

Crescimento no varejo em tempos de crise

Case Mattel

 PORTWAY®



The RiHappy logo, featuring the word "RiHappy" in a colorful, bubbly font.

A situação

O mercado de brinquedos no Brasil passa por mudanças importantes. O comportamento das crianças muda cada vez mais rápido e, para quem produz e vende brinquedos, **o desafio só aumenta.**

Além disso, grandes varejos generalistas ampliaram muito seu interesse nesta categoria de produtos, neles a margem de contribuição pode ser menor e leva mais competição aos preços.

A operação de lojas especializadas também gera mais desafios. A falta de qualificação da mão de obra é geral e gerir lojas não é o mesmo processo de 5 anos atrás. **É preciso fazer diferente.**

O desafio de conseguir resultados melhores na categoria de brinquedos aumentou. Era preciso fazer algo diferente para crescer.



Ação

Ri Happy e Mattel trabalharam de forma cooperada em um projeto para aumentar as vendas de produtos como Barbie, HotWheels e Monster High. O objetivo era levar vendedores a decidirem elevar a prioridade destes produtos.

A tática escolhida foi motivar a equipe para que fizesse aquilo que já sabia e aproveitasse todas as demais ações de trade em execução. **A ação ocorreu em 50 lojas, deixando outras 150 como controle.**

Em Outubro e Novembro, eles mantiveram um processo tradicional de metas agressivas e bons prêmios, apenas para aqueles que as alcançassem. O resultado foi fraco. Não foi gerado engajamento e a equipe não priorizou o mix estratégico.

O processo tradicional de metas agressivas e prêmios em dinheiro não trouxe resultado e engajamento.



Resultado

Precisávamos fazer mais mudanças, insistir na mobilização, mas não da forma tradicional.

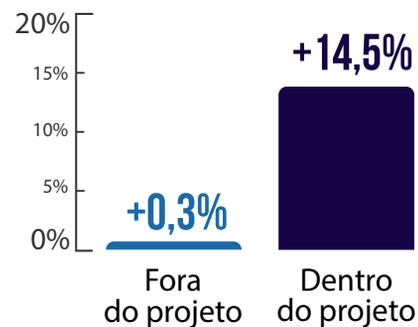
Decidimos aplicar iniciativas que a ciência dizia que funcionava, mas que as empresas, por tradição, não usam.

Reduzimos drasticamente as metas, com crescimento progressivo a cada semana, para gerar vitórias rápidas. O prêmio foi substituído para que toda loja ganhasse junto, sem deixar de mostrar resultados individuais.

Todos se engajaram e a maioria passou a fazer aquilo que já sabia, porque passou a querer. **O resultado aconteceu levando um crescimento de receita do mix de 14,5%, nas 50 lojas que atuamos, frente o ano anterior, versus apenas 0,3% nas demais.**

As lojas participantes cresceram 14,5% em comparação com o ano anterior, versus crescimento de 0,3% nas demais lojas.

Crescimento da receita (variação entre 2015 e 2016)



Conclusão

O engajamento dos vendedores na venda do varejo especializado é fator decisivo para a execução de qualquer plano de negócios. **Defina um único comportamento para impulsionar o engajamento.** Concentre nele a energia para ter mais resultados.

Para o crescimento do sellout é essencial aumentar o foco da equipe de vendas do varejo nas marcas que você quer. Acelere tudo ao tornar o cumprimento de metas mais fácil e imediato, inicialmente. Funcionou conosco.

Ao refletir sobre como gerará engajamento em sua equipe para executar seu plano, **use iniciativas, baseadas nos grandes avanços de neurociência e psicologia comportamental.** É mais eficaz e muito mais rápido para mudar comportamentos que levam ao resultado.

Foco em iniciativas baseadas na neurociência e psicologia comportamental são o caminho mais rápido para mudar comportamentos.



Fábio Xavier
Superintendente de vendas Ri Happy

Juliana de Jesus
Gerente executiva de vendas Mattel

O autor

Marcelo Assumpção é diretor executivo da Portway, da OnG Líderes Brasil e do Centro de Estudos em Private Equity da FGV. Ele é um dos principais consultores em produtividade comercial no Brasil. Já conduziu projetos para empresas como Ri Happy, Mattel, GSK, Pfizer, Biolab, Netshoes, Mars e Vivo.

Contato:
contato@portway.com



Nós apoiamos nossos Clientes a aumentar sua performance em vendas, geração de caixa e rentabilidade, através da mobilização de Clientes, engajamento de equipes e gestão de vendas.