



# 4 ESTÁGIOS DO VENDEDOR

UM CAMINHO DE EVOLUÇÃO PARA DESEMPENHO, CONFIANÇA E RESULTADOS



AUTOCONHECIMENTO PARA EVOLUIR

HABILIDADES QUE GERAM VALOR

ATITUDES QUE DIFERENCIAM

RESULTADOS QUE PERDURAM



EVOLUA. APLIQUE. LIDERE. MULTIPLIQUE RESULTADOS.

CÓDEX COMERCIAL





ESTRATÉGIA • ESTRUTURA • ESCALA

---

# EM QUAL ESTÁGIO VOCÊ ESTÁ?

Os 4 níveis do vendedor e o caminho  
para a alta performance

---

 Inconsciente Incompetente    Consciente Incompetente    Consciente Competente    Inconsciente Competente

**Lucas Souza**

25 anos no comercial | Gerente Nacional | Empreendedor

# ANTES DE COMEÇAR

Este material é curto. É direto. E se você for honesto ao lê-lo, ele vai te mostrar algo que a maioria dos vendedores nunca para para enxergar: em qual ponto da jornada de desenvolvimento você realmente está — e o que está te impedindo de avançar para o próximo nível.

Existe um modelo da psicologia do aprendizado chamado os 4 Estágios da Competência — desenvolvido originalmente por Noel Burch na década de 1970 e amplamente estudado desde então. Ele descreve como qualquer pessoa aprende qualquer habilidade — e em vendas ele é particularmente revelador porque explica por que alguns vendedores parecem ter um teto invisível que não conseguem ultrapassar.

Você vai se reconhecer em algum desses estágios. Talvez em mais de um, dependendo da habilidade específica. E ao final deste material, você vai ter clareza sobre onde está e, mais importante, o que fazer para avançar.

*"Você não pode melhorar o que não enxerga. E não pode enxergar o que não sabe que existe."*

— Lucas Souza

## Por que isso importa para as suas vendas?

A maioria dos vendedores que não evolui não é por falta de esforço. É por falta de consciência. Eles não sabem o que não sabem — e por isso continuam repetindo os mesmos padrões, cometendo os mesmos erros e esperando resultados diferentes.

Identificar seu estágio é o primeiro ato de desenvolvimento real. É o que separa quem cresce de quem estagna.

# OS 4 ESTÁGIOS — VISÃO GERAL

Antes de mergulharmos em cada estágio, veja o mapa completo da jornada:

Estágio	Nome	O que define
👁️ 01	Incompetente Inconsciente	Não sabe que não sabe. Confiante sem base.
😞 02	Incompetente Consciente	Descobriu que não sabe. Desconforto e crise.
🧠 03	Competente Consciente	Sabe e executa — com esforço e atenção.
🏆 04	Competente Inconsciente	Sabe e executa com naturalidade. Alta performance.

A jornada é sempre nessa sequência. Não tem atalho. Não tem como pular estágios. Mas tem como acelerar a passagem por cada um — e é exatamente isso que este material vai te mostrar.

Uma observação importante: você pode estar em estágios diferentes para habilidades diferentes. Pode ser Competente Inconsciente em prospecção e Incompetente Inconsciente em negociação de valor. O autoconhecimento exige que você avalie cada habilidade separadamente.

# INCOMPETENTE INCONSCIENTE

*Não sei que não sei — e essa é a parte mais perigosa*

Este é o estágio mais perigoso de todos — não porque a pessoa seja incapaz, mas porque ela não sabe que é. A combinação de baixa habilidade com alta confiança cria um profissional que age com certeza onde deveria agir com humildade, que não busca aprendizado porque não percebe a necessidade e que atribui resultados ruins a fatores externos — mercado difícil, cliente irracional, produto caro — em vez de olhar para o próprio processo.

## Como esse vendedor age no dia a dia

- ▶ Aborda o cliente falando do produto antes de entender o problema
- ▶ Confunde animação com técnica — acredita que entusiasmo compensa preparo
- ▶ Quando perde uma venda, raramente analisa o que fez de errado
- ▶ Tende a culpar fatores externos pelos resultados — 'o mercado está difícil'
- ▶ Rejeita feedback porque acredita genuinamente que já está fazendo certo
- ▶ Seu resultado é inconsistente — funciona quando o cliente já quer comprar

### 🟡 Frases típicas do Incompetente Inconsciente

"Eu sei vender. Só preciso de mais leads."

"O problema é o preço — se baixasse 10%, eu fecharia tudo."

"Esse cliente não entendeu o valor do produto."

"Já vendo há 3 anos, sei o que funciona."

"Treinamento? Não preciso — aprendo mais na prática."

## Por que é tão difícil sair deste estágio?

O psicólogo David Dunning e o estudante Justin Kruger identificaram em 1999 o fenômeno que ficou conhecido como Efeito Dunning-Kruger: pessoas com baixo nível de competência em uma área tendem a superestimar sua própria habilidade — exatamente porque não têm o conhecimento necessário para avaliar suas limitações. Em outras palavras: para reconhecer que você não sabe algo, você precisa saber o suficiente para perceber o que está faltando.

Em vendas, isso se manifesta como o vendedor que acha que já domina a técnica de sondagem porque faz perguntas — sem perceber que suas perguntas são superficiais e confirmativas, não exploratórias e reveladoras.

### O que faz sair do Estágio 1

- ▶ Uma experiência de perda significativa que não pode ser explicada externamente
- ▶ Um feedback honesto de alguém que você respeita
- ▶ Observar um vendedor muito melhor e perceber a diferença na prática
- ▶ Uma métrica clara que revela o gap entre percepção e realidade
- ▶ A disposição de ouvir sem se defender

### REFLEXÃO

*Existe alguma habilidade de vendas onde você age com confiança — mas raramente analisa seus resultados com honestidade? Existe a possibilidade de que você esteja no Estágio 1 nessa habilidade específica?*

# INCOMPETENTE CONSCIENTE

*Agora eu sei que não sei — e essa dor é o preço do crescimento*

A passagem do Estágio 1 para o Estágio 2 é sempre desconfortável — e isso é bom sinal. É o momento em que o vendedor tem seu primeiro contato real com o gap entre onde está e onde poderia estar. Pode ser uma perda de venda analisada em profundidade, um treinamento que revela o quanto havia para aprender, uma mentoria que abre os olhos para padrões que estavam invisíveis.

O desconforto deste estágio é real. A tentação de voltar para o conforto do Estágio 1 — onde a ignorância protegia a autoestima — é grande. Vendedores que não têm apoio ou resiliência suficiente frequentemente regridem: param de estudar, param de pedir feedback e voltam para a zona de conforto da inconsciência.

## Como esse vendedor age no dia a dia

- ▶ Começa a perceber que perde vendas por razões que estão no seu controle
- ▶ Fica mais atento ao que os melhores vendedores fazem diferente
- ▶ Tenta aplicar técnicas novas mas ainda de forma mecânica e insegura
- ▶ Pode ficar paralisado pelo excesso de informação — 'não sei por onde começar'
- ▶ Questiona práticas antigas mas ainda não tem as novas consolidadas
- ▶ Os resultados pioram antes de melhorar — o que é normal e esperado

### 🧘 Frases típicas do Incompetente Consciente

"Meu Deus, eu fazia tudo errado."

"Agora que aprendi sondagem, percebo que nunca fiz isso de verdade."

"Fico tão consciente do que devo fazer que travo na hora."

"Está sendo difícil — acho que não tenho talento para isso."

"Preciso de mais treino — sei o que fazer mas não sai natural."

## Por que este estágio é tão valioso — mesmo sendo difícil

O Estágio 2 é onde o crescimento real começa. É o estágio da humildade produtiva — onde a pessoa sabe o suficiente para entender o que precisa aprender, tem motivação para buscar desenvolvimento e está aberta para feedback que antes rejeitaria. É desconfortável, mas é fértil.

A grande armadilha deste estágio é o que os psicólogos chamam de 'paralisia por análise': o vendedor aprende tantas técnicas ao mesmo tempo que fica travado, sem saber qual aplicar em cada situação. A solução não é aprender menos — é praticar mais, com foco em uma habilidade por vez.

## O que faz avançar pelo Estágio 2

- ▶ Escolher UMA habilidade para trabalhar por vez — não tentar mudar tudo ao mesmo tempo
- ▶ Praticar deliberadamente — role plays, simulações, gravações de chamadas
- ▶ Buscar um mentor ou gestor que dê feedback frequente e específico
- ▶ Aceitar que os resultados vão oscilar durante a transição — é parte do processo
- ▶ Celebrar pequenas vitórias de processo — não apenas de resultado

## REFLEXÃO

*Existe alguma habilidade que você aprendeu recentemente mas ainda executa de forma travada ou mecânica? Qual? Você está praticando com frequência suficiente para sair desse estágio?*

# COMPETENTE CONSCIENTE

*Sei e consigo fazer — mas ainda preciso pensar para executar*

O Estágio 3 é onde o vendedor começa a ver resultados consistentes com as novas habilidades — mas ainda precisa de atenção e esforço consciente para executar. É como dirigir um carro depois de aprender a dirigir: você consegue, mas ainda pensa em cada movimento — quando trocar a marcha, como calcular a distância, como se posicionar na faixa. A habilidade está lá — mas ainda não virou reflexo.

É um estágio de grande satisfação — porque os resultados aparecem — mas também de grande consumo de energia, porque cada execução ainda exige atenção deliberada. O vendedor sai das reuniões mais cansado, porque está constantemente monitorando seu próprio desempenho.

## Como esse vendedor age no dia a dia

- ▶ Executa as técnicas corretamente — mas com esforço consciente e foco
- ▶ Faz a sondagem, mas ainda pensa nas perguntas antes de fazê-las
- ▶ Trata objeções com o método — mas ainda precisa de um segundo para lembrar
- ▶ Seus resultados são mais consistentes — e ele sabe exatamente por quê
- ▶ Analisa suas interações e identifica com clareza o que funcionou e o que falhou
- ▶ Busca ativamente feedback para refinar o que já está funcionando

### Frases típicas do Competente Consciente

"Está funcionando! Só preciso praticar mais para ficar mais natural."

"Quando ouço a objeção, já sei o que fazer — mas ainda demora um segundo."

"Saio das reuniões cansado — fico muito atento a cada detalhe."

"Meus resultados melhoraram muito. Quero chegar ao próximo nível."

"Ainda me trava um pouco quando o cliente faz uma pergunta inesperada."

## O risco do Estágio 3 — A armadilha da zona de conforto avançada

Existe um risco específico neste estágio que poucos falam: como os resultados já são bons, muitos vendedores param aqui. Ficam no Estágio 3 por anos — competentes, mas nunca chegando ao nível de

excelência e naturalidade do Estágio 4. O conforto com o 'bom o suficiente' impede o salto para o extraordinário.

Sair do Estágio 3 exige um tipo diferente de prática: não apenas repetição — mas repetição com feedback, com variação e com desafios que forcem a habilidade para além da zona de conforto. É o que Anders Ericsson chamou de 'prática deliberada' — o tipo de prática que realmente gera maestria.

### O que faz avançar para o Estágio 4

- ▶ Prática deliberada — repetição com propósito, não por rotina
- ▶ Expor-se a situações cada vez mais complexas e desafiadoras
- ▶ Buscar feedback de quem já está no Estágio 4 — não de quem está no mesmo nível
- ▶ Gravar e analisar suas interações para identificar micro-ajustes
- ▶ Não parar no 'bom' — continuar buscando o excelente

### REFLEXÃO

*Existe alguma habilidade onde você é competente mas ainda executa com esforço consciente? O que você está fazendo para chegar à naturalidade do Estágio 4 nessa habilidade?*

# COMPETENTE INCONSCIENTE

*A excelência que parece fácil — porque foi construída com muito trabalho*

O Estágio 4 é o objetivo de todo profissional de vendas — e também o mais mal compreendido. Quando observamos um vendedor de alta performance em ação, parece fácil. Natural. Como se ele tivesse nascido para isso. E exatamente essa ilusão de facilidade é o que leva pessoas no Estágio 1 a acreditarem que já estão aqui.

A realidade é diferente: a naturalidade do Estágio 4 é o resultado de centenas — às vezes milhares — de horas de prática deliberada, análise e refinamento. É a habilidade que foi tão profundamente internalizada que não precisa mais de atenção consciente para ser executada. O vendedor ouve, responde, conecta, negocia e fecha — e quando você pergunta como fez, ele tem dificuldade de explicar, porque a habilidade virou instinto.

## Como esse vendedor age no dia a dia

- ▶ Flui na conversa de vendas sem precisar 'ativar' as técnicas conscientemente
- ▶ Adapta a abordagem ao perfil do cliente de forma instintiva e precisa
- ▶ Lê sinais verbais e não verbais com naturalidade e responde adequadamente
- ▶ Trata objeções com leveza — porque já as processou tantas vezes que são familiares
- ▶ Sai das reuniões energizado — porque a execução não consome energia consciente
- ▶ Seus resultados são consistentes e, aparentemente, 'sem esforço'

### Frases típicas do Competente Inconsciente

"Não sei explicar o que fiz — saiu natural."

"Quando o cliente disse aquilo, eu soube exatamente para onde ir."

"Às vezes analiso depois e percebo que fiz tudo certo sem pensar."

"O que antes me cansava, hoje me energiza."

"Já errei tanto que hoje reconheço os padrões antes de acontecerem."

## O risco do Estágio 4 — A volta para o Estágio 1

Existe um paradoxo perigoso no Estágio 4: como a execução ficou automática, o profissional pode parar de aprender. Pode começar a acreditar que chegou ao topo — e sem perceber, gradualmente perder a vantagem competitiva que construiu. Mercados mudam, comportamentos dos clientes evoluem, novas técnicas surgem — e o competente inconsciente que parou de questionar pode acordar alguns anos depois como um incompetente inconsciente em um contexto novo.

Os melhores profissionais de vendas do mundo mantêm uma postura paradoxal: executam com a naturalidade do Estágio 4 e estudam com a humildade do Estágio 2. Nunca param de aprender — mesmo quando já sabem muito.

### Como permanecer e evoluir no Estágio 4

- ▶ Manter a prática deliberada — mesmo quando os resultados já são ótimos
- ▶ Buscar novos desafios que forcem a saída da zona de conforto
- ▶ Ensinar o que sabe — ensinar é a forma mais profunda de aprender
- ▶ Acompanhar as mudanças do mercado e do comportamento do cliente
- ▶ Manter a humildade do aprendiz — independente de quanto já se sabe

### REFLEXÃO

*Existe alguma habilidade onde você chegou ao Estágio 4? Como você vai garantir que não vai estagnar aqui — e que vai continuar evoluindo?*

# AUTODIAGNÓSTICO — EM QUAL ESTÁGIO VOCÊ ESTÁ?

Agora que você conhece os 4 estágios, é hora de fazer uma avaliação honesta. Para cada habilidade abaixo, marque o estágio em que você acredita estar. Lembre: seja honesto — esse diagnóstico é apenas para você.

Habilidade	😊 E1	😞 E2	🧠 E3	🏆 E4
Prospecção ativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abordagem inicial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sondagem e escuta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação de valor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quebra de objeções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fechamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pós-venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão do próprio tempo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Olhe para o seu diagnóstico. Quais habilidades têm mais marcações no Estágio 1 ou 2? Essas são as suas maiores oportunidades de desenvolvimento — e provavelmente as que mais estão limitando seus resultados hoje.

# O CAMINHO PARA O PRÓXIMO ESTÁGIO

Saber em qual estágio você está é o começo. O que fazer a partir daí é o que realmente importa. Veja o mapa de ações para cada transição:

## DO ESTÁGIO 1 PARA O 2 — Desperte para o que não vê

- Peça feedback honesto a alguém que você respeita — e ouça sem se defender
- Acompanhe um vendedor melhor do que você em campo — observe com atenção
- Analise sua taxa de conversão com dados reais — compare com benchmarks
- Leia um livro sobre vendas e anote cada técnica que você nunca praticou conscientemente
- Aceite que há muito a aprender — e que isso é uma oportunidade, não uma ameaça

## DO ESTÁGIO 2 PARA O 3 — Transforme conhecimento em execução

- Escolha UMA habilidade para trabalhar por vez — não tente mudar tudo ao mesmo tempo
- Pratique em role plays antes de praticar com clientes reais
- Grave suas ligações ou peça para alguém observar suas reuniões
- Defina uma meta de processo — quantas vezes por semana vai praticar aquela habilidade
- Celebre a execução — não apenas o resultado. O processo correto gera resultado.

## DO ESTÁGIO 3 PARA O 4 — Internalize pelo volume e qualidade de prática

- Aumente o volume — a naturalidade vem com repetição suficiente
- Varie as condições de prática — clientes diferentes, contextos diferentes, objeções diferentes
- Peça feedback de quem já está no Estágio 4 — não de quem está no mesmo nível
- Analise o que já está natural — para entender o processo e replicá-lo em outras habilidades
- Comece a ensinar — explicar o que você faz é a forma mais eficaz de internalizar

## NO ESTÁGIO 4 — Evolua sem regredir

- Mantenha a prática deliberada — mesmo quando os resultados já são ótimos
- Monitore as mudanças do mercado e adapte continuamente
- Ensine e forme outros — o legado é a extensão mais poderosa da competência
- Identifique novas habilidades onde você ainda está no Estágio 1 ou 2
- Mantenha a humildade do aprendiz — independente de quanto já sabe

# CONCLUSÃO — O QUE VOCÊ FAZ COM ESSE DIAGNÓSTICO?

Você chegou até aqui. Fez o diagnóstico. Reconheceu seus estágios. E agora tem uma escolha.

A maioria das pessoas lê um material como esse, se identifica, se emociona um pouco — e não faz nada. Volta para a rotina, fecha o arquivo e segue exatamente como estava. Essa é a escolha mais comum. E é exatamente o que mantém a maioria dos vendedores onde está.

A minoria faz diferente. Pega o diagnóstico, escolhe uma habilidade, define uma ação concreta e começa. Não amanhã. Hoje. Com um passo pequeno — mas real.

A diferença entre quem evolui e quem estagna não é talento. Não é sorte. É a decisão de agir sobre o que sabe.

*"O melhor momento para começar a se desenvolver foi ontem. O segundo melhor momento é agora."*

— Lucas Souza

## SEU PRÓXIMO PASSO — AGORA

1. Olhe para o seu autodiagnóstico.
2. Escolha a habilidade mais crítica onde está no Estágio 1 ou 2.
3. Defina UMA ação que vai tomar nos próximos 7 dias.
4. Escreva aqui: \_\_\_\_\_


E me conta como foi — estou no Instagram esperando por você.


■ @codex.comercial

## Quer ir mais fundo?

Este material é apenas o começo.

Na Códex Comercial, você encontra materiais completos sobre  
técnica de vendas, liderança, metas e muito mais.

 **Siga: @codex.comercial**

 [aprenderparanaodepende.com.br/codex-comercial](https://aprenderparanaodepende.com.br/codex-comercial)