M-1391-PB
Fevereiro de 2022

Profissionalizando a Força de Vendas no The Veteran Tree

Julián Villanueva

Em março, 2022, Jim Heisser, CEO e fundador da The Veteran Tree Co, refletiu sobre os fortes resultados de sua empresa nos últimos anos. O crescimento histórico nas vendas e na rentabilidade foi motivo de orgulho e, após um 2020 desastroso para o setor devido à pandemia, a empresa retomou o crescimento em 2021. Apesar disso, Jim temia que o que começou como uma pequena operação com objetivos humildes tornou-se muito grande. Grande não era uma coisa ruim, mas ele se perguntava se a maneira como estava administrando sua força de vendas deveria mudar. Afinal, as empresas mais bem sucedidas tinham uma administração mais sofisticada. Quais os problemas ele precisava atacar primeiro? Quais decisões precisavam ser tomadas? Ele deveria mudar alguma coisa ou continuar a agir assim?

A Veteran Tree Co.

Jim Heisser fundou The Veteran Tree (TVT) em 2009, quando tinha 46 anos de idade. Na época, ele estava desempregado, depois de ter dedicado cinco anos de sua vida em um projeto de startup que faliu. Refletindo sobre seus mais de vinte anos de experiência, às vezes trabalhando como funcionário e outras como investidor - sempre em startups digitais - ele achava que achava que já tinha experimentado de tudo. Diante da impossibilidade de encontrar um emprego bem remunerado, ele optou por investir todas as suas economias em um último empreendimento.

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Este caso foi elaborado pelo Professor Julián Villanueva. Fevereiro de 2022.
Este caso é baseado no caso Deodar, M-1209, de Julián Villanueva e Victoriano Vila, IESE, 2008.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright ©2022 IESE. Copyright desta tradução ©2022 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
This case was prepared by Professor Julián Villanueva. February 2022.
This case is based on the Deodar case, M-1209, by Julián Villanueva and Victoriano Vila, IESE, 2008.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright ©2022 IESE. This translation copyright ©2022 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Edição: 30/6/22

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Seu pai tinha uma pequena loja que vendia todos os tipos de utensílios de cozinha (louças, talheres, vidros, etc.), que foi herdado por seu irmão, e ocorreu a Jim que ele poderia começar a vender estes tipos de produtos para hotéis e restaurantes. Quando ainda era estudante, ele passava parte de suas férias ajudando seu pai, e ele se lembrava de terem vendido este tipo utensílio para restaurantes que abriam em cidades próximas. As quantidades destas transações eram substancialmente maiores do que as obtidas com a clientela média.

Jim era um apreciador de comida aficionado pela cozinha internacional. Com conhecimento sobre esses produtos e o setor, ele conseguia visitar restaurantes e hotéis usando apenas um pequeno catálogo. Depois de algum tempo, ele decidiu abrir sua própria empresa e começou a visitar hotéis e restaurantes de Santa Ana e outras localidades do Condado de Orange (um dos 58 condados do estado americano da California).

Em 2021, as vendas atingiram US$ 11,5 milhões, com uma margem bruta de 33%. O EBIT foi de US$ 1,3 milhões. Os gastos mais significativos eram salários (equipe de vendas e outros), amortização do centro de distribuição, projeto e impressão dos catálogos e os escritórios regionais, que contavam com showrooms. A empresa não tinha dívidas de longo prazo.

Do Not Copy or Post

O mercado de equipamentos para a indústria hoteleira

Ao abrir um restaurante, o proprietário tinha que gastar uma grande quantia com equipamentos para preparar e servir a comida. Os utensílios mais caros eram copos, talheres e louças. A qualidade e o design desses itens eram de vital importância para restaurantes que queriam se posicionar em um segmento de alto ou médio-alto padrão. Antes de abrir, um restaurante teria que gastar aproximadamente 18.000 dólares com estes produtos. Após a abertura, o valor gasto seria reduzido para aproximadamente US$ 3.000. A cada cinco anos ou menos, o valor poderia aumentar se, por exemplo, a louça tivesse que ser substituída.

Embora Santa Ana não fosse uma das cidades mais ricas da Califórnia, o Condado Orange era um condado com alto poder de compra, e algumas de suas cidades estavam cheias de hotéis e restaurantes de alto nível. Os restaurantes de alto nível tendiam a ser propriedade de um empresário que possuía um único estabelecimento, embora alguns tivessem conseguido abrir mais unidades.

Os hotéis de alto padrão, normalmente pertenciam a empresas maiores. As cadeias de hotéis permitiam que os chefs e o pessoal do hotel escolhessem tanto o produto quanto o fornecedor. Entretanto, um dos contatos de Jim, em uma das grandes redes, o alertou sobre os rumores de que os departamentos de compras passariam a cuidar da aquisição desta categoria de produtos também. Os restaurantes dos hotéis eram muito maiores do que a média dos outros restaurantes.

O tamanho do mercado era desconhecido, pois ninguém o havia medido profissionalmente. Para realizar isso, era necessário reunir vários distribuidores para contratar uma empresa de pesquisa, e enfrentar um mercado altamente fragmentado e tradicional em suas práticas de gestão. Jim estimava que havia mais de 200 distribuidores na Califórnia, a maioria deles, pequenos negócios familiares com vendas inferiores a US$1M. No entanto, havia outro concorrente do tamanho da TVT e dois outros com metade da receita da TVT.

Jim sabia que o mercado estava crescendo, pois o número de hotéis e restaurantes que abriram nos últimos anos tinha sido impressionante, com exceção do 2020, quando a pandemia da COVID-19 atingiu o mercado duramente. Embora ele não tivesse um banco de dados completo de todos os restaurantes na região, ele sabia de algumas inaugurações através de contatos no setor. Só na Califórnia, por exemplo, existiam 5.020 hotéis e motéis e mais de 23.000 restaurantes de serviço completo (ver Anexo 3).

Gestão da Força de Vendas para TVT

Pouco depois de fundar a TVT, a estratégia de Jim foi concentrar-se apenas em hotéis e restaurantes de padrão alto e médio-alto, porque eles eram os menos orientados a preço e os mais interessados em um bom relacionamento com alguém em quem pudessem confiar. Havia uma estimativa de que que os hotéis e restaurantes que poderiam estar potencialmente interessados na oferta da TVT compreendiam aproximadamente 40% do total.

Inicialmente, as vendas cresceram sem problemas, e em 2011, a rentabilidade era boa o suficiente para Jim. Em 2012, as vendas em restaurantes caíram pela primeira vez porque o tempo gasto em grandes contas o impedia de visitar restaurantes com a frequência que ele deveria. Por isso, Jim decidiu contratar Cristel González, uma amiga de infância que havia trabalhado como balconista em uma livraria local que tinha acabado de fechar. As vendas para restaurantes foram retomadas com velocidade, e a TVT começou a contratar mais vendedores, abrindo escritórios em Los Angeles e São Francisco, além daquele que já tinha no Condado Orange. Cada um dos escritórios era chefiado por um gerente de vendas do distrito, que tinha pelo menos um outro vendedor reportando-se a ele. A TVT investiu no desenvolvimento de showrooms para estes escritórios. Além deles, havia outro showroom e um grande centro de distribuição na sede da empresa em Santa Ana.

A empresa distribuiu quase 4.000 flyers com propaganda e publicou um impressionante catálogo em papel que foi dado a seus clientes, além de tê-lo em formato eletrônico. A TVT contava com um site em que era possível fazer pedidos, mas que ainda era pouco utilizado, já que os clientes preferiam tocar e ver o produto, receber conselhos e fazer o pedido diretamente pelo vendedor. A empresa distribuía para grandes marcas como Villeroy & Boch e Mikasa, além de ter a sua própria marca, que representava menos de 10% das suas vendas. No setor, era pouco frequente que uma grande marca concedesse exclusividade geográfica ao distribuidor.

Jim gostava de gente jovem e por isso contratou vendedores com pouca ou nenhuma experiência. Ele procurava pessoas com um diploma do ensino médio e uma boa presença. Os vendedores recebiam um salário fixo e uma comissão de 2,35% sob as suas vendas. Além disso, cada vendedor tinha direito a um carro da empresa, um telefone celular e um computador. (Os salários estão detalhados no Anexo 1). O salário fixo médio era de U$40.000/ano e as despesas com telefone, carro e diárias foram de US$ 15.000 por vendedor.

Não havia uma política de treinamento formal na TVT, mas cada gerente de distrito tinha que treinar seu vendedor individualmente. Os gerentes também atuavam como vendedores e tinham salário fixo e comissão sob o que vendiam. Eles não recebiam comissão pelo que era vendido pelos seus vendedores, já que o tempo dedicado a sua equipe era compensado por um salário fixo mais alto. Jim dividiu cada distrito em várias áreas e designou uma área para cada vendedor.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post