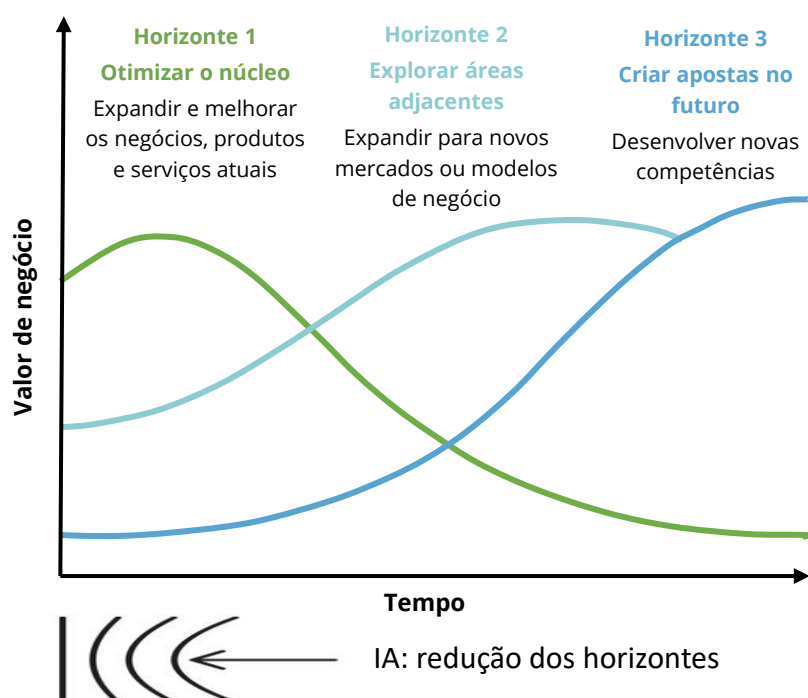
Em 2025 lançamos um ambicioso plano de investimento, que se prolonga até 2026, para dar resposta aos impactos no modelo organizacional decorrentes da evolução natural de uma empresa em termos de dimensão e à aceleração da mudança provocada pela inteligência artificial.

Compressão dos três horizontes

Na LBC consideramos três horizontes de inovação: inovação incremental (negócio principal), inovação nova (negócio emergente) e inovação disruptiva (negócio novo). Conforme demonstrado no capítulo “Tendências e perspectivas de mercado”, a inteligência artificial está a alterar radicalmente o que os clientes esperam da prestação de serviços e a transformar o próprio modelo de prestação de serviços. As curvas que representam conceptualmente os três horizontes estão agora muito mais comprimidas no eixo temporal, e a sobreposição das três curvas é agora também maior. Este contexto de mercado obriga as empresas com visão de futuro a aumentar o investimento na mudança e na adaptação.

É neste contexto de elevado investimento voltado para o futuro que a LBC irá operar em 2026.

As empresas com visão de futuro precisam de aumentar o seu investimento na mudança e na adaptação



Investimento de 1.153.561€ no crescimento futuro

O investimento da LBC em 2026 apoia uma estratégia de crescimento em cinco vertentes: manter o volume de negócio no mercado interno – Portugal –, através do aumento das receitas provenientes de clientes do setor privado; expandir a consultoria de desenvolvimento junto de entidades multilaterais, nomeadamente em África; expandir no mercado europeu, com o apoio do escritório de Munique, centrando-se em soluções web, automação de processos/inteligente e inteligência artificial; expandir os serviços baseados em produtos com uma nova geração de produtos apoiados por IA; proporcionar serviços de implementação de IA ao mercado.

Neste contexto, os nossos principais investimentos em 2025/26 são os seguintes, num total de 1.153.561€:

- Plano de Ação em IA com um investimento de 365.891€, que inclui a adoção de ferramentas e soluções de IA, a contratação e integração de novo talento, formação em IA e a criação de um modelo de funcionamento de IA para a LBC.
- Plano de internacionalização, com um investimento de 437.670€.
- Desenvolvimento de soluções e produtos digitais, com IA e com a IA como prioridade, com um investimento de 200.000€.
- Plano de Crescimento e Gestão da Mudança com um investimento previsto de 150.000€ – que abrange o reforço da gestão intermédia, sistemas de apoio internos, atualização da comunicação digital para o mercado, reforço da formação, custos de contingência decorrentes da aplicação da política “up or out”, atualização da gestão do conhecimento e várias certificações empresariais, entre outras atividades.

Estes investimentos exercem pressão sobre o EBITDA e a margem de lucro para 2026, tal como aconteceu em 2025. No ano de 2025 conseguimos investir e, ao mesmo tempo, aumentar o EBITDA e a margem de lucro. O nosso objetivo para 2026 é aumentar o EBITDA e manter a margem de lucro.

Impacto nos perfis de talento

Estes investimentos também exercem pressão sobre a liquidez a curto prazo. Por esta razão, no início de 2025 conseguimos garantir uma linha de financiamento a médio prazo de 1 milhão de euros, que estamos a utilizar com muita moderação, mais como uma rede de segurança para evitar incidentes de liquidez.

Estes investimentos e estes horizontes exigem também diferentes tipos de talento: “gestores tradicionais” para o horizonte 1, “empreendedores de transição” para o horizonte 2 e “visionários do futuro” para o horizonte 3. A aceleração dos horizontes exigirá igualmente uma aceleração nas mudanças ao nível do talento, seja através da formação e desenvolvimento, seja através do recrutamento e substituições.



06.

Transparência financeira e governance

Análise financeira	53
Rácios financeiros	55
Desempenho financeiro	56
Estrutura de capital	57
Estrutura acionista	60
Balanço e demonstração de resultados	61
ESG	64

Análise financeira

✓ Solidez financeira e solvência

Em 2025 a LBC reforçou significativamente a posição financeira. Os lucros operacionais permitiram à empresa aumentar as suas reservas de caixa para 1,48 milhões de euros, enquanto aumentou os capitais próprios para 4,8 milhões de euros. Esta evolução proporciona uma maior capacidade de investimento, resiliência financeira e apoio ao crescimento futuro.

Apesar de um ambiente empresarial mais exigente e da necessidade de capital de exploração, tendo em conta os investimentos realizados, a LBC manteve uma estrutura financeira globalmente equilibrada em 2025, apoiada por uma base de capitais próprios substancial e por uma gestão prudente dos recursos financeiros. A evolução da dívida reflete, sobretudo, o reforço da capacidade operacional e o apoio ao crescimento do negócio, e fez parte de uma estratégia de financiamento controlada, garantindo a estabilidade financeira e a flexibilidade necessárias para responder às necessidades do negócio.

✓ Melhoria operacional e rentabilidade

Em 2025 a LBC registou uma melhoria consistente nos principais indicadores de rentabilidade, nomeadamente:

- Um aumento de 32,9% no EBITDA, para 1,4 milhões de euros (negócio global).
- Resultado líquido superior a 1,0 milhão de euros (negócio global).
- Aumento da margem operacional do negócio global para 15,2%, refletindo ganhos de eficiência e uma maior capacidade de converter o crescimento em lucros.

Este desempenho demonstra a capacidade da empresa para expandir a sua atividade, mantendo em simultâneo níveis adequados de rentabilidade, apoiada pela eficiência operacional e por uma disciplina reforçada na gestão de custos.

O principal objetivo do Departamento Administrativo e Financeiro da LBC é garantir a criação de valor sustentável através de um acompanhamento rigoroso do desempenho financeiro, de uma gestão eficiente da tesouraria e do apoio à tomada de decisões estratégicas. Neste contexto, o seu trabalho assenta em três pilares fundamentais:

- Planeamento e acompanhamento das atividades financeiras, garantindo rigor e disciplina na execução.
- Melhoria contínua dos modelos de reporte e acompanhamento dos indicadores de desempenho.
- Gestão ativa dos riscos financeiros e da estrutura de financiamento.

Gestão de risco em 2025

Num contexto de maior exposição a riscos financeiros – nomeadamente riscos cambiais, de liquidez e de crédito –, a empresa manteve uma abordagem prudente e proativa à gestão de risco, garantindo um acompanhamento contínuo das flutuações que impactam os resultados.

Gestão de tesouraria e crédito

O crescimento das receitas e da atividade operacional impôs maiores exigências à gestão de tesouraria, nomeadamente devido ao desfasamento temporal entre a execução dos projetos e a entrada de fundos. Neste contexto, o Departamento Financeiro reforçou os seus mecanismos de gestão de liquidez, recorrendo a instrumentos financeiros adequados e negociando limites de crédito, com o objetivo de garantir a estabilidade financeira e a capacidade de responder às necessidades do negócio.

Análise global

Os resultados registados em 2025 confirmam o reforço da estrutura económica e financeira da LBC, com melhorias nos principais indicadores de desempenho e a manutenção de um equilíbrio adequado entre crescimento, rentabilidade e risco.

O desempenho operacional permitiu à empresa manter a geração de lucro, destacando a solidez do modelo de negócio e a eficácia da política financeira adotada, que visa a criação de valor a médio e a longo prazo.

Rácios financeiros

Rácios (negócio consolidado, auditado na certificação das demonstrações financeiras)

RÁCIOS	2025	2024	COMENTÁRIOS
INDICADORES FINANCEIROS OU ESTRUTURAIS			
Liquidez global	2,09	1,72	O rácio de liquidez geral aumentou para 2,09, reforçando a capacidade da empresa para cumprir as suas obrigações de curto prazo e demonstrando uma posição de tesouraria globalmente sólida. O rácio de liquidez imediata subiu para 0,49, o que reflete uma melhoria na disponibilidade de caixa para cobrir as obrigações de curto prazo, embora continue a depender de uma gestão ativa da tesouraria. A autonomia financeira mantém-se em níveis sólidos, refletindo uma estrutura de capital equilibrada e uma capacidade significativa para financiar as operações através de capitais próprios, e reduz assim a dependência do financiamento externo.
Rácio de liquidez imediata	0,49	0,30	
Autonomia financeira	0,54	0,57	
INDICADORES OPERACIONAIS			
Prazo médio de cobrança (em dias)	142	124	O aumento do prazo médio de cobrança para 142 dias reflete uma maior flexibilidade nas condições comerciais, associada ao crescimento do negócio; no entanto, tal exige um controlo mais rigoroso do ciclo de cobrança e da gestão da liquidez.
Prazo médio de pagamento (em dias)	70	62	O Prazo Médio de Pagamento (PMP) aumentou para 70 dias, em consonância com a dinâmica operacional, contribuindo para uma gestão de tesouraria otimizada através do alinhamento das condições de pagamento com o ciclo de cobrança.
RENTABILIDADE/ INDICADORES ECONÓMICOS			
Rendibilidade sobre as vendas (margem operacional)	16,66%	15,95%	Uma ligeira melhoria na margem operacional, o que reflete ganhos na eficiência operacional e uma maior capacidade de converter o volume de negócios em lucro.
EBITDA	1 376 787,12	1 031 958,62	O EBITDA registou um crescimento significativo, o que demonstra um reforço na capacidade de gerar resultados operacionais e uma melhoria no desempenho do negócio.
Rendibilidade dos capitais próprios (antes de impostos)	23,80%	21,81%	A rendibilidade dos capitais próprios aumentou para 23,8%, demonstrando uma utilização mais eficiente do capital investido e reforçando a atratividade económica do negócio.
ALAVANCAGEM FINANCEIRA E INDICADORES DE RISCO			
Rácio de endividamento	34,20%	28,63%	A LBC decidiu obter financiamento para os seus elevados investimentos no crescimento do negócio em 2025/26, em vez de exercer pressão sobre a liquidez a curto prazo proveniente das operações. No entanto, o rácio de endividamento manteve-se em níveis controlados, consistentes com a estrutura financeira da empresa.

✓ De um modo geral, os rácios revelam uma tendência positiva no desempenho da empresa, com uma melhoria da rentabilidade e a manutenção de uma estrutura financeira equilibrada, apesar das maiores exigências em matéria de gestão de liquidez.

Desempenho financeiro

Resultados financeiros em 2025

Em 2025 os resultados financeiros mantiveram-se negativos, situando-se nos 159.710€, o que representa um agravamento face aos 107.702€ registados em 2024, refletindo o aumento das despesas e as perdas financeiras, na ausência de quaisquer receitas financeiras. Apesar desta pressão, o negócio consolidado registou um desempenho operacional muito positivo, atingindo cerca de 8,28 milhões de euros em receitas, 1,37 milhões de euros em EBITDA e 1,01 milhões de euros em resultado líquido em 2025.

Disciplina financeira e resiliência operacional

A deterioração do resultado financeiro não comprometeu a trajetória de crescimento da LBC. Pelo contrário, a melhoria dos principais indicadores operacionais e líquidos em 2025 demonstra a capacidade da empresa para absorver a pressão financeira, reforçando em simultâneo tanto a escala do negócio como a rentabilidade consolidada. Entre 2024 e 2025 as receitas consolidadas aumentaram de 6,31 milhões de euros para 8,28 milhões de euros, o EBITDA de 1,03 milhões de euros para 1,37 milhões de euros, e o resultado líquido de 764 mil euros para 1,01 milhões de euros.

Capacidade financeira para sustentar o crescimento

O desempenho registado em 2025 reforça a capacidade da LBC para sustentar o crescimento com maior solidez operacional e financeira. O aumento simultâneo das receitas, do EBITDA e do resultado líquido demonstra que a empresa continuou a crescer com uma capacidade efetiva de gerar resultados, apesar de uma maior pressão financeira.

Resultados financeiros – 2025 e 2024 da LBC - S.A.

(excluem os resultados das atividades que não são consolidadas para efeitos contabilísticos)

	2025	2024
Receitas e ganhos financeiros	0	0
Despesas e perdas financeiras	159 710	107 702
Resultados financeiros	-159 710	-107 702

Estrutura de capital

A estrutura de capital da LBC - Leadership Business Consulting S.A. para os resultados consolidados, incluindo as suas subsidiárias em Angola e na África do Sul, a 31 de dezembro de 2025, é:

Capital próprio: 54%

- Capital social: 2.000.000€
- Ações próprias: (-202.800€)
- Reservas legais, outras reservas e resultados transitados: 6.190.667€
- Ajustamentos/Outras variações no capital próprio: (4.181.759€). Ver nota de rodapé (1)
- Resultado líquido: 1.011.669€

Total do passivo: 46%, dos quais:

- A médio e longo prazo: 13%
- Empréstimos obtidos: 1.124.337€. (2)

A curto prazo: 33%

- Fornecedores: 928.991€ (excluindo as transações entre empresas do grupo, o montante desta rubrica é de 877.885€)
- Administração pública: 122.213€
- Empréstimos obtidos: 1.379.798€
- Outras contas a pagar: 570.285€ (excluindo transações entre empresas do grupo, o montante desta rubrica é de 489.599€)

Situação histórica em Angola

- Incidente histórico: cerca de 6 milhões de euros em incumprimento por parte do setor público angolano (em outubro de 2014), em resultado da crise global dos preços do petróleo em 2014 (de 140 USD para 28 USD).
- Faturas recuperadas: >90% até ao final de 2025
- Impacto acumulado da desvalorização cambial: menos 5 milhões de euros
- Exposição atual: residual (~65 mil euros)

Este incidente de incumprimento foi substancialmente resolvido e não afeta a estratégia atual da empresa

Isto demonstrou que a LBC tem um negócio, uma gestão e uma equipa muito resilientes

(1) Este valor de -4.181.759€ na rubrica "Ajustamentos/Outras variações no capital próprio" resulta, entre outros itens, da consolidação financeira das sucursais de Angola (-4,079M€) e da África do Sul (-11K€) ao longo dos anos de atividade da empresa, o que inclui variações negativas. O impacto financeiro associado a Angola decorre principalmente da desvalorização cambial na recuperação faseada da dívida para com a LBC por parte de clientes públicos angolanos, denominada em kwanzas, ascendendo a um total histórico de aproximadamente 6 milhões de euros, na sequência da suspensão dos pagamentos em outubro de 2014. Nessa altura, a Conta de Clientes da LBC ascendia a 6 milhões de euros, em resultado de uma decisão de crescimento acelerado em Angola, para compensar o efeito de recessão económica provocado pela troika no mercado português, em consonância com outras empresas portuguesas. O montante de 6 milhões de euros da Conta de Clientes resultou dos atrasos crónicos do setor público angolano na formalização de contratos e na efetuação atempada de pagamentos no período até 2014.

(2) Reforço do investimento através de financiamento vantajoso

Em 2025 a LBC obteve um financiamento no valor de 1,0 milhões de euros ao abrigo de um regime de apoio com garantia mútua, o que permitiu à empresa aceder a condições mais favoráveis do que as geralmente disponíveis no mercado, com um custo de financiamento competitivo e um perfil de reembolso alinhado com o prazo de vencimento dos seus investimentos.

Este financiamento foi fundamental para proporcionar a liquidez necessária à execução do plano de investimento da empresa referido no capítulo 5, "Transformação e investimento em 2026", bem como à renovação da frota, através da transição para veículos elétricos, o que reforçou o compromisso da empresa com a sustentabilidade ambiental e contribuiu, em simultâneo, para a redução da sua pegada de carbono e dos custos operacionais a médio prazo.

De um modo geral, este esforço de investimento, viabilizado pelo financiamento obtido em condições favoráveis, permitiu à empresa executar um plano de crescimento ambicioso, mantendo simultaneamente uma estrutura financeira equilibrada, evidenciada por um rácio de capital próprio de 0,54 e um rácio de liquidez corrente de 2,09, enquanto preservou o crescimento positivo do EBITDA e da margem operacional alcançada durante o ano.

Estrutura de capital e distribuição de resultados

Estrutura do capital social

O capital social da LBC - Leadership Business Consulting ascende atualmente a 2.000.000,00€.

Aplicação do resultado líquido

O Conselho de Administração propõe que o resultado líquido de 1.011.669,18€ obtido em 2025 seja distribuído da seguinte forma:

- 50.583,46€ a transferir para a conta de reservas legais
- 861.085,72€ a serem adicionados aos resultados transitados
- 100.000,00€ a título de bónus de fim de ano

Estrutura acionista

Nos termos dos artigos 447.º e 448.º do Código das Sociedades Comerciais, apresenta-se a seguir um relatório sobre a estrutura acionista da Leadership Business Consulting, bem como sobre os membros do Conselho de Administração que também integram os conselhos de administração de outras sociedades:

Acionista	N.º de ações	Valor	Total	%
Invalue	282 442	5	1 412 210	70,6%
Jorge Cravo	47 558	5	237 790	11,9%
Margarida Gonçalves	24 000	5	120 000	6,0%
Cátia Vicente	6 000	5	30 000	1,5%
LBC (ações próprias)	40 000	5	200 000	10,0%
TOTAL	400 000		2 000 000	100,0%

Carlos Oliveira, presidente do Conselho de Administração da Leadership Business Consulting, é também presidente do Conselho de Administração da Leadership Business Technology e manager da Invalue.

Balanço e demonstração de resultados da LBC, S.A.

(Demonstrações financeiras consolidadas, não globais)

Balanço da LBC, S.A. em 31 de dezembro de 2025 (Ativos)

ATIVOS	2025	2024
ATIVOS NÃO CORRENTES		
Ativos fixos tangíveis	98 427	149 584
Ativos intangíveis	651 387	320 168
Investimentos financeiros	796 045	787 849
Outros investimentos financeiros	42 639	32 639
Contas a receber (empresas do Grupo)	1 080 184	1 082 743
	2 668 681	2 372 983
ATIVOS CORRENTES		
Contas a receber de clientes (empresas do Grupo)	1 003 067	812 167
Clientes (Clientes externos)	2 741 292	1 659 164
Entidades estatais e outras entidades públicas	91 339	124 653
Outras contas a receber (empresas do Grupo)	441	1 394
Outras contas a receber (externas)	914 438	947 852
Itens diferidos	43 533	47 571
Caixa e depósitos bancários	1 480 609	774 555
	6 274 720	4 367 356
TOTAL DO ATIVO	8 943 401	6 740 338

Valores em euros

Balanço e demonstração de resultados da LBC, S.A.

(Resultados consolidados, não globais)

LBC, S.A. Balanço em 31 de dezembro de 2025 (Passivo e Capital Próprio)

PATRIMÓNIO LÍQUIDO E PASSIVO	2025	2024
CAPITAL PRÓPRIO		
Capital	2 000 000	2 000 000
Ações próprias	-202 800	-202 800
Reservas legais	262 421	224 209
Outras reservas	23 280	23 280
Resultados transitados	5 904 966	5 190 522
Ajustamentos/Outras variações no capital próprio	-4 181 759	-4 167 590
Resultado líquido do exercício	1 011 669	764 248
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	4 817 777	3 831 868
PASSIVO		
PASSIVOS NÃO CORRENTES		
Empréstimos recebidos	1 124 337	368 907
	1 124 337	368 907
PASSIVOS CORRENTES		
Fornecedores (empresas do Grupo)	51 106	-62 913
Fornecedores (externos)	877 885	617 578
Entidades estatais e outras entidades públicas	122 213	223 712
Financiamento obtido	1 379 798	1 167 986
Outras contas a pagar (empresas do Grupo)	80 687	76 547
Outras contas a pagar (terceiros)	489 599	516 653
	3 001 287	2 539 563
TOTAL DO PASSIVO	4 125 624	2 908 470
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	8 943 401	6 740 338

Valores em euros

Balanço e demonstração de resultados da LBC, S.A.

(Resultados consolidados, não globais)

Demonstração de resultados por natureza em 31 de dezembro de 2025

Receitas e Despesas	2025	2024
Prestações de serviços	7 839 434	5 914 225
Subsídios à exploração	76 857	34 291
Participação nos lucros/prejuízos de subsidiárias, associadas e joint ventures	3 745	10 880
Trabalhos próprios capitalizados	350 670	245 603
Fornecimentos e serviços externos	-4 004 083	-2 670 158
Despesas com pessoal	-2 732 183	-2 538 743
Outros rendimentos operacionais	12 238	108 367
Outros encargos operacionais	-169 891	-72 507
EBITDA (Resultado antes de amortizações, custos financeiros e impostos)	1 376 787	1 031 959
Despesas/reversões de depreciação e amortização	-70 609	-88 456
Resultado operacional (EBIT)	1 306 177	943 502
Juros e despesas similares	-159 710	-107 702
Lucro antes de impostos	1 146 467	835 800
Despesas com o imposto sobre o rendimento	-134 798	-71 553
Resultado líquido do exercício	1 011 669	764 248

Valores em euros

ESG

Em 2025 a LBC continuou a reforçar o seu compromisso com o crescimento sustentável, ao integrar a responsabilidade ambiental, o impacto social e práticas sólidas de governance na forma como gere as suas operações, desenvolve os seus colaboradores e proporciona valor aos clientes e às comunidades. Este capítulo está estruturado em torno das três dimensões ESG – sigla em inglês para Ambiente, Social e Governance – e reflete tanto as práticas internas como o impacto externo gerado através dos projetos e iniciativas da LBC. Os indicadores que se seguem resumem as principais métricas ESG para 2025 e, quando aplicável, a sua evolução em comparação com o ano anterior.



Ambiente	
Frota elétrica ou híbrida: 90%	Redução das viagens de negócios (em função do volume de negócio): - 10%
Social	
Igualdade de género: 45% de mulheres 55% de homens	Mulheres em cargos de direção: 32%
Governance/Sustentabilidade	
Redução do consumo de papel: - 30%	Projetos com mapeamento da contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): 99%

Ambiente

Reduzir a pegada operacional da LBC

A LBC manteve o foco na redução do impacto ambiental das suas operações, nomeadamente através da transição progressiva da sua frota para veículos elétricos e híbridos, que representaram 90% da frota total em 2025. A empresa continuou também a promover modelos de prestação de serviços digitais e formas de trabalho mais eficientes, contribuindo para uma redução de 10% nas viagens de negócios em comparação com o ano anterior, mantendo em simultâneo elevados níveis de eficiência operacional e qualidade de serviço.

Nos seus escritórios e nas atividades do dia a dia, a LBC continuou a incentivar a utilização responsável dos recursos, incluindo uma redução de 30% no consumo de papel em comparação com o ano anterior, a utilização de materiais reciclados e práticas de reciclagem nas suas instalações. Estas medidas fazem parte de uma abordagem pragmática à gestão ambiental, alinhada com a dimensão da empresa, o seu perfil de atividade e o seu modelo operacional baseado na consultoria.

ESG

Social

Pessoas, desenvolvimento de talento e partilha de conhecimento

Em 2025 a LBC aumentou o seu investimento no desenvolvimento dos colaboradores, ao dar continuidade aos programas “Basic Consulting Skills” e “Advanced Consulting Skills”, e ao lançar o Spot Trainer, uma plataforma de formação interna concebida para acelerar o desenvolvimento de competências, promover a partilha de conhecimento e garantir a consistência na prestação de serviços. No total, a LBC ministrou 8.480 horas de formação durante o ano, reforçando uma cultura de aprendizagem contínua e apoiando o desenvolvimento profissional dos consultores em diferentes níveis de experiência.

A LBC continuou também a promover um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo, com especial atenção à igualdade de género, à igualdade de oportunidades e ao desenvolvimento de equipas multidisciplinares. Em 2025 as mulheres representavam 45% da força de trabalho e 32% dos cargos de liderança sénior, refletindo o compromisso da empresa com uma representação equilibrada e uma progressão baseada no mérito. Enquanto organização intensiva em conhecimento, a LBC reconhece que a diversidade de perspetivas, experiências e competências é essencial para a inovação, a resolução de problemas e a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Impacto social através de projetos e parcerias

A contribuição da LBC para o desenvolvimento social e económico reflete-se também nos projetos que concebe e implementa para clientes e parceiros. Em 2025 todos os projetos foram mapeados de acordo com a correspondência entre as suas atividades, resultados e efeitos esperados e a sua contribuição para os ODS das Nações Unidas. Esta abordagem permite identificar de que forma cada projeto contribui para prioridades de desenvolvimento mais amplas, incluindo o desenvolvimento de competências, o reforço da capacidade institucional, a inovação, o empreendedorismo, a empregabilidade e o crescimento económico sustentável.

Iniciativas como o Startup Challenge ilustram o papel da LBC no apoio aos ecossistemas de empreendedorismo, na promoção da inovação e na contribuição para o dinamismo económico. Ao mobilizar empresas, empreendedores, mentores e parceiros institucionais, estas iniciativas ajudam a criar oportunidades para novos negócios, reforçam as capacidades empresariais e geram efeitos positivos para as comunidades e economias locais.



ESG

Governance

Ética, transparência e gestão responsável

A ética empresarial, a transparência e a integridade continuam a ser pilares centrais nas operações da LBC. As práticas da empresa são sustentadas por um Código de Ética e Sustentabilidade atualizado e por uma cultura organizacional centrada na responsabilidade, na prestação de contas/responsabilização e em relações transparentes com os stakeholders. Estes princípios orientam a tomada de decisões, o envolvimento com os clientes, as relações com os parceiros e a forma como a LBC gere os seus processos internos.

Em 2025 a LBC continuou a reforçar as práticas de gestão responsável, ao consolidar os processos internos, promover a partilha de conhecimentos e reforçar a consistência na execução de projetos. Esta abordagem apoia o crescimento sustentável, enquanto garante que a empresa se mantém alinhada com elevados padrões de profissionalismo e de serviço ao cliente.

Cibersegurança e proteção da informação

Num contexto de crescente exposição a riscos digitais, a LBC continuou a reforçar as suas práticas de cibersegurança e proteção da informação, com foco na mitigação de riscos operacionais, financeiros e de reputação. A empresa continuou a investir em soluções tecnológicas robustas e na sensibilização e na formação dos colaboradores, promovendo uma cultura de segurança em toda a organização.

No âmbito do seu compromisso com as melhores práticas internacionais, a LBC está a passar pelo processo de certificação segundo a norma ISO/IEC 27001, reforçando a credibilidade da organização e o seu alinhamento com elevados padrões de segurança da informação e proteção de dados.

Utilização responsável da inteligência artificial

Com a crescente adoção da IA pela LBC e pelos clientes, definimos os Princípios para a Utilização Responsável da IA na LBC, protegendo os clientes e reduzindo os riscos para a LBC. Desenvolvemos também um quadro para avaliar o cumprimento da Lei da IA por parte dos clientes.



ESG

Compromisso com a sustentabilidade

Olhando para o futuro, a LBC quer continuar a reforçar a maturidade, a consistência e a transparência das suas práticas de sustentabilidade. Este compromisso inclui avançar no sentido da certificação ESG, desenvolver uma matriz de materialidade para identificar e priorizar os temas com maior relevância para a empresa e os seus stakeholders, e reforçar o alinhamento das suas práticas de reporte com a Diretiva relativa ao Relato de Sustentabilidade das Empresas (CSRD em inglês). Estas medidas irão apoiar uma abordagem mais estruturada à gestão da sustentabilidade e proporcionar uma base mais sólida para o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo.

A LBC pretende também avançar na quantificação da sua pegada de carbono, permitindo uma compreensão mais precisa do impacto ambiental associado às suas operações, deslocações, utilização de energia e consumo de recursos.

Ao mesmo tempo, a empresa continuará a reforçar as iniciativas sociais e as parcerias sustentáveis, em particular aquelas que promovem o empreendedorismo, o desenvolvimento de competências, a inovação, a empregabilidade e o crescimento económico inclusivo nas comunidades e ecossistemas onde opera.



Conselho de Administração



Carlos Oliveira

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'C. Oliveira', written over a horizontal line.

Presidente do Conselho de Administração



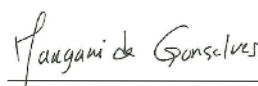
Jorge Cravo

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Cravo', written over a horizontal line.

Administrador



Margarida Gonçalves

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Margarida Gonçalves', written over a horizontal line.

Administradora



Torben Rankine

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Torben Rankine', written over a horizontal line.

Diretor



Luís Figueiredo

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luís Figueiredo', written over a horizontal line.

Diretor



Auditoria às demonstrações financeiras

(Apenas para o negócio consolidado)

Na qualidade de empresa cotada em bolsa, a LBC efetuou o depósito das contas, conforme exigido por lei.

No âmbito do presente Relatório Anual, destacamos o seguinte do Relatório dos Auditores.

“Auditámos as demonstrações financeiras da Leadership Business Consulting, S.A., que incluem o balanço em 31 de dezembro de 2025 (apresentando um total de ativos de 8.943 mil euros e um total de capital próprio de 4.818 mil euros, incluindo um resultado líquido de 1.012 mil euros), a demonstração de resultados por natureza, a demonstração de variações no capital próprio e a demonstração de fluxos de caixa relativos ao exercício então findo, bem como as notas explicativas às demonstrações financeiras, que incluem um resumo das políticas contabilísticas significativas.

Na nossa opinião, salvo os possíveis efeitos das questões referidas na secção “Fundamento do Parecer com Reserva”, as demonstrações financeiras anexas apresentam de forma fiel, em todos os aspetos materialmente relevantes, a situação financeira da Leadership Business Consulting, S.A., em 31 de dezembro de 2025, bem como o seu desempenho financeiro e fluxos de caixa relativos ao período então findo, em conformidade com as Normas de Contabilidade e Relato Financeiro adotadas em Portugal através do Sistema de Normalização Contabilística.

Em conformidade com o artigo 451.º, n.º 3, alínea e), do Código das Sociedades Comerciais, com exceção dos possíveis efeitos das questões referidas na secção “Fundamento do Parecer com Reserva” do Relatório de Auditoria às demonstrações financeiras, consideramos que o relatório de gestão foi elaborado de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis em vigor, que a informação nele contida é consistente com as demonstrações financeiras auditadas e que, tendo em conta o nosso conhecimento e avaliação da Entidade, não identificámos quaisquer distorções materiais.”

O Relatório dos Auditores pode ser obtido mediante solicitação.

LBC Intelligent Transformation

Dare to Be **Innovative**,
Embrace **Transformation**,
and **Deliver** a Better World

**Let's build a better future.
Together.**



lbc-global.com



global.lbc



global-lbc



info@lbc-global.com



@lbcglobal