

**FACTORES QUE AFECTAM A SATISFAÇÃO E
FIDELIZAÇÃO DO CONSUMIDOR: O CASO DOS
PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO CONTINENTE/GALP
ENERGIA e PINGO DOCE/BP**

Gonçalo Filipe Cardoso da Silva Marques

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Oliveira Brochado, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Coorientadora:

Prof. Doutora Sandra Loureiro, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral

outubro 2014

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Ana Oliveira Brochado por toda a sua disponibilidade e atenção na partilha de conhecimentos e experiências, que contribuíram de forma fundamental para a execução deste trabalho.

À Professora Doutora Sandra Loureiro, pela sua total disponibilidade, pela partilha das suas experiências, conhecimentos e sugestões para concretização deste trabalho.

Aos participantes deste estudo, por terem disponibilizado parte do seu precioso tempo, na realização do questionário, uma vez que sem eles, este estudo não teria sido possível de concretizar.

E, por último, mas não menos importante, agradeço à minha família e amigos por todo o apoio que me deram desde sempre, por toda a paciência e carinho revelados, assim como o encorajamento nos momentos mais difíceis.

Resumo

A crescente competitividade e oferta dos mercados e, o rápido e fácil acesso à informação por parte dos clientes, conduzem as empresas à necessidade de diferenciação de forma a reter os seus clientes. Deste modo, o relacionamento com o cliente assume uma relevância fundamental para a sua retenção e fidelização à loja, sendo que, os Programas de Fidelização se assumem como um das principais ferramentas para a concretização deste objectivo.

Assim, este estudo procura, do ponto de vista do cliente, analisar a eficácia dos programas de fidelização no alcance da lealdade dos clientes, mais precisamente, analisar qual o impacto que determinadas factores de um programa de fidelização têm na satisfação e, conseqüente, fidelização dos clientes à loja. Para tal, foram avaliados dois programas de fidelização que cruzam o retalho alimentar e o da venda a retalho de combustíveis rodoviários.

De forma a concretizar o objectivo proposto foi desenvolvido um questionário que, posteriormente foi aplicado a um total de 527 participantes, dos quais 268 costumam frequentar o hipermercado Continente para efectuar as suas compras, enquanto que 259 indicaram ser o Pingo Doce o hipermercado que costumam frequentar.

Os resultados revelaram que não existem diferenças significativas entre os dois programas em estudo, contudo, demonstram a importância de diversos factores a desenvolver e avaliar durante a construção e aplicação de um programa de fidelização, tais como: as recompensas, política do programa, personalização, informação do programa, reputação da marca e a comunicação e publicidade.

Palavras-chave: Marketing Relacional; Programas de Fidelização; Satisfação; Fidelização.

JEL: M31, C12

Abstract

With the increasing competitiveness of the companies and the broader range of options in the market allied to the faster and easier access to global information requires companies to stand out and differentiate themselves from their competitors in order to achieve a higher retention of their clients. The relationship with the clients assumes a key role on this process and Loyalty Programs have been fundamental as a tool of retention and differentiation.

With this study we are targeting to measure the efficiency and impact of several factors of the loyalty programs on client's satisfaction and consequently on companies performances. For this study two different loyalty programs were evaluated using examples from the food retail industry and industrial fuels.

In order to achieve the proposed goal a questionnaire was developed and subsequently applied to a total of 527 participants enquiring about their grocery shopping preferences. Of whom 268 usually attend Continente hypermarket, while 259 indicated that Pingo Doce supermarket was their usual choice.

The results did not reveal significant differences between the two programs, however it was possible to conclude that there are factors to take in consideration while developing and executing a Loyalty Program such as rewards, program policies, personalization and customization to the client, content of the program, brand's reputation and advertising.

Keywords: Relationship Marketing; Loyalty Programs; satisfaction; Loyalty.

JEL: M31, C12

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice	V
Introdução	1
1 Enquadramento do Tema	1
2 Foco e Pertinência do tema	2
3 Objectivo	3
4 Estrutura	3
Revisão da Literatura.....	4
1 Do Marketing Transaccional ao Marketing Relacional	4
2 Objectivos e Dimensões do Marketing Relacional	6
3 Determinantes do Marketing Relacional	11
3.1 Compromisso.	11
3.2 Confiança.	13
3.3 Qualidade.	14
3.4 Satisfação.	15
3.5 Lealdade.	17
4 Programas de Fidelização	19
4.1 Benefícios.....	20
4.2 Eficácia.....	22
5 Co-Branding.....	26
6 Caracterização do Mercado Retalhista	27
6.1 Definição de Retalho.....	27
Metodologia.....	32
1 Enquadramento do estudo.....	32
2 Objectivos.....	32

3	Caracterização dos Programas de Fidelização	33
3.1	Programa de fidelização Continente e Galp Energia.	33
3.2	Programa de fidelização Pingo Doce e BP.....	34
4	Modelo Conceptual e Hipóteses em Estudo	35
5	Desenvolvimento do Questionário.....	36
5.1	Escala de Medição.....	37
5.2	Pré-teste.....	37
6	População-alvo e processo de amostragem	38
6.1	Seleccção da amostra.	39
7	Procedimento de Recolha de Dados	39
8	Métodos e técnicas estatísticas utilizadas	40
	Resultados	41
1	Caracterização Descritiva da Amostra.....	41
2	Caracterização Descritiva das Respostas dos Inquiridos	44
3	Caracterização descritiva dos factores em estudo	45
3.1	Factor: Recompensas.....	46
3.2	Factor: Política do Programa.....	47
3.3	Factor: Personalização.....	47
3.4	Factor: Informação do Programa.....	48
3.5	Factor: Capacidade de Resposta.....	49
3.6	Factor: Reputação da Marca.....	50
3.7	Factor: Comunicação e Publicidade.....	50
3.8	Variável: Satisfação com o Programa.	51
3.9	Variável: Grau de Satisfação Geral.....	52
3.10	Variável: Fidelização.....	52
4	Análise ao Modelo Conceptual e Hipóteses em Estudo.....	53
4.1	Avaliação da qualidade do modelo.	53
	Principais Considerações sobre as Hipóteses em Estudo.....	60
	Principais Conclusões.....	64
	Principais Contribuições da Investigação	68

Limitações	69
Sugestões de Investigação Futura	70
Referências	71

Índice de Anexos

Anexo A - Tabela com variáveis e respectivos itens utilizados no Questionário.....	77
Anexo B – Questionário.....	79
Anexo C – Caracterização Descritiva das Respostas dos Inquiridos	83
Anexo D – Caracterização, por programa de fidelização, dos valores médios para os itens inerentes a cada factor	85
Anexo E – Medida de fiabilidade dos indicadores (Quadrado dos Loadings)	87
Anexo F – Validade Discriminante	89
Anexo G – Confirmação das hipóteses do Modelo (Programa Pingo Doce/BP)	90
Anexo H – Confirmação das hipóteses do Modelo (Programa Continente/GalpEnergia)	91

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Volume de vendas, número de lojas e área de vendas, adaptado de APED (2012) ...	29
Tabela 2 - Número de Postos de Combustíveis em Portugal Continental por ano, pela Autoridade da Concorrência, Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010	30
Tabela 3 - Peso relativo dos operadores na venda a retalho de combustíveis rodoviários em volume, pela Autoridade da Concorrência, Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010.....	30
Tabela 4 - Peso relativo dos operadores na venda a retalho de combustíveis rodoviários em valor, pela Autoridade da Concorrência, Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010	31
Tabela 5 - Descrição do Programa de Fidelização da parceria entre Continente e Galp Energia, adaptado de: http://galp.continente.pt	33
Tabela 6 - Descrição do Programa de Fidelização da parceria entre Pingo Doce e BP Portugal, adaptado de: https://www.poupamais.pt	34
Tabela 7 - População Residente na Grande Lisboa por grupo etário, retirado de INE (2011)....	38
Tabela 8 - Número total de inquiridos e por loja em função do local	39
Tabela 9 - Distribuição da População residente no Município de Lisboa, adaptado do INE (2011)	41
Tabela 10 - Distribuição da amostra por Grupo Etário	41
Tabela 11 - Distribuição da População por Grupo Etário, adaptado do INE (2011).....	42
Tabela 12 - Distribuição da amostra por Habilitações Literárias	42

Tabela 13 - Distribuição da amostra por Ocupação Profissional	43
Tabela 14 - Distribuição da amostra por número de pessoas do Agregado Familiar	43
Tabela 15 - Distribuição da amostra por Rendimento do Agregado Familiar	44
Tabela 16 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens factor "Recompensas" ..	46
Tabela 17 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Política do Programa"	47
Tabela 18 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Personalização"	48
Tabela 19 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens do factor "Informação do Programa"	48
Tabela 20 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Capacidade de Resposta"	49
Tabela 21 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Reputação da Marca"	50
Tabela 22 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Comunicação e Publicidade"	51
Tabela 23 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, da variável "Satisfação com o Programa"	51
Tabela 24 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, da variável "Satisfação Geral"	52
Tabela 25 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, variável "Fidelização" ..	53
Tabela 26 - Valores do Alfa de Cronbach para cada factor em estudo respectiva classificação	54
Tabela 27 - Valores do <i>Dillon Goldstein's Rho</i> para cada factor em estudo	54
Tabela 28 - Valores do <i>Average Variance Extracted</i> para cada factor em estudo	55
Tabela 29 - Confirmação das Hipóteses a partir dos valores obtidos para coeficientes de regressão (<i>Path coefficients</i>), teste <i>t</i> e, respectivo, erro padrão.....	57
Tabela 30 - Verificação da Hipótese 9 a partir dos valores de <i>t</i> obtidos (Equação 1).....	59

Introdução

1 Enquadramento do Tema

O tema desta investigação surge decorrente das constantes alterações que o mundo empresarial tem vindo a sofrer com o passar do tempo, verificando-se, actualmente, uma crescente preocupação com cliente, com as suas necessidades e o seu individualismo. A crescente concorrência nos mercados, a diminuição do ciclo de vida dos produtos, o rápido e fácil acesso à informação e à partilha de opiniões, centrou, hoje mais do que nunca, todo o poder no cliente. Os clientes tornaram-se mais exigentes, atribuindo uma maior importância a factores que vão muito além da qualidade e do preço. É necessário adequar os produtos e serviços às necessidades individualizadas dos clientes, melhorando a sua qualidade e evitando, assim, o abandono de clientes para a concorrência (Reichheld e Sasser, 1990).

Se durante vários anos, a qualidade e o preço eram fonte de diferenciação e valor para o cliente, hoje são considerados como requisitos obrigatórios. O foco das empresas centrava-se apenas na qualidade dos seus produtos e no alcance de economias de escala, actualmente, o foco está no cliente, na manutenção do seu relacionamento com a empresa, no seu tratamento individualizado e personalizado. A visão centrada para o cliente implica a compreensão aprofundada dos seus desejos, necessidades e a comunicação constante com os mesmos (Kale, 2004).

Torna-se assim evidente que a relação com os clientes assume um papel fundamental no sucesso das empresas e, conseqüentemente, é foco de elevada atenção na construção e execução das estratégias de marketing. Neste contexto, e com o intuito de dar resposta às novas necessidades dos consumidores, surge o marketing relacional, que segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2009) se foca na criação de estratégias diferenciadas para clientes individualizados, ultrapassando, assim, apenas o contacto directo. Desta forma, o marketing relacional centra-se nas necessidades dos clientes, na sua percepção de serviço, e orienta-se para os clientes existentes. Esta prática tornou-se uma componente essencial para o sucesso de qualquer empresa, uma vez que, tem como principal objectivo criar um vínculo de longo prazo com cliente (Reichheld, Markey e Hopton 2000).

Esta nova abordagem de marketing privilegia o relacionamento com o cliente, a sua retenção e fidelização, sendo que, para a concretização deste objectivo uma das suas principais ferramentas prende-se com os Programas de Fidelização. Estes programas de fidelização são elaborados com o objectivo de fomentar a lealdade dos clientes, fornecendo incentivos aos clientes mais lucrativos, através da construção de esquemas de recompensas com base no seu historial de compra (Yi e Jeon, 2003). Estes programas fornecem ao cliente um maior nível de diferenciação e agregação de valor, incentivando à compra repetida.

2 Foco e Pertinência do tema

O marketing relacional constitui-se como um tema que tem emergido ao longo dos últimos anos, sendo alvo de estudo por diversos autores, no entanto Agariya e Singh (2011) defendem que ainda não é evidente uma definição clara e consensual acerca deste conceito. A maioria dos estudos centra-se na perspectiva da empresa descurando a perspectiva do cliente. Este facto parece até um pouco contraditório, uma vez que esta abordagem de marketing se concentra no cliente, nas suas motivações, necessidades e no desenvolvimento do relacionamento para o longo prazo. Assim, este estudo procura, do ponto de vista do cliente, analisar a eficácia dos programas de fidelização no alcance da lealdade dos clientes, mais precisamente, analisar o impacto que determinados factores de um programa de fidelização têm no alcance da satisfação e, conseqüente, fidelização dos clientes à loja, abordando dois programas de fidelização que cruzam o retalho alimentar e o da venda a retalho de combustíveis rodoviários.

Os programas abordados neste estudo são os programas de fidelização Continente/Galp Energia e Pingo Doce/BP. Estes programas foram criados através de uma estratégia de *co-branding*, que se define pela aliança entre duas ou mais marcas com o objectivo de lançar novas marcas, produtos ou serviços (Helmig, Huber e Leeflang, 2008). Esta escolha deve-se essencialmente ao facto destes programas abordarem dois mercados que têm uma elevada importância e peso no orçamento familiar, à elevada taxa de adesão por parte dos clientes e por não terem sido encontrados estudos que abordem este tipo de programas de fidelização. Assim, com este estudo procura-se verificar quais os factores que, de facto, aumentam a satisfação dos clientes e os conduz ao aumento do seu nível de fidelização, possibilitando melhorar o *design* e as características de programas futuros. Em mercados de elevada importância, com fortes níveis

concorrenciais, produtos bastantes homogéneos e com elevado número de clientes transitórios, saber o que de facto acrescenta valor para o cliente torna-se crucial para aumentar o seu nível de diferenciação face à concorrência e, assim, projectar uma relação de longo prazo com os clientes.

3 Objectivo

O principal objectivo deste estudo é analisar quais os principais factores de um programa de fidelização que têm impacto na satisfação e, conseqüente, fidelização dos clientes. A partir deste objectivo geral foram definidos os seguintes objectivos específicos: analisar o efeito dos factores recompensas, política do programa, personalização, informação do programa, capacidade de resposta, reputação da marca e a comunicação e publicidade na satisfação e fidelização dos clientes participantes num programa de fidelização.

4 Estrutura

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco secções distintas, iniciando-se com a introdução (capítulo 1) onde é apresentada a justificação do problema em estudo, bem como os objectivos do mesmo, sendo por último referida a estrutura segundo a qual se encontra elaborado o trabalho.

Em seguida, no segundo capítulo é apresentada uma breve revisão da literatura relativamente à emergência do marketing relacional, sendo definido o seu conceito, objectivos e determinantes. É também elaborada uma abordagem aos programas de fidelização, aos seus benefícios e eficácia e à estratégia de *co-branding*. Por último são caracterizados os mercados que serão objecto de investigação.

O terceiro capítulo incide sobre a metodologia, fazendo referência aos programas de fidelização abordados, ao modelo do estudo, caracterização do questionário utilizado e, procedimentos de recolha e análise dos dados.

No capítulo 4 serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais e as principais contribuições do estudo, sendo ainda destacadas as principais limitações e se propostas algumas directrizes para futuras investigações.

Revisão da Literatura

1 Do *Marketing* Transaccional ao *Marketing* Relacional

Nos anos 90, com os mercados em pleno crescimento, o foco do marketing centrava-se apenas na transacção de produtos e serviços, sendo o seu principal objectivo aproveitar o vasto crescimento da procura. As empresas preocupavam-se apenas com o crescimento, que era mensurado pelo volume de vendas e quota de mercado.

A saturação dos mercados, a crescente concorrência e a diminuição dos preços obrigou as empresas a adaptar as suas estratégias com vista à sobrevivência e crescimento.

Devido a estas crescentes alterações dos mercados, as estratégias de marketing têm vindo a alterar-se ao longo do tempo, assistindo-se nos dias de hoje a abordagens bastante distintas. O foco do marketing deixou de centrar-se apenas numa perspectiva Transaccional para abordar uma estratégia Relacional.

Gummesson (2005) refere que os relacionamentos construídos entre fornecedores e consumidores constituem o foco de todo o marketing. O autor indica que a maioria das empresas encontra-se reduzida a trocas impessoais a partir de promoções e distribuições massivas. Deste modo, a partir de um intermediário, o produtor fornece produtos e serviços, enquanto que o consumidor oferece dinheiro. De acordo com esta abordagem, os produtores resumem-se a marcas registadas que podem ser completamente anónimas ao consumidor. No entanto, é de referir que esta estratégia de marketing não se encontra adequada à realidade da sociedade actual (Gummesson, 2005). Assim, em oposição, surge o marketing relacional e o *Customer Relationship Management* [CRM], em que o seu foco se centra no indivíduo, sendo caracterizado pelo marketing de 1 para 1 (Gummesson, 2005).

Segundo Antunes (1997) o marketing relacional surge em oposição ao marketing Transaccional. O marketing transaccional evidencia o seu foco nas vendas; orienta-se em função das características do produto; assume um âmbito de curto-prazo; atribui uma pequena ênfase na prestação de serviços aos clientes; assume o cliente como não central para o seu negócio; promove um contacto reduzido com o cliente; e, assume a importância da qualidade apenas para os produtos/serviços. Contrariamente, o marketing relacional centra-se na fidelização dos clientes; orienta-se para os benefícios do produto; evidencia um âmbito de longo-prazo; confere elevada ênfase na prestação

de serviços aos seus clientes; o foco do negócio remete-se para o cliente; defende o permanente contacto com o cliente; e, promove a qualidade de tudo o que a instituição faz, não apenas dos produtos (Antunes, 1997).

Assim, o marketing relacional em contraste com o transaccional foca-se no relacionamento, fundamentando-se pela premissa de que os relacionamentos de longo prazo são mais rentáveis que relações a curto prazo. Apesar deste facto, é fundamental perceber, aquando da aplicação de práticas de marketing relacional, que as relações não são todas rentáveis ou desejáveis. Deve ser previamente analisado quais os clientes que realmente têm potencial de oferecer uma maior rentabilidade à empresa, verificando e analisando qual o real valor do seu ciclo de vida, isto é, determinando qual a rentabilidade estimada de um cliente ao longo de todo o seu relacionamento com a empresa (Kale, 2004).

De acordo com as suas estratégias de marketing, Lamberti e Noci (2010) dividem as empresas segundo 3 grupos distintos:

- Empresa com práticas de marketing transaccional, que se foca principalmente em acções para a angariação de clientes, uniformizando as suas relações com os mesmos, dando pouco enfoque para a construção de relacionamentos de longo prazo e para práticas personalizadas para a retenção de clientes;
- Empresa com práticas de marketing relacional, que se centram numa prática orientada na construção e manutenção de relações e interacções com os seus clientes, privilegiando o relacionamento de longo prazo;
- Empresas transaccionais/relacionais, caracterizadas pela utilização das duas estratégias em simultâneo, sendo que estas são definidas com base na diversidade dos seus clientes, isto é, a prática abordada pela empresa para com os seus clientes é definida com base nas especificidades do seu mercado-alvo.

Concludentemente, as empresas devem desenvolver propostas de valor inovadoras e centradas no objectivo de responder às constantes dinâmicas do mercado e de marketing, com base na informação relacional que deve ser promovida com os seus clientes (Ling-yee, 2011).

Analisar e compreender o valor do ciclo de vida de um cliente para a empresa é um factor de grande relevância, que tem influência no aumento dos lucros da mesma (Kale, 2004).

2 Objectivos e Dimensões do *Marketing* Relacional

Gummesson (2005) evidencia os relacionamentos como fundamentais para as pessoas de negócios. O autor sublinha o marketing e o trabalho como subgrupos ou propriedades da sociedade. No centro dos negócios, desde há vários anos, encontram-se os relacionamentos, redes e interacções. Contudo, estes relacionamentos, durante muito tempo, não foram alvo de atenção por parte de investigações e pela área da educação (Gummesson, 2005).

Segundo Gummesson (2005), relativamente ao marketing relacional e CRM, grande parte dos livros e artigos não apresentam definições para estes conceitos. As definições que surgem, geralmente são curtas, não completas ou claras, contudo, podem referir a base ou o centro destes conceitos, o que proporciona uma orientação inicial. Também Agariya e Singh (2011) referem que vários estudos têm sido desenvolvidos na área do marketing relacional, contudo ainda não existe uma imagem clara acerca do seu conceito.

Grande parte da literatura de marketing relacional existente centra-se na perspectiva do vendedor deixando de parte a perspectiva do cliente (Fernandes e Proença, 2013).

Deste modo, as pesquisas sobre o marketing relacional ainda estão numa fase inicial, sendo que deve ser considerado como ponto de partida a perspectiva do cliente, uma vez que permite um melhor entendimento dos factores que influenciam esta estratégia. Isto, porque em ultima instancia, é este (cliente) quem decide se quer iniciar e/ou manter um relacionamento com a empresa, tendo por base a avaliação que faz desse mesmo relacionamento (Lages, Lancastre e Lages, 2008).

Antunes (1997) refere que o conceito de *Relationship Marketing* é relativamente recente, uma vez que surgiu nos anos 80. Segundo o autor, este conceito pode ser definido como o conjunto de estratégias que tem como objectivo a atracção, manutenção e desenvolvimento de relações estáveis no tempo com os clientes. Para isso, existem três elementos fundamentais, a Qualidade, o Serviço ao Cliente e a Acção de marketing, como identificado na imagem 1.

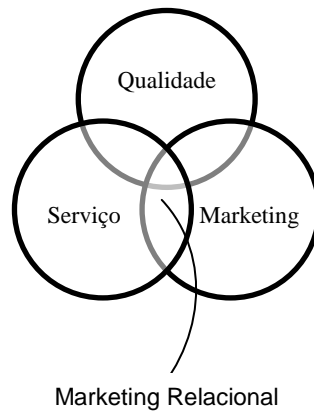


Imagem 1 - Elementos fundamentais do Marketing Relacional por Christopher, Payne e Ballantyne (2002)

As organizações, para aplicação de uma estratégia relacional, devem construir todo um alinhamento entre o marketing, a qualidade e o serviço ao cliente, baseando-se no perfil dos seus segmentos alvo.

Assim, para que seja prestado um serviço de maior qualidade, é necessário assegurar não só a qualidade dos produtos, como também um nível de excelência de relação interpessoal entre os clientes e os funcionários. O autor defende os clientes como parceiros a fidelizar, não os associando a simples organizações que comprem produtos ou serviços (Antunes, 1997). Torna-se crucial ter um conhecimento individual de cada cliente para que se possam construir estratégias de comunicação individualizadas a fim de garantir a sua fidelização e construir um relacionamento mais duradouro (Ferrão, 2003).

Deste modo, é possível afirmar que o marketing relacional se centra no cliente individual, que os seus relacionamentos não se prendem a uma simples transacção e que defende um diálogo pró-activo, a partir do qual os clientes também podem definir a forma como a empresa se relaciona com estes (Ferrão, 2003).

Em função desta abordagem, o marketing relacional centra-se na angariação de quota de cliente, ou seja, a empresa concentra-se num cliente de cada vez, satisfazendo-lhe o maior número das suas necessidades (Lindon et al., 2009).

De acordo com Rowley e Haynes (2005) construir e manter uma base de clientes estável é considerado um activo essencial nas estratégias de marketing relacional.

A relação com os clientes é cada vez mais o foco da estratégia empresarial, visto que o seu desenvolvimento permite uma melhor sustentabilidade financeira a longo prazo para a organização (Rowley e Haynes, 2005).

Para Fernandes e Proença (2013) nem todos os clientes querem ou necessitam de criar laços relacionais, e os benefícios desses relacionamentos também variam de cliente para cliente, consoante o valor do mesmo.

Segundo Ling-yee (2011) os colaboradores devem ser motivados a manter e desenvolver uma orientação baseada em valor para o cliente, principalmente para aqueles que estão em contacto directo e constante com os clientes. Deste modo, deve promover-se o relacionamento com base no valor do cliente para a empresa (Ling-yee, 2011).

Fernandes e Proença (2013) referem que o consumidor é o principal responsável para a prática de uma abordagem relacional, sendo este facto invariavelmente negligenciado na literatura de marketing relacional. A investigação destes autores comprova que a intenção de relacionamento do consumidor é um ponto crítico para a criação de relações distintivas. Os autores consideram que a disposição dos consumidores para estabelecer um relacionamento com um fornecedor deve ser considerada como um pré-requisito essencial para a abordagem de estratégias de marketing relacional (Fernandes e Proença, 2013).

Segundo Ferrão (2003) os clientes propensos ao relacionamento são aqueles que procuram fornecedores de confiança, que atribuem relevância a propostas de valor acrescentado e, que defendem um relacionamento duradouro.

Fernandes e Proença (2013) sugerem que as organizações devem segmentar os seus clientes com base na sua intenção de relacionamento, o que irá permitir centrar os seus recursos nos clientes que demonstram características para o envolvimento relacional, ao invés de desperdiçar recursos em segmentação de clientes relutantes.

O relacionamento de longo prazo com clientes fornece uma forte margem de rentabilidade, uma vez que estes estão muitas vezes dispostos a pagar mais por produtos e serviços derivado do nível de confiança que mantêm para com a empresa (Reichheld e Sasser, 1990). À medida que o relacionamento de um cliente com a empresa aumenta,

aumenta também o lucro da empresa com esse cliente. As empresas podem aumentar o lucro em quase 100% retendo apenas mais 5% dos seus clientes.

Segundo Pfeifer (2005) o custo de angariação de novos clientes consegue ser 5 vezes mais elevado do que o custo de manter aqueles com os quais já existe um relacionamento. Por conseguinte, é notório que as empresas devem investir os seus recursos com o objectivo de reter os clientes (Pfeifer, 2005).

De acordo com a pesquisa de Fernandes e Proença (2013) as intenções de relacionamento por parte dos clientes tendem a ser mais fortes quando são baseadas em conteúdo emocional. Nos relacionamentos fundamentados em emoções, os clientes tendem a ter uma atitude de manutenção do relacionamento, chegando a fazer esforços, como por exemplo, aceitar o aumento de preço de determinados produtos. Em relacionamentos funcionais, os clientes são mais conscientes e tendem a realizar avaliações sobre as recompensas e benefícios advindos dessa relação (Fernandes e Proença, 2013).

Efectivamente, é de verificar que quando existe preocupação e esforço por parte das empresas (retalhistas) em construir relacionamentos de longo prazo com os clientes, fomentando a fidelização, estes reagem de forma equitativa, ajustando os seus comportamentos relativamente ao aumento de satisfação e comprometimento (Odekerken-Schroder, Wulf e Schumacher, 2003). Deste modo, e para promover a satisfação no relacionamento cliente-empresa, é fundamental que a empresa sublinhe a sua preocupação com o estabelecimento de relacionamento e retenção dos seus clientes (Odekerken-Schroder *et al.*, 2003).

Segundo o estudo realizado por Odekerken-Schroder *et al.* (2003) as empresas que assumem para com os seus clientes um tratamento mais pessoal e, que os recompensam pela sua lealdade, conseguem obter maiores benefícios relativamente à percepção e propensão de relacionamento por parte dos clientes. Os mesmos autores revelam que o resultado das estratégias de marketing relacional é em grande parte influenciado pela propensão e intenção de envolvimento dos clientes em relacionamentos (Odekerken-Schroder *et al.*, 2003).

Assim, o marketing relacional é considerado como uma resposta estratégica para a construção de confiança, compromisso e interdependência entre a empresa e os seus clientes (Pereira, Ferreira e Alves, 2012).

Para implementar uma estratégia de marketing relacional, isto é, uma estratégia que se centre na construção de relacionamentos individualizados e de longo prazo com os clientes, as empresas devem focar-se em diversos factores (Ferrão, 2003):

- Ser líder de mercado, através do desenvolvimento de produtos ou serviços de qualidade superior.
- Aproveitar os relacionamentos e opiniões dos clientes existentes para o desenvolvimento de novos produtos e serviços da empresa.
- Constante adaptação e flexibilidade de resposta, em função das necessidades dos seus clientes.
- Desenvolvimento de parcerias e relacionamentos, não só com clientes mas também com fornecedores e vendedores, de forma a assegurar e criar interacções a montante e a jusante da sua actividade.

O cerne do marketing relacional situa-se na atenção dada aos clientes existentes e na obtenção da sua fidelização, o que se traduz na consolidação de bons relacionamentos que originam transacções lucrativas (Martins, 2006).

É possível identificar duas áreas centrais de actuação no marketing relacional, nomeadamente a gestão da base de clientes e a gestão da fidelização. Estas áreas são apoiadas através de ferramentas de base de dados e, orientadas pelo valor do ciclo de vida do cliente (Martins, 2006).

Relativamente à forma como a empresa se relaciona com os seus clientes, para Lindon *et al.* (2009) a escolha destes meios é crucial, pelo que a empresa deve conjugar aqueles que suscitam maior interesse por parte dos seus clientes com aqueles que permitem uma maior eficácia no que concerne aos seus custos.

A escolha das ferramentas a utilizar para comunicar com os clientes deve ter em consideração qual o seu objectivo. Lindon *et al.* (2009) propõem algumas ferramentas de marketing relacional como a utilização de base de dados aquando se pretende conhecer e ser relevante para os clientes. A fim de comunicar com os clientes, os autores propõem o recurso a revistas, página na internet, *e-mail*, força de vendas, entre outros. Já quando o objectivo se remete para escutar os clientes, as ferramentas referidas referem-se a inquéritos, serviço ao cliente, *call center*, página na internet e ainda

ferramentas com capacidade de guardar informações. Para a recompensa pela sua fidelização as ferramentas são cartões e pontos de fidelização. Por fim, as técnicas sugeridas para associar os clientes à vida da empresa são a criação de clubes de clientes, eventos, fóruns, entre outros (Lindon *et al.*, 2009).

Segundo Lages *et al.* (2008) a construção de ferramentas que permitam avaliar o desempenho de uma relação de longo prazo entre empresas e clientes constitui-se como um elemento deveras importante para os gestores, de modo a compreenderem e lidarem eficientemente com as suas relações.

Neste sentido, Ashley, Noble, Donthu e Lemon (2011) defendem que é fundamental para a organização compreender os determinantes que afectam a relação do cliente com a empresa, particularmente se a organização assume grandes investimentos na área do marketing relacional. Deste modo, as estratégias de marketing relacional devem ser desenvolvidas com o objectivo de fornecer às empresas informações cruciais para identificar e fidelizar os seus melhores clientes, ao mesmo tempo que maximiza o valor do cliente e a sua lucratividade.

3 Determinantes do *Marketing Relacional*

Após uma extensa revisão da literatura relativamente ao conceito do marketing relacional, Agariya e Singh (2011) identificaram um total de 50 determinantes que influenciam o relacionamento entre os clientes e a empresa. Contudo, os autores concluíram que os 5 determinantes que melhor definem o marketing relacional são: a confiança, a satisfação/experiência, lealdade, compromisso e a qualidade de serviço. Assim, estes determinantes devem ser alvo de atenção pelas empresas de modo a alcançar bons resultados (Agariya e Singh, 2011).

3.1 Compromisso.

Cater e Zabkar (2009) afirmam que o compromisso é uma das variáveis mais estudadas relativamente aos relacionamentos entre fornecedores e clientes, sendo vários os investigadores que o caracterizam como um dos principais antecedentes da lealdade do cliente.

O compromisso define-se como o desejo permanente de um consumidor manter o relacionamento para com uma empresa, acompanhado pela vontade de realizar esforços

para mantê-lo (Morgan e Hunt, 1994). Desta forma, o compromisso surge quando uma das partes acredita que o relacionamento contínuo é deveras importante, e que a outra parte irá desenvolver o máximo de esforço para a manutenção do mesmo (Zhao e Huddleston, 2012).

Para Cater e Zabkar (2009) o compromisso assume-se como uma variável estratégica fundamental para a criação e manutenção de relacionamentos de longo prazo entre a empresa e os seus clientes. O desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas implicam que as empresas fomentem e aumentem o compromisso dos seus clientes e, conseqüentemente, a sua retenção e lucratividade para longo prazo. Assim, os autores defendem que gerir de forma consciente cada componente do compromisso é fundamental para a retenção e manutenção de relacionamentos, sendo este um dos principais objectivos para as empresas em mercados cada vez mais competitivos e preocupados com o relacionamento com os seus clientes (Cater e Zabkar, 2009).

Segundo Zhao e Huddleston (2012) o compromisso tem uma forte influência na lealdade à loja. Assim, os retalhistas devem focar-se no cliente para desenvolver um compromisso para com os mesmos, o que aliado ao desenvolvimento de confiança leva as empresas a construir uma maior fidelidade por parte dos seus clientes (Zhao e Huddleston, 2012).

A importância do compromisso revela-se nas interacções entre os clientes e empresa. Estas interacções são descritas através da comunicação, cooperação, confiança, sinceridade, proximidade e continuidade do relacionamento (Cater e Zabkar, 2009).

Cater e Zabkar (2009) desenvolveram uma pesquisa em que analisam o compromisso, com o objectivo de verificar a influência de diferentes componentes do compromisso na lealdade do cliente. O modelo desenvolvido pelos autores define o compromisso sob 3 componentes diferentes, nomeadamente: o comprometimento afectivo, o comprometimento calculista e o comprometimento normativo. O comprometimento afectivo, segundo os autores, é explicado através da confiança, laços sociais e satisfação, sendo o único dos 3 componentes que tem uma influência significativa na lealdade do cliente. O comprometimento calculista é explicado apenas pela satisfação e o comprometimento normativo através da satisfação e comprometimento afectivo. Segundo os autores, existem, na literatura, provas que demonstram que a amizade e

simpatia dos colaboradores que têm contacto directo com o cliente, influenciam positivamente o comprometimento afectivo (Cater e Zabkar, 2009).

O compromisso dos clientes para com a empresa pode conduzir a uma maior comunicação “boca-a-boca”, que se caracteriza por um comportamento de lealdade atitudinal e, pode também resultar num aumento de intenção de compra futura que se caracteriza por um comportamento de lealdade comportamental (Alejandro, Souza, Boles, Ribeiro e Monteiro, 2011).

Desta forma, quando se verifica a existência de um comprometimento entre cliente e empresa, estabelece-se uma vantagem para a empresa, uma vez que, o cliente tende a ficar com a mesma, uma vez que, seriam necessários mais esforços por parte do cliente para procurar novas alternativas e desenvolver compromisso para com essas mesmas alternativas (Zhao e Huddleston, 2012).

3.2 Confiança.

Segundo Berry (1995) a confiança é uma das ferramentas mais preponderantes do marketing relacional. São vários os autores que se centrando no marketing relacional, demonstram que a confiança é um factor necessário para construção de relacionamentos de longo prazo com os clientes (Setó-Pamies, 2012). O conceito de confiança, ao longo dos anos, tem sido abordado por uma elevada variedade de disciplinas, tais como, a psicologia, a filosofia e o marketing, sendo definida de diferentes formas.

A confiança pode ser definida como a crença de uma das partes em termos de fiabilidade e integridade de um parceiro de troca (Morgan e Hunt, 1994). Na perspectiva do cliente, esta é definida como a crença do consumidor na honestidade da empresa (Bloemer e Odekerken-Schroder, 2002). Assim, quando os clientes estão satisfeitos com os processos e transacções que têm realizado com uma empresa, tendem a estabelecer gradualmente um maior nível de confiança para com a mesma (Zhao e Huddleston, 2012). A confiança desenvolve-se pela crença de que a outra parte envolvida é capaz de cumprir com o prometido, e que está disposta a realizá-lo (Setó-Pamies, 2012).

Zhao e Huddleston (2012) revelam que existe uma influência positiva entre a confiança e a fidelidade à loja, assim, para a construção de um relacionamento de longo prazo é necessário aumentar os níveis de confiança entre os clientes e a empresa.

Morrison e Firmstone (2000) afirmam que a confiança tem como função a redução da incerteza, gerindo o risco e, conseqüentemente, simplificar a escolha. A confiança tem um papel importante na preservação e desenvolvimento de compromisso com o cliente, fomentando assim o relacionamento para o longo prazo.

Confiança e compromisso, são os constructos que maior influência têm entre componentes de atitude e intenção futura (Setó-Pamies, 2012).

Setó-Pamies (2012) sugere que é necessário incentivar as empresas para realização de esforços no sentido de obter maiores níveis de confiança por partes dos seus clientes, uma vez que a confiança tem influência directa nas intenções de fidelidade do cliente. A literatura tem-se focado, na grande maioria, para a importância da satisfação na construção de lealdade no cliente, no entanto a confiança é um constructo de bastante relevância para a intenção de lealdade do cliente a longo prazo (Setó-Pamies, 2012).

A confiança pode ser definida em duas dimensões distintas, nomeadamente, a credibilidade (dimensão cognitiva da confiança), que é definida pela medida em que o cliente acredita que o seu fornecedor tem a experiência necessária para a elaboração do trabalho de forma eficaz e confiável, e a benevolência (dimensão emocional da confiança), que é definida pela medida em que o cliente acredita que o seu fornecedor tem intenções e motivação para o benefício do cliente aquando de um compromisso não cumprido (Ganesan e Hess, 1997).

Garbarino e Johnson (1999) verificam que a confiança cria benefícios para os clientes, diminuindo os custos de transacção e promove o relacionamento dos clientes para o longo prazo.

3.3 Qualidade.

A qualidade do serviço é amplamente aceite por académicos e profissionais como fundamental para o alcance da satisfação e fidelização dos clientes, sendo por conseguinte considerada como uma vantagem diferenciadora que deve ser um dos focos da estratégia da empresa de forma a manter e aumentar o seu volume de vendas (Martinelli e Balboni, 2012).

Num ambiente cada vez mais competitivo como é o sector do retalho, caracterizado pelo crescente aumento e intensificação da concorrência, exigência dos clientes, e dos canais de venda, torna-se fundamental que o retalhista esteja capacitado para oferecer um nível

de serviço de elevada qualidade, podendo assim diferenciar-se e satisfazer activamente os clientes, alcançando a lealdade dos mesmos (Martinelli e Balboni, 2012).

A qualidade do serviço aumenta os níveis de fidelidade dos clientes, o desejo de continuar a fazer compras repetidas, o volume de compras realizadas e, ainda, a intenção de recomendar a loja a outros possíveis clientes (Sirohi, Mclaughlin e Wittink, 1998). Estando também dependente da aparência e atributos físicos do sistema de prestação de serviços (Sirohi *et al.*, 1998) e, dos colaboradores, que têm uma forte importância na avaliação da qualidade do serviço e no valor oferecido ao cliente (Sirohi *et al.*, 1998). Os clientes exigem mais do que a qualidade dos produtos que pagam, é necessário a conveniência de tempo, tratamento personalizado e integridade no decorrer da compra (Martinelli e Balboni, 2012).

Os resultados do estudo de Martinelli e Balboni (2012) suportam a ideia de que o comportamento do cliente é baseado em 3 dimensões distintas, nomeadamente: a qualidade do serviço, satisfação e intenções comportamentais. Por conseguinte, a qualidade do serviço é um constructo fundamental que deve ser gerido de forma cuidadosa com o objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes, mantê-los fiéis ao longo do tempo e ainda garantir que estes são fonte de comunicação positiva para com outros, através de uma publicidade “boca-a-boca” para os seus familiares e amigos (Martinelli e Balboni, 2012).

Identificar os determinantes que influenciam directa ou indirectamente a fidelidade dos clientes é bastante importante, uma vez que, fornece informações cruciais para a gestão e acompanhamento do relacionamento com os clientes, permitindo melhorar a qualidade do serviço oferecida ao cliente (Martinelli e Balboni, 2012).

3.4 Satisfação.

No actual contexto dos mercados, caracterizados por uma forte concorrência a nível global, torna-se cada vez mais difícil encontrar factores de diferenciação que contribuam para o sucesso das empresas, sendo evidente que o aumento da satisfação do cliente é fundamental para o crescimento da rentabilidade das empresas.

A satisfação do cliente é, actualmente, um tema bastante importante no âmbito do marketing, isto porque, é um dos principais determinantes da fidelização dos clientes, o que, por sua vez, conduz a um aumento da rentabilidade (Gama, 2011/2012). Também

Anderson, Fornell e Lehmann (1994) defendem que o aumento da satisfação do cliente leva a níveis de rentabilidade superiores.

O sector dos Hipermercados é um mercado bastante competitivo com uma oferta muito semelhante entre concorrentes, assim, para a construção e manutenção de vantagem competitiva face à concorrência, estes estabelecimentos devem unir esforços no sentido de aumentar a satisfação total do cliente e a intenção de compra continuada (Tsai, Tsai e Chang, 2010).

A gestão dos níveis de satisfação dos clientes implica um maior benefício para a organização, relativamente ao uso, lealdade e lucro (Bolton e Lemon, 1999).

Tsai *et al.* (2010) argumentam que as empresas do sector de Retalho alimentar, nomeadamente os Hipermercados, devem focar-se na análise do valor do cliente, aumentar a sua satisfação e consequente fidelização com intuito de melhorar a sua rentabilidade de forma eficaz. Estes autores definem a Satisfação do cliente como uma variável de prazer ou desilusão, consequente da sua percepção e expectativa relativamente à função / efeito de determinado produto.

A satisfação do cliente pode ser definida como um sentimento subjectivo, consequente da comparação entre a expectativa e a percepção pré e pós consumo (Tsai *et al.*, 2010). Assim, segundo Tsai *et al.* (2010), o objectivo das empresas é conseguir mediar com precisão os níveis de satisfação do cliente com o intuito de desenvolver respostas adequadas.

Segundo Anderson *et al.* (1994) a satisfação do cliente é influenciada pelo aumento de qualidade e expectativas dos clientes. As expectativas do cliente são baseadas na informação de qualidade capturada e experiência para com a organização bem como na previsão da capacidade da empresa para a oferta de qualidade no futuro. Assim, podem ser consideradas como a reputação da empresa para a prestação de produtos ou serviços de qualidade superiores ou inferiores que têm influência na satisfação geral dos seus clientes (Anderson *et al.*, 1994).

Os resultados do estudo de Tsai *et al.* (2010) revelam que quando a percepção de valor dos produtos ou serviços por parte dos clientes é maior, estes têm um sentimento de aprovação do seu fornecedor e um aumento da sua fidelidade ao mesmo.

Anderson *et al.* (1994) revelam que o aumento da satisfação dos clientes tem influência no resultado económico de longo prazo da empresa, uma vez que, acções realizadas para aumentar a satisfação dos clientes actuais afectam principalmente o seu comportamento de compra futuro. Deste modo, é necessário uma preocupação e visão de longo prazo para que os retornos do aumento de satisfação dos clientes se possam reflectir nos resultados da empresa. Clientes fiéis e satisfeitos são uma fonte de rendimento para as empresas mas para isso é necessário um investimento na sua aquisição, desenvolvimento e retenção.

Para Adjei e Clark (2010) a satisfação do cliente para com a empresa conduz a um aumento da qualidade do relacionamento entre estes, sugerindo que as empresas devem promover as suas estratégias de satisfação do cliente como uma das suas principais prioridades.

Os resultados do estudo de Lam, Shankar, Erramilli e Murthy (2004) sugerem que os clientes satisfeitos têm uma maior pré-disposição para a repetição de compra e também para a recomendação da empresa a outros clientes.

De acordo com a revisão da literatura existem evidências que nos fazem presumir que existe uma forte e positiva associação entre a Satisfação e a Fidelização dos clientes.

3.5 Lealdade.

A lealdade do cliente é considerada cada vez mais uma variável determinante no sucesso de uma empresa. Na indústria dos serviços, o desenvolvimento de lealdade junto dos clientes, é também a estratégia mais adequada (Setó-Pamies, 2012).

Na literatura, lealdade é definida em dois conceitos dominantes: a lealdade atitudinal e a lealdade comportamental. A abordagem estocástica define lealdade como um comportamento, enquanto que a abordagem determinista define lealdade como uma forma de atitude positiva (Zhao e Huddleston, 2012).

Oliver (1999) define a lealdade como a vontade do cliente em manter um relacionamento através da compra repetida de um produto ou serviço de uma empresa. A lealdade tem uma componente comportamental, que se caracteriza pela intenção de repetição de compra e uma componente de atitude baseada na preferência e impressão sobre a empresa.

O mesmo autor (Oliver, 1999) desenvolve um quadro global onde sugere que a lealdade, num contexto relacional, se caracteriza por 4 etapas distintas: a lealdade cognitiva, a lealdade afectiva, a lealdade conotativa e a lealdade acção. A lealdade cognitiva é a etapa em que o cliente indica uma preferência por um determinado fornecedor em relação às restantes alternativas existentes com base na sua crença no fornecedor. A lealdade afectiva é a fase em que o cliente desenvolve um sentimento satisfatório para com o seu fornecedor derivado da experiência que vem acumulando no relacionamento com o mesmo. A lealdade conotativa, idêntica à motivação, é a intenção de recompra por parte do cliente no mesmo fornecedor. Lealdade acção caracteriza-se através da transformação da motivação (desenvolvida na fase conotativa) em intenção de agir para ultrapassar as barreiras que poderiam diminuir a lealdade para com o fornecedor existente.

A lealdade do cliente é uma variável chave, uma vez que permite alcançar bastante retorno do cliente, pois um cliente fiel está mais propenso a aconselhar a empresa a outros potenciais clientes, realizando assim uma estratégia de publicidade “boca-a-boca”, verificando-se desta forma a componente de lealdade comportamental (Chen e Hu, 2010).

Pervan, Bove e Johnson (2009) revelam que a fidelidade do cliente é influenciada pela lealdade deste para com os colaboradores com os quais tem contacto individual. Assim, os autores sugerem baixas taxas de rotação de colaboradores, uma vez que, mantendo os colaboradores mantém-se a lealdade dos clientes para com a empresa. Desta forma, verifica-se que a força de trabalho que tem um alto envolvimento com os clientes possibilita à empresa uma maior taxa de retenção dos clientes.

A lealdade pode também ser considerada como uma variável de produtividade de marketing, idêntica a indicadores financeiros e comerciais, tais como crescimento e vendas, uma vez que manter o cliente leal reduz os custos de transacção da empresa, a manutenção da base dos seus clientes e a promoção de associados a captação de novos clientes (Zhao e Huddleston, 2012).

A lealdade tem um contributo no relacionamento para o longo prazo, uma vez que reduz o custo de angariação de novos clientes e possibilita que as lojas se foquem na sua base de clientes já existentes (Zhao e Huddleston, 2012), tornando-se assim uma variável de

forte impacto para sucesso. Actualmente são poucas as empresas que conseguem sobreviver sem que possuam uma base de clientes leais (Setó-Pamies, 2012).

São vários os benefícios associados à construção de lealdade nos clientes, uma vez que, é menos caro manter os clientes existentes do que atrair novos clientes e, clientes leais são menos sensíveis a variação de preços, o que possibilita a obtenção de maiores margens de lucro, menor risco de abandono de clientes e ainda porque clientes fieis estão mais propensos a comprar um maior volume e variedade de produtos (Jambulingam, Kathuria e Nevin, 2011).

4 Programas de Fidelização

Os programas de fidelização são programas orientados para um horizonte temporal de longo prazo, baseados em incentivos prestados aos clientes pelas empresas, com base na acumulação de compras repetidas. Assim, produzem um efeito de aumento e manutenção da lealdade do cliente e consequentes custos de mudança (Feng, Zhang e Tang, 2010; Agudo, Crespo e Bosque 2012). O principal objectivo é criar valor acrescentado para os clientes com o intuito de que esse valor permita criar e manter lealdade nos mesmos, obtendo assim um relacionamento de longo prazo (Kim, Lee, Choi, Wu e Johnson, 2013).

O crescente nível competitivo do mercado do retalho conduz ao aumento do número de programas de fidelização, uma vez que este tipo de programas permite às empresas reter os seus melhores clientes (Demoulin e Zidda, 2009). O mesmo é defendido por Agudo *et al.* (2012) ao referirem que, actualmente, existe um elevado nível de propagação de programas de fidelização com o objectivo de promover a lealdade comportamental do cliente, através de recompensas vinculadas ao seu volume de compras.

Este tipo de iniciativa é definido em traços gerais por um conjunto de diversas actividades de marketing que recompensam e promovem a lealdade junto dos clientes. Assim, estes programas não se limitam a manter o número de clientes existentes, promovendo também o aumento das vendas (Agudo *et al.*, 2012), margens de lucros, lealdade, valor potencial dos clientes existentes e, ainda, aumentam a venda cruzada de produtos (Dowling & Uncles, 1997).

Para Omar, Alam, Aziz e Nazri (2011) estes programas são considerados como um dos principais componentes do marketing relacional, construindo um papel crítico no

desenvolvimento de relações, estimulando o uso de produtos e serviços e ainda mantendo clientes. Com base no argumento que é bastante menos dispendioso para uma empresa a retenção dos seus clientes já existentes do que a angariação de novos, um grande e crescente número de empresas tem vindo a adoptar os programas de fidelização como a sua principal estratégia para manter a sua base de clientes (Omar *et al.*, 2011).

Também Agudo *et al.* (2012) afirmam que os programas de fidelização abordam e aplicam a filosofia do marketing relacional, recompensando a lealdade e frequência dos clientes com o intuito de construir relacionamentos de longo prazo com os mesmos. O conceito de marketing relacional e programas de fidelização têm vários componentes em comum, tais como: o uso de tecnologia de informação, o conhecimento dos clientes e a comunicação directa (Bojei, Julian, Wel e Ahmed, 2013).

Os principais objectivos aquando da elaboração de um programa de fidelização são: a manutenção dos clientes, o aumento da sua fidelização e a construção de uma base de dados sobre o comportamento de compra dos clientes (Demoulin e Zidda, 2009). Estes programas fornecem aos clientes recompensas monetárias e psicológicas, que podem ser divididas em recompensas imediatas (descontos nos produtos adquiridos) ou futuras (descontos para compras futuras), e ainda em directas (utilizáveis apenas na loja) ou indirectas (utilizáveis em lojas parceiras do programa) (Demoulin e Zidda, 2009). Os incentivos adicionais são fornecidos aos clientes sob troca de estes manterem a sua relação com a empresa através da compra repetida e da lealdade (Omar *et al.*, 2011).

4.1 Benefícios.

São vários os autores que indicam que existe uma relação entre os benefícios de um programa de fidelização e a lealdade dos clientes (Kim *et al.* 2013). Segundo Mimouni-Chaabanee Volle (2009) os benefícios do cliente aquando da participação em programas de fidelização são benefícios utilitários (poupança económica e conveniência), benefícios hedónicos (exploração e entretenimento) e benefícios simbólicos (reconhecimento e benefícios sociais).

Os benefícios utilitários estão relacionados com as motivações básicas, como necessidades de segurança e, geralmente, correspondem a atributos tangíveis de um produto. Os clientes avaliam o resultado de pertencer a um programa de fidelização de

acordo com o valor utilitário do programa, isto é, de acordo com as vantagens monetárias que o programa lhe proporciona, no que concerne a descontos ou recompensas físicas (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).Bojei *et al.* (2013) classificam que este tipo de benefício (económico), é normalmente associado a recompensas tangíveis, ou seja, preços ou presentes, para os clientes que têm uma frequência de compra elevada. A recompensa é oferecida como um incentivo que encoraja a lealdade do cliente para com a empresa (Bojei *et al.*, 2013).

Os benefícios hedónicos estão relacionados com as emoções e experiências, e podem estar associados às compras, ao uso de meios de comunicação e, ao aumento da lealdade comportamental. Estes tipos de benefícios podem ser relevantes em programas de fidelização uma vez que permitem ao cliente a utilização de novos produtos e a satisfação da curiosidade sobre os eventos e ofertas promocionais. Efectivamente, muitos programas permitem aos clientes desfrutar de experiências únicas através das suas recompensas. A experiência de entretenimento é também sentida aquando da colecta e resgate dos pontos acumulados no programa (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).

Os benefícios simbólicos estão relacionados com a expressão pessoal, auto-estima, aprovação social e reconhecimento. Estes benefícios verificam-se como resultado intangível, não estando relacionados com o produto. Os programas de fidelidade permitem aumentar de forma bastante significativa o conhecimento sobre os clientes, permitindo diferenciar e discriminar entre clientes e adequar as ofertas aos seus gostos e comportamentos, levando assim o cliente a um sentimento de reconhecimento e aprovação (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).

Os benefícios não monetários, isto é, intangíveis permitem à empresa diferenciar o seu programa dos já existentes no mercado uma vez que são de difícil replicação, fornecendo assim à empresa uma forte vantagem competitiva de diferenciação (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).

Mimouni-Chaabane e Volle (2009) indicam que os benefícios percebidos (utilitários, hedónicos e simbólicos) estão relacionados com diversas motivações de consumo. As empresas devem recorrer a estes diferentes tipos de benefícios para a construção dos seus programas de fidelização, com o objectivo de aumentar o número de participantes no programa. A identificação dos benefícios por parte dos clientes tem um forte e

importante impacto no relacionamento para com a empresa, isto porque, os clientes percebem que existe um alto investimento por parte da empresa no relacionamento para com os mesmos (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).

Os benefícios promovem a lealdade do cliente e a vontade de relacionamento de longo prazo com a empresa. Assim, as empresas devem focar-se, por exemplo, nas recompensas, na sua facilidade de obtenção, comunicando a comodidade e rapidez com que os clientes podem trocar os seus pontos pelas respectivas recompensas, fomentando assim o benefício de entretenimento (Mimouni-Chaabane e Volle, 2009).

4.2 Eficácia.

A eficácia dos programas deve ser mensurada, de modo a verificar os resultados requeridos e quais os aspectos a melhorar. Deste modo, para determinar qual a sua eficácia a longo prazo, deve ser quantificada a influência do programa sobre o comportamento de compra futura dos seus clientes (por exemplo o nível de utilização) e, ainda deve ser verificado se os resultados financeiros obtidos superam os investimentos utilizados para a realização do programa (Bolton, Kannan e Bramlett2000).

Os clientes, por sua vez, avaliam a eficácia percebida do programa tendo por base a comparação entre os benefícios recebidos aquando da participação e os respectivos custos de participação. Esta avaliação inclui, o valor económico das recompensas, a conveniência da participação no programa, a compatibilidade da recompensa com a imagem da loja, a aceitação das regras do programa e o diferencial das recompensas e da conveniência para a sua obtenção (Feng *et al.*, 2010; Bojei *et al.*, 2013).

Segundo Bolton (2000) é provável que os programas de fidelização produzam um efeito positivo a longo prazo no comportamento de compra dos clientes, sempre que a experiência de serviço do cliente seja maioritariamente satisfatória. Desta forma, é possível constatar que o impacto da lealdade em programas de fidelização é mensurado por níveis de utilização dos clientes e pelas suas experiências e avaliações do serviço.

Segundo Omar e Musa (2011) a literatura existente indica que as recompensas, o pessoal de serviço, a política do programa, a tangibilidade, a comunicação e personalização são os factores de maior relevância para os clientes aquando da avaliação da qualidade do serviço e conseqüente eficácia dos programas de fidelização.

4.2.1 Recompensas.

Os benefícios e vantagens económicas concedidas aos clientes através da sua participação num programa de fidelização dependem do volume de compras que estes geram (Omar e Musa, 2011). A falta de valor da recompensa prometida ou a sua não entrega pode conduzir a uma experiência de frustração por parte dos clientes. Bridson, Evans e Hickman (2008) verificaram que os atributos rígidos do programa, tais como descontos, *vouchers* e cupões podem afectar a satisfação e/ou a lealdade do cliente.

Os resultados do estudo de Demoulin e Zidda (2009) indicam que as vantagens oferecidas por um programa de fidelização têm uma influência significativa na probabilidade de aprovação e adopção ao programa. Assim, os clientes que atribuem um maior valor a recompensas estão mais propensos à adopção aos programas.

As recompensas adequadas aos clientes têm influência directa na sua lealdade, ou seja, a oferta de benefícios adequados aos clientes tem um impacto positivo na sua lealdade. Por conseguinte, o desenvolvimento de programas com base na perspectiva de valor para o cliente permite aumentar de forma significativa a eficácia do mesmo (Fenget *al.*, 2010).

4.2.2 Política do Programa.

A eficácia de um programa de fidelidade depende de vários factores, tais como a capacidade dos clientes em compreenderem as regras do programa, a estrutura do mesmo, a informação disponível acerca do mesmo e disponibilidade de comunicação (Omar e Musa, 2011).

Num programa de fidelidade, a qualidade do serviço é directamente influenciada pelas estratégias e operações do programa, relativamente a procedimentos para resgate de pontos, requisitos de entrada, cálculos de descontos e prazos de renovação (Omar e Musa, 2011). Segundo Fowler (2003) os clientes tornam-se mais propensos à participação em programas de fidelidade quando, se comunica de forma clara, quais os seus benefícios, e quando as recompensas são atingíveis. Assim, a eficácia dos programas está dependente da política pela qual se rege.

Demoulin e Zidda (2009) indicam que a complexidade percebida de um programa de fidelização influencia significativamente a vontade e probabilidade de participação dos clientes, podendo ainda aumentar o seu nível de satisfação.

4.2.3 Personalização.

A personalização tem um papel fundamental na poupança de tempo para os clientes e aumenta a percepção da qualidade do serviço (Srinivasan, Anderson e Ponnavaolu, 2002). Os novos modelos de programas de fidelização centram-se no desenvolvimento da percepção de valor para os clientes, este desenvolvimento é construído principalmente através de associações entre marcas e interações personalizadas com os membros do programa (Rowley, 2005).

Os programas de fidelidade são na sua maioria desenvolvidos com o objectivo de desenvolver um serviço mais individualizado, através de melhores opções de atendimento ao cliente, como um atendimento personalizado, que geralmente é apenas oferecido aos seus participantes. Este nível de atendimento e personalização faz com que os clientes desenvolvam um sentimento de apreciação e importância (Omar e Musa, 2011). Os mesmos autores defendem que as empresas devem construir lealdade nos seus segmentos de clientes mais importantes através de um serviço mais personalizado e privilegiado, uma vez que estes benefícios facultam aos clientes um sentimento de valor e apreciação.

4.2.4 Informação do programa e capacidade de resposta.

O comportamento dos colaboradores, orientado para o cliente tem influência na sua percepção da qualidade do serviço (Brady e Cronin, 2001). Pesquisas realizadas anteriormente indicam que a orientação para o cliente, o bom relacionamento e uma escuta activa por parte dos colaboradores permite uma melhor avaliação do serviço por parte dos clientes, aumenta o seu nível de satisfação e consequente retenção (Gremler e Gwinner, 2000).

Os clientes esperam receber um atendimento pró-activo, adequado às suas necessidades, com uma resposta rápida e com solução para os seus problemas sempre que necessário. Esta rápida resposta e solução para os seus problemas irá aumentar a satisfação e fidelização à loja (Bojei *et al.*, 2013; Agudo *et al.*, 2012).

O serviço ao cliente considera-se também como um factor com influência significativa na retenção do cliente, ou seja, clientes que usufruam de um bom atendimento têm uma maior propensão para continuar a relação com a loja. Assim, o atendimento é um factor chave com influência na escolha da loja pelo consumidor. As empresas devem garantir um atendimento pró-activo com intuito de responder às necessidades dos clientes actuais e diferenciar-se da concorrência (Bojei *et al.*, 2013; Agudo *et al.*, 2012).

4.2.5 Reputação da marca.

A reputação da marca tem importante papel na escolha de uma empresa por parte dos clientes, especialmente entre empresas em que os atributos (intangíveis) são difíceis de avaliar (Andreassen e Lindestad, 1998). Verifica-se que quando uma marca tem uma boa reputação junto dos clientes, esta tem uma maior probabilidade de ser a escolha dos clientes e permite um maior nível de retenção dos mesmos (Veloutsou e Moutinho, 2009). Esta reputação é construída com base na avaliação que os clientes fazem das marcas de acordo com a experiência que vão acumulando ao longo das interacções vivenciadas com a empresa. Desta forma, melhorar a reputação da marca conduz a um aumento positivo entre a relação cliente empresa (Jurisic e Azevedo, 2011). Por outro lado, a satisfação do cliente conduz também a um aumento positivo da reputação da marca. Deste modo as empresas devem dar especial relevância a esta medida, uma vez que a reputação funciona como um factor bastante importante na relação cliente – empresa, assim as estratégias de marketing desenvolvidas e consequentes actividades não devem descurar este importante factor (Jurisic e Azevedo, 2011).

4.2.6 Comunicação e publicidade.

A comunicação é também um factor importante na retenção dos clientes, assim, as empresas devem utilizar uma comunicação pessoal e frequente para com os clientes pertencentes a um programa de fidelização (Bojei *et al.*, 2013; Agudo *et al.*, 2012).

Os clientes participantes num programa de fidelização estão mais susceptíveis de se identificarem com a empresa, uma vez que a sua adesão lhes permite a participação num grupo mais restrito e privilegiado de clientes, com uma comunicação mais directa e personalizada (Bhattacharya, Rao e Glynn, 1995). O sucesso de um programa depende do apoio organizacional previsto para o mesmo, e ainda dos recursos destinados à sua gestão. Desta forma, com o intuito de aumentar o número de participantes é importante

comunicar, a membros e não membros, os benefícios do programa (Omar e Musa, 2011). Um aumento da comunicação e ênfase nas funções do programa, facilidade de uso e nas vantagens proporcionadas permitem o aumento da probabilidade de adopção aos programas (Demoulin e Zidda, 2009).

5 *Co-Branding*

A estratégia de *co-branding* ocorre quando existe uma parceria entre duas marcas que colaboram num contexto de marketing para o desenvolvimento de produtos, publicidade, posicionamento e/ou distribuição (Sreejesh, 2012). Através de uma aliança de longo-prazo entre duas ou mais marcas, desenvolvem-se novas marcas, produtos ou serviços (Helmig *et al.*, 2008; Leitch e Davenport, 2008).

Nos últimos anos tem-se verificado um crescente interesse entre profissionais de marketing nas estratégias de *co-branding*, uma vez que esta estratégia permite aumentar a exposição no mercado, afastar ameaças de marcas próprias, partilhar custos promocionais com o seu parceiro, adquirir novos clientes, aumentar o seu volume de compras, fortalecer a eficácia de marketing e a imagem da marca (Washburn, Till e Priluck, 2000).

Assim, esta estratégia envolve a ligação entre marcas com o intuito de que os consumidores agreguem maior valor a pelo menos uma das marcas participantes (Leitch e Davenport, 2008).

A notoriedade das marcas participantes numa estratégia de *co-branding*, a sua qualidade percebida e a publicidade desenvolvida são factores determinantes para o sucesso desta estratégia (Helmig *et al.*, 2008; Leitch e Davenport, 2008), permitindo aos seus participantes fortalecer a qualidade geral, a sua reputação e a notoriedade (Besharat, 2010).

Como referido anteriormente, verifica-se um crescente interesse, entre profissionais, no lançamento de novos produtos e serviços abordando uma estratégia *co-branding*. Os programas de fidelização são um bom exemplo dessa abordagem, verificando-se actualmente, a criação de parcerias entre marcas e/ou empresas no desenvolvimento dos mesmos. De facto empresas pertencentes a um mesmo grupo ou até independentes têm-se relacionado para o lançamento de programas que lhes permitem manter e aumentar a sua notoriedade e cota de mercado. Estas alianças permitem aos clientes acumular

descontos através da compra repetida em qualquer das lojas pertencentes ao programa, que posteriormente podem ser resgatados.

6 Caracterização do Mercado Retalhista

6.1 Definição de Retalho.

Rousseau (2008: 35) refere que existem vários agentes económicos participantes num processo de distribuição, nomeadamente: produtores, grossistas e retalhistas. O mesmo autor define o canal de distribuição como “um conjunto de agentes económicos intermediários, pessoas individuais ou colectivas que intervenham horizontalmente na distribuição de um produto”. Relativamente ao conceito de retalho, Berman e Evans (2004) definem-no como um conjunto de actividades de negócio que se focam na venda de produtos e serviços aos seus diversos consumidores. À semelhança Levy e Weitz (2007) definem retalho como sendo caracterizado por um conjunto de diversas actividades de negócio que têm por objectivo agregar valor a produtos e serviços que são vendidos aos consumidores.

6.1.1 O Retalho alimentar em Portugal.

Segundo o estudo elaborado por *The Nielsen Company* (2012) existem 6 tipos de lojas distintos (hipermercados, supermercados grandes, supermercados pequenos, livre-serviços, mercearias e puros alimentares) que são descritos em seguida:

- Hipermercados: comercializam produtos alimentares, de higiene pessoal, limpeza doméstica e outros, com regime de livre-serviço, e com uma área de venda entre os 1000 e 2499 metros quadrados.
- Supermercados: comercializam produtos alimentares, de higiene pessoal, limpeza doméstica e outros, com regime de livre-serviço, e com uma área de venda entre os 400 e 999 metros quadrados. Ainda são incluídas as lojas que, tendo uma área inferior a 400 metros quadrados, pertençam a uma cadeia de supermercados.
- Livre-Serviços: comercializam produtos alimentares, de higiene pessoal e limpeza doméstica, com regime de livre-serviço, e com uma área de venda entre os 50 e 399 metros quadrados (exceptuando lojas pertencentes a cadeias de supermercados).

- Mercarias: comercializam produtos alimentares, de higiene pessoal e limpeza doméstica, com um modo de funcionamento de atendimento ao balcão e de livre-serviço se possuírem uma área menor que 50 metros quadrados.

- Puros Alimentares: comercializam produtos alimentares, maioritariamente para consumo fora do estabelecimento, como por exemplo: leitarias, charcutarias e confeitarias.

De acordo com *TheNielsen Company* (2012) a variação do número de lojas em Portugal tem, nos últimos anos, vindo a sofrer algumas alterações. Assim, e de acordo com a imagem 2, pode constatar-se que existe um decréscimo do número de mercearias e puros alimentares nos últimos anos, sendo que entre o ano de 2007 e 2011 fecharam cerca de 4450 mercearias e 71 puros alimentares. Por contraste, verifica-se que o número de hipermercados e supermercados tem vindo a sofrer um ligeiro aumento, uma vez que entre os anos 2007 e 2011 foram inaugurados mais 12 hipermercados e 73 supermercados. Deste modo, pode considerar-se que a tendência do retalho alimentar, em Portugal, nos últimos anos, é para o crescimento das lojas de maior área superficial face às de menor área, que seguem uma tendência decrescente.

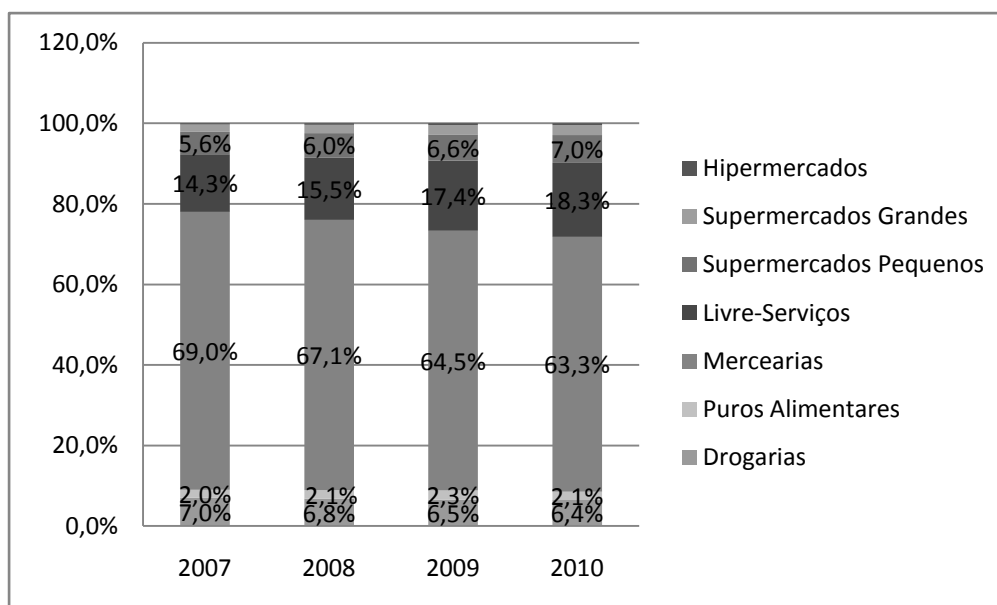


Imagem 2 - Número de lojas por tipo de loja, adaptado de *The Nielsen Company* (2012)

Relativamente ao volume de vendas global, é possível verificar que os supermercados (grandes e pequenos) possuem um elevado volume de vendas, que aumenta ano após ano. Também os hipermercados, que apesar de possuírem um número de lojas bastante inferior face aos restantes tipos, possuem um elevado volume de vendas, embora

estejam a sofrer nos últimos anos de um pequeno decréscimo. Por sua vez, o volume de vendas das mercearias e puros-alimentares têm vindo sempre a decrescer, possuindo cada vez menor importância face aos restantes tipos de lojas. Também da análise da imagem 3 pode constatar-se que a evolução do retalho alimentar em Portugal se centra essencialmente nas lojas de maior área (híper e supermercados) que em conjunto detêm cerca de 60% do volume de vendas. Assim, verifica-se que a preferência dos consumidores se está a centrar cada vez mais nas grandes superfícies, e que é esta preferência que rege a evolução do mercado, conduzindo ao aumento do número de lojas deste tipo e ao seu crescimento de vendas.

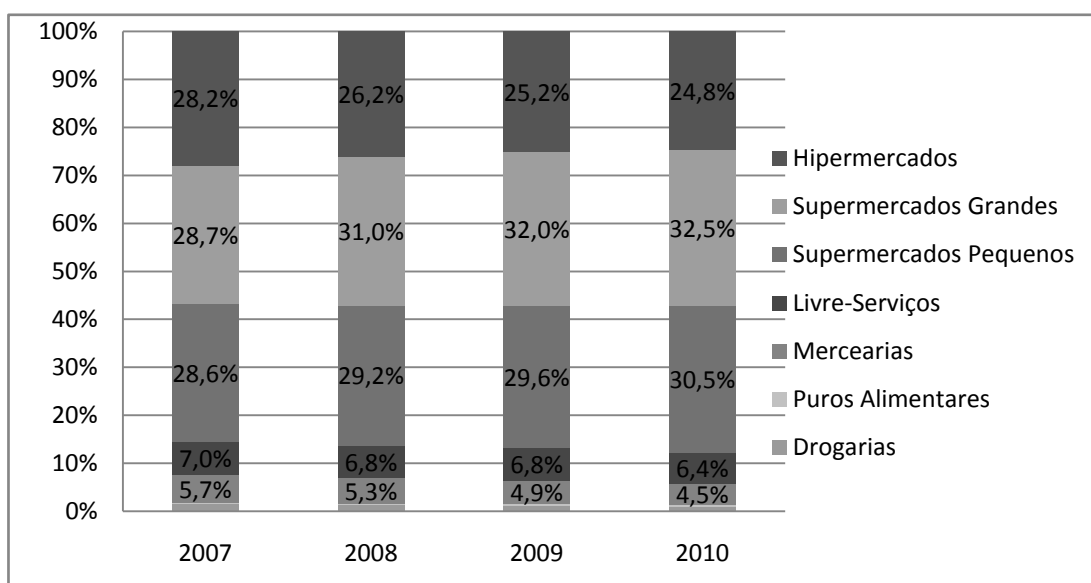


Imagem 3 - Volume de vendas globais por tipo de loja, adaptado de The Nielsen Company (2012)

Em Portugal os principais *players* no mercado da distribuição moderna (retalho alimentar) são os seguintes: Continente, Pingo Doce, Auchan, Lidl, e Minipreço. Na tabela 1 pode verificar-se o volume de vendas, o número de lojas e área total de vendas, de acordo com dados da Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição [APED] no ano de 2011.

Tabela 1 - Volume de vendas, número de lojas e área de vendas, adaptado de APED (2012)

Grupo	Volume de Negócios (milhões de euros)	N.º de Lojas	Área de Vendas (m ²)
Continente	3.779	171	518.000
Pingo Doce	3.677	369	423.347
Auchan	1.659	33	224.757
Lidl	1.175	235	237.397
Minipreço	897	550	209.969

6.1.2 O Retalho dos combustíveis em Portugal.

Na tabela 2 encontra-se caracterizado o número de pontos de venda de combustível rodoviário das principais empresas em Portugal continental. Da análise da tabela 2 pode observar-se que o número de postos de combustíveis das principais marcas petrolíferas tem vindo a diminuir ao longo dos anos, enquanto que, para as marcas (independentes e hipermercados) verifica-se precisamente o oposto, isto é, o aumento do número de postos de combustíveis.

Tabela 2 - Número de Postos de Combustíveis em Portugal Continental por ano, pela Autoridade da Concorrência, *Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010*

Postos de Combustíveis:	2008	2009	1º Trim. 2010
Galp	827	842	789
Bp	321	286	314
Repsol	435	415	407
Cepsa	290	216	246
Independentes	531	452	650
Supermercados	152	148	167

De acordo com o estudo elaborado pela Autoridade da Concorrência [ADC] (2010) pode verificar-se pela tabela 3 que a evolução do peso relativo dos operadores na venda a retalho de combustíveis tem vindo a sofrer mudanças ao longo dos anos. Existe um evidente decréscimo do peso relativo da principal marca de venda de combustível - Galp Energia. Quanto às restantes marcas de renome como a BP, Repsol e Cepsa, apesar de não verificarem um decréscimo, também não existe um aumento do seu peso relativo em termos de volume, mantendo-se constante ao longo dos 3 anos apresentados. Contrariamente, constata-se um forte crescimento das empresas independentes, sendo ainda mais notório nas cadeias de hipermercados que vendem combustível a retalho. O peso relativo das cadeias de hipermercados não foi ainda mais acentuado devido à parceria criada pela Galp Energia e o grupo Continente no ano de 2010.

Tabela 3 - Peso relativo dos operadores na venda a retalho de combustíveis rodoviários em volume, pela Autoridade da Concorrência, *Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010*

Postos de Combustíveis:	2008	2009	1º Trim. 2010
Galp	[40%-45%]	[35%-40%]	[30%-40%]
Bp	[10%-15%]	[15%-20%]	[15%-20%]
Repsol	[15%-20%]	[15%-20%]	[15%-20%]
Cepsa	[5%-10%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Independentes	7%	9%	9%
Supermercados	12%	16%	18%

No que concerne ao peso relativo em valor (tabela 4) a situação é bastante idêntica, sendo a Galp Energia a empresa que lidera, com um peso entre os 30% e os 35% no primeiro trimestre de 2010. Verifica-se também o forte crescimento em termos de vendas das cadeias de hipermercados com um aumento de 4% face ao ano de 2008. Esta variação não é tão significativa relativamente às vendas como é em volume, uma vez que os preços praticados pelos postos dos hipermercados são inferior aos das principais petrolíferas.

Tabela 4 - Peso relativo dos operadores na venda a retalho de combustíveis rodoviários em valor, pela Autoridade da Concorrência, Newsletter Combustíveis II Trimestre 2010

Postos de Combustíveis:	2008	2009	1º Trim. 2010
Galp	[40%-45%]	[35%-40%]	[30%-35%]
Bp	[10%-15%]	[15%-20%]	[15%-20%]
Repsol	[15%-20%]	[15%-20%]	[15%-20%]
Cepsa	[5%-10%]	[5%-10%]	[5%-10%]
Independentes	7%	9%	9%
Supermercados	12%	15%	16%

Em suma, pode concluir-se que existe um forte crescimento das empresas das cadeias dos hipermercados no sector da venda a retalho de combustíveis. Como se verifica pelas tabelas analisadas anteriormente, o crescimento da quota de mercado, das cadeias de hipermercados, em volume e vendas, aumentou, entre os anos de 2008 e 2010, 6% e 4%, respectivamente. A quota de mercado relativamente ao número de postos de combustíveis variou de forma bastante mais reduzida (de 5.9% para 6.5%), o que realça ainda mais o aumento da procura por parte dos portugueses deste tipo de combustíveis.

Metodologia

Neste capítulo serão caracterizadas as diferentes opções metodológicas adoptadas no desenvolvimento do processo de investigação.

O capítulo inicia-se com uma breve caracterização dos programas de Fidelização em análise, seguindo-se o desenvolvimento do modelo em estudo e respectivas hipóteses. Por último, caracteriza-se o método de recolha de dados, o processo de amostragem e as técnicas estatísticas utilizadas para o tratamento e análise dos dados recolhidos no estudo.

1 Enquadramento do estudo

Esta investigação tem por base análise dos principais factores que conduzem à satisfação e fidelização dos clientes, centrando-se no estudo de dois programas de fidelização, que cruzam o sector do retalho alimentar com o sector de venda de combustíveis. Esta escolha deve-se essencialmente ao facto de estes programas cruzarem dois sectores de mercado bastante distintos e que têm um elevado peso no orçamento familiar. Assim, como objecto de pesquisa foram seleccionados os programas de fidelização Continente/Galp Energia e Pingo Doce/BP. Estes programas foram criados para dar resposta ao forte crescimento que outras cadeias de hipermercados vinham a usufruir na venda de combustíveis. A aposta na criação de uma marca própria e venda a retalho de combustíveis por parte de algumas cadeias alimentares levou a uma forte alteração (diminuição) nas quotas de mercado das principais empresas inseridas neste sector. Este facto conduziu ainda a um aumento da quota de mercado destas empresas na área alimentar, uma vez que, os clientes, devido a se deslocarem aos postos de combustível para abastecer o veículo, aproveitavam para realizar as suas compras domésticas. Assim, as principais marcas do retalho alimentar e de combustíveis uniram-se com o objectivo de contrariar esta nova tendência dos seus mercados.

2 Objectivos

O principal objectivo deste estudo é analisar quais os principais factores de um programa de fidelização que têm impacto na satisfação e conseqüente fidelização dos clientes. A partir deste objectivo geral foram definidos os objectivos específicos que

nortearam este estudo, sendo: analisar o efeito dos factores recompensas, política do programa, personalização, informação do programa, capacidade de resposta, reputação da marca e a comunicação e publicidade, na satisfação e fidelização dos clientes participantes num programa de fidelização.

3 Caracterização dos Programas de Fidelização

3.1 Programa de fidelização Continente e Galp Energia.

O Continente e a Galp Energia, com o intuito de criar uma parceria que aumente a possibilidade dos seus clientes usufruírem de melhores vantagens e preços, lançaram em 2013 um novo serviço (detalhado na tabela 5). Este serviço tem por base a possibilidade dos clientes de ambas as marcas, poderem abastecer os seus veículos e usufruírem de descontos no cartão cliente Continente, permitindo deste modo que os clientes obtenham significativas vantagens económicas em duas rubricas de elevado peso no orçamento familiar.

Tabela 5 - Descrição do Programa de Fidelização da parceria entre Continente e Galp Energia, adaptado de: <http://galp.continente.pt>

Elementos do Programa	Descrição
Objectivos	<ul style="list-style-type: none"> • Acumular saldo no cartão Continente, que pode ser descontado em compras nas lojas Continente; • Obtenção de cupões que fornecem um desconto no montante gasto em cada litro de combustível abastecido pelo cliente.
Modo de Funcionamento	<p>Nas lojas Continente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sempre que os clientes realizem uma compra de valor superior a 30€, apresentando o cartão Continente, beneficiam da oferta de um cupão que lhes oferece 10 cêntimos de desconto por cada litro de combustível que abasteçam nos postos Galp Energia. <p>Nos Postos de abastecimento Galp Energia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por cada litro de combustível abastecido, o cliente acumula 10 cêntimos no saldo do cartão Continente, que poderá ser descontado nas lojas Continente, Continente Online, <i>Well's</i>, Bom Bocado, <i>Book.it</i>, <i>Pets & Plants</i> e Modalfa.
Condições de utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Para que possam usufruir dos descontos mencionados, os clientes têm a obrigatoriedade de apresentar o seu cartão continente e os cupões de desconto de que beneficiaram.
Restrições de utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Este serviço apenas é válido nas lojas Continente e nos postos Galp aderentes. • Os cupões de desconto têm um prazo de utilização máximo de 21 dias, não sendo acumuláveis entre si, isto é, apenas se pode utilizar um cupão de desconto por cada abastecimento. • O desconto oferecido nos cupões é válido para um abastecimento máximo de 60 litros, e não aplicável a Gasóleo Agrícola e de Aquecimento, e a pagamentos com Galp Frota totais ou fraccionados,

	<p>Galp Frota <i>Business</i> e <i>Ticket Car</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O serviço não se encontra disponível em sistemas de pagamento automático nas bombas (Via Verde e <i>Pay & Go</i>). • O montante acumulado em cartão pode ser utilizado a partir do dia seguinte ao abastecimento, contendo um prazo de validade de um ano.
--	--

3.2 Programa de fidelização Pingo Doce e BP.

O Pingo Doce e a BP Portugal, à semelhança do serviço oferecido pelo programa acima referido, criaram uma parceria lançada no ano de 2013. Este serviço (descrito na tabela 6) tem por base a possibilidade dos clientes da insígnia Pingo Doce acumularem saldo em cartão (Poupa Mais) que permite ser descontado em abastecimentos nos postos BP Portugal. Esta parceria possibilita também aos clientes vantagens económicas em rubricas de elevado peso no orçamento familiar, nomeadamente, no caso dos combustíveis.

Tabela 6 - Descrição do Programa de Fidelização da parceria entre Pingo Doce e BP Portugal, adaptado de: <https://www.poupamais.pt>

Elementos do Programa	Descrição
Objectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Acumular saldo no cartão Poupa Mais, que pode ser descontado em abastecimentos nos postos de combustível BP.
Modo de Funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre que o cliente gaste um valor monetário mínimo de 40€ em compras nas lojas Pingo Doce acumula um montante de 2€ em cartão que poderá descontar em abastecimentos nos postos BP. • No final de cada mês, se a soma do montante gasto em compras inferiores a 40€ atingir o valor de 250€ o cliente usufrui de 5€ em cartão que pode descontar em abastecimentos nos postos BP.
Condições de utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Para que possam usufruir dos descontos mencionados, os clientes têm a obrigatoriedade de apresentar o seu cartão Poupa Mais.
Restrições de utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Este serviço é válido em todas as lojas Pingo Doce e nos postos BP aderentes. • Existe necessidade de um abastecimento mínimo de acordo com a promoção em vigor para usufruir do desconto, sendo este possível de aplicar em abastecimentos de Gasolina s/chumbo 95, Gasóleo, <i>Ultimate</i> Gasolina ou <i>Ultimate</i> Gasóleo, Gasóleo Agrícola e GPL. • Apenas poderá acumular 10€ de desconto por dia. • Apenas se pode descontar valores inteiros, isto é, valores sem casas decimais (cêntimos). • A utilização dos descontos no cartão não é acumulável com outros descontos ou promoções. • Os descontos carregados directamente no cartão no acto de compra ficam automaticamente disponíveis, ficando válidos até ao fim do mês seguinte. • O desconto adquirido no final do mês fica disponível até ao 5.º dia útil do mês seguinte.

4 Modelo Conceptual e Hipóteses em Estudo

Com base na revisão da literatura elaborada, foi desenvolvido um modelo conceptual que assume como variáveis independentes: as recompensas, política do programa, personalização, informação do programa, capacidade de resposta, reputação da marca e a comunicação e publicidade; e, como variáveis dependentes: a satisfação e a fidelização. Este modelo tem como objectivo verificar a influência de cada uma das variáveis independentes nas variáveis dependentes. A construção do modelo foi baseada nos estudos de Omar e Musa (2011) que desenvolveram uma escala que permite analisar e avaliar a qualidade do serviço em programas de fidelização, e por Jurisic e Azevedo (2011) que realizaram um estudo onde avaliam o papel do tribalismo e reputação da marca no relacionamento entre cliente e marca.

As variáveis: ‘recompensas’, ‘política do programa’, ‘personalização’, ‘informação do programa’, ‘capacidade de resposta’, ‘comunicação e publicidade’, ‘satisfação com o programa’ e ainda ‘fidelização ao programa’ foram desenvolvidas com base no estudo de Omar e Musa (2011) enquanto que a variável ‘reputação da marca’ foi desenvolvida com base no estudo de Jurisic e Azevedo (2011).

No anexo encontram-se caracterizados os diversos factores e respectivos itens que foram considerados para a investigação e que constituem o modelo em análise.

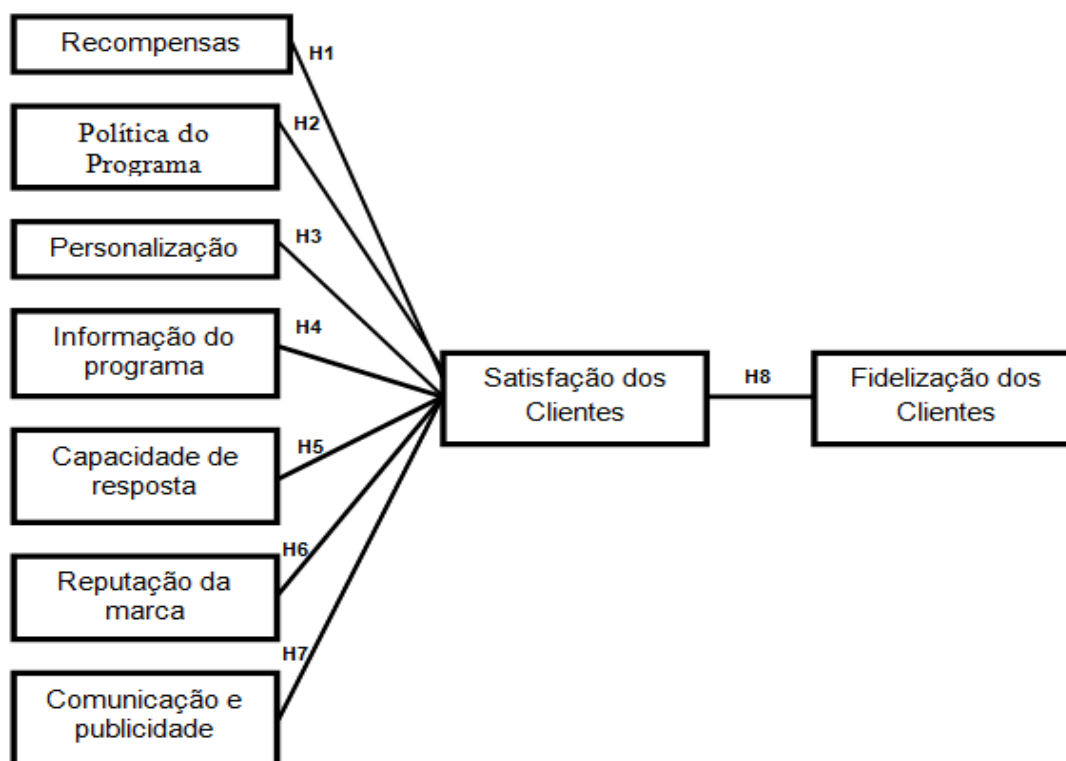


Imagem 4 - Modelo conceptual e respectivas hipóteses em estudo

A imagem 4 esquematiza o modelo conceptual desenvolvido e as respectivas hipóteses. De acordo com o modelo exposto, são apresentadas as hipóteses em estudo que, posteriormente, irão ser testadas em função da amostra seleccionadae tendo por base as metodologias definidas:

Hipótese 1 [H1] – As recompensas do programatêm impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese 2 [H2] – A política do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese 3 [H3] – A personalização do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese4 [H4] – A informação do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese5 [H5] – A capacidade de resposta dos colaboradores intervenientes do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese6 [H6] – A reputação da marca dos intervenientes do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese7 [H7] – A comunicação e publicidade do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Hipótese8 [H8] – A satisfação dos clientes com o programa tem um impacto positivo e significativo na fidelização do cliente.

Hipótese 9 [H9] – Existem diferenças significativas nos programas de fidelização em estudo, face à satisfação e fidelização dos clientes.

5 Desenvolvimento do Questionário

De forma a recolher os dados necessários para a elaboração do estudo descritivo e, assim, conseguir responder aos objectivos propostos foi desenvolvido um questionário que, posteriormente foi aplicado à amostra em estudo(anexo B). O questionário é composto por três partes distintas, a primeira é constituída por um conjunto de questões que caracterizam o local e serviços utilizados pelos respondentes. A segunda parte refere-se aos factores e variáveis em estudo para avaliação dos programas de fidelização

e, por último, a terceira parte evidencia um conjunto de questões que visa caracterizar o perfil sociodemográfico dos inquiridos.

O primeiro grupo de questões foi desenvolvido com o objectivo de verificar qual a loja mais frequentada pelo inquirido; se este possui o cartão de cliente da loja que costuma frequentar; as razões para o facto de não possuir o cartão, se for o caso; e, ainda se costuma utilizar o cartão para abastecer o seu veículo nos parceiros aderentes ao programa. Neste grupo foram ainda colocados alguns filtros, de forma a direccionar os inquiridos que afirmaram não possuir ou não utilizar o cartão, para o terceiro grupo do questionário.

A segunda parte do questionário é composta pelos factores e variáveis que constituem o modelo em estudo, e foram desenvolvidos com base nas escalas construídas por Omar e Musa (2011) e Jurisic e Azevedo (2011) e, posteriormente, adaptados com base nas características dos programas de fidelização em estudo.

A terceira parte do questionário foi desenvolvida em função dos métodos elaborados pela entidade *Marketest* para a caracterização da amostra e tem como objectivo caracterizar os dados sociodemográficos dos inquiridos.

5.1 Escala de Medição.

As respostas têm por base uma escala de *Likert*, que varia entre o número 1, que corresponde ao “Totalmente Insatisfeito” ou “Discordo Totalmente”, e o número 5 que refereo “Totalmente Satisfeito” ou “Concordo Totalmente”. As escalas com este tipo de respostas são bastante utilizadas em investigações, uma vez que permitem aos inquiridos demonstrarem o seu grau de concordância ou satisfação com as afirmações a que são expostos.

5.2 Pré-teste.

De modo a avaliar a adequabilidade e compreensão do questionário, procedeu-se à realização de um pré-teste. O pré-teste permite avaliar a coerência interna do questionário (Reis e Moreira, 1993), verificando, assim, se existe alguma dificuldade na sua interpretação por parte dos inquiridos.

Segundo Reis e Moreira (1993) sempre que seja possível, o pré-teste deve efectuar-se a indivíduos que preencham os requisitos do público-alvo definido para o estudo.

Deste modo, realizou-se em Outubro de 2013, um pré-teste com 2 fases distintas. Na primeira fase o questionário foi submetido a uma rigorosa avaliação por parte de dois investigadores especialistas no tema que sugeriram algumas alterações ao questionário. Posteriormente (segunda fase), o questionário foi submetido a um grupo de 15 indivíduos, que preenchiam os pré-requisitos inerentes à população alvo, conseguindo, assim, verificar a sua legibilidade e coerência.

6 População-alvo e processo de amostragem

A população ou universo estatístico caracteriza-se por um conjunto de elementos no qual incide o estudo estatístico. Este conjunto de elementos pode ser composto por pessoas, empresas ou resultados experimentais, que possuem uma ou mais características em comum (Reis e Moreira, 1993).

A população em que incide este estudo é composta por clientes de hipermercados e supermercados que possuem programas de fidelização, mais precisamente por clientes que frequentam o Continente e/ou o Pingo Doce, que residem na Grande Lisboa e tenham mais de 18 anos.

De acordo com os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística [INE] (2011) pode verificar-se que a população-alvo do estudo é constituída por um total de 1.666.018 indivíduos (tabela 7).

Tabela 7 - População Residente na Grande Lisboa por grupo etário, retirado de INE (2011)

Idade	Nº Residentes	%
18-24	152.452 ¹	9,15%
25-34	296.017	17,77%
35-44	317.901	19,08%
45-54	271.435	16,29%
55-64	254.556	15,28%
64	373.657	22,43%
Total	1.666.018	100%

Não sendo possível avaliar o total da população-alvo, uma vez que, seria uma tarefa bastante morosa e com elevados custos, foi definida uma amostra da população onde irá incidir a investigação.

¹O número de residentes compreendidos no grupo etário [18-24] foi calculado somando o total de número de residentes da faixa etária dos [20-24] com 2/5 do total do número de residentes da faixa etária dos [15-19].

6.1 Selecção da amostra.

Após definidos todos os dados que devem ser recolhidos e o instrumento necessário para concretizar essa recolha, é necessário identificar o processo de amostragem que melhor se adequa ao estudo. Este processo baseia-se na premissa de que a amostra do estudo deve ser representativa da população-alvo, o que sugere a aplicação de um processo de amostragem aleatório. Contudo, dadas as dificuldades inerentes a este processo, como o conhecimento de todos os elementos da população e a existência de uma base de dados que permita seleccionar os indivíduos que devem integrar a amostra, por vezes, opta-se pela utilização de uma amostragem por conveniência. A amostragem por conveniência resulta do pressuposto de que um certo tipo de indivíduos revelam uma maior acessibilidade para responder ao questionário (Reis e Moreira, 1993).

Neste sentido, optou-se pelo processo de amostragem por conveniência, apesar de na prática se ter seleccionado os participantes com base no processo de amostragem por quotas. Este processo defende que as proporções dos vários subgrupos na amostra em estudo traduzem a sua distribuição dentro da população (Reis e Moreira, 1993).

A amostra foi seleccionada em função das quotas apresentadas pelo INE (2011), em função da variável grupo etário (tabela 7).

7 Procedimento de Recolha de Dados

Os questionários foram administrados entre o mês de Outubro e Novembro de 2013, em diversos hipermercados da área metropolitana de Lisboa. Os questionários foram entregues aos inquiridos antes, durante ou após a realização das suas compras no hipermercado.

Os hipermercados seleccionados para a recolha dos dados bem como o número de inquiridos por loja encontram-se descritos na tabela 8.

Tabela 8 - Número total de inquiridos e por loja em função do local

Local	N.º total de Inquiridos	N.º de Inquiridos no Continente	N.º de Inquiridos no Pingo doce
Amadora	89	46	43
Lisboa	270	145	125
Oeiras	75	39	36
Odivelas	93	38	55
Total	527	268	259

8 Métodos e técnicas estatísticas utilizadas

A caracterização e análise dos dados serão elaboradas com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* [SPSS] versão 20. Assim, numa primeira fase, será caracterizada a amostra, no concerne ao seu perfil sociodemográfico e, posteriormente,efectuada a caracterização descritiva das respostas obtidas através do questionário.

De forma a validar o modelo conceptual proposto e proceder-se à análise das equações estruturais irá recorrer-se ao método *Partial Least Squares*[PLS]através do *software* estatístico *XLSTAT* 2014. Este método irá permitir verificar a significância estatística do modelo conceptualproposto, verificando assim as hipóteses em estudo.

Resultados

1 Caracterização Descritiva da Amostra

A amostra recolhida para a elaboração do estudo empírico é composta por um total de 527 indivíduos, dos quais 247 (46.9%) são do género masculino e 280 (53.1%) do género feminino. De acordo com o observado na tabela 9, a distribuição da amostra por género é, comparativamente com a da população em estudo, bastante semelhante, variando em apenas 0.5%.

Tabela 9 - Distribuição da População residente no Município de Lisboa, adaptado do INE (2011)

Género	Frequência	%
Masculino	1.067.090	46.4
Feminino	1.230.897	53.6
Total	2.297.987	100

Relativamente à distribuição por grupos etários, pode verificar-se que o grupo com maior número de inquiridos pertence à faixa etária dos 35 aos 44 anos, com um total de 118, seguindo-se o grupo dos 25 aos 34 anos com um total de 107. O grupo etário com menor número de inquiridos corresponde ao grupo dos 18 aos 24 anos, sendo que este grupo é aquele onde é esperado encontrar-se um menor número de utilizadores dos cartões de fidelização, uma vez que à partida, será o grupo com menor número de inquiridos utilizadores de veículo próprio. A tabela 10 indica a distribuição da amostra por faixa etária.

Tabela 10 - Distribuição da amostra por Grupo Etário

Grupo Etário	Frequência	%
[18-24]	64	12.1
[25-34]	107	20.3
[35-44]	118	22.4
[45-54]	89	16.9
[55-64]	67	12.7
> 64	82	15.6
Total	527	100

Verifica-se, na tabela 11, que a distribuição da População em estudo, por grupo etário, pouco varia relativamente à amostra, de salientar que a maior diferença encontra-se no grupo etário com mais de 64 anos que difere em 6.4%. Esta diferença verifica-se principalmente devido à menor receptividade por parte das pessoas desta faixa etária em responder a inquéritos. Na distribuição da população, este grupo (mais de 64 anos) é

aquele que tem maior frequência, já os restantes grupos encontram-se distribuídos pela mesma ordem evidenciada na distribuição da amostra.

Tabela 11 - Distribuição da População por Grupo Etário, adaptado do INE (2011)

Grupo Etário	Frequência	%
[18-24]	2.090.35	9.1
[25-34]	4.053.31	17.6
[35-44]	4.389.77	19.1
[45-54]	3.758.37	16.4
[55-64]	3.549.65	15.4
> 64	5.138.42	22.4
Total	2.297.987	100

Quanto às habilitações literárias dos inquiridos (tabela 12), constata-se que mais de metade da amostra tem formação ao nível do Ensino Superior, com uma percentagem de 54.8%, este facto deve-se essencialmente à maior predisposição deste grupo para a participação em estudos deste género. Segue-se o grupo do Ensino Secundário com 34.7%, Ensino Básico com 6.3%, Ensino Primário com 4% e, por último, com 0.2% o grupo que não assume qualquer nível de escolaridade.

Tabela 12 - Distribuição da amostra por Habilitações Literárias

Habilitações Literárias	Frequências	%
Nenhum	1	0.2
Ensino Primário	21	4
Ensino Básico	33	6.3
Ensino Secundário	183	34.7
Ensino Superior	289	54.8
Total	527	100

Relativamente à caracterização Profissional dos inquiridos, de modo a obter uma análise mais clara e concisa, foram agrupadas as profissões em 6 categorias. Este método teve por base a divisão elaborada pela *Markttest*, para o agrupamento das Profissões. De acordo com a tabela 13, o grupo com maior peso é o grupo composto por ‘Empregados Comércio/Serviços/Administrativos’ com um valor 31.9% do total dos inquiridos, seguindo-se com um valor um pouco inferior o grupo ‘Quadros Médios/Superiores/Empresários’. Os grupos ‘Trabalhadores/Operários Qualificados’ e ‘Trabalhadores/Operários não Qualificados’ são os que apresentam valores mais baixos sendo que no conjunto têm um peso de 7.8% do total dos inquiridos.

Tabela 13 - Distribuição da amostra por Ocupação Profissional

Profissão	Frequência	%
Quadros Médios/ Superiores/Empresários	152	28.8
Empregados Comércio/ Serviços/ Administrativos	168	31.9
Trabalhadores Operários Qualificados	28	5.3
Trabalhadores Operários não qualificados	13	2.5
Reformados/ Pensionistas	85	16.1
Estudantes/ Domésticas/ Desempregados	81	15.4
Total	527	100

Na tabela 14 é possível verificar que o agregado familiar dos inquiridos é maioritariamente composto por 2 pessoas, com uma percentagem de 25.8, seguindo-se também com uma elevada percentagem o agregado composto por 3 pessoas, com um peso de 24.9%. Estes dois grupos em conjunto representam mais de metade da amostra inquirida com um valor de 50.6%. Com 23.3% encontra-se o grupo composto por um agregado familiar de 4 pessoas, já o número de pessoas que vivem sozinhas não tendo ninguém a seu cargo, isto é, o grupo composto por apenas uma pessoa tem um peso de 18.2%.

Tabela 14 - Distribuição da amostra por número de pessoas do Agregado Familiar

Nº pessoas do Agregado Familiar	Frequência	%
1	96	18.2
2	136	25.8
3	131	24.9
4	123	23.3
5	29	5.5
6	10	1.9
7	1	0.2
10	1	0.2
Total	527	100

Relativamente ao rendimento mensal líquido do agregado familiar (tabela 15), verifica-se uma uniformidade entre os intervalos de [1001-1500], [1501-2000] e ainda de [2001-3000] com um peso de 20%, 19.1% e 19.8%, respectivamente. O intervalo de rendimento que tem um menor peso face aos restantes é o ‘inferior a 500’ com um valor de 5.2%, este resultado, deve-se em parte, ao facto da maioria dos inquiridos possuírem um nível de habilitações literárias de ensino superior, possuindo assim empregos com níveis salariais um pouco acima da média.

Tabela 15 - Distribuição da amostra por Rendimento do Agregado Familiar

Rendimento Agregado familiar	Frequência	%
<500	27	5.2
[500-700]	47	9
[701-1000]	64	12.2
[1001-1500]	105	20
[1501-2000]	100	19.1
[2001-3000]	104	19,8
>3000	77	14.7
Total	524	100

2 Caracterização Descritiva das Respostas dos Inquiridos

Neste subcapítulo são evidenciados os resultados em função das respostas dos inquiridos às questões iniciais do questionário, no sentido de verificar os principais serviços que utilizam e, quais as possíveis razões para a não utilização dos serviços, sempre que se verificar (Anexo C).

Questão 1: Qual das seguintes lojas costuma frequentar para realizar compras com maior frequência? Continente ou Pingo Doce?

Os resultados das respostas fornecidas pelos inquiridos a esta questão indicam que dos 527 participantes, 268 (50.9%) costumam frequentar o hipermercado Continente para efectuar as suas compras, enquanto que 259 (49.1%) indicaram ser o Pingo Doce o hipermercado que costumam frequentar. Verifica-se, assim, que existe equilíbrio no número de clientes dos dois hipermercados em estudo.

Questão 2: Possui cartão cliente da insígnia (loja) que referiu na pergunta anterior?

Constata-se que do total da amostra em estudo, 418 (79.3%) participantes afirmam possuir cartão cliente da loja que mais frequentam, enquanto que o número de inquiridos que não possuem cartão é de 106 (20.7%). Dos 268 indivíduos respondentes ao inquérito que frequentam o Continente para elaborar as suas compras, 252 afirmam possuir o cartão cliente, o que permite verificar a elevada taxa de aderência ao cartão disponibilizado por este hipermercado. A taxa de aderência ao cartão disponibilizado pelo hipermercado Pingo Doce é um pouco inferior, uma vez que, dos 259 clientes deste hipermercado, são 166 os que afirmam possuir o cartão.

Questão 2.1: Se respondeu Não, por favor indique qual a principal razão por não possuir o cartão.

Esta questão foi direccionada para os inquiridos que não possuem cartão cliente, com o objectivo de verificar quais as principais razões para a não aderência a estes cartões. Do total dos inquiridos que afirmam não possuir cartão cliente do hipermercado que frequentam, 31.2% justificam esta opção pelo facto de não reconhecerem nenhuma vantagem na utilização do cartão, enquanto que, 22.6% indicam que existe alguém no seu agregado familiar que possui esse cartão.

Questão 3: Costuma utilizar os descontos que estes cartões lhe proporcionam para abastecer o seu veículo? (Por favor responda com base na loja onde realiza compras com maior frequência.)

Esta questão permitiu verificar qual o número de inquiridos que do total da amostra, possui cartão de cliente, ou costuma utilizar para efectuar abastecimentos no seu veículo. Verifica-se que dos 252 inquiridos que possuem cartão cliente do Continente, 141 (56%) utilizam os descontos que o cartão de cliente lhes permite obter para abastecimento do seu veículo no parceiro aderente ao programa (Galp). Por sua vez, dos 166 inquiridos que possuem o cartão do Pingo Doce, 106 (63.9%) utilizam-no para o abastecimento do veículo no parceiro aderente ao programa(BP) realizado por este hipermercado.

Questão 3.1: Se respondeu Não, por favor indique quais as principais razões para a não utilização.

Esta questão foi direccionada para os inquiridos que apesar de possuírem cartão cliente não o costumam utilizar para abastecimento do veículo nos parceiros (Postos de Combustível) aderentes aos programas com os hipermercados em estudo. O objectivo é verificar quais as principais razões para a não utilização do cartão. Da análise às respostas recolhidas, constata-se que 29.2% dos inquiridos participantes nesta questão, justificam a não utilização do cartão devido a preferirem abastecer com combustíveis mais baratos.

3 Caracterização descritiva dos factores em estudo

Nesta secção são apresentados e discutidos os principais resultados em função dos factores em estudo, analisando os principais valores médios e desvios-padrão para os itens inerentes a cada factor, a análise para cada programa de fidelização individualmente encontra-se no anexo D.

3.1 Factor: Recompensas.

Estefactor é constituído por 3 itens que, de acordo com a amostra em estudo, são caracterizados na tabela 16, a partir dos valores médios e desvios-padrão.

Tabela 16 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Recompensas"

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Os descontos que me são fornecidos por esta parceria são adequados aos montantes gastos em compras para a sua obtenção	3.11 ± 0.91
1.2 -Os descontos que me são oferecidos por esta parceria podem ser utilizados nos produtos que necessito	3.70 ± 1.06
1.3 -Esta parceria permite-me utilizar os descontos em marcas de combustíveis do meu interesse	3.49 ± 1.30

A partir da análise da tabela 16 é possível constatar que o item que apresenta mais respostas positivas (concordo e concordo totalmente) é o que refere ‘Os descontos que me são oferecidos por esta parceria podem ser utilizados nos produtos que necessito’, apresentando um valor médio superior ao dos restantes itens (média=3.70 e desvio padrão=1.06). Este item é também aquele que apresenta um maior valor médio para os dois programas avaliados individualmente neste estudo (Continente e Pingo Doce) com um valor médio de 3.80 e 3.56, respectivamente (anexo D).

O item que aponta um maior número de respostas negativas (discordo e discordo totalmente) é o que menciona ‘Os descontos que me são fornecidos por esta parceria são adequados aos montantes gastos em compras para a sua obtenção’, uma vez que revela um valor médio mais baixo de entre todos os itens (média=3.11 e desvio padrão=0.91). Apesar de se verificar um menor valor médio para este item, podemos constatar que ainda assim possui um resultado positivo uma vez que se encontra acima do valor 3 na escala de *Likert*. Este item é também aquele que apresenta um valor médio menor para os dois programas avaliados individualmente neste estudo (Continente e Pingo Doce), com um valor médio de 3.13 e 3.08, respectivamente (anexo D).

Estes itens, representados pelos valores extremos da tabela 16, devem merecer uma considerada atenção pelos profissionais responsáveis pelo desenvolvimento dos programas, uma vez que revelam a percepção que os clientes assumem sobre as principais características das recompensas inerentes à sua participação no programa.

Esta avaliação foi feita em todos os factores seguidamente apresentados, uma vez que são identificados os itens de média superior e inferior para cada um dos factores em estudo.

3.2 Factor: Política do Programa.

O factor ‘Política do Programa’ é constituído por 4 itens, que têm o propósito de caracterizar as condições do programa. Na tabela 17 são descritos os itens pertencentes a este factor e apresentados os valores médios e desvios-padrão dos mesmos.

Tabela 17 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Política do Programa"

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Consigo facilmente perceber as condições de utilização deste Programa (como conseguir adquirir descontos; a necessidade de apresentação do cartão; a necessidade de apresentação de vales)	3.91 ± 1.04
1.2 -Consigo facilmente perceber as restrições que estão associadas a este Programa (prazo de validade dos descontos; lojas e postos aderentes; montantes máximos ou mínimos necessários para usufruir descontos)	3.58 ± 1.14
1.3 -Tenho tempo suficiente (número de dias) para usufruir dos descontos que me são oferecidos	3.47 ± 1.16
1.4- Este Programa permite-me acumular vários descontos	3.21 ± 1.18

De acordo com a tabela 17 é possível verificar que, o item ‘Consigo facilmente perceber as condições de utilização deste Programa (como conseguir adquirir descontos; a necessidade de apresentação do cartão; a necessidade de apresentação de vales)’ apresenta mais respostas positivas (concordo e concordo totalmente), ou seja, apresenta um valor médio superior ao dos restantes itens (média= 3.91 e desvio padrão= 1.04), pode ainda constatar-se (anexo D) que este item é também aquele que apresenta um maior valor para os dois programas aquando analisados individualmente. Relativamente ao item com mais respostas negativas (discordo e discordo totalmente), isto é, que apresenta um valor médio mais baixo é o item ‘Este Programa permite-me acumular vários descontos’ (média=3.21 e desvio padrão=1.18), sendo também o item de menor valor para os dois programas avaliados (anexo D).

3.3 Factor: Personalização.

Este factor é representado por 5 itens distintos, que se encontram descritos na tabela 18, bem como os valores médios e desvio padrão de cada um deles.

Da análise às respostas obtidas, verificar-se que, o item ‘Os colaboradores do Hipermercado prestam-me a atenção de que necessito’ apresenta um valor médio superior aos restantes (média=3.51 e desvio padrão=1.02), o que reflecte respostas de carácter mais positivo, verificando-se o mesmo resultado aquando da avaliação individual dos programas (anexo D).

Tabela 18 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Personalização"

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Este Programa oferece-me um serviço mais personalizado, adequado às minhas necessidades e interesses	2.98 ± 0.99
1.2 -Os colaboradores do Hipermercado prestam-me a atenção de que necessito	3.51 ± 1.02
1.3 -Os colaboradores do Hipermercado trabalham em função dos meus interesses	3.13 ± 1.06
1.4- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis prestam-me a atenção de que necessito	3.24 ± 1.01
1.5- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis trabalham em função dos meus interesses	2.98 ± 1.08

Quanto ao item com menor valor médio, constata-se que existem dois itens com o mesmo valor de respostas negativas, pelo que apresentam os valores médios inferiores: ‘Este Programa oferece-me um serviço mais personalizado, adequado às minhas necessidades e interesses’ e ‘Os colaboradores dos Postos de Combustíveis trabalham em função dos meus interesses’ (média=2.98 e desvio padrão=0.99; média=2.98 e desvio padrão=1.08, respectivamente), sendo que estes itens são também os que evidenciamos valores médios inferiores na avaliação individual dos programas.

3.4 Factor: Informação do Programa.

Este factor é composto por 3 itens, que se encontram descritos na tabela 19, bem como apresentados os valores médios e desvio padrão de cada um deles.

Tabela 19 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens do factor "Informação do Programa"

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Sou lembrado acerca da data de expiração dos meus descontos	2.79± 1.43
1.2 -Sou informado sobre os locais aderentes ao Programa	3.26 ± 1.24
1.3 -Sou informado sobre quando os descontos que me são fornecidos podem começar a ser utilizados	3.40 ± 1.21

Nesta categoria, o item que representa as respostas mais positivas (concordo e concordo totalmente) é o item ‘Sou informado sobre quando os descontos que me são fornecidos podem começar a ser utilizados’ (média=3.40 e desvio padrão=1.21), o mesmo se verifica para a análise individual. Por sua vez, o item ‘Sou lembrado acerca da data de expiração dos meus descontos’ apresenta os valores de médios mais baixos, quando comparado com os restantes itens (média=3.26 e desvio padrão=1.24), sendo este também o item com um maior número de respostas negativas na análise individual dos dois programas em estudo (anexo D).

3.5 Factor: Capacidade de Resposta.

O factor ‘Capacidade de Resposta’ é representado por 4 itens distintos, que são descritos na tabela 20, e apresentados os valores médios e desvio padrão de cada um deles.

Tabela 20 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor "Capacidade de Resposta"

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Os colaboradores do Hipermercado resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa	3.59 ± 0.93
1.2 -Os colaboradores do Hipermercado preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa	2.91 ± 1.03
1.3 -Os colaboradores dos Postos de Combustíveis resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa	3.13 ± 0.97
1.4- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa	2.79 ± 1.01

A partir da tabela 20 é possível constatar que, o item que apresentou as respostas mais positivas (concordo e concordo totalmente), reflectindo um valor médio superior é o item ‘Os colaboradores do Hipermercado resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa’, (média=3.59 e desvio padrão=0.93). O mesmo se verifica aquando da análise individual dos programas em estudo.

O item ‘Os colaboradores dos Postos de Combustíveis preocupam-se em receber o meu *feedback*/sugestões relacionados com o Programa’ é aquele que apresenta, o valor médio mais baixo (média=2.79 e desvio padrão=1.01), sendo também este o item com um valor médio inferior para os dois programas de fidelização em estudo (anexo D).

3.6 Factor: Reputação da Marca.

Este factor é constituído por 6 itens que, de acordo com a amostra em estudo, são caracterizados na tabela 21a partir dos valores médios e desvios-padrão.

Tabela 21 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor “Reputação da Marca”

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Considero este Hipermercado de Confiança	4.11 ± 0.83
1.2 -Este Hipermercado tem uma boa Reputação	4.11 ± 0.79
1.3 -As afirmações deste Hipermercado são honestas	3.66 ± 0.93
1.4- Considero este Posto de Combustível de Confiança	3.84 ± 0.92
1.5- Este Posto de Combustível tem uma boa Reputação	3.83 ± 0.90
1.6- As afirmações deste Posto de Combustível são honestas	3.55 ± 0.97

A partir da análise da tabela 21 é possível verificar-se que existem dois itens que apresentam mais respostas positivas, nomeadamente ‘Considero este Hipermercado de Confiança’ e ‘Este Hipermercado tem uma boa Reputação’, apresentado um valor médio superior ao dos restantes, (média=4.11 e desvio padrão=0.83; média=4.11 e desvio padrão=0.79, respectivamente), verificando-se os mesmos resultados na análise individual dos programas (anexo D). O item que apresenta mais respostas negativas é ‘As afirmações deste Posto de Combustível são honestas’(média=3.55 e desvio padrão=0.97), sendo também este o item de valor inferior para os dois programas de fidelização.

3.7 Factor: Comunicação e Publicidade.

Este factor é constituído por 6 itens que, de acordo com a amostra em estudo, são caracterizados na tabela 22, a partir dos valores médios e desvios-padrão.

A partir da análise da tabela 22 é possível constatar que o item que apresenta mais respostas positivas é o que refere ‘Considero importante a existência de um *Web Site* onde posso obter informações acerca do Programa (Locais aderentes; Condições de utilização; Restrições de utilização, nº de atendimento ao público)’, com valores de média=4.06 e desvio padrão=1.06, verificando-se também ser o item de maior valor médio na avaliação individual dos programas (anexo D).

Tabela 22 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, do factor “Comunicação e Publicidade”

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Considero importante a existência de um <i>Web Site</i> onde posso obter informações acerca do Programa (Locais aderentes; Condições de utilização; Restrições de utilização, nº de atendimento ao público)	4.06 ± 1.06
1.2 -A publicidade que é realizada em torno deste Programa influenciou-me na sua escolha	2.97 ± 1.15
1.3 -Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações do Hipermercado)	3.30 ± 0.95
1.4- A publicidade que visualizo no Hipermercado ajuda-me a entender como funciona esta parceria	3.18 ± 1.01
1.5- Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações dos Postos de Combustíveis)	3.16 ± 0.95
1.6- A publicidade que visualizo nos Postos de Combustíveis ajuda-me a entender como funciona esta parceria	3.06 ± 1.00

O item que aponta um maior número de respostas negativas é o que menciona ‘A publicidade que é realizada em torno deste Programa influenciou-me na sua escolha’, uma vez que, revela um valor médio mais baixo de entre todos itens (média=2.97 e desvio padrão=1.15), sendo este também o item com menor valor médio na avaliação ao programa de fidelização Continente/GalpEnergia. Relativamente à avaliação realizada para o programa do Pingo Doce verifica-se que o item com um maior número de respostas negativas é o item ‘A publicidade que visualizo nos Postos de Combustíveis ajuda-me a entender como funciona esta parceria’ (anexo D).

3.8 Variável: Satisfação com o Programa.

Esta variável é constituída por 7 itens que, de acordo com a amostra em estudo, são caracterizados na tabela 23, a partir dos valores médios e desvios-padrão.

Tabela 23 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, da variável “Satisfação com o Programa”

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Parceiros intervenientes neste Programa	3.52 ± 0.84
1.2 -Prazo de validade dos descontos obtidos	3.19 ± 1.04
1.3 -Montante mínimo de compras necessário para obter descontos	2.73 ± 1.06
1.4- Método de funcionamento para obtenção de desconto	3.30 ± 0.99
1.5- Restrições para a utilização dos descontos (quantidade máxima ou mínima de abastecimento)	2.83 ± 1.01
1.6- Número de postos aderentes para usufruir dos descontos	3.32 ± 1.02
1.7- Informação disponível acerca do Programa	3.33 ± 0.92

Verifica-se através da análise da tabela 23 que o item que apresenta mais respostas positivas é o que avalia a satisfação com os ‘Parceiros intervenientes neste Programa’, apresentando um valor médio superior aos restantes itens (média=3.52 e desvio padrão=0.84), este resultado verifica-se também aquando da avaliação individual de ambos os programas (anexo D). O item que apresenta um maior número de respostas negativas é o que avalia a o ‘Montante mínimo de compras necessário para obter descontos’ com um valor médio mais baixo de entre todos os itens (média=2.73 e desvio padrão=1.06), sendo este também o item que apresenta menor valor médio na avaliação individual de cada programa.

3.9 Variável: Grau de Satisfação Geral.

Esta variável é constituída apenas por 1 item que, de acordo com a amostra em estudo, é caracterizado na tabela 24, a partir do valor médio e desvio-padrão.

Tabela 24 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, da variável “Satisfação Geral”

Item	Média ± Desvio Padrão
1-Grau de Satisfação Global relativamente a este Programa	3.58 ± 0.75

Como se verifica na tabela 24 o valor médio da variável Satisfação Global é de 3.58 com um desvio-padrão de 0.75. O valor médio na avaliação ao programa do hipermercado Continente é de 3.62 enquanto que para o programa do hipermercado Pingo Doce se verifica um valor de 3.53 (anexo D).

3.10 Variável: Fidelização.

Esta variável é constituída por 6 itens que, de acordo com a amostra em estudo, são caracterizados na tabela 25, a partir dos valores médios e desvios-padrão.

Verifica-se através da análise da tabela 25 que o item que apresenta mais respostas positivas é o que indica a vontade utilizar novamente o programa, ‘Num futuro próximo tenho ideia de utilizar este Programa novamente’, apresentando um valor médio superior aos restantes itens (média=3.87 e desvio padrão=1.00), sendo este também o item de maior valor médio na avaliação ao programa Continente/Galp Energia, por sua vez, no programa de fidelização do Pingo Doce/BP o item que apresenta o maior número de respostas positivas é o item ‘Continuarei a usufruir deste Programa mesmo

que verifique um ligeiro aumento nos preços praticados pelos parceiros (Hipermercado e/ou Postos de Combustíveis)’.

Tabela 25 - Valores da média e desvio padrão para cada um dos itens, da variável “Fidelização”

Item	Média ± Desvio Padrão
1.1 -Recomendo este Programa aos meus familiares, colegas e amigos	3.57 ± 1.03
1.2 -Num futuro próximo tenho ideia de utilizar este Programa novamente	3.87 ± 1.00
1.3 -Usufruo das instalações (Hipermercados e Postos de Combustíveis) com maior frequência do que outras	3.81 ± 1.08
1.4- Continuarei a usufruir deste Programa mesmo que verifique um ligeiro aumento nos preços praticados pelos parceiros (Hipermercado e/ou Postos de Combustíveis)	2.83 ± 1.13
1.5- Frequento mais os postos de combustíveis aderentes a este Programa devido à parceria existente com os hipermercados de eleição (que mais frequento)	3.45 ± 1.32
1.6- Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento	2.55 ± 1.31

O item que apresenta um maior número de respostas negativas é o que indica a influência que os postos de abastecimento têm na frequência ao hipermercado, ‘Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento’, (média=2.55 e desvio padrão=1.31), o mesmo se verifica na avaliação individual de ambos os programas (anexo D).

4 Análise ao Modelo Conceptual e Hipóteses em Estudo

4.1 Avaliação da qualidade do modelo.

A avaliação da qualidade do modelo, estimado em PLS, é dividida em 2 etapas, nomeadamente, a avaliação do modelo de medida e a avaliação do modelo estrutural.

4.1.1 Avaliação do modelo de medida.

O modelo de medida relaciona as variáveis de medida (directamente observáveis) com as variáveis latentes (não directamente observáveis).

Para a avaliação deste modelo é necessário verificar a fiabilidade dos indicadores bem como a validade dos factores. A fiabilidade dos indicadores é analisada através das medidas de consistência interna (*Alpha de Cronbach* e *Dillon Goldstein’s Rho*) e através da fiabilidade dos indicadores (Quadrado dos *loadings*). A validade dos factores é analisada em função da validade convergente (*Average variance extracted*[AVE]) e da

validade discriminante (critério de *Fornell-Larcker* e *Cross-loadings*), e indica se o modelo é ou não adequado (Henseler, Ringle e Sinkovic, 2009).

Quanto à fiabilidade dos indicadores, e de forma a analisar as ligações internas do modelo conceptual e consequentemente a sua consistência interna, calculou-se o Alfa de *Cronbach* para cada um dos factores (tabela 26).

Tabela 26 - Valores do Alfa de *Cronbach* para cada factor em estudo e respectiva classificação

Factor	Valor	Classificação
Recompensas	0.611	Fraco
Política	0.749	Razoável
Personalização	0.847	Bom
Informação do Programa	0.782	Razoável
Capacidade de Resposta	0.850	Bom
Reputação da Marca	0.914	Excelente
Comunicação e Publicidade	0.851	Bom
Satisfação	0.884	Bom
Fidelização	0.840	Razoável

O factor ‘recompensas’ é aquele que apresenta um menor valor para o Alfa de *Cronbach*, (0.611), obtendo assim uma classificação de fraco, mas ainda assim aceitável, como defendido por Hill e Hill (2000). Para os restantes factores, verificam-se valores acima de 0.749, o que indica que existe uma boa fiabilidade dos indicadores. Hill e Hill (2000) classificam os valores assumidos pelo Alfa de *Cronbach* segundo os seguintes intervalos: inferior a 0.6 – inaceitável; entre 0.6 e 0.7 – fraco; entre 0.7 e 0.8 – razoável; entre 0.8 e 0.9 – bom; e, superior a 0.9 – excelente.

Tabela 27 - Valores do *Dillon Goldstein's Rho* para cada factor em estudo

Factor	Valor
Recompensas	0.779
Política	0.857
Personalização	0.892
Informação do Programa	0.874
Capacidade de Resposta	0.900
Reputação da Marca	0.933
Comunicação e Publicidade	0.894
Satisfação	0.908
Fidelização	0.894

Também quando analisada a consistência interna através da medida *Rho* (tabela 27), verificou-se uma boa fiabilidade dos indicadores (maior que 0.7), apresentando para o factor ‘recompensas’ um valor de 0.779 e para os restantes factores valores acima 0.857.

Este indicador é considerado mais fiável que o Alfa de *Cronbach*, uma vez que, tem em atenção que os indicadores assumem *loadings* diferentes (Chin, 1998). Pode assim concluir-se que se verifica uma boa fiabilidade da escala utilizada.

Quanto à medida de fiabilidade dos indicadores, através da análise aos quadrados dos *loadings*, que corresponde à proporção de variância de cada indicador que é explicada pela respectiva variável latente, verificou-se a existência de 4 indicadores com valores abaixo de 0.7, o que indica uma fraca fiabilidade dos mesmos, apresentando os restantes valores acima de 0.7. Assim, optou-se por rectificar o modelo em estudo, eliminando estes 4 indicadores (Pol2.4; CP7.1; F10.4; F10.6) (anexo E).

A validade factorial foi analisada pela validade convergente, através do indicador AVE (média da variância extraída de cada factor). Este indicador apresentou para todos factores valores aceitáveis (superiores a 0.5), como defendido por Fornell e Larcker (1981) e apresentado na tabela 28. Assim, verifica-se que as variáveis latentes são capazes de explicar em média mais de metade da variância dos seus indicadores.

Tabela 28 - Valores do *Average Variance Extracted* para cada factor em estudo

Factor	Valor
Recompensas	0.538
Política	0.667
Personalização	0.623
Informação do Programa	0.698
Capacidade de Resposta	0.692
Reputação da Marca	0.700
Comunicação e Publicidade	0.627
Satisfação	0.554
Fidelização	0.679

Ainda para verificar a validade factorial, foi também analisada a validade discriminante, que permite verificar se as escalas desenvolvidas para cada factor estão de facto a medir, através do Critério de *Fornell e Lackere* do Factor *Loadings* e *Cross-Loadings*.

A análise do Critério de *Fornell e Lacker* faz-se através da comparação da variância média extraída dos factores (AVE) com a variância compartilhada (o quadrado da correlação múltipla, R^2) dos factores. Só possuem validade discriminante os factores que assumam maior variância extraída do que compartilhada. Assim, a partir da variância discriminante, analisado pelo critério de *Fornell e Larcker* (1981) verificou-se que todas as variáveis latentes partilham mais variância com os seus indicadores do que

com as restantes variáveis latentes, tal como defendido por este critério, verificando-se, assim, a validade discriminante do modelo (anexo F).

Também se verificou o pressuposto inerente ao critério de Cross-loadings, uma vez que o loading de todos os indicadores (na sua variável latente) é maior do que o dos seus cross-loadings (em todas as outras variáveis latentes) (anexo E).

4.1.2 Avaliação do modelo Estrutural

O modelo estrutural relaciona as variáveis latentes (não directamente observáveis) entre si. Uma vez que o principal objectivo da técnica PLS é a predição, analisar-se-á o modelo estrutural quanto ao seu poder na relação entre as variáveis e quanto à capacidade de predição das suas variáveis endógenas.

De forma a avaliar o modelo estrutural é necessário verificar o poder Explicativo, o poder Preditivo e por fim o índice de Gof.

O poder Explicativo foi analisado através da medida do R^2 das variáveis latentes endógenas, que mede a quantidade de variância explicada pelas variáveis latentes exógenas (imagem 5). Os valores assumidos pelo R^2 das variáveis latentes endógenas (Satisfação; Fidelização) são de 0.667 e 0.430, respectivamente. Assim, verifica-se a presença de valores aceitáveis e significativos, uma vez que segundo Chin (1998), valores acima de 0.67 são considerados substanciais; entre 0.67 e 0.33 são moderados; e, abaixo de 0.33 são fracos. Conclui-se que cerca de 67% da variância do factor 'Satisfação' é explicada pelas variáveis exógenas ('recompensas', 'política do programa', 'personalização', 'informação do programa', 'capacidade de resposta', 'comunicação e publicidade', 'satisfação com o programa' e ainda 'fidelização ao programa') e, cerca de 43% da variância da variável endógena 'Fidelização' é explicada pela variável 'Satisfação'.

Por outro lado, o poder Preditivo, que verifica a validação das relações entre as variáveis latentes, foi analisado através das estimativas dos coeficientes de regressão das relações entre as variáveis latentes, que devem assumir valores altos e estatisticamente significativos (imagem 5). Relativamente à análise do valor Preditivo e analisando as estimativas dos coeficientes de regressão, verifica-se que o factor 'Capacidade de Resposta' é aquele que apresenta um menor valor (0.02), demonstrando um fraco poder preditivo, isto é, um fraco efeito na variável 'Satisfação'. O factor que revela um maior

poder preditivo para análise à variável endógena ‘Satisfação’ é as ‘Recompensas’, apresentando um valor para o coeficiente de regressão de 0.250, o que significa que aumentando 1 ponto na escala das ‘Recompensas’ implica um aumento de 0.250 na variável endógena ‘Satisfação’. O coeficiente de regressão da ‘Satisfação’ para análise da variável endógena ‘Fidelização’ apresenta um valor de 0.656, indicando, assim, um elevado efeito na variável.

De forma a validar as hipóteses propostas no modelo conceptual, foi executada e analisada a técnica de reamostragem *Bootstrap*. Esta técnica permite analisar a consistência interna dos indicadores (descrito no parágrafo acima), tratando a amostra como se esta representasse a população (Henseler *et al.*, 2009). Assim, os dados originais (N = 247) foram processados repetidamente (500 simulações aleatórias consideradas; N = 500 tamanho da amostra) de modo a estimar o modelo. Esta técnica de reamostragem foi utilizada para calcular os valores para o teste *t* e respectivos erros padrão.

Tabela 29 - Confirmação das Hipóteses a partir dos valores obtidos para coeficientes de regressão (*Path coefficients*), teste *t* e, respectivo, erro padrão

Relação Estrutural (Hipóteses)	<i>Path Coefficients</i> (B)	Valor <i>t</i>	Erro Padrão	Confirmação da Hipótese
H1: Recompensas → Satisfação	0.250	5.681	0.044	Sim ($t > 3.291$)***
H2: Política → Satisfação	0.096	2.024	0.047	Sim ($t > 1.96$)*
H3: Personalização → Satisfação	0.181	3.605	0.050	Sim ($t > 3.291$)***
H4: Informação Programa → Satisfação	0.225	4.480	0.050	Sim ($t > 3.291$)***
H5: Capacidade Resposta → Satisfação	0.002	0.046	0.053	Não ($t < 1.96$)*
H6: Reputação Marca → Satisfação	0.201	3.896	0.052	Sim ($t > 3.291$)***
H7: Comunicação/Publicidade → Satisfação	0.196	4.430	0.044	Sim ($t > 3.291$)***
H8: Satisfação → Fidelização	0.656	13.594	0.048	Sim ($t > 3.291$)***

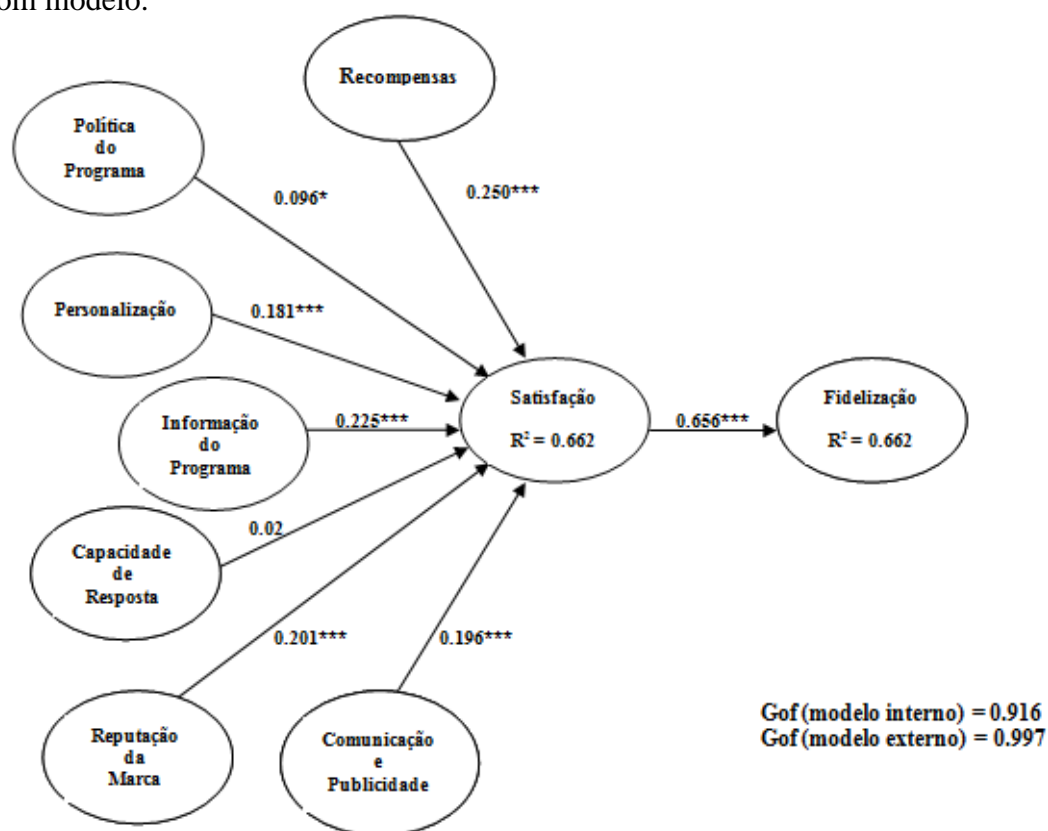
Nível significância: ($\alpha = 0.05$ [95%]) *; ($\alpha = 0.01$ [99%]); ($\alpha = 0.001$ [99,9%]) ***

A tabela 29 indica os valores obtidos para coeficientes de regressão (*Path coefficients*; β), teste *t* e, respectivo, erro padrão, permitindo, verificar se as hipóteses propostas são confirmadas.

Como se verifica na tabela 29, apenas a hipótese 5 (‘A capacidade de resposta dos colaboradores intervenientes do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes’) não se verifica, isto é, a capacidade de resposta dos

colaboradores intervenientes no programa não tem impacto significativo na satisfação dos clientes. Todas as outras hipóteses em estudo são verificadas, sendo que a hipótese 2 é confirmada para um nível de significância de 95%, e as restantes são confirmadas com um nível de significância de 99.9%.

Por último, o Índice de *Global Criterion of Goodness-of-fit* [Gof] (média geométrica da comunalidade média e do valor médio do R^2) analisa a avaliação global do modelo. Os valores assumidos pelo modelo relativamente ao Índice de Gof são de 0.997 para o modelo externo e, de 0.916 para o modelo interno, assumindo uma boa avaliação global, uma vez que, segundo Chin (2010) valores para o índice de Gof acima de 0.9 sugerem um bom modelo.



* < 0.05 ** < 0.01 *** < 0.001

Imagem 5 - Resultados Modelo PLS, a partir dos coeficientes de correlação, R^2 e índice de Gof

A partir da imagem 5, é possível verificar os resultados obtidos para o modelo conceptual em estudo, nomeadamente, coeficientes de correlação, R^2 das variáveis endógenas e o índice de Gof.

4.1.2.1 *Análise multi-grupo*

Para verificar se existem diferenças significativas entre os dois programas em estudo (hipótese 9), realizou-se o procedimento de análise multi-grupo, que se baseia na Equação 1 para calcular o valor de t entre os dois grupos.

$$\text{Equação } t = \frac{|\beta_{\gamma}^{G_1} - \beta_{\gamma}^{G_2}|}{\sqrt{\frac{(n_1-1)SE_{G_1}^2 + (n_2-1)SE_{G_2}^2}{n_1+n_2-2} \cdot \left(\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}\right)}} \quad (1)$$

Equação 1 - Valor de t para os dois grupos (Programas de Fidelização) em estudo

Onde:

n_1 e n_2 – tamanho das amostras de cada grupo;

β – Path Coeficiente;

SE – Erro Padrão.

De acordo com os resultados obtidos (tabela 30), verificou-se que não existem diferenças significativas entre os programas, não sendo confirmada a hipótese 9 do estudo.

Tabela 30 - Verificação da Hipótese 9 a partir dos valores de t obtidos (Equação 1)

Relação Estrutural (Hipóteses)	Diferença	t (observado)	GL	p-valor	Significante
H1: Recompensas → Satisfação	0.014	0.146	245	0.884	Não
H2: Política → Satisfação	0.097	0.815	245	0.416	Não
H3: Personalização → Satisfação	0.081	0.691	245	0.490	Não
H4: Informação Programa → Satisfação	0.086	0.838	245	0.403	Não
H5: Capacidade Resposta → Satisfação	0.031	0.231	245	0.818	Não
H6: Reputação Marca → Satisfação	0.008	0.074	245	0.941	Não
H7: Comunicação/Publicidade → Satisfação	0.130	1.372	245	0.171	Não
H8: Satisfação → Fidelização	0.070	0.982	245	0.327	Não

Nos anexos G e H é possível verificar os resultados do modelo, obtidos para cada programa de fidelização, analisado individualmente.

Principais Considerações sobre as Hipóteses em Estudo

Nesta secção são apresentados os resultados encontrados no sentido de verificar as hipóteses em estudo, sendo realizada uma análise e discussão dos mesmos sempre que se considere pertinente. Esta secção encontra-se organizada pelas diferentes hipóteses descritas anteriormente, apresentando uma análise estatística para cada uma, com o intuito de facilitar a leitura do documento.

Hipótese 1: As recompensas do programa têm impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Relativamente à primeira hipótese, conclui-se que existe de facto um impacto positivo e significativo das ‘recompensas’ na variável endógena ‘satisfação’, sendo que esta hipótese foi confirmada para um nível de significância de 99.9%. Os resultados obtidos demonstram que o factor ‘recompensas’ explica cerca de 13% da variância da variável endógena ‘satisfação’. O valor obtido para o coeficiente de correlação ($\beta = 0.25$) permite verificar que o aumento em 1 ponto deste factor conduz ao aumento de 0.25 na ‘satisfação’. Este resultado está de acordo com os estudos desenvolvidos por Bridson *et al.*, (2008); Keh e Lee, (2006).

Hipótese2 – A política do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Esta hipótese foi confirmada para um nível de significância de 99.5%, comparativamente com as restantes foi a que apresentou um menor valor de significância. Este factor é também aquele que tem um menor poder explicativo da variável ‘satisfação’, explicando cerca de 5.1%. Relativamente ao coeficiente de correlação verificou-se que o aumento em um ponto na ‘política do programa’ tem um efeito do aumento em 0.096 da variável endógena ‘satisfação’. Este factor caracteriza o *design* e a forma pela qual se rege o programa de fidelização, isto é, quais os objectivos do programa, as recompensas e a respectiva forma de as atingir, como os prazos de resgate, entre outros. Este resultado é também defendido por Stauss *et al.*, (2005).

O facto de este factor assumir valores um pouco inferiores aos restantes poderá dever-se essencialmente à semelhança dos programas de fidelização que se encontram actualmente no mercado, com características bastante idênticas, fazendo com que os

clientes assumam as características dos programas como requisitos e não como factores de diferenciação, pelo que não evidencia um aumento significativo na sua satisfação.

Hipótese3 – A personalização do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

A hipótese de que a personalização tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes foi confirmada, com um nível de significância de 99.9%. O aumento deste factor em um ponto conduz a um aumento de 0.181 na ‘satisfação’, sendo que a personalização tem a capacidade de explicar cerca de 10.4% da variância da mesma. De facto, o aumento de diferenciação, o foco para o cliente individualizado na tentativa de lhe fornecer um serviço mais adequado às suas necessidades conduz a que os clientes obtenham uma maior percepção de valor e valorização e, conseqüentemente, a um aumento do seu nível de satisfação. Os autores Vesel e Zabkar (2009) afirmam que o relacionamento e interacção pessoal com os clientes implicam um aumento do seu nível de satisfação.

Hipótese4 – A informação do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

A informação fornecida aos clientes sobre o programa de fidelização conduz a um aumento do seu nível de satisfação. De acordo com os resultados obtidos, verifica-se que existe, de facto, um impacto significativo no aumento da satisfação do cliente através da informação que lhe é prestada. Esta hipótese foi confirmada com um nível de significância de 99.9%, sendo que a informação transmitida ao cliente tem a capacidade de explicar cerca de 13.3% da variância da variável ‘satisfação’, e o seu aumento em 1 ponto implica uma variação positiva de 0.225 na satisfação do cliente. Informar os clientes dos benefícios associados ao programa, dos prazos, modo de resgate, locais e produtos onde podem usufruir das recompensas obtidas constituem-se factores decisivos para aumentar a sua satisfação. Hung e Lin (2013) verificaram que de facto, uma comunicação eficaz com os clientes conduz a um aumento da percepção de satisfação por parte dos clientes.

Hipótese5 – A capacidade de resposta dos colaboradores intervenientes do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

Esta hipótese não foi confirmada, indicando que a capacidade de resposta dos colaboradores não conduz a um aumento da satisfação do cliente. Este resultado poderá

dever-se essencialmente à informação e publicidade (física e digital) que é fornecida aos clientes, e que por sua vez lhes permite adquirir e reter informação necessária, não só para o método de inscrição e funcionamento do programa, mas também para dissipar dúvidas que lhes vão surgindo, uma vez que permite a interacção/comunicação com outros clientes e com colaboradores intervenientes no programa. Os clientes nos sítios da internet referentes aos programas de fidelização, conseguem inserir questões, reclamações e, ainda, interagir com determinadas funcionalidades que lhes permitem calcular quais os descontos e quais os locais onde os podem usufruir.

Hipótese6 –A reputação da marca dos intervenientes do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

A reputação da marca tem de facto influência na satisfação do cliente. Esta hipótese foi confirmada com um nível de significância de 99.9%, verificando-se que o aumento de um ponto na reputação da marca leva a um aumento de 0.201 na satisfação. Os resultados indicam ainda que a reputação da marca explica cerca de 13% da variância da satisfação. A avaliação que é feita pelos clientes derivada da experiência que vão desenvolvendo com as marcas, através das suas visitas e interacções com as lojas, está na base da construção da reputação da marca, verificando-se assim que a satisfação do cliente conduz a um aumento da reputação da marca. Por outro lado, a relação inversa também se verifica, uma vez que, o cliente se encontra satisfeito por frequentar uma loja com uma boa reputação. Este factor (reputação da marca) serve de medida de avaliação ao cliente, e tem o poder de conseguir captar novos clientes, derivado das experiências positivas dos clientes actuais que iram servir de angariadores de novos clientes. Cumprir com as promessas e reforçar as estratégias de marketing são acções que permitem criar uma boa percepção da marca junto dos clientes, o que se reflecte no nível de manutenção dos seus clientes e até na angariação de novos (Jurisic e Azevedo, 2011), conduzindo ainda ao aumento do nível de satisfação dos clientes. Este resultado está em conformidade com o estudo de Sengupta, Balaji e Krishnan (2014) que verifica que a reputação da marca tem impacto positivo na satisfação do cliente.

Hipótese7 –A comunicação e publicidade do programa tem impacto positivo e significativo na satisfação dos clientes.

De acordo com os resultados obtidos, conclui-se que de facto existe um impacto positivo e significativo da ‘comunicação e publicidade’ na variável endógena

‘satisfação’, tendo sido esta hipótese confirmada para um nível de significância de 99.9%. Este factor explica cerca de 11.3% da variância da satisfação, e tem um efeito positivo de 0.205 na satisfação aquando do seu aumento em 1. Uma comunicação mais individualizada e adequada aos clientes, enfatizando os benefícios e vantagens dos programas de fidelização conduz a uma consciencialização para as vantagens que lhes estão associadas criando assim no cliente uma maior percepção de valor e conseqüente aumento da sua satisfação, tal como defendido por Hung e Lin (2013).

Hipótese8—A satisfação dos clientes com o programa tem um impacto positivo e significativo na fidelização do cliente.

Os resultados obtidos permitem confirmar o impacto positivo e significativo que a satisfação tem na fidelização dos clientes. Esta hipótese foi confirmada com um nível de significância de 99.9%, indicando que a satisfação tem um efeito positivo de 0.611 na fidelização do cliente e consegue explicar cerca de 19.9% da sua variância. Assim, conseguir aumentar a satisfação do cliente irá possibilitar criar relações de longo prazo entre este e a empresa. A satisfação do cliente tem uma forte importância na promoção da sua lealdade, pelo que, uma organização pode promover a fidelização dos seus clientes por meio do aumento da sua satisfação (Lam *et al.*, 2004), uma vez que, um cliente satisfeito tem uma forte tendência para motivar outros clientes a experimentar e frequentar essa mesma empresa. Este resultado vai de encontro aos estudos de Bloemer e Ruyter (1998); Bridson *et al.*, (2008); Vesel e Zabkar (2009) que indicam que a satisfação do cliente tem uma influência positiva sobre a fidelização para com a loja.

Hipótese9—Existem diferenças significativas nos programas de fidelização em estudo, face à satisfação e fidelização dos clientes.

De acordo com os resultados obtidos conclui-se que não existe diferença significativa entre os dois programas de fidelização que foram alvo de estudo, permitindo concluir que o efeito dos factores que influenciam a satisfação e por último a fidelização do cliente não têm diferenças significativas, não se verificando assim a hipótese 9 do estudo. Este resultado indica que as percepções dos clientes pertencentes aos programas de fidelização em estudo são semelhantes, valorizando as mesmas características e aspectos dos programas ao qual pertencem. A semelhança da arquitectura dos programas pode ser a principal razão para a não existência de diferenças significativas entre os dois programas.

Principais Conclusões

Este estudo teve como objectivo analisar os principais factores de um programa de fidelização que têm impacto na satisfação e consequente fidelização dos clientes. De modo a alcançar o objectivo proposto foram analisados dois programas de fidelização que se encontram, actualmente, em vigor em Portugal e, que cruzam o mercado de retalho alimentar com o das vendas a retalho de combustíveis rodoviários. Com base em estudos elaborados anteriormente (Omar e Musa, 2011; Jurisic e Azevedo, 2011) e tendo presente as principais características dos programas em estudo, foi desenvolvido um modelo conceptual que permitiu avaliar e verificar quais os factores dos programas de fidelização estudados que têm de facto impacto na satisfação e fidelização dos clientes. Este modelo tem como variáveis independentes: as ‘recompensas’, ‘política do programa’, ‘personalização’, ‘informação do programa’, ‘capacidade de resposta’, ‘reputação da marca’ e a ‘comunicação e publicidade’; e, como variáveis dependentes: a ‘satisfação’ e ‘fidelização’. Em função do objectivo do estudo e, tendo por base o modelo conceptual desenvolvido, foram construídas um conjunto de hipóteses que propunham relacionar as variáveis referidas.

De modo a testar as hipóteses desenvolvidas, foi aplicado um questionário a uma amostra total de 528 indivíduos, e que permitiu verificar um conjunto de resultados, que constituem contributos importantes neste tipo de programas e que se descrevem de seguida:

- Dos 528 inquiridos, 418 (73.9%) afirmaram possuir o cartão cliente do hipermercado que mais frequentam, o que permite verificar a elevada taxa de aderência que este tipo de programas de fidelização em estudo possui. Este resultado está em conformidade com o estudo elaborado pela *The Nielsen Company* (s.d.), intitulado de “Cartões de Lealdade e Atitudes dos Shoppers face às Compras”, onde se verificou que, aproximadamente, 72% dos lares portugueses já aderiram a pelo menos um Cartão de Lealdade.

- Os 110 inquiridos que afirmam não possuir cartão cliente da loja que mais frequentam, justificam esta escolha pelo facto de não reconhecerem nenhuma vantagem na utilização do cartão.

- Dos 418 inquiridos que afirmam possuir o cartão de cliente, 171 afirmam não o utilizar para abastecer o seu veículo, indicando como principal razão para a não utilização o facto de preferirem abastecer com combustíveis mais baratos. Este resultado vai de encontro ao revelado por Palma-Ferreira (2013) uma vez que afirma que, de acordo com a empresa Kantar, especialista em estudos de mercado, os portugueses estão cada vez mais a procurar postos de combustíveis com preços mais baixos e, que, geralmente são os dos hipermercados.

- De acordo com os valores médios obtidos para a caracterização dos principais factores constituintes dos programas de fidelização em estudo, pode-se afirmar que os clientes se encontram globalmente satisfeitos com o programa em que participam, uma vez que os resultados obtidos se encontram, na sua grande maioria, acima do valor médio da escala utilizada (3). As médias obtidas nos itens que permitem analisar a fidelização do cliente indicam que de uma forma geral os clientes se encontram fiéis ao hipermercado que costumam frequentar. Estes resultados estão em conformidade com Lam *et al.* (2004), que defendem que a satisfação do cliente é um importante antecedente à fidelização do mesmo. A análise das médias obtidas para cada programa de forma individual, permite concluir que existe uma elevada homogeneidade de opinião por parte dos clientes pertencentes a cada programa, este facto poderá dever-se essencialmente à semelhança existente em torno dos dois programas estudados.

- Os resultados obtidos para os valores médios dos itens: 'Frequento mais os postos de combustíveis aderentes a este Programa devido à parceria existente com os hipermercados de eleição (que mais frequento)' e 'Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento' foram de 3.45 e 2.55, respectivamente. Estes resultados podem sugerir que existe uma maior fidelidade por parte dos clientes aos hipermercados que frequentam ao invés dos postos de combustíveis, uma vez que começaram a frequentar mais os postos de combustíveis da marca interveniente no programa de fidelização em que participam devido a esta se ter associado ao seu hipermercado de eleição.

- Relativamente às hipóteses em estudo, e com base no modelo de equações estruturais, foi possível verificar que apenas duas das nove hipóteses consideradas foram rejeitadas.

- A primeira hipótese foi confirmada, verificando-se, assim, que as ‘recompensas’ atribuídas aos clientes pertencentes a um programa de fidelização têm um efeito positivo e significativo na sua ‘satisfação’.
- A ‘política do programa’, isto é, os métodos e regras pela qual se regem os programas de fidelização é um factor que tem efeito positivo e significativo na ‘satisfação’ do cliente, permitindo confirmar a segunda hipótese deste estudo.
- A ‘personalização’ é também um factor que tem efeito positivo e significativo na variável ‘satisfação’, indicando que os clientes valorizam um serviço mais personalizado, mais adequado às necessidades que lhes permite poupar tempo e esforço, facultando-lhes um sentimento de apreciação e valorização.
- A hipótese que analisa se a ‘informação do programa’ tem um efeito positivo e significativo na ‘satisfação’ do cliente foi confirmada, indicando que os clientes valorizam a informação fornecida pelos colaboradores, nomeadamente, a informação acerca dos prazos e regras do programa.
- A hipótese 5 deste estudo, que analisa se a ‘capacidade de resposta’ tem um efeito positivo e significativo na ‘satisfação’ não foi confirmada. Este resultado pode dever-se à boa comunicação e publicidade que é prestada pelas empresas participantes dos programas, que faz com que não exista uma grande necessidade dos clientes se dirigirem aos colaboradores para exporem dúvidas e problemas.
- A hipótese que verifica se existe um efeito positivo e significativo da ‘reputação da marca’ na ‘satisfação’ do cliente foi confirmada, indicando que de facto os clientes sentem uma maior satisfação por frequentarem lojas e participarem em programas cujas marcas têm uma boa reputação.
- A ‘comunicação e publicidade’ realizada em torno de um programa tem impacto na ‘satisfação’ do cliente, este resultado indica que os clientes atribuem importância à informação que as empresas participantes de um programa de fidelização lhes disponibilizam, uma vez que esta informação lhes poderá permitir esclarecer dúvidas e indicar oportunidades que vão surgindo com o decorrer da sua participação no programa.
- A hipótese oito, que averigua se a ‘satisfação’ tem impacto positivo e significativo na ‘fidelização’ dos clientes foi confirmada, indicando que quanto mais satisfeito estiver o

cliente maior será a probabilidade de continuar a sua relação com a marca e a sua participação no programa. De facto este resultado é defendido por vários autores tais como Gama, (2011/2012), Bolton e Lemon, (1999) e Tsai *et al.* (2010).

- A segunda e última hipótese proposta que não foi confirmada neste estudo, é a que analisa se existem diferenças significativas entre os programas abordados. Este resultado, tal como referido anteriormente, poderá dever-se essencialmente à semelhança das características e objectivos dos programas em estudo.

- Por fim os resultados dos coeficientes de determinação (R^2), indicam que os 7 factores de um programa de fidelização analisados explicam cerca de 67% da variável satisfação e esta, por sua vez, explica cerca de 43% da fidelização. As recompensas são o factor que assume o maior poder explicativo da variável satisfação, explicando cerca de 20.7% da sua variância e a informação do programa é aquela que menor poder explicativo assume, com um contributo de apenas 0,2%.

Principais Contribuições da Investigação

Com esta investigação pretendeu-se ampliar o conhecimento sobre o tema de marketing relacional e, mais especificamente, sobre os programas de fidelização, os seus factores-chave, e os efeitos que as mesmas têm na formação do relacionamento de longo prazo entre cliente-empresa. Assim, espera-se que este estudo contribua para que profissionais de marketing desenvolvam programas de fidelização que se foquem de facto na importância do relacionamento com o cliente, uma vez que este relacionamento assume-se como a fórmula para o sucesso. Em mercados com elevados níveis de concorrência, produtos e serviços bastante homogéneos e com um elevado número de clientes transitórios, o desenvolvimento de programas de fidelização que sejam elaborados com base no que efectivamente contribui para o aumento do nível de satisfação dos clientes irá permitir reter e alcançar um maior número de clientes.

Assim, este estudo sugere como factores a desenvolver e avaliar durante a construção e aplicação de um programa de fidelização: as recompensas, política do programa, personalização, informação do programa, reputação da marca e a comunicação e publicidade.

De acordo com os resultados verificados torna-se evidente que os programas de fidelização não devem apenas basear-se nas recompensas (benefícios económicos) atribuídas aos clientes em função do seu comportamento de compra repetida. É necessário projectar programas que atribuam um melhor nível de atendimento aos clientes, mais individualizado e adequado às suas necessidades, como defendido por Sunny-Hu, Huang e Chen (2010); Vesel e Zabkar (2009). Segundo Stausset *al.* (2005), os clientes experienciam muitas vezes um sentimento de frustração por não perceberem as características dos programas, pela inutilidade das recompensas e os valores necessários para as atingir. Assim, a promoção do diálogo com o cliente, a disponibilização de informação clara, útil e objectiva, abordando temas como os objectivos do programa, as vantagens e prazos inerentes ao mesmo, revelam-se factores fundamentais.

Limitações

Este estudo apresenta várias limitações que podem ser objecto de estudo em pesquisas futuras.

Uma limitação inicial refere-se ao reduzido número de estudos sobre programas de fidelização que abordem uma estratégia *deco-branding*. Ou seja, não foi possível analisar outros programas que tenham sido aplicados noutros contextos, o que enfatiza a natureza exploratória do presente estudo.

O facto de não ter sido aplicado o questionário aos profissionais que desenvolveram e analisam os programas de fidelização em estudo, não permitiu verificar qual a sua percepção sobre o modelo e variáveis em estudo, o que poderá ter contribuído para a não avaliação de determinados factores em detrimento de outros.

Outra limitação refere-se ao facto de os participantes do estudo não terem sofrido uma selecção aleatória, uma vez que foi considerada uma amostra por conveniência, abordando os clientes que se encontravam nos pontos de venda e que estavam predispostos para a realização do questionário. Assim, a amostra estudada é considerada não aleatória e consequentemente poderá não ser representativa da população em estudo. Este método de amostragem pode ter enviesado os resultados, uma vez que a amostra se constitui como não probabilística.

Uma limitação inevitável e presente em trabalhos desta natureza, refere-se ao horizonte temporal da concretização do presente estudo, o que condiciona a realização de alguns aspectos, em detrimento de outros.

Contudo, apesar das limitações identificadas neste trabalho, foi possível atingir os objectivos inicialmente delineados e fornecer novos dados a ter em conta na concepção deste tipo de programas.

Sugestões de Investigação Futura

No final desta investigação, torna-se fundamental identificar algumas sugestões de investigação futura, com o intuito de melhorar e aprofundar o tema em estudo.

Relativamente à amostra utilizada, seria interessante abranger outros programas de fidelização bem como outros sectores do mercado de retalho. Em estudos futuros, deveria ainda recorrer-se a uma dimensão mais alargada da amostra e a uma selecção aleatória da mesma, com o objectivo de se obter uma amostra mais representativa da população em estudo.

Outra sugestão de investigação prende-se com a triangulação de instrumentos de avaliação, conferindo assim maior sustentabilidade aos resultados obtidos, de modo a alcançar-se uma maior validade e fiabilidade dos dados em estudos futuros.

Futuramente é importante aplicar o questionário aos profissionais que desenvolveram e analisam os programas de fidelização em estudo, bem como aos colaboradores que se encontram em contacto directo com os clientes, com o intuito de verificar qual a sua percepção sobre modelo e variáveis em estudo.

Referências

- Adjei, M., & Clark, M. 2010. Relationship marketing in A B2C context: The moderating role of personality traits. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17: 73–79.
- Agariya, A., & Singh, D. 2011. What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10: 203–237.
- Agudo, J. C., Crespo, A. H., & Bosque, I. R. 2012. Adherence to customer loyalty programmes and changes in buyer behaviour. *The Service Industries Journal*, 32 (8): 1323–1341.
- Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H., & Monteiro, P. R. 2011. The outcome of company and account manager relationship quality on loyalty, relationship value and performance. *Industrial Marketing Management*, 40: 36–43.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3): 53-66.
- Andreassen, W., & Lindestad, B. 1998. Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9 (1): 7 – 23.
- Antunes, J. C. 1997. *Textos de gestão - Marketing financeiro*. Lisboa: Texto Editora.
- Ashley, C., Noble, S. M., Donthu, N., & Lemon, K. N. 2011. Why customers won't relate: Obstacles to relationship marketing engagement. *Journal of Business Research*, 64 (7): 749-756.
- Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição 2012. *Ranking APED 2011*. Retirado a 23 de Outubro de 2013 de http://www.aped.pt/Media/content/348_1_G.pdf
- Autoridade da Concorrência 2010. *Newsletter de acompanhamento dos mercados de combustíveis líquidos e gás engarrafado*. Retirado 23 de Outubro de 2013 de http://www.concorrencia.pt/SiteCollectionDocuments/Noticias_e_Eventos/Noticias/Newsletter_Combustiveis_2010_2T.pdf
- Berman, B., & Evans, J. R. 2004. *Retail management: A strategic approach* (9th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education International.
- Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4): 236–245.
- Besharat, A. 2010. How co-branding versus brand extensions drive consumers' evaluations of new products: A brand equity approach. *Industrial Marketing Management*, 39: 1240–1249.
- Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. 1995. Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Among Art Museum Members. *Journal of Marketing*, 59: 46-57.
- Bloemer, J. & Odekerken-Schroder, G. 2002. Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15: 68-80.

- Bloemer, J. Ruyter, K. (1998). On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty. *European Journal of Marketing*, 32 (5/6): 499-513.
- Bojei, J., Julian, C. C., Wel, C. A., & Ahmed, Z. U. 2013. The empirical link between relationship marketing tools and consumer retention in retail marketing. *Journal of Consumer Behaviour*, 12: 171–181.
- Bolton, R. N., & Lemon, K. N. 1999. A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 36: 171-186.
- Bolton, R. N., Kannan, P. K., & Bramlett, M. D. 2000. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1): 95-108.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. 2001. Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach. *The Journal of Marketing*, 65(3): 34-49.
- Bridson, K., Evans, J., & Hickman, M. 2008. Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5): 364-374.
- Cater, B., & Zabkar, V. 2009. Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management*, 38: 785–797.
- Chen, P.-T., & Hu, H.-H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29: 405–412.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. In EspositoVinzi V, Chin W.W, Henseler J, Wang H (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications*: 655-690. Springer Heidelberg
- Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G.A. Marcoulides (Eds.), *Modern Methods for Business Research*: 295-336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Demoulin, N. T., & Zidda, P. 2009. Drivers of Customers' Adoption and Adoption Timing of a New Loyalty Card in the Grocery Retail Market. *Journal of Retailing*, 85 (3): 391–405.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. 1997. Do Customer Loyalty Programs Really Work? . *Sloan Management Review* , 38 (4): 71-82.
- Feng, N., Zhang, M.-l., & Tang, S.-l. 2010. Impact of Loyalty Programs on Relationship Benefits and Customer Loyalty: A Customer Perspective. In *International Conference on Management Science & Engineering*: 533-538. Melbourne: National Natural Science Foundation of China.
- Fernandes, T., & Proença, J. 2013. Reassessing Relationships in Consumer Markets: Emotion, Cognition, and Consumer Relationship Intention. *Journal of Relationship Marketing*, 12 (1): 41–58.
- Ferrão, F. (2003). *CRM - Marketing e tecnologia*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fornell, C., & D.Larcker. 1981. Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18: 382-388.

- Fowler, M. 2003. Fifteen critical success factors for real-time customer loyalty. *Restaurant Hospitality*, 87(8): 60-74.
- GalpEnergia Continente. Retirado a 19 de Setembro de 2013 de <http://galp.continente.pt>
- Gama, A. T. 2011/2012. Modelos da Avaliação da Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente. *Percursos & ideias*: 13-25.
- Ganesan, S. & Hess, R. (1997), Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. *Marketing Letters*, 8 (4): 439–448.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. 1999. The Different Role of Satisfaction, Trust, and Commitment in Costumer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2): 70-87.
- Gremler, D. D., & Gwinner, K. P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*, 3(1): 82-104.
- Gummesson, E. 2005. *Marketing de relacionamento total: Gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem de CRM para economias de rede*. Poro Alegre: ARTMED.
- Helmig, B., Huber, J.-A., & Leeflang, P. S. 2008. Co-branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(1): 359-377.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovic, R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing - Advances in International Marketing*, 20: 277-319.
- Hill, M., & Hill, A. 2008. *Investigação por questionário* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Hung, K. & Lin, C. 2013. More communication is not always better? The interplay between effective communication and interpersonal conflict in influencing satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42: 1223-1232.
- Instituto Nacional de Estatística 2012. *Inquérito às despesas das famílias 2010/2011*. Retirado a 23 de Outubro de 2013 de http://l.facebook.com/lsr.php?u=http%3A%2F%2Fwww.ine.pt%2Fngt_server%2Fattachfileu.jsp%3Flook_parentBoui%3D141619323%26att_display%3Dn%26att_download%3Dy&ext=1414355007&hash=AclBDli_AZrTRDhCj6cjMMDuU6GZE_xERLCSECaIux9T-w
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Nevin, J. R. 2011. Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (1): 39–56.
- Jurisc, B., & Azevedo, A. ó. 2011. Building customer– brand relationships in the mobile communications market: The role of brand tribalism and brand reputation. *Brand Management*, 18 (4/5): 349 – 366.
- Kale, S. 2004. CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management* ,13 (5): 42-46.
- Keh, H. T., & Lee, Y. H. 2006. Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing*, 86 (2): 127-136.
- Kim, H.-Y., Lee, J. Y., Choi, D., Wu, J., & Johnson, K. K. 2013. Perceived Benefits of Retail Loyalty Programs: Their Effects on Program Loyalty and Customer Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 12 (2): 95–113.

- Lages, L. F., Lancastre, A., & Lages, C. 2008. The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management* 37: 686–697.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3): 293–311.
- Lamberti, L., & Noci, G. 2010. Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. *European Management Journal*, 28: 139–152.
- Leitch, s., & Davenport, S. 2008. Corporate Brands and Social Brands. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 37 (4): 45–63.
- Levy, M., & Weitz, B. A. 2007. *Retailing management*(6th ed.). Boston: Boston: McGraw-Hill: Irwin.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. 2009. *MERCATOR XXI - Teoria e prática do marketing*(12th ed.). Portugal: Dom Quixote.
- Ling-yee, L. 2011. Marketing metrics' usage: Its predictors and implications for customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 40: 139–148.
- Martinelli, E., & Balboni, B. 2012. Retail service quality as a key activator of grocery store loyalty. *The Service Industries Journal*, 32 (14): 2233–2247.
- Martins, E. F. 2006. *Marketing relacional na banca*. Porto: Vida Económica.
- Mimouni-Chaabane, A., & Volle, P. 2010. Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63: 32–37.
- Morgan, R.M., and S. Hunt. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20–38.
- Morrison, D., & Firmstone, J. 2000. The social function of trust and implications for e-commerce. *International Journal of Advertising*, 19 (5): 599–623.
- Odekerken-Schroder, G., Wulf, K. D., & Schumacher, P. 2003. Strengthening outcomes of retailer–consumer relationships The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality. *Journal of Business Research*, 56: 177–190.
- Oliver, R. L. 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63: 33-44.
- Omar, N. A., & Musa, R. 2011. Measuring service quality in retail loyalty programmes (LPSQual) Implications for retailers' retention strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39 (10): 759-784.
- Omar, N. A., Alam, S. S., Aziz, N. A., & Nazri, M. A. 2011. Retail Loyalty Programs In Malaysia: the Relationship Of Equity, Value, Satisfaction, Trust, And Loyalty Among Cardholders. *Journal of Business Economics and Management*, 12 (2): 332-352.
- Palma-ferreira. (5 de Janeiro de 2013). **A guerra de preços**. *Expresso* , 47.
- Pereira, C. A., Ferreira, J. J., & Alves, H. M. (2012). Tacit Knowledge as Competitive Advantage in Relationship Marketing: A Literature Review and Theoretical Implications. *Journal of Relationship Marketing*, 11 (3): 172–197.

- Pervan, S. J., Bove, L. L., & Johnson, L. W. 2009. Reciprocity as a key stabilizing norm of interpersonal marketing relationships: Scale development and validation. *Industrial Marketing Management*, 38: 60–70.
- Pfeifer, P. E. 2005. The optimal ratio of acquisition and retention costs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 13: 179–188.
- Poupamais. Retirado a 19 de Setembro de 2013 de: <https://www.poupamais.pt>
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68 (5): 105-111.
- Reichheld, F., Markey, R., & Hopton, C. 2000. The Loyalty Effect- the relationship between loyalty and profits. *Europe Business Journal*, 12 (3): 134-139.
- Reis, E., & Moreira, R. 1993. *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rousseau, J. A. 2008. *Manual da Distribuição*(2nd ed.). Estoril: Príncipeia.
- Rowley, J. 2005. Building brand webs: customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (3): 194-206.
- Rowley, J., & Haynes, L. 2005. Customer Relationship Management: The Matalan Way. *The Marketing Review*, 5: 175-187.
- Sengupta, A. S., Balaji, M. S., & Krishnan, B. C. (2014). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*.
- Setó-Pamies, D. 2012. Customer loyalty to service providers: examining the role of service quality, customer satisfaction and trust. *Total Quality Management & Business*, 23 (11): 1257–1271.
- Sirohi, N., Mclaughlin, E. W., & Wittink, D. R. 1998. A Model of Consumer Perceptions and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer. *Journal of Retailing*, 74(2): 223-245.
- Sreejesh, S. 2012. Consumers' Evaluation of Co-Brand Extensions: The Effects of Concept Congruity on the Evaluation of Co-branded Products, Analyzing the Moderating Role of Task Involvement. *International Management Review*, 8 (1): 21-31.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R., & Ponnayolu, K. 2002. Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78: 41–50.
- Stauss, B., Schmidt, M., & Schoeler, A. 2005. Customer frustration in loyalty programs. *International Journal of Service Industry Management*, 16 (3): 229-252.
- Sunny-Hu, H.-H., Huang, C.-T., & Chen, P.-T. 2010. Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1): 128-135.
- The Nielsen Company, 2012. *Anuário food 2011*. Retirado a 21 de Setembro de 2013 de: <https://www.nielsen.com/pt/pt.html>

The Nielsen Company. Cartões de lealdade e atitudes dos shoppers face às compras. Retirado a 21 de Setembro de 2013 de: http://acnielsen.pt/products/cps_NielsenCartoesdeLealdadeeTipodeShoppers.pdf

Tsai, M.-T., Tsai, C.-L., & Chang, H.-C. 2010. The Effect Of Customer Value, Customer Satisfaction, And Switching Costs On Customer Loyalty; An Empirical Study Of Hypermarkets In Taiwan. *Social Behavior and Personality*, 38 (6): 729-740.

Veloutsou, C., & Moutinho, L. 2009. Brand relationships through brand reputation and brand tribalism. *Journal of Business Research*, 62 (3): 314–322.

Vesel, P. & Zabkar, V. 2009. Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16: 396-406.

Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. 2000. Cobranding: Brand equity and trial effects. *The Journal of Consumer Marketing*, 17 (7): 591-601.

Yi, Y., & Jeon, H. 2003. Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (3): 229-240.

Zhao, J., & Huddleston, P. 2012. Antecedents of specialty food store loyalty. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 22 (2): 171–187.

Anexo A - Tabela com variáveis e respectivos itens utilizados no Questionário

Constructo	Itens	Fonte
Recompensas	Rec_1.1: Os descontos que me são fornecidos por esta parceria são adequados aos montantes gastos em compras para a sua obtenção.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	Rec_1.2: Os descontos que me são oferecidos por esta parceria podem ser utilizados nos produtos que necessito.	
	Rec_1.3: Esta parceria permite-me utilizar os descontos em marcas de combustíveis do meu interesse.	
Política	Pol_1.1: Consigo facilmente perceber as condições de utilização deste Programa (como conseguir adquirir descontos; a necessidade de apresentação do cartão; a necessidade de apresentação de vales).	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	Pol_1.2: Consigo facilmente perceber as restrições que estão associadas a este Programa (prazo de validade dos descontos; lojas e postos aderentes; montantes máximos ou mínimos necessários para usufruir descontos).	
	Pol_1.3: Tenho tempo suficiente (número de dias) para usufruir dos descontos que me são oferecidos.	
	Pol_1.4: Este Programa permite-me acumular vários descontos.	
Personalização	Per_1.1: Este Programa oferece-me um serviço mais personalizado, adequado às minhas necessidades e interesses.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	Per_1.2: Os colaboradores do Hipermercado prestam-me a atenção de que necessito.	
	Per_1.3: Os colaboradores do Hipermercado trabalham em função dos meus interesses.	
	Per_1.4: Os colaboradores dos Postos de Combustíveis prestam-me a atenção de que necessito.	
	Per_1.5: Os colaboradores dos Postos de Combustíveis trabalham em função dos meus interesses.	
Informação do Programa	IP_1.1: Sou lembrado acerca da data de expiração dos meus descontos.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	IP_1.2: Sou informado sobre os locais aderentes ao Programa.	
	IP_1.3: Sou informado sobre quando os descontos que me são fornecidos podem começar a ser utilizados.	
Capacidade de Resposta	CR_1.1: Os colaboradores do Hipermercado resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	CR_1.2: Os colaboradores do Hipermercado preocupam-se em receber o meu feedback/sugestões relacionados com o Programa.	
	CR_1.3: Os colaboradores dos Postos de Combustíveis resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa.	
	CR_1.4: Os colaboradores dos Postos de Combustíveis preocupam-se em receber o meu feedback/sugestões relacionados com o Programa.	
Reputação da Marca	RM_1.1: Considero este Hipermercado de Confiança.	Adaptado de Jurisic e Azevedo (2011)
	RM_1.2: Este Hipermercado tem uma boa Reputação.	
	RM_1.3: As afirmações deste Hipermercado são honestas.	
	RM_1.4: Considero este Posto de Combustível de Confiança.	
	RM_1.5: Este Posto de Combustível tem uma boa Reputação.	
	RM_1.6: As afirmações deste Posto de Combustível são honestas.	
Comunicação e Publicidade	CP_1.1: Considero importante a existência de um Web Site onde posso obter informações acerca do Programa (Locais aderentes; Condições de utilização; Restrições de utilização, nº de atendimento ao público).	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	CP_1.2: A publicidade que é realizada em torno deste Programa influenciou-me na sua escolha.	
	CP_1.3: Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações do Hipermercado).	
	CP_1.4: A publicidade que visualizo no Hipermercado ajuda-me a entender como funciona esta parceria.	
	CP_1.5: Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações dos Postos de Combustíveis).	

	CP_1.6: A publicidade que visualizo nos Postos de Combustíveis ajuda-me a entender como funciona esta parceria.	
Grau de Satisfação com o Programa	SP_1.1: Parceiros intervenientes neste Programa.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
	SP_1.2: Prazo de validade dos descontos obtidos.	
	SP_1.3: O montante mínimo de compras necessário para obter descontos.	
	SP_1.4: Método de funcionamento para obtenção de desconto.	
	SP_1.5: Restrições para a utilização dos descontos (quantidade máxima ou mínima de abastecimento).	
	SP_1.6: Número de postos aderentes para usufruir dos descontos.	
	SP_1.7: Informação disponível acerca do Programa.	
Grau de Satisfação Global	S_1.1: Grau de Satisfação Global relativamente a este Programa.	Adaptado de Omar e Musa (2010)
Fidelização	F_1.1: Recomendo este Programa aos meus familiares, colegas e amigos.	Adaptado de Jurisic e Azevedo (2011)
	F_1.2: Num futuro próximo tenho ideia de utilizar este Programa novamente.	
	F_1.3: Usufruo das instalações (Hipermercados e Postos de Combustíveis) com maior frequência do que outras.	
	F_1.4: Continuarei a usufruir deste Programa mesmo que verifique um ligeiro aumento nos preços praticados pelos parceiros (Hipermercado e/ou Postos de Combustíveis).	
	F_1.5: Frequento mais os postos de combustíveis aderentes a este Programa devido à parceria existente com os hipermercados de eleição (que mais frequento).	
	F_1.6: Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento.	

Anexo B – Questionário

Questionário aos Clientes

N.º: _____

Este questionário faz parte de uma investigação de âmbito académico para a realização de uma Dissertação de Mestrado. O objectivo do estudo é analisar a **Qualidade Percebida**, a **Satisfação** e a **Fidelização** dos clientes com os **Programas de Fidelização** entre o Retalho Alimentar e os Postos de Combustíveis. As suas respostas apenas serão utilizadas para fins estatísticos, garantindo sempre o seu anonimato e privacidade. Assim, agradeço desde já, a sua disponibilidade.

1. Qual das seguintes lojas costuma frequentar para realizar compras com maior frequência:

Continente	<input type="checkbox"/>	Pingo Doce	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	------------	--------------------------

2. Possui cartão cliente da Insígnia (loja) que referiu na pergunta anterior?

Sim _____ Não _____

Se respondeu Não, por favor indique qual a principal razão por não possuir o cartão:

A loja que costumo frequentar não disponibiliza este tipo de cartão	<input type="checkbox"/>
Não reconheço nenhuma vantagem na utilização destes cartões	<input type="checkbox"/>
Existe alguém dentro do meu agregado familiar que possui este tipo de cartão	<input type="checkbox"/>
Não compreendo as condições de utilização	<input type="checkbox"/>
Não quero disponibilizar a minha informação pessoal para aderir ao cartão	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

Em caso de não possuir cartão da Insígnia (loja) que referiu por favor siga para a última página do questionário (Dados Sociodemográficos).

No caso de possuir cartão, prossiga o preenchimento do questionário.

3. Costuma utilizar os descontos que estes cartões lhe proporcionam para abastecer o seu veículo? (Por favor responda com base na loja onde realiza compras com maior frequência.)

Sim _____ Não _____

Se respondeu Não, por favor indique quais as principais razões para a não utilização:

Não tenho veículo próprio	<input type="checkbox"/>
Prefiro abastecer com combustíveis mais baratos	<input type="checkbox"/>
Não reconheço nenhuma vantagem na utilização destes descontos	<input type="checkbox"/>
Os Postos de abastecimento que costumo utilizar não aderiram a nenhuma destas parcerias	<input type="checkbox"/>
O valor que costumo gastar no Hipermercado não atinge o montante mínimo para usufruir destes descontos	<input type="checkbox"/>
A existência de um abastecimento mínimo ou máximo de combustível não vai ao encontro das minhas necessidades	<input type="checkbox"/>
O prazo de utilização dos descontos não vai de encontro às minhas necessidades	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual?	<input type="checkbox"/>

Em caso de nunca utilizar o seu cartão para abastecer o seu veículo, por favor siga para a última página do questionário (Dados Sociodemográficos). No caso de utilizar o seu cartão para abastecer o seu veículo, prossiga o preenchimento do questionário.

Por favor, com base na sua experiência de utilização do Programa de Fidelização Cruzada, isto é, a utilização dos descontos oferecidos pelo seu Hipermercado (Continente/Pingo Doce) para abastecimentos nos postos de combustíveis, avalie as seguintes afirmações: Sendo que 1 significa (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).

Qualidade Percepcionada com o Programa de cruzamento (Retalho alimentar e postos de combustíveis)

1. Recompensas	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
1.1. Os descontos que me são fornecidos por esta parceria são adequados aos montantes gastos em compras para a sua obtenção.	1	2	3	4	5
1.2. Os descontos que me são oferecidos por esta parceria podem ser utilizados nos produtos que necessito.	1	2	3	4	5
1.3. Esta parceria permite-me utilizar os descontos em marcas de combustíveis do meu interesse.	1	2	3	4	5

2. Política	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
2.1. Consigo facilmente perceber as condições de utilização deste Programa (como conseguir adquirir descontos; a necessidade de apresentação do cartão; a necessidade de apresentação de vales).	1	2	3	4	5
2.2. Consigo facilmente perceber as restrições que estão associadas a este Programa (prazo de validade dos descontos; lojas e postos aderentes; montantes máximos ou mínimos necessários para usufruir descontos).	1	2	3	4	5
2.3. Tenho tempo suficiente (número de dias) para usufruir dos descontos que me são oferecidos.	1	2	3	4	5
2.4. Este Programa permite-me acumular vários descontos.	1	2	3	4	5

3. Personalização	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
3.1. Este Programa oferece-me um serviço mais personalizado, adequado às minhas necessidades e interesses.	1	2	3	4	5
3.2. Os colaboradores do Hipermercado prestam-me a atenção de que necessito.	1	2	3	4	5
3.3. Os colaboradores do Hipermercado trabalham em função dos meus interesses.	1	2	3	4	5
3.4. Os colaboradores dos Postos de Combustíveis prestam-me a atenção de que necessito.	1	2	3	4	5
3.5. Os colaboradores dos Postos de Combustíveis trabalham em função dos meus interesses.	1	2	3	4	5

4. Informação do Programa	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
4.1. Sou lembrado acerca da data de expiração dos meus descontos.	1	2	3	4	5
4.2. Sou informado sobre os locais aderentes ao Programa.	1	2	3	4	5
4.3. Sou informado sobre quando os descontos que me são fornecidos podem começar a ser utilizados.	1	2	3	4	5

5. Capacidade de resposta	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
5.1. Os colaboradores do Hipermercado resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa.	1	2	3	4	5
5.2. Os colaboradores do Hipermercado preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa.	1	2	3	4	5
5.3. Os colaboradores dos Postos de Combustíveis resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa.	1	2	3	4	5
5.4. Os colaboradores dos Postos de Combustíveis preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa.	1	2	3	4	5

6. Reputação da Marca	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
6.1. Considero este Hipermercado de Confiança.	1	2	3	4	5
6.2. Este Hipermercado tem uma boa Reputação.	1	2	3	4	5
6.3. As afirmações deste Hipermercado são honestas.	1	2	3	4	5
6.4. Considero este Posto de Combustível de Confiança.	1	2	3	4	5
6.5. Este Posto de Combustível tem uma boa Reputação.	1	2	3	4	5
6.6. As afirmações deste Posto de Combustível são honestas.	1	2	3	4	5

7. Comunicação e Publicidade	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
7.1. Considero importante a existência de um <i>Web Site</i> onde posso obter informações acerca do Programa (Locais aderentes; Condições de utilização; Restrições de utilização, nº de atendimento ao público).	1	2	3	4	5
7.2. A publicidade que é realizada em torno deste Programa influenciou-me na sua escolha.	1	2	3	4	5
7.3. Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações do Hipermercado).	1	2	3	4	5
7.4. A publicidade que visualizo no Hipermercado ajuda-me a entender como funciona esta parceria.	1	2	3	4	5
7.5. Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações dos Postos de Combustíveis).	1	2	3	4	5
7.6. A publicidade que visualizo nos Postos de Combustíveis ajuda-me a entender como funciona esta parceria.	1	2	3	4	5

8. Classifique o seu Grau de Satisfação com o Programa relativamente às seguintes características	Totalmente Insatisfeito			Totalmente Satisfeito	
	1	2	3	4	5
8.1. Parceiros intervenientes neste Programa.	1	2	3	4	5
8.2. Prazo de validade dos descontos obtidos.	1	2	3	4	5
8.3. O montante mínimo de compras necessário para obter descontos.	1	2	3	4	5
8.4. Método de funcionamento para obtenção de desconto.	1	2	3	4	5
8.5. Restrições para a utilização dos descontos (quantidade máxima ou mínima de abastecimento).	1	2	3	4	5
8.6. Número de postos aderentes para usufruir dos descontos.	1	2	3	4	5
8.7. Informação disponível acerca do Programa.	1	2	3	4	5

	Totalmente Insatisfeito			Totalmente Satisfeito	

9. Classifique o seu Grau de Satisfação Global relativamente a este Programa (Parceria entre o Hipermercado e os Postos de Combustíveis)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Classifique as seguintes afirmações	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
10.1. Recomendo este Programa aos meus familiares, colegas e amigos.	1	2	3	4	5
10.2. Num futuro próximo tenho ideia de utilizar este Programa novamente.	1	2	3	4	5
10.3. Usufruo das instalações (Hipermercados e Postos de Combustíveis) com maior frequência do que outras.	1	2	3	4	5
10.4. Continuarei a usufruir deste Programa mesmo que verifique um ligeiro aumento nos preços praticados pelos parceiros (Hipermercado e/ou Postos de Combustíveis).	1	2	3	4	5
10.5. Frequento mais os postos de combustíveis aderentes a este Programa devido à parceria existente com os hipermercados de eleição (que mais frequento).	1	2	3	4	5
10.6. Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento.	1	2	3	4	5

Dados Sociodemográficos

1. Género:

Masculino

Feminino

2. Idade:

18 - 24		45 - 54	
25 - 34		55 - 64	
35 - 44		Mais de 64	

3. Região onde Habita:

Lisboa	
Outra	

4. Nível escolaridade/habilitações literárias:

Nenhum	
Ensino Primário	
Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Ensino Superior	

5. Profissão:

6. Número de Pessoas do seu agregado familiar: _____

7. Qual o rendimento mensal líquido do seu agregado familiar:

Menos de 500€	
500€ - 700€	
701€ - 1000€	
1001 - 1500€	
1501€ - 2000€	
2001€ - 3000€	
Mais de 3000€	

Obrigado pela sua colaboração!

Anexo C – Caracterização Descritiva das Respostas dos Inquiridos

Tabela com resultados à questão 1 (Qual a loja que costuma frequentar?)

		Frequência	%
Loja + frequentada	Continente	268	50,9%
	Pingo Doce	259	49,1%

Tabela com resultados à questão 2 (Possui cartão cliente da loja que costuma frequentar?)

		Possui cartão da loja			
		Sim		Não	
		Frequência	%	Frequência	%
Loja mais frequentada	Continente	252	60,3%	16	14,7%
	Pingo Doce	166	39,7%	93	85,3%

Tabela com resultados à questão 2.1 (Qual a principal razão para não possuir o cartão?)

		Loja + frequentada			
		Continente		Pingo Doce	
		Frequência	%	Frequência	%
Razão para não possuir cartão	A loja que costumo frequentar não disponibiliza este tipo de cartão	0	0,0%	5	5,4%
	Não reconheço nenhuma vantagem na utilização destes cartões	2	12,5%	29	31,2%
	Existe alguém dentro do meu agregado familiar que possui este tipo de cartão	6	37,5%	21	22,6%
	Não compreendo as condições de utilização	0	0,0%	0	0,0%
	Não quero disponibilizar a minha informação pessoal para aderir ao cartão	4	25,0%	15	16,1%
	Outra	4	25,0%	23	24,7%

Tabela com resultados à questão 3 (Costuma utilizar os descontos que os cartões lhe proporcionam para abastecer o veículo?)

		Loja + frequentada			
		Continente		Pingo Doce	
		Frequência	%	Frequência	%
Utiliza os descontos p/abastecer o seu veículo	Sim	141	56,0%	106	63,9%
	Não	111	44,0%	60	36,1%

Tabela com resultados à questão 3.1 (Quais as principais razões para a não utilização?)

		Loja + frequentada			
		Continente		Pingo Doce	
		Frequência	%	Frequência	%
Razões para a não utilização	Não tenho veículo próprio	31	27,9%	8	13,3%
	Prefiro abastecer com combustíveis mais baratos	32	28,8%	18	30,0%
	Não reconheço nenhuma vantagem na utilização destes descontos	3	2,7%	4	6,7%
	Os Postos de abastecimento que costumo utilizar não aderiram a nenhuma destas parcerias	12	10,8%	6	10,0%
	O valor que costumo gastar no Hipermercado não atinge o montante mínimo para usufruir destes descontos	2	1,8%	5	8,3%
	A existência de um abastecimento mínimo ou máximo de combustível não vai ao encontro das minhas necessidades	0	0,0%	1	1,7%
	O prazo de utilização dos descontos não vai de encontro às minhas necessidades	3	2,7%	1	1,7%
	Outra	28	25,2%	17	28,3%

Anexo D—Caracterização, por programa de fidelização, dos valores médios para os itens inerentes a cada factor

	Loja mais Frequentada	
	Continente	Pingo Doce
	Média	Média
1.1 - Os descontos que me são fornecidos por esta parceria são adequados aos montantes gastos em compras para a sua obtenção	3,13	3,08
1.2 - Os descontos que me são oferecidos por esta parceria podem ser utilizados nos produtos que necessito	3,80	3,56
1.3 - Esta parceria permite-me utilizar os descontos em marcas de combustíveis do meu interesse	3,61	3,34
2.1 - Consigo facilmente perceber as condições de utilização deste Programa (como conseguir adquirir descontos; a necessidade de apresentação do cartão; a necessidade de apresentação de vales)	3,96	3,85
2.2 - Consigo facilmente perceber as restrições que estão associadas a este Programa (prazo de validade dos descontos; lojas e postos aderentes; montantes máximos ou mínimos necessários para usufruir descontos)	3,61	3,54
2.3 - Tenho tempo suficiente (número de dias) para usufruir dos descontos que me são oferecidos	3,45	3,49
2.4- Este Programa permite-me acumular vários descontos	3,39	2,97
3.1 - Este Programa oferece-me um serviço mais personalizado, adequado às minhas necessidades e interesses	3,50	3,51
3.2 - Os colaboradores do Hipermercado prestam-me a atenção de que necessito	3,13	3,13
3.3 - Os colaboradores do Hipermercado trabalham em função dos meus interesses	3,18	3,32
3.4- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis prestam-me a atenção de que necessito	2,95	3,03
3.5- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis trabalham em função dos meus interesses	2,87	2,70
4.1 - Sou lembrado acerca da data de expiração dos meus descontos	3,26	3,26
4.2 - Sou informado sobre os locais aderentes ao Programa	3,42	3,38
4.3 - Sou informado sobre quando os descontos que me são fornecidos podem começar a ser utilizados	3,55	3,64
5.1 - Os colaboradores do Hipermercado resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa	2,92	2,91
5.2 - Os colaboradores do Hipermercado preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa	3,09	3,17
5.3 - Os colaboradores dos Postos de Combustíveis resolvem-me os problemas/dúvidas relacionados com o Programa	2,74	2,87
5.4- Os colaboradores dos Postos de Combustíveis preocupam-se em receber o meu <i>feedback</i> /sugestões relacionados com o Programa	4,06	4,18
6.1 - Considero este Hipermercado de Confiança	4,06	4,18
6.2 - Este Hipermercado tem uma boa Reputação	3,59	3,75
6.3 - As afirmações deste Hipermercado são honestas	3,82	3,87
6.4- Considero este Posto de Combustível de Confiança	3,83	3,82
6.5- Este Posto de Combustível tem uma boa Reputação	3,57	3,53
6.6- As afirmações deste Posto de Combustível são honestas	3,99	4,15
7.1 - Considero importante a existência de um <i>Web Site</i> onde posso obter informações acerca do Programa (Locais aderentes; Condições de utilização; Restrições de utilização, nº de atendimento ao público)	4,05	4,01
7.2 - A publicidade que é realizada em torno deste Programa influenciou-me na sua escolha	2,89	3,07
7.3 - Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações do Hipermercado)	3,25	3,37

7.4- A publicidade que visualizo no Hipermercado ajuda-me a entender como funciona esta parceria	3,11	3,27
7.5- Gosto das campanhas que são realizadas em torno do Programa (panfletos e publicidade visualizada nas instalações dos Postos de Combustíveis)	3,18	3,12
7.6- A publicidade que visualizo nos Postos de Combustíveis ajuda-me a entender como funciona esta parceria	3,09	3,04
8.1 - Parceiros intervenientes neste Programa	3,56	3,47
8.2 - Prazo de validade dos descontos obtidos	3,17	3,22
8.3 - Montante mínimo de compras necessário para obter descontos	2,94	2,46
8.4- Método de funcionamento para obtenção de desconto	3,40	3,17
8.5- Restrições para a utilização dos descontos (quantidade máxima ou mínima de abastecimento)	2,97	2,65
8.6- Número de postos aderentes para usufruir dos descontos	3,35	3,29
8.7- Informação disponível acerca do Programa	3,32	3,35
9- Grau de Satisfação Global relativamente a este Programa	3,62	3,53
10.1 - Recomendo este Programa aos meus familiares, colegas e amigos	3,63	3,48
10.2 - Num futuro próximo tenho ideia de utilizar este Programa novamente	3,94	3,78
10.3 - Usufruo das instalações (Hipermercados e Postos de Combustíveis) com maior frequência do que outras	3,85	3,75
10.4- Continuarei a usufruir deste Programa mesmo que verifique um ligeiro aumento nos preços praticados pelos parceiros (Hipermercado e/ou Postos de Combustíveis)	2,84	2,80
10.5- Frequento mais os postos de combustíveis aderentes a este Programa devido à parceria existente com os hipermercados de eleição (que mais frequento)	3,50	3,37
10.6- Frequento mais este hipermercado devido à possibilidade de obter descontos nos postos de combustíveis que mais frequento	2,49	2,62

Anexo E – Medida de fiabilidade dos indicadores (Quadrado dos Loadings)

	Recompensas	Política do Programa	Personalização	Informação do Programa	Capacidade de Resposta	Reputação da Marca	Comunicação e Publicidade	Satisfação	Fidelização
R1.1	0,735	0,294	0,235	0,235	0,246	0,297	0,218	0,452	0,351
R1.2	0,730	0,252	0,207	0,079	0,282	0,287	0,200	0,367	0,392
R1.3	0,736	0,284	0,335	0,172	0,251	0,394	0,225	0,376	0,469
Pol2.1	0,316	0,848	0,299	0,439	0,377	0,438	0,324	0,492	0,475
Pol2.2	0,262	0,858	0,262	0,462	0,295	0,409	0,266	0,399	0,369
Pol2.3	0,350	0,739	0,327	0,382	0,249	0,333	0,127	0,399	0,339
Pol2.4	0,321	0,559	0,220	0,321	0,265	0,258	0,220	0,311	0,299
Per3.1	0,317	0,282	0,726	0,304	0,292	0,255	0,355	0,420	0,292
Per3.2	0,285	0,301	0,792	0,303	0,522	0,411	0,203	0,395	0,377
Per3.3	0,315	0,220	0,802	0,314	0,528	0,422	0,284	0,444	0,376
Per3.4	0,230	0,326	0,840	0,341	0,536	0,414	0,347	0,500	0,361
Per3.5	0,254	0,297	0,816	0,341	0,553	0,408	0,373	0,486	0,350
IP4.1	0,200	0,368	0,312	0,733	0,266	0,374	0,270	0,399	0,339
IP4.2	0,193	0,462	0,358	0,891	0,435	0,495	0,404	0,553	0,358
IP4.3	0,185	0,476	0,351	0,873	0,504	0,442	0,321	0,516	0,295
CR5.1	0,284	0,306	0,535	0,392	0,747	0,433	0,297	0,425	0,354
CR5.2	0,285	0,236	0,483	0,352	0,831	0,358	0,367	0,405	0,281
CR5.3	0,302	0,381	0,532	0,472	0,872	0,500	0,422	0,517	0,393
CR5.4	0,301	0,331	0,512	0,404	0,870	0,434	0,404	0,448	0,349
RM6.1	0,323	0,391	0,360	0,372	0,382	0,806	0,278	0,479	0,481
RM6.2	0,343	0,391	0,363	0,397	0,434	0,796	0,339	0,504	0,466
RM6.3	0,327	0,394	0,427	0,447	0,453	0,795	0,360	0,545	0,391
RM6.4	0,420	0,415	0,452	0,446	0,465	0,896	0,356	0,576	0,560
RM6.5	0,397	0,431	0,396	0,482	0,434	0,884	0,323	0,562	0,537
RM6.6	0,399	0,410	0,432	0,488	0,452	0,836	0,382	0,564	0,463
CP7.1	0,147	0,303	0,184	0,241	0,237	0,337	0,525	0,334	0,281
CP7.2	0,162	0,103	0,186	0,205	0,163	0,150	0,725	0,313	0,238
CP7.3	0,276	0,180	0,230	0,199	0,286	0,308	0,767	0,400	0,373
CP7.4	0,246	0,287	0,431	0,348	0,403	0,351	0,839	0,517	0,334
CP7.5	0,254	0,280	0,336	0,353	0,416	0,361	0,826	0,419	0,398
CP7.6	0,213	0,292	0,348	0,442	0,457	0,396	0,830	0,467	0,405
SP8.1	0,480	0,482	0,468	0,429	0,433	0,577	0,358	0,739	0,572
SP8.2	0,344	0,482	0,424	0,456	0,390	0,431	0,325	0,712	0,411
SP8.3	0,412	0,287	0,412	0,379	0,358	0,319	0,388	0,720	0,340
SP8.4	0,438	0,436	0,488	0,480	0,458	0,471	0,416	0,805	0,485

Factores que afectam a Satisfação e Fidelização do Consumidor

SP8.5	0,368	0,268	0,441	0,386	0,370	0,386	0,408	0,747	0,385
SP8.6	0,309	0,349	0,255	0,393	0,317	0,506	0,358	0,761	0,480
SP8.7	0,329	0,359	0,396	0,500	0,423	0,533	0,516	0,770	0,446
SG9	0,541	0,455	0,495	0,482	0,458	0,571	0,461	0,816	0,706
F10.1	0,572	0,455	0,409	0,366	0,407	0,532	0,495	0,609	0,863
F10.2	0,534	0,445	0,419	0,321	0,399	0,580	0,309	0,612	0,913
F10.3	0,346	0,366	0,348	0,312	0,320	0,447	0,351	0,514	0,826
F10.4	0,307	0,326	0,336	0,278	0,319	0,353	0,306	0,343	0,578
F10.5	0,294	0,331	0,266	0,300	0,212	0,298	0,303	0,389	0,745
F10.6	0,073	0,080	0,119	0,131	0,147	0,035	0,208	0,033	0,240

Anexo F – Validade Discriminante

	Recompensas	Política do Programa	Personalização	Informação do Programa	Capacidade de Resposta	Reputação da Marca	Comunicação e Publicidade	Satisfação	Fidelização	AVE
Recompensas	1									
Política do Programa	0,143	1								
Personalização	0,124	0,131	1							
Informação do Programa	0,052	0,275	0,166	1						
Capacidade de Resposta	0,125	0,146	0,384	0,241	1					
Reputação da Marca	0,195	0,235	0,236	0,278	0,274	1				
Comunicação e Publicidade	0,086	0,090	0,160	0,161	0,203	0,166	1			
Satisfação	0,301	0,282	0,328	0,350	0,295	0,417	0,296	1		
Fidelização	0,298	0,239	0,198	0,155	0,174	0,335	0,198	0,430	1	
AVE	0,538	0,667	0,623	0,698	0,692	0,700	0,627	0,554	0,679	0

Anexo G – Confirmação das hipóteses do Modelo (Programa Pingo Doce/BP)

Relação Estrutural (Hipóteses)	Path Coefficients (B)	Valor t	Erro Padrão	Confirmação da Hipótese
H1: Recompensas → Satisfação	0.246	3.598	0.068	Sim (t > 3.291)***
H2: Política → Satisfação	0.053	0.715	0.073	Não (t < 1.96)*
H3: Personalização → Satisfação	0.138	1.650	0.084	Não (t < 1.96)*
H4: Informação Programa → Satisfação	0.266	3.442	0.077	Sim (t > 3.291)***
H5: Capacidade Resposta → Satisfação	0.021	0.233	0.088	Não (t < 1.96)*
H6: Reputação Marca → Satisfação	0.190	2.423	0.078	Sim (t > 2.326)**
H7: Comunicação/Publicidade → Satisfação	0.287	4.043	0.071	Sim (t > 3.291)***
H8: Satisfação → Fidelização	0.713	10.380	0.069	Sim (t > 3.291)***
Nível significância: ($\alpha = 0.05$ [95%]) *; ($\alpha = 0.01$ [99%]) **; ($\alpha = 0.001$ [99,9%]) ***				

Anexo H – Confirmação das hipóteses do Modelo (Programa Continente/GalpEnergia)

Relação Estrutural (Hipóteses)	<i>Path Coefficients (B)</i>	Valor <i>t</i>	Erro Padrão	Confirmação da Hipótese
H1: Recompensas → Satisfação	0.234	3.786	0.062	Sim (t > 3.291)***
H2: Política → Satisfação	0.113	1.758	0.064	Não (t < 1.96)*
H3: Personalização → Satisfação	0.217	3.399	0.064	Sim (t > 3.291)***
H4: Informação Programa → Satisfação	0.189	2.805	0.067	Sim (t > 2.326)**
H5: Capacidade Resposta → Satisfação	0.026	0.383	0.069	Não (t < 1.96)*
H6: Reputação Marca → Satisfação	0.201	2.877	0.070	Sim (t > 2.326)**
H7: Comunicação/Publicidade → Satisfação	0.158	2.733	0.058	Sim (t > 2.326)**
H8: Satisfação → Fidelização	0.615	9.204	0.067	Sim (t > 3.291)***
Nível significância: ($\alpha = 0.05$ [95%]) *; ($\alpha = 0.01$ [99%]) **; ($\alpha = 0.001$ [99,9%]) ***				