

## ÀREA TEMÁTICA: MARKETING E COMUNICAÇÃO

### **As variáveis controláveis em marketing de serviços como fatores construtivos de marcas sólidas: o caso da construção da marca Gol**

#### **AUTORA**

**DANIELA MOTTA ROMEIRO KHAUAJA**

Universidade de São Paulo

KHAUAJA@YAHOO.COM

#### **RESUMO**

A fim de enfrentar os desafios que lhes são impostos, as empresas buscam novas formas de gestão, cujo foco está cada vez mais voltado aos ativos intangíveis. Nesse contexto, a construção e a gestão de marcas sólidas tornam-se um imperativo nas organizações. A gestão de marcas desempenha um papel especial em organizações que vendem serviços porque marcas sólidas aumentam a confiança de clientes nesse tipo de compra. Em razão da importância das marcas para o marketing de serviços, este estudo se propõe a investigar o processo de construção e de gestão de marcas sólidas, e mais especificamente o papel que as variáveis controláveis de marketing exercem nesse processo, na área de serviços. Metodologicamente, procedeu-se, inicialmente, a uma fundamentação teórica sobre os assuntos pertinentes ao tema estudado. Realizou-se, ainda, uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, com o recurso do método de estudo de caso. Para tal, foi escolhida a companhia de transporte aéreo Gol, por ser uma empresa nova, na área de serviços, que já construiu uma marca sólida. Concluiu-se que a consistência do posicionamento da marca e de sua comunicação foi a principal responsável pela construção da marca Gol.

Palavras-chave: marcas, marketing, serviços

#### **ABSTRACT**

*In order to face tough challenges, organizations search for new managerial procedures, which tend to focus on intangible assets. Under these circumstances, building and managing strong brands become a must for these organizations. Branding has an especial role in organizations that sell services because solid brands increase clients' trust in this kind of purchase. Due to the importance of brands to services marketing, this study intends to investigate the process used to build and manage strong brands, and more specifically the role of marketing controllable variables in this process, at the services sector. Concerning the methodology, there was first developed a theoretical basis pertaining to the subject at hand. Then a qualitative exploratory study was conducted, using the case study method. The case chosen was the Brazilian airline Gol, because it is a new company, in the services sector, which has already built a strong brand. In conclusion, the consistency of brand positioning and its communication is the main reason for the building of Gol's brand.*

Key words: brands, services marketing

## 1 Introdução

A construção de marcas na mente dos consumidores potenciais é fundamental para o processo de marketing. O poder de uma marca está na sua habilidade de influenciar o comportamento de compra, pois há muito tempo já se reconhece que apenas os atributos funcionais de um produto costumam ser insuficientes para diferenciá-lo da concorrência e levar os consumidores ao ato da compra. A necessidade de desenvolver bens e serviços superiores é apenas um dos desafios que as empresas estão enfrentando no século XXI (CHIAVENATO, 2001). Além disso, a globalização e a necessidade de acompanhar os avanços tecnológicos impõem às empresas a busca por novas formas de gestão, cujo foco está cada vez mais centrado nos ativos intangíveis: pessoas, idéias, agregação de informações estratégicas, patentes e marcas.

Segundo Berry (2000), a gestão de marcas desempenha um papel especial em organizações que vendem serviços porque marcas sólidas aumentam a confiança de clientes em compras “invisíveis”. Como é difícil para os clientes avaliar o desempenho de um serviço antes de adquiri-lo (e algumas vezes mesmo depois), a marca exerce a função de dar credibilidade à oferta de serviço. O que resulta de um serviço é uma experiência, e não a posse de um bem, portanto, ao planejar um novo serviço, o responsável pela área de marketing deve considerar todas as peculiaridades de serviços que possam influenciar na escolha das variáveis controláveis: produto, comunicação, preço e distribuição.

Diversos fatores de marketing são construtivos de marcas sólidas, dentre eles os fatores relacionados ao composto de marketing, que são discutidos neste estudo. Além da escolha individual de cada elemento do composto, é preciso gerar sinergia entre eles para que comuniquem uma única mensagem sobre a marca, e que esta mensagem esteja alinhada com a identidade construída para a marca.

Em razão da importância das marcas para o marketing de serviços, este estudo se propõe a investigar o processo de construção e de gestão de marcas sólidas, e mais especificamente o papel que as variáveis controláveis de marketing exercem nesse processo, na área de serviços.

O artigo inicia com uma explicação sobre o método do estudo e depois inclui uma revisão da literatura sobre construção de marcas sólidas e decisões sobre as variáveis controláveis em marketing de serviços. Em seguida, analisa-se o caso da companhia aérea Gol e apresentam-se as considerações finais, incluindo as limitações do estudo e as recomendações para pesquisas futuras.

## 2 Método da pesquisa

A pesquisa realizada possui uma abordagem exploratória, faz uso do procedimento qualitativo e adota o estudo de caso como método de pesquisa.

A abordagem ao problema se deu em duas etapas:

- Desenvolvimento do constructo teórico (os fatores de marketing, construtivos de marcas, relacionados às variáveis controláveis de marketing) com base nas fundamentações e postulações conceituais relativas à construção de marcas sólidas e à decisão sobre as variáveis controláveis em marketing de serviços.
- Estudo de caso único de caráter exploratório com o objetivo de buscar uma melhor delimitação conceitual e compreensão acerca do papel das variáveis controláveis no processo de construção e gestão de marcas na área de serviços.

Um aspecto fundamental na pesquisa qualitativa é o fato de misturar diversas técnicas de coleta de informação para dar maior consistência e amplitude ao assunto estudado. E, como estratégia de pesquisa qualitativa, o estudo de caso também se baseia em várias fontes de evidências (YIN, 2001). Nesse caso, foi utilizada a triangulação de dados, já que a fez-se uso de uma variedade de fontes de dados (PATTON, 1987 *apud* YIN, 2001).

O caso escolhido foi o da companhia de transporte aéreo Gol, por ser uma empresa nova, na área de serviços, que já construiu uma marca sólida. Para realizar o estudo deste caso coletaram-se diversas reportagens na mídia ao longo de aproximadamente um ano e foram utilizados artigos acadêmicos cujo objeto de estudo era a Gol, além de material encontrado no *site* da empresa e de palestra da gerente de marketing da empresa no evento ABA *Branding*, promovido pela Associação Brasileira de Anunciantes em agosto de 2004, em São Paulo. Quanto aos dados primários, foram feitas entrevistas com o vice-presidente de planejamento e tecnologia da informação, com o diretor de planejamento e estatística, com a gerente de marketing e com a supervisora da conta na agência de propaganda AlmapBBDO. Além disso, para a observação direta, as entrevistas com os colaboradores da Gol foram feitas na própria sede da empresa, e aproveitou-se a oportunidade de realizar diversas viagens pela Gol desde maio de 2004 para observar a operação da empresa do ponto de vista do cliente.

O método da comunicação utilizado foi não estruturado e não disfarçado. Esta abordagem caracteriza-se por ter os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem haver uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. A técnica para utilização desta abordagem é a entrevista focalizada individual, também chamada de entrevista em profundidade.

A estratégia analítica geral utilizada foi a “estrutura linear analítica” (YIN, 2001, p. 171), que se caracteriza pela seqüencialidade das análises realizadas.

### **3 Os fatores construtivos de marcas sólidas**

Em primeiro lugar, cabe definir uma marca sólida. Em 1955, Gardner e Levy escreveram um artigo na Harvard Business Review intitulado “O produto e a marca”, no qual já reconheciam que a marca era mais do que um nome utilizado para diferenciar fabricantes de produtos, mas sim um símbolo complexo que representa várias idéias e atributos. Além disso, os autores afirmavam que os atributos funcionais dos produtos não seriam suficientes para diferenciar as marcas, sendo necessário desenvolver atributos emocionais ou “de imagem”. Quase vinte anos depois, King (1973) ainda se preocupava em deixar claro que o erro de não distinguir entre produto e marca no gerenciamento de marketing se tornaria muito caro para as empresas.

Kotler (1991, p. 442) coloca a definição de marca da *American Marketing Association* (AMA), “uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de todos esses elementos, com o objetivo de identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los de seus concorrentes”.

Levando em conta todas as afirmações de autores selecionados (KING, 1973; KOTLER, 1991; SOUZA e NEMER, 1993; MARTINS e BLECHER, 1996; AAKER, 1998; TAVARES, 1998; BEDBURY, 2002; KELLER, 2003; KAPFERER, 2004), define-se marca sólida como aquela que (KHAUAJA, 2005): conta com produtos ou serviços na empresa que possuem desempenho e qualidade adequados aos segmentos-alvo; é lembrada pelos consumidores potenciais; possui benefício(s) forte(s) e diferenciador(es) para o consumidor-alvo; é considerada relevante para atender às necessidades e desejos de um grupo; mantém-se relevante para o consumidor a longo prazo; é considerada diferente das demais pelos consumidores-alvo; possui uma imagem condizente com a identidade transmitida pela empresa; seu portfólio ajuda a construir sua imagem; possui percepção de qualidade adequada às expectativas dos consumidores-alvo das ações de marketing da empresa; cria um vínculo de fidelidade com seus consumidores-alvo; garante a lucratividade da empresa, ou pelo menos da unidade de negócio, e possui valor patrimonial elevado.

Com relação aos fatores construtivos de marcas sólidas, Schultz (2001) defende que um elemento-chave na gestão de marcas é “chegar ao coração da marca”, o que se trata de um processo deliberado que começa necessariamente com o entendimento do que a marca significa, ou poderia significar, para seu público relevante. Neste grupo estão incluídos não

somente os clientes, mas também os fornecedores, distribuidores, parceiros estratégicos, funcionários, comunidades que interagem com a marca, a mídia e diversas instituições ligadas à marca e à empresa detentora da mesma.

Para esse autor, a construção de uma marca depende também da avaliação de seus elementos práticos: o bem ou serviço entregue, sua qualidade ou desempenho e como ele se encaixa com as necessidades dos clientes. Além disso, devem ser consideradas as práticas internas da organização, que podem tanto auxiliar quanto depreciar a proposição de valor de uma marca.

Depois dessa fase de análise, que é a base da construção de uma marca, Schultz (2001) coloca um terceiro passo, que compreende a definição dos valores, competências e aspirações da marca. Esse conjunto deve estar alinhado com a direção estratégica da organização: os valores devem refletir e ser reforçados pela cultura da organização; as competências são a fonte para diferenciação e reconhecimento da marca no mercado e as aspirações para o futuro guiam o desenvolvimento de novos produtos e os planos de expansão da marca.

O passo seguinte, na concepção de Schultz, é a determinação dos atributos da identidade, da personalidade e do que chama de “voz” da marca. E o último passo trata da articulação da proposição de valor da marca, ou seja, seu posicionamento. O autor (2002) ressalta que as marcas não conseguem ser construídas em um mês de propaganda na televisão, fazendo uma crítica às marcas de internet que tentaram fazer isso na virada do século. As marcas precisam de mais tempo para ser construídas de forma sólida e de outros recursos, além da propaganda.

Outro autor que afirma que marcas raramente são criadas somente por propaganda é Doyle (1990). Ele acredita que a função da propaganda na construção de marca é acelerar o processo de comunicação, dado que gera interesse e conhecimento pela marca, além de posicionar os valores da marca de forma que chame a atenção do público-alvo e aumente a confiança na escolha da marca. Para este autor, a construção de marcas sólidas inclui qualidade percebida pelo consumidor, serviço agregado superior, inovação e a busca pela diferenciação. Assim como Ries e Ries (1998), Doyle (1990) defende a importância de chegar primeiro ao mercado, o que pode ser feito por meio de novas tecnologias, novos posicionamentos, novos canais de distribuição, novos segmentos de mercado e por oportunidades criadas por mudanças no meio-ambiente.

Com relação à importância da qualidade na construção de marcas, Ries e Ries (1998) esclarecem que ter um bem ou serviço de melhor qualidade não garante a construção de uma marca sólida. O que mais importa é a percepção de qualidade por parte dos consumidores alvo. Gale e Wood (1996, p. 131) afirmam que “se os clientes associam seu nome à satisfação, qualidade e valor, você ganha lealdade do cliente, preços mais altos, compras repetidas, propaganda boca a boca e um fluxo contínuo de lucros altos”. Sendo assim, apenas quando o cliente percebe a qualidade é que uma marca forte é criada. Mas os autores defendem que a propaganda exerce um importante papel, geralmente melhorando a qualidade relativa percebida, embora eles incluam outras comunicações de marketing em seu modelo.

Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 39) propõem um “modelo de liderança de marca”, que passa por quatro aspectos principais: a criação de uma organização construtora de marcas, o desenvolvimento de uma arquitetura de marcas abrangente, o desenvolvimento de uma identidade motivadora e de um posicionamento diferenciador e o desenvolvimento de programas de construção de marca eficientes e eficazes com um sistema para acompanhar os resultados.

Com base no que foi colocado pelos autores citados, chega-se à conclusão que as decisões com relação às variáveis controláveis de marketing são chave para a construção de marcas sólidas e é possível destacar os seguintes fatores de marketing, construtivos de uma marca sólida, relacionados ao composto de marketing (KHAUAJA, 2005):

- a) O composto de marketing é condizente com a identidade e o posicionamento da marca: características do serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca, a política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e baseada no que os consumidores valorizam, os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca, a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca;
- b) O portfólio da marca é condizente com sua identidade;
- c) A empresa desenvolve e implementa várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica;
- d) A empresa planeja e coordena todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.

#### **4 As variáveis controláveis em marketing de serviços**

Em primeiro lugar, cabe ressaltar a dificuldade em diferenciar bens de serviços. Os fatores básicos de diferenciação – intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade – não parecem ser totalmente suficientes, dado que os bens oferecem serviços agregados e os serviços utilizam bens para se tornarem tangíveis. Assim, é difícil encontrar um serviço totalmente puro, pois mesmo nos exemplos encontrados na literatura, como médico e massagista, implicam na utilização de elementos tangíveis, como o consultório médico e os cremes utilizados para a massagem. Feitas essas considerações, adota-se a definição de serviço de Kotler e Keller (2006, p. 397): “serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada”. Lovelock e Wirtz (2006) reforçam dizendo que um serviço é um desempenho, e não um objeto, logo ele é experimentado, e não possuído.

Nesse contexto, ressalta-se a dificuldade de gerenciar empresas no setor de serviços, no sentido de diferenciar a oferta de um serviço das demais ofertas concorrentes. Kotler e Keller (2006) colocam que as expectativas dos clientes são chamadas de pacote primário de serviços e que as empresas podem adicionar a esse pacote recursos de serviços secundários, ou seja, o serviço de um serviço, como a entrega domiciliar de um exame laboratorial, instalações para computador em quartos de hotel, entre outros. Outra forma de diferenciação é a utilização de um componente humano para combater a concorrência de empresas on-line – um serviço personalizado pode ser muito valorizado pelos clientes. Além disso, é preciso que as empresas de serviços inovem constantemente, pois as inovações nesse setor podem ser facilmente copiadas.

Quanto à gestão de marcas, as empresas de serviços devem escolher os elementos de marca, considerando as peculiaridades do setor. O nome da marca, por exemplo, deve ser fácil de lembrar dado que os serviços precisam ser lembrados pelo cliente antes do momento da compra, pois os serviços não são comprados por impulso em lojas ou supermercados. Os demais elementos da marca – como logotipos, símbolos, personagens e slogans – podem ser usados para tornar os benefícios do serviço mais tangíveis.

Quando houver, as instalações físicas da prestadora de serviços, a decoração dos ambientes, a roupa dos funcionários, manuais ou folhetos devem comunicar uma identidade única. Outro elemento muito utilizado para construir a identidade da marca é a associação organizacional, isto é, a credibilidade da empresa e a experiência do cliente com a marca.

As empresas devem também preocupar-se com a arquitetura de suas marcas e com o portfólio de marca que possibilite o acesso a diferentes segmentos de mercado com posicionamentos adequados. No segmento de hotelaria, por exemplo, a empresa francesa Accor se utiliza de diferentes marcas para atender diferentes segmentos de mercado, assim o Formule 1 é a opção de hotel muito barato com o mínimo necessário para um pernoite, ao contrário do Sofitel, que tem o conceito de *resort*.

Tratando especificamente das variáveis controláveis em marketing de serviços, inicia-se com considerações sobre o produto, que é um dos principais elementos diferenciadores para marcas de serviços. Lovelock e Wirtz (2006, p. 78) utilizam a expressão “um produto que é serviço”, que consiste em um serviço principal com uma variedade de elementos de serviço secundários. Assim, os elementos principais atendem à necessidade de um benefício básico de clientes e os serviços suplementares facilitam e melhoram a utilização do serviço principal, diferenciando-o dos demais. Para planejar novos serviços, é preciso relacionar as oportunidades de marketing com a mobilização de recursos físicos, tecnológicos e humanos da empresa. O resultado disso é a criação de um conceito de marketing de serviços, esclarecendo os benefícios oferecidos aos clientes e os custos em que eles incorrerão, e de um conceito de operações de serviço, estipulando a natureza dos processos e dos recursos envolvidos.

Ao projetar serviços, as empresas devem definir o serviço principal, os serviços suplementares e o processo de entrega de ambos, considerando o processamento de pessoas, de posses, de estímulo mental e de informações. Lovelock e Wirtz (2006) dividem os serviços suplementares em facilitadores (informação, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento) e realçadores (consulta, hospitalidade, salvaguarda e exceções). Os serviços suplementares escolhidos devem estar alinhados com a natureza do serviço (serviços de alto contato, como companhias aéreas, terão mais serviços suplementares), com a estratégia de posicionamento de mercado da empresa (organizações que competem por baixo custo terão menos elementos suplementares) e com aquilo que o cliente valoriza.

Como as pessoas e os processos desempenham importantes papéis no marketing de serviços, deve-se garantir que os funcionários tenham capacidade e ferramentas necessárias para entregar a experiência prometida ao cliente e que cada um deles seja um defensor da marca, e que os processos possam superar as promessas feitas aos clientes.

As empresas de serviços devem desenvolver programas de comunicação de marketing para que o conhecimento da marca pelo cliente seja potencializado, indo além daquele adquirido pela prestação do serviço. Várias das diferenças entre bens e serviços têm impacto sobre o programa de comunicação de marketing em empresas de serviços. Lovelock e Wirtz (2006) afirmam que é preciso considerar a intangibilidade de serviços, o envolvimento do cliente na produção, o papel do pessoal de contato com o cliente, a dificuldade de avaliar muitos serviços e a necessidade de chegar a um equilíbrio entre demanda e oferta.

Em função da intangibilidade, é preciso comunicar o que torna uma oferta de serviços diferente da concorrência. Como elementos intangíveis não podem ser pesquisados antes da compra, as empresas costumam utilizar pistas tangíveis relacionadas ao desempenho do serviço ou criar metáforas de natureza tangível. Já quanto ao envolvimento dos clientes, o papel da comunicação é informá-los para que se sintam mais seguros, e algumas vezes até treiná-los. Realçar o conhecimento e o compromisso do pessoal de contato com a entrega de serviços de qualidade é uma boa estratégia de comunicação, mas é uma promessa que deve ser cumprida.

Para que os clientes possam avaliar melhor os serviços, além de dar pistas tangíveis, como a qualidade das instalações ou as qualificações dos profissionais, as empresas podem divulgar dados estatísticos de órgãos governamentais e outros terceiros, anunciar prêmios recebidos ou mostrar os bastidores do serviço (equipamentos, procedimentos e atividades profissionais), especialmente nos serviços de baixo contato. E para equilibrar oferta e demanda, a empresa pode realizar promoções que estimulem a demanda em períodos fora do pico.

Lovelock e Wirtz (2006) definem o composto de comunicações de marketing de serviços por meio das fontes que dão origem às comunicações e dos canais. Assim, as mensagens originadas dentro da organização, utilizam canais de produção (pessoal da linha de

frente e elementos visuais nos pontos de serviço) e canais de marketing (propaganda, promoções de vendas, marketing direto, venda pessoal, feira comerciais e relações públicas). Já as mensagens originadas fora da organização, incluem o boca-a-boca e os editoriais em veículos de comunicação. Os autores também dividem as comunicações em pessoais (venda, serviço de atendimento ao cliente, treinamento, telemarketing e boca-boca) e impessoais (propaganda, promoções de vendas, publicidade, materiais de instrução e o projeto corporativo). Em serviços, os materiais de instrução – sites na internet, manuais, folhetos, softwares, entre outros – e o projeto corporativo são de especial relevância. Os primeiros informam e treinam os clientes sobre a oferta dos serviços e o segundo ajuda a tornar a oferta mais tangível por meio de evidências físicas, como sinalizações, decoração de interiores, equipamentos e uniformes dos funcionários. A utilização de uma aparência visual unificada e distintiva facilita o reconhecimento e reforça a imagem da marca.

Nota-se, portanto, que ferramentas de comunicação de marketing são especialmente importantes no setor de serviços porque ajudam a criar imagens, além de credibilidade, confiança e até uma certa tranquilidade para clientes. Em estudo que analisou a opinião dos clientes de instituições de serviços financeiros sobre a importância da comunicação, Madden e Perry (2003) concluíram que, como sugeriu a literatura, a comunicação é importante para clientes tanto dentro quanto fora do processo de entrega do serviço. Isso quer dizer que, além da comunicação durante o processo de entrega do serviço, os clientes esperam que as empresas comuniquem-se de forma proativa com eles.

Com relação ao estabelecimento de preços dos seus serviços, as empresas devem ter um bom entendimento de seus custos, do valor criado para os clientes e dos preços dos concorrentes. Lovelock e Wirtz (2006) chamam essa estratégia de determinação de preços de “tripé da determinação de preços”. Os custos representam o piso ou preço mínimo para a oferta de serviços, enquanto que o valor percebido pelo cliente é o preço máximo; já os preços dos serviços concorrentes ou substitutos costumam determinar onde dentro da faixa mínimo-máximo o preço pode ser estabelecido.

Os custos de um serviço são formados por custos fixos, variáveis e semi-variáveis (despesas que aumentam ou diminuem proporcionalmente ao aumento/redução do volume de negócios, como um voo extra para atender a demanda de passageiros em momentos de pico). O ideal é que uma empresa saiba exatamente o custo da oferta de serviços, considerando o produto principal e cada um dos serviços suplementares. Além disso, ela deve conhecer o custo para atender cada um dos clientes, especialmente no segmento *business-to-business*, onde cada cliente costuma ser muito representativo. Entre as empresas, como companhias aéreas, cujos custos fixos são altos, os custos variáveis por cliente adicional costumam ser pequenos.

Ao comprar um serviço, os clientes ponderam os benefícios esperados contra os custos que devem ser incorridos, incluídos os custos monetários, de tempo (entrega do serviço), físicos (por exemplo, auto-serviço), psicológicos (como risco envolvido) e custos sensoriais. As empresas devem considerar os custos de busca pelo serviço, de compra e utilização do mesmo e os custos pós-experiência. Portanto, a empresa deve conhecer profundamente o que representa o valor líquido (benefícios menos custos) para seus clientes para poder determinar o preço e até mesmo a própria oferta do serviço. Em empresas que buscam a liderança por custo baixo, um desafio é convencer os clientes a não equiparar preço com qualidade, mas sim a pensar na oferta de valor.

O último elemento do tripé é a concorrência. Quanto menos diferenciados forem os serviços, mais importante torna-se o monitoramento dos preços dos concorrentes e sua utilização como base para a determinação do preço do serviço. Entretanto, deve-se ressaltar que dificilmente é possível comparar diretamente o preço de um serviço com o do concorrente

pois a oferta tende a variar em razão dos serviços suplementares oferecidos e do fato dos serviços serem específicos, conforme sua localização e seu tempo.

Estelami (2005) defende a importância de pesquisa científica para a determinação de preços de serviços. Ao investigar preços de serviços financeiros, o autor concluiu que a consciência dos clientes em relação aos preços varia em cada serviço, assim como o critério utilizado para determinar a relação entre preço e qualidade. Logo, não se devem fazer generalizações para a determinação de preços no setor de serviços.

Por fim, quanto à distribuição, as empresas devem planejar três elementos (LOVELOCK, WIRTZ, 2006): fluxo de informações e promoção cujo objetivo é fazer o cliente se interessar pelo serviço, fluxo de negociação cujo objetivo é vender o direito de usar um serviço e fluxo de produto que trata do como, quando e onde o serviço será entregue. Os autores ressaltam que cinco dos serviços suplementares fazem parte do fluxo de informação: informação, consulta, recebimento de pedidos, cobrança e pagamento. Já a hospitalidade, a salvaguarda e as exceções são processos físicos.

Para determinar os elementos relacionados à distribuição, a empresa deve refletir sobre a natureza do serviço e a estratégia de posicionamento da empresa, definindo principalmente a necessidade de contato físico direto, equipamentos e/ou instalações.

O método de entrega de serviço considera a disponibilidade de pontos de serviço (local único ou vários locais) e a natureza da interação entre cliente e organização de serviços (o cliente vai até a organização de serviços, a organização vai até o cliente ou a transação pode ocorrer à distância).

Hoffman e Bateson (1997) ressaltam que o envolvimento do consumidor na produção dos serviços afeta diretamente a escolha das variáveis controláveis de marketing. Esses autores escreveram sobre o “Modelo de Sistema Servuction”, que descreve a operação de serviços com participação do cliente. Assim, há os componentes visíveis (ambiente, outros clientes e contato pessoal com o fornecedor do serviço) e os invisíveis (organização e sistemas). Ambos componentes influenciam a experiência do cliente. Portanto, além dos componentes do composto de marketing (produto, comunicação, preço e distribuição), devem-se considerar as pessoas, propondo um gerenciamento tanto de funcionários quanto de clientes.

## **5 O caso da Gol**

### **5.1 Histórico da empresa**

A Gol Transportes Aéreos Limitada iniciou suas operações em 15 de janeiro de 2001, com um vôo inaugural entre Brasília e São Paulo. O grupo Áurea, criador da empresa, começou em 1949, em Minas Gerais, e hoje é o maior grupo de transporte rodoviário brasileiro, com faturamento superior a 1 bilhão de reais (BINDER, 2003). Constantino de Oliveira, mais conhecido como “Seu Nenê”, já tinha vontade de dar continuidade à sua empresa no ramo de transporte de passageiros e parecia natural sair do transporte rodoviário para o transporte aéreo. O fato de a idéia ter sido amadurecida por muitos anos pode ser comprovado pela declaração de “Seu Nenê” no início das operações da Gol: “em 1970, eu comprei um jatinho SkyLane e passei a prestar atenção na aviação. Hoje, eu posso dizer que entendo de avião. A Gol vai oferecer a tarifa mais baixa do mercado. Vamos evitar entrar no vermelho. E vamos ficar com preços à altura do povo brasileiro” (ARNT, 2001).

Num primeiro momento, os gestores analisaram algumas oportunidades, pensando na possibilidade de adquirir empresas que já existiam, mas nenhuma mostrou ser um bom negócio, principalmente em razão do alto endividamento. Nesse ínterim, foram se destacando no cenário mundial as empresas que adotam o modelo de negócios “baixo custo, baixa tarifa”, buscando atender a um consumidor mais sensível a preço. Na Europa e nos Estados Unidos, essas empresas atuam em um determinado segmento do mercado.

Em suas análises de mercado, o Grupo Áurea identificou um alto potencial de mercado. Em primeiro lugar, notou-se que o tráfego doméstico de passageiros havia historicamente (de 1994 a 2002) crescido duas vezes o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB). Além disso, os dados do DAC (Departamento de Aviação Civil) apontavam cerca de 30 milhões de embarques por ano no setor doméstico, o que, segundo estimativas da Gol, representava de cinco a seis milhões de usuários. Considerando-se haver um mercado consumidor no país de 60 milhões de consumidores, haveria um potencial de pelo menos vinte milhões de usuários. A intenção era, então, criar uma nova demanda de passageiros, para competir com o transporte rodoviário. Portanto, a Gol surgiu, dentre outros fatores, do empreendedorismo do “Seu Nenê”, da base de conhecimento em transportes de passageiros do Grupo Áurea, do conhecimento de executivos contratados do setor aéreo e da expectativa de uma possível ampliação do mercado.

Embora o mercado ainda não tenha crescido como o esperado, a Gol tem tido um grande sucesso e tem sido nos últimos anos a única empresa lucrativa do setor no Brasil. Segundo um dos diretores da empresa, “o que no fim das contas acabou-se descobrindo é que no Brasil todo mundo é sensível a preço, quer dizer que não existe tanto essa segmentação de mercado, na verdade é um mercado muito pequeno”. E ele continua: “a idéia de se criar uma empresa que pudesse ser mais, oferecer um bom serviço, um serviço simples mas bom e competitivo, [...] adequado ao tamanho do bolso da população no Brasil” foi bem-sucedida.

Em 2004, a Gol fez sua oferta pública inicial e hoje tem suas ações listadas nas bolsas de valores de São Paulo e de Nova York. A empresa pretende continuar crescendo mediante a ampliação da freqüência nos mercados em que já opera e voando para outros destinos no país e na América do Sul. Indagado sobre como as oportunidades de expansão internacional afetariam a estrutura da Gol, Constantino Júnior declarou:

A nossa expansão para a América do Sul, no caso Buenos Aires especificamente, significa uma expansão das nossas operações dentro do mesmo conceito que hoje operamos no Brasil, ou seja, manutenção da padronização de frotas, manutenção da classe única de assentos, de serviços e naturalmente manutenção dos baixos custos, dos baixos preços e da fidelização do cliente através de baixos preços e de um excelente nível de atendimento. (ON THE FLOOR, 2004).

## 5.2 A marca Gol

Uma vez definido o modelo de negócios que a empresa iria adotar, os executivos envolvidos na época precisavam escolher um nome para a empresa. Segundo as sugestões de um consultor de marketing, estabeleceram algumas premissas:

- o nome deveria ser simples;
- não deveria ser uma sigla, como as outras grandes companhias aéreas brasileiras;
- deveria ser curto, de preferência um monossílabo, e fácil de lembrar;
- deveria ser forte, vibrante e vitorioso;
- deveria ser em português e fácil de pronunciar;
- deveria ter um apelo popular, já que a idéia inicial era atender a um público mais amplo e das classes B e C, além da classe A, que já viajava de avião.

Essas premissas já definiam, por meio de seu nome, o posicionamento que a empresa iria adotar para construir sua imagem entre o público consumidor: de uma empresa simples, jovem, alegre, vitoriosa e brasileira.

Após alguns *brainstormings* internos e um estudo de *branding*, escolheu-se o nome Gol. A idéia surgiu inicialmente de uma associação com o nome *Go* de uma empresa inglesa; então, pensou-se em Gol, por ser justamente um nome curto, bem brasileiro (em função do gosto pelo futebol), popular (no sentido de atrair todas as classes sociais, já que o futebol tem esse poder por ser uma “paixão nacional”) e que transmite algo positivo e vitorioso.

Uma vez definido o nome, a agência de propaganda da empresa na época do lançamento, a DPZ, criou a identidade visual da marca, com a escolha da cor laranja e a assinatura “linhas aéreas inteligentes”. A cor laranja foi escolhida por não ser usada por outra

companhia no Brasil e por transmitir alegria, vibração e descontração. Já a assinatura visa transmitir que a empresa é inteligente em razão de seu modelo de negócios: custos menores permitem que a Gol cobre tarifas mais baixas, e assim tenha maiores taxas de ocupação, o que gera o crescimento dos lucros e permite que ela invista para ter custos menores, reiniciando o ciclo. E inteligente seria também o consumidor que opta pela Gol, pois a empresa acredita que é capaz de fornecer um melhor custo-benefício para seus clientes, isto é, um bom serviço a um preço justo.

Além do nome, identidade visual e assinatura, cabe ainda apresentar a identidade da marca e a evolução do seu posicionamento. Segundo os entrevistados, a identidade da marca Gol reúne as seguintes características, que serão apresentadas conforme o modelo de Aaker e Joachimsthaler (2000):

- A marca como um produto (ou serviço): preços justos, resultantes de custos baixos e alta produtividade; facilidade na compra de bilhetes; simplicidade e facilidade via internet; aeronaves novas; alto emprego de tecnologia; pessoas jovens, motivadas e envolvidas, usando uniformes modernos e descontraídos.
- A marca como organização: empresa inovadora, “inteligente”, honesta e justa (oferece um bom serviço por um preço justo).
- A marca como pessoa: informal, amigável, calorosa e receptiva.
- A marca como símbolo: a cor laranja e o bordão “Aqui todo mundo pode voar”.

No momento do lançamento, a marca adotou o posicionamento traduzido em seu bordão “O Brasil pede Gol”. Esse *slogan* foi escolhido porque a empresa identificava uma demanda reprimida, tanto de pessoas com menor renda, como explicado anteriormente, como também de uma empresa que adotasse o modelo de “baixo custo, baixa tarifa”. Segundo a gerente de marketing, “num país de dimensões continentais, com uma população tão grande, fazia falta uma empresa dentro desse segmento, com esse posicionamento”. Num segundo momento, a empresa decidiu reforçar o fato de ter um preço muito inferior às demais empresas aéreas, adotando em sua comunicação o bordão “O melhor preço e o melhor avião vão de Gol, e você?”. Nesta fase, a comunicação da empresa era muito focada no preço, quase como um supermercado.

Por meio de pesquisas de mercado feitas pela própria Gol e por sua nova e atual agência de propaganda, a AlmapBBDO, constatou-se que os consumidores viam com desconfiança o fato de a empresa ter preços tão inferiores aos de suas concorrentes. Chegou-se, então, à conclusão de que era preciso voltar a focar a construção da imagem da marca Gol (e não guerras de preço com a concorrência), e isso foi feito mediante uma comunicação didática que explicava o modelo de negócios da Gol utilizando um círculo virtuoso. O bordão adotado foi “Uma nova idéia no ar”, e a campanha explicava, por exemplo, que os custos da Gol são menores porque a empresa tem aviões novos, que podem voar mais e que, voando mais, a rentabilidade é maior e por isso os preços são menores, reiniciando o círculo. Outro foco foi a tecnologia, pois, por ter tecnologia, a empresa tem menos burocracia (bilhete eletrônico, por exemplo), com menos burocracia, cai o preço da passagem, com o preço mais baixo, há mais passageiros e, assim, mais investimento em tecnologia. Com isso, a empresa reforçou sua tecnologia, adquiriu frota nova e aumentou sua eficiência, pois afirmar que uma empresa aérea é rentável no Brasil é um grande fator diferenciador.

Na quarta e atual fase, a empresa reafirma o conceito democrático traduzido no bordão “Gol. Aqui todo mundo pode voar”. Nesse momento, a comunicação reforça os preços mais baixos, assim como o tamanho da empresa, deixando claro que se trata de uma empresa profissional e vencedora. Vale ressaltar que esse posicionamento é utilizado pela Gol também no mercado externo, conforme anúncio veiculado no lançamento da marca na Argentina.

Em conclusão, a empresa aponta quatro fases na evolução do posicionamento da marca. É interessante notar que essas fases são coerentes entre si e reforçam, em diferentes ângulos, a

identidade da marca Gol e o posicionamento competitivo da empresa, sobre o qual o presidente Constantino de Oliveira Júnior fez a seguinte declaração:

[...] um atendimento com calor humano associado a uma redução das tarifas seria o maior benefício que um prestador de serviço como a Gol pode oferecer aos seus clientes. A satisfação e a fidelidade de nossos passageiros está baseada exatamente nisso – num excelente nível de atendimento com um preço justo. (ON THE FLOOR, 2004).

### **5.3 Fatores de marketing construtivos da marca Gol relacionados ao composto de marketing**

Serão apontados os elementos do composto de marketing da Gol, que se mostram condizentes com a identidade e o posicionamento da marca.

O produto é definido de acordo com uma série de parâmetros, segundo o diretor de planejamento. A orientação principal da empresa é para a produção, isto é, os produtos – no caso, os vôos são definidos de forma que otimizem a utilização das aeronaves, baixando dessa forma os custos unitários. Por ser uma empresa que adota como estratégia genérica a liderança em custos, essa orientação faz todo sentido. Sendo assim, o diferencial passa a ser, de fato, o preço.

Não cabe nesse estudo entrar em detalhes técnicos sobre a definição da malha aérea, mas sim mencionar que todo o planejamento da malha é feito para que as aeronaves tenham o máximo de utilização, mesmo que isso prejudique a pontualidade da empresa.

No que tange às bases onde a Gol opera, deve-se mencionar que a empresa tinha o objetivo de operar exclusivamente no território nacional, em bases negociadas com o DAC (esta escolha não é feita livremente pelas companhias aéreas). Mas os dirigentes da empresa decidiram expandir-se pela América do Sul, escolhendo bases cuja distância de São Paulo permitisse manter a padronização das aeronaves, um dos fatores-chave para o baixo custo da empresa.

O atendimento também faz parte do composto de marketing da Gol, que optou por uma postura simpática e descontraída de seus funcionários, tanto de bordo quanto de terra. E a descontração e simplicidade fazem parte dos uniformes, que são práticos, discretos e modernos. Eles foram desenhados por estilistas renomados, e fogem aos padrões das demais companhias aéreas. Os comissários e aeromoças chegaram a fazer um curso de aparência e maquiagem, respectivamente, para transmitirem uma imagem despojada.

O preço é o elemento principal do composto de marketing da Gol, dado que faz parte do próprio modelo de negócios da empresa. Como foi mencionado anteriormente, a empresa começou com preços muito abaixo da concorrência, estabelecendo seu posicionamento e até mesmo adotando uma abordagem de empresa de varejo, ao registrar seu preço na comunicação (por exemplo, “ponte aérea Rio-São Paulo a setenta reais”). Em virtude da estagnação da oferta da empresa e de seu rápido crescimento, os preços ficaram mais próximos da concorrência no ano de 2004, sendo realinhados no primeiro trimestre de 2005 para ratificarem o posicionamento da marca e o comprometimento da empresa com seu modelo de negócios.

A empresa adotava os preços dos concorrentes como base para a determinação de seus preços, o que fez com que as pessoas começassem a chamá-la não de “*low cost, low fare*”, mas de “*low cost, high pocket*”, querendo dizer que a empresa estaria praticando preços altos demais para seu posicionamento e gerando altos lucros. No início de 2005, então, a empresa decidiu mudar sua orientação de determinação de preços, utilizando a abordagem de preços baseados nos custos. Nesse momento, fez-se o realinhamento de preços. Mas vale ressaltar que os preços do setor de aviação civil são controlados pelo governo, que estabeleceu pisos mínimos. De acordo com a declaração do vice-presidente de marketing e serviços, no *site* da empresa, “não se trata de promoção. Temos uma metodologia de precificação dinâmica que leva em conta diversas variáveis como demanda, horários e antecedência de compra”. A Gol fez questão de esclarecer que se trata de um reposicionamento de tarifas e que todas as tarifas

estão de acordo com as regras vigentes estipuladas pelo DAC. Assim, os preços mínimos estão disponíveis em horários específicos e contemplam vôos específicos em quantidade limitada (VÔO RASANTE GOL, 2005).

A comunicação relativa ao preço sempre teve o objetivo de transmitir que a empresa cobra um preço justo para um serviço de boa qualidade. De acordo com as pesquisas realizadas, as pessoas que viajavam de avião no Brasil tinham a percepção de que o preço das passagens era caro para o serviço prestado. Então, a área de marketing da empresa decidiu não usar o termo “barato” para não correr o risco de comprometer a imagem da marca, mas reforçar a questão do preço justo.

Dentre os canais de vendas da Gol, a internet é o principal, responsável por cerca de 80% das vendas da empresa. No entanto, isso é feito tanto diretamente para o cliente final quanto para agentes de viagens. A escolha desse canal foi um dos fatores-chave para possibilitar os baixos custos da operação, mas, além disso, transmite tecnologia. Vale ressaltar que a Gol tem lojas apenas nos aeroportos.

O composto de comunicação da Gol inclui propaganda (mídia eletrônica, impressa, exterior e on-line), patrocínios culturais e esportivos, participação em eventos gerais e do *trade* turístico, *merchandising* no ponto de venda (agências de viagem e aeroportos), relações públicas e ações sociais (que a própria empresa inclui em seu composto de comunicação).

A propaganda da Gol é voltada para todos os seus segmentos, ou seja, é muito abrangente. Entretanto, a empresa foca alguns segmentos específicos, comprando espaço em mídia especializada, como os veículos voltados para o setor turístico (agências de viagens e associações do setor) e veículos direcionados para a classe C, como uma linha de revistas da editora Abril. A empresa também compra espaço na mídia impressa, em veículos como o jornal Gazeta Mercantil e a revista Exame, para alcançar o segmento corporativo, além de apoiar eventos específicos, como o *Rally Mitsubishi*.

A empresa é muito voltada também para desenvolver sua marca por meio da internet. Portanto, a gerência de marketing é responsável pelo *site* da empresa, no que tange à interface com o cliente, garantindo o uso de uma linguagem adequada ao posicionamento da marca. Além disso, a marca está presente nos principais portais do país e conta com um programa chamado de “afiliados”, que é a venda de passagens da Gol em outros *sites*. Essa presença em *sites* verticais funciona tanto para a divulgação da marca como para incentivar as vendas diretas.

A Gol também patrocina eventos culturais e esportivos. Sua atuação começou na área cultural por meio da cessão de uma cota de passagens aéreas para atores e equipes de peças teatrais. A partir do momento em que a empresa passou a ser lucrativa, começou a patrocinar mais peças teatrais e filmes, fazendo uso das leis de incentivo.

A gerência de marketing conta com uma área específica para eventos. A empresa participa de feiras nacionais, regionais e locais do *trade* turístico, buscando aproximação com as diversas associações e entidades do setor. Além disso, a Gol participa de eventos para o público em geral, como o TIM Festival, acreditando que a parceria com determinadas marcas pode agregar elementos positivos à imagem da empresa, aumentando sua visibilidade, com um investimento relativamente baixo.

Quanto aos materiais de divulgação utilizados em aeroportos, agências de viagens e aeronaves e materiais impressos, a empresa tem um grande cuidado para manter a coerência da identidade visual da marca. A cor laranja é ostensivamente trabalhada em toda a divulgação da marca. E a identidade da marca é transmitida em todos os momentos para todos os públicos, inclusive os investidores.

Há outros elementos de comunicação que são responsabilidade da área de marketing, como a revista Gol, distribuída nas aeronaves. A revista não é uma novidade no setor, no entanto, é interessante notar algumas características específicas da revista Gol que reforçam a

identidade da marca, como a seção “em trânsito”, que traz fotografias de famosos e pessoas anônimas indo e vindo para algum lugar, com a intenção de mostrar a diversidade de passageiros da Gol e a acessibilidade aos seus serviços: jovens, crianças e idosos, pessoas que viajam a trabalho, de férias, para encontrar a família, entre outros. Além disso, a revista sempre aborda temas culturais em linha com o programa de patrocínios da empresa.

Desde seu lançamento, a Gol sempre teve o suporte de assessoria de imprensa. Os veículos de comunicação sempre se interessaram em divulgar a empresa pela novidade de seu modelo de negócio. Portanto, no início, divulgava-se o novo modelo de negócio e os diferenciais da empresa (venda pela internet, ausência de bilhete, entre outros), o que ajudou muito na construção da imagem da marca como empresa inovadora. Depois, em 2004, a empresa esteve em voga por ter sido eleita a melhor empresa do ano de 2004 pela revista Exame (EXAME, 2004) e por ter aberto seu capital listando ações nas bolsas de São Paulo e de Nova York. As notícias geradas por esses dois acontecimentos ajudaram a construir a imagem de empresa sólida e bem-sucedida, o que os dirigentes da empresa também buscavam.

Tudo o que foi mencionado sobre o composto de comunicação da Gol evidencia o desenvolvimento e a implementação de várias formas de comunicação da marca de maneira sinérgica. Para a gerente de marketing, “essa questão de 360 graus é muito clara na Gol”.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em virtude de tudo o que foi analisado e apresentado sobre o caso Gol, pode-se perceber que as variáveis controláveis desempenharam um papel crucial na construção da marca, que é considerada pela empresa uma de suas vantagens competitivas. Dentre os fatores de marketing, relacionados ao composto de marketing, encontrados no caso Gol estão:

- a) O composto de marketing é condizente com a identidade e o posicionamento da marca: características do serviço reforçam a identidade e o posicionamento da marca, a política de preço é condizente com a estratégia estabelecida para a marca e baseada no que os consumidores valorizam, os canais de distribuição utilizados são adequados à identidade e ao posicionamento da marca, a comunicação da marca transmite eficientemente o posicionamento da marca;
- b) A empresa desenvolve e implementa várias formas de comunicação da marca de forma sinérgica;
- c) A empresa planeja e coordena todos os pontos de contato da marca com o consumidor, de forma a garantir a coerência.

O único ponto que não se aplica ao caso Gol diz respeito ao portfólio da marca, já que é uma empresa que adota marca única, como as demais companhias aéreas no Brasil. Além disso, deve-se mencionar a questão do preço, que é um tanto controversa para a empresa, pois apesar de ser um atributo importante de seu posicionamento competitivo, circunstâncias de mercado têm levado aos dirigentes da Gol a aumentarem o preço das passagens. Portanto, essa é uma questão sobre a qual a empresa deve refletir constantemente, e sempre levar em conta as expectativas dos clientes além dos preços dos concorrentes.

Apesar da importância do conjunto dos fatores de marketing, relacionados às variáveis controláveis, alguns aspectos devem ser apontados como os verdadeiros princípios da construção da marca Gol. A gerente de marketing apontou em palestra no evento ABA *Branding* os seguintes princípios:

- convergência no discurso em todas as atividades do composto de comunicação;
- utilização de um amplo composto de comunicação e
- equilíbrio entre atividades institucionais e de varejo (referindo-se a investimentos na construção da marca e em promoções, como “volta a um real” e campanha de férias, além do lançamento de novas bases)

Nota-se que foi feita uma referência específica à comunicação. Mas na entrevista ela mencionou, como principal elemento de todo o esforço de construção da marca, a consistência: o fato de a empresa ser enxuta, integrada e esforçar-se todo o tempo para manter-se alinhada com sua cultura. Um dos diretores da empresa agrava a isso escolhas estratégicas feitas no início do projeto, como a escolha das aeronaves (equipamento moderno remetendo ao conceito de uma empresa moderna) e a inovação, que é intrínseca ao nascimento da marca (modelo de negócios revolucionário e formas de distribuição, como a venda pela internet e a eliminação de bilhetes, entre outros), remetendo ao conceito de empresa inovadora, com serviços de boa qualidade que trazem simplificação para o cliente. E ele aborda novamente a comunicação como um terceiro pilar, juntamente com a modernidade e a inovação.

Portanto, a consistência do posicionamento da marca e de sua comunicação é o principal responsável pela construção da marca Gol.

Esse estudo justifica-se por discutir um tema tão relevante como a gestão de marcas no setor de serviços e o papel das variáveis controláveis na construção de uma marca sólida brasileira. Entretanto, como considerações finais, deve-se ressaltar que a abordagem exploratória, o procedimento qualitativo e os métodos adotados nesta pesquisa possuem uma série de limitações. Dentre elas, há o fato do método de estudo de casos não permitir conclusões genéricas nem mesmo para o setor das empresas estudadas, mas apenas conclusões específicas. A finalidade foi chegar a conclusões, que, apesar de específicas, permitam inferências (não estatísticas) e explicações que levem a generalizações apenas analíticas para serem usadas como base para novas teorias.

Sendo assim, recomenda-se a construção de hipóteses com base nos resultados deste estudo e a condução de uma pesquisa quantitativa para a comprovação da real importância das variáveis controláveis de marketing no processo de construção e gestão de marcas no setor de serviços, e da pertinência dos fatores de marketing relacionados ao composto de marketing, que são considerados construtivos de marcas sólidas de serviços.

## **7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AAKER, David A. **Marcas**: *Brand Equity* gerenciando o valor da marca. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- AAKER, David A.; JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.
- ARNT, Ricardo. O nascimento de uma empresa: como em apenas sete meses foi criada a Gol, a mais nova e ousada companhia aérea do país. **Revista Exame**, São Paulo, 07/02/2001.
- BEDBURY, Scott. **O novo mundo das marcas**: 8 princípios para sua marca conquistar a liderança. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BERRY, Leonard L. *Cultivating service brand equity*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n.1, p. 128-137, 2000.
- BINDER, Marcelo. Rede de recursos – um modelo desenvolvido a partir do caso Gol Linhas Aéreas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais** ... Atibaia: ANPAD, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. V.1. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- DOYLE, Peter. *Building successful brands: the strategic options*. **The Journal of Consumer Marketing**. [S.l.], v.7, n. 2, Spring 1990.
- ESTELAMI, Hooman. *A cross-category examination of consumer price awareness in financial and non-financial services*. **Journal of Financial Services Marketing**, v. 10, n.2, p. 125-139, 2005.
- EXAME. **Melhores e maiores**. São Paulo. Edição do ano. 2004.

- GALE, Bradley T.; WOOD, Robert C. **Gerenciando o valor do cliente:** criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. *The product and the brand. Harvard Business Review*, Boston, p. 33-39, mar./abr. 1955.
- HOFFMAN. K. Douglas; BATESON, John E.G. **Essentials of services marketing.** Orlando: The Dryden Press, 1997.
- KAPFERER, Jean-Noël.. **O que vai mudar as marcas.** Porto Alegre: Bookman, 2004.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity.* 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- KHAUAJA, D. M. R. **Fatores de marketing na construção de marcas sólidas:** estudo exploratório com marcas brasileiras. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- KING, Stephen. *Developing new brands.* New York: Halsted Press, 1973.
- KOTLER, Philip. *Marketing management: analysis, planning, implementing and control.* 7<sup>th</sup> ed. London: Prentice-Hall International, 1991.
- KOTLER, Philip.; KELLER Kevin L. **Administração de marketing.** 12<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços:** pessoas, tecnologia e resultados. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- MADDEN, Kym M.; PERRY, Chad. *How do customers of a financial services institution judge its communications?* **Journal of Marketing Communications**, n. 9, p. 113-127, 2003.
- MARTINS, José Roberto; BLECHER, Nelson. **O império das marcas.** São Paulo: Marcos Cobra, 1996.
- ON THE FLOOR.** Disponível em: <<http://www.voegol.com.br>>. Acesso em: 24/06/2004.
- PATTON, Michael Q. **How to use qualitative methods in evaluation.** Newbury Park, CA: SAGE, 1987 *apud* YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- RIES, Al; RIES, Laura. *The 22 immutable laws of branding: how to build a product or service into a world-class brand.* New York: HaperCollins Publishers, 1998.
- SCHULTZ, Don E.. *Getting to the heart of the brand. Marketing Management*, v. 10, n. 3, p. 8-9, set./out. 2001.
- \_\_\_\_\_. *Finally, good news for brand marketers. Marketing Management.* [S.l.], v. 11, n. 1, p. 8-9, jan./feb. 2002.
- SOUZA, Marcos Gouveia; NEMER, Artur. **Marca e distribuição:** desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca** - como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.
- VÔO RASANTE** Gol. Disponível em: <[http://www.voegol.com.br/inst\\_gol\\_noticias.asp](http://www.voegol.com.br/inst_gol_noticias.asp)>. Acesso em: 21/03/2005.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.