
Hamme Cosméticos

Case 1

Objetivos:

- Demonstrar os impactos da internet na relação com o canal de distribuição e com os fornecedores;
- Treinar o pensamento crítico em relação aos impactos de longo prazo da internet nas relações de negócios;
- Debater sobre a influência da internet na política de expansão geográfica das organizações;
- Provocar a reflexão sobre conceitos fundamentais da tecnologia para a utilização correta da internet na organização.

Case 3 – Hammes Cosméticos

A Hammes Cosméticos Ltda. é um caso extraordinário de empreendedorismo bem sucedido no Brasil. É uma indústria de produtos de beleza, focada nas classes A/B, que atende exclusivamente à região Norte¹, principalmente às capitais². Foi fundada em 1990 pelo Sr. Ednaldo José Tristão, engenheiro pela UFAM³, com 35 anos na época. A Hammes mimetiza a forma de produção e distribuição de empresas tradicionais de cosméticos, como a Natura e a Avon. No entanto, adaptou-se às características da região Norte. Ela busca revendedoras dentre donas de casa das classes A/B, mulheres que tradicionalmente não trabalham. Para isso, a Hammes:

a. oferece produtos de alta qualidade e preço, voltados apenas para as classes A/B;

b. foca a remuneração das revendedoras em aspectos não-financeiros, como produtos para uso próprio e eventos sociais (com o cuidado de buscar eventos que não geram atritos familiares);

c. envolve permanentemente as revendedoras em trabalhos sociais, como forma de justificar o esforço empreendido e dar sentido extra à atividade.

d. faz um trabalho de conscientização da família (do marido, em particular) da importância da dona de casa ocupar parte de seu tempo em atividades produtivas e socialmente responsáveis, fora do contexto familiar.

A empresa investe pesadamente na valorização da rede de revendedoras. Em 2005, praticamente 50% do faturamento foi destinado às revendedoras. Foram R\$4,2 milhões em pagamentos em dinheiro, R\$2,8 milhões em prêmios, R\$2,8 milhões em eventos e R\$4,0 milhões de custo de gestão da rede (incluindo os funcionários e infra-estrutura necessária para a gestão).

A Hammes tem crescido sistematicamente desde sua fundação. Ela atua desde o desenvolvimento e fabricação dos produtos até a gestão da rede de distribuição. A empresa tem conseguido maximizar os lucros através da verticalização. Posicionou-se de forma única no mercado, adaptando toda a estratégia para as características culturais únicas da região Norte. Sua fábrica e o centro de distribuição ficam em Manaus e há pequenos escritórios de apoio em Belém e Macapá. A margem líquida da Hammes foi de 8% em 2005, tendo sido positiva todos os anos, desde 1992.

Ano	Revendedores	\$ / Revendedor	
		Trimestral	Faturamento Anual
1990	19	R\$ 2.860,20	R\$ 217.375,20
1991	151	R\$ 1.543,25	R\$ 932.123,00
1992	586	R\$ 1.024,60	R\$ 2.401.662,40
1993	1278	R\$ 945,23	R\$ 4.832.015,76
1994	1425	R\$ 950,14	R\$ 5.415.798,00
1995	1689	R\$ 1.035,87	R\$ 6.998.337,72
1996	1954	R\$ 1.040,59	R\$ 8.133.251,44
1997	2250	R\$ 1.070,26	R\$ 9.632.340,00
1998	2496	R\$ 1.071,57	R\$ 10.698.554,88
1999	2957	R\$ 1.225,60	R\$ 14.496.396,80
2000	3561	R\$ 1.205,25	R\$ 17.167.581,00
2001	3958	R\$ 1.280,66	R\$ 20.275.409,12
2002	4125	R\$ 1.250,43	R\$ 20.632.095,00
2003	4523	R\$ 1.320,10	R\$ 23.883.249,20
2004	4825	R\$ 1.354,23	R\$ 26.136.639,00
2005	5223	R\$ 1.360,26	R\$ 28.418.551,92
2006	5578	R\$ 1.387,29	R\$ 30.953.214,48

¹ A região Norte do país tem aproximadamente 15 milhões de habitantes e um PIB aproximado de R\$80 bilhões.

² Belém (1,4 milhão de habitantes, capital do Pará); Manaus (1,7 milhão de habitantes, capital do Amazonas); Porto Velho (380 mil habitantes, capital de Rondônia); Palmas (210 mil habitantes, capital do Tocantins); Macapá (600 mil habitantes, capital do Amapá); Rio Branco (300 mil habitantes, capital do Acre); e Boa Vista (400 mil habitantes, capital de Roraima).

³ Universidade Federal do Amazonas

Até 2005, o *site* da Hammes oferecia informações institucionais sobre a empresa, além de informações básicas sobre o modelo de associação para tornar-se uma revendedora e a linha de produtos da empresa. Desde 1998, quando o primeiro *site* foi lançado, até 2005, nunca houve muitos acessos ou interesse. A empresa nunca havia investido no direcionamento do público para o *site*. O foco sempre foi nas vendas diretas e informações através das revendedoras. Em meados de 2005, a Hammes fez uma pesquisa com clientes e revendedoras e, para surpresa de alguns gestores da empresa, descobriu que 82% das clientes e 83% das revendedoras eram usuárias da internet.

Em 2006, a Hammes decidiu investir numa política *on-line* mais agressiva. Lançou um novo *site*, com a possibilidade de cadastramento *on-line* para novas revendedoras e muitas ferramentas de acompanhamento de performance para as próprias revendedoras e suas “gerentes” (funcionários da Hammes responsáveis por determinadas áreas geográficas). Além disso, lançou uma série de “ferramentas *on-line*” para as revendedoras.



Essas ferramentas *on-line* permitiram que as revendedoras desenvolvessem *sites* próprios, hospedados junto ao *site* da Hammes ou mesmo em provedores de hospedagem (*hosting*) independentes, mas com o *backoffice on-line* totalmente integrado à Hammes. Isto é, com pouquíssimo investimento,

uma revendedora pode criar um *site* e divulgar para suas clientes, e todo o comércio eletrônico será feito pela Hammes – tudo transparente para a cliente, é claro.

Do ponto de vista da cliente, o *site* é independente, 100% da revendedora. Mas, por trás, as aplicações do *site* da revendedora se comunicam com as aplicações do *site* da Hammes, e a Hammes entrega o produto pelo correio diretamente para a cliente ou para a revendedora, de acordo com a configuração previamente acertada no sistema. A remuneração das vendas pelo *site* são quase iguais à remuneração das vendas tradicionais: 18% ao invés de 20%. Os 2% são, usualmente, menores que o custo de hospedagem de um *site*, que é da ordem de R\$40.

O *site* da Hammes continuou sem fazer vendas *on-line*, mas criou uma ferramenta de indicação de *sites* de revendedoras. Sempre que um cliente termina uma compra *on-line* (usando o *site* de uma revendedora, é claro), ele dá uma nota para a experiência de compra. A ferramenta de indicação de *sites* de revendedoras dá preferência por indicar os *sites* com melhores notas, com maior faturamento e mais próximos fisicamente dos clientes finais. Assim, incentiva às revendedoras a oferecerem um bom serviço também *on-line*.

No lançamento desse novo serviço para as revendedoras, a empresa decidiu investir pesado. Seguindo a linha de “sempre pensar primeiro na revendedora”, valorizando ao máximo o canal, a Hammes ofereceu desenvolver **gratuitamente**, através de uma empresa de produção de *sites* independente, o *site* das 500 primeiras revendedoras interessadas. Foi um investimento alto, de R\$500 mil, cobrado pela Techniko Web Ltda., uma produtora de porte médio de Manaus. A Techniko foi escolhida por oferecer um preço competitivo e ter uma filial em Belém, cobrindo assim os dois principais mercados da Hammes.

O *site* da Hammes fica no endereço www.hammes.com.br, registrado em 1997. O *site* de uma revendedora pode ser encontrado no endereço xyz.hammes.com.br, onde xyz é um nome qualquer escolhido pela revendedora. Ou pode ter um endereço independente, escolhido pela revendedora, como www.cosmeticomanaus.com.br. Nesse caso, a própria Hammes cuida do

registro no órgão responsável⁴, já que apenas pessoas jurídicas podem registrar. A revendedora precisa assinar um contrato com a Hammes legalizando o processo e protegendo os direitos das partes, deixando claro que o *nome de domínio*, pertence à Hammes, mas o conteúdo do *site* pertence à revendedora, e estabelecendo o que pode ou não ser comercializado/informado no *site*. Nesse caso, a Hammes desconta R\$30 por ano da comissão da revendedora, que é o custo de registro.

Outra inovação do novo *site* da Hammes é a personalização. O *site* reconhece o usuário (seja através de um *login* ou por um *cookie*⁵ instalado no seu computador) e mostra uma página de acordo com seu perfil. Se é um cliente, mostra as novidades em cosméticos e indica o *site* de uma revendedora. Se é uma revendedora, mostra suas metas, os produtos encomendados, o estágio dos produtos já despachados, as informações de contato e últimas mensagens trocadas com sua gerente, etc. Mostra também três cursos *on-line*, cuidadosamente produzidos para ensinar *técnicas de venda, benefícios dos produtos da Hammes e a aplicação correta de bases e sombras*.

O Sr. Ednaldo e os outros executivos da Hammes acreditam firmemente que o novo *site* e as novas ferramentas de gestão baseadas na internet contribuirão para muitos anos de sólido crescimento da empresa.

⁴ Hoje em dia, o órgão responsável é o NIC, o braço operacional do Comitê Gestor da Internet no Brasil, e pode ser acessado em www.registro.br. O NIC cobra uma taxa anual de R\$30,00 e apenas pessoas jurídicas (com seu CNPJ) podem registrar domínios de terminação “.COM”.

⁵ *Cookies* são pequenos arquivos instalados pelos sites no computador dos usuários de forma a reconhecê-los numa segunda visita. Os *cookies*, de forma geral, são inofensivos e usados para dar um melhor atendimento em *sites* de comércio eletrônico.

PERGUNTAS (Utilize o espaço para fazer anotações):

1º Grupo de Perguntas: Canais, expansão geográfica e outros impactos estratégicos

1. A internet pode ajudar a Hammes a aumentar seu faturamento?

2. A internet pode ajudar a Hammes a vender em outras regiões ou países? A Hammes deve investir nessa expansão?

3. As ações recentemente tomadas pela empresa visam uma expansão geográfica, isto é, a venda em outras regiões?

4. A empresa está sendo excessivamente benevolente com o canal, oferecendo gratuitamente ferramentas para venda *on-line* que de outra forma seriam bastante onerosas?

5. De que forma a estratégia implementada em 2006 beneficia a Hammes no longo prazo?

6. O investimento feito em um grupo de ferramentas *on-line* de gestão do canal parece ser apropriado para a empresa?

7. É adequado o uso de EAD (Ensino a Distância) para o treinamento da força de vendas da Hammes?

8. A internet pode impactar no relacionamento da Hammes com seus fornecedores?

2º Grupo de Perguntas: Tecnologia e segurança

1. Se você fosse um(a) revendedor(a), você optaria por hospedar o *site* no mesmo provedor de hospedagem da Hammes ou contrataria um próprio?

2. A Hammes registrou o nome de domínio www.hammes.com.br. Esse nome de domínio é apropriado? Você registraria outros, ao invés ou além desse?

3. O acesso à internet via *links* dedicados (banda larga) tem crescido rapidamente no Brasil. Essa mudança deve causar algum impacto no planejamento estratégico da Hammes? Qual?

4. A Hammes agiu corretamente ao criar um *site* personalizado? O que mais poderia fazer de forma a tornar o *site* ainda mais único para cada usuário?

5. É perigoso para os usuários fazerem compras *on-line* no *site* das revendedoras? Os usuários se sentiriam mais seguros no *site* da Hammes?
