**1. Introdução**

O chocolate nasceu como a bebida preferida dos deuses maias, virou moeda para os astecas e se tornou barra no século 19, na Europa.  Alimentou o exército americano na Segunda Guerra Mundial e a ciência descobriu suas capacidades antidepressivas. Muitas são as histórias em torno da sua origem, mas, tão incrível quanto sua origem é a história de Milton Snavely Hershey e da    empresa*Hershey Chocolate* *Company*. Foi na cidade de Chicago em 1893, em uma feira mundial, que Milton foi apresentado ao chocolate e logo ficou fascinado. Começou a trabalhar com o chocolate ao leite, que era considerado uma iguaria na época, porém grande parte do domínio da fabricação era dos suíços, mas nada o deteria, pois estava determinado a encontrar uma nova fórmula que lhe permitisse produzir e distribuir em massa este objeto de desejo.

Aproveitando o sucesso alcançado na sua empresa *Cristal A Caramels,* em que ele havia começado seu próprio negócio de doces e balas na cidade de Lancaster, sucesso este que lhe possibilitou vendê-la pela espantosa quantia de US$ 1 milhão. Assim, em 1903 no estado da Pensilvânia (EUA), em uma cidade chamada *Derry Township*, era fundada a empresa*Hershey Chocolate* *Company*, cuja construção traria prosperidade a toda região. Finalmente Milton Hershey havia encontrado um novo negócio: a produção e comercialização de barras de chocolates ao leite que, para ele, na época, surgia como uma grande oportunidade de fazer fortuna. E ele estava certo!

**2. A história pessoal de Milton Snavely Hershey**

Milton Hershey nasceu em 13 de setembro de 1857 na cidade de *Derry Township* (PA) onde seu avô Jacob Hershey tinha uma fazenda. Durante sua infância, por motivo das constantes mudanças, viveu em lugares diferentes. Seus pais: Veronica Snavely e Henry Hershey não incutiram nele a necessidade da educação formal, mas sim a valorização para o trabalho duro, pois acreditavam que os homens poderiam aprender com as experiências próprias e conseguir sobreviver. Mais tarde, ele entenderia a importância da educação. Em 1898 se casou com Catherine Sweeney, uma menina muito bonita e trabalhadora, da cidade de Jamestown, Nova Iorque. Tornaram-se um par bastante estável. Catherine acompanhou o marido em todos os momentos até que foi acometida de uma doença grave que a deixou paralisada, vindo a falecer em 1915.

**2.1. Desde cedo, a visão do empreendedor**

Ao completar quinze anos de idade Milton manifestou seu interesse em fazer doces e começou como aprendiz de um mestre pasteleiro na cidade de *Lancaster*. Quatro anos mais tarde tomou um empréstimo de sua tia e iniciou sua própria loja de doces na cidade da Filadélfia, não obtendo sucesso. Depois de cinco anos fechou sua loja e mudou-se para a cidade de Denver, indo trabalhar com seu pai, onde aprendeu a trabalhar o caramelo e o leite para a fabricação de doces. Em 1883 a sua visão de empreendedor fez com que retornasse a Lancaster e abrisse a sua empresa de doces sendo que, dentro de poucos anos, tinha um negócio próspero e estava enviando seus caramelos para todo o país.

Este negócio cresceu no início, contando também com a ajuda de um exportador inglês que começou a encomendar inúmeros pedidos. Quatro anos depois, a marca *Cristal* já era uma das quatro melhores e mais conhecidas da região sendo que os produtos eram comercializados não só nos EUA. Mas também na Europa, chegando a empregar 1.400 funcionários em suas fábricas localizadas na *Pensilvânia* e em *Illinois*. Então, após a venda da fábrica de doces em 1900, decorreriam mais três anos para que o sonho da construção da primeira fábrica de chocolate se tornasse realidade.

Quando Milton Hershey começou a construir sua fábrica de chocolate, o povo de *Derry Township* não conseguia compreender todas as dimensões necessárias para a execução de um projeto desta natureza, começando com os equipamentos necessários para a fabricação e pessoas capacitadas para operá-los. Percebia-se que ele queria construir algo mais do que apenas uma fábrica de chocolate, ela foi concluída em junho de 1905 e no verão daquele mesmo ano começou a produzir chocolates.

Com sua visão de empreendedor Milton Hershey acreditava que, oferecendo todas as comodidades aos seus empregados estes, refletiriam sua gratidão por meio do bom trabalho e, consequentemente, haveria um aumento no resultado final para a empresa. Milton Hershey aposentou-se oficialmente em 1944, embora tenha nomeado alguém para cuidar dos negócios, continuou atuando como conselheiro. Faleceu em 13 de outubro de 1945 e recebeu milhares de homenagens por parte da cidade inteira.

**2.2. A visão do estrategista – a fábrica instalada em Cuba**

No inverno de 1914 foi deflagrada a Primeira Guerra Mundial; nesta ocasião Hershey havia viajado para Nova Orleans e depois para Cuba, pois tinha ouvido falar sobre o bom clima daquele país, sobre a hospitalidade do povo e das grandes extensões de plantações de açúcar, matéria prima necessária a sua produção. Desde o início se encantou pelo país e viu nele a oportunidade de instalar uma fábrica de modelo semelhante ao da cidade de *Derry Township*. Esta nova fábrica foi chamada de *Central Hershey* e a sua produção ajudou a financiar alguns dos edifícios que foram construídos na cidade de Hershey.

A empresa da Hershey, construída em solo cubano, localizava-se em uma área de 60.000 hectares de terra e contava com cinco fábricas, uma ferrovia de 251 milhas de extensão e, surpreendentemente, uma escola para órfãos. No final da Segunda Guerra Mundial, não precisando mais dos recursos cubanos, os interesses de açúcar e da ferrovia foram vendidos para a Companhia Cubana Atlântico de Açúcar (*Cubano-Atlantic* *Sugar Company*).

**2.3. Crise e reorganização da empresa**

No final da Primeira Guerra a empresa sofreu uma crise. A demanda dos consumidores e a crescente escassez de açúcar estavam aumentando tão rapidamente que os preços subiram durante a guerra. A fábrica em Cuba, infelizmente, ainda estava em construção e não estava pronta para produzir açúcar suficiente para a fábrica de chocolate. Milton começou a comprar açúcar a preços elevados para garantir esse ingrediente na fabricação de chocolate. Depois da guerra, em 1920, o mercado de açúcar entrou em colapso e a empresa perdeu mais de um milhão de dólares.

A empresa foi hipotecada e o banco enviou um representante para acompanhar a gestão. Milton Hershey viu esta crise como um desafio. Comunicou a situação a todos os funcionários e pediu-lhes para lutar para libertar a empresa da hipoteca. Milton, até então, tinha sido capaz de sustentar a empresa com os recursos próprios, mas depois da crise do açúcar e a necessidade de buscar financiamento, acabou perdendo o controle.

Nos anos 20, a bolsa de valores se tornou um poderoso veículo para levantar capital. Em 1927, a empresa de Milton Hershey criou uma estratégia para reorganizar suas ações e oferecê-las ao público: a *Hershey Chocolate Company* foi incorporada com a *Hershey Chocolate Corporation.* Ao mesmo tempo, Hershey criou outra entidade corporativa chamada *Hershey States*, que incluía todos os seus negócios que não estavam ligados ao chocolate e permitiu-lhe continuar a fornecer financiamento para projetos comunitários. Uma terceira corporação foi criada para administrar as empresas cubanas. A oferta de ações inicial da *Hershey Chocolate Corporation* consistia de 350 mil peças, e o preço de abertura das ações foi de 61,50 dólares por peça, provando que Milton era um bom conhecedor do negócio.

Em 1937 houve a primeira greve dos funcionários da corporação que durou seis dias, os salários individuais haviam caído em um ponto crítico. Relações trabalhistas nacionais estavam tentando negociar os termos entre empregados e empregadores. Isto provou ser uma luta amarga entre os dois grupos. Mas, quando a greve aconteceu, milhares de trabalhadores, agricultores e moradores da cidade marcharam para mostrar a sua lealdade para com Milton Hershey.

**2.4. O desenvolvimento da cidade do chocolate**

Uma cidade precisou ser construída no entorno da fábrica de chocolates da Hershey, em agradecimento e para homenageá-la, pois haviam se tornado os mais desenvolvidos na região devido à industrialização do cacau, a população decidiu nomear as ruas mais importantes com este nome. Assim, até os postes de luz na cidade tem a forma dos chocolates *kisses*, cujo modelo foi idealizado por Milton Hershey. A Figura 1 mostra um esquema ilustrativo para a cidade do chocolate.



Figura 1 – Desenho ilustrativo da cidade do chocolate  
Fonte: <http://www.hersheys.com.br/sobreahersheys/historia/>

Antes de a fábrica ser concluída, foi construído um extenso sistema de transporte para caminhões, conectando-os a outras comunidades. Este sistema fora elaborado por dois motivos básicos, primeiro; tinha um importante significado para o transporte de leite (sistema utilizado até 1946, quando foi interrompido), e o segundo; era um sistema de transporte barato (bondes) para os trabalhadores que viviam fora da comunidade. Mas também tornava possível para os funcionários irem às compras e visitar outras localidades, pois para Milton Hershey, era importante e necessário que os funcionários, por trabalharem na área rural, sentissem-se livres e não isolados.

Em seguida foi colocado à disposição dos funcionários um banco local, uma lavanderia, um ferreiro, um café, loja e um posto de correios, o que facilitou que outras empresas fornecessem água, energia, coleta de resíduos, serviços de telefonia e outras comodidades que, muitas vezes, não estavam disponíveis para as áreas rurais. Havia também instalações para lazer como piscina, ginásio e biblioteca pública. Em 1909 passou a ser publicado semanalmente um jornal local.

A cidade começou a se tornar um ponto turístico, tanto pela fábrica como pelo parque de diversões; passeio este disponível não só para as pessoas que viviam nessa comunidade, mas também para as pessoas que moravam ao redor. Assim, um escritório de turismo em *Cocoa House* foi criado com a intenção de proporcionar aos visitantes um passeio agradável pela região. Em seguida foram construídos o Edifício Comunitário Hershey, um teatro comunitário, hotel, o dormitório industrial, a Arena Hershey (que era como um estádio onde as atividades de esporte no gelo eram praticadas sendo que um time de hóquei foi criado). Os projetos de maior dimensão foram concretizados nos últimos anos. Com a doação de cinquenta milhões de dólares para construção e manutenção de um Centro Médico, a cidade de Hershey se tornou foco para o desenvolvimento da medicina nacional.

**2.5. Atividades recreativas**

Hershey também incentivou seus funcionários a participar e a estabelecer vários serviços na comunidade, por exemplo: a equipe de bombeiros voluntários foi fundada em 1905, a Banda Hershey, os clubes literários e sociais. Também foram formadas equipes de baseball e basquete. Hershey apoiou a realização de reuniões e o fornecimento dos uniformes. A criação de um parque chamado Hershey *Park* servia para descontração e local de lazer para as famílias onde poderiam reunir-se para realizar piqueniques. E, a partir de 1910 também passou a contar com jogos para crianças, uma banda com apresentação de concertos, uma piscina, um jardim zoológico, uma pista de boliche, uma estrada de trilho em miniatura e um carrossel. Com a construção do Palácio do Gelo (*Ice Palace Hershey*), o hóquei emergiu como um novo esporte. Os jogos começaram em 1931 e o time criado recebeu o nome de *Eastern Amateur Hockey League*, tendo revolucionado o esporte e fascinado toda a cidade.

**2.6. Educação para todos**

Milton e a sua esposa Catherine também focaram boa parte de suas doações em empreendimentos voltados às crianças. No início foi construída a *McKinley School Hershey* no centro da localidade, com o objetivo de fornecer um sistema moderno de educação. Mais tarde, a construção de uma boa escola pública, a *Hershey Public School* acabou substituindo outras quatro escolas localizadas em *Derry Township*. Sem filhos próprios, decidiram fundar "A Escola Industrial" (primeira escola para órfãos), com o intuito de investir o seu dinheiro em uma boa causa e ajudar as crianças necessitadas. As 10 primeiras crianças chegaram em 1910. Devido ao rápido crescimento da população e para continuar investindo em educação, Milton Hershey doou mais dois edifícios para a instalação de uma escola com capacidade para atender a 800 alunos. Em 1925 ele construiu *Hershey Junior High School*.

**2.7. A história da *Hershey Chocolate* *Company* durante as Grandes Guerras**

A Primeira Guerra Mundial estourou e foram criados os comitês comunitários da Cruz Vermelha. Neste momento, as mulheres passaram a executar as atividades dos homens para eles irem para frente de batalha para lutar. A empresa também demonstrou o seu apoiou enviando chocolates para cada soldado americano que lutou na guerra até o Natal de 1918. No último ano da primeira guerra, a América foi atacada por uma epidemia de febre, Hershey e a comunidade não ficaram imunes. Sua casa foi aberta para atender a todos e ao lado foi construída uma clínica para bebês. Em 1924 o Hospital Hershey abriu suas portas e, apesar de contar com apenas alguns leitos, oferecia um serviço completo com exames de raios-X e salas de operação.

Já em 1937, um químico trabalhou com a Marinha para desenvolver uma barra especial como ração de sobrevivência para soldados que iam à guerra, sendo que foram produzidas 100 mil destas barras para testes de campo. Em 1941, com a explosão da Segunda Guerra Mundial, a Marinha e o Exército incumbiram a empresa de produzir barras de chocolates *Hershey*´s para os soldados, o que aumentou a confiança e a moral da empresa. Depois que os Estados Unidos declararam sua participação na guerra, o processo de produção da *Hershey*´s foi acelerado.

No verão de 1942, a fábrica foi totalmente dedicada à produção para a guerra. Os trabalhadores fizeram um enorme esforço para atender ao pedido de um bilhão de barras de chocolates. Estes grandes esforços foram recompensados, pois a empresa ganhou um grau de excelência na produção em tempo de guerra apesar da necessidade de mais trabalhadores, pois os jovens precisavam se alistar no exército, homens e mulheres eram convocados a ajudar dentro e fora do estado, treinados para produzir chapas de metal e fabricar armas e as mulheres participavam de programas para atendimento de primeiros socorros na Cruz Vermelha com o objetivo de tratar os feridos na guerra e também aprendiam a costurar.

**2.8. *Hershey´s* atualmente**

A *Hershey´s* é uma empresa líder na fabricação de chocolates tendo uma quota de mercado de 30%. A marca *Hershey* está em diferentes tipos de empresas:

Produtor de confeitaria e chocolates – *Hershey´s* fabrica diferentes tipos de produtos, como chocolates, gomas, doces, etc. Alguns de seus produtos não são propriamente da marca *Hershey´s*, mas são vendidos por meio de acordos ou licenças.

Comércio de chocolates e produtos relacionados – *Hershey´s* não só fabrica produtos, mas também lida com a distribuição e comercialização até que atinjam os consumidores finais.

Atrações de entretenimento – Estas atrações são administradas pela fundação existente desde o tempo de seu fundador. Entre as atrações de entretenimento mais visitadas encontramos: *Hershey Park,* o *Hotel Hershey*, o jardim zoológico, o museu e o *Hershey Country Club*, entre outros.

A Tabela 1 mostra algumas informações financeiras da empresa.

Tabela 1 – Informação financeira da empresa *Hershey's* (Milhares de dólares)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resumo de operações** | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** | **2004** |
| Vendas líquidas | 3.586,18 | 3.820,41 | 4.137,22 | 4.120,32 | 4.172,55 | 4.429,24 |
| Custos de vendas | 2.354,72 | 2.471,15 | 2.668,53 | 2.561,05 | 2.544,73 | 2.679,53 |
| Vendas comercialização e administração | 673,10 | 726,62 | 846,98 | 833,42 | 816,44 | 847,54 |
| Publicidade | 158,97 | 156,32 | 187,24 | 162,87 | 145,39 | 137,93 |

Fonte: <http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/HSY/2004AR.pdf>

O Quadro 1 demonstra o aumento das vendas líquidas da empresa entre 1999 e 2004. Interessante ressaltar que os gastos com Publicidade vêm sendo reduzidos ao longo dos anos.

**3. Análise do setor**

O setor de alimentos e bebidas incorporou a fase de maturidade, com tendência crescente para a concentração e aquisição, o aumento da concorrência e as margens mais baixas. A constante busca por novos mercados fez com que a globalização da indústria e o surgimento de oligopólios nacionais e regionais controlem a maior parte do mercado. O mercado de confeitos do mundo é de US $ 14 bilhões. Em 2000, as vendas totais do mercado de chocolates totalizaram US $ 13,7 milhões nos Estados Unidos.

 O mercado americano, preocupado com a alta obesidade da população, tende cada vez mais a procurar produtos saudáveis e de baixas calorias. A *Hershey´s* está estudando a possibilidade de lançar mais produtos deste tipo, dado que hoje sua oferta neste setor seja muito pequena. No negócio de confeitaria, a *Hershey´s* concorre diretamente com *Mars Incorporated*, seguida pela *Nestlé*, *Russell Stover Candies* e *Palmer Candy Company*. No segmento relacionado com chocolate, seu principal concorrente é a Kraft/Nabisco, mas a *Mars* também é uma forte competidora.

Os produtos da *Hershey*´s são vendidos em 90 países. A oferta da empresa é dividida em algumas categorias de produtos: chocolates em barra nas versões pequena, grande e chocolate preto especial; chocolates em barras de cereal na versão *ligth*; chocolates cremosos e confeitos granulados, além dos tradicionais chocolates modelo *kisses*.

As marcas de chocolates daempresa*Mars*mais conhecidas são M&M, *Twix*, *Snickers* e *Milky* *Way*. A Nestlé trabalha estrategicamente com seis marcas conhecidas mundialmente: *Nescafé*(produtos de café), *Nestea*(produtos de chá),*Maggi* (produtos culinários e alimentos congelados), *Buitoni* (produtos da cozinha italiana), *Friskies* (*pet food*) e marca Nestlé (produzindo chocolate, leite, sorvete, comida, etc.), sendo que sua produção de chocolate e confeitos é inferior a 15 por cento do total de vendas da Nestlé. A Nestlé opera 500 fábricas em mais de 80 países. É uma empresa multinacional totalmente equipada para entender gostos locais em alimentos e em fazer *marketing* e promoção. *Russell Stover Candies* é o terceiro maior produtor de doces dos EUA. Fabrica e comercializa seus produtos em todas as Américas, além de México e Canadá. Esta empresa é especializada na produção de chocolates finos em caixas com diferentes apresentações e sabores.

**3.1. A empresa *Hershey´s* como uma organização**

Para conhecer verdadeiramente uma organização deve-se primeiro conhecer a sua filosofia e a maneira como acontece a interação com o mercado. Aqui estão alguns pontos que podem servir para entender *Hershey´s* como uma organização:

**3.1.2. Filosofia da Corporação**

Toda organização precisa de orientações sobre a qual basear a sua gestão e organização. A empresa baseia-se em quatro parâmetros, sendo que cada membro da organização deve se esforçar ao máximo para atingi-los:

Manter e reforçar os elevados padrões de conduta ética.

As relações interpessoais serão baseadas na honestidade, confiança, justiça e respeito.

As operações comerciais serão conduzidas de acordo com os requisitos legais e regulamentares, e de forma ambientalmente responsável.

As necessidades da iniciativa e responsabilidade da comunidade serão abordadas.

Manter uma forte "gestão de pessoas" e demonstrar o cuidado para cada funcionário.

Os empregados serão tratados de forma justa e com respeito.

Aos empregados serão oferecidos salários e benefícios competitivos, boas condições de trabalho e recompensas para o sucesso.

Apoiar a diversidade no local de trabalho como uma prioridade da empresa.

Comunicação com os funcionários de forma clara, direta e oportuna.

Trabalho em equipe e colaboração, aprendizado e crescimento pessoal serão incentivados.

Promoção interna será praticada sempre que possível.

Atrair e reter seus clientes e consumidores com produtos e serviços de qualidade superior e valor acessível.

As necessidades dos consumidores e clientes conduzirão os esforços para vencer no mercado, com as melhores marcas e um sistema de negócios com vantagens competitivas.

**3.1.3. Inovação: um ponto-chave**

A organização acredita que, para obter uma vantagem sobre seus concorrentes, os fabricantes devem criar algo realmente novo e também resolver necessidades específicas dos clientes. Portanto, *Hershey´s* deve estar em constante mutação na apresentação de seus produtos, trazendo novos produtos ao mercado e acrescentando ingredientes diferentes para atender cada vez mais aos diversos gostos de seus clientes.

**3.1.4. Sucesso de seus produtos**

A empresa *Hershey´s* conseguiu fazer a introdução de novos produtos de sucesso durante os anos 90, sendo que quase todos os novos produtos introduzidos neste período ainda estão em oferta atualmente. Por exemplo: as barras *Reese Sticks*foram introduzidas em Fevereiro de 1998 e fizeram tanto sucesso que a demanda excedeu a capacidade de produzir todos os tipos de pacotes. Em 1999, o chocolate *Jolly Rancher* comemorou 50 anos no mercado, a concessão de um tributo à qualidade do produto. Esta marca foi vendida pela primeira vez como *Jolly Rancher* jujubas, em seguida foram criadas as *Jolly Rancher* gomas doces, *Jolly Rancher*geleias doces, chicletes *Jolly Rancher* e agora pirulitos *Jolly Rancher*.

**3.1.5. Estratégia de Preços**

Os preços dos produtos de chocolate e de confeitaria aumentaram durante a década de 1990 devido à alta demanda do consumo.  A estratégia de preços pela *Hershey´s* é do tipo *Fare Premium*, ou seja, vender seus produtos com preços similares aos dos seus concorrentes, porém, incorporando um percentual acima do preço de seus concorrentes, principalmente nas marcas que têm mais status, tudo isto aliado a um bom controle de *marketing*.

**3.1.6. Canais de Distribuição**

Os produtos da empresa são vendidos principalmente para distribuidores atacadistas, redes de supermercados, redes de farmácias, empresas, clubes de atacado, lojas de conveniência e comerciantes em todas as regiões dos Estados Unidos, Canadá e México. Os produtos *Hershey´s* são vendidos em mais de dois milhões de pontos de varejo na América do Norte e comercializados em 90 países do mundo.

**3.1.7. Informação como estratégia de divulgação**

Utilizando-se das novas tecnologias da informação a empresa enfoca a oportunidade de vendas pela Internet. Sua estratégia de divulgação dos produtos da marca encontra-se baseada em um *Website* onde é possível ver cronologicamente descrita a história da empresa e a trajetória de sucesso de seu fundador Milton Hershey. Também apresentando seu trabalho filantrópico por meio da criação de uma fundação que leva o seu nome, cujo lema é "*Living the vision*", ou seja, vivendo a visão que motivou o empreendedor.

Neste *Website* também são apresentados um mapa detalhado da cidade de *Hershey*, enfatizando os locais mais apreciados para a prática do turismo, assim como a localização das principais lojas em diferentes cidades do mundo, pontos de vendas dos produtos da marca, com informação sobre endereço, telefone e horário de atendimento. Também está disponível um endereço eletrônico para atendimento exclusivo aos profissionais que trabalham com esta linha de produtos e ainda o contato dos maiores distribuidores dos produtos da marca *Hershey´s* no Brasil, separados por região. Focando o consumidor em potencial, além de apresentar todos os produtos da marca *Hershey´s*, ainda são sugeridas receitas com explicações pormenorizadas de doces a base de chocolate, com belíssimas fotos ilustrativas do produto final.

**Fonte: http://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360315.html**