



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA SATISFAÇÃO NA LEALDADE DO CLIENTE
UM CASO DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL**

ANA RITA BISCAIA DOS SANTOS SILVA

SETEMBRO - 2013



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**O IMPACTO DA SATISFAÇÃO NA LEALDADE DO CLIENTE
UM CASO DA GRANDE DISTRIBUIÇÃO EM PORTUGAL**

ANA RITA BISCAIA DOS SANTOS SILVA

ORIENTAÇÃO:

**PROFESSORA DOUTORA CLÁUDIA S. SARRICO
PROFESSORA DOUTORA MARIA JOÃO ROSA**

SETEMBRO – 2013

Agradecimentos

Aproveito esta secção do presente trabalho para prestar os devidos agradecimentos às professoras doutoras Cláudia S. Sarrico e Maria João Rosa pela orientação prestada no sentido da elaboração do mesmo. Os seus conhecimentos, disponibilidade, simpatia e prestabilidade incansáveis foram cruciais para o resultado final desta dissertação.

Do mesmo modo, quero prestar agradecimento a toda a equipa da loja Decathlon Loures pelas palavras de força e ajuda prestada nas fases mais importantes de trabalho de campo. Um “muito obrigada” dirigido particularmente aos então colegas Raquel Geraldês, Sandrina Queiroz, André Vieira, Bruno Pereira, Ricardo Conceição e toda a equipa de Serviço ao Cliente (Paulinha e Marta em particular), por acederem sempre aos meus pedidos de ajuda ao longo destes meses de trabalho. Tudo isto não seria possível, obviamente, sem o aval do diretor de loja, Nadir Ibrahim.

Finalmente, quero agradecer à minha família, em particular aos meus pais, por me providenciarem todas as condições necessárias ao alcance desta meta académica importante e à minha irmã, por me apoiar e acreditar em mim incondicionalmente.

Resumo

Os efeitos da satisfação do cliente na sua lealdade têm sido amplamente discutidos no seio da comunidade académica. Apesar dos resultados dos estudos levados a cabo nestas matérias serem por vezes contraditórios, admite-se a existência de uma relação entre a satisfação e a lealdade, estando ela sujeita, contudo, a moderadores e condicionantes de natureza diversa.

Decidiu-se estudar o caso concreto do setor da grande distribuição em Portugal, por apresentar grandes desafios em termos concorrenciais e onde são visíveis os esforços colocados em torno da satisfação e da lealdade dos consumidores.

Para isto, foi aplicado um questionário obedecendo ao modelo ECSI: *European Customer Satisfaction Index* a um caso ilustrativo da realidade que se pretende estudar. Este modelo permite o cálculo de um índice de satisfação e outro de lealdade, interligando-os, ao mesmo tempo que contempla dimensões como a qualidade e o valor apercebidos, a imagem, as reclamações e as expetativas do consumidor, através da técnica multivariada de estimação PLS (*Partial Least Squares*).

Os resultados confirmam a existência de uma influência positiva da satisfação na lealdade do cliente.

O ECSI já foi aplicado em vários setores de diferentes países europeus, incluindo Portugal. Por nunca ter sido utilizado no setor português em questão, esta metodologia confere ao trabalho um carácter inovador.

Abstract

The effects of customer satisfaction on loyalty have been widely discussed by the academic community. Although the results of the studies carried out on these academic fields are often contradictory, the existence of a relationship between satisfaction and loyalty is acknowledged despite the influence of moderators and constraints of various kinds.

The purpose of this study is to analyse the retail sector in Portugal, since it presents major challenges in terms of competition and the efforts placed on consumers' satisfaction and loyalty are apparent.

To achieve this, a survey based on the ECSI model (European Customer Satisfaction Index) was applied, using an illustrative case. This model can calculate satisfaction and loyalty indexes, connecting them, while including information such as perceived quality, perceived value, image, complaints and consumer expectations simultaneously, using the Partial Least Squares estimation methodology.

The results confirm the existence of a positive influence of satisfaction on customer loyalty.

The ECSI has already been applied to various sectors in different European countries, including Portugal. Having never been used to the Portuguese sector concerned, this methodology provides this study an innovative feature.

Índice

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE.....	IV
FIGURAS	VI
TABELAS	VI
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 - Tema do trabalho	1
1.2 - Motivação e objetivo do estudo	1
1.3 - Método adotado	2
1.4 - Estrutura do trabalho.....	2
2. A SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES NAS INDÚSTRIAS <i>BUSINESS-TO-CONSUMER</i>	3
2.1 - A satisfação do consumidor	3
2.1.3 – A confiança do consumidor e a imagem organizacional	5
2.1.4 – Medir a satisfação.....	6
2.2 – A lealdade do cliente	7
2.2.1 – Medir a lealdade do cliente	10
2.2.2 – A relevância dos clientes leais para a organização	10
2.3 – A relação entre satisfação e lealdade do cliente	11
2.4 – Aspectos da satisfação e lealdade do cliente no retalho	13

3. METODOLOGIA	16
3.1– O modelo conceptual de pesquisa: ECSI.....	16
3.2 – Um modelo de equações múltiplas: a estatística do ECSI	17
3.3 – O modelo estrutural e o modelo de medida	19
4. RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS	20
4.1- Amostragem.....	21
4.2 - Análise dos dados	22
4.3 - Discussão dos resultados	23
5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
ANEXO 1	38
ANEXO 2	39
ANEXO 3	41
ANEXO 4	43
ANEXO 5	44
ANEXO 6	45

Figuras

Figura 1 - Quatro condições de lealdade	9
Figura 2 – Tipologias possíveis da relação satisfação-lealdade	12
Figura 3 - "Service profit chain"	14
Figura 4 - ECSI: modelo estrutural	19
Figura 5 – Desenho do modelo estrutural e de medida	28

Tabelas

Tabela I – Comparação dos resultados obtidos	31
--	----

1. INTRODUÇÃO

Neste primeiro capítulo pretende-se apresentar o tema subjacente ao trabalho final de mestrado realizado, incluindo as questões de investigação levantadas e o trabalho conduzido para lhes dar resposta. Ele divide-se em quatro subcapítulos, sendo eles dedicados, respetivamente: ao tema e tipo de trabalho em questão; a motivação da pesquisa e os seus objetivos; a metodologia utilizada e, finalmente, a forma como está estruturado o conteúdo de todo o trabalho.

1.1 - Tema do trabalho

O presente trabalho final de mestrado, que se apresenta sob a forma de dissertação, propõe-se a estudar a relação entre a satisfação e a lealdade dos clientes no âmbito do sector da grande distribuição. Trata-se, portanto, de uma investigação nas áreas de cruzamento do *marketing* e da gestão de operações, incluindo contributos da gestão da qualidade e do negócio a retalho, pelo que contará com a contribuição teórica de obras e artigos científicos dedicados a estas matérias.

1.2 - Motivação e objetivo do estudo

As superfícies comerciais da grande distribuição, por estarem abertas ao público, lidam diariamente com milhares de pessoas, sejam elas clientes, ex-clientes ou potenciais clientes. Na tentativa de os satisfazer e fidelizar, muitas organizações implementam estratégias envolvendo esforços financeiros como humanos em matéria de satisfação e lealdade dos seus clientes. Mas estarão estes esforços a produzir os efeitos desejados? Será que, na prática, os investimentos feitos em termos de imagem, qualidade e valor da oferta empresarial, estão a criar, à partida, clientes mais fiéis? A

literatura sobre o assunto não dá respostas objetivas a este problema. Neste sentido, a justificação deste estudo prende-se com a contribuição para o “estado da arte” nestas matérias, concretamente no sector da grande distribuição em Portugal.

1.3 - Método adotado

Para procurar dar uma resposta à problemática desta investigação, decidiu-se estudar um caso ilustrativo do setor que se pretende analisar, nomeadamente a loja *Decathlon* situada em Loures. Recorreu-se à administração de um questionário adaptado do ECSI: *European Customer Satisfaction Index*, que se distingue dos restantes modelos de satisfação por permitir a medição da satisfação considerando os seus antecedentes e consequentes (entre eles, a lealdade), de forma simultânea, recorrendo à metodologia de cálculo PLS (*Partial Least Squares*).

1.4 - Estrutura do trabalho

O trabalho divide-se, fundamentalmente, em cinco capítulos: depois deste capítulo introdutório, segue-se o segundo, que se refere à revisão das obras e artigos científicos respeitantes ao tema e que permitem fundamentar o método de pesquisa. No terceiro é apresentado o modelo proposto para o estudo da questão de investigação. O quarto capítulo refere-se à forma como os dados foram recolhidos, ao seu tratamento e análise. Finalmente, o capítulo cinco concentra as conclusões mais importantes do estudo e propõe algumas linhas de investigação futura.

2. A SATISFAÇÃO E LEALDADE DOS CLIENTES NAS INDÚSTRIAS *BUSINESS-TO-CONSUMER*

As questões relacionadas com a satisfação do consumidor têm as suas raízes na década de 60, altura em que o Controlo Total da Qualidade (proposto por Armand Vallin Feigenbaum) serve de inspiração ao conceito moderno de Gestão da Qualidade Total, onde a satisfação do cliente é fim último (e condição) da qualidade organizacional. A noção moderna de lealdade surge cerca de duas décadas depois, quando a literatura do *marketing* começa a preocupar-se com o declínio da eficácia da estratégia virada para o produto e passa a defender uma lógica de serviço nas organizações como sustentação da sua vantagem competitiva (Grönroos, 2007).

Dada a contínua evolução tecnológica, que impulsiona a rápida difusão da informação e conhecimento, e a sucessiva abertura dos espaços económicos, é fácil compreender a atualidade destes assuntos. A sofisticação e exigência dos consumidores, ocasionada por estes fenómenos, colocam o gestor numa posição desconfortável quando o seu principal objetivo (transversal a qualquer gestor) é o crescimento sustentado da organização e a maximização do seu valor. Daí serem cada vez mais evidentes os esforços colocados em matéria de “satisfação” e “fidelização” dos clientes, principalmente nas indústrias onde tipicamente a interação com os mesmos é escassa e/ou temporária (B2C).

2.1 - A satisfação do consumidor

A satisfação pode ser definida de uma forma geral como o julgamento ou confronto entre expectativas e perceção do desempenho do produto ou serviço adquirido (Johnston, Clark & Shulver, 2012; Kotler & Armstrong, 2006).

Oliver (1981) descreve a satisfação como um estado psicológico sumário para o consumidor, que resulta do confronto entre as emoções resultantes da desconfirmação ou confirmação das suas expetativas e os sentimentos prévios relativos à experiência de consumo (Parasuraman, Zeithaml, Valerie & Berry, 1988).

2.1.1 - As expetativas do consumidor

Na perspetiva de Oliver (1981), a expetativas são probabilidades definidas pelo consumidor relativas à ocorrência de eventos positivos ou negativos no caso de ele se envolver em determinado comportamento (Parasuraman, *et alli*, 1988).

As expetativas do consumidor são afetadas por diversos fatores. Johnston et, al (2012) apontam atributos como o preço, o *marketing*, as alternativas, as experiências passadas e até mesmo o estado psicológico do consumidor como formadores das expetativas. Daqui se pode retirar o seu caráter dinâmico e circunstancial, o que remete desde logo para os desafios da gestão da satisfação do cliente nas organizações.

2.1.2 - As perceções do consumidor

As perceções podem-se dividir em dois grupos de natureza distinta:

- A perceção de qualidade, ou “qualidade apercebida”;
- A perceção do valor, ou “valor apercebido”.

A primeira prende-se a julgamentos relativos às características inerentes ao produto transacionado, do foro tangível relativamente a bens (ex: fiabilidade) e tanto intangível como tangível no que se refere a serviços (ex: simpatia, tempo de espera).

A segunda tem em consideração todos os aspetos da aquisição, além da qualidade apercebida. Para Grönroos (2007):

$$\text{Valor percebido} = \frac{[\text{Solução core (what)} + \text{Serviços adicionais (how)}]}{[\text{Preço} + \text{Custos da relação}]}$$

Sendo: “*what*” a solução técnica que resulta do bem ou serviço adquirido, e “*how*” a forma como este é entregue ao (ou recebido pelo) cliente, o que inclui serviços cobráveis e não cobráveis (por exemplo, entregas ao domicílio ou a rapidez de atendimento). O preço é o sacrifício tangível de curto-prazo para o consumidor e os “custos da relação” surgem da perspectiva relacional do *marketing*, a qual o autor partilha e defende, podendo eles ser de natureza direta: investimentos, depreciações; indireta: reclamações e esperas prolongadas; e psicológica: a ausência de confiança, que obriga ao envolvimento com o fornecedor. De uma forma simplificada:

$$\text{Valor percebido} = \text{Benefícios} - \text{Sacrifícios (para o cliente)}$$

Ou, nas palavras de Dodds, Monroe e Grewal (1991), “*o compromisso cognitivo entre as percepções de qualidade e sacrifício resultam em percepções de valor*” (p.308). Este valor percebido ou “proposta de valor” é decisivo na especificação da oferta empresarial na medida em que, de acordo com Kotler & Armstrong (2006), o consumidor opta pela empresa cujo valor percebido da oferta é superior.

2.1.3 – A confiança do consumidor e a imagem organizacional

De entre outros fatores que contribuem para a formulação das expectativas e percepções, destacam-se os papéis da confiança e da imagem organizacional. O papel da confiança é particularmente decisivo na conquista de clientes potenciais. Ela é comparada a um ato de “fé” na organização, nos seus colaboradores, na sua oferta, afetando a predisposição para a mesma e não dependendo de um contacto direto com ela (Jonhston, Clark, & Shulver, 2012).

A imagem representa os valores que clientes, potenciais clientes, clientes perdidos e outros relacionam com a organização (Grönroos, 2007). Ela existe no tanto sentido local (ex: estabelecimento) como global (ex: cadeia). A sua gestão é importante em matéria de satisfação uma vez que: i) ela comunica expectativas; ii) é um filtro às perceções; iii) é função tanto de expectativas como experiências; iv) tem quer um impacto interno (nos colaboradores), quer externo (no público);

2.1.4 – Medir a satisfação

Do que foi referido anteriormente, pode concluir-se que a satisfação do cliente está sujeita a condicionantes de múltipla natureza, tendo ela um cariz idiossincrático e dinâmico. Ainda assim, é possível verificar a relação positiva que ela tem no desempenho empresarial (Johnson & Hart, 1999, Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000; Anderson, Fornell, Mazvancheryl, 2004; Gómez, McLaughlin & Wittink, 2004), o que levou ao desenvolvimento de ferramentas que procuram medi-la, como por exemplo:

- Questionários e entrevistas, que são as ferramentas mais vulgarmente utilizadas pelas organizações. O SERVQUAL (Parasuraman, *et alli*, 1988) é um questionário muito popular. Ele procura medir o nível de satisfação dos clientes através da deteção dos “*gaps*” entre expectativas e perceção do nível de serviço. Outro tipo de questionário utilizado é o ECSI (inspirado no modelo SCSI-*Swedish Customer Satisfaction Index*, desenvolvido por Claes Fornell, na Suécia, em 1989 (Vilares & Coelho, 2005)), que permite chegar não só a um índice de satisfação, através do estudo de relações lineares simultâneas entre expectativas, valor apercebido, qualidade apercebida e imagem organizacional (determinantes da satisfação consideradas no modelo), como a um índice de lealdade. Assim, enquanto o SERVQUAL serve apenas como indicador da qualidade do serviço, o ECSI permite dar pistas relativamente à

qualidade global (produtos e serviços) da oferta da organização estudada, ao mesmo tempo que permite avaliar a satisfação global dos seus clientes, bem como a sua lealdade.

- Método do incidente crítico. Referenciado pela primeira vez por Flanagan (1954) (citado em Vilares & Coelho, 2005), baseia-se na obtenção de informação dos clientes sobre incidentes relevantes aquando da utilização dos produtos ou serviços fornecidos.

- Análise de reclamações. Uma reclamação representa uma oportunidade de criar satisfação e reter um cliente (Michel, Bowen & Johnston, 2009). Isto porque, de acordo com Edvardsson (1998) os clientes insatisfeitos que reclamam podem ser geridos de forma a não mudarem de fornecedor, ao passo que aqueles aparentemente satisfeitos e que nunca reclamaram podem mudar (em Edvardsson & Roos, 2003).

Apesar da importância destas ferramentas, alguns autores alertam para os perigos da “*armadilha da satisfação*”: a perseguição cega da satisfação dos clientes como garantia da longevidade organizacional, quando estudos indicam que cerca de 60 a 80% dos ex-clientes de uma empresa dizem estar satisfeitos com a mesma (Reichheld & Hopton, 2000). É deste dilema que nasce a investigação sobre a lealdade, que defende a relação certa com o cliente certo como fator-chave para o sucesso da organização (Kotler & Armstrong, 2006).

2.2 – A lealdade do cliente

O conceito de lealdade do cliente tem sido discutido e definido por vários autores ao longo de vários anos.

Em 2003, Reichheld definiu-a como “*a vontade de alguém – cliente, empregado, amigo – fazer um investimento ou sacrifício pessoal no sentido de fortalecer uma relação*” (p. 48).

Oliver (1999) descreve a lealdade como um compromisso profundo por parte do consumidor em recomprar consistentemente o mesmo produto ou serviço no futuro, apesar da influências circunstanciais e esforços de *marketing* dos concorrentes, com potencial para causar um comportamento de mudança.

Como se verifica, o conceito de lealdade presta-se a dois tipos de interpretações:

- a) A lealdade como uma intenção: seja ela intenção de recompra, de recomendar a familiares e amigos ou de permanecer como cliente não obstante a concorrência.
- b) A lealdade como um comportamento: a consumação do ato de recompra, por períodos de tempo alargados.

Ambas são importantes na medida em que, para existir a verdadeira lealdade, a segunda interpretação deve surgir da materialização da primeira. Isto porque o comportamento repetitivo da compra não depende necessariamente da preferência do consumidor, mas pode surgir de constrangimentos, tais como elevados custos de mudança, a inércia ou conveniência (Lovelock & Wirtz, 2011; Reichheld, 2003; Reinartz & Kumar, 2002).

Dick e Basu (1994) esclarecem este paradigma distinguindo os vários tipos de “lealdade” verificados nos consumidores, sendo que apenas uma delas corresponde à “verdadeira” ou desejável, por parte das organizações (Figura 1 - Quatro condições de lealdade (adaptado de Dick e Basu, 1994)).

Como se observa, uma baixa atitude relativa a uma organização, combinada com uma baixa repetição de compra indica, evidentemente, a inexistência de lealdade.

Logicamente, no extremo oposto está a verdadeira lealdade do cliente. Os autores classificam de “lealdade espúria” o caso em que o consumidor tem um padrão de recompra elevado, sem no entanto considerar o produto ou organização significativamente diferente dos demais. Fatores como o desenvolvimento de relações interpessoais fornecedor-consumidor, inércia ou familiaridade com a marca (por exemplo, proporcionada por uma disposição em prateleiras privilegiada) podem contribuir para este tipo de lealdade. Isto significa que uma alteração circunstancial relativa alteraria facilmente o comportamento de compra do mesmo, o que não é de todo um fenómeno desejável para quem o comercializa. Finalmente, a “lealdade latente” é aquela onde o consumidor dá preferência a um produto ou marca, relativamente aos seus concorrentes; porém, é levado (normalmente por constrangimentos situacionais) a ter um comportamento de compra disperso. Exemplo disto é um cliente de um restaurante em particular que frequenta igualmente outros restaurantes, em função das preferências de quem o acompanha. Torna-se assim evidente a necessidade que as empresas têm em desenvolver procedimentos que promovam os comportamentos verdadeiramente leais.

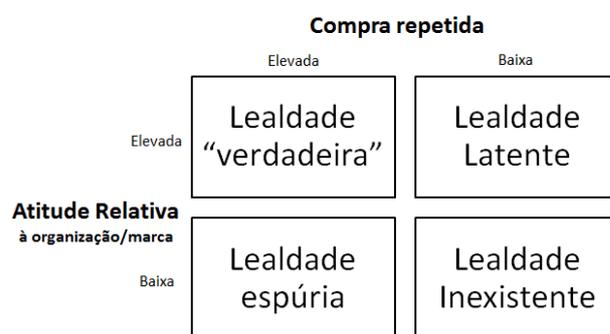


Figura 1 - Quatro condições de lealdade (adaptado de
Dick e Basu, 1994)

2.2.1 – Medir a lealdade do cliente

Para efeitos de medição da lealdade, Vilares e Coelho (2005) enumeram os seguintes indicadores possíveis:

- Intenção de permanecer como cliente num dado período de tempo (t);
- Intenção de recomendar a organização (ou os seus produtos);
- Intenção de se vir a tornar cliente da concorrência, em determinado período (t);
- Intenção de alterar atividade (volume de negócios) com a organização;
- Sensibilidade ao preço praticado pela organização, em relação à concorrência.

Das ferramentas mais popularmente utilizadas, destaca-se o “*Net Promoter Score*”, cujo resultado é calculado com base na diferença entre a percentagem de “promotores” da organização e a percentagem de “detratores” da mesma. Reichheld (2003) sublinha a sua importância, advogando a existência de promotores como condição necessária ao crescimento dos lucros, principalmente em indústrias maduras. Outro instrumento é o já referido questionário ECSI, que considera a lealdade uma consequência da satisfação.

2.2.2 – A relevância dos clientes leais para a organização

Estudos revelam que é mais caro para uma organização captar um cliente novo do que manter um cliente atual (Fornell & Wernerfelt, 1987). Por outro lado, existem evidências da relação positiva entre comportamentos leais e desempenhos financeiros empresariais no longo-prazo (Reichheld, 1996). Dick e Basu (1994) apontam como consequências da lealdade o decréscimo na procura de alternativas, a resistência à persuasão da concorrência e o “boca-a-boca” positivo. A par disto, Reichheld e Sasser (1990) afirmam que a rentabilidade dos clientes aumenta de acordo com a sua

longevidade na empresa, sendo que o aumento dos lucros se deve a quatro razões diferentes: i) os clientes leais fazem compras cada vez maiores com o passar do tempo; ii) os custos operacionais diminuem dado o envolvimento do cliente leal, que contribui positivamente para a produtividade da empresa (por exemplo, através da não repetição de certos procedimentos); iii) as recomendações feitas pelos clientes leais no âmbito das suas relações pessoais é uma ferramenta eficaz de publicidade; iv) a sensibilidade ao preço diminui com a antiguidade do cliente leal, o que permite a realização de lucros através de margens crescentes.

Não obstante, e apesar dos esforços colocados pelas organizações nesta matéria, Lovelock e Wirtz (2011) afirmam que muitas delas não são bem-sucedidas na construção da verdadeira lealdade. É da concretização desta ideia que o *marketing* relacional pode surgir como resposta, apontando para o papel central (apesar de não suficiente) que as relações têm na fomentação da lealdade do cliente (Grönroos, 2007). Este tipo de mentalidade tem consequências na forma como as empresas veem, tratam e gerem os seus clientes.

2.3 – A relação entre satisfação e lealdade do cliente

É fácil encontrar na literatura académica referências onde é defendida a relação positiva que a satisfação tem na lealdade. Em Johnston *et alli* (2012) pode-se ler: “*os clientes satisfeitos (...) têm maiores probabilidades de retornar (...) e recomendar a organização e os seus serviços a outros*” (p.15). Lovelock e Wirtz (2011) defendem que a base para a verdadeira lealdade reside na satisfação do consumidor. Na mesma linha de pensamento, Kotler e Armstrong (2006) afirmam que clientes altamente satisfeitos

repetem a compra e contam a experiência aos outros. A apoiar esta tese existem estudos empíricos como o de Johnson e Hart (1999).

Oliver (1999), por sua vez, distingue seis tipos de representações da relação satisfação-lealdade (Figura 2 – Tipologias possíveis da relação satisfação-lealdade, segundo Oliver (1999)).

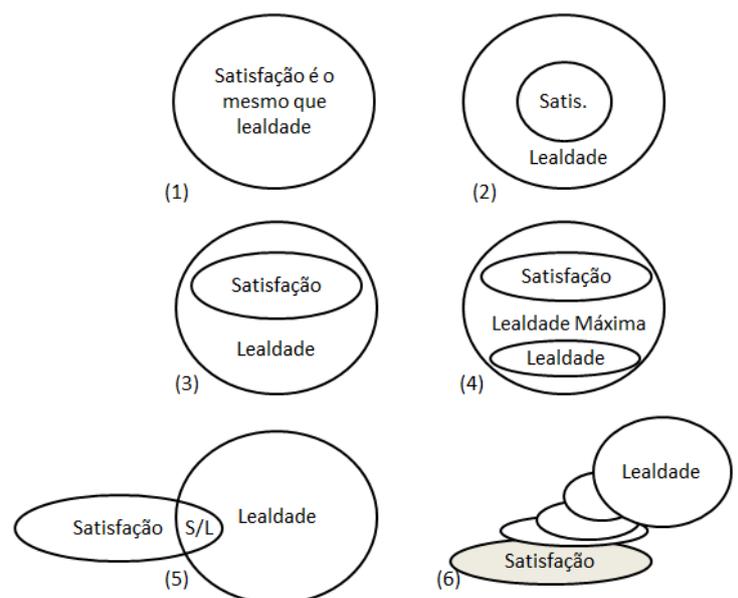


Figura 2 – Tipologias possíveis da relação satisfação-lealdade, segundo Oliver (1999)

O diagrama (1) remete para a noção de satisfação e lealdade como manifestações diferentes do mesmo conceito. O diagrama (2) coloca a satisfação como conceito nuclear para a lealdade, sem a qual ela não existe. No diagrama (3) o papel central da satisfação desaparece, constituindo ela condição necessária, mas não suficiente à lealdade. O diagrama (4) admite a existência de uma “Lealdade Máxima” (quando o cliente vai contra todas as circunstâncias e constrangimentos para continuar a consumir fielmente aquela marca) da qual fazem parte a satisfação e a lealdade. O diagrama (5)

ilustra a existência de uma fração da satisfação no conceito de lealdade, apesar de ela não ser central à sua existência. Finalmente, o diagrama (6) ilustra a satisfação como o primeiro de vários estados transitórios, que culminam com um estado separado do primeiro, o da lealdade. Isto significa que, depois de atingido este estado, uma alteração na satisfação não implica uma alteração na lealdade do cliente. Do ponto de vista do autor, esta é a melhor interpretação tendo em conta que existem outros fatores, de natureza social e psicológica, que permitem aceder aos estados transitórios que levam à lealdade. Sem estes ingredientes, o cliente satisfeito não evolui além desse estado primário de satisfação (Oliver,1999).

2.4 – Aspectos da satisfação e lealdade do cliente no retalho

Tendo em conta os conceitos abordados neste capítulo, centremo-nos agora nos aspectos críticos do tema na indústria retalhista, uma das áreas de negócio mais dinâmicas e competitivas (Collins, 1992) e onde o padrão de compras é tendencialmente disperso (Dowling & Uncles, 1997). São eles:

- A qualidade do serviço ao cliente. O modelo de Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger (2008), a “*service profit chain*” (Figura 3 - “Service profit chain” (adaptado de Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (2008)), alerta para a importância da qualidade do serviço no desempenho da empresa.

De facto, os serviços merecem um papel de destaque, uma vez que o seu desempenho apercebido afeta em grande medida a satisfação (Grönroos, 2007; Tsai, Tsai, & Chang, 2011; Lusch, Vargo & O'Brien, 2007) quando ela é mediada pela interação com o público. Desta forma, acresce a importância dada à gestão da qualidade dos encontros cliente-fornecedor, sejam eles de cariz pessoal, telefónico ou mesmo

cibernauta. Maxham, Netemeyer & Lichtenstein (2008), partindo da cadeia de valor dos serviços, explicam como, no caso do retalho, o sentimento de justiça e identificação à empresa dos empregados afeta a sua satisfação, relacionando-se a mesma, em última análise, com o desempenho da loja.

- Os programas de fidelidade. Normalmente sob a forma de cartões, estes programas baseiam-se na frequência de uso do consumidor para oferecer benefícios como descontos imediatos, com o intuito de fomentar lealdade nos comportamentos dos consumidores. Sobre isto, Dowling e Uncles (1997) apontam para a baixa eficácia destes investimentos, que na sua generalidade surgem mais como fator de concorrência na indústria do que propriamente como fator diferenciador.



Figura 3 - "Service profit chain" (adaptado de Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (2008))

Outros estudos apoiados noutra tipo de ciências sociais e psicologia vão acrescentando dados à pesquisa sobre estes assuntos, providenciando informações

valiosas aos gestores. Estes são dedicados à observação da experiência do consumidor em loja, no que respeita à atmosfera física, como aos aspetos de interação humana. Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir, & Stewart (2009) explicam como a atmosfera de loja, ou seja, o local onde são adquiridos artigos e os serviços são produzidos e consumidos (“*serviscape*”, na terminologia de Johnston *et alli* (2012)) interage com as perceções dos clientes, afetando os seus comportamentos; em Mägi (2003) pode-se ler como as características do consumidor (valorize mais a interação pessoal ou valorize mais as questões económicas da transação) tem repercussões nos efeitos da satisfação sobre a sua lealdade.



Este segundo capítulo do TFM serve o propósito de esclarecer os conceitos de satisfação e lealdade, clarificando igualmente as relações entre eles.

Da sua leitura importa reter o carácter subjetivo, circunstancial e dinâmico destes assuntos, o que por um lado explica os desafios apresentados às organizações na sua gestão mas, por outro, não justifica nem promove a apatia face aos mesmos.

Apesar disto, é possível identificar denominadores comuns à satisfação. Do mesmo modo, pode-se verificar o papel desta satisfação na lealdade, apesar de esta relação estar dependente de fatores de variada natureza.

Posto isto, importa alertar para a relevância da medição destes fenómenos, sobretudo porque se verifica empiricamente a existência de um o impacto positivo dos comportamentos leais dos consumidores nos desempenhos financeiros organizacionais ao longo do tempo (Reichheld, 1996; Maxham, *et alli*, 2008; Morgan & Rego, 2006). Assim, o presente trabalho destina-se a contribuir para o avanço do conhecimento, ou “estado da arte” sobre o assunto, através da averiguação da existência de uma relação

positiva entre a satisfação e a lealdade dos consumidores na indústria a retalho em Portugal e, no caso de esta se confirmar, determinar a sua intensidade.

Para medir a satisfação e a lealdade foram nomeadas algumas ferramentas, entre as quais o ECSI. Este modelo europeu, por permitir o cálculo de um índice de satisfação e outro de lealdade, averiguando e, no caso de ele existir, indicando o impacto que o primeiro tem sobre o segundo, relacionando-os com antecedentes referidos nesta revisão, torna-se apropriado à resolução das questões do presente trabalho.

3. METODOLOGIA

Neste terceiro capítulo apresenta-se a metodologia apresentada para responder à questão de investigação deste trabalho, sendo ela, em termos formais:

H1: a satisfação do cliente de uma grande superfície retalhista tem um impacto positivo na sua lealdade a esse espaço comercial.

Segue-se uma apresentação do modelo conceptual de pesquisa, os princípios e técnicas estatísticas no qual se baseia, bem como algumas vantagens e limitações da sua aplicação.

3.1– O modelo conceptual de pesquisa: ECSI

O índice europeu de satisfação do consumidor (ECSI) começou a ser desenvolvido em 1999, por iniciativa da *European Organisation for Quality* (EOQ), a *European Foundation for Quality Management* (EFQM) e *Customer Satisfaction Index University Network* (CSI), inspirado na metodologia desenvolvida em 1989 no SCSi: *Swedish Customer Satisfaction Index*, por Claes Fornell.

Atento à crescente concorrência global, fenómeno que aumentou o ambiente competitivo e “empurrou” muitas indústrias para a competição pelos custos, Fornell viu no CSB (*Customer Satisfaction Barometer*, o seu nome original) uma medida complementar da produtividade (e portanto, competitividade) das empresas e indústrias. Ao invés de medir a quantidade de *output*, este índice dá informação sobre a qualidade desse mesmo *output*, tal como ela é experimentada por quem o consome (Fornell, 1992). Assim, em 1989, na Suécia, foi desenvolvido o primeiro índice de satisfação nacional. Este é medido no contexto de outras variáveis (antecedentes e consequentes da satisfação) interrelacionadas, o que além de permitir maior fiabilidade e validade nos resultados, possibilita prever comportamentos face a determinadas alterações, o que foi inovador para a altura (Fornell, 1992). Por se tratar de um estudo feito a nível nacional, envolvendo várias empresas e indústrias do país onde é aplicado, ele também serve, em última análise, como indicador da competitividade das nações.

O ECSI Portugal conta já com estudos no sector da água (na vertente de abastecimento), banca, combustíveis – postos de abastecimento, comunicações, gás em garrafa, gás natural, eletricidade, seguros e transportes públicos de passageiros. No entanto, não existem ainda estudos relativos à indústria da grande distribuição, pelo que a sua aplicação no contexto de uma empresa deste setor, a *Decathlon* Portugal (nomeadamente o estabelecimento de Loures), confere ao estudo um carácter inovador.

3.2 – Um modelo de equações múltiplas: a estatística do ECSI

Por lidar com um conjunto de variáveis interrelacionadas simultaneamente, o ECSI é traduzido num sistema de múltiplas equações, servindo-se da metodologia SEM (*Structural Equation Modelling*), ou modelação de equações estruturais para a sua

resolução. De acordo com Hair, Anderson, Tatham & Black, (1992), o SEM é “*uma técnica multivariada que combina aspectos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e análise de fatores (representando conceitos não mensurados com múltiplas variáveis) para estimar uma série de relações de dependência interrelacionadas simultaneamente.*”

A *análise de regressão múltipla* é uma técnica estatística multivariada utilizada para analisar a relação entre uma variável dependente e várias outras independentes, com o propósito de prever o resultado da primeira em função das últimas.

A *análise de fatores* é também uma técnica estatística multivariada, usada para examinar padrões ou relações subjacentes a um conjunto alargado de variáveis, com o objetivo de determinar a possibilidade de condensar a informação existente nas mesmas num conjunto menor de fatores. Estes fatores (ou variáveis latentes) são, assim, dimensões compósitas das variáveis originais observadas (variáveis manifestas) representando, na prática, combinações lineares das mesmas, sem, no entanto, haver perda de informação.

Por constituir um método simples e direto de lidar com relações múltiplas simultaneamente, enquanto a eficiência estatística é garantida, e por permitir avaliar as relações de forma exhaustiva (o que permite a pesquisa de natureza confirmatória), o SEM tem sido amplamente utilizado em áreas de estudo como a psicologia, o *marketing*, ou a medicina. Outra característica está no papel importante da teoria, sem a qual o desenho do modelo estrutural (o conjunto de relações de dependência que ligam as várias dimensões do modelo) seria impossível. A observação, experiências e estudos passados e a própria definição dos objetivos do estudo são cruciais na especificação

deste modelo, que distingue as variáveis dependentes das independentes e estabelece relações de causalidade *a priori*, como veremos de seguida.

3.3 – O modelo estrutural e o modelo de medida

Numa abordagem SEM existem dois modelos, o estrutural e o de medida.

O modelo estrutural (Figura 4 - ECSI: modelo estrutural (adaptado de Vilares & Coelho, 2005) estabelece as relações entre as variáveis latentes (não diretamente observáveis). No ECSI, as variáveis *imagem*, *expectativas*, *qualidade apercebida* e *valor apercebido* são antecedentes da *satisfação*; a *lealdade* e as *reclamações* são as suas consequentes. A concorrer para a *lealdade* está a *imagem* de uma forma direta e indireta (através da *satisfação*), a *satisfação* e as *reclamações*.

Nestes modelos, a direção da causalidade é lida da esquerda para a direita. As linhas retas simbolizam os coeficientes de impacto direto (o efeito de uma variação unitária de uma variável na outra), mas também podem ser calculados os impactos totais. Estes decorrem da adição entre impactos diretos e indiretos (por exemplo, as *expectativas* têm um impacto direto na *satisfação*, assim como um impacto indireto via o *valor apercebido*, bem como a *qualidade apercebida*).

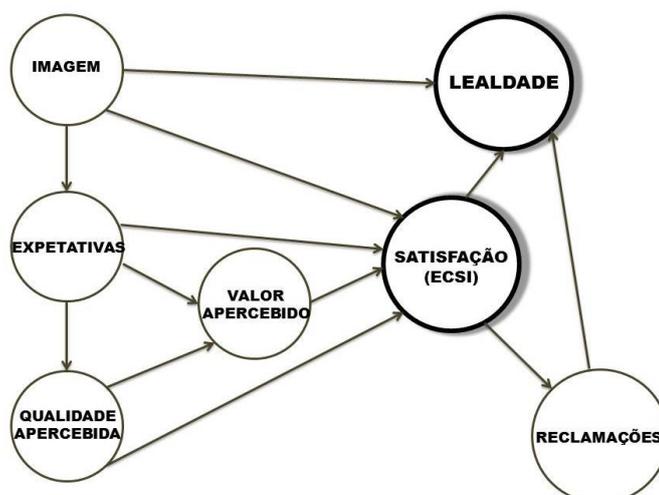


Figura 4 - ECSI: modelo estrutural (adaptado de Vilares & Coelho, 2005)

O **modelo de medida** (Anexo 1) relaciona cada variável latente a um conjunto de indicadores empíricos (ou variáveis de medida).

Existem três tipos de modelos de medida: os *refletivos*, os *formativos* e os *mistos*. No primeiro caso, os indicadores são vistos como um reflexo ou manifestação do fenómeno representado pelas variáveis latentes às quais se relacionam. Isto implica que os indicadores estejam correlacionados entre si e os coeficientes do modelo de medida sejam obtidos através de regressão simples. No segundo tipo, os indicadores são tratados como partes integrantes da variável latente relacionada, ou seja, ela é formada pelo conjunto de indicadores à qual está ligada. Desta forma, a noção de correlação entre indicadores já não se coloca, e os coeficientes de correlação são obtidos através de regressão múltipla. Nos modelos mistos, é possível encontrar os dois tipos de ligações entre indicadores e respetivas variáveis latentes descritas.

O modelo refletivo é o mais habitualmente utilizado nos estudos de satisfação, como o ECSI, uma vez que a estabilidade dos coeficientes do modelo de medida não é afetada nem pela dimensão da amostra, nem por problemas de multicolinearidade, por se tratar do método de regressão simples (Vilares & Coelho, 2005).

4. RECOLHA E TRATAMENTO DOS DADOS

A recolha de dados foi feita, como apropriado para o modelo conceptual e como é habitual num estudo de satisfação, através da aplicação de um questionário aos clientes da loja *Decathlon* localizada em Loures.

A *Decathlon* Loures é uma grande superfície comercial de venda de artigos desportivos. Ela faz parte do grupo de 22 lojas existentes no país, detidas pela empresa *Decathlon* Portugal, filial da multinacional de origem francesa *Decathlon*, que conta já

com mais de 30 anos de existência. Além da comercialização de artigos de marca internacional, a empresa integra também nas suas atividades a produção de artigos de marca própria e a utilização e o desenvolvimento de tecnologias sobre as quais detém direitos de propriedade industrial. Em Portugal pode-se identificar como concorrente direto, a seguir o conceito e modelo de negócio semelhante, apenas a cadeia portuguesa SportZone, detida pelo grupo Sonae.

O questionário aplicado aos clientes da loja continha 31 questões, cada uma delas constituindo total ou parcialmente um indicador ECSI. Cada indicador estava, por sua vez, associado a uma e apenas uma variável latente, conforme o Anexo 2

De forma análoga aos questionários ECSI, os entrevistados dispunham de uma escala de resposta de 10 pontos (Likert, 1932) para responder em conformidade com o nível de concordância relativo às afirmações apresentadas (1- discordo totalmente; 10- concordo plenamente). Uma resposta entre os valores 1 e 5 corresponde a uma avaliação desfavorável e entre 6 a 10 a uma avaliação favorável. Apenas as perguntas relativas à sensibilidade ao preço eram lidas de forma diferente, correspondendo o valor 1 a 10% de variação no preço e o valor 10 a 100% de variação. Foram igualmente recolhidos dados de natureza demográfica, de forma a caracterizar a população estudada.

4.1- Amostragem

O inquérito foi disponibilizado informaticamente através de uma plataforma *online* (*Google*) e a sua divulgação feita através de mensagens enviadas para os endereços eletrónicos de clientes que efetuaram compras durante os fins de semana dos primeiros três meses de 2013. Apesar de se tratar de um método de amostragem não-probabilística por conveniência (cada entrevistado é um indivíduo voluntariamente disposto a

participar no estudo), o que pode levantar questões relativas à representatividade da amostra, ele é também o menos dispendioso e o mais rápido método de amostragem, o que justifica a sua utilização neste caso concreto.

Antes da sua aplicação, o questionário foi testado junto de 5 colaboradores da loja, que apresentaram sugestões, principalmente no sentido de adaptar a sua extensão e linguagem às características dos indivíduos que se pretende entrevistar. No total, foram recolhidas com sucesso 117 participações, sendo que 42% dos entrevistados correspondem a indivíduos do sexo feminino e os restantes 48% do sexo masculino. Quase metade (42%) da amostra é constituída por indivíduos com idade compreendida entre os 36 e os 50 anos e o nível de habilitações mais frequente é o 12º ano (33% da amostra) (Anexo 3). Depois deste nível educacional, surge com 30% das observações a licenciatura a par com o código profissional mais frequente (29%), correspondente ao nível de especialista das atividades intelectuais e científicas (Anexo 3). Este fenómeno pode ser explicado pelo método utilizado na recolha dos dados (questionário de preenchimento através de um dispositivo com acesso à *internet*). Dos entrevistados, 86% exercem uma profissão¹, 4% estão desempregados, 7% são estudantes, 2% reformados e 1% ocupam-se de tarefas domésticas (Anexo 3).

4.2 - Análise dos dados

Depois de recolhidos os questionários, procedeu-se ao tratamento da informação observada. A análise foi feita de três formas diferentes:

1) Estatística Descritiva: recolha e análise descritiva das repostas, com informação relativa a frequências, médias, medianas, modas e desvios-padrão (Anexo 4).

¹ Inclui trabalhadores-estudantes.

2) Estatística Inferencial: testes de hipóteses à diferença entre as médias de resposta (Teste-t). Dimensões testadas: sexo, idade, profissão e habilitações (Anexo 5).

3) Aplicação do modelo conceptual: estimação do modelo proposto com os dados recolhidos, através da metodologia PLS (*Partial Least Squares*).

4.3 - Discussão dos resultados

1) Estatística descritiva

Relativamente às respostas obtidas com o questionário, pode-se afirmar que, na sua generalidade, elas foram bastante positivas (sempre, pelo menos, superiores a 6). A única exceção é na pergunta 19.2, relativa à sensibilidade ao preço, que obteve uma média de respostas igual a 2. Este facto é facilmente explicável pela natureza da pergunta e da resposta à mesma. De facto, a pergunta é: “Quanto poderiam os nossos preços subir (...) até considerar comprar os seus produtos na concorrência?”, sendo a escala de resposta referente a uma percentagem que vai de 10% (resposta 1) a 100% (resposta 10). Ora, por mais que um indivíduo mostre intenções de voltar a adquirir na loja, não é expectável que um aumento de 100% sobre o preço final praticado seja facilmente suportado. Pode-se assim ler que, de acordo com as respostas dadas, em termos médios, os preços da Decathlon podem subir até 20% sem que isso afete a intenção do cliente de retornar à loja.

Quanto à dispersão das respostas dadas, ou seja, à sua distância em relação à média, ela é, na sua generalidade, baixa. Uma especial atenção deve ser dada às questões 19.1 (sensibilidade ao preço) e 20.1 (tratamento de reclamações feitas), que apresentam os valores mais elevados (cerca de 3). Isto indica que, por um lado, os clientes são afetados de forma diferente pela possibilidade de uma baixa de preços no que se refere ao seu

retorno à loja e, por outro, que não há uma percepção consistente sobre a forma como as reclamações feitas em loja foram resolvidas.

De salientar a baixa taxa de resposta à pergunta 17 (42% de não respostas), que pode ser explicada pelo facto de se tratar de uma pergunta relativa ao preço dos serviços disponibilizados em loja (dos quais nem todos os clientes usufruem). As perguntas 20.1 e 20.2 apresentam taxas de resposta complementares por se tratar de perguntas exclusivas.

No que respeita ao valor calculado para as modas das respostas, destacam-se as perguntas 10 (diversificação dos produtos e serviços), 13 (fiabilidade dos produtos), 20.1 (resolução das reclamações) e 27 (imagem inovadora e virada para o futuro), cuja moda corresponde ao valor máximo da escala de resposta (10). Do lado negativo, destaque, mais uma vez, para a questão 19.2 com a moda igual 1, cuja interpretação já foi feita anteriormente nesta secção.

2) Estatística Inferencial

O objetivo do conjunto de testes t-Student efetuados nesta secção é averiguar eventuais diferenças na média das respostas entre grupos de indivíduos. Assim, a amostra recolhida foi dividida sempre em dois grupos, de acordo com as seguintes categorias: sexo, idade, habilitações e ocupação profissional (um teste para cada categoria). O Anexo 5 mostra os resultados estatisticamente significativos, considerando um nível de significância de 5%, obtidos com estes testes.

Da leitura do quadro 5.1 (Anexo 5) pode-se verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas na média das respostas em dez perguntas do questionário, quando a amostra é dividida em função da idade, habilitações literárias e profissão. Pelo

contrário, não há evidência estatística para afirmar que há diferença na média das respostas ao conjunto de questões colocadas no questionário quando a amostra é dividida em função do género.

No teste relativo à idade, onde são comparadas as respostas de indivíduos com idades até aos 25 anos (grupo 1) e a partir dos 26 anos (grupo 2), apenas a questão P25: “A loja tem iniciativas que contribuem positivamente para a comunidade de Loures” apresentou uma diferença entre as médias estatisticamente significativa. Assim, calcularam-se as médias das respostas dadas por estes dois grupos (quadro 5.2) e verifica-se uma diferença média de 1.2 pontos da escala de resposta, sendo que o primeiro grupo apresenta o valor mais baixo (5.9), ou seja, o menos favorável. Esta diferença sugere um nível de exigência superior da parte dos indivíduos mais jovens (até aos 25 anos) no que se refere a estas matérias. Tratando-se de uma loja de desporto, é possível explicar estes resultados pela existência de expectativa superior, relativamente à participação na comunidade, por parte das camadas mais jovens (onde o futebol, particularmente, é bastante popular).

Quando comparadas as respostas em função das habilitações literárias dos indivíduos entrevistados (secundário completo vs. secundário incompleto), a P25 apresenta, novamente, uma diferença de média de resposta estatisticamente significativa, bem como a P12 (qualidade global do atendimento), a P13 (fiabilidade dos artigos), a P14 (disponibilidade do artigo), a P23 (confiança no serviço) a P26 (longevidade da loja) e a P29 (satisfação global).

Ao comparar as médias de respostas a estas perguntas (quadro 5.2), é possível observar uma diferença de aproximadamente 1 ponto entre grupos, sendo que o grupo com menos habilitações responde sempre, em termos médios, de forma mais favorável a

estas questões. Estes resultados apontam para uma relação direta entre o nível de habilitações dos indivíduos e o seu grau de exigência no que se refere, principalmente, à qualidade dos produtos e serviços adquiridos.

Nos testes relativos à profissão (código profissional 0,1,2 vs. restantes códigos profissionais), verifica-se uma diferença estatisticamente significativa entre as médias das respostas dadas às questões P9 (clareza da informação relativa aos serviços disponíveis), P19 (sensibilidade ao preço), P26 (longevidade da loja) e P27 (loja moderna e inovadora).

Da análise do quadro 5.2 observa-se, à semelhança do caso anterior, uma diferença de aproximadamente 1 ponto entre as médias das respostas, sendo que os indivíduos que ocupam cargos profissionais mais elevados respondem, em média, de forma menos favorável. Mais uma vez, pode-se apontar para um nível de exigência que varia em consonância com o cargo profissional ocupado, se bem que neste caso a natureza das questões onde as diferenças foram encontradas é variada: a P9 é um indicador de qualidade do serviço, a P19 de lealdade, a P26 e P27 de imagem organizacional.

Poder-se-ia tentar explicar a semelhança verificada nos resultados obtidos nestes dois últimos testes (diferença aproximada de 1 ponto, sendo que as habilitações mais elevadas e os cargos mais elevados respondem de forma menos favorável) especulando que as dimensões testadas (profissão e habilitações) estão altamente relacionadas. No entanto, este raciocínio mostra-se infundado uma vez que, à exceção da questão P26, verificaram-se diferenças significativas em questões diferentes nos diferentes grupos testados. Ou seja, a exigência sobe, de facto, com o grau de habilitações e o cargo profissional. No entanto, as dimensões afetadas por essa mesma exigência são diferentes, sendo que no primeiro caso restringem-se praticamente a fatores de

qualidade (produto ou serviço), enquanto no segundo ela influi na sensibilidade ao preço, a imagem organizacional e, particularmente, a qualidade do serviço.

A realização destes testes permite verificar o efeito de moderadores, conforme sugere a literatura, na formulação dos julgamentos relativos a dimensões que influenciam de forma direta ou indireta a lealdade do cliente, como a qualidade apercebida dos produtos e serviços, ou a imagem organizacional. Como foi possível observar, a tendência de respostas pode variar de acordo com algumas características pessoais e demográficas, como as habilitações literárias do indivíduo entrevistado, a sua idade ou ocupação profissional. Apesar de tudo, todas as induções realizadas através das observações destes testes carecem de outros estudos que as confirmem. A condução de entrevistas aos indivíduos inquiridos pode corroborar (ou refutar) as ideias aqui apresentadas.

3) Estimação do modelo

A estimação do modelo proposto foi feita através da metodologia PLS, utilizando para isso o *software SmartPLS*. O PLS, ou método dos mínimos quadrados parciais, refere-se a uma forma de resolver problemas de SEM através de regressões lineares simples. Ele centra-se apenas no cálculo de estimadores para as variáveis latentes, através da minimização das variâncias dos resíduos das variáveis dependentes. A estimação do modelo é feita, numa primeira fase, através do cálculo dos valores das variáveis latentes e modelo de medida e, numa segunda fase, os valores das variáveis latentes são substituídos no modelo estrutural, o que, por sua vez, permite estimá-lo globalmente (Vilares & Coelho, 2005).

Esta metodologia tem a vantagem de não terem que ser estabelecidas hipóteses sobre a distribuição e independência dos dados observados. Além disso, ela tem requisitos

pouco exigentes em termos de dimensão da amostra. Neste caso, tem em conta que a variável Satisfação depende diretamente de 4 relações lineares, seriam necessárias, no mínimo, 40 observações (4 relações a multiplicar por 10 observações cada) para o PLS funcionar corretamente. Apesar das vantagens, o PLS não permite considerar a heterogeneidade dos dados e, no caso de ela existir, os impactos nos resultados obtidos podem ser consideráveis, o que sugere a necessidade de utilizar técnicas complementares que permitam lidar com este problema (Hair, Starstedt, Ringle, Mena, 2011).

Partindo do modelo original sugerido pelo ECSI, foram desenhados os modelos de medida e estrutural no *software SmartPLS*, de acordo com a (Figura 5 – Desenho do modelo estrutural e de medida (através do *software SmartPLS*)).

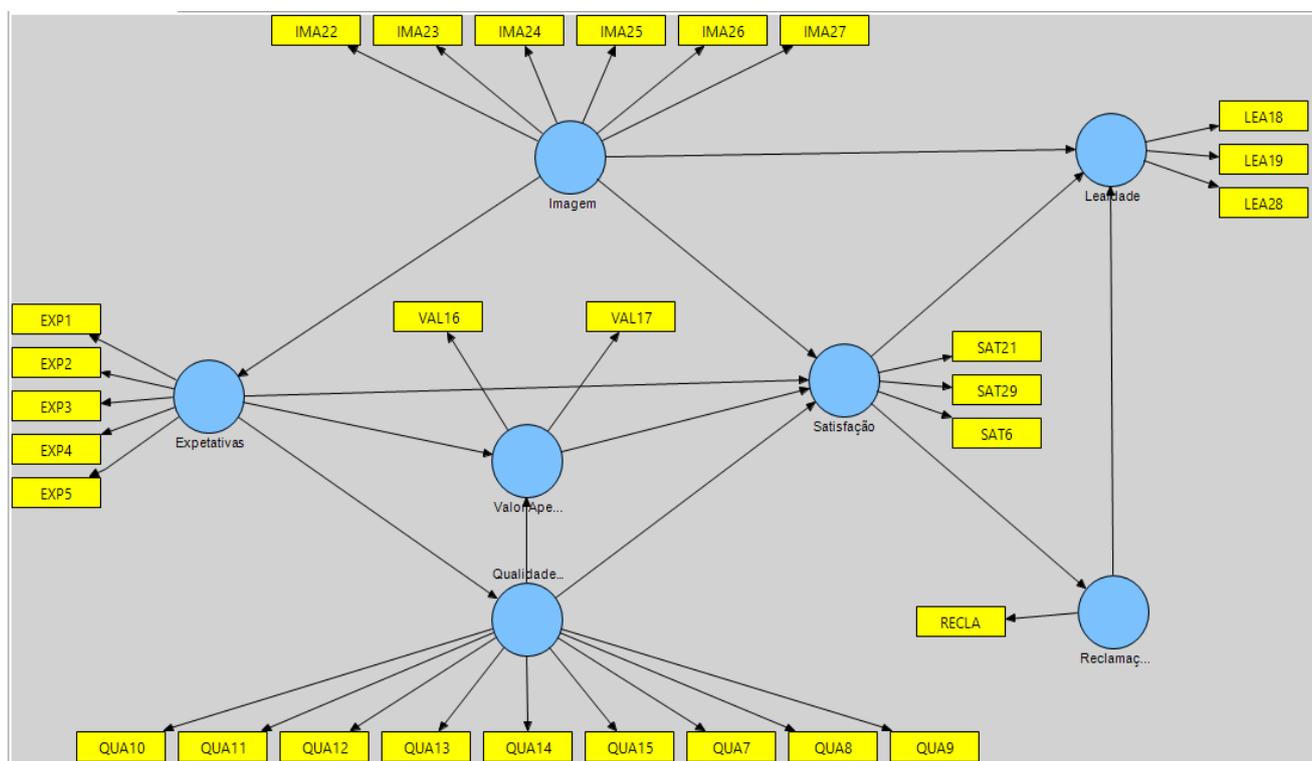


Figura 5 – Desenho do modelo estrutural e de medida (através do *software SmartPLS*)

Antes de se proceder à análise do modelo estimado, apresentam-se, de seguida, algumas medidas de qualidade estatística providenciadas pelo *SmartPLS* e relevantes para avaliar este tipo de modelos:

- A variância média extraída (AVE) indica a proporção do conjunto das variâncias dos indicadores usados num dado bloco que é explicada pela variável latente associada a esse bloco (Vilares & Coelho, 2005). Recomenda-se que o AVE apresente valores iguais ou superiores a 0.5, indicando que pelo menos 50% da variância é explicada.
- O R^2 representa uma medida de qualidade do ajuste, como no caso da regressão linear clássica. Considera-se que valores a partir de 0.35 representam impacto explicativo significativo (Vilares & Coelho, 2005).
- O Alpha de Cronbach representa a consistência interna da medida, ou seja, é uma estimativa da sua fiabilidade, variado de 0 até 1. Para Murphy e Davishofer (1988), valores abaixo de 0.6 são considerados inaceitáveis, e até 0.7 de fiabilidade baixa.

A estimação do modelo conforme apresentado na figura resultou em R^2 muito baixos para as reclamações e valor apercebido (0.27 e 0.23, respetivamente); do mesmo modo, o Alpha de Cronbach para a variável valor apercebido foi reduzido (0.35) e apresentou mesmo um valor impossível para a lealdade (-0.18). De acordo com Maroco e Garcia-Marques (2006), *“um valor negativo reflete normalmente um erro sério na codificação dos pontos dos itens e a solução passa pela recodificação (inversão) dos pontos de forma a assegurar que todos os itens estão codificados na mesma direção conceptual”* (p. 74). Suspeitando que este valor indesejado seja uma consequência da variável LEA19, relativa à sensibilidade ao preço, cuja escala de resposta, como anteriormente abordado, se revelou pouco ajustada, optou-se por estimar um novo modelo que não contemple esta variável (Anexo 6) Fruto desta alteração, há lugar a um aumento no

valor observado da variável latente lealdade (que antes era 0.67 e agora é 0.71), bem como no coeficiente que liga as reclamações à lealdade, que antes era negativo (apesar de se manter bastante reduzido, o que está de acordo com os resultados obtidos nos estudos que utilizam este modelo²). No que respeita à qualidade estatística do instrumento (Anexo 6), temos, para a lealdade:

- Um AVE mais elevado do que no caso anterior (0.78);
- Um Alfa de Cronbach que, além de positivo, é também estatisticamente significativo (0.73).

No que se refere aos baixos valores apresentados pela variável valor a percebido ($R^2=0.23$ e Alfa de Cronbach=0.35), ela torna-se “aceitável” se considerarmos apenas o valor de AVE, o que é plausível fazer na análise da qualidade deste tipo de modelos.

Destaca-se ainda o impacto direto relativamente reduzido da variável expectativas na satisfação (0.013) e no valor a percebido (0.21), que, apesar de tudo, está em conformidade com outros estudos onde o modelo ECSI (ou uma adaptação do mesmo) foi adotado (Han & Zhou, 2008; Wallace, Gorst & Kanji, 1999).

Posto isto, aceita-se o segundo modelo estimado como o mais adequado para responder à hipótese do estudo, sendo ela:

H1: a satisfação do cliente de uma grande superfície retalhista tem impacto positivo na sua lealdade a esse espaço comercial.

Obtendo-se os resultados constantes dos quadros presentes no Anexo 6, destacam-se aqueles mais relevantes para a problemática em estudo:

- Coeficiente Satisfação → Lealdade: 0.4958
- Efeito Total Satisfação → Lealdade: 0.5046

² Ver, por exemplo, Fornell 1992, p.17

Pode-se então concluir que há evidência empírica para sustentar a hipótese levantada neste trabalho, ou seja, a satisfação influi de forma positiva na lealdade do consumidor. Mais precisamente, é possível afirmar que uma alteração unitária no nível de satisfação contribui (de forma direta e indireta) para o aumento da lealdade em metade desse valor (0,5). Esta é, aliás, a variável que contribui mais fortemente para a lealdade do consumidor, ainda que, quando são considerados os efeitos totais, a imagem apresente um impacto superior (0.7) nesta variável. Neste último caso, é importante verificar que o efeito total advém do efeito que a imagem exerce sobre a lealdade via a satisfação (que exerce diretamente o valor mais alto) e as reclamações (cujo impacto é praticamente nulo).

Comparação dos resultados do ECSI

Para analisar os resultados relativos à satisfação e lealdade, utilizam-se como termos de comparação os resultados obtidos no último estudo ECSI feito em Portugal, no ano de 2012 (disponível no sítio eletrónico <http://www.ecsiportugal.pt>).

A comparação efetuada (Tabela I

Comparação dos resultados obtidos) permite concluir que os resultados obtidos para a empresa em estudo estão em conformidade com a realidade portuguesa, apesar do valor médio ligeiramente inferior verificado para a variável satisfação.

Tabela I

Comparação dos resultados obtidos (disponível no sítio eletrónico <http://www.ecsiportugal.pt>)

Variável	ECSI Portugal 2012 (intervalo de obs.)	<i>Decathlon Loures</i>
Satisfação	[6.75;7.81]	6.6
Lealdade	[6.24;7.5]	7.1

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O grande objetivo deste estudo era contribuir para o conhecimento relativo ao impacto da satisfação do cliente na sua lealdade. Como se viu na revisão da literatura, esta é uma relação que pode nem sempre existir e que, quando existe, está sujeita não só a várias interpretações teóricas como a várias condicionantes de natureza idiossincrática e circunstancial, o que impede dar uma resposta única e objetiva a este problema, que seja aplicável a qualquer indústria.

Como exemplo, temos o caso de dimensões como a imagem organizacional (antecedente da satisfação e lealdade) cujas respostas, quando sujeitas a testes de estatística inferencial, revelam estar altamente relacionadas com características demográficas do indivíduo entrevistado. Isto demonstra a natureza subjetiva de alguns destes assuntos, o que remete para a necessidade de uma análise cuidada e comedida.

Relativamente à hipótese a testar, como a generalidade dos autores sugere, foi possível verificar uma relação causal positiva entre satisfação e lealdade, sendo que esta relação, no caso estudado, é de 2:1 (ou seja, se a satisfação do cliente aumenta em 2 unidades, a lealdade aumenta em 1). Foi igualmente possível verificar os impactos dos antecedentes da satisfação (valor, qualidade, expectativas, imagem) e da lealdade (reclamações, satisfação) considerados na literatura, cujos resultados surgem em conformidade com a mesma. Assim, é possível reafirmar a importância do fomento da satisfação para alcançar cliente leais na grande distribuição, ou, em última análise, garantir resultados positivos no longo-prazo. A par disto, importa também reter o papel da imagem organizacional para este último objetivo, no caso do setor estudado.

Apesar dos resultados interessantes alcançados com o estudo realizado, é importante salientar as limitações do mesmo. O facto de ter sido utilizado um instrumento de

administração própria disponibilizado por via virtual impede, à partida, a participação de determinados grupos de indivíduos (nomeadamente pessoas mais velhas e com menos habilitações académicas), cujo contributo seria importante em termos de representatividade da população. A própria dimensão da amostra (117 observações) seria desejavelmente maior, uma vez que se trata de uma grande superfície comercial, com um fluxo de pessoas que aos fins de semana pode chegar aos milhares.

Sugere-se também a utilização de outras ferramentas de estudo complementares ao ECSI, nomeadamente aquelas que medem a satisfação e a lealdade através de outras metodologias, de forma a haver uma visão mais completa e uma investigação mais precisa do problema em questão. Complementarmente, e como já foi referido no capítulo quarto, sugere-se uma investigação mais aprofundada das razões que dividem a tendência de resposta a determinadas perguntas feitas no questionário, consoante certas características do indivíduo inquirido.

Podem-se igualmente levantar dúvidas relativas à possibilidade de generalização dos resultados para o conjunto da indústria da grande distribuição em Portugal. Para minorar esta questão, o ideal seria aplicar o mesmo método a outros estabelecimentos comerciais de empresas do mesmo setor, além da *Decathlon* Portugal.

Referências Bibliográficas

Anderson, E. W., Fornell, C. & Mazvancheryl, S. K., 2004. Customer satisfaction and shareholder value. *Journal of Marketing*, Volume 68, 4, 172-185.

Bernhardt, K. L., Donthu, N. & Kennett, P. A., 2000. A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, Volume 47, 2, 161-171.

Collins, A., 1992. *Competitive retail marketing: dynamic strategies for winning and keeping customers*. London: McGraw-Hill.

Dick, A. S. & Basu, K., 1994. Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 22, 2, 99-113.

Dodds, W. B., Monroe, K. B. & Grewal, D., 1991. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, Volume XXVIII, 3, 307-19.

Dowling, G. R. & Uncles, M., 1997. Do customer loyalty programs really work?. *Sloan Management Review*, Summer, 71-82.

Edvardsson, B. & Roos, I., 2003. Customer complaints and switching behavior— a study of relationship dynamics in a telecommunication company. *Journal of Relationship Marketing*, Volume 2, 1, 43-68.

Fornell, C., 1992. A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*, Volume 56, 1, 6-21.

Fornell, C. & Wernerfelt, B., 1987. Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing Research*, Volume XXIV, 337-346.

Gómez, M. I., McLaughlin, E. W. & Wittink, D. R., 2004. Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing*, Volume 80, 4, p. 265–278.

Grönroos, C., 2007. *Service management and marketing: customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hair, J. F. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. B. W. C., 1992. *Multivariate Data Analysis*. 2nd edition ed. New York: Macmillan.

Hair, J. F., Starstedt, M., Ringle, C. M. & Mena, J. A., 2011. An assessment of the use of partial least squares structural equation modelling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, Volume 40, 3, 414-433.

Han, S. & Zhou, H., 2009. An empirical study on customer satisfaction index model of third party physical distribution enterprise. In: *2008 International Seminar on Future Information Technology and Management Engineering*. New Jersey: IEEE Press Piscataway, 432-436.

Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W.; W. EarlL Sasser, JR; Schlesinger, Leonard A., 2008. Putting the Service-Profit-chain to work. *Harvard Business Review*, July-August, 118-129.

Johnson, D. M. & Hart, W. C., 1999. Growing the trust relationship. *Marketing Management*, Volume 8, 1, 9-19.

Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M., 2012. *Service Operations Management: Improving Service Delivery*. 4th editon ed. Essex: Pearson Education.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2006. *Principles of Marketing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Likert, R., 1932. *A technique for the measurement of attitudes*. New York: Woodworth.

Lovelock, C. & Wirtz, J., 2011. *Services marketing: people, technology, strategy*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Lusch, R. F., Vargo, S. L. & O'Brien, M., 2007. Competing through service: insights from a service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Volume 83, 5-18.

Mägi, A. W., 2003. Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, Volume 79, 2, 97-106.

Maroco, J. & Garcia-Marques, T., 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, Volume 4, 1, 65-90.

Maxham, J. G., Netemeyer, R. G. & Lichtenstein, D. R., 2008. The retail value chain: linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, Volume 27, 2, 147-167.

Michel, S., Bowen, D. & Johnston, R., 2009. Why service recovery fails: tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management*, Volume 20, 3, 253-273.

Morgan, N. A. & Rego, L. L., 2006. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*, Volume 25, 5, 426-439.

Murphy, K. R. D. C. O., 1988. *Psychological testing: principles and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Oliver, R. L., 1999. Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, Volume 63, 33-44.

Parasuraman, A., Zeithaml, A. V. & Berry, L. L., 1988. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, Volume 64, 1, 12-40.

Puccinelli, Nancy M.; Goodstein, Ronald C.; Grewal, Dhruv; Price, Robert; Raghurir, Priya; Stewart, David, 2009. Customer experience management in retailing: understanding the buying process. *Journal of Retailing*, Volume 85, 1, 15-30.

Reichheld, F. F., 1996. *The loyalty effect: the hidden forces behind growth, profits and lasting value*. Boston: Bain & Company.

Reichheld, F. F., 2003. The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, December, 46-54.

Reichheld, F. F., JR, R. G. & Hopton, C., 2000. The loyalty effect - the relationship between loyalty and profit. *European Business Journal*, Volume 22, 134-139.

Reichheld, F. F. & Sasser, E. W., 1990. Zero Defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Outubro, 105-111.

Reinartz, W. & Kumar, V., 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, July, 86-94.

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 Behaviour and personality*, Volume 38, 6, 729-740.

Vilares, M. J. & Coelho, P. S., 2005. *Satisfação e lealdade do cliente*. Lisboa: Escolar Editora.

Wallace, W., Gorst, J. K. & Kanji, G. K., 1999. Customer satisfaction at the Sheffield World Congress, 1998. *Total Quality Management*, Volume 10, Issue 4/5, 561- 568.

Anexo 1

ECSI: o modelo de medida

VARIÁVEL LATENTE	INDICADOR ECSI
IMAGEM	Empresa inovadora e virada para o futuro;
	Empresa em que se pode confiar;
	Empresa estável e implantada no mercado;
	Empresa que se preocupa com os clientes;
	Empresa com um contributo importante para a sociedade;
EXPETATIVAS	Expetativas globais sobre a empresa;
	Expetativas sobre a capacidade da empresa oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente;
	Expetativas relativas à fiabilidade;
QUALIDADE APERCEBIDA	Qualidade global da empresa;
	Qualidade dos produtos e serviços;
	Serviço de aconselhamento;
	Acessibilidade de produtos e serviços;
	Diversificação dos produtos e serviços;
	Clareza e transparência da informação fornecida;
VALOR APERCEBIDO	Dificuldade na avaliação da qualidade;
	Avaliação da qualidade dos produtos e serviços dado o preço pago pelos mesmos;
	Avaliação do preço pago pelos produtos e serviços dada a qualidade apercebida dos mesmos;
SATISFAÇÃO	Satisfação global com a empresa;
	Satisfação comparada com as expectativas (realização das expetativas);
	Comparação da empresa com a empresa ideal;
RECLAMAÇÕES	Identificação dos clientes que reclamaram com a empresa;
	Forma como foi resolvida a última reclamação (para os que reclamaram);
	Perceções sobre a forma como as reclamações seriam resolvidas (para os que não reclamaram);
LEALDADE	Intenção de permanecer como cliente;
	Sensibilidade a variações ao preço (no sentido ascendente como descendente);
	Probabilidade de recomendar a empresa a familiares e amigos;

Anexo 2

O modelo de medida aplicado ao estudo

Questão	Denominação	Variável latente
1. A variedade de artigos disponíveis em loja era ajustada às minhas necessidades.	EXP1	EXPETATIVAS
2. Os funcionários de loja iam compreender as minhas necessidades, atendendo de forma competente e exemplar.	EXP2	
3. O produto que ia adquirir era totalmente fiável, ou seja, não ia falhar durante a utilização.	EXP3	
4. No caso de ocorrerem problemas com o artigo, a loja ia resolvê-los de forma rápida e eficaz.	EXP4	
5. As minhas expectativas globais, relativamente à <i>Decathlon</i> Loures, eram bastante elevadas.	EXP5	
7. O(s) funcionário(s) por quem fui atendido/a estava(m) preparado(s) a aconselhar-me correctamente.	QUA7	QUALIDADE APERCEBIDA
8. Tive acesso a informação clara e transparente relativamente ao artigo que comprei.	QUA8	
9. Fui claramente informado acerca dos serviços disponibilizados pela <i>Decathlon</i> .	QUA9	
10. Os serviços e produtos são bastante diversificados e satisfazem as minhas necessidades.	QUA10	
11. Os funcionários foram simpáticos e disponíveis.	QUA11	
12. A qualidade global do atendimento na loja é bastante elevada.	QUA12	
13. Não tive qualquer tipo de problemas com o artigo.	QUA13	
14. O artigo estava disponível no tempo e local que pretendia.	QUA14	
15. No geral, adquiri um produto de qualidade elevada.	QUA15	VALOR APERCEBIDO
16. O preço do artigo é bastante reduzido, tendo em conta as suas funcionalidades.	VAL16	
17. O preço dos serviços (ex: oficina) é bastante reduzido, tendo em conta as vantagens que oferecem.	VAL17	RECLAMAÇÕES
Alguma vez reclamou na nossa loja?	(filtro)	
20.1 A situação foi muito bem resolvida.	RECLA	
20.2 No caso de ter de reclamar, acho que a situação será muito bem resolvida.		
22. Ela inspira confiança relativamente aos artigos que vende.	IMA22	IMAGEM
23. Pode confiar-se no atendimento e serviços de apoio pós-venda.	IMA23	
24. Enquanto cliente, sinto-me o centro das preocupações dos funcionários.	IMA24	
25. A loja tem iniciativas que contribuem positivamente para a comunidade de Loures.	IMA25	

26. A loja continuará a existir e a abastecer os habitantes de Loures durante várias gerações.	IMA26	
27. A loja é moderna e tem iniciativas inovadoras.	IMA27	
6. De forma geral, as minhas expectativas foram atingidas.	SAT6	SATISFAÇÃO
21. Ela representa a loja de desporto ideal.	SAT21	
29. De uma forma geral, estou totalmente satisfeito enquanto cliente desta loja.	SAT29	
18. Tendo em conta este preço, se precisar de adquirir um novo equipamento desportivo, é provável voltar à <i>Decathlon</i> Loures para o fazer.	LEA18	LEALDADE
19.1 Quanto poderiam os nossos preços subir, em percentagem, até considerar comprar na concorrência?	LEA19	
19.2 Supondo que a concorrência mantém os seus preços, quanto teriam os nossos de baixar, em percentagem, para voltar a adquirir na nossa loja?		
28. É muito provável recomendar a loja aos meus familiares e/ou amigos.	LEA28	

Anexo 3

Caracterização da amostra

Género	Feminino	Masculino	Total
Nº obs.	49	68	117
Percentagem	42%	58%	100%

Idade	Nº obs.	Percentagem
Até aos 25 anos	20	17%
Dos 26 aos 35 anos	33	28%
Dos 36 aos 50 anos	49	42%
Dos 51 aos 65 anos	14	12%
Mais de 65 anos	1	1%
Total	117	100%

Situação perante emprego	Nº obs.	Percentagem
Exerce uma profissão	101	86%
Desempregado	5	4%
Reformado	2	2%
Estudante	8	7%
Ocupa-se de tarefas domésticas	1	1%
Total	117	100%

Profissão (conforme Classificação Portuguesa das Profissões)	Nº obs.	Percentagem
Profissões das forças armadas	4	3%
Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos	6	5%
Especialistas das atividades intelectuais e científicas	34	29%
Técnicos e profissões de nível intermédio	19	16%
Pessoal administrativo	8	7%
Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores	22	19%
Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta	5	4%
Estudantes	7	6%
Outros (inclui respostas não susceptíveis de classificação)	12	10%
Total	117	100%

Caracterização da amostra (continuação)

Habilitações Literárias	Nº obs.	Porcentagem
4 anos de escolaridade	1	1%
6 anos de escolaridade	5	4%
9º ano	9	8%
11º ano	3	3%
12º ano	39	33%
Curso tecnológico/ profissional/ outros	2	2%
Bacharelato	4	3%
Licenciatura	35	30%
Pós-graduação	9	8%
Mestrado	8	7%
Curso de especialização tecnológicas	1	1%
Desconheço as minhas habilitações	1	1%
Total	117	100%

Anexo 4

Estatística descritiva

Respostas às questões do questionário (P = Pergunta n°)

	Frequências relativas											Estatística Descritiva			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ns/Nr	Média	DP	Mediana	Moda
P1	0%	1%	0%	4%	9%	13%	21%	28%	14%	10%	0%	7,38	1,65	8	8
P2	0%	0%	0%	2%	8%	12%	13%	27%	23%	15%	0%	7,87	1,56	8	8
P3	0%	0%	1%	1%	7%	9%	13%	34%	21%	15%	0%	7,90	1,51	8	8
P4	0%	0%	1%	4%	10%	6%	13%	25%	17%	24%	0%	7,88	1,82	8	8
P5	6%	6%	7%	2%	10%	8%	20%	23%	10%	9%	0%	6,43	2,55	7	8
P6	0%	1%	1%	1%	4%	9%	15%	32%	21%	17%	0%	7,98	1,56	8	8
P7	0%	0%	2%	1%	3%	4%	8%	26%	31%	25%	0%	8,42	1,50	9	9
P8	0%	0%	0%	2%	6%	5%	9%	32%	26%	19%	0%	8,20	1,45	8	8
P9	1%	0%	2%	1%	7%	8%	16%	31%	17%	18%	0%	7,83	1,72	8	8
P10	4%	3%	3%	2%	8%	9%	17%	30%	15%	9%	0%	7,10	2,22	8	8
P11	0%	0%	1%	2%	3%	3%	8%	27%	25%	32%	0%	8,58	1,46	9	10
P12	0%	0%	0%	3%	4%	5%	14%	32%	21%	21%	0%	8,15	1,47	8	8
P13	0%	2%	2%	0%	5%	3%	12%	25%	21%	31%	0%	8,32	1,76	9	10
P14	0%	1%	3%	3%	5%	11%	20%	25%	15%	18%	0%	7,61	1,85	8	8
P15	0%	0%	1%	2%	3%	5%	26%	30%	17%	15%	0%	7,90	1,43	8	8
P16	1%	1%	1%	6%	11%	19%	25%	24%	8%	5%	0%	6,83	1,68	7	7
P17	1%	0%	1%	4%	11%	9%	14%	10%	5%	3%	42%	6,63	1,82	7	7
P18	0%	0%	1%	3%	13%	3%	11%	26%	21%	23%	0%	7,97	1,77	8	8
P19.1	1%	0%	0%	0%	2%	1%	6%	4%	1%	1%	85%	6,58	2,46	7	7
P19.2	43%	9%	7%	6%	1%	0%	3%	1%	0%	0%	31%	1,93	1,61	1	1
P20.1	1%	1%	1%	0%	0%	3%	1%	2%	1%	5%	86%	7,25	3,04	8	10
P20.2	3%	0%	0%	1%	6%	12%	20%	21%	11%	14%	14%	7,49	1,88	8	8
P21	0%	0%	2%	4%	10%	16%	27%	16%	13%	11%	0%	7,19	1,70	7	7
P22	0%	0%	1%	1%	7%	6%	19%	29%	20%	18%	0%	7,97	1,53	8	8
P23	1%	0%	0%	1%	9%	5%	19%	31%	15%	19%	0%	7,86	1,64	8	8
P24	2%	1%	3%	4%	9%	21%	21%	17%	7%	15%	0%	7,01	2,01	7	7
P25	0%	0%	5%	7%	14%	14%	21%	21%	8%	10%	0%	6,85	1,89	7	8
P26	0%	0%	1%	1%	9%	10%	20%	26%	16%	17%	0%	7,77	1,59	8	8
P27	1%	3%	1%	5%	8%	5%	11%	23%	20%	24%	0%	7,77	2,13	8	10
P28	0%	0%	1%	3%	3%	9%	15%	20%	26%	25%	0%	8,21	1,61	9	9
P29	0%	0%	1%	1%	5%	8%	15%	30%	22%	18%	0%	8,04	1,49	8	8

Anexo 5

Estatística inferencial

Questões	Sexo	Idade	Habilitações	Profissão
P9	Não foram observados valores estatisticamente significativos a 5%	0,098	0,161	0,030 *
P12		0,313	0,026 *	0,406
P13		0,460	0,025 *	0,480
P14		0,364	0,009 *	0,380
P19.1+P19.2		0,430	0,564	0,047 *
P23		0,280	0,049 *	0,962
P25		0,013 *	0,022 *	0,175
P26		0,715	0,020 *	0,043 *
P27		0,784	0,565	0,018 *
P29		0,762	0,039 *	0,228

*valor estatisticamente significativo a um nível de significância de 5%

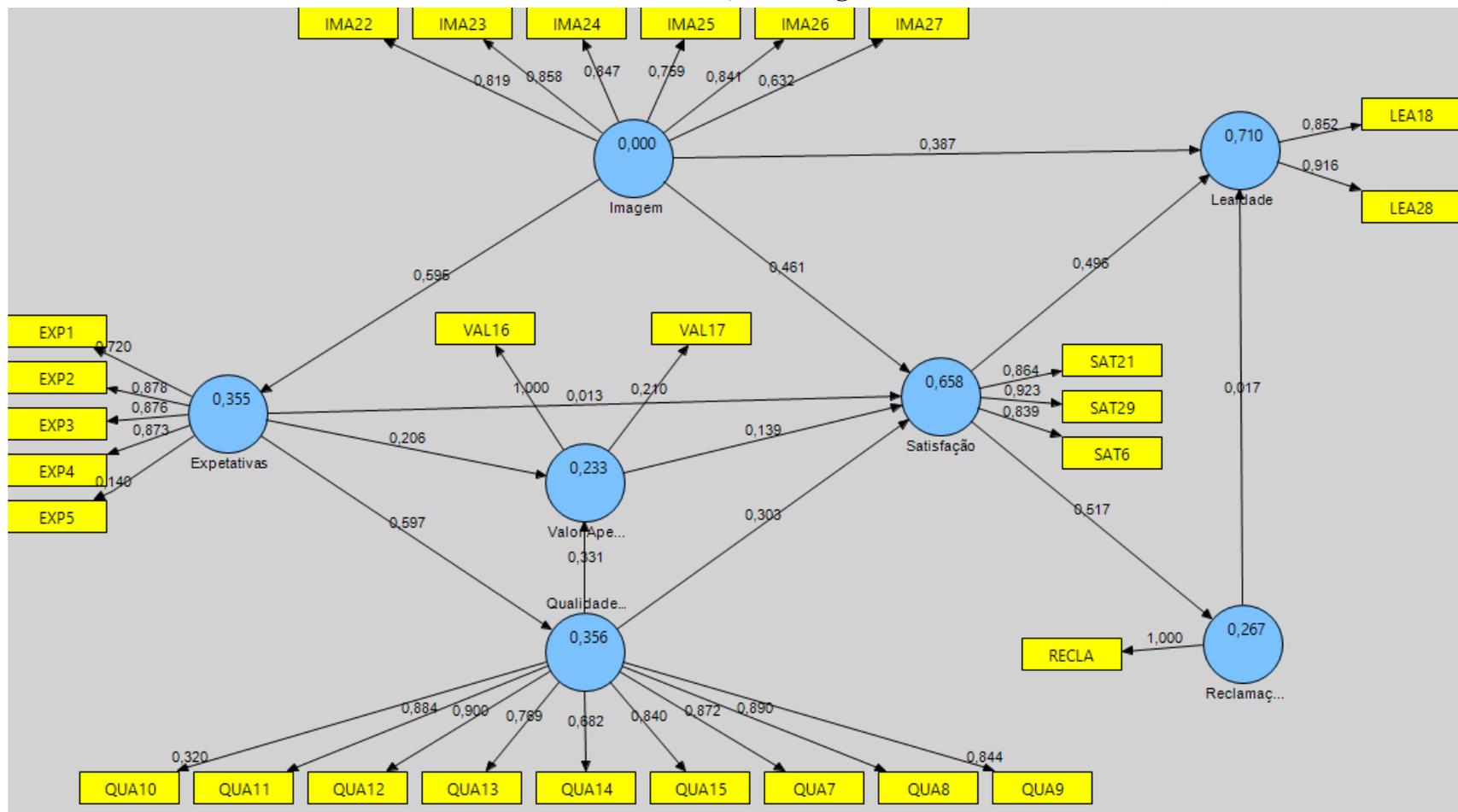
Teste	Grupos	P9	P12	P13	P14	P19.1+P19.2	P23	P25	P26	P27	P29
Idade	Até aos 25 anos	-	-	-	-	-	-	5.9	-	-	-
	A partir dos 25 anos	-	-	-	-	-	-	7.1	-	-	-
Habilitações	Secundário incompleto	-	8.8	9.1	8.6	-	8.5	7.7	8.5	-	8.6
	Secundário completo	-	8	8.1	7.4	-	7.7	6.6	7.6	-	7.9
Profissão	Código profissional 0,1 e 2 ³	7.4	-	-	-	1.9	-	-	7.3	7.3	-
	Restantes códigos ⁴	8.1	-	-	-	2.9	-	-	8	8.2	-

³ (0) Profissões das forças armadas; (1) Representantes do poder legislativo e órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos; (2) Especialistas das atividades intelectuais e científicas.

⁴ Todos os outros códigos previstos no Anexo 3 (não inclui “Estudantes” nem “Outros”)

Anexo 6

O Modelo Estrutural e de Medida e respetivos valores
(os círculos são as variáveis latentes, os retângulos as variáveis de medida)



Medidas estatísticas do modelo estimado

Quadro 6.1 - Coeficientes de correlação							
	Expetativas	Imagem	Lealdade	Qualidade Apercebida	Reclamações	Satisfação	Valor Apercebido
Expetativas	0	0	0	0,5968	0	0,0135	0,2062
Imagem	0,5955	0	0,3866	0	0	0,4613	0
Lealdade	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade Apercebida	0	0	0	0	0	0,3027	0,3306
Reclamações	0	0	0,017	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0,4958	0	0,5169	0	0
Valor Apercebido	0	0	0	0	0	0,1385	0

Quadro 6.2 – Medidas de qualidade estatística			
	AVE	R Square	Cronbachs Alpha
Expetativas	0,5678	0,3546	0,7635
Imagem	0,6343	0	0,8827
Lealdade	0,7827	0,7096	0,7269
Qualidade Apercebida	0,6354	0,3561	0,9204
Reclamações	1	0,2672	1
Satisfação	0,7671	0,6585	0,8487
Valor Apercebido	0,5221	0,2332	0,3551

Quadro 6.3 – Efeitos totais (soma dos impactos diretos e indiretos)							
	Expetativas	Imagem	Lealdade	Qualidade Apercebida	Reclamações	Satisfação	Valor Apercebido
Expetativas	0	0	0,1262	0,5968	0,1292	0,25	0,4035
Imagem	0,5955	0	0,6944	0,3553	0,3154	0,6101	0,2403
Lealdade	0	0	0	0	0	0	0
Qualidade Apercebida	0	0	0,1759	0	0,1801	0,3485	0,3306
Reclamações	0	0	0,017	0	0	0	0
Satisfação	0	0	0,5046	0	0,5169	0	0
Valor Apercebido	0	0	0,0699	0	0,0716	0,1385	0