

O reposicionamento da Metalúrgica Mococa: a marca como elemento de renovação de uma empresa

Preparado por por Marcos Henrique Bedendo e Cristiano do Amaral Britto de Castro, da ESPM-SP¹.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Marcas, Marketing, Design.

Resumo

Depois de passar por um ciclo de resultados abaixo do esperado, a Metalúrgica Mococa conseguiu novamente estabelecer-se no seu mercado e, agora, deseja alçar novos voos. Neste momento, a Metalúrgica Mococa pretende envolver seus colaboradores, clientes e demais stakeholders nos novos objetivos da empresa, e utiliza o reposicionamento da marca como maneira de mostrar as suas novas pretensões para o mercado.

Palavras-chave

Gestão de marcas, branding, logomarca, B2B, reposicionamento, posicionamento.

Agosto/2012.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Valdir Pasotto, diretor superintendente, e Carlos Henrique, gerente comercial da Metalúrgica Mococa, descrevem o crescimento e as dificuldades enfrentadas pela empresa para conseguir superar a alta competitividade no mercado de latas alimentícias depois da entrada de outras opções de embalagens, em especial as modalidades PET, para o mercado de óleos de soja, e stand up pouch, para o mercado de atomatados.

As dificuldades em se tomar uma decisão, a pressão das baixas margens, a baixa ocupação fabril e o fato de voltar a ter recursos em caixa são narrados como pano de fundo para que se possa entender como a empresa adquiriu suas raízes e como essas raízes foram incorporadas à nova identidade visual da Mococa, que nasce com o objetivo de ser um fator de união de seus funcionários ao redor dos novos objetivos e pretensões da empresa.

O nascimento da Metalúrgica Mococa

A cidade de Mococa, no interior do Estado de São Paulo, viveu, nas décadas de 40 e 50, uma era de importantes iniciativas empreendedoras. Surgiram na cidade, naquela época, grandes grupos financeiros, agropecuários e industriais, grupos que ainda vivem até os dias atuais. A família Figueiredo Barretto, já dona de algumas das iniciativas surgidas na cidade, e com a intenção de expandir suas atividades industriais e atender a suas outras empresas, abriu, no dia 1º de junho de 1954, a Metalúrgica Mococa, primordialmente fabricante de latas brancas e litografadas de diversos tamanhos.

As latas brancas são utilizadas pela indústria alimentícia para envasar produtos, e, posteriormente, são envoltas em rótulos de papel. Já as latas litografadas são aquelas que passam pelo processo de impressão no metal, ou seja, as informações de rotulagem, como o texto, figuras e fotos, são impressas na lata, deixando um acabamento mais atraente para os consumidores. Esse processo foi sendo cada vez mais usado por empresas de grande e médio portes.



Figura 1: logotipo criado para a empresa que se formava, utilizado até os dias de hoje

Com o desenvolvimento da indústria alimentícia nacional, e a consequente procura por embalagens metálicas, a Metalúrgica Mococa ampliou seu leque de clientes, atendendo, além das empresas do grupo, outras companhias. Em poucos anos, a Metalúrgica Mococa transformou-se em um dos principais fornecedores de embalagens metálicas da indústria alimentícia brasileira, suprimindo praticamente todos os grandes fabricantes de segmentos diversos (atomatados, vegetais, cafés, lácteos, etc.).

Acreditando no potencial da empresa, os Figueiredo Barretto investiram muito em tecnologia, adquirindo sempre equipamentos de última geração, o que acabou por tornar a Metalúrgica Mococa em um dos mais modernos parques fabris do setor de latoaria do Brasil, garantindo a seus produtos uma qualidade superior no mercado. Os diferenciais se davam especialmente nas técnicas de litografia, a ponto de garantir à empresa ser um fornecedor internacional da Nestlé, produzindo latas que essa empresa utiliza no mercado interno e externo.

Os momentos difíceis

Após um período de crescimento e rentabilidade, o ambiente tecnológico contribuiu para uma mudança de mercado com efeitos catastróficos para a indústria de latas alimentícias. Com o aperfeiçoamento das técnicas de envase em PET, uma embalagem mais fácil de manusear e com um custo bastante inferior ao da lata, os produtores de óleo de soja passaram a envasar seus produtos quase exclusivamente nesse tipo de embalagem.

As latas de óleo de soja compunham uma grande parcela das latas vendidas no Brasil, e a alteração no material de embalagem delas causou uma grande retração no volume do mercado e fez com que a capacidade ociosa do setor aumentasse consideravelmente. O resultado disso foi uma intensa luta pela sobrevivência das empresas do setor, redução de preços para atrair novos clientes e uma perda para a indústria como um todo.

Neste cenário, Valdir Pasotto, diretor superintendente da Metalúrgica Mococa, teve de passar por um duro processo de diagnóstico de mercado e dos valores da empresa para garantir a sobrevivência naquele momento turbulento.

“Uma fábrica de latas litografadas depende de grandes escalas. Com isso, o mercado ficou bastante acirrado, com as empresas lutando agressivamente por novos pedidos dos clientes”, conta ele. Com a agressividade nos preços, o mercado deixou de lado benefícios antes considerados essenciais, como a qualidade de impressão e a confiabilidade na entrega. Isso afetou fortemente um dos principais diferenciais da Metalúrgica Mococa.

Nesse contexto, a Metalúrgica Mococa viu-se em uma encruzilhada. Enquanto a empresa acreditava que seus processos de fabricação garantiriam a ela um importante diferencial de mercado, a qualidade superior de seus produtos em relação a seus concorrentes, a concorrência abaixava seus preços. Essa qualidade superior era amplamente reconhecida no mercado, pelos próprios concorrentes, por todos os clientes e também pelos não clientes, mas nem sempre as empresas estavam dispostas a pagar o preço premium.

Havia, ainda, outra dimensão a ser considerada pela empresa na questão preço/qualidade. A marca “Metalúrgica Mococa” seria afetada caso ela baixasse seus preços? A sólida imagem de produtos diferenciados construída pela empresa sobreviveria caso ela entrasse nessa guerra de preços? “Ceder à pressão de preços do mercado acabaria por prejudicar a imagem que construímos ao longo muitos anos”, reflete Carlos Henrique, gerente comercial da Metalúrgica Mococa.

Mas, acima de tudo, a empresa acreditava muito em seu papel de influenciadora. Sendo a empresa que tinha o preço mais elevado do mercado, ditava o posicionamento das demais e entendia que baixar seus preços só teria efeitos negativos, uma vez que validaria e aumentaria a guerra existente no mercado, diminuindo as margens do setor como um todo, prejudicando toda essa indústria no médio e no longo prazos.

Assim, depois de muito tempo de bonança, a Metalúrgica Mococa passou a viver períodos de turbulência, vendo suas vendas declinarem ao longo dos anos, chegando a 1/3 do que era na época de maior faturamento da empresa. Foi um período difícil para a Metalúrgica, que mesmo valorizando seu relacionamento com os funcionários e com a própria cidade de Mococa, viu-se em uma situação na qual teve de tomar algumas decisões, como a demissão de alguns colaboradores. O número de demissões foi o menor possível, o que diminuiu o impacto na comunidade mocoquense, mas reduziu significativamente a lucratividade da empresa.

A decisão de privilegiar os funcionários e o impacto na comunidade em detrimento da rentabilidade mostra algumas diferenças que a Metalúrgica Mococa possui em relação a outras empresas do setor. Essa diferença nunca foi formalizada em documentos ou na visão, missão e valores da empresa, mas estava presente na maneira de pensar de seus acionistas, diretores e demais colaboradores.

Após toda essa turbulência, o mercado adquiriu um novo equilíbrio, muito menos interessante do que o anterior: “hoje, trata-se de um oligopsônio, ou seja, é um mercado com muitos fornecedores e poucos compradores”, comenta Valdir Pasotto. “Entre os fabricantes que cresceram no mercado, hoje podemos destacar Brasilata, Prada, Rojek, Metalgráfica Iguaçu, JBS, Matarazzo e Rimet”, complementa o executivo. Algumas empresas, como a JBS, acabaram produzindo latas para seus próprios produtos e vendendo o excedente para o mercado, a preços abaixo da média de mercado.

Além de toda essa competição, há ainda movimentos de verticalização do setor. Um fato que ainda está sendo assimilado pelo mercado foi a decisão da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional), o único fornecedor brasileiro de matéria-prima para os fabricantes de lata, de comprar a Prada, a Matarazzo e a Rimet, concretizando, portanto, uma operação verticalizada para atender ao mercado de embalagens.

Oferecer Serviços e tranquilidade: estratégia de alto valor como forma de voltar a crescer

Durante as épocas tempestuosas, os resultados declinantes e o vislumbre de que a situação de preços do mercado de latas não se alteraria no curto prazo fez com que a empresa passasse a buscar alternativas para melhorar seu desempenho. Sob uma constante pressão dos clientes, e até mesmo do público interno, para uma redução de preços, os gestores da empresa tinham de construir um plano que pudesse tranquilizar os seus colaboradores sobre o futuro da empresa, e passar para o mercado qual era a posição da Metalúrgica Mococa.

Após intensos trabalhos de planejamento, a empresa então se apoiou em dois pilares para enfrentar essa nova e importante etapa de sua história: pessoas e novos produtos.

A decisão de começar seu processo de renascimento pelas pessoas tem um motivo bastante simples: sem as pessoas, qualquer estratégia não é passível de ser executada. Funcionários motivados e comprometidos movem montanhas, e a empresa, ciente disso, mobilizou-se para oferecer vantagens reais aos funcionários. Assim, elaborou um atraente pacote de benefícios para garantir o melhor desempenho de seus colaboradores. Esse pacote incluiu um grande incentivo à educação, ponto considerado primordial para o desenvolvimento da empresa.

Como a Metalúrgica Mococa possui experiência na fabricação de latas, fossem elas brancas ou litografadas, a empresa passou a considerar novas alternativas de produtos que não fugissem de sua competência central core competence. Assim, o caminho encontrado foi procurar em sua cadeia de suprimentos atividades complementares que pudessem entregar de forma eficiente, podendo tanto verticalizar processos, quanto oferecer novas soluções aos clientes.

Uma grande oportunidade foi detectada na área de litografia, serviço imprescindível na indústria de latoraria, considerada até então um produto secundário da empresa. A escassez de bons fornecedores de litografia no mercado e a necessidade de criar um diferencial significativo frente a seus concorrentes fez com que a empresa investisse em tecnologia e capacidade técnica para fornecer um serviço de litografia de qualidade incomparável no mercado.

Em pouco tempo, a empresa passou a ser reconhecida como excelente fornecedora desse tipo de serviço, algo aderente à sua imagem de fabricante de latas de alta qualidade. “Hoje, nossos processos garantem que as imagens litografadas por nós fiquem completamente livres de distorção, independentemente do formato da lata. Somos os únicos a desempenhar tal função com excelência”, diz Valdir. Dessa maneira, muitos de seus clientes passaram a comprar não só latas litografadas e produzidas pela Metalúrgica Mococa, como também passaram a comprar os serviços de litografia da empresa.

A oferta de serviços de litografia acenou com a possibilidade de a empresa diversificar seu portfólio, tornando sua receita menos dependente de um único tipo de produto. Isso trouxe um aumento de faturamento à empresa, pois seu novo produto, além de não canibalizar em nada seu produto anterior, ainda permitiu que novas vendas fossem realizadas tanto de latas, quanto de serviços de litografia. Hoje, a receita da empresa é dividida em partes praticamente idênticas entre a produção de latas e os serviços de litografia.

Com as finanças novamente estabilizadas e com caixa para crescer, a Metalúrgica Mococa almeja novos voos, focando no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, como um primeiro passo, ela sentiu a necessidade de revisitar sua marca, que nunca havia sido ajustada desde a fundação da empresa, e que se mostrava desatualizada e incoerente com a nova realidade e com as futuras ambições da empresa.

A busca por novos desafios e a importância da marca

A marca possui um papel fundamental na comunicação das novas pretensões da empresa. Afinal, se estava claro para os principais executivos da empresa que a Mococa deveria buscar novos empreendimentos, isso ainda não havia sido divulgado para os demais funcionários, fornecedores e clientes.

A marca corporativa, nesse caso, deveria se tornar um elemento de comunicação e um elo entre a estratégia empresarial e os stakeholders. Os primeiros passos para o desenvolvimento de uma marca devem ser a orientação estratégica da empresa: sua visão, seus valores, seus ideais e suas aspirações. Algumas empresas, especialmente grandes corporações, possuem esse registro documentado. Nas empresas menores, geralmente, isso se encontra apenas na cabeça dos seus principais executivos.

Esse era o caso da Metalúrgica Mococa. Dessa maneira, a etapa inicial do desenvolvimento da nova marca foi captar esses pensamentos dos executivos, através de longas entrevistas em profundidade, abordando os mais variados assuntos do contexto empresarial.

“Nossa maior preocupação era de que esses pensamentos viessem dissonantes, com cada executivo tendo uma visão diferente do que a empresa é e de como ela deve ser no futuro, mas felizmente isso não aconteceu”, comenta o consultor do projeto. Após as entrevistas, pôde ser constatado que os gestores tinham uma visão muito similar de como a empresa era, e também das razões do seu sucesso. No entanto, a estratégia futura ainda não parecia muito definida.

“Temos muito claro que precisamos voltar a investir e a diversificar. Mas ainda não há um negócio específico definido. Estamos discutindo com os nossos acionistas uma série de possíveis mercados, tanto na área de embalagem, como em outras áreas correlatas”, confirma Valdir Pasotto.

Isso trazia mais um desafio para a construção da identidade visual. Afinal, a marca deveria suportar os valores já estabelecidos da Metalúrgica Mococa, mas também ser flexível para ser utilizado em mercados bastante diferentes do original. Não haveria como suportar a marca baseado nos atributos funcionais dos produtos, uma vez que o produto em si ainda não está definido. A simbologia do logo deveria ser toda construída através dos valores e comportamentos da empresa.

Produtos são feitos pela Metalúrgica, valores são desenvolvidos pela Mococa

A Metalúrgica Mococa, como qualquer empresa que passou por momentos difíceis, possuía valores muito bem arraigados na organização e considerados diferenciais competitivos em relação ao mercado. A qualidade e a confiabilidade do serviço eram os pontos mais tangíveis: “quando fazemos um orçamento, o nosso cliente sabe que a nossa proposta não vai ser a mais barata, mas ele sabe que ele não vai ter problema na hora da entrega – muitas vezes até antecipamos os prazos a pedido dele, algo que ninguém faz – e também que o produto terá uma ótima qualidade técnica e visual”, conta Carlos Henrique, gerente responsável pela área comercial.

A afirmação do gestor transmite a estratégia de alto valor que caracterizou a empresa durante os anos mais difíceis de competição, e mostra uma qualidade intangível que sempre fez parte do serviço da Mococa, mas não era parte do discurso de seus vendedores – a tranquilidade.

Ao comprar da Metalúrgica Mococa, o comprador da empresa cliente e os gestores responsáveis pela produção podiam ter a tranquilidade da certeza de fornecimento. Isso evitava transtornos comuns às grandes fábricas de alimentos: a parada da máquina ou a troca do item a ser produzido em função da escassez de matéria-prima, nesse caso, da não fabricação do produto pela falta da lata. Esses são custos indiretos, difíceis de mensurar, mas tiram o sono de gestores de áreas de compras e produção de grandes empresas. O nome Mococa era garantia para eles de que o produto chegaria no tempo correto, e que a produção poderia seguir como programada. A empresa, portanto, vendia o serviço de impressão e a lata, mas entregava também tranquilidade.

Dessa maneira, a primeira etapa da descrição dos valores estava feita: a Metalúrgica Mococa oferecia para seus clientes uma qualidade de impressão diferenciada, a confiança em entender as necessidades de seus clientes e a tranquilidade de saber que os produtos seriam entregues da maneira correta, na data correta.

Para definir bem a marca Metalúrgica Mococa, é preciso mais do que somente dizer que ela oferece qualidade, tranquilidade e confiança, mas também definir o que estas palavras significam para a ela. “A definição de cada um dos valores é essencial para que eles fiquem claros a todos os colaboradores da empresa e que eles possam estar alinhados – ao final, o conjunto completo de valores mostra para os colaboradores da empresa como eles devem agir – são palavras que devem se transformar em atitudes”, conta outro consultor do projeto.

Nesse caso, a qualidade, a tranquilidade e a confiança passaram a ter o seguinte significado para a Mococa:

QUALIDADE: Somos uma marca preocupada com a qualidade, e entendemos nosso papel no resultado final do cliente. Por isso, oferecemos a melhor tecnologia para agilizar processos e prazos.

TRANQUILIDADE: Somos uma marca que sabe a importância de prometer e cumprir. Fazemos cronogramas agressivos, porém factíveis, para que os problemas sejam resolvidos e os projetos, entregues.

CONFIANÇA: Somos uma marca que confia no que o cliente pede e precisa, e se faz confiável para atender às suas solicitações.

“Definir o que a empresa entregava era o primeiro passo, e até ajudava no desenho dos próximos produtos a serem desenvolvidos pela empresa. Ou seja, ela deve ter a mesma entrega em qualquer mercado em que tenha interesse de entrar”, comenta o consultor. O próximo passo era definir “como” a empresa faria essa entrega, ou seja, quais atitudes deveriam permear a execução do trabalho.

Para definir isso, os consultores se voltaram novamente ao discurso dos executivos da

empresa, e perceberam algumas características bastante diferentes de executivos de empresas maiores ou multinacionais.

“Todo o discurso deles era pautado por questões pessoais. Ficou muito claro para a equipe de trabalho que eles se envolviam realmente com os seus clientes”, comenta um dos consultores. Além disso, podia-se perceber que os colaboradores da empresa eram grandes especialistas naquilo que faziam, mas diferentemente de outros especialistas, eram muito pouco arrogantes ou pretensiosos. Com essas informações, foi definida a maneira como eles deveriam agir para entregar o que prometiam aos seus clientes em três palavras: humildade, responsabilidade e sensibilidade:

HUMILDADE: Somos uma marca que depende de seus clientes, aprende com eles e está aberta às novas tecnologias.

RESPONSABILIDADE: Somos uma marca que sabe que depende do sucesso de outros para ter o seu próprio sucesso, e que outras pessoas dependem dela para atingir os seus objetivos. Saber disso aumenta nossa responsabilidade.

SENSIBILIDADE: Somos uma marca que sabe que a técnica não é nada sem pessoas, e que pessoas têm seus problemas e necessidades que precisam ser tratados e endereçados apropriadamente.

Com isso, ficaram definidos os principais valores que a marca Mococa (e as pessoas que colaboram com eles) deveria ter ao se relacionar com os clientes da empresa. Esses valores, longe de terem sido inventados ou serem um objetivo da empresa, eram reflexo daquilo que a empresa já possuía e gostaria de manter, apenas uma formalização de atitudes que acontecem diariamente na empresa. Os valores da marca devem sempre refletir aquilo que a empresa possui e se sente confortável possuindo. Assim, há a certeza de que eles se tornarão realidade quando forem comunicados ao mercado.

O desenvolvimento da estratégia da marca da Mococa

Após a descrição dos valores da Metalúrgica Mococa, uma segunda etapa do posicionamento precisava ser feito: deixar tangível o discurso através do uso de imagens, criando a nova identidade visual para a empresa. No entanto, essa identidade visual deveria vir de uma estratégia de marca, um tom de voz que a marca deveria adotar para transmitir suas mensagens aos seus clientes.

Um dos pontos que chamou a atenção dos participantes do projeto foi esse envolvimento pessoal e humano dos colaboradores da empresa com seus clientes. E esse tipo de comportamento, além de ser algo diferenciado, também era uma tendência para o mercado em que eles estão inseridos: “Do ponto de vista visual, as marcas estão buscando aumentar esta relação com os seus clientes, seja no mercado B2C, como B2B”, comenta Matheus Meneghel, designer responsável pelo projeto. “E como a Mococa já tinha isso no seu DNA, era necessário trazê-lo para a Identidade Visual”.

Outras empresas de B2B já tinham trilhado esse mesmo caminho. Uma das marcas utilizadas como referência foi a Cia. Vale do Rio Doce, que havia mudado a sua marca para criar essa relação mais próxima com os consumidores.

“A Vale passou a se relacionar de maneira diferente com os clientes e consumidores a partir do momento em que adotou uma nova identidade visual. O que eles tinham como objetivo era trazer elementos emocionais para uma marca fria e focada na eficiência”, conta Meneghel.

Essa mudança pode ser vista na comparação entre o seu logo antigo e o seu logo novo:

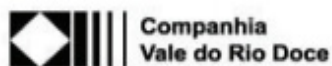


Figura 2: comparação entre o logotipo antigo e o novo logotipo da Vale do Rio Doce

“Nós percebemos na Vale essa transição começando pelo nome. De algo técnico, como Companhia Vale do Rio Doce, para simplesmente Vale, que além de ser mais fácil de falar, também tem relações com o verbo “valer”, que tem uma associação positiva para as pessoas”, elabora Matheus. Os ícones utilizados traziam também outras simbologias: a tina de fundição, as cores do Brasil, movimentos orgânicos, algo que ambicionava um relacionamento humano com as pessoas.

Essa “humanização” da marca também influenciou toda a sua estratégia de comunicação e os materiais desenvolvidos para a marca, que passaram a mostrar pessoas, e não máquinas, utilizando os produtos finais criados a partir das matérias-primas produzidas pela Vale, mostrando o impacto real da empresa na vida das pessoas:



Figura 3: Exemplo de anúncio impresso da Vale do Rio Doce

A Metalúrgica Mococa deveria, guardadas as devidas proporções, trilhar um caminho de humanização parecido com o adotado pela Vale.

O primeiro item para isso foi alterar o nome fantasia da empresa de “Metalúrgica Mococa” para apenas “Mococa”. Os próprios funcionários e clientes já chamavam a empresa apenas de Mococa, e, embora pareça uma mudança sutil, tal mudança deveria ser institucionalizada. “Ao tirar o ‘Metalúrgica’ do nome, tentamos dar esse tom de proximidade. É a mesma coisa de dizer para a pessoa nos chamar apenas pelo primeiro nome, aumenta a sensação de intimidade”, comenta Matheus.

Mococa: Símbolos e ícones de marca

Humanizar a marca significa trazer linhas mais fluidas e orgânicas para a identidade visual, tentando aproximar o visual da empresa para aquilo que seus colaboradores já faziam em seu dia a dia. Mas havia ainda um desafio: como a empresa ainda não havia definido em quais mercados poderia entrar, a marca deveria ser capaz de se moldar a qualquer novo mercado escolhido pela empresa. A nova logomarca tenta resolver essas situações:



Os tons e as cores escolhidos remetem a cores encontradas comumente na natureza, trazendo elementos orgânicos para ela. Da mesma maneira, as formas fogem das linhas retas e angulares tão comuns a negócios B2B. Mas as formas em si também possuem os seus significados:

“Pensamos em um elemento que transmitisse envolvimento, aconchego e emoção. E com isso, chegamos àquela forma verde utilizada no fundo da embalagem, que se assemelha a um coração, mas também pode ser vista como duas mãos suportando a forma azul que lhe é sobreposta”, conta Matheus. “A forma azul, que neste caso representa um coração, deve ser utilizada como a marca corporativa, no entanto, propomos que essa forma azul possa ser metamorfoseada para assumir novas formas no futuro, dependendo nos novos serviços da empresa”, finaliza.

Dessa maneira, a forma que hoje é um coração pode se transformar numa gota, numa folha, ou em qualquer outro elemento que vá carregar as simbologias dos novos negócios da empresa, suportando a expansão de seus negócios.

Os demais materiais e as sugestões de fotos e textos devem também trazer essa proximidade e passar um tom de voz sereno e simpático, como os apresentados abaixo, que são parte do “brand book” da Mococa.



Figura 4: Elemento do brand book da Mococa para representar humildade



Figura 5: Elemento do brand book da Mococa para representar sensibilidade.

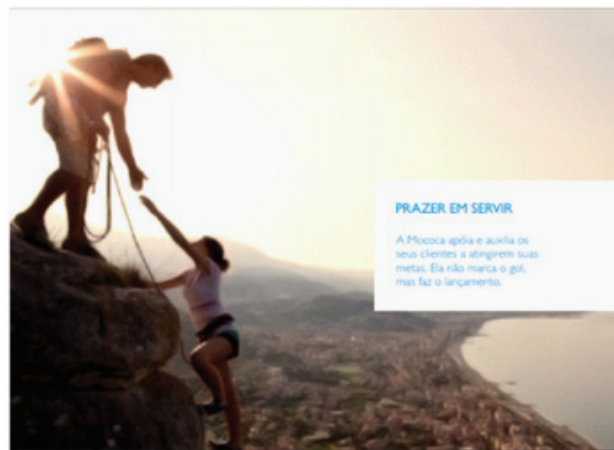


Figura 6: Elemento do brand book da Mococa para representar Prazer em Servir.

Esses materiais devem ser utilizados como referência para o desenvolvimento de quaisquer materiais de comunicação entre a Mococa e seus colaboradores, fornecedores e clientes, para que a marca possa ser desenvolvida de maneira adequada.

O que o futuro pode guardar

A Mococa deu um passo importante – definiu o seu planejamento de marca e como ela deve se comunicar com seus consumidores, suas atitudes, seus valores e seu posicionamento. No entanto, os passos mais importantes ainda devem ser dados pelos seus executivos e acionistas.

Essa marca deve passar a ser construída na mente de todos os envolvidos nos negócios da Mococa, em primeiro lugar, seus colaboradores. Posteriormente, a cidade de Mococa, além de seus potenciais clientes e fornecedores. Com isso, é possível garantir que todos passem a conhecer a “nova Mococa”, seus diferenciais e potencialidades.

No futuro, imagina-se que a transmissão correta da mensagem de marca pode aumentar a credibilidade da empresa, mas, ainda mais importante do que isso, ajudá-la a definir em quais novos mercados ela deve entrar. Para os consultores do projeto, só se pode esperar que a marca ajude os executivos nesse difícil caminho.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. Brand Equity – Gerenciando o Valor da Marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998
- AAKER, David. Criando e Administrando Marcas de Sucesso. São Paulo: Editora Futura, 1996
- AAKER, David; Joachimsthaler, Erich. Como construir marcas líderes. São Paulo: Editora Futura, 2000
- BOONE, L; Kurtz, D. Marketing Contemporâneo. São Paulo: Cengage Learning, 2008
- BRANDENBURGER, Adam M.; Nalebuff, Barry J. Co-Opetição. Rio de Janeiro: Rocco, 1996
- CRAVENS, David W.; Piercy, Nigel F.; Marketing Estratégico. São Paulo: McGraw Hill, 2007
- DAY, George S. The capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, p. 37-52, mar 2004
- HAMEL, Gary; Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June
- KELLER, Kevin L.; Machado, Marcos. Gestão Estratégica de Marcas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006
- KOTLER, Philip; Armstrong, Gary. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- KOTLER, Philip; Keller, Kevin L. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006