

DESAFIOS COMERCIAIS 2026

O Que Está a Mudar nas Vendas
em Portugal e na Europa

José de Almeida — Ideias e Desafios

Com base em 20+ anos de formação comercial e dados europeus de 2025-2026

As vendas mudaram. Mas será que as equipas comerciais acompanharam?

Nos últimos 20 anos, formámos mais de 4.900 empresas e 15.000 profissionais comerciais em Portugal. O que vemos no terreno, dia após dia, confirma o que os dados europeus revelam: os desafios comerciais de 2026 são profundamente diferentes dos de há 5 anos.

Os compradores estão mais informados, mais hesitantes e mais exigentes. As equipas de compra cresceram. A pressão sobre o preço intensificou-se. E a IA, que promete revolucionar tudo, está a ser adoptada de forma caótica pela maioria das organizações.

Este estudo cruza a nossa experiência no terreno com dados recentes de fontes como Forrester, Gartner, OCDE, Comissão Europeia e estudos sectoriais de 2025-2026. O objectivo é simples: identificar os 7 desafios que mais impactam as equipas comerciais portuguesas e europeias — e, para cada um, oferecer recomendações práticas que pode aplicar já na próxima semana.

Porque a teoria sem prática, nas vendas, não vale nada.

75%

dos compradores B2B demoram
mais a decidir do que em 2023

7.4

decisores envolvidos numa compra
B2B média em 2026

70%

do percurso de compra concluído
antes de contactar um vendedor

Fontes: Forrester Buyers' Journey Survey 2025; Corporate Visions B2B Buying Behavior 2026; Gartner Future of Sales.

01

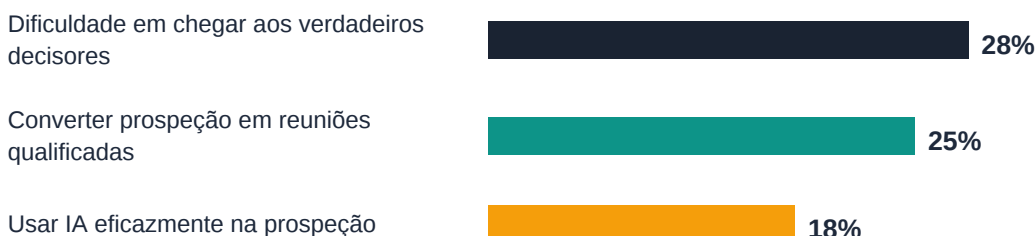
Os Decisores São Cada Vez Mais Difíceis de Alcançar

Em 2026, encontrar e chegar aos verdadeiros decisores de compra é o desafio mais citado pelas equipas comerciais que formamos. O grupo de compra expandiu-se e tornou-se mais opaco.

Os dados da Forrester confirmam o que já vemos no terreno há alguns anos: o número médio de decisores envolvidos numa compra B2B subiu para 7,4 — e em vendas complexas, pode chegar a 13 ou mais. Mas o problema não é só o número. É que muitos destes stakeholders entram e saem do processo, têm agendas diferentes, e nem sempre se identificam como decisores.

Em Portugal, a realidade é agravada por uma cultura empresarial onde as hierarquias são fluidas e as decisões muitas vezes passam por figuras informais — o director financeiro que "tem a última palavra", o técnico que pode vetar uma solução, ou o administrador que decide na reunião de sexta-feira. Sem mapa, o vendedor navega às cegas.

Ao mesmo tempo, 61% dos compradores B2B preferem uma experiência sem vendedor. Usam IA e pesquisa online para avançar no processo de compra — e quando finalmente falam com alguém, já estão 70% decididos. O vendedor que aparece tarde demais perde a oportunidade de influenciar.



Fonte: Richardson 2026 Selling Challenges Research (300+ profissionais); dados complementares Forrester 2025.

A NOSSA VISÃO

MAPEIE O ECOSSISTEMA DE DECISÃO, NÃO APENAS O CONTACTO

Pare de pensar em "quem é o meu contacto" e passe a pensar "quem decide, quem influencia, quem pode bloquear e quem financia". Antes de cada proposta, desenhe o mapa do grupo de compra. Identifique pelo menos 3 stakeholders diferentes. Se só conhece um, o negócio está em risco.

ENTRE MAIS CEDO NO PROCESSO

Se o comprador já está 70% decidido quando o contacta, precisa de chegar antes. Isto significa investir em conteúdo que posicione a sua empresa como referência — artigos, estudos, webinars — e em prospeção proactiva. Quem espera pelo telefone tocar, espera demasiado.

USE INSIGHT, NÃO INSISTÊNCIA

Os stakeholders seniores não respondem a cold calls persistentes. Respondem a ideias que desafiam o seu pensamento. Prepare uma perspectiva original sobre o negócio do cliente antes de o contactar. A moeda de troca nas vendas modernas é o valor intelectual, não a simpatia.

02

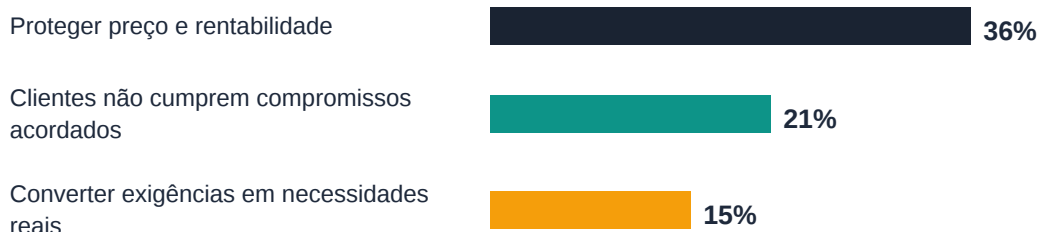
A Pressão Sobre o Preço Não Pára de Aumentar

Proteger o preço e a rentabilidade é o desafio número um nas negociações. Os compradores focam-se mais no preço do que nunca, e os vendedores que não sabem negociar perdem margem em cada reunião.

A conjuntura económica europeia — com inflação persistente, cadeias de abastecimento frágeis e incerteza geopolítica — transformou a gestão agressiva de custos numa regra, não numa excepção. 80% das empresas europeias antecipam impactos significativos nas cadeias de abastecimento em 2026, o que se traduz em departamentos de compras cada vez mais agressivos na negociação.

Em Portugal, onde a economia cresce a um ritmo moderado de 2,2% (previsão CE para 2026), as empresas vivem um paradoxo: precisam de investir para crescer, mas os orçamentos estão apertados. O resultado? Compradores que pedem mais por menos, que comparam preços online com transparência total, e que usam a concorrência como arma de pressão.

O mais preocupante: apenas 26% dos negociadores comerciais preparam as suas perguntas antes de entrar numa negociação. A maioria reage no momento — e quem reage, perde.



Fonte: Richardson 2026; Fastmarkets Negotiation Survey 2026; dados complementares Red Bear Negotiation.

A NOSSA VISÃO

PREPARE-SE ANTES DE NEGOCIAR — SEMPRE

Defina antecipadamente o seu preço-alvo, a zona de possível acordo (ZOPA) e as concessões que pode fazer. Saiba o que vale cada concessão para si e para o cliente. Quem entra numa negociação sem preparação, sai dela sem margem.

CONSTRUA VALOR ANTES DE DISCUTIR PREÇO

Se o cliente só fala de preço, é porque ainda não percebeu o valor. Volte atrás no processo. Faça perguntas sobre o custo de não resolver o problema. Quantifique o impacto. O preço só é problema quando o valor não está claro.

NUNCA DÊ UMA CONCESSÃO SEM RECEBER ALGO EM TROCA

Cada desconto gratuito ensina o comprador a pedir mais. Quando lhe pedem 10% de desconto, responda: "Posso considerar isso — o que me pode dar em troca? Maior volume? Pagamento antecipado? Contrato mais longo?" Negocie, não capitule.

03

Os Compradores Estão Paralisados Pela Indecisão

75% dos compradores B2B demoram mais a decidir do que há três anos. O status quo tornou-se o maior concorrente — mais perigoso do que qualquer empresa rival.

Chamamos-lhe o "Abismo da Confiança": os compradores têm mais informação do que nunca, mas isso não os torna mais decididos — torna-os mais hesitantes. Com tantas opções, tantos dados e tanta incerteza económica, a decisão mais fácil é... não decidir.

O Gartner já tinha identificado esta tendência: até 40-60% dos pipelines B2B terminam em "no decision", não por falta de interesse, mas por medo de errar. Em Portugal, onde a cultura de decisão tende a ser mais conservadora e hierárquica, este efeito é amplificado. O gestor que arrisca e falha paga caro; o que mantém o status quo raramente é penalizado.

Para o vendedor, isto significa que convencer o cliente de que a sua solução é boa não basta. É preciso convencê-lo de que o custo de não agir é maior do que o risco de mudar.

40–60%

dos pipelines B2B terminam em "no decision"

75%

dos compradores demoram mais a decidir

28%

citam a indecisão como principal barreira ao fecho

Fontes: Gartner Future of Sales; Richardson 2026; Corporate Visions 2026.

A NOSSA VISÃO

VENDA O CUSTO DA INACÇÃO

Não se limite a apresentar os benefícios da mudança — quantifique o custo de ficar parado. "Quanto lhe custa cada mês que passa sem resolver este problema?" Faça o cliente sentir o peso da inacção. É mais poderoso do que qualquer feature.

SIMPLIFIQUE A DECISÃO

Se o comprador está paralisado pela complexidade, dê-lhe um caminho claro. Reduza opções, proponha um piloto, ofereça uma garantia. Retire risco da equação. Às vezes, o melhor fecho é dizer: "Comece pequeno. Se funcionar, escalamos."

04

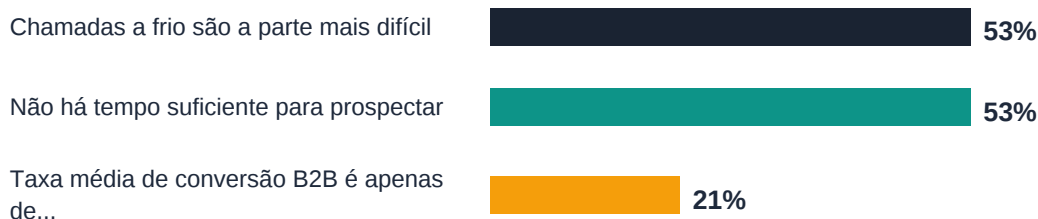
A Prospeção Tornou-se um Desporto de Combate

Em Portugal, 53% dos vendedores dizem que as chamadas a frio são a parte mais difícil do seu trabalho. E a mesma percentagem admite não ter tempo suficiente para fazer prospeção adequada.

A prospeção sempre foi a actividade mais evitada nas vendas. Mas em 2026 ficou ainda mais difícil. Os decisores estão blindados por assistentes, filtros de email e caller ID. Os emails frios têm taxas de resposta abaixo de 2%. E o LinkedIn, que era território fértil, tornou-se num mar de mensagens genéricas de copy-paste que ninguém lê.

Os vendedores passam apenas 30% do seu tempo a vender — o resto é consumido por tarefas administrativas, reuniões internas e entrada de dados no CRM. É um paradoxo: pede-se aos comerciais que vendam mais, mas dá-se-lhes cada vez menos tempo para o fazer.

O resultado? A taxa média de conversão em vendas B2B é de apenas 21%. Para cada 5 oportunidades trabalhadas, 4 não se concretizam. E muitas dessas perdas começam na prospeção — porque o vendedor não qualificou bem, não chegou ao decisor certo, ou simplesmente não teve tempo de acompanhar.



Fontes: SPOTIO Sales Statistics 2026; SMARTe B2B Prospecting Report 2026; Corporate Visions 2026.

A NOSSA VISÃO

SISTEMATIZE A PROSPEÇÃO — NÃO A DEIXE AO ACASO

A prospeção não pode depender da "boa vontade" do vendedor. Precisa de blocos de tempo dedicados (mínimo 1 hora/dia), listas qualificadas, scripts adaptados e métricas de actividade. Se não está no calendário, não acontece.

PERSONALIZE OU NÃO CONTACTE

Em 2026, a mensagem genérica é pior do que não enviar nada — porque destrói a sua reputação. 73% dos compradores evitam fornecedores que enviam outreach irrelevante. Invista 5 minutos a pesquisar o prospect antes de o contactar. Uma referência concreta ao negócio dele vale mais do que mil templates.

05

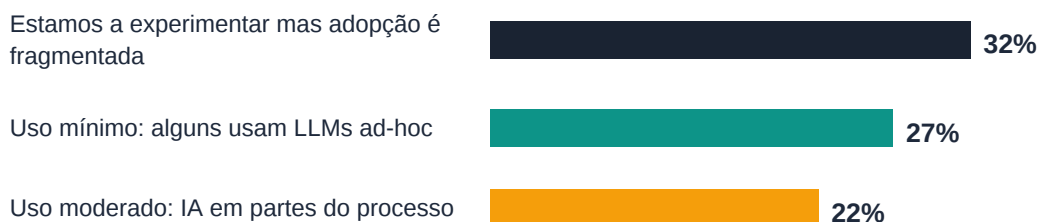
A IA Promete Muito, Mas a Adopção É Caótica

Em Portugal, 88% dos líderes comerciais consideram a IA essencial. Mas na Europa, apenas 20% das empresas a implementaram efectivamente. O gap entre expectativa e realidade é enorme.

A Inteligência Artificial é o tema inescapável de 2026. Todas as empresas falam dela, muitas experimentam-na, mas poucas sabem usá-la de forma estruturada nas vendas. Os dados da OCDE mostram que apenas 19,95% das empresas da UE usam efectivamente tecnologias de IA — e a maioria concentra-se em grandes empresas (55%) versus pequenas (17%).

No terreno, o que vemos é uma adopção fragmentada: vendedores que usam o ChatGPT para escrever emails mas sem estratégia; empresas que compram ferramentas de IA sem formar as equipas; líderes que esperam que a tecnologia resolva problemas que são, na verdade, problemas de processo e de competências humanas.

O paradoxo é claro: 70,89% das empresas europeias que consideraram IA mas não a adoptaram citam a falta de competências como principal barreira. A tecnologia está disponível — o que falta é saber usá-la.



Fontes: Richardson 2026; OCDE AI Adoption Index 2026; Salesforce State of Sales Portugal 2025.

A NOSSA VISÃO

A IA NÃO SUBSTITUI COMPETÊNCIAS — AMPLIFICA-AS

Um vendedor medíocre com IA continua medíocre. Um bom vendedor com IA torna-se excepcional. Antes de investir em ferramentas, invista em competências: escuta activa, perguntas estratégicas, negociação. A IA é o amplificador — mas o sinal tem de ser bom.

COMECE POR CASOS DE USO CONCRETOS

Não tente implementar IA em tudo ao mesmo tempo. Comece por um caso de uso específico — preparação de reuniões, qualificação de leads, ou análise de pipeline — e meça resultados. Depois escale. A adopção faseada e intencional bate sempre a experimentação caótica.

06

As Equipas Precisam de Novas Competências — Já

Apenas 12% dos líderes acreditam que as suas equipas têm a estrutura ideal para atingir metas. A lacuna de competências é o elefante na sala que ninguém quer enfrentar.

O mundo das vendas mudou mais nos últimos 3 anos do que nos 15 anteriores. Os compradores são mais sofisticados. Os processos de decisão mais complexos. As ferramentas mais poderosas. Mas a maioria das equipas comerciais continua a vender como vendia em 2019.

O estudo da Richardson identifica que o desafio número um nas conversas de vendas é saber que perguntas fazer — 33% dos inquiridos citam-no como a competência mais difícil. Não é falta de informação sobre o produto. É falta de capacidade de fazer perguntas que revelem as verdadeiras necessidades do cliente.

Em Portugal, onde muitas empresas ainda não têm programas estruturados de formação comercial contínua, o impacto é directo: vendedores que apresentam soluções antes de entender problemas, que cedem nos preços porque não sabem negociar, e que perdem negócios porque não sabem criar urgência.

33%

dizem que saber que perguntas fazer é o mais difícil

12%

dos líderes acreditam ter a estrutura ideal para atingir metas

70%

do tempo dos vendedores é gasto em tarefas não-venda

Fontes: Richardson 2026; Revista Líder / Martech Digital 2025; Everstage Sales Productivity 2026.

A NOSSA VISÃO

INVISTA EM FORMAÇÃO PRÁTICA, NÃO EM TEORIA

A formação de vendas que funciona não é PowerPoint numa sala durante 8 horas. É treino prático com role-plays, exercícios reais e feedback imediato. É acompanhamento pós-formação para garantir que as competências são aplicadas no terreno. Se não muda comportamentos, não é formação — é entretenimento.

TREINE A ARTE DE PERGUNTAR

A competência mais subestimada nas vendas é a capacidade de fazer boas perguntas. Não perguntas sobre o produto ("precisa de X?") mas perguntas que revelam problemas ("o que acontece se não resolver isto nos próximos 6 meses?"). Treine as suas equipas a perguntar antes de apresentar.

07

O Que Fazer em 2026: Um Plano de Acção

Os desafios são claros. As soluções também. A diferença entre as equipas comerciais que vão prosperar e as que vão sobreviver está na velocidade de execução.

Se pudéssemos resumir os 6 desafios anteriores numa única frase, seria esta: as vendas tornaram-se mais humanas, não menos. A tecnologia é importante — mas as competências que separam os bons vendedores dos medíocres continuam a ser fundamentalmente humanas: a capacidade de fazer perguntas inteligentes, de criar confiança, de negociar com integridade, e de ajudar o cliente a decidir.

A IA pode automatizar a prospecção, qualificar leads e preparar reuniões. Mas não pode substituir o olhar nos olhos do cliente quando ele hesita. Não pode sentir o momento certo para calar e deixar o silêncio trabalhar. Não pode adaptar uma proposta no meio de uma conversa porque percebeu que o verdadeiro problema é outro.

AS 7 ACÇÕES PRIORITÁRIAS PARA 2026

1. Mapeie os decisores

Para cada oportunidade, identifique pelo menos 3 stakeholders. Se só tem 1 contacto, não tem um negócio — tem um risco.

2. Entre mais cedo

Não espere que o comprador venha ter consigo. Crie conteúdo relevante, faça prospecção proactiva, posicione-se como referência no seu mercado.

3. Prepare cada negociação

Defina ZOPA, concessões e perguntas antes de entrar na sala. Nunca ceda sem receber algo em troca.

4. Venda o custo da inacção

O status quo é o seu maior concorrente. Ajude o cliente a quantificar o custo de não mudar.

5. Sistematize a prospecção

Blocos de tempo dedicados, listas qualificadas, métricas de actividade. Prospecção não é opcional.

6. Use IA com intenção

Comece por um caso de uso concreto, meça resultados, depois escale. A adoção faseada bate sempre o caos.

7. Invista em formação prática

Role-plays, exercícios reais, follow-up. Se não muda comportamentos, não é formação.

Quer levar estes insights para a sua equipa?

A Ideias e Desafios desenha programas de formação de vendas, negociação e liderança à medida da sua empresa. Mais de 4.900 empresas e 15.000 profissionais formados em 20+ anos.

www.ideiasedesafios.com

contacto@ideiasedesafios.com