



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relação do Marketing de Relacionamento na Lealdade do Consumidor Online da Auchan Retail Portugal no Grande Porto

Filipe Carvalho Stevens

Católica Porto Business School
2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relação do Marketing de Relacionamento na Lealdade do Consumidor Online da Auchan Retail Portugal no Grande Porto

Trabalho Final de Dissertação Apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para Obtenção do Grau de Mestre em Marketing

por

Filipe Carvalho Stevens

sob orientação de
Prof. Doutor Mário Ferreira

Católica Porto Business School
Maio de 2020

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Mário Ferreira, por todo o incansável apoio, disponibilidade, conhecimento, paciência e motivação ao longo de toda a elaboração deste trabalho de investigação.

À equipa da Auchan Maia, pelo excelente acolhimento e partilha de conhecimento que me proporcionaram, em especial à Maria José Pinto que me acompanhou de perto durante a aprendizagem. Assim, como à Margarida Agria, que me orientou no conhecimento técnico dos processos do online da Auchan.

Aos participantes do inquérito, pela disponibilidade de tempo no momento da resposta, sem a sua preciosa ajuda não teria sido possível chegar a estas conclusões.

À minha universidade, Católica Porto Business School, por toda a ajuda e serviços à minha disposição auxiliando-me em todo o percurso académico e organizacional.

Gostaria também de agradecer especialmente aos meus pais e irmã por todo o apoio, amor, confiança e incentivo incansável e por estarem sempre presentes. A todos os meus colegas que me acompanharam ao longo deste mestrado apoiando-me incondicionalmente e partilhando o seu conhecimento comigo para me ajudar a evoluir académica e profissionalmente.

Resumo

Nesta investigação é explorada a teoria da qualidade do relacionamento, que é a teoria mais popular do marketing de relacionamento. Assim, é analisada a relação direta da satisfação, confiança e compromisso com a lealdade do consumidor online da Auchan no grande Porto, assim como as inter-relações entre as variáveis independentes. Para tal é realizada uma contextualização do mercado online dos supermercados Portugueses e a caracterização das variáveis em estudo no contexto da Auchan. De forma a entender a perspetiva do consumidor, foram administrados 350 questionários e criadas quatro escalas para medir os determinantes relativos ao serviço online.

Para analisar os dados, este estudo recorreu à análise fatorial exploratória e confirmatória, à análise de componentes principais e ao modelo de equações estruturais. O que permite concluir que a estratégia atual de marketing de relacionamento da Auchan demonstra uma boa correspondência com as necessidades e exigências dos seus consumidores, exceto a confiança. Esta variável originou a única hipótese rejeitada, e como tal é a mais descurada pela empresa.

Palavras-chave: consumidor online; supermercados Portugueses; marketing de relacionamento; qualidade do relacionamento e lealdade do consumidor.

Abstract

In this investigation is explored the relationship quality theory, which is the most popular relationship marketing theory. Therefore, is analyzed the direct relationship of satisfaction, trust and commitment with the loyalty of Auchan consumers in the metropolitan area of Porto, as well as the interrelationships between the independent variables. To do this, is conducted a contextualization of the online market for Portuguese supermarkets and the characterization of the variables in study in the context of Auchan. In order to understand the consumers perspective. Having this is mind, 350 questionnaires are administered, and four scales created to measure the determinants related with the online service.

To analyze the data, this study recurs to exploratory and confirmatory factory analysis, principal components analysis and to the structural equations model. This allows to conclude that the current Auchan relationship marketing strategy has a good fit with the needs and demands of its consumers, except for trust. This variable originated the only null hypothesis, and so is the most neglected by the company.

Keywords: online consumer; Portuguese's supermarkets; relationship marketing; relationship quality; and consumer loyalty.

Índice

Capítulo 1 - Introdução.....	20
1.1 Enquadramento Geral.....	20
1.2 Falhas de Investigação.....	21
1.3 Questão de Investigação	22
1.4 Originalidade	23
1.5 Contribuição para o Conhecimento	24
1.6 Layout dos Capítulos Seguintes.....	25
Capítulo 2 — Revisão de Literatura	26
2.1 Definição de Conceitos Principais	26
2.1.1 Marketing de Relacionamento (MR)	26
2.1.2 Lealdade do Consumidor	27
2.2 Teorias Principais	28
2.2.1. Marketing de Relacionamento (MR).....	28
2.2.2 A Teoria da Qualidade do Relacionamento	33
2.2.2.1. A Satisfação do Consumidor.....	34
2.2.2.2. A Confiança	36
2.2.2.3 O Compromisso.....	39
2.2.3. Lealdade do Consumidor	41
2.3 Evidência empírica.....	44
2.3.1 A Relação Entre a Satisfação e a Lealdade do Consumidor.....	44
2.3.2 A Relação entre a Confiança e a Lealdade do Consumidor.....	45
2.3.3 A Relação entre o Compromisso e a Lealdade do Consumidor	46
2.3.4 A Relação entre a Satisfação e a Confiança do Consumidor	47
2.3.5 A Relação entre a Confiança e o Compromisso do Consumidor	48
2.3.6 A relação entre a satisfação e o compromisso.....	49
2.4 Contexto de Investigação.....	49
2.4.1 O Retalho Alimentar Português.....	49
2.4.2 A Auchan Retail Portugal	52
2.4.3 O Marketing de Relacionamento da ARP	54

Capítulo 3 — Metodologia	66
3.1 Método de recolha de dados	67
3.1.1 Método de amostragem	71
3.1.2 Método de implementação	72
3.2 Variáveis	73
3.2.1 Satisfação com o Serviço Online	73
3.2.2 Confiança com o serviço online	75
3.2.3 Compromisso com a Auchan online	76
3.2.4 Lealdade do consumidor ao serviço online	77
3.3 Metodologia principal	78
3.4 Software	79
Capítulo 4 — Resultados	80
4.1 Estatísticas Descritivas	81
4.1.1 Caraterísticas Sociodemográficas dos Respondentes	81
4.1.2 Confiabilidade das Escalas	84
4.1.3 Métodos estatísticos de análise multivariada	93
4.1.4 Scores Totais Médios	104
4.2 Resultados principais	105
4.2.1 Modelo de equações estruturais (MEE)	105
4.3 Discussão dos resultados	106
Capítulo 5 — Conclusões	110
5.1 Conclusões Principais	110
5.2 Implicações para a gestão	112
5.3 Limitações do estudo	114
5.4 Recomendações para futuras investigações	115
Referências Bibliográficas	117
Sites de internet consultados:	154
Apêndices	159

Índice de Abreviaturas

ARP – Auchan Retail Portugal

CRM- Customer Relationship Management

MR- Marketing de Relacionamento

WOM- *Word-of-mouth*

SA- Sociedade Anónima

SPSS- *Statistical Package of Social Science*

VN- Volume de Negócios

ZdV- Zona de Vida

Índice de Tabelas e Figuras

Tabela 1 – Compromissos Assumidos pela Auchan	58
Tabela 2 – Secção 1 do questionário	70
Tabela 3 – Secção 2 do questionário	70
Tabela 4 – Fator satisfação na secção 3 do questionário	74
Tabela 5 – Fator confiança na secção 3 do questionário	75
Tabela 6 – Fator compromisso na secção 3 do questionário	76
Tabela 7 – Fator lealdade na secção 3 do questionário	77
Tabela 8 – Análise descritiva das características sociodemográficas	81
Tabela 9 – Distribuição da duração da relação dos respondentes com a Auchan Online	82
Tabela 10 – Distribuição da frequência de compra na Auchan Online	83
Tabela 11 – Distribuição da frequência de compra na Auchan Online	83
Tabela 12 – Matriz de correlações entre itens da satisfação	86
Tabela 13 – Matriz de correlações entre item e o total das restantes itens da satisfação	87
Tabela 14 – Matriz de correlações entre itens da confiança	88
Tabela 15 – Matriz de correlações entre item e os restantes itens da confiança	89
Tabela 16 – Matriz de correlações entre itens do compromisso	90
Tabela 17 – Matriz de correlações entre item e o total dos restantes itens do compromisso	91
Tabela 18 – Matriz de correlações entre itens da lealdade	92

Tabela 19 – Matriz de correlações entre item e o total dos restantes items da lealdade.....	93
Tabela 20 – Comunalidades de 13 items das variáveis independentes (AFE) ..	96
Tabela 21 – Comunalidades de 13 items das variáveis independentes (AFE) ..	96
Tabela 22 – Valores próprios e percentagens de variância total explicada das variáveis independentes (AFE).....	97
Tabela 23 – Matriz de correlações dos três fatores das variáveis independentes	98
Tabela 24 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)	98
Tabela 25 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)	99
Tabela 26 – Comunalidades da variável dependente (AFE).....	100
Tabela 27 – Valores próprios e percentagens de variância total explicada da variável dependente (AFE)	101
Tabela 28 – Matriz de componentes da variável dependente (AFE)	101
Tabela 29 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)	103
Tabela 30 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)	103
Tabela 31 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)	104
Figura 1 – Esquema das relações causais da satisfação online.....	36
Figura 2 – Esquema das relações causais da confiança online	39
Figura 3 – Esquema das relações causais do compromisso online.....	41
Figura 4 – Esquema das relações causais da lealdade online.....	43
Figura 5 – Quota do mercado online de supermercados Portugueses	50

Figura 6 — Taxa de penetração no mercado online de hipermercados Portugueses	51
Figura 7 — Esquema do Modelo de Pesquisas da Investigação	61
Figura 8 — Path analysis do modelo conceptual	105
Figura 9 — Modelo Conceptual com efietos indiretos estandardizados.....	107
Figura 10 — Novo modelo conceptual com efeitos estandardizados.....	108
Figura 11 — Modelo ideal com efeitos estandardizados	109

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento Geral

A base teórica deste estudo está fundamentada em dois conceitos fulcrais, o Marketing de Relacionamento e a lealdade do consumidor.

O Marketing de Relacionamento surgiu como um novo paradigma relacional (Sayil et al., 2016). A partir desse momento, ganhou cada vez mais interesse, quer junto dos investigadores, os mais citados são Berry e Grönroos, quer no mundo empresarial. No contexto organizacional, o MR é crítico para o sucesso de qualquer empresa, pois é um fenómeno aceite que sustenta que os clientes existentes são muito mais fáceis de reter do que adquirir novos clientes (Berry, 1983). Desta forma, as empresas procuram continuamente estratégias de marketing confiáveis de modo a aumentar a lealdade dos seus consumidores para potenciar os lucros (Silvestro & Cross, 2000). No entanto, há falta de consenso entre os investigadores sobre quais os principais determinantes de MR que podem ser usados para alcançar a lealdade do consumidor. Assumindo grande importância no contexto do retalho online, uma vez que os retalhistas online têm dificuldade em construir relacionamentos com os clientes (Chen et al., 2008).

Relativamente à lealdade, Oliver é o autor mais conceituado. Este define-a como o compromisso profundamente enraizado de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro, causando a compra repetitiva. Há duas principais abordagens de lealdade, a atitudinal e comportamental (Aaker, 2011). O maior debate prende-se com a indefinição nas estratégias a implementar pelas empresas para aumentar a retenção de clientes (Homburg et al., 2002 e Reinartz et al., 2004).

Quanto aos supermercados Portugueses, as vendas das lojas físicas estagnaram, mas o crescimento da venda online do Continente e da Auchan é de dois dígitos. A

Auchan Retail Portugal (ARP) é a segunda maior loja online de supermercados de Portugal com um volume de negócios de 50 milhões de euros, cobertura geográfica em 14 distritos e com 522 funcionários dedicados ao online. Sendo que a quota de mercado online é de 22%, mas tem vindo a aumentar nos últimos 5 anos. Assim, a venda online da ARP tem vindo a assumir maior significância e é expectável que a tendência de crescimento se mantenha, especialmente devido ao surto de Covid-19. A zona de Vida do Porto é a terceira maior ZdV com uma faturação de 3 milhões de euros, mas apresenta o maior crescimento anual a nível nacional. Como tal, o objeto de estudo é o retalho online da Auchan Retail Portugal (ARP) no grande Porto.

1.2 Falhas de Investigação

Em primeiro lugar, pode ser constatado na literatura que há uma falta de estudos empíricos sobre as principais determinantes do Marketing de Relacionamento (Walter et al., 2001). Esta necessidade advém do facto dos de não haver consenso na literatura sobre os principais determinantes e não haver validação empírica para aplicação universal e relevância empresarial dos poucos estudos existentes (Ndubisi & Chan, 2005). Adicionalmente, esses estudos focam-se em apenas uma ou duas relações causais e com diferentes definições dos construtos e variáveis em estudo. Assim, há um intenso debate entre investigadores relativo à identificação de quais são os principais componentes do MR.

Em segundo lugar, não há fundamentação empírica de como é que o Marketing de Relacionamento, nomeadamente estratégias relativas aos seus principais componentes, podem ser usadas para gerar maior lealdade do consumidor (Pan et al., 2012). Assim, ainda há poucos estudos validados sobre a influência dos componentes relacionais com a lealdade dos consumidores. Sendo que a maioria dos investigadores sobre MR focou-se na análise dos benefícios gerados pela lealdade

do consumidor do ponto de vista dos retalhistas, e geralmente no contexto do relacionamento com outras empresas (Picón et al., 2014).

Em terceiro lugar, o contexto onde o Marketing de Relacionamento, as suas componentes e a lealdade do consumidor foram mais desenvolvidas foi no setor de retalho bancário (Ndubisi, 2007). Portanto, existe falta de investigações na área do retalho alimentar (Singh & Sirdeshmukh, 2000, Odekerken-Schröder et al., 2003), especialmente no que diz respeito ao negócio online (Verma et al., 2015; Rafiq et al., 2013). Assim, há poucos estudos empíricos que analisam a relação entre a satisfação, confiança e compromisso online e escalas para os medir no retalho alimentar online (Kim, 2002, Yoo & Park, 2005, Choi et al., 2007 e Rafiq et al., 2013).

Em quarto lugar, a revisão de literatura faz parecer que não existem estudos empíricos sobre o MR, as suas componentes e a lealdade no contexto dos supermercados Portugueses online (Gonçalves, 2010). Especificamente, o Marketing de Relacionamento da Auchan nunca foi analisado, sendo particularmente relevante avaliar a Auchan online do Porto, porque é a ZdV que apresenta maior crescimento da venda online (+24% em 2019 face ao ano homólogo).

Em suma, potencialmente existe a lacuna de um trabalho prático e empírico significativo de identificação e análise dos determinantes relacionais que geram lealdade do consumidor online da Auchan Retail Portugal.

1.3 Questão de Investigação

Na sequência do que foi referido anteriormente, a questão de investigação vai responder à necessidade de ter mais estudos empíricos sobre quais os principais determinantes do marketing de Relacionamento que geram lealdade do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto. Assim, a questão de investigação

formulada é a seguinte: “Qual a influência do marketing de Relacionamento na lealdade do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto?”.

A relevância desta questão de investigação passa por primeiro fundamentar empiricamente quais são os principais determinantes do Marketing de Relacionamento com relação direta positiva na lealdade do consumidor. Em segundo lugar, avaliar as inter-relações entre os vários antecedentes da lealdade do consumidor. Posteriormente, pretende-se comprovar esses mesmos efeitos diretos positivos dos componentes (satisfação, confiança e compromisso) na lealdade do consumidor no contexto prático e específico do negócio online da Auchan Retail Portugal no grande Porto. Uma vez que esta ZdV está a ter um forte crescimento de vendas, portanto pretende reter os novos clientes e estabelecer relações duráveis com os mesmos mediadas pelo canal digital.

1.4 Originalidade

Esta investigação em termos de originalidade irá contribuir com três claras mais-valias.

Atendendo aos estudos analisados, potencialmente poderá ser o primeiro estudo que investiga a estratégia de Marketing de Relacionamento da Auchan que a empresa usa para estabelecer relacionamentos usando as perceções dos clientes da Auchan no grande Porto para fundamentar as sugestões de melhoria à estratégia de MR (Santos et al., 1999).

Em segundo lugar, possivelmente investiga pela primeira vez a satisfação, confiança e compromisso como geradoras de maior lealdade do consumidor online da Auchan Retail Portugal no Grande Porto (Yi & Jeon, 2003 e Ou et al., 2011).

Em terceiro lugar, é uma tentativa de criar escalas para a satisfação, confiança, compromisso e lealdade do consumidor com o serviço online de um supermercado (Sayil et al., 2016).

Por último, investiga, talvez pela primeira vez, as inter-relações entre os antecedentes da lealdade do consumidor, nomeadamente a satisfação, confiança e compromisso no contexto da compra online do consumidor da Auchan no grande Porto (Lewis & Soureli, 2006 e Sayil et al., 2016).

1.5 Contribuição para o Conhecimento

Do ponto de vista académico, é mais um estudo empírico fornecendo que examina as relações causais entre a satisfação, confiança e compromisso com a lealdade do consumidor online, assim como as relações entre as próprias variáveis independentes. Ainda, caracteriza o negócio online e o MR da ARP com foco no grande Porto. Por isso, pode ser o estudo mais recente sobre o MR da Auchan e da perceção dos consumidores online da Auchan no grande Porto. Por último, agrega o conhecimento do estudo de caso e do questionário de modo a sugerir melhorias à atual estratégia relacional da Auchan online no grande Porto.

Como tal, do ponto de vista empresarial, é relevante para os *stakeholders* com poder de decisão da Auchan, pois possivelmente podem saber como melhorar a estratégia de MR online e aumentar a lealdade dos consumidores. Os marketers da Auchan podem usar esta investigação para elaborar melhores campanhas digitais, melhorar a comunicação, saber como manter os clientes leais e ter uma maior compreensão dos componentes de MR que devem ser mais explorados. A administração da Auchan irá ter uma nova fonte de informação para fazer melhores decisões estratégicas e conduzir o negócio digital. A equipa online da Auchan irá saber quais são os componentes menos desenvolvidos que precisa de se debruçar para fortalecer a relação com os consumidores, melhorar a experiência e processo de compra digital dos clientes. Em segundo plano, irá contribuir para aumentar o conhecimento dos

marketers de outros supermercados online nacionais e todos os que queiram melhorar o seu negócio digital.

1.6 Layout dos Capítulos Seguintes

Posteriormente vão ser apresentados quatro capítulos. No capítulo 2, é realizada a revisão de literatura e no capítulo 3 é apresentada a metodologia adotada. Por fim, no capítulo 4 encontra-se a análise e discussão dos resultados obtidos, terminando com o capítulo 5 onde são expostas as conclusões, recomendações e limitações da investigação.

Capítulo 2 – Revisão de Literatura

2.1 Definição de Conceitos Principais

2.1.1 Marketing de Relacionamento (MR)

De acordo com Grönroos (1994), o conceito de marketing de relacionamento surgiu pela primeira vez na literatura na área do marketing de serviços em 1983 num artigo da autoria de Berry.

Berry (1983) afirma que o marketing de relacionamento consiste em atrair, manter e melhorar as relações com os clientes em organizações multi-serviços. Sendo que fornecer serviços e vender a clientes existentes é tão importante para o sucesso do marketing de longo prazo como adquirir novos consumidores. Assim, o marketing também consiste em fortalecer a relação, transformar consumidores indiferentes em leais e fornecer serviços a consumidores como clientes.

Já Grönroos (1994), define o Marketing de Relacionamento como todas as atividades direcionadas para identificar, estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com consumidores e outros parceiros com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados, através de trocas mútuas e do cumprimento de promessas. Ou seja, não é só importante conquistar novos clientes e criar transações, mas também manter e melhorar as relações atuais.

De acordo com Gummesson (1999), o Marketing de Relacionamento é a relação básica de marketing entre o fornecedor e o cliente que envolve relacionamentos, *networks* e marketing de interação. Está direcionado para relações mutuamente benéficas de longo prazo com clientes individuais e outros *stakeholders*, em que o valor é cocriado entre as partes envolvidas.

Assim, estas definições referem a lealdade do consumidor como o objetivo primordial do MR das empresas. Em suma, penso que a definição de Berry (1983), é a mais adequada ao contexto a ser estudado, pois foca-se exclusivamente no cliente

final e na sua lealdade. As outras duas definições relacionam o MR com a envolvente, quando esta investigação visa estritamente o ponto de vista do consumidor.

2.1.2 Lealdade do Consumidor

A lealdade deriva da literatura do comportamento do cliente (Chegini, 2010). Está fortemente associada ao contexto das marcas, sendo uma das palavras mais definidas no léxico do marketing (Morgan & Rory, 1999).

Uma das mais definições mais antigas e usadas é a de Jacoby & Kyner (1973), que afirma que a lealdade é a resposta comportamental tendenciosa, expressa ao longo do tempo por uma unidade de tomada de decisão, relacionada a uma ou mais marcas alternativas de um conjunto de marcas, sendo uma função de processos psicológicos.

Segundo Oliver (1999), a lealdade é um compromisso profundamente enraizado de recomprar um produto ou serviço preferido consistentemente no futuro e, assim, levar a compras repetidas da mesma marca ou da mesma empresa, independentemente das influências situacionais e esforços de marketing terem o potencial de causar um comportamento de mudança. Esta definição permite distinguir a lealdade como comportamental e atitudinal (Oliver, 1999 e Aaker, 2011).

Reichheld et al. (2000) definiram o construto como a tendência de uma pessoa para mostrar lealdade individual e outras tentativas para fortalecer um relacionamento, baseando-se em aspetos relativamente mais distintos.

Após a análise das três definições acima apresentadas, é possível constatar que a lealdade era inicialmente definida como um mero comportamento de compra repetida. No entanto, nas definições mais recentes passou a ser multidimensional ultrapassando o simples ato de comprar. Em suma, esta investigação vai utilizar a definição de Reichheld et al. (2000), visto que é a mais apropriada ao contexto

conferindo relevância ao fortalecimento do relacionamento com o consumidor, que é um dos pilares do MR.

2.2 Teorias Principais

2.2.1. Marketing de Relacionamento (MR)

Nas últimas duas décadas, o marketing de Relacionamento tornou-se um tópico de considerável interesse para acadêmicos e profissionais devido à mudança do paradigma transacional para o relacional (Sayil et al., 2016). Assim, o paradigma relacional alterou profundamente o modo de organização das empresas (Frow & Payne, 2009), pois as organizações estão mais interessadas em manter relacionamentos estáveis com os consumidores do que acumular trocas ocasionais (Beatty et al., 1996). Como tal, as empresas estão a afastar-se do produto e do marketing centrado na marca para uma abordagem centrada no consumidor. Por isso, nos últimos anos, os acadêmicos e profissionais têm tentado compreender de forma eficaz como construir e gerir o relacionamento com o consumidor, que são a essência do conceito de marketing (Reinartz et al., 2004).

Na perspetiva empresarial, o marketing de Relacionamento pode ser visto como uma filosofia de negócio de sucesso ou como um valor e cultura organizacional distinta que põe a relação comprador-vendedor no centro do pensamento estratégico e operacional da empresa (Sin et al., 2005). Assim, as vantagens do MR para as empresas de serviços são o aumento da quota de mercado através da atração de novos clientes, fazer mais negócios com clientes existentes e reduzir o abandono dos clientes atuais (Sayil et al., 2016). Ao direcionar recursos de marketing para clientes existentes, o MR concretiza diretamente duas destas oportunidades através da expansão das relações atuais e da redução do abandono da empresa por parte dos clientes (Kinard & Capella, 2006). Portanto, o sucesso das empresas de serviços

depende da capacidade de manter relacionamentos de longo-prazo com os clientes que repetem a compra (Matute-Vallejo et al., 2010).

Sendo que os estudos existentes sobre os resultados dos determinantes de Marketing de Relacionamento podem ser separados em dois grupos (Hennig-Thurau et al., 2002). Os estudos univariados que analisam as relações entre os resultados do Marketing de Relacionamento e uma única variável que tem um papel chave no MR. Por outro lado, a abordagem multivariada em que são analisados dois ou mais construtos simultaneamente. Assim, os estudos univariados são limitadores e é sugerida uma abordagem mais holística com uma pluralidade de construtos.

De acordo com Hennig-Thurau & Hansen (2000), há 3 abordagens de Marketing de Relacionamento: a abordagem comportamental, a abordagem de rede e a nova abordagem de economia institucional. A abordagem comportamental segue a maioria dos modelos existentes relacionados com o MR, incluindo os construtos de confiança, compromisso, satisfação e lealdade. Por outro lado, a teoria de rede foca-se no caráter interativo dos relacionamentos no campo do marketing *business-to-business* e adota uma perspectiva interorganizacional (Hennig-Thurau & Hansen, 2000). Por último, a nova abordagem de economia institucional tem por base as teorias económicas modernas, como a teoria dos custos de transação e teoria da agência, para explicar o desenvolvimento e colapso dos relacionamentos com o objetivo geral de minimizar os custos de estruturar e gerir um determinado relacionamento.

Deste modo, o objetivo primordial da teoria do Marketing de Relacionamento é identificar os *drivers* principais que influenciam os principais resultados da empresa e perceber quais são as relações causais entre os determinantes e os resultados (Hennig-Thurau et al., 2002 e Xu et al., 2006). A literatura de Marketing de Relacionamento teorizou os seguintes conceitos como determinantes de Marketing de Relacionamento: confiança (Moorman et al., 1993; Morgan & Hunt, 1994; Wong & Sohal, 2002; Kinard & Capella, 2006; Ndubisi, 2004), compromisso (Morgan &

Hunt, 1994; Wong & Sohal, 2002; Ndubisi, 2004; Matos & Rossi, 2008), equidade (Gundlach & Murphu, 1993), competência (Anderson & Weitz, 1989; Chan, 2004), empatia (Xu et al., 2006; Gummesson, 1999; Ndubisi, 2004), gestão de conflitos (Dwyer et al., 1987; Chan, 2004; Dobisy, 2005, Ndubisi, 2004) e comunicação (Crosby et al., 1990; Morgan & Hunt, 1994; Gummesson, 1999). No entanto, a maioria dos construtos são conceptuais, e por isso não têm validade empírica. Ainda, as poucas investigações realizadas até ao momento, consideram estes determinantes individualmente, não permitindo haver uma real compreensão das inter-relações entre eles. Sendo que os determinantes mais estudados empiricamente são a satisfação, compromisso e confiança (Hennig-Thurau et al., 2002). Isto porque, as relações transacionais duráveis e de sucesso são aquelas em que os parceiros vão para além dos benefícios transacionais de curto prazo e incorporam fatores comportamentais (Dwyer et al., 1987; Gundlach et al., 1995; Sirdeshmukh et al., 2002).

Inicialmente, surgiram as abordagens univariadas (Hennig-Thurau et al., 2002). Estas teorias consideravam apenas uma variável como antecedente da relação com o fornecedor de serviços. Tal como a abordagem da satisfação, em que a única variável era a satisfação do consumidor com a performance do fornecedor de serviços (Fornell, 1992; Anderson and Sullivan, 1993; Hallowell, 1996 e Anderson, 1998). A teoria da confiança, que tinha como variável a confiança do consumidor no relacionamento com o fornecedor de serviços (Moorman et al., 1992 e Bendapudi & Berry, 1997). E a abordagem do compromisso, recorria ao compromisso do consumidor com o relacionamento (Pritchard et al., 1999).

Posteriormente surgiram as teorias multivariadas, em que já eram consideradas duas ou mais variáveis como antecedentes dos resultados relacionais (Hennig-Thurau et al., 2002). Morgan & Hunt (1994) criaram uma das primeiras abordagens multivariadas com a teoria do binómio compromisso-confiança. Assim, em inúmeros estudos de Marketing de Relacionamento (Kalafatis & Miller, 1997; Ruyter

et al., 2001; Hennig-Thurau et al., 2002; Sharma et al., 2006; Cater & Zabkar, 2009; Alrubaiee, 2012 e Amani, 2015) a confiança e o compromisso são dois dos conceitos mais importantes e centrais para perceber o conceito e úteis para medir a lealdade do consumidor. Especificamente, o compromisso é importante no MR, pois é um indicador crítico para a estabilidade e sucesso da relação e a base para o desenvolvimento das relações de longo prazo. A confiança, porque essas relações necessitam de previsibilidade, integridade e honestidade (Wong & Sohal, 2002).

Por último, são apresentadas duas das abordagens multivariadas mais populares para perceber os resultados do marketing de Relacionamento (Hennig-Thurau et al., 2002). A abordagem dos benefícios relacionais (Bendapudi & Berry, 1997; Gwinner et al., 1998 e Reynolds & Beatty, 1999) que se concentra nos benefícios mútuos da relação entre o consumidor e o fornecedor de serviços (Hennig-Thrau et al., 2000). Gwinner et al. (1998) definem benefícios relacionais como benefícios que os consumidores são prováveis de receber como resultado de se envolverem em relacionamentos de longo prazo com uma empresa. Defendem que estes benefícios ajudam a prever o desenvolvimento futuro dos relacionamentos existentes e separa-os em duas categorias, os benefícios funcionais e os sociais. Sendo que os benefícios funcionais incluem os benefícios de confiança e tratamento especial (Sweeney et al., 2007). Por outro lado, a abordagem da qualidade do relacionamento (Crosby et al., 1990; Hennig-Thurau & Klee, 1997; Mosahab et al., 2010; Boora & Singh, 2011; Adoyo et al, 2012; Huang et al., 2014; Gonu & Boohene, 2016 e Julian et al, 2016), identifica a satisfação, a confiança e o compromisso como os três principais *drivers* do Marketing de Relacionamento e empiricamente verificaram o seu efeito positivo na lealdade do consumidor. Tem como base a teoria do compromisso confiança de Morgan & Hunt (1994) e considera a avaliação da relação pelo consumidor como central para a sua decisão de continuar ou abandonar a relação com o fornecedor de serviços. Estas duas abordagens são as mais expressivas no modelo dos determinantes dos resultados do MR (Hennig-Thurau et al., 2002).

Devido à complexidade das decisões dos consumidores sobre os relacionamentos e a multidimensionalidade dos determinantes dos resultados do Marketing de Relacionamento, a abordagem multivariada é mais apropriada para modelar a real influência na lealdade do consumidor (Hennig-Thurau et al., 2002). Sendo que a teoria da qualidade do relacionamento é ideal para investigar a lealdade, porque é teoricamente mais substanciada e intensamente discutida na literatura.

Quanto ao objetivo final do marketing, diversos autores (Berry & Parasuraman, 1991; Grönroos, 1994; Oalmatier et al., 2006; Pi & Huang, 2011) concordam para reter os consumidores com quem os proprietários desejam construir relações de longo prazo é fundamental estabelecer a lealdade do consumidor. Assim, Evans & Laskin (1994), Shani & Chalasani (1992), Peliter & Westfall (2000) e Wulf et al. (2001) empiricamente confirmam que o MR é capaz de aumentar a lealdade do consumidor. Por isso, a lealdade é uma importante manifestação dos resultados de MR, porque sinaliza a motivação para manter a relação com a empresa focal (Zeithaml et al., 1996). Assim, autores como Oliver (1999), Caceres & Paparoidamis (2007) e Aurier & Gilles (2012) defendem que o aumento da lealdade pode ser atingido através da interiorização da satisfação, confiança e compromisso nos objetivos estratégicos das empresas. Desta forma, as intenções de comportamentos favoráveis estão associadas com a capacidade do fornecedor de serviços de fazer com que os consumidores digam coisas positivas sobre eles, recomendem a outros consumidores, permaneçam leais, gastem mais com a empresa e paguem preços *premium* (Dick & Basu, 1994, Roberts et al., 2003, Sirohi et al., 1998 e Zeithaml et al. 1996). Assim, esta investigação vai recorrer à teoria da qualidade do relacionamento para investigar as relações diretas entre os três determinantes principais do MR: satisfação, confiança e compromisso e o seu resultado, a lealdade do consumidor.

2.2.2 A Teoria da Qualidade do Relacionamento

A qualidade do relacionamento é um construto composto por vários componentes chave que refletem a natureza geral dos relacionamentos entre empresas e consumidores (Hennig-Thurau, 2000). Apesar de não haver consenso relativamente à conceptualização da qualidade do relacionamento, há uma discussão intensa sobre os construtos centrais que compreendem este abrangente construto relacional. Inicialmente, pesquisas anteriores propuseram as seguintes componentes da qualidade do relacionamento: normas cooperativas (Baker et al., 1999), oportunismo (Dorsch et al., 1998), orientação do consumidor (Dorsch et al., 1998; Palmer & Bejou 1994), conhecimento do vendedor (Palmer and Bejou 1994), conflito, intenção de investir e expectativa para continuar (Kumar et al., 1995). No entanto, só existe consenso relativamente à satisfação com a performance do fornecedor de serviços, confiança no fornecedor de serviços e compromisso com a relação com o fornecedor de serviços como os determinantes chave da qualidade do relacionamento (Baker et al., 1999; Crosby et al., 1990; Dorsch et al., 1998; Garbarino & Johnson 1999; Palmer & Bejou 1994 e Smith 1998). Sendo que estas três principais variáveis satisfação, confiança e compromisso são tratadas como interrelacionados do que de forma independente. Apesar de ser apontado que a confiança e satisfação são mais importantes do que o compromisso na operacionalização da qualidade do relacionamento (Crosby et al., 1990). No entanto, os marketers ainda não têm um profundo entendimento de como as determinantes da qualidade do relacionamento se relacionam com o resultado relacional mais importante, a lealdade do consumidor (Hennig-Thurau, 2002).

2.2.2.1. A Satisfação do Consumidor

De acordo com Navarro et al. (2007), a satisfação tem sido considerada um dos conceitos mais importantes do marketing durante as últimas quatro décadas. Começou por ser definida por Oliver (1997) como um julgamento de atitude baseado numa série de compras ou interações entre o consumidor e o produto. Por sua vez, Sharma & Patterson (2000) desenvolvem o conceito afirmando que é o estado psicológico do consumidor que deriva da comparação entre as suas expectativas do produto e o sentimento obtido após a compra e o consumo do produto. Sendo que esta comparação deve ser entendida com base na dimensão afetiva e cognitiva (Liljander & Strandvik, 1997). No contexto do marketing online, é uma comparação do julgamento da experiência online face à experiência offline com o retalhista (Tan et al., 2009). Deste modo, os fatores mais importantes da satisfação online estão relacionados com: design do *website*, confiabilidade, informação, segurança, utilidade percebida, conveniência, qualidade do serviço online e facilidade de uso (Kalia et al., 2017). Cristobal et al. (2007) complementa revelando que uma elevada perceção da qualidade do *website* e serviço ao consumidor levam a altos níveis de rentabilidade.

Tradicionalmente, a satisfação tem sido vista como uma determinante do comportamento de longo prazo e como o resultado da perceção do consumidor do valor recebido na transação ou relacionamento (Xu et al., 2006). Portanto, é uma avaliação geral do consumidor da performance da firma. De modo que é expectável que a satisfação com o fornecedor de um serviço online aumente a sua vontade de fazer mais compras online com esse mesmo fornecedor (Pleessis, 2010). Por isso, um alto nível de satisfação vai diminuir a necessidade percebida de mudar de fornecedor de serviços, aumentando assim a recompra e, conseqüentemente a rentabilidade da empresa (Bowen & Chen, 2001). Assim, os antecedentes da satisfação do consumidor, simpatia da equipa de vendas e o conhecimento do

cliente, desempenham um papel crucial em gerar a lealdade do consumidor (Shamadasani & Balakrishan, 2000). Já no contexto online, existem alguns estudos sobre a confiança e compromisso online como os antecedentes da satisfação (Kim, 2002, Yoo & Park, 2005 e Choi et al., 2007). No seguimento dessa relação, a satisfação é apontada como o antecedente mais importante da lealdade (Laran & Espinoza, 2004; Tsiotsou, 2006; Chiou & Pan, 2009 e Chen, 2012). Sendo que esta relação de antecedente é também aplicável ao contexto online (Frederick et al., 2000), uma vez que satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores é a chave para ganhar lealdade do consumidor (Oliver, 1999). Em geral, a literatura antecipa um efeito positivo e linear da satisfação na lealdade (Sayil et al. 2016).

Segundo Roberts et al. (2003), a satisfação com o serviço fornecido está positivamente associada com o Marketing de Relacionamento, porque a satisfação com o serviço envolve fatores subjetivos, afetivos e sentimentais, sendo que estas duas últimas dimensões são passíveis de ser influenciadas pelo MR. Assim, as empresas que usam o MR para melhorar as relações com os clientes são mais prováveis de alcançar a satisfação do consumidor (Tohidinia & Haghighi, 2011). Por isso, é que a maioria das pesquisas e práticas de marketing assumem que a satisfação do consumidor é um fator chave na determinação do sucesso de longo prazo das empresas (Sayil et al., 2016). Assim, a satisfação tem um papel chave na construção de relações de lealdade (Bove & Mitzzifiris, 2007; Davis-Sramek et al., 2009; Garbarino & Johnson, 1999; Shabbir et al., 2007). Adicionalmente, a satisfação do consumidor com as características do *website* vai afetar o compromisso online, porque a satisfação e o compromisso online são interativos (Mukherjee & Nath, 2007). As relações aqui apresentadas encontram-se expostas na figura 1.

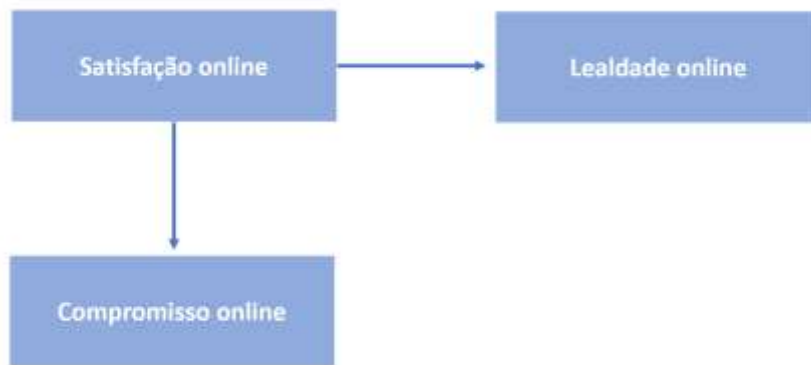


Figura 1— Esquema das relações causais da satisfação online

2.2.2.2. A Confiança

Anderson & Narus (1994) definem a confiança como a crença de que o parceiro comercial desempenhará ações que resultarão em consequências positivas para a empresa e não realizará atuações inesperadas que originem resultados negativos. De forma similar, Morgan & Hunt (1994) definem o conceito como o nível de confiança do cliente na confiabilidade e integridade da empresa, o que favorece a continuidade da relação. No contexto online, é o grau de confiança que os consumidores têm nas trocas online, ou nos canais de troca online (Bart et al., 2005 e Gefen et al., 2003). Assim, a confiança online inclui a percepção do consumidor da performance do *website* face às expectativas, no quão confiável é a informação do *website* e no nível de confiança no canal do *website* (Krauter & Kaluschab, 2003). Uma vez que as percepções de segurança afetam a satisfação com a informação, a confiança no *website* e o comportamento de compra (Park & Kim, 2003). Anderson & Srinivasen (2003) afirmam que a confiança é fundamental no contexto online devido ao aumento do risco associado por não haver contacto físico na transação. Por isso, é um determinante crítico para a aceitação do desenvolvimento do negócio online (Chung & Shin, 2010; Yang et al., 2015) e se os consumidores não confiarem no *website* é improvável que o revisitem mesmo que estejam satisfeitos com outros aspetos do

website (Anderson & Srinivasen, 2003). Portanto, a falta de confiança do consumidor online é considerada a maior barreira para a participação do consumidor na compra online (Rexha et al., 2003) e um dos principais obstáculos à popularidade das transações na internet (Ribbink et al., 2005). De modo que é difícil imaginar que os consumidores vão transacionar com retalhistas online sem terem confiança num vendedor específico (Pang et al., 2007).

Apesar de não haver consenso na definição das determinantes de confiança podem ser identificadas unanimemente as condições que devem existir para o desenvolvimento da confiança: o risco quando interpretado por uma das partes com poder de decisão, e a interdependência em que os interesses de uma parte não podem ser alcançados sem a cooperação da outra (Rousseau et al., 1998). O que faz com que os antecedentes da confiança sejam a capacidade e confiabilidade do fornecedor de serviço, benevolência, credibilidade, integridade e previsibilidade (Caceres & Papparoidamis, 2007; Boora & Singh, 2011 e Sohail, 2012).

Assim, segundo Bricci et al. (2016), a literatura examina a confiança organizacional em dois níveis: o nível macro (relacionamentos sociais e organizacionais) e o nível micro (relações interpessoais e de grupo). No contexto organizacional, o desenvolvimento de estudos sobre confiança tem resultado em diversas transformações no trabalho. De modo que o reconhecimento da existência de confiança entre indivíduos e equipas nas organizações passou a ser um mecanismo necessário para que o trabalho seja feito de uma maneira eficiente. Morgan & Hunt (1994) e Grönroos (1995) aprofundaram o estudo da confiança organizacional no contexto de MR considerando-a um determinante fundamental e necessário para estabelecer e desenvolver relacionamentos de longo prazo para que a implementação da estratégia de MR tenha sucesso. De modo que, recentemente, o papel da confiança online em transações B2C tem recebido mais atenção (Mukherjee & Nath, 2007) e é tão importante para a troca relacional que é a base da parceria estratégica entre o vendedor e comprador. Como tal, Auruskeviciene et al. (2010), Pi

& Huang (2011), Kiyani et al. (2012) e Rahman (2014) encontraram fortes evidências nos seus estudos de que a variável confiança tem uma influência positiva na lealdade do consumidor. A razão é que afeta a propensão do cliente para permanecer com o mesmo fornecedor de serviços, portanto se não houver confiança aumenta a propensão para abandonar o fornecedor (Matos & Rossi, 2008). Por isso, a relação de confiança torna difícil a mudança para outro fornecedor de serviços, porque os clientes envolvidos numa parceria confiável percebem maiores benefícios em manter essa relação no futuro (Wong & Sohal, 2006). Sendo que na perspectiva da organização, cada encontro representa uma oportunidade de provar o seu potencial como fornecedor de serviços de qualidade para construir confiança e aumentar a lealdade do consumidor (Kinar & Capella, 2006). Ou seja, os clientes preferem sempre comprar serviços em que confiam. No contexto online, a confiança também parece ser especialmente importante na criação de lealdade ao serviço online (Anderson & Srinivasan, 2003). Uma vez que a transação online é percebida como sendo de alto risco visto que não há contacto direto do cliente com a empresa e os clientes têm de dar informação pessoal sensível como o número do cartão de crédito (Anderson & Srinivasan, 2003; Kim & Benbasat, 2003).

Desta forma, a confiança e as suas implicações são importantes *drivers* da rentabilidade e relações de longo prazo com os clientes (Zhang & Feng, 2009). Assim, a confiança cria benefícios para os consumidores, como eficiência na relação uma vez que diminui os custos transacionais, que por sua vez fomentam o compromisso e a lealdade da relação (Garbarino & Johnson, 1999 e Morgan & Hunt, 1994). Portanto, a confiança influencia positivamente a lealdade e o compromisso do consumidor com a relação, tal como é observável na figura 2.

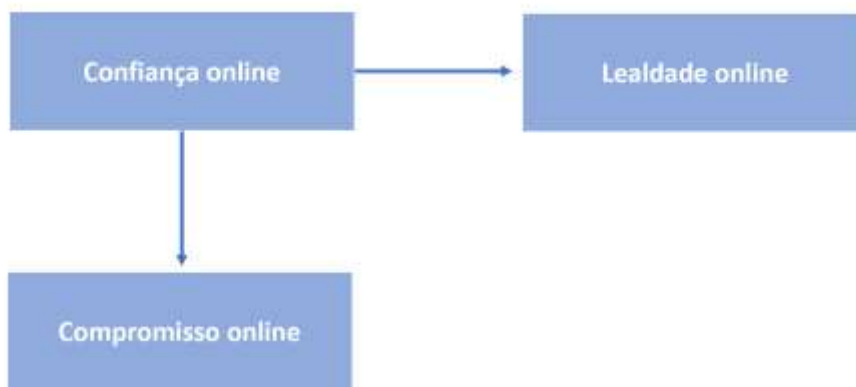


Figura 2— Esquema das relações causais da confiança online

2.2.2.3 O Compromisso

Morgan & Hunt (1994) definem o compromisso como a crença de um parceiro de que o relacionamento é valioso, e assim querem garantir o máximo de esforço para mantê-lo. Portanto, o compromisso desempenha um papel fulcral na estabilidade de qualquer relação, incluindo as relações vendedor-consumidor. Assim, os consumidores que tiverem desenvolvido um elevado nível de compromisso com uma empresa de serviços provavelmente vão preferir continuar a fazer negócio com essas firmas que gostam e estão emocionalmente envolvidos. Por sua vez, Herscovitch & Meyer (2002) definem o compromisso como a força que une um indivíduo a um curso de ação relevante para um ou mais alvos, classificando o compromisso organizacional em afetivo (refere-se ao aumento do desejo baseado na organização), instrumental (o cliente deve permanecer na organização), e normativo (refere-se à obrigação de permanecer na empresa). No contexto online, Mukherjee and Nath (2007) definem o compromisso como a natureza da associação e sentido de pertença que são similares ao compromisso afetivo. Traduz-se na avaliação dos benefícios e custos atuais da relação, implicando uma orientação a longo prazo (Palmatier et al., 2007). De modo que o compromisso online é muito importante para manter o esforço máximo para preservar a relação.

De tal forma que o compromisso é também um importante componente para compreender o Marketing de Relacionamento, e é útil na medição da probabilidade lealdade do consumidor (Morgan & Hunt, 1994; Ndubisi & Wah, 2005; Narteh, 2009). Por isso, Berry & Parasuraman (1991) e Datta & Lebcir (2018) defendem que é a base para criar um relacionamento de longo prazo com o consumidor de modo que uma relação não pode ser fortalecida sem nenhum compromisso. Portanto, a base para manter uma relação é o cumprimento das promessas, de modo que, se uma promessa não é cumprida perde-se a confiança e o consumidor não repetirá a compra do produto ou serviço (Grönroos, 1990). Assim, trata-se de manter as promessas realizadas aos clientes, o que permitirá cumprir as expectativas geradas por estes, estabelecendo-se o compromisso como a base da relação (Berry, 1995). Uma vez que o compromisso representa uma orientação a longo prazo sustentada no desejo de manter a relação, alcançando a sua plena manifestação na fase de maturidade da referida relação (Morgan & Hunt, 1994; Geyskens et al., 1996).

Devido a essa associação entre o compromisso e a orientação a longo prazo, Soni et al. (1996), Fornell et al. (1996), Marshall (2010), Pepe et al. (2011) e Pi & Huang (2011) fundamentaram uma relação direta positiva entre o compromisso e a lealdade. Assim, como o compromisso online demonstrou ter um impacto significativo na lealdade online (Fullerton, 2005; Dagger & O'Brian, 2010). Portanto, o compromisso é visto como um importante antecedente da lealdade do consumidor (Evanschitzky et al., 2006).

Contudo, o compromisso por si só não é suficiente, pois é necessário que ambas as partes mantenham uma confiança mútua que acarrete uma redução da incerteza das atividades que realizam, sem colocar em dúvida em momento algum a veracidade, honestidade e clareza das ações efetuadas por cada parte (Antunes & Rita, 2007). Da mesma forma, Morgan & Hunt (1994) defendem o binómio compromisso-confiança para o sucesso do Marketing de Relacionamento, sendo a sua presença considerada básica para a cooperação empresarial e desejo de manter

a relação. Adicionalmente, a satisfação do consumidor com as características do *website* vai afetar o compromisso online, porque a satisfação e o compromisso online são interativos (Mukherjee & Nath, 2007). Assim, a confiança e a satisfação são os antecedentes do compromisso com a relação, como disposto na figura 3 (Li et al., 2006).



Figura 3 – Esquema das relações causais do compromisso online

2.2.3. Lealdade do Consumidor

Oliver (1999) define a lealdade como o compromisso profundamente enraizado de consistentemente recomprar um produto preferido no futuro independentemente das influências situacionais. De forma genérica, a lealdade do consumidor significa a intenção de recomprar produtos e serviços (Pi & Huang, 2011). No contexto online, Srinivasan et al. (2002) definem a lealdade como a atitude favorável e compromisso face ao retalhista online que resulta na repetição do comportamento de compra. Por isso, o cliente leal tem sempre a intenção de comprar no mesmo website (Flavian et al., 2006). De forma que tanto no contexto online como no offline, os clientes leais disseminam mensagens favoráveis do fornecedor de serviços e recomendam a empresa a novos consumidores (Tam, 2012).

Inicialmente vários autores (Sheth, 1996; Herscovitch & Meyer, 2002 e Dean, 2007) sugeriram que há dois tipos de lealdade, a atitudinal e comportamental e que esta deve ser medida face a estas duas dimensões. A lealdade atitudinal é essencialmente o compromisso e a confiança do consumidor e a lealdade comportamental baseia-se na repetição de compra (Shafiee & Bazargan, 2018).

Mais recentemente TaghiPourian & Bakhsh (2015), afirmaram que há quatro abordagens à lealdade. A estrutura foi expandida para quatro fases em que a lealdade do cliente forma-se como consequência da lealdade cognitiva, lealdade afetiva, lealdade conativa e lealdade comportamental. Primeiramente, o cliente torna-se leal de forma cognitiva, depois passa para lealdade afetiva, seguida por lealdade conativa, e finalmente torna-se leal na ação. Em suma, a lealdade cognitiva foca-se nas características percebidas da marca, a lealdade afetiva considera os aspetos desejáveis da marca, a lealdade conativa é observada quando o consumidor tenciona recomprar uma marca, e por último, a lealdade de ação é um profundo compromisso de se envolver na recompra.

Em relação aos antecedentes da lealdade, a satisfação é o mais importante de acordo com diversos estudos (Ranaweera & Neely, 2003; Gustafsson et al., 2005; Myhal et al., 2008; Moeller et al., 2009; Rajayogon & Muthumani, 2015; Julian et al., 2016). No entanto, hodiernamente é evidente que a mera satisfação não é o único fator determinante da lealdade do consumidor e, portanto, há outros fatores associados com este conceito (Datta & Iacobucci, 2018). Assim, Herscovitch & Meyer (2002), realçam a confiança, pois os consumidores devem confiar no vendedor e no produto, e em segundo lugar, a relação deve ter um valor mais positivo do que a percebida com outros retalhistas. Se os retalhistas forem capazes de construir uma relação tendo por base estes dois fatores podem criar uma ligação emocional positiva em que a resposta emocional pode ser o compromisso. Por isso, a lealdade está também fortemente associada aos construtos de confiança e compromisso.

No entanto, a criação de mera lealdade não é suficiente e os marketers devem constantemente trabalhar para a manter (Reichheld & Schefter, 2000). De forma que o relacionamento com o consumidor é vital para o sucesso de todos os retalhistas para reter os clientes satisfeitos (Reynolds & Beatty, 1999). Como tal, os clientes leais podem ser vistos como a chave para o sucesso em muitos negócios de serviços (Tripathi, 2009). Uma vez que podem reduzir os custos e aumentar a rentabilidade,

porque o custo de recrutar novos consumidores é cinco vezes maior ao custo de reter clientes existentes (Reichheld, 1996; Kotler et al. 1996, Barsky, 1994 e Trasorras et al., 2009).

Em suma, a lealdade é o objetivo primário do Marketing de Relacionamento e por vezes equivale ao conceito (Kumar & Shah, 2004). Uma vez que o MR visa cultivar a lealdade do consumidor e adquirir um valor duradouro do cliente ao estabelecer relacionamentos de longo prazo (Sayil et al., 2016). Por isso, vários autores (Dick & Basu, 1994; Ennew & Binks, 1996; Huddleston et al., 2004 e Yu & Tung, 2013) afirmam que a lealdade é um resultado importante do Marketing de Relacionamento. Assim, a ideia fundamental do MR é ir para além das ações de marketing transacional de curto prazo e criar lealdade com as marcas e os retalhistas. Por isso, esta investigação hipotetiza que os principais componentes de MR (confiança, compromisso e a satisfação) tenham uma relação direta e positiva na lealdade do consumidor (figura 4).

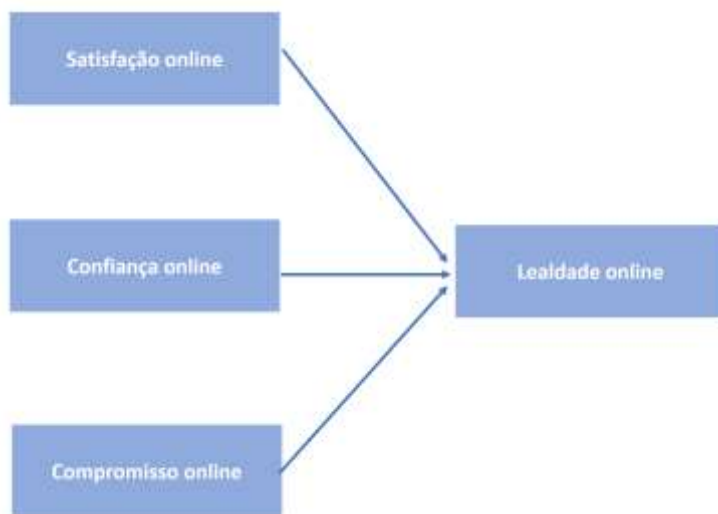


Figura 4 – Esquema das relações causais da lealdade online

2.3 Evidência empírica

2.3.1 A Relação Entre a Satisfação e a Lealdade do Consumidor

Kotler (2010), Beneke et al. (2012), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que a satisfação tem um efeito direto e positivo na lealdade do consumidor num contexto de retalho, pois quanto maior é a satisfação do consumidor maior é o comportamento de repetição da compra dos consumidores (Kheng et al., 2010). No contexto online, a relação positiva e direta também é verificada (Frederick et al., 2000, Flint et al., 2011 e Pratminingsih et al., 2013). Em Portugal, esta relação também foi comprovada (Antunes & Rita, 2008). No entanto, esta relação positiva não é uma surpresa, pois é fortemente suportada na literatura (Anderson & Sullivan, 1993; Oliver, 1997 e Gronholdt et al., 2000).

Outros autores, estudaram o impacto da satisfação e outras variáveis na lealdade e a satisfação foi a que teve maior impacto (Antunes & Rita, 2008; Ndubisi et al., 2009; Rizan et al., 2014; Verma et al., 2015; Sayil et al., 2016 e Nurbasari & Harani, 2018). No contexto online, a satisfação também foi a variável com maior impacto na lealdade (Ha et al., 2010; Rafiq et al., 2013; Pratminingsih et al., 2013 e Fang et al., 2014). Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se na regressão linear múltipla e no setor retalhista ou de retalho alimentar. Ainda, o estudo de Ndubisi et al. (2009) mostrou que a regressão indica que a satisfação contribui significativamente para prever 30% das variações da lealdade.

No entanto, ao contrário do que a literatura indica, Jones et al. (2003) mostraram que a satisfação do consumidor, apesar do efeito positivo na lealdade do consumidor, nem sempre é um pré-requisito para o efeito ao nível da lealdade. No estudo de Datta & Lebcir (2018) a satisfação foi a que teve a relação positiva mais fraca com a lealdade.

2.3.2 A Relação entre a Confiança e a Lealdade do Consumidor

Berry (1995), Hennig-Thurau et al. (2002), Gomez et al. (2006), Antunes & Rita (2008), Sayil et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que a confiança tem uma relação direta e positiva com a lealdade do consumidor e que o nível de lealdade vai ser superior quando o consumidor tem uma percepção positiva de confiança. Isto porque a confiança na relação reduz a incerteza e vulnerabilidade, como tal os clientes permanecem nas relações com os fornecedores de serviços em que confiam (Berry, 1995). Sendo que cada interação com a empresa é uma oportunidade para esta construir confiança e, assim aumentar a lealdade. No contexto online, também diversos estudos (Reichheld et al, 2000; Park & Kim, 2003 e Pitta et al. 2006) confirmaram que a confiança tem um impacto significativo na lealdade, pois leva ao aumento da despesa (Pavlou, 2003) e intenções de recompra (Kim et al., 2008).

Ainda, Ndubisi (2007), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) investigaram o impacto da confiança e outras variáveis na lealdade e apesar de todas as variáveis terem uma relação positiva com a lealdade, a confiança foi a que teve maior impacto. No contexto online, Rafiq et al. (2013) também confirma que a confiança é a variável com maior impacto na lealdade. Mukherjee & Nath (2007) afirmam que a confiança online tem um efeito mais positivo na lealdade do consumidor do que o compromisso online. Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se na regressão linear múltipla e no setor retalhista ou de retalho alimentar.

Por outro lado, no estudo de Hennig-Thurau et al. (2002) e Husnain & Akhtar (2015) sobre variáveis com impacto na lealdade, a confiança foi a que teve a relação positiva mais fraca. Já no estudo empírico de Grayson & Ambler (1999), a influência direta da confiança na lealdade foi questionada. No entanto, as empresas de serviços

devem na mesma considerar a criação de confiança como uma importante tática para ter a lealdade do consumidor (Hennig-Thurau et al., 2002).

2.3.3 A Relação entre o Compromisso e a Lealdade do Consumidor

Pritchard et al. (1999), Hennig-Thurau et al. (2002), Antunes & Rita (2008), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que o compromisso tem uma relação direta e positiva com a lealdade do consumidor. Confirmando os estudos de Evanchitzky et al. (2006), Marshall (2010) e Jumaev et al. (2012) que identificam o compromisso como antecedente de lealdade do consumidor. Na mesma linha de pensamento, McGoldrick & Andre (1997) afirmam que a lealdade do consumidor implica um compromisso contínuo e não apenas uma simples preferência. Já no contexto online, o compromisso também tem um impacto significativo na lealdade (Fullerton, 2005; Mukherjee and Nath, 2007; Traceres & Paparoidamis, 2007; Lee et al., 2007; Chung & Shin, 2010; Kim et al., 2008 e Pratminingsih et al. (2013). A lealdade desenvolve-se quando o consumidor visita mais frequentemente o *website* em comparação com outros, tornando-se comprometido com o mesmo (Kim et al., 2008). Mesmo que lhe sejam apresentadas novas alternativas, ele pretende manter a relação com o *website* em questão. Se alguém criticar esse *website* o consumidor irá realçar as características positivas do mesmo. Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se na regressão linear múltipla e no setor retalhista ou de retalho alimentar.

Ainda, Husnain & Akhtar (2015), Sara Alves (2015) e Bricci et al. (2016), investigaram o impacto do compromisso e outras variáveis na lealdade e o compromisso foi a que teve maior impacto.

No entanto, Antunes & Rita (2005), Pratminingsih et al. (2013) e Sayil et al. (2016) revelaram que o compromisso foi a variável com menor efeito positivo na lealdade.

2.3.4 A Relação entre a Satisfação e a Confiança do Consumidor

No contexto de marketing, é impossível desagregar a confiança da satisfação (Chung & Shin, 2010). No entanto, resultados contraditórios foram obtidos (Bulut, 2015). Inicialmente, Polites et al. (2012) revelou, com base na teoria da troca social, que a avaliação de confiança do consumidor (como fazer uma compra num *website*) vai influenciar diretamente a sua satisfação pós-compra. Assim, Henning-Thurau & Hansen (2002) confirmaram a influência positiva da confiança na satisfação entre consumidores e empresas de serviços. No contexto online, a influência positiva também se verificava (Harris & Goode, 2004 e Kim, 2012). Uma vez que altos níveis de confiança na interação vão resultar em menor ansiedade relativa à transação e, por isso maior satisfação (Bejou et al., 1998; Henning-Thurau & Hansen, 2002 e Terawatanavong et al., 2007) e um nível de performance superior (Henning-Thurau & Hansen, 2002). Ainda, a relação positiva pode ser derivada pelo exame do desempenho do papel das expectativas nos julgamentos de satisfação. Isto porque os consumidores tendem a assimilar os níveis de satisfação aos níveis de expectativas para reduzir a dissonância (Szymanski & Henard, 2001).

No entanto, mais recentemente, Delgado & Munuera (2001), Sirdeshmukh et al. (2002), Razzaque & Boon (2003), Hess & Story (2005), Velenzuela & Parraga (2006) e Sahadev & Purani (2008) afirmaram que é a satisfação que influencia positivamente a confiança do consumidor. Pois a satisfação com a interação que começa no início do relacionamento tende a liderar o desenvolvimento de confiança e relacionamentos contínuos (Ramaseshan et al., 2006). No contexto online, esta relação direta positiva também foi confirmada (Flavian et al., 2006; Khalifa & Liu, 2007; Lee et al., 2007; Horppu et al., 2008; Alam & Yasin, 2010; Rose et al., 2012; Rafiq et al., 2013 e Pratminingsih et al., 2013). Uma vez que a satisfação dos consumidores com o *website* influencia significativamente a confiança nos serviços online (Lee et al., 2007; Choi et al., 2007; Wu et al., 2009 e Alam & Yasin, 2010). Deste modo, se as

experiências com o atual serviço online forem satisfatórias, os clientes sentem que tomaram a decisão correta na escolha do fornecedor de serviços levando-o a continuamente escolher o mesmo *website* para visitas sucessivas (Lee et al., 2007 e Alam & Yasin, 2010). No estudo de Chung & Shin (2010), a satisfação do consumidor teve maior influência na confiança *online* do que no compromisso *online*. Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se no modelo de equações estruturais e no setor retalhista ou de retalho alimentar.

2.3.5 A Relação entre a Confiança e o Compromisso do Consumidor

Os estudos de Morgan & Hunt (1994), Berry (1995), McKechnie & Harrison (1995), Ganesan & Hess (1997), Garbarino & Johnson (1999) e Pratminingsih et al. (2013) confirmaram empiricamente que a confiança influencia positivamente o compromisso do cliente com a relação. No contexto online, a confiança também tem uma influência direta positiva no compromisso do consumidor (Gounaris, 2005, Eastlick et al., 2006; Mukherjee & Nath, 2007 e Chung & Shin, 2010). Isto porque a confiança do consumidor no serviço online floresce e é favorável porque o fornecedor de serviços é percebido como comprometido, sincero, honesto e transparente, portanto quando oferece os seus serviços o consumidor acredita que não irá tentar fazer nada intencionalmente que prejudique o consumidor (Pratminingsih et al., 2013). Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se no modelo de equações estruturais e no setor retalhista ou de retalho alimentar.

No entanto, Hennig-Thurau et al. (2002) encontraram uma relação insignificante entre a confiança e o compromisso do consumidor.

2.3.6 A relação entre a satisfação e o compromisso

De acordo com Hennig-Thurau & Klee (1997) e Liang & Chen (2009), a satisfação influencia positivamente o compromisso. A razão é que um alto nível de satisfação leva o consumidor a um reforço positivo repetido, criando ligações emocionais induzidas pelo compromisso. Adicionalmente, a satisfação está relacionada com a satisfação das necessidades sociais dos consumidores, portanto a satisfação repetida destas necessidades sociais é provável de levar a ligações emocionais que constituem compromisso (Hennig-Thurau & Klee, 1997). No contexto online, Mukherjee & Nath (2007), Jumaat & Yunus (2010), Pratminingsih et al. (2013) e Faraoni et al. (2019) também confirmaram a influência direta positiva da satisfação no compromisso. Uma vez que os consumidores satisfeitos com o *website* influenciam positivamente o seu compromisso com o fornecedor de serviços, comprometendo-se com o mesmo (Jumaat & Yunus, 2010). Ainda, a satisfação do consumidor com as características do *website* vão afetar o compromisso (Mukherjee & Nath, 2007). Sendo que a metodologia principal destes estudos baseou-se no modelo de equações estruturais e no setor retalhista ou de retalho alimentar.

No entanto, no estudo de Rafiq et al. (2013) a satisfação online teve uma relação insignificante com o compromisso online do consumidor.

2.4 Contexto de Investigação

2.4.1 O Retalho Alimentar Português

Em 2017, o mercado alimentar de hipermercados Portugueses era liderado pelo Continente com uma quota de 21.9%, o Pingo Doce com 20.8%, a Auchan com 9.5% e o Intermarché com 8.6% (Web3.cmvn.pt., 2018). Todos estes retalhistas usam a venda multicanal, cuja adoção se tornou comum e é caracterizada como uma

estratégia extremamente recompensadora (Doherty & Ellis-Chadwick, 2010). A estratégia multicanal destes grupos consiste na venda física e no modelo *click&collect*, que oferece opções de recolha da encomenda online nos modos *Drive*, *QuikShop* e pontos de recolha externos. (Rosa, 2017).

Exclusivamente no contexto online, de acordo com a Kantar (2019), no 2º trimestre de 2019, o mercado era liderado pelo Continente online com uma quota de 59,5% (figura 5) e uma taxa de penetração de 9.7% (figura 6). Logo de seguida, a Auchan online apresentava uma quota de 22% e uma penetração de 3.3%. E, em terceiro o Intermarché online com uma quota de 5.4% e uma penetração de 3.7%. No entanto, desde o 1º trimestre de 2018 ao 2º trimestre de 2019, a Auchan online é o único operador com crescimento positivo da quota de mercado online (4.8%) e taxa de penetração (0.9%).

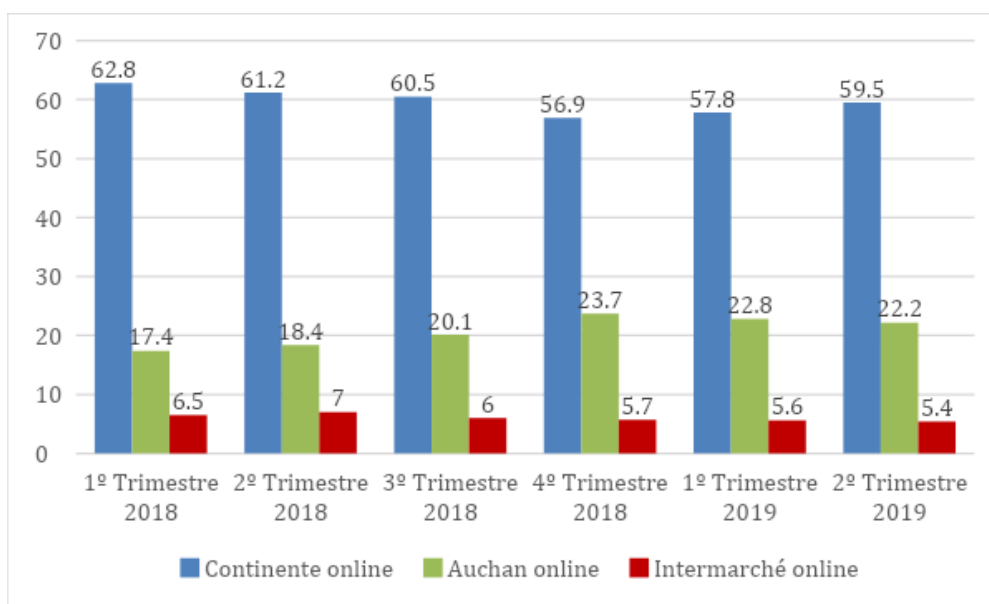


Figura 5— Quota do mercado online de supermercados Portugueses

Fonte: Kantar 2019

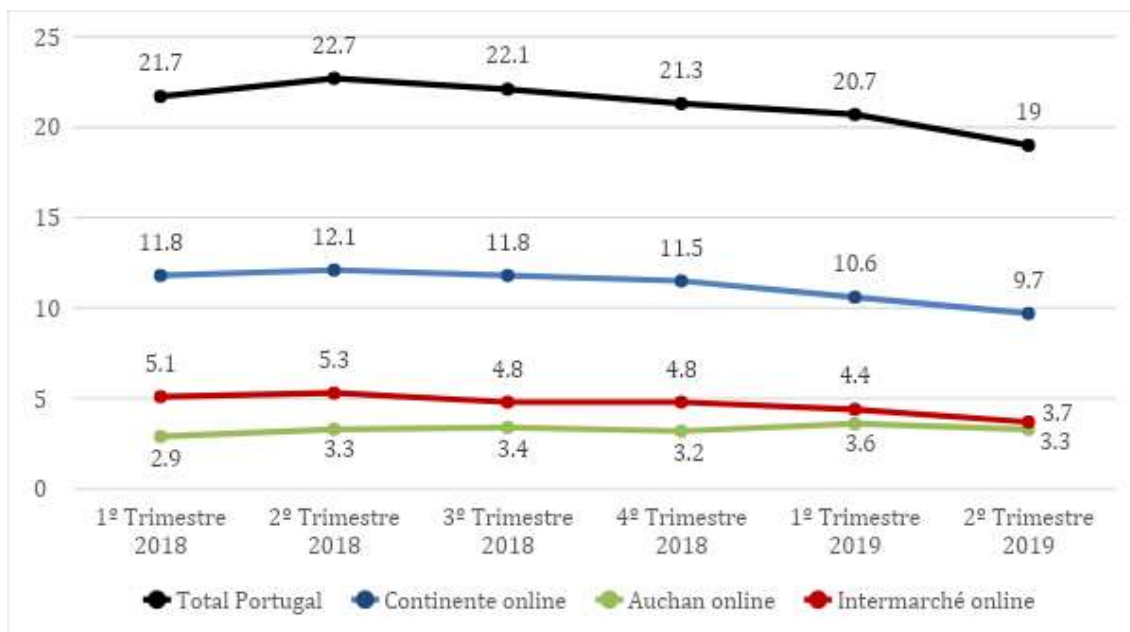


Figura 6— Taxa de penetração no mercado online de hipermercados Portugueses

Fonte: Kantar 2019

No entanto, o Continente e a Auchan online são os únicos operadores que excedem as expectativas dos clientes (Ferreira, 2018). Sendo que a oferta do Intermarché online não vai ao encontro das expectativas do consumidor. A razão poderá dever-se à data de lançamento do serviço online, pois o Continente online foi criado em 2001, depois a Auchan online em 2007 e o Intermarché online em 2015. Todos os operadores, exceto o Intermarché, possuem uma aplicação móvel (Rosa, 2017). Sendo que os três retalhistas fazem sugestões de produtos e a sua substituição de acordo com os seus critérios e as indicações dadas pelo cliente. Em termos de diferenciação, a Auchan diferencia-se pelo seu cartão fidelizador Oney Auchan com descontos diários e muitas modalidades de pagamento, e por ter os preços mais baixos do mercado, com preços 5% mais baratos do que o segundo classificado, o Continente online (DECO PROTESTE, 2019). O Continente online também se destaca pela penetração de 85% do cartão de fidelização nos agregados familiares, 88% das vendas serem via cartão e aplicação móvel digital com mais de 400.000 utilizadores (Web3.cmvm.pt. 2018).

2.4.2 A Auchan Retail Portugal

O grupo francês Auchan foi fundado por Gérard Mulliez em 1961. Está presente em 15 países e a sede é em Croix na França. De acordo com a Auchan Retail Portugal (2020d), o grupo é o 11º distribuidor alimentar mundial e 35º empregador do mundo. Os seus 354 851 colaboradores e 4 084 lojas pelo mundo permitiram atingir os 50.3 mil milhões de euros em 2019. Desde o final de 2018, o grupo está organizado em Zonas de Vida (ZdV), combinando as forças do comércio físico e digital. As ZdV são regiões geográficas que agregam clientes com o mesmo tipo de necessidades e desejos em que são oferecidos todo o tipo de serviços que estes querem e homogeneidade seja qual for a loja nessa área.

Em 1996, o grupo Auchan comprou a cadeia de supermercados portuguesa Pão de Açúcar criando a Auchan Retail Portugal SA com sede em Lisboa. A ARP marcou o mercado português, pois foi a primeira cadeia na área da distribuição moderna e, como tal, trouxe importantes inovações no setor da grande distribuição (Auchan, 2016). Conta com 8 700 colaboradores, sendo que 87% são efetivos e, em 2019, alcançou um volume de negócios de 1,7 mil milhões de euros (Dashboard Ecommerce, 2019). De acordo com a Auchan Retail Portugal (2020d), a ARP possui um total de 93 lojas físicas decompostas em 25 hipermercados, 29 lojas de ultra-proximidade My Auchan, 10 supermercados e 29 gasoleneiras, estando o formato disponível em *franchising* (TSF Rádio Notícias, 2019). Está presente em 14 de 18 distritos, apenas não cobrindo os distritos de Viana do Castelo, Bragança, Leiria e Portalegre. Em 2019, deu início a um processo de *rebranding* deixando de se chamar Jumbo e Pão de Açúcar para se chamar apenas Auchan e mudando o logotipo do elefante para o pisco-de-peito-ruivo.

O objetivo do grupo é tornar-se uma operadora *phygital* até 2025, apostando também no desenvolvimento do comércio eletrónico com serviços de entrega ao

domicílio e pontos de recolha de compras em loja. Assim, os pilares da estratégia atual da Auchan são o desenvolvimento de novas tecnologias digitais, para facilitar o acesso do consumidor à oferta da marca, e o fornecimento de um serviço de excelência, permitindo simultaneamente reduzir os custos de mão de obra (Monteiro, 2017). Pedro Cid, CEO da ARP, acrescenta que o *e-commerce* é a maior alavanca de crescimento para os próximos anos. Assim, o *e-commerce* da Auchan assenta em 2 vertentes: canal de comunicação e canal de venda (entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager*- Apêndice 2). Em relação ao canal de comunicação, a empresa afirma que grande parte dos clientes antes de efetuarem as suas compras nas lojas físicas, consultam preços, folhetos e mais informações sobre os produtos no *website* da Auchan. Quanto ao canal de venda, prevê-se que o *e-commerce* tenha ainda mais peso face ao total da empresa no futuro, mas que, atualmente, já demonstra alguma relevância, aumentada ainda mais pelo aparecimento do Covid-19 que veio mudar a dinâmica do peso entre as lojas físicas e a loja online. Deste modo, a insígnia investe na proximidade e na melhoria da experiência de compra do cliente, no comércio eletrónico, serviços de entrega e na experiência digital fidelizadora do cliente como pilares estratégicos do online (Grande Consumo, 2018). Para o concretizar, o negócio digital oferece mais de 40 000 artigos disponíveis online em dois formatos. O *website* Auchan.pt está disponível desde o seu lançamento em 2007 até ao seu estado atual, em que 100% da rede de lojas é servida por percursos de *e-commerce*. A Auchan disponível em iOS e *Android*, foi a primeira aplicação do mercado lançada em junho de 2019, sendo que permite ler os códigos de barras de produtos na loja e pagar rapidamente de forma eletrónica. A utilização desta aplicação móvel pode reduzir em 30% o tempo consumido num percurso de compras tradicional (Fernandes, 2018).

De modo aos clientes terem mais opções de entrega online, esta pode acontecer em 4 pontos: recolha na loja, Drive (parque de estacionamento Auchan), ponto de recolha (400 locais em Portugal) e em casa (Auchan Retail Portugal, 2020 a).

A venda online da ARP atingiu os 50 milhões de euros em 2019, sendo que 45.85% provém de clientes ocasionais, 27.42% de frequentes e 16.73% de novos clientes (Dashboard Ecommerce, 2019). O crescimento da mesma de 2018 a 2019 foi de 30% e é expectável que a tendência de crescimento superior a 20% se mantenha em 2020. Sendo que a quota da venda online na venda total é de apenas 3%. O número de clientes online abandonistas anual é de 127 200, face aos 36 000 offline abandonistas anuais. Já o peso dos clientes online com compras offline é de 41%. Portanto, é possível concluir que o online é complementar do offline e não um completo substituto. A zona de vida do grande Porto é a terceira maior zona *online* da Auchan (VN anual de 3 milhões de euros), sendo só superada em vendas por Lisboa Central (VN anual de 7 milhões de euros) e margem Sul Tejo (VN anual de 4 milhões de euros). Contudo, deste top 3 de ZdV, a do grande Porto é a que apresenta o maior crescimento na ordem dos 15.1% de 2018 para 2019.

A especificidade da Zona de Vida do grande Porto é que a Auchan Maia prepara as encomendas online ao domicílio para toda a Zona de Vida, agregando as encomendas das lojas de Gaia, Matosinhos, Gondomar e Canidelo. A escolha da Maia deve-se ao facto de ser a loja com mais recursos, nomeadamente, com maior força laboral (cerca de 200 colaboradores), maior área comercial (11.600 m²) e ao grande volume de negócios anual (45 milhões de euros). Sendo que o crescimento positivo do VN é sustentado pela venda online, uma vez que a venda física estagnou.

2.4.3 O Marketing de Relacionamento da ARP

A ARP investe no Marketing de Relacionamento online por telefone, *e-mail* e presencial nos diversos pontos de venda (entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager*- Apêndice 2). No entanto, recorre principalmente a ações de *e-mail* marketing com recurso à utilização de plataformas online para envio e gestão de campanhas. Como tal, a empresa comunica

principalmente por *e-mail* com os seus clientes alertando-os para as campanhas promocionais do serviço de entrega, os artigos encomendados e as ruturas, as ofertas promocionais de artigos como folhetos periódicos e para publicitar as redes sociais, cartão Oney Auchan e o blogue da empresa.

2.4.3.1 A Satisfação na ARP

A Auchan quer garantir a satisfação do cliente fornecendo excelência na experiência de compra e na gestão do relacionamento. Por isso, de forma a melhorar os processos implementa a escuta ativa por parte dos colaboradores, mede o *Net Promoter Score* (NPS) e usa o sistema *Customer Relationship Management* (CRM) para gerir as reclamações e sugestões dos seus clientes. Relativamente ao NPS da Auchan *online* em 2019, 57 % dos clientes foram promotores, 36% neutros e 7% detratores do serviço online.

Os valores do NPS são analisados aprofundadamente todas as semanas, de modo a melhorar a satisfação do cliente (entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager*- **Apêndice 2**). É analisado o NPS global por loja (cada loja serve uma determinada zona de vida) e o do *website*. Sendo que o NPS por loja mede ruturas, se as ofertas foram entregues, a simpatia dos colaboradores, o cumprimento de prazos, entre outros. Quanto ao NPS do *website*, é medida a facilidade de utilização, perceção da informação, entre outros. Em relação à satisfação com o *website*, a Auchan informa que alguns clientes reclamam da usabilidade, nomeadamente da tecnologia de *search* que, efetivamente, está muito aquém dos melhores *players* do mercado. Outro problema, é a exibição das promoções, pois não há uma identificação visual junto ao produto, nem um filtro que permita ao utilizar ver apenas os artigos em promoção, por exemplo. Por último, ao nível do *checkout*, não existe um ponto onde haja maior abandono da compra, uma vez que é muito similar entre os diversos passos do *checkout*.

O sistema CRM agrega a interação dos clientes via telefone, *e-mail* (formulário de contacto presente no *website*), presencial nos diversos pontos de venda organizando-as por categorias (preços, ruturas, acondicionamento, entre outras), urgência (grau 1-muito graves, grau 2- graves e grau 3-menos graves) e lojas. Sendo que a maioria das interações sobre o serviço online são relativas a artigos faturados não entregues (60%), agendamentos de novas entregas (20%) e artigos estarem estragados ou mal acondicionados (10%). Assim, na Auchan Maia, há duas pessoas no online que dedicam uma parte do seu tempo diariamente a responder via CRM a todas as interações num prazo de 24 horas. Ainda, para garantir a satisfação do cliente com os produtos os *pickers* ligam para o telemóvel de todos os clientes quando vão proceder à substituição dos artigos encomendados via online.

Em suma, o maior problema do serviço online são, efetivamente, os não-entregues, ou seja, produtos que o cliente encomendou e que, por falta de stock na loja, não são entregues.

2.4.2.2 A Confiança na ARP

Atualmente, um dos focos da estratégia online de crescimento da ARP é o reforço da confiança dos consumidores, providenciando acesso a produtos exclusivos, de qualidade e benéficos para a saúde (Auchan Retail Portugal, 2020c). Por isso, no *website* da empresa afirmam que a confiança é a chave para a comunicação eficaz, benévola e portadora de sentido, para todos. Deste modo, a confiança leva a Auchan a construir, todos os dias, relações ricas e duradouras. Assim, de acordo com a entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager* (**Apêndice 2**), a Auchan online foca.se, principalmente, em 3 pilares:

- *Pickers* especializados a fazer a seleção dos produtos com *guidelines* específicos (por exemplo, a não ser que o cliente assim o peça, a fruta não deve estar nem muito madura nem muito verde);
- Compras armazenadas à temperatura ideal até o cliente ir levá-las à loja ou recebê-las em sua casa (há refrigeração a temperatura negativa e a temperatura baixa, para armazenar congelados e frio);
- Datas de validade de produtos como iogurtes, leites, ovos, entre outros, são sempre as maiores face à oferta que está disponível quando o *picker* prepara a encomenda.

Ainda, foi criado o movimento de militância do Bom, do São e do Local que reinventou o comércio da Auchan para instaurar a confiança dos clientes na alimentação fornecida (Auchan Retail Portugal, 2020 b). O Bom, porque a Auchan quer aproximar o cliente do seu produto e garantir opções mais saudáveis, sem aditivos e conservantes. O São, porque os produtos da Auchan são frescos, respeitam o meio ambiente e o bem-estar animal. Por último, o Local, porque fornece produtos nacionais e da região para o cliente beneficiar da melhor qualidade possível, sendo que 88% do volume de compras provém de fornecedores de produtos nacionais (Portal.auchan.pt,2020).

Ainda, a ARP usa o seu blogue Auchan&Eu para se diferenciar da concorrência e mostrar aos seus clientes que pode confiar na marca e nas recomendações, receitas e dicas apresentadas para fazer as suas compras (Auchan&Eu, 2020). Ou seja, mostra ao consumidor que pode contar com a empresa para mais do que fazer as suas compras, mas também para dar conselhos e dicas estimulando a ligação emocional à marca e reforçando a relação cliente-Auchan.

2.4.2.3 O Compromisso na ARP

O compromisso da Auchan também visa o posicionamento Bom, São e Local, o que implica um nível de excelência da marca própria. Essa excelência traduz-se na adoção de produtos irrepreensíveis, relativamente a saúde, segurança, ética e qualidade (Auchan&Eu, 2019). Assim, propõe uma oferta com a melhor relação qualidade preço, permitindo aos seus clientes, colaboradores e sociedade viver melhor num mundo melhor (Auchan Retail Portugal, 2020 b).

O foco específico do online é o serviço e a qualidade dos produtos que a Auchan online entrega (entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager*- Apêndice 2). Adicionalmente, a Auchan apresenta três compromissos com os seus clientes: compromisso do Melhor Preço, compromisso de Artigos de folheto e compromisso de Qualidade e Frescura de Produtos Alimentares (tabela 1). Apesar de serem pilares globais da marca Auchan aplicados na loja física também incluem a compra online. Assim, estes compromissos têm o objetivo de uniformizar os compromissos e diferenciar a marca Auchan da concorrência, sendo obrigatórios e praticados em todas as lojas.

Compromissos	Auchan	MyAuchan	Auchan supermercado
I. Compromisso do Melhor Preço	✓	✓	✓
II. Compromisso de Artigos de Folheto	✓	Não tem Folhetos	Não tem Folhetos
III. Compromisso de Qualidade e Frescura de Produtos Alimentares	✓	✓	✓

Tabela 1 – Compromissos Assumidos pela Auchan

Fonte: Manual de compromissos, 2019

O compromisso do Melhor Preço consiste em devolver a diferença ao consumidor final se depois da compra encontrar o mesmo produto com preço inferior nos próximos sete dias. O compromisso Artigos de Folheto consiste em garantir a

disponibilidade dos produtos que são comunicados em rádio, folheto, televisão, SMS e *e-mail*. Se, excepcionalmente estiverem em rutura, a Auchan garante a disponibilidade dos mesmos ou de outro com características semelhantes, pelo mesmo preço. Por último, o compromisso de Qualidade e Frescura de Produtos Alimentares consiste em garantir a qualidade e frescura de todos os produtos alimentares à venda nas lojas Auchan. Se o cliente final detetar qualquer anomalia do estado inicial do produto ou da embalagem é devolvido o valor no dobro. Além disso, a Auchan compromete-se internamente a responder às reclamações/sugestões dos seus clientes até 24 horas e ter os preços 3% mais baratos do que a concorrência.

2.4.2.4 A lealdade do consumidor na ARP

A maior preocupação da Auchan é manter e fidelizar os seus clientes, pois estes são os que mantêm a empresa rentável. Portanto, segundo a entrevista estruturada a Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager* (**Apêndice 2**), de forma a reter os seus clientes a Auchan promove:

- Pack Entrega Leve (packs de compra antecipada das taxas de entrega, que duram durante 3 meses);
- Campanhas de *remarketing* para clientes que já compraram na empresa;
- Oferta de cupões;
- Promoções exclusivas para clientes com cartão Oney Auchan.

Os seus esforços começaram com o antigo Cartão Jumbo Mais para fidelizar os seus clientes, que foi o primeiro cartão de crédito na área de retalho (Oney, 2020). Portanto, já era patente a importância da fidelização dos clientes na empresa. Em 2019, a ARP continua a querer aumentar a lealdade dos seus consumidores, por isso disponibiliza, juntamente com a instituição financeira Oney, o cartão Oney Auchan

sem qualquer tipo de anuidade e com diversas modalidades de pagamento. O *plafond* pode ser utilizado em pagamentos em qualquer loja da ARP e gasolinhas Auchan. As modalidades de pagamento podem ser: pagar em 3 vezes sem juros, no fim do mês, débito diferido, conta permanente, crédito leve, conta mais, vasta gama de financiamento e campanhas promocionais de crédito gratuito. Este cartão oferece vantagens de crédito e de desconto exclusivas nas lojas do grupo Auchan e inclui um saldo oferta de 16€.

De acordo com estudos internos da Auchan, a taxa de penetração do cartão Oney Auchan nas vendas anuais da Auchan é superior a 20%. Apesar de, em 2019, a empresa ter 2.750.000 clientes que compravam regularmente nas suas lojas, apenas haviam 500.000 cartões emitidos, ou seja, 18% dos clientes tinham o cartão. Sendo que os clientes aderentes ao cartão gastavam o dobro dos clientes normais e 125.000 desses clientes faziam compras todos os meses. Desta forma, a Auchan tenta garantir aos clientes os preços mais económicos do mercado de modo a levar à repetição do ato de compra e posterior fidelização à marca.

2.5 Hipóteses

De acordo com a discussão acima evidenciada, este estudo vai abordar em maior detalhe o retalho online da Auchan Retail Portugal no grande Porto. O seu objetivo principal é perceber a relação direta das três principais componentes da qualidade do relacionamento (satisfação, confiança e compromisso) com a lealdade do consumidor online da ARP, como também, examinar as inter-relações entre os três componentes da qualidade do relacionamento. Deste modo, permitirá compreender as relações diretas positivas ou negativas entre as variáveis em estudo e perceber a importância relativa dos componentes na lealdade. Por último, pretende escrutinar os esforços de Marketing de Relacionamento desenvolvidos atualmente pela

Auchan online e, dando uso aos dados primários do inquérito, sugerir ações de melhoria da estratégia relacional da empresa.

O esquema do modelo de pesquisa está evidenciado na figura 7, evidenciando as variáveis independentes: Satisfação, Confiança e Compromisso e a variável dependente: Lealdade do consumidor.



Figura 7— Esquema do Modelo de Pesquisas da Investigação

Assim, de acordo com a revisão de literatura apresentada anteriormente as hipóteses são as seguintes:

H1 — A maioria da pesquisa e práticas de marketing assumem que a satisfação do consumidor é um fator chave na determinação do sucesso de longo prazo das empresas (Sayil et al., 2016). Portanto, tem um papel crucial na construção de relações de lealdade (Garbarino & Johnson, 1999; Shabbir et al., 2007; Bove & Mitzzifiris, 2007; e Davis-Sramek et al., 2009). Assim, Antunes & Rita (2008), Kotler (2010), Beneke et al. (2012), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que a satisfação tem um efeito direto e

positivo na lealdade do consumidor, pois quanto maior é a satisfação do consumidor maior é o comportamento de repetição da compra dos consumidores (Kheng et al., 2010). No contexto online, a relação positiva e direta também é verificada (Frederick et al., 2000; Flint et al., 2011 e Pratminingsih et al., 2013). Esta relação positiva não é uma surpresa, pois é fortemente suportada na literatura (Anderson & Sullivan, 1993; Oliver, 1997 e Gronholdt et al., 2000).

Sendo que a satisfação é a variável com mais forte relação positiva com a lealdade (Antunes & Rita, 2008; Ndubisi et al., 2009; Rizan et al., 2014; Verma et al., 2015; Sayil et al., 2016 e Nurbasari & Harani, 2018). No contexto online, a satisfação também foi a variável com maior impacto na lealdade (Ha et al., 2010; Rafiq et al., 2013; Pratminingsih et al., 2013 e Fang et al., 2014). Para a ARP a satisfação é um pilar crucial, por isso analisam aprofundadamente semanalmente os resultados do NPS, privilegiam o feedback do cliente e respondem em menos de 24 horas para garantir que o cliente se encontra satisfeito e continue a comprar na insígnia Auchan. Logo, esta investigação antecipa que:

H1 — A satisfação do consumidor com o serviço online tem uma relação direta positiva na lealdade do consumidor da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

H2 — Grönroos (1995) considera a confiança um determinante fundamental e necessário para estabelecer e desenvolver relacionamentos de longo prazo para que a implementação da estratégia de MR tenha sucesso. Como tal, Morgan & Hunt (1994), Berry (1995), Garbarino & Johnson (1999), Hennig-Thurau et al. (2002), Gomez et al. (2006), Antunes & Rita (2008), Auruskeviciene et al. (2010), Pi & Huang (2011), Kiyani et al. (2012) e Rahman (2014), Sayil et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que a confiança tem uma relação direta e positiva com a lealdade do consumidor. No contexto online, também diversos estudos (Reichheld et al, 2000; Park & Kim, 2003 e Pitta et al. 2006) confirmaram que

a confiança tem um impacto significativo na lealdade, pois leva ao aumento da despesa (Pavlou, 2003) e intenções de recompra (Kim et al., 2008).

Ainda, Ndubisi (2007), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) afirmam que a confiança foi a variável que teve maior impacto na lealdade. Sendo que no contexto online, Rafiq et al. (2013) confirma o mesmo resultado. A ARP quer assegurar que a confiança dos seus clientes no seu serviço online, por isso urge que os *pickers* sigam rigorosamente os critérios de preparação da encomenda online e que o modo de acondicionamento e embalagem dos produtos seja o mais correto, assim como a escolha das validades. Assim, este estudo prevê que:

H2 — A confiança do consumidor com o serviço online tem uma influência direta positiva na lealdade do consumidor da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

H3 — O compromisso é também um importante componente para compreender o Marketing de Relacionamento, e é útil na medição da probabilidade da lealdade do consumidor (Morgan & Hunt, 1994; Ndubisi & Wah, 2005; Narteh, 2009). Por isso, Berry & Parasuraman (1991) e Datta & Lebcir (2018) defendem que é a base para criar um relacionamento de longo prazo com o consumidor de modo que uma relação não pode ser fortalecida sem nenhum compromisso. Desta forma Pritchard et al. (1999), Hennig-Thurau et al. (2002), Antunes & Rita (2008), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016) e Datta & Lebcir (2018) provaram que o compromisso tem uma relação direta e positiva com a lealdade do consumidor. Já no contexto online, o compromisso também tem um impacto significativo na lealdade (Fullerton, 2005; Mukherjee and Nath, 2007; Traceres & Papparoidamis, 2007; Lee et al., 2007; Kim et al., 2008; Chung & Shin, 2010 e Pratminingsih et al., 2013).

Ainda, Husnain & Akhtar (2015), Sara Alves (2015) e Bricci et al. (2016), confirmaram que o compromisso foi a variável com mais impacto na lealdade. A ARP demonstra que está comprometida com a qualidade e frescura dos seus

produtos alimentares, com o preço mais baixo e com a disponibilidade dos artigos de folheto. Portanto, é esperado que:

H3 — O compromisso do consumidor com o serviço online tem uma influência direta positiva na lealdade do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

H4 — Delgado & Munuera (2001), Sirdeshmukh et al. (2002), Razzaque & Boon (2003), Hess & Story (2005), Velenzuela & Parraga (2006) e Sahadev & Purani (2008) afirmam que é a satisfação que influencia positivamente a confiança do consumidor. No contexto online, esta relação direta positiva também foi confirmada (Lee et al., 2007; Alam & Yasin, 2010 e Pratminingsih et al., 2013). Uma vez que a satisfação com a interação estabelecida no início do relacionamento tende a liderar o desenvolvimento de confiança e relacionamentos contínuos (Ramaseshan et al., 2006). No contexto online, esta relação direta positiva também foi confirmada (Flavian et al., 2006; Khalifa & Liu, 2007; Lee et al., 2007; Horppu et al., 2008; Alam & Yasin, 2010; Rose et al., 2012; Rafiq et al., 2013 e Pratminingsih et al., 2013). Dado que a satisfação dos consumidores com o website influencia significativamente a confiança nos serviços online (Lee et al., 2007 e Alam & Yasin, 2010). Sendo que no estudo de Chung & Shin (2010), a satisfação do consumidor teve maior influência na confiança online do que no compromisso online. A ARP estimula a satisfação e a confiança mediante as publicações efetuadas no blogue que tentam estabelecer lações emocionais com os clientes da Auchan, assim como os cupões oferta para manter os clientes satisfeitos. Assim, esta investigação prenuncia que:

H4 — A satisfação do consumidor com o serviço online tem uma influência direta positiva na confiança do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

H5 — A confiança cria benefícios para os consumidores, como eficiência na relação, pois diminui os custos transacionais, que por sua vez fomentam o compromisso e a

lealdade da relação (Garbarino & Johnson, 1999 e Morgan & Hunt, 1994). Assim, os estudos de Morgan & Hunt (1994), Berry (1995), McKechnie & Harrison (1995), Ganesan & Hess (1997), Garbarino & Johnson (1999) e Pratminingsih et al. (2013) confirmam empiricamente que a confiança influencia positivamente o compromisso do cliente com a relação. No contexto online, a confiança também tem uma influência direta positiva no compromisso do consumidor (Gounaris, 2005, Eastlick et al., 2006; Mukherjee & Nath, 2007 e Chung & Shin, 2010). Isto porque a confiança do consumidor no serviço online floresce e é favorável uma vez que o fornecedor de serviços é percebido como comprometido, sincero, honesto e transparente (Pratminingsih et al., 2013). Assim, quando oferece os seus serviços o consumidor acredita que este não irá tentar fazer nada que intencionalmente o prejudique. Assim, a ARP promove promoções exclusivas em cartão Oney Auchan de maneira a estimular o compromisso destes clientes e mostrar que o seu serviço é confiável. Desta forma, esta investigação pressagia que:

H5 — A confiança do consumidor com o serviço online tem uma influência direta positiva no compromisso do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

H6 — De acordo com Hennig-Thurau & Klee (1997) e Liang & Chen (2009), a satisfação influencia positivamente o compromisso. A razão é que um alto nível de satisfação leva o consumidor a um reforço positivo repetido, criando ligações emocionais induzidas pelo compromisso. Adicionalmente, a satisfação está relacionada com a satisfação das necessidades sociais dos consumidores, portanto a satisfação repetida destas necessidades sociais é provável de levar a ligações emocionais que constituem compromisso (Hennig-Thurau & Klee, 1997). No contexto online, Mukherjee & Nath (2007), Jumaat & Yunus (2010), Pratminingsih et al. (2013) e Faraoni et al. (2019) também confirmaram a influência direta positiva da satisfação no compromisso. Uma vez que os consumidores satisfeitos com o *website*

influenciam positivamente o seu compromisso com o fornecedor de serviços, comprometendo-se com o mesmo (Jumaat & Yunus, 2010). Ainda, a satisfação do consumidor com as características do website vão afetar o compromisso (Mukherjee & Nath, 2007). Ainda, a ARP realiza packs de campanhas sazonais e campanhas de remarketing para maior satisfação dos seus clientes e para que haja maior compromisso com a empresa. Como tal, é expectável que:

H6 — A satisfação do consumidor com o serviço online tem uma influência direta positiva no compromisso do consumidor online da Auchan Retail Portugal no grande Porto.

Capítulo 3 — Metodologia

Segundo Sampieri et al. (2006) e Vilelas (2009), podem ser utilizadas três abordagens: quantitativa, qualitativa e mista. Sendo que muitos estudos recorrem à técnica mista, porque é uma combinação de estudos qualitativos e quantitativos. Ainda, um processo completo de investigação com recurso ao questionário deve começar por uma abordagem qualitativa, através de entrevistas não diretivas ou estruturadas, só depois seguindo para uma abordagem quantitativa (Ghiglione & Matalon, 2001). Assim, esta investigação recorre ao estudo misto, uma vez que realiza um estudo qualitativo exploratório do tipo estudo de caso e um estudo quantitativo explanatório do tipo experimental. Desta forma, os dois tipos de dados são combinados para haver uma maior relevância das conclusões deste estudo.

As principais vantagens da abordagem qualitativa são os métodos serem fáceis de entender e implementar e não ser necessário calcular a frequência e impacto, no entanto as avaliações são subjetivas, portanto é possível que a realidade não esteja definida corretamente (Ramona, 2011). Nesta investigação, a abordagem qualitativa baseia-se no estudo de caso, pois usa a análise documental e uma entrevista

(Sampieri et al., 2006 e Vilelas, 2009). Sendo um método de abordagem nas ciências sociais que compreende um fenômeno contemporâneo do seu contexto na vida real (Yin, 2005). É utilizado quando se procura uma contribuição para o conhecimento de fenômenos específicos, de natureza organizacional, social, política e de grupo. Tem um âmbito reflexivo, porque visa a interpretação ou avaliação do fenômeno a ser estudado (Tesch, 2013).

Por outro lado, as vantagens do método quantitativo são a avaliação dos dados é baseada em métodos objetivos e é calculada a frequência e impacto, no entanto, os métodos de cálculo são complexos e podem ser difíceis de compreender (Ramona, 2011). Este estudo consiste numa pesquisa explanatória, porque a investigação tem o objetivo de explicar um fenômeno estabelecendo relacionamentos de causa-efeito em que os componentes específicos da questão de investigação são traduzidos em hipóteses dando origem ao modelo conceptual (Martins, 2019). O tipo de pesquisa é experimental, porque testa as hipóteses de relação causal entre os componentes de MR e a lealdade do consumidor.

3.1 Método de recolha de dados

Uma entrevista individual estruturada não presencial (Apêndice 2) foi conduzida. As vantagens da entrevista estruturada são ser eficiente relativamente ao tempo, pois limita a subjetividade do investigador e enviesamento, o investigador controlar os tópicos e o formato da entrevista o que faz com que seja mais fácil codificar, comparar e analisar os dados (Holloway & Wheeler, 2010). No entanto, não permite o desenvolvimento das respostas e perguntas espontâneas. Sendo que foi o método preferido pela Auchan para reunir os dados, devido aos constrangimentos de tempo e ao contexto de Covid-19. Adicionalmente, foi analisada a estratégia de MR da Auchan através de documentos, artigos e notícias.

Os questionários são aceites como tendo mais vantagens do que outros métodos de coleção de dados como as entrevistas (Bowling, 2002 e Denscombe, 2003). Assim, a recolha de dados foi feita através de um questionário para recolher dados primários, uma vez que têm um baixo custo de recolher e processar dados e requerem mínimo treino pela pessoa a administrá-los. Adicionalmente, podem alcançar um grande número da população alvo e podem ser disseminados de várias maneiras, como verbalmente ou eletronicamente via anexos de *e-mail* ou *weblinks* por exemplo. No entanto, podem ter enviesamento associado, porque os respondentes podem não pertencer ao público-alvo pretendido. Em adição, há pouco ou nenhum contacto entre o investigador e os participantes, o que pode adversamente afetar as taxas de resposta (Murphy-Black, 2000; Bowling, 2002). Assim, o questionário parece ser apropriado para perceber a perceção do cliente online da Auchan face à estratégia de MR da Auchan e quais as variáveis mais descuradas pela empresa. Sendo que as técnicas de questionário foram administradas pelo computador uma vez que não há entrevistador e recorreu-se ao uso do computador (Martins, 2019).

Quanto à escala empregue, a preferência dos estudos de marketing recai na utilização de escalas multi-item, de forma a permitir uma avaliação mais compreensiva e segura da realidade que se pretende estudar (Churchill, 1979). A revisão de literatura efetuada evidencia que a escala de Likert é a escala mais usada em pesquisas e já foi testada para medir as variáveis em estudo (Pratminingsih et al., 2013), sendo a ideal para ser disseminada na *internet* (Sisson et al., 2004). O item mais utilizado é o nível 5, mas não há consenso entre os investigadores. Com estes 5 items, os inquiridos tendem a evitar duas opções extremas, ou seja, espera-se pouca variação. No entanto, a partir de 7 a 8 níveis os resultados não sofrem muita variação. De acordo com Dalmoro e Vieira (2008), a escala de 5 foi a mais fácil e rápida apresentando a mesma precisão, em média. Sendo que a escala de Likert de 5 items avalia o grau de concordância do entrevistado com determinadas afirmações, variando desde 1 — Discordo totalmente, 2 — Discordo, 3 — Neutro, 4

— Concordo e 5 — Concordo totalmente (Cooper & Schindler, 2003). Deste modo, para medir cada item do questionário foi usado a escala de Likert de 5 pontos, pois este tipo de escala foi amplamente usado como o instrumento de pesquisa mais eficaz no estudo do comportamento do consumidor (Bloemer et al., 1999; Kim & Jin, 2001; Leng & Botelho, 2011; Yang et al, 2014) e para medir estes construtos no contexto online (Pratminingsih et al., 2013). Assim, o questionário online recorre à escala de Likert para indicar a força da concordância ou discordância com a frase inicial, que é a escala mais comunmente usada em pesquisas (Joshi et al. 2015). Assim, está estruturado com questões de escala de *rating* discriminadas de atitudes em que o inquirido indica a sua posição face a uma afirmação, de modo evitar respostas inválidas, genéricas, ser rápido de completar e de analisar. Ainda, antes da publicação online foi realizado um teste piloto do questionário numa pequena amostra de respondentes similar ao público alvo de modo a melhorá-lo identificando e eliminando potenciais problemas (Martins, 2019). Assim, foi aplicado a seis indivíduos, três colaboradores da ARP, um professor de Marketing da Católica Porto Business School e dois clientes da Auchan *online*, de forma a detetar possíveis falhas, dificuldades de interpretação e ajustar a versão final.

O questionário foi elaborado de acordo com a questão de investigação, o modelo conceptual definido para o estudo e baseado na literatura de construção de questionários (Bryman, 2012; Malhotra & Birks, 2007). Assim, o questionário (Apêndice 1) está estruturado em três secções: a primeira inclui apenas 1 questão para saber se o respondente é cliente da Auchan online ou não, aderecendo um dos típicos problemas do questionário online relativos às poucas respostas do público alvo (tabela 1). Ora se a resposta for negativa o questionário está terminado, senão prossegue para as outras secções. Na segunda secção, avaliam-se as propriedades sociodemográficas dos respondentes para uma caracterização da amostra mais completa (tabela 2). Na última secção, são caracterizadas as relações entre as variáveis independentes (satisfação, confiança, compromisso) e a independente (lealdade).

Desta forma, o questionário almeja medir estas quatro variáveis no contexto online da ARP.

Secção 1		
Fator	Questão	Fonte
Cliente ou não	É cliente da Auchan online?	Evanschitzky (2012), Stathopoulou & Balabanis (2016) e Brashear-Alexandro (2016)

Tabela 2 — Secção 1 do questionário

Secção 2		
Fator	Questão	Fonte
Sociodemográfico	Há quanto tempo é cliente da Auchan online?	Leverin & Liljander (2006), Husnain & Akhtar (2015) e Karjaluo et al. (2016)
	Loja onde efetua a compra online?	Chung & Myers (1999), Coelho do Vale & Verga Matos (2017) e Spilková (2018)
	Frequência de compra online na Auchan por mês?	Yoon (2007), Orel & Kara (2013) e Chiang (2012)
	Gasto médio online por mês?	Chiang (2012), Orel & Kara (2013) e Husnain & Akhtar (2015)
	Género	Chiang (2012), Orel & Kara (2013) e Filipe et al. (2017)
	Faixa etária	Chiang (2012), Orel & Kara (2013) e Filipe et al. (2017)
	Estado civil	Orel & Kara (2013) e Filipe et al. (2017)
	Grau académico	Chiang (2012), Orel & Kara (2013) e Filipe et al. (2017)

Tabela 3 — Secção 2 do questionário

3.1.1 Método de amostragem

O público alvo da amostra do questionário são todas as pessoas que compram nas lojas Auchan online dentro dos limites geográficos do grande Porto, pois por fazerem a compra online na empresa entendem-se como os mais adequados para avaliar o comércio online da mesma. O presente estudo adota a amostragem não-probabilística por conveniência, devido às limitações relativas à identificação à priori de elementos da população, exigida pela aplicação da técnica de amostragem probabilística e porque a população é mais facilmente acessível (Malhotra & Birks, 2006). As vantagens são: baixo custo, conveniente e os sujeitos estão facilmente acessíveis, a desvantagem é que as respostas podem estar enviesadas e surgirem *outliers* (Etikan et al., 2016). A utilização da amostra por conveniência levou à seleção dos inquiridos entre aqueles a que o pesquisador teve acesso, admitindo que de alguma forma eles possam representar o universo (Gil, 1994). Sendo que quanto maior a dimensão da amostra, maior é a precisão ou confiabilidade quando a pesquisa é replicada (Saunders et al., 2007). Assim, inicialmente era pretendido o *e-mail* dos clientes da ARP online para disseminar o questionário, no entanto este não pôde ser facultado pela empresa devido ao Regulamento Geral de Proteção de Dados Pessoais (RGPD). De forma a ultrapassar o problema, a ideia era disseminar o questionário online nas redes pessoais do investigador e abordar clientes na Auchan que façam a compra na modalidade *Drive* e *QuikShop*. No entanto, devido à pandemia do Covid-19 este segundo método de recolha não foi possível. Assim, o link do questionário online foi apenas divulgado nas redes sociais pessoais (Whatsapp, Instagram, LinkedIn e Facebook) do investigador.

3.1.2 Método de implementação

A entrevista foi realizada através do envio de um *e-mail* para um responsável da Auchan online (Ivan Fontoura, Auchan *e-commerce category manager*). As vantagens da entrevista via *e-mail* são: menor custo envolvido, mais fácil acesso ao entrevistado, entrevistado tem tempo para pensar na resposta, no entanto, não permite perguntas espontâneas no decorrer das respostas e observar a linguagem corporal (Opdenakker, 2006). Sendo que inicialmente, iria ser realizada uma entrevista presencial, mas tal não foi possível devido ao contexto de Covid-19.

O método de implementação do questionário foi o online, uma vez que é uma via de mais fácil acesso e não implica nenhum custo. As vantagens deste método são: incorporação de imagens, vídeos e *hiperlinks* para acesso a mais informações, podem ter um design visualmente mais atrativo (Descombe, 2003) e a entrada de dados pode ser controlada, verificada e corrigida em cada ponto em tempo real (Solomon, 2001). No entanto, é necessária a codificação dos dados para a análise posterior no *software*, converter o questionário para a forma online requer mais esforço inicial e conhecimento do que o físico, as taxas de resposta são historicamente menores do que o físico (Couper 2000; Solomon, 2001), apesar de haver provas de que está a mudar (Kaplowitz et al., 2004). Ainda, exclui automaticamente as pessoas que não têm acesso a computadores ou não são literados em computadores. Por isso, não é um método apropriado para certos grupos populacionais, como idosos (Descombe, 2003). Assim, os dados quantitativos foram recolhidos usando um questionário online estruturado (Apêndice 1) em que inúmeros clientes da Auchan online responderam de 1 a 20 de abril.

3.2 Variáveis

A terceira secção do questionário é composta por 17 questões que se referem à medição dos construtos e da relação entre a satisfação, confiança, compromisso e lealdade com o serviço online, com recurso à escala de Likert de 5 items. O critério de medição dos construtos para as referências bibliográficas baseou-se em estudos relativos ao comportamento do consumidor, marketing de Relacionamento, retalho online e retalho alimentar online para criar as escalas. No entanto, na revisão de literatura não foram encontradas escalas que se apropriassem ao estudo da satisfação, confiança, compromisso e lealdade num contexto do serviço online de um supermercado. Como tal, foram criadas de raiz 4 escalas que avaliam estes quatro construtos com base nas questões de várias outras escalas que mediam os construtos a nível offline e online num contexto de supermercado ou retalho, relativamente ao website, produtos, serviço, entre outros tópicos resultantes da revisão de literatura efetuada previamente.

3.2.1 Satisfação com o Serviço Online

A medição da satisfação baseou-se em 5 items adaptados dos seguintes estudos (tabela 3). Singh (1988), Garbarino & Johnson (1999) e Davis-Sramek et al. (2009) mediram a satisfação relativamente ao serviço de entrega da empresa e à experiência face às expectativas. Uma vez que os consumidores estão satisfeitos, a probabilidade de saírem da relação e de WOM negativo é reduzida significativamente (Singh, 1988). Sendo que a satisfação é atingida quando as expectativas são alcançadas (Churchill & Surprenat, 1982). Já Ranaweera (2003) e Kotler (2009) mediram o construto num contexto de MR no marketing de serviços, afirmando que é um dos fatores mais importantes para construir a lealdade e confiança do consumidor. Por

sua vez, Cristobal et al. (2007) e Kim et al. (2009) mediram a satisfação com a qualidade do *website*, pois afirmam que é um driver do contexto online e, como tal, tem um grande impacto. Ainda, Szymanski & Hise (2000) sugerem quatro fatores que são importantes na satisfação online, as percepções dos consumidores de conveniência, *merchandising* (inclui informação do produto e oferta de produtos), design do *website* e segurança financeira. Por último, Kim et al. (2009) afirma que a conveniência, aparência do *website* e o entretenimento das características da envolvente de compra têm um efeito direto na satisfação online.

Secção 3		
Fator	Questão	Fonte
Satisfação com o serviço online	1. Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan online.	Bloemer & Ruyter (1998), Garbarino & Johnson (1999), Cronin et al. (2000), Ranaweera (2003), Ndubisi & Wah (2005), Kotler (2009) e Davis-Sramek et al. (2009).
	2. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan online.	Maddox (1977), Bloemer et al. (1998), Cronin et al. (2000), Ranaweera (2003), Ndubisi & Wah (2005), Sahadev & Purani (2008), Ha & Fanda (2008) e Kotler (2009).
	3. A experiência de compra na Auchan online corresponde às minhas expectativas.	Churchill & Surprenant (1982), Singh (1988), Bloemer & Ruyter (1998), Garbarino & Johnson (1999) e Davis-Sramek et al. (2009).
	4. Estou satisfeito(a) com o a facilidade de uso do <i>website</i> da Auchan online.	Szymanski & Hise (2000), Srinivansan et al. (2002), Cristobal et al. (2007) e Kim et al. (2009).
	5. Estou satisfeito(a) com o design do <i>website</i> da Auchan online.	Cristobal et al. (2007) e Kim et al. (2009).

Tabela 4 — Fator satisfação na secção 3 do questionário

3.2.2 Confiança com o serviço online

A medição da confiança baseou-se em 4 itens de acordo com os seguintes estudos (tabela 4). Oliver (1980) sustenta que a confiança é entendida como a reação emocional ou sentimental da diferença percebida entre as expectativas e a satisfação da performance. Por isso, Wong & Sohal (2006) afirmam que se baseia nas promessas confiáveis e nas obrigações para com a relação. Por último, Mukherjee & Nath (2007) e Wu et al. (2009), fundamentam-se na investigação de Anderson & Srinivasan (2003), para medir o papel da confiança do consumidor numa comunidade virtual, salientando que é fundamental na transação online.

Secção 3		
Fator	Questão	Fonte
Confiança com o serviço online	6. Eu confio na informação fornecida pela Auchan online.	Oliver (1980), Ranaweera (2003), Green (2006), Ndubisi & Wah (2005), Mukherjee & Nath (2007), Wong & Sohal (2006) e Wu (2012).
	7. Eu confio no serviço de entregas da Auchan online.	Ranaweera (2003), Ndubisi & Wah (2005), Green (2006), Wong & Sohal (2006), Mukherjee & Nath (2007) e Wu (2012).
	8. A minha informação pessoal e de dados de pagamento está segura com a Auchan online.	Ranaweera (2003), Anderson & Srinivasan (2003), Park & Kim (2003), Green (2006), Ndubisi (2007) e Liu et al. (2008).
	9. Eu confio nos produtos da Auchan online.	Ndubisi & Wah (2005), Green (2006), Wong and Sohal (2006), Mukherjee & Nath (2007) e Wu (2012).

Tabela 5 — Fator confiança na secção 3 do questionário

3.2.3 Compromisso com a Auchan online

A medição do compromisso tanto afetivo como atitudinal baseou-se em 4 itens adaptados dos estudos seguintes (tabela 5). Lee et al. (2006) e Mukherjee & Nath (2007) associam o conceito ao envolvimento emocional e sentimentos de pertença que perfazem o compromisso afetivo. Por sua vez, Allen & Meyer (1990) medem o compromisso atitudinal através do envolvimento afetivo, calculativo e normativo no contexto de retalho. Afirmando que está relacionado com a obrigação e/ou envolvimento moral das pessoas produzido pela socialização dos valores e objetivos da organização. Fullerton (2005) adaptou o estudo de Allen & Meyer (1990), medindo apenas o compromisso afetivo e calculativo. Já Lee et al. (2006) examinou o impacto do compromisso na lealdade do consumidor no contexto online. Por último, Ndubisi (2007) afirmou que uma das principais dimensões do Marketing de Relacionamento é o compromisso, a par da confiança.

Secção 3		
Fator	Questão	Fonte
Compromisso com a Auchan online	10. Sinto que a Auchan online faz parte da minha vida.	Allen & Meyer (1990), Fullerton (2005), Lee et al. (2006) e Mukherjee & Nath (2007).
	11. Há um compromisso da Auchan online com a qualidade dos seus produtos.	Lee et al. (2006) e Mukherjee & Nath (2007).
	12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan online.	Allen & Meyer (1990), Fullerton (2005), Lee et al. (2006) e Mukherjee & Nath (2007).
	13. Sinto que tenho um compromisso com a Auchan online.	Allen & Meyer (1990), Morgan & Hunt (1998), Fullerton (2005), Lee et al. (2006) e Mukherjee and Nath (2007).

Tabela 6 — Fator compromisso na secção 3 do questionário

3.2.4 Lealdade do consumidor ao serviço online

A tentativa de medição da lealdade do cliente online é indicada pela elevada intenção de compra e resistência à mudança para alternativas mais atrativas (Shankar et al., 2003), sendo que captura os aspetos atitudinais e comportamentais (Srinivasan et al., 2002). Assim, a medição da lealdade do consumidor baseou-se em 5 itens adaptados dos seguintes estudos relacionados com a teoria da qualidade do relacionamento. Zeithaml et al. (1996) e Cronin & Taylor (1992) incluíram a lealdade como um dos mais importantes resultados dos modelos de qualidade do serviço para os retalhistas online. Como tal, Ahmad (2001) revela que para reter consumidores não depende só das relações com os consumidores, mas também da consistência da qualidade dos serviços ou produtos face à concorrência. Por sua vez, Molinari et al. (2008) mediu a lealdade associando-a à recomendação a terceiros. Por último, Zhang et al. (2011) estudou a lealdade do consumidor no contexto de negócio digital em B2C da perspetiva da qualidade do relacionamento. Assim, o investigador formulou a tabela 6.

Fator	Secção 3 Questão	Fonte
Lealdade ao serviço online	14. Eu sou um(a) cliente leal à Auchan online.	Zeithaml et al. (1996), Ahmed & Buttle (2001), Ranaweera (2003), Hansemark & Albinsson (2004) e Kotler (2009).
	15. Eu considero a Auchan online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras online.	Zeithaml et al. (1996), Bloemer et al. (1999) e Cronin et al. (2000).
	16. Eu tenciono continuar a comprar na Auchan online no futuro.	Zeithaml et al. (1996), Cronin et al. (2000), Park et al. (2010), Zhang et al. (2011) e Wang et al. (2012).
	17. Eu recomendaria a Auchan online aos meus amigos, colegas e familiares.	Zeithaml et al. (1996), Cronin et al. (2000) e Molinari et al. (2008).

Tabela 7 – Fator lealdade na secção 3 do questionário

3.3 Metodologia principal

Este estudo quantitativo pretende explicar a variável dependente, lealdade do consumidor, com base num conjunto de variáveis independentes, satisfação, confiança e compromisso, tal como, as várias relações entre estas últimas três variáveis.

Assim, em primeiro lugar, foram computadas as estatísticas descritivas das características socioeconómicas da amostra abrangida pelo questionário online.

Em segundo lugar, foi avaliada a confiabilidade (consistência interna) das quatro escalas multi-item criadas, através do cálculo do coeficiente alfa de Cronbach para cada fator. O alfa de Cronbach é o método mais usado em estudos em que as medições são realizadas num único momento (Sijtsma, 2009), como é o caso. Sendo que o valor mínimo requerido é 0.70, o que indica uma forte consistência interna (Sayil et al., 2016). O alfa de Cronbach também foi usado para medir os mesmos quatro construtos na pesquisa de Pi & Huang (2011), Alves et al. (2016), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016) e Datta & Lebcir (2018). Nesta fase também foi realizada uma análise fatorial. A análise fatorial tem o propósito de derivar o *score* dos fatores para o uso na descrição das diferenças individuais das variáveis originais (Abbott, 2016). Apresenta vantagens como reduzir os valores correlacionados para alcançar as dimensões subjacentes e permitir encontrar *outliers* dos fatores. No entanto, dar um nome aos fatores pode ser problemático, pois pode não refletir as variáveis dentro do fator e é necessária uma grande amostra apenas num período temporal específico para assegurar a confiabilidade dos fatores. Esta análise pode ser exploratória e/ou confirmatória. Esta investigação irá realizar as duas, uma vez que criou quatro escalas de raiz. A análise fatorial exploratória é um dos procedimentos estatísticos mais frequentemente empregues para desenvolver, avaliar e refinar uma escala (Floyd & Widaman, 1995). Também foi realizada a análise de componentes principais (ACP), que é um método padrão de redução de dados mais usados em

SPSS (Jolliffe, 2005). No entanto, cada vez mais é incentivada a utilização de outros métodos de avaliação de consistência interna, tal como o método de análise fatorial confirmatória, para observar a adequação de ajuste do modelo fatorial (Brown, 2006).

Em terceiro lugar, foram calculados os *scores* totais médios de cada uma das escalas multi-itens para poderem ser incorporados no modelo de equação estrutural. Este método foi usado por Pi e Huang (2011), Sayil et al. (2016) e Bricci et al. (2016) para medir os mesmos quatro fatores.

Por último, o modelo de equações estruturais (SEM) é uma técnica multivariada muito poderosa, ideal para avaliar simultaneamente as relações entre as várias variáveis independentes e uma variável dependente, assim como as relações entre as próprias variáveis independentes (Anderson & Gerbing, 1988 e Mangin, 2003). O SEM apresenta como vantagens a facilidade de interpretação e estimação, testa modelos complicados de mediação numa única análise, permite múltiplas variáveis independentes, mediadores ou resultados e expressa mais apropriadamente as relações causais com efeitos diretos e indiretos simultaneamente (Gunzler et al., 2013). Ainda, ao contrário da regressão múltipla linear permite avaliar as relações causais entre as variáveis independentes. Em termos de desvantagens, pode ser difícil identificar os parâmetros, fazer a medição e dificuldade na interpretação de resultados (Werner & Schermelleh-Engel, 2009). Este método foi empregue por Antunes & Rita (2007), Yoon et al. (2008), Bricci et al. (2016), Sayil et al. (2016) e Datt & Lebcir (2018).

3.4 Software

De acordo com Coakes & Steed (2009) e Abbott (2016), a ferramenta mais usada, tanto por profissionais como académicos, para estudos de dados quantitativos e no estudo das ciências sociais é o *Software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Este apresenta vantagens como ser fácil e simples de usar, o administrador não precisar de ter grande conhecimento matemático e expõe uma grande variedade de ilustrações gráficas apelativas e claras. Ainda, para estimar o modelo de equações estruturais é necessário recorrer ao AMOS SPSS. Assim, os dados quantitativos foram analisados utilizando o SPSS versão 22 para concretizar a análise estatística, juntamente com o AMOS. Depois de tratados os dados, os procedimentos estatísticos multivariados foram empregues como meios para analisar as informações recolhidas no questionário online.

Capítulo 4 – Resultados

Nesta investigação, 820 respostas foram obtidas no questionário, no entanto apenas 520 respostas são válidas, pois correspondem efetivamente aos clientes online da Auchan. Sendo que das 520 respostas, 350 (67.31%) são de clientes da área metropolitana do grande Porto, 85 (16.35%) do Norte, 40 (7.69%) da grande Lisboa, 25 (4.81%) de Lisboa Centro, 10 (1.92%) da Beira Litoral, 5 (0.96%) de Lisboa Central e 5 (0.96%) da margem Sul Tejo. De modo que estas respostas não são representativas da distribuição normal dos clientes da Auchan online a nível nacional. Como tal, apenas vão ser analisadas as respostas do grande Porto, que representam a grande maioria da amostra (67.31%), como resultado do uso das redes sociais do investigador.

4.1 Estatísticas Descritivas

4.1.1 Características Sociodemográficas dos Respondentes

4.1.1.1 Análise Descritiva das Características Sociodemográficas

Na tabela 8, analisando a média pode ser constatado que as médias das variáveis na generalidade não são centradas face ao mínimo e máximo. Quanto à assimetria, é positiva para todas as variáveis exceto para a faixa etária, sendo que a frequência de compra mensal e o género são altamente simétricas, uma vez que são superiores a 1. As restantes variáveis são moderadamente simétricas pois estão entre -1 e -0,5 ou 0,5 e 1 (Wheeler, 2011). Em relação à curtose, como o valor não é igual a zero a distribuição não é normal (Westfall, 2014). Ainda como os valores são superiores a zero, a distribuição tem as caudas mais pesadas e por isso corresponde a uma distribuição leptocúrtica, ou seja, as observações estão mais concentradas no centro da distribuição. Como tal, os dados da amostra têm uma aproximação válida da população.

	Mínimo Estatística	Máximo Estatística	Média Estatística	Erro Desvio Estatística	Assimetria Estatística	Erro	Curtose Estatística	Erro
Duração da relação com o cliente	1	7	3,04	1,999	0,525	0,130	-0,935	0,260
Frequência de compra mensal	1	4	1,51	0,713	1,261	0,130	1,007	0,260
Gasto médio mensal	1	8	4,74	2,463	0,212	0,130	-1,488	0,260
Género	1	3	1,21	0,444	1,879	0,130	2,669	0,260
Faixa etária	1	4	2,80	0,921	-0,589	0,130	-0,389	0,260
Estado civil	1	4	1,66	0,956	0,832	0,130	-1,154	0,260
Grau Académico	1	6	3,41	0,919	0,533	0,130	0,824	0,260

Tabela 8— Análise descritiva das características sociodemográficas

4.1.1.2 Duração da Relação com a Auchan Online

Dos clientes da Auchan online do grande Porto, 37.1% compram na Auchan online há 1 ano ou menos. Sendo que 18.6% têm uma relação com a empresa há 2 ou 3 anos e 11.4% há 4 ou 5 anos (tabela 9). Como a Auchan online existe há 13 anos, os clientes têm uma relação com a empresa há relativamente pouco tempo, no máximo há 5 anos sendo que uma grande parte deles tem há 1 ano ou menos.

Duração da Relação com o Cliente			
	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Cumulativa
1 ano ou mais	130	37,1	37,1
2 – 3 anos	65	18,6	55,7
4 – 5 anos	40	11,4	67,1
6 – 7 anos	15	4,3	71,4
8 – 9 anos	30	8,6	80
10 – 11 anos	35	10,0	90
12 – 13 anos	35	10,0	100
Total	350	100	

Tabela 9 – Distribuição da duração da relação dos respondentes com a Auchan Online

4.1.1.3 Frequência de Compra Mensal na Auchan Online

A grande maioria dos clientes online do grande Porto (60%) compram 1 vez ou menos por mês e 30% compram 2 a 3 vezes por mês (tabela 10). Como tal, os clientes da Auchan online compram poucas vezes ao mês.

Frequência de Compra Mensal			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
1 vez ou mais	210	60,0	60,0
2 – 3 vezes	105	30,0	90,0
4 – 5 vezes	30	8,6	98,6
6 – 7 vezes	5	1,4	100
Total	350	100	

Tabela 10 – Distribuição da frequência de compra na Auchan Online

4.1.1.4 Gasto médio mensal na Auchan online

Em relação ao cliente online da Auchan no grande Porto, 28.6% gastam entre 50€ a 99€, 21.4% 100€ a 149€ e 17.1 % 20€ a 49€ (tabela 11). Como tal, metade da venda da Auchan está entre 50€ a 149€. Portanto, a venda online tem um valor considerável.

Gastos Médios Mensal			
	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
0€ - 19€	15	37,1	37,1
20€ - 46€	60	18,6	55,7
50€ - 99€	75	11,4	67,1
100€ - 149€	45	4,3	71,4
150€ - 199€	30	8,6	80
200€ - 249€	5	10,0	90
300€ ou mais	20	10,0	100
Total	350	100	

Tabela 11 – Distribuição da frequência de compra na Auchan Online

4.1.1.5 Outras Variáveis

Com base nas 350 respostas, a percentagem de respondentes femininos é de 80% e de masculinos é 20%. Portanto, há uma dominância feminina dos clientes online da Auchan. Quanto à faixa etária, 50% dos clientes têm uma idade compreendida entre os 35 e os 44 anos, 21.4% tem entre 45 e 54 anos e 15.7% 25 a 34 anos e, por último, 12.9% tem entre 18 a 24 anos. Em relação ao estado civil, 67.1% é casado, 30% são solteiros, 1.4% são divorciados e 1.4% são viúvos. Por último, o grau académico, 51.4% dos respondentes têm o ensino secundário, 27.1% a licenciatura, 8.6% mestrado, 8.6% o ensino básico, 2.9% pós-graduação e 1.4% doutoramento. Como tal as pessoas que compram na Auchan não têm um elevado grau de estudos, pois mais de metade tem apenas o ensino secundário.

4.1.2 Confiabilidade das Escalas

Neste estudo, a validade dos construtos foi medida recorrendo à análise do alfa de Cronbach, correlação entre itens e correlação do item com o total da variância de cada construto.

BrckaLorenz et al. (2013) sugerem que um grupo de itens não deve ter um alfa inferior a 0,70. Sendo que o valor do alfa é influenciado tanto pelo valor das correlações como pelo número de itens avaliados (Cortina, 1993). Como tal, fatores com poucos itens tendem a apresentar alfas menores e vice-versa.

Quanto à correlação entre itens, o sugerido BrckaLorenz et al. (2013) é que estejam dentro do intervalo de 0,15 a 0,85.

Já as correlações do item com o total deverão ser superiores a 0,50, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013).

Assim, se os valores da investigação estiverem dentro dos parâmetros acima mencionados não ser necessário remover nenhum dos itens/questões de forma a aumentar a consistência interna da escala

4.1.2.1 Validade da Satisfação

Quanto ao construto satisfação, medido por 5 itens, o alfa de Cronbach assume o valor de 0.867. Ou seja, 86.7 % da variância é internamente consistente. Assim, está acima do valor de corte de 0,70, sugerido por BrckaLorenz et al. (2013).

É possível observar que há uma boa correlação entre os itens da satisfação (tabela 12). Sendo que as correlações estão dentro do intervalo de 0.15 a 0.85, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 2 relacionado com a qualidade dos produtos, é o que apresenta as menores correlações entre os itens à volta em média dos 0,50.

Matriz de Correlações entre Itens					
	1.Estou Satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online	2.Estou Satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Online	3.A experiência de compra da Auchan Online correspondente às minhas expectativas	4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online.	5.Estou satisfeito(a) com o design do site da Auchan Online
1.Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online.	1,000	0,498	0,744	0,584	0,535
2. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Oline.	0,498	1,000	0,504	0,475	0,456
3.A experiência de compra na Auchan Online correspondente às minhas expectativas	0,744	0,504	1,000	0,694	0,572
4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online	0,584	0,475	0,694	1,000	0,634
5.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online	0,535	0,456	0,572	0,634	1,000

Tabela 12— Matriz de correlações entre itens da satisfação

Quanto à correlação de item total corrigido (tabela 11), os itens usados são superiores a 0,50, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 2 tem o menor valor (0.568).

Se for contemplada a última coluna da tabela 13, é indicado o alfa de Cronbach se o item for excluído. Assim, se o item 2 for eliminado, o alfa alcançado será de 0,868, superior ao atual 0,867. No entanto, não vai ser já eliminado este item sem antes

fazer uma análise fatorial exploratória e a diferença de alfas é muito pequena para a investigação perder um item.

Matriz de Correlações entre Itens					
	Média de Escala se o Item do Excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1.Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online.	15,50	9,534	0,724	0,586	0,831
2. Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Oline.	15,23	11,352	0,568	0,325	0,868
3.A experiência de compra na Auchan Online correspondente às minhas expectativas	15,63	9,117	0,790	0,664	0,813
4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online	16,03	8,481	0,735	0,572	0,833
5.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online	15,79	10,369	0,669	0,462	0,845

Tabela 13 – Matriz de correlações entre item e o total das restantes items da satisfação

4.1.2.2 Validade da Confiança

Quanto ao construto confiança, medido por 4 itens, o alfa de Cronbach assume o valor de 0.911. Ou seja, 91,1 % da variância é internamente consistente. Assim está acima do valor de corte de 0,70, sugerido por BrckaLorenz et al. (2013).

É possível observar que há uma boa correlação entre os itens da confiança (tabela 14). Sendo que as correlações estão dentro do intervalo de 0.15 a 0.85, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013).

	Eu confio na informação fornecida pela Auchan Online	Eu confio no serviço de entregas da Auchan Online	A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com Auchan Online.	Eu confio nos produtos da Auchan Online
6.Eu confio na informação fornecida pela Auchan Online	1,000	0,617	0,632	0,853
7.Eu confio no serviço de entregas da Auchan Online	0,617	1,000	0,768	0,693
8.A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com Auchan Online.	0,632	0,768	1,000	0,810
9.Eu confio nos produtos da Auchan Online	0,853	0,693	0,810	1,000

Tabela 14 – Matriz de correlações entre itens da confiança

Quanto à correlação de item total corrigida (tabela 15), os itens usados são superiores a 0,50, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 6 tem o menor valor (0.754). Se for contemplada a última coluna da tabela 15, constata-se que já foi atingido o alfa mais elevado possível (0,911 é superior a 0,902).

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
6.Eu confio na Informação fornecida pela Auchan Online.	12,94	4,639	0,754	0,747	0,899
7.Eu confio no serviço de entregas da Auchan Online	13,03	4,269	0,758	0,619	0,902
8.A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com a Auchan Online.	12,89	4,85	0,818	0,757	0,877
9.Eu confio nos produtos da Auchan Online	12,83	4,612	0,884	0,850	0,860

Tabela 15 – Matriz de correlações entre item e os restantes items da confiança

4.1.2.3 Validade do Compromisso

Quanto ao construto compromisso, medido por 4 items, o alfa de Cronbach assume o valor de 0.894. Ou seja, 89.4 % da variância é internamente consistente. Assim está acima do valor de corte de 0,70, sugerido por BrckaLorenz et al. (2013).

É possível observar que há uma boa correlação entre os items do compromisso (tabela 16). Sendo que as correlações estão dentro do intervalo de 0.15 a 0.85, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 11 relacionado

com o compromisso com a qualidade dos produtos, é o que apresenta as menores correlações entre os itens (0.473 e 0.488).

	Sinto que a Auchan Online faz parte da minha vida	Há um compromisso da Auchan Online com a qualidade dos seus produtos	Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online	Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online
10. Sinto que a Auchan Online faz parte da minha vida.	1,000	0,666	0,730	0,751
11. Há um compromisso da Auchan Online com a qualidade dos seus produtos.	0,666	1,000	0,473	0,488
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online.	0,730	0,473	1,000	0,936
13. Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online	0,751	0,488	0,936	1,000

Tabela 16 – Matriz de correlações entre itens do compromisso

Quanto à correlação de item total corrigida (tabela 17), os itens usados também são superiores a 0,50, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 11 tem o menor valor (0.582). Se for contemplada a última coluna da tabela 15, verifica-se que se o item 11 for eliminado, o alfa alcançado será de 0,925, superior ao atual 0,894. No entanto, não vai ser já eliminado este item sem antes fazer uma análise fatorial exploratória.

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbach se o item for excluído
10. Sinto que a Auchan Online faz parte da minha vida	10,83	8,595	0,814	0,686	0,845
11. Há um compromisso da Auchan Online com a qualidade dos seus produtos	10,44	12,053	0,582	0,444	0,925
12. Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online.	11,21	8,450	0,844	0,877	0,832
13. Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online.	11,27	8,450	0,864	0,885	0,824

Tabela 17 – Matriz de correlações entre item e o total dos restantes items do compromisso

4.1.2.4 Validade da lealdade

Quanto ao construto lealdade, medido por 4 items, o alfa de Cronbach assume o valor de 0.893. Ou seja, 89.3 % da variância é internamente consistente. Assim está acima do valor de corte de 0,70, sugerido por BrckaLorenz et al. (2013).

É possível observar que há uma boa correlação entre os items da lealdade (tabela 18). Sendo que as correlações estão dentro do intervalo de 0.15 a 0.85, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. (2013). Sendo que o item 14 relacionado com a lealdade à Auchan online, é o que apresenta as menores correlações entre os items (0.537 e 0.563).

	14. Eu sou um(a) cliente leal à Auchan Online.	15. Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras online.	16. Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online no futuro.	17. Eu recomento a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares.
14. Eu sou um(a) cliente leal à Auchan Online.	1,000	0,580	0,563	0,537
15. Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras Online.	0,580	1,000	0,819	0,760
16. Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online ao futuro.	0,563	0,819	1,000	0,868
17. Eu recomendaria a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares	0,537	0,760	0,868	1,000

Tabela 18 – Matriz de correlações entre itens da lealdade

Quanto à correlação de item total corrigida (tabela 19), os itens usados também são superiores a 0,50, tal como recomendado por BrckaLorenz et al. Sendo que o item 14 tem o menor valor (0.600). Se for contemplada a última coluna da tabela 17, verifica-se que se o item 14 for eliminado, o alfa alcançado será de 0,922, superior ao atual 0,893. No entanto, não vai ser já eliminado este item sem antes fazer uma análise fatorial exploratória.

	Média de escala se o item for excluído	Veriância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Correlação múltipla ao quadrado	Alfa de Cronbrach se o item for excluído
14. Eu sou um(a) cliente à Auchan Online.	12,37	9,260	0,600	0,364	0,922
15. Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras online.	11,86	7,401	0,817	0,699	0,845
16. Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online no futuro.	11,57	8,498	0,863	0,816	0,829
17. Eu recomendaria a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares.	11,47	8,789	0,819	0,763	0,846

Tabela 19 – Matriz de correlações entre item e o total dos restantes itens da lealdade

4.1.3 Métodos estatísticos de análise multivariada

4.1.3.1 Análise fatorial exploratória (AFE)

Como a escala foi desenvolvida de raiz, necessita de uma validação ainda mais aprofundada (Martins, 2019). Assim, deve ser conduzida uma análise fatorial exploratória, uma vez que o investigador não possui uma teoria prévia subjacente

ou evidências empíricas suficientes que explicitem como os itens de um instrumento devem ser agrupados e avaliados (Brown, 2006).

A análise fatorial exploratória é um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo analisar a estrutura das inter-relações de um determinado número de variáveis observadas para definir os fatores que melhor explicam a sua covariância (Hair et al., 2005). Como tal, se partilharem uma variância em comum são influenciadas pelo mesmo construto subjacente (Brown, 2006).

Nesta investigação, como há três variáveis independentes e uma variável dependente devem ser feitas análises fatoriais exploratórias separadas (Hair et al., 2005). Sendo que o primeiro passo passa por observar se os dados podem ser submetidos ao processo de análise fatorial (Pasquali, 1999). Para isso, dois métodos de avaliação são mais frequentemente empregues, o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dincer & Yüksel, 2018).

4.1.3.1.1 Análise fatorial exploratória das variáveis independentes

O Kaiser-Meyer-Olkin foi calculado e o resultado obtido foi de 0.879. Segundo Hair et al. (2010), a medida pode ser interpretada como adequada, porque o resultado é de 0.8 ou superior. Quanto ao teste de Bartlett, é estatisticamente significativo se o *sig* for inferior a 0,05, indicando que existem correlações suficientes entre os itens para prosseguir (Sayil et al., 2016). Como o teste de Bartlett é de 0.000 é estatisticamente significativo.

4.1.3.1.2 Análise fatorial exploratória da variável dependente

Com recurso ao método dos componentes principais, o Kaiser-Meyer-Olkin foi calculado e o resultado obtido foi de 0.804. Segundo Hair et al. (2010), a medida pode ser interpretada como adequada, porque o resultado é 0.8 ou superior. Quanto ao teste de Bartlett, é estatisticamente significativo se o *sig* for inferior a 0,05, indicando que existem correlações suficientes entre os itens para prosseguir (Sayil et al., 2016). Como o teste de Bartlett é de 0.000 é estatisticamente significativo.

4.1.3.2 Análise de componentes principais (ACP)

Foi conduzida também uma análise de componentes principais para reduzir um determinado número de itens em um menor número de variáveis (Widaman, 2007).

4.1.3.2.1 Análise de Componentes Principais das Variáveis Independentes

A tabela 20 e 21, mostra a força da extração. Por exemplo, a questão 1 explica 71,6% da variância. Se todos os valores da extração forem superiores a 0,5 não devem ser eliminados (Guedes et al., 2018). Como tal, nenhum item é eliminado.

	Inicial	Extração
1.Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online.	1,000	0,716
2.Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Online.	1,000	0,732
3.A experiência de compra da Auchan Online corresponde às minhas expectativas.	1,000	0,732
4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online.	1,000	0,742
5. Estou satisfeito(a) com o design do site da Auchan Online.	1,000	0,639
6.Eu confio na informação fornecida pela Auchan Online.	1,000	0,810

Tabela 20 – Comunalidades de 13 itens das variáveis independentes (AFE)

	Inicial	Extração
7.Eu confio no serviço de entregas da Auchan Online.	1,000	0,837
8.A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com a Auchan Online.	1,000	0,776
9.Eu confio nos produtos da Auchan Online.	1,000	0,917
10.Sinto que a Auchan Online faz parte da minha vida.	1,000	0,877
11.Há um compromisso da Auchan Online com a qualidade dos seus produtos.	1,000	0,721
12.Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online.	1,000	0,914
13.Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online.	1,000	0,921

Tabela 21 – Comunalidades de 13 itens das variáveis independentes (AFE)

De acordo com a tabela 22, devemos manter 3 componentes, porque para o primeiro componente (7,571>1.00), o segundo (1,767>1.00) e o terceiro (1,057>1.00). Uma vez que, de acordo com o critério de Kaiser, retêm-se tantos fatores quantos os autovalores iniciais ou *eigenvalues* forem superiores a 1 (Floyd & Widaman, 1995).

Componentes	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variâncias	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,571	58,238	58,238	7,571	58,238	58,238
2	1,767	13,591	71,829	1,767	13,591	71,829
3	1,057	8,133	79,962	1,057	8,133	79,962
4	0,757	5,825	85,786			
5	0,457	3,515	89,302			
6	0,351	2,704	92,006			
7	0,245	1,884	93,890			
8	0,225	1,734	95,624			
9	0,188	1,443	97,067			
10	1,147	1,133	98,964			
11	0,099	0,765	98,964			
12	0,085	0,657	99,622			
13	0,049	0,378	100,00			

Tabela 22 – Valores próprios e percentagens de variância total explicada das variáveis independentes (AFE)

Posteriormente, vai-se fazer uma nova análise fatorial, mas desta vez com rotação oblíqua *Direct Oblimin*, assumindo que os fatores estão ligeiramente correlacionados (Lorenzo-Seva, 2000). Assim, vai ser gerada a matriz de correlação dos fatores (tabela 23) que permite descobrir se os dados são ortogonais ou oblíquos (Costello & Osborne, 2005). Deste modo, sabe-se que rotação usar, ou ortogonal ou oblíqua.

Ainda, são fixados os 3 fatores descobertos anteriormente na ACP e suprimidos os valores da matriz de componentes inferiores a 0,4 (Jolliffe, 2005).

Componentes	1	2	3
1	1,000	0,321	0,575
2	0,321	1,000	0,449
3	0,575	0,449	1,000

Tabela 23 – Matriz de correlações dos três fatores das variáveis independentes

De acordo com a tabela 23, podemos observar que os dados em estudo são ortogonais, uma vez que a maioria dos valores são inferiores a 0,5 (Hair et al., 2010). O método mais comum ortogonal é o *Varimax* (Tabachnick & Fidell, 2007), como tal vai ser empregue. A tabela 24 e 25 indicam que conjunto de questões estão por detrás de cada fator. Assim, as questões 2,6,8,9 estão por detrás do fator 1, as questões 1,3,4,5 por detrás do fator 2 e as questões 12 e 13 por detrás do fator 3. É de salientar que as questões 7, 10 e 11 estão correlacionadas com mais do que um fator, ameaçando a validade e como tal devem ser eliminadas (Gaskin, 2012).

	Componentes		
	1	2	3
1.Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online.		0,744	
2.Estou satisfeita(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Online.	0,795		
3.A experiência de compra na Auchan Online corresponde às minhas expectativas.		0,788	
4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online.		0,798	
5.Estou satisfeito(a) com o design do site da Auchan Online.		0,731	
6.Eu confio na informação fornecida pela Auchan Online.	0,845		

Tabela 24 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)

Componentes			
	1	2	3
7.Eu confio no serviço de entregas da Auchan Online.	0,565	0,571	0,438
8.A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com a Auchan Online.	0,767		
9.Eu confio nos produtos da Auchan Online.	0,914		
10.Sinto que a Auchan Online faz parte da minha vida.	0,485		0,792
11. Há um compromisso da Auchan Online com a qualidade dos seus produtos.	0,628		0,445
12.Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online.			0,905
13.Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online.			0,915

Tabela 25 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)

Agora, será necessário avaliar a confiabilidade das escalas de cada fator. Portanto, para o primeiro fator foram consideradas as questões 2,6,8 e 9. O alfa obtido foi de 0,915, que é superior a 0,8, tal como sugerido por BrckaLorenz et al. (2013). Assim, estas quatro questões estão correlacionadas fortemente para serem consideradas confiáveis.

A mesma análise será realizada para o fator 2 que engloba as questões 1,3,4,5 e 7. O alfa obtido foi de 0,868, indicativo que estas questões também são consideradas fiáveis, pois o alfa é superior a 0,8.

Por último, as questões 12 e 13 que explicam o fator 3 também podem ser confiáveis, porque o valor do alfa obtido 0,967 é superior ao valor de corte 0,8.

4.1.3.2.2 Análise de Componentes principais da variável dependente

A tabela 26, mostra a força da extração. Por exemplo, a questão 1 explica 54,9% da variância. Se todos os valores da extração forem superiores a 0,5 não devem ser eliminados (Guedes et al., 2018). Como tal, nenhum item é eliminado.

	Inicial	Extração
14.Eu sou um(a) cliente leal à Auchan Online.	1,000	0,549
15.Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras Online.	1,000	0,824
16.Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online no futuro.	1,000	0,878
17.Eu recomendaria a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares.	1,000	0,833

Tabela 26 — Comunalidades da variável dependente (AFE)

De acordo com a tabela 27, devemos manter apenas 1 componente, porque para o primeiro componente ($3,084 > 1,00$). Uma vez que, de acordo com o critério de Kaiser, retêm-se tantos fatores quantos os autovalores iniciais ou *eigenvalues* forem superiores a 1 (Floyd & Widaman, 1995).

Componentes	Autovalores Iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
14	3,084	77,101	77,101	3,084	77,101	77,101
15	0,553	13,836	90,936			
16	0,241	6,036	96,972			
17	0,121	3,028	100,000			

Tabela 27 – Valores próprios e percentagens de variância total explicada da variável dependente (AFE)

Posteriormente, vai-se fazer uma nova análise fatorial, mas desta vez sem rotação, uma vez que apenas temos 1 fator. Portanto, é fixado apenas esse fator, tal como foi descoberto anteriormente e são suprimidos os valores da matriz de componentes inferiores a 0,4 (Jolliffe, 2005). Assim, segundo a tabela 28, as questões 14,15,16 e 17 estão por detrás deste fator.

	Componente
	1
14.Eu sou um(a) cliente leal à Auchan Online.	0,741
15.Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras online.	0,908
16.Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online no futuro.	0,937
17.Eu recomendaria a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares.	0,913

Tabela 28 – Matriz de componentes da variável dependente (AFE)

Por último, será necessário avaliar a confiabilidade da escala deste único fator. Portanto, para esse fator foram consideradas as questões 14,15,16 e 17. O alfa obtido de 0,89 é superior a 0,7, tal como sugerido por BrckaLorenz et al. (2013). Assim, estas

quatro questões estão correlacionadas fortemente para serem consideradas confiáveis.

4.1.3.3 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Após a análise exploratória e análise de componentes principais, é aconselhável realizar uma análise fatorial confirmatória para observar a adequação de ajuste do modelo fatorial (Brown, 2006). Assim, primeiro irá ser realizada para as variáveis independentes, sendo que já foram eliminadas as questões 7, 10 e 11 na análise de componentes principais.

4.1.3.3.1 Análise fatorial confirmatória das variáveis independentes

O resultado do KMO das variáveis independentes foi de 0.817, o que indica que a medida é adequada, pois é de 0.8 ou superior (Hair et al., 2010). Quanto ao teste de Bartlett, é estatisticamente significativo uma vez que o *sig* é inferior a 0,05, indicando que existem correlações suficientes entre os itens para prosseguir (Sayil et al., 2016).

A tabela 29 e 30 confirma os resultados da análise fatorial exploratória. Ou seja, as questões 2,6,8,9 estão por detrás do fator 1, as questões 1,3,4,5 por detrás do fator 2 e as questões 12 e 13 por detrás do fator 3. Assim esta investigação pressupõe que o fator 1 corresponde à confiança, o 2 à satisfação e o 3 ao compromisso. Deste modo, está concluída a análise fatorial confirmatória das variáveis independentes.

Componentes			
	1	2	3
1.Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan Online.		0,797	
2.Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan Online.	0,815		
3.A experiência de compra na Auchan Online corresponde às minhas expectativas.		0,794	
4.Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan Online.		0,761	
5.Estou satisfeito(a) com o design do site da Auchan Online.		0,707	
6.Eu confio na informação fornecida pela Auchan Online.	0,871		

Tabela 29 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)

Componentes			
	1	2	3
8.A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com a Auchan Online.	0,754		
9.Eu confio nos produtos da Auchan Online.	0,928		
12.Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan Online.			0,938
13.Sinto que tenho um compromisso com a Auchan Online.			0,937

Tabela 30 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)

4.1.3.3.2 Análise fatorial confirmatória da variável dependente

Conclui-se que o KMO (0,894) e o teste de Bartlett (0,000) deram o mesmo resultado que análise fatorial exploratória da variável dependente, o que faz sentido, pois nenhuma questão relacionada com a variável dependente foi removida. Assim, o KMO é adequado e o Bartlett é estatisticamente significativo.

A tabela 28 deu o mesmo resultado da tabela 31, como tal as questões 14,15,16 e 17 estão por detrás deste único fator que é a lealdade do consumidor.

	Componente
	1
14.Eu sou um(a) cliente leal à Auchan Online.	0,741
15.Eu considero a Auchan Online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras Online.	0,908
16.Eu tenciono continuar a comprar na Auchan Online no futuro.	0,937
17.Eu recomendaria a Auchan Online aos meus amigos, colegas e familiares.	0,913

Tabela 31 – Matriz de componentes rotativa das variáveis independentes (AFE)

4.1.4 Scores Totais Médios

O cálculo dos *scores* médios totais contempla apenas os itens validados, ou seja, que não foram eliminados em nenhuma análise de fiabilidade e viabilidade. Portanto, as variáveis vão ser computadas de maneira a haver um *score* médio de cada fator, dado pela média das questões que medem um único fator (Beddo & Kreuter, 2004), entre todas as 350 respostas. Assim, foi calculado o score médio da satisfação com base nas questões 1,3,4 e 5, a confiança com as questões 2,6,8 e 9, o compromisso com as questões 12 e 13 e a lealdade com as questões 14,15,16 e 17. Estas novas variáveis,

uma por cada fator, serão incorporadas no modelo de equações estruturais apresentado de seguida.

4.2 Resultados principais

4.2.1 Modelo de equações estruturais (MEE)

O modelo de equações estruturais foi usado de modo a obter o *path analysis* indicador das relações entre variáveis independentes e a dependente, como as relações entre as próprias variáveis independentes (Anderson & Gerbing, 1988 e Bagozzi & Edwards, 1998). Assim, os *scores* médios totais de cada variável computados no SPSS foram inseridos no software AMOS SPSS que é um *add in* do SPSS. Como tal, o *path analysis* está apresentado na figura 8.



Figura 8— Path analysis do modelo conceptual

4.3 Discussão dos resultados

A figura 8, demonstra os resultados do teste de hipóteses. Como esperado, todas as variáveis têm uma relação direta positiva com as outras, excepto a confiança com o compromisso.

Assim, a satisfação tem uma relação direta positiva com a lealdade do consumidor da Auchan online no Grande Porto (H1). Como tal, a hipótese 1 está confirmada. Indo assim ao encontro dos estudos de Flint et al. (2011) e Pratminingsih et al. (2013), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018).

A confiança tem uma relação direta positiva com a lealdade do consumidor da Auchan online no Grande Porto (H2). Deste modo, a hipótese 2 é verificada, tal como nos estudos de Pi & Huang (2011), Kiyani et al. (2012) e Rahman (2014), Sayil et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018).

O compromisso também tem uma relação direta positiva com a lealdade do consumidor da Auchan online no Grande Porto (H3). Portanto, a hipótese 3 é confirmada em concordância com os estudos de Pratminingsih et al. (2013), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016) e Datta & Lebcir (2018).

Quanto às relações diretas entre as variáveis independentes, a satisfação tem uma relação direta positiva com a confiança do consumidor da Auchan online no Grande Porto (H4). Deste modo, a hipótese 4 é verificada, tal como nos estudos de Horppu et al. (2008), Alam & Yasin (2010), Rose et al. (2012), Rafiq et al. (2013) e Pratminingsih et al. (2013).

Por sua vez, a confiança tem uma relação direta com a lealdade do consumidor da Auchan online no Grande Porto, mas não é positiva (H5). Como tal, a hipótese 5 não é verificada. Indo assim contra os estudos de Gounaris (2005), Eastlick et al. (2006), Mukherjee & Nath (2007), Chung & Shin (2010) e Pratminingsih et al. (2013).

Por último, a satisfação tem uma relação direta positiva com o compromisso do consumidor da Auchan online no Grande Porto (H6). Por isso, a hipótese 6 é confirmada, tal como nos estudos de Mukherjee & Nath (2007), Liang & Chen (2009), Jumaat & Yunus (2010), Pratminingsih et al. (2013) e Faraoni et al. (2019)

Como resultado, a relação direta positiva mais forte foi a da satisfação com a confiança (0,65). De seguida, foi a satisfação com o compromisso (0,55) e o compromisso com a lealdade (0,50). Contrariamente à expectativa do investigador que esperava que a satisfação fosse a variável independente com maior influência na lealdade do consumidor, tal como nos estudos de Antunes & Rita (2008), Ndubisi et al. (2009), Rizan et al. (2014), Verma et al. (2015), Sayil et al. (2016) e Nurbasari & Harani (2018). No entanto, vai de encontro aos estudos de Husnain & Akhtar (2015), Sara Alves (2015) e Bricci et al. (2016).

Como a hipótese 5 foi desconfirmada, foram analisados os efeitos indiretos estandardizados (figura 9). É de salientar o elevado efeito indireto (0,405) da satisfação na lealdade do consumidor. Por outro lado, a satisfação tem um negativo efeito indireto (-0,027) no compromisso, tal como a confiança na lealdade (-0,021).



Figura 9 – Modelo Conceptual com efeitos indiretos estandardizados

Como o efeito indireto da satisfação foi elevado, foi testado um novo modelo como o apresentado na figura 10. Neste novo modelo os resultados das estimativas do *path analysis* das variáveis independentes com a dependente foram os mesmos do modelo anterior. Assim, a relação da confiança com a satisfação (H4*) foi menor do que a relação inversa que o modelo anterior (H4) testava ($0,65 > 0,54$). Também a relação do compromisso com a confiança (H6*) foi menor do que o teste inverso (H6) do modelo anterior ($0,55 > 0,35$). No entanto, a relação do compromisso com a confiança foi superior neste novo modelo (H5*), do que o teste da relação inversa (H5) no modelo anterior ($-0,4 < 0,31$).



Figura 10— Novo modelo conceitual com efeitos padronizados

Sendo assim, o modelo apresentado na figura 11 seria o modelo ideal para obter todas as relações diretas positivas. A única alteração deste modelo ideal é a transformação da relação direta da confiança no compromisso (H5), numa relação direta do compromisso na confiança (H5').

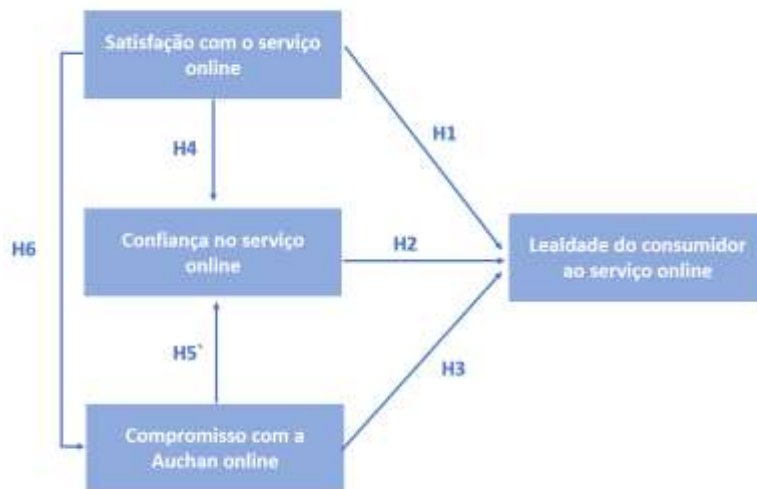


Figura 11 – Modelo ideal com efeitos estandardizados

Em suma, teoricamente os resultados deste estudo fornecem evidência empírica para a influência direta positiva dos três determinantes da qualidade do relacionamento – satisfação, confiança e compromisso – na lealdade do consumidor da Auchan online no grande Porto. Adicionalmente, também providencia provas empíricas da influência direta positiva entre as próprias variáveis independentes. Provas essas sustentadas na influência direta positiva da satisfação na confiança, da satisfação no compromisso e, contrariamente à hipótese inicialmente proposta, do compromisso na confiança.

Capítulo 5 – Conclusões

5.1 Conclusões Principais

Quanto à satisfação do consumidor da Auchan online no Grande Porto, foi comprovada a relação direta positiva desta variável com a lealdade do consumidor tal como Beneke et al. (2012), Sayil et al. (2016), Bricci et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018) afirmaram. Desta forma, o uso da escuta ativa, do NPS e do CRM pela Auchan são apropriados e são reconhecidos pelo consumidor. Ainda, a relação direta positiva da satisfação com a confiança também foi fortemente confirmada (Rose et al., 2012, Rafiq et al., 2013 e Pratminingsih et al., 2013), tal como a relação da satisfação com o compromisso (Pratminingsih et al., 2013 e Faraoni et al., 2019). Como tal, os esforços de Marketing da Auchan são adequados, uma vez que a perceção dos consumidores sobre a satisfação com a empresa é reconhecida como uma via para um aumento da confiança, compromisso e lealdade.

Quanto à confiança, a relação direta positiva com a lealdade foi confirmada tal como evidenciado nos estudos de Kiyani et al. (2012) e Rahman (2014), Sayil et al. (2016), Abtin & Pouramiri (2016) e Datta & Lebcir (2018). No entanto, apesar de ser estatisticamente significativa foi a relação mais fraca de uma variável independente face a uma dependente neste estudo. Ainda, a relação direta positiva da confiança com o compromisso não foi comprovada, ao contrário do teorizado por Mukherjee & Nath, 2007 e Chung & Shin, 2010. Desta forma, a Auchan online no Grande Porto precisa de rever os seus esforços estratégicos relacionais, uma vez que o uso de *pickers* especializados, temperatura ideal, datas de validades longas e do blogue não estão a surtir os efeitos desejados no consumidor. Uma possível explicação poderá ser o facto destes esforços relacionais não serem diferenciadores face aos empregues pela concorrência. Sendo que os restantes supermercados também usam os mesmos

critérios na seleção de produtos a nível online, portanto a Auchan deve adotar novas estratégias para estimular a confiança dos seus consumidores online.

Relativamente ao compromisso, a relação direta positiva com a lealdade do consumidor foi confirmada, tal como nos estudos de Husnain & Akhtar (2015), Sara Alves (2015) e Bricci et al. (2016). Sendo a variável independente com relação mais forte na lealdade. Assim, nesta investigação o compromisso é o antecedente da lealdade mais importante e as práticas relacionais relativas à iniciativa Bom, São e Local, a qualidade e frescura dos produtos, a qualidade do serviço, o melhor preço e o compromisso com os artigos de folheto são táticas frutíferas conduzidas pela empresa.

Por último, a lealdade é significativamente influenciada pela satisfação, confiança e compromisso, pois há uma relação estatisticamente relevante. De modo que as propostas relacionais das campanhas online, *remarketing*, *e-mail marketing*, oferta de cupões, cartão e respetivas promoções efetivamente contribuem para cativar, manter e fidelizar os clientes da Auchan online no grande Porto.

Em suma, esta investigação conclui que os determinantes escolhidos para comprovar a relação direta positiva com a lealdade do consumidor podem ser considerados confiáveis e consistentes. Assim, os resultados da mesma mostraram que estas variáveis, especificamente relacionadas com o contexto em estudo, têm uma relação direta positiva com a lealdade do consumidor. Como tal, a análise estatística aponta para a relação direta positiva da satisfação, confiança e compromisso na lealdade do consumidor online no grande Porto. Quanto à relação direta positiva entre as próprias variáveis independentes, verificou-se que a satisfação tem um efeito direto positivo forte na confiança e no compromisso. Já a confiança não teve um efeito positivo no compromisso, ao contrário do que foi hipotetizado neste estudo. Assim, a Auchan online apresenta esforços relacionais consistentes com as reais necessidades e desejos dos seus consumidores relativamente à satisfação, compromisso e lealdade, apenas deve consolidar as

estratégias relacionais que visam incentivar a confiança na empresa. Uma vez que o compromisso foi o antecedente da lealdade mais importante, conclui-se que é imperativo manter uma relação de compromisso com os clientes de modo a conquistar a sua lealdade com base na qualidade dos produtos e do serviço, no melhor preço e no compromisso com os artigos de folheto.

5.2 Implicações para a gestão

Os resultados deste estudo fornecem conhecimento valioso sobre a importância relativa da satisfação, confiança, compromisso e lealdade do consumidor na Auchan online no grande Porto.

Como a confiança teve a relação direta positiva mais fraca com a lealdade e a relação direta com o compromisso foi negativa, é necessária uma sugestão de melhoria estratégia relacional que vise este pilar. Como tal, o investigador sugere os seguintes esforços de Marketing de Relacionamento para estimular a confiança:

- Fazer ações promocionais de longo prazo e não isoladas, tal como Schulz (1998) sugere. Por exemplo, campanhas online mais prolongadas no tempo. As duas campanhas online da Auchan, pack entrega leve 40 e pack entrega leve 75, são de apenas 3 meses (Auchan.pt, 2020 a). Enquanto as do Continente são de 100 dias ou 1 ano (Continente.pt,2020 a);
- Estimular a segurança na responsabilidade e integridade da Auchan online que estão fortemente associadas com a confiança (Rousseau et al., 1998). Como tal, quando um artigo faturado não é entregue ou quando está estragado, sugere-se fazer como o Continente, e creditar o valor do artigo no modo de pagamento usado pelo cliente (Continente.pt,2020 b), em vez de oferecer um cupão para consumo na Auchan tal como observado no estágio na Auchan Maia. Apesar de a Auchan também fazer a devolução do valor no modo de pagamento realizado pelo cliente, mas privilegia o

recurso ao cupão. Sabendo que possivelmente desta forma a Auchan podia perder o valor da venda, mas o cliente ficaria mais satisfeito e a empresa estaria em paridade com o concorrente com a melhor prática de devolução na perspetiva do cliente;

- Personalizar a relação para haver um ajustamento às necessidades específicas de cada cliente (Johnson & Leger, 1999). Assim, seriam enviados emails com produto sugeridos personalizados aos clientes em questão. Para tal, poderia fazer parcerias estratégicas com líderes de outras áreas relevantes para as despesas familiares, tal como o Continente faz com 19 parceiros em diferentes setores (Web3.cmvn.pt. 2018). Ainda, podia ser melhorada a tecnologia *Search* e o respetivo filtro de pesquisa no *website*. E, adicionalmente, enviar um email ao cliente a dizer que os nomes próprios dos *pickers* e afirmar que a encomenda foi preparada de forma escrutinada com base nos critérios de substituição de artigos da Auchan. Uma vez que o Continente comunica por email e no *website* os critérios da seleção dos produtos online de forma extensiva (Continente.pt,2020 b), enquanto a Auchan só comunica no *website* de forma curta (Auchan.pt, 2020 b). Sendo que o Continente expõe os critérios de substituição como substituição do produto por um com o mesmo sabor, marca própria, mesma marca do encomendado, ou por produtos em promoção ou desconto cartão e afirma que a se for feita a substituição por um produto mais caro o valor adicional é creditado no cartão Continente. Já a Auchan apenas faz curta referência à substituição de artigos de valor aproximado e de característica semelhantes aos encomendados;
- Privilegiar e comunicar por email e outras vias um canal de comunicação eficaz (Agis, 2012), tal como o canal de YouTube da Auchan que está muito pouco desenvolvido, em vez do blogue Auchan&Eu, pois, nos dias de hoje, o cliente tem menos tempo disponível, quer informação rápida e curta,

visualmente apelativa e as sessões de navegação online duram pouco tempo. Um exemplo evidente é o canal do YouTube do Continente ter 29 mil subscritores (YouTube, 2020 a) e o da Auchan 440 (YouTube, 2020 b).

Assim, podem melhorar a eficácia da estratégia de Marketing de Relacionamento da Auchan na construção e melhoramento da lealdade dos seus consumidores. Portanto, do ponto de vista empresarial, é relevante para os *stakeholders* com poder de decisão da Auchan, pois sabem que para fortalecer a lealdade dos seus consumidores online devem reforçar os esforços relacionais relativos à confiança. Os marketers da Auchan podem usar esta investigação para elaborar melhores campanhas digitais, melhorar o canal da comunicação e a própria comunicação, saber como manter os clientes leais e ter uma maior compreensão dos componentes de MR que são explorados. A administração da Auchan tem uma nova fonte de informação para fazer melhores decisões estratégicas, aumentar a quota de mercado digital, alcançar uma vantagem competitiva sustentável e conduzir o negócio digital. Já a equipa online da Auchan descobre que a confiança é o pilar menos desenvolvido e, por isso, precisa de se debruçar nele para fortalecer a relação com os consumidores, melhorar a experiência e processo de compra digital dos clientes e aumentar a retenção de clientes. Em segundo plano, contribui para aumentar o conhecimento dos marketers de outros supermercados online nacionais e todos os que queiram melhorar o seu negócio digital.

5.3 Limitações do estudo

Em primeiro lugar, apesar da tentativa do inquérito ser realizado a nível nacional, o método de recolha de dados selecionado (redes pessoais do investigador) ditou que a amostra para ser representativa apenas se podia cingir ao distrito do Porto. Como

tal, esta limitação não permite recolher o atual perfil do consumidor da Auchan online em todo o país.

Em segundo lugar, podia ter sido utilizada uma abordagem mais longitudinal, uma vez que houve uma mudança relativamente recente na equipa digital da Auchan em novembro de 2019 que pode ter influenciado a estratégia relacional e o momento de recolha de dados apenas foi feito uma vez e em apenas 20 dias.

Em terceiro lugar, cria quatro escalas para medir a satisfação, confiança, compromisso e lealdade com o serviço online de um supermercado. Como estas escalas, apesar de serem baseadas em escalas existentes, nunca foram usadas e, por isso, carecem de maior validação empírica.

Em quarto lugar, o modelo conceptual não contém efeitos indiretos das variáveis independentes na lealdade do consumidor. Por exemplo, na literatura é apontada a satisfação como variável mediadora da relação entre a confiança e a lealdade do consumidor, ou o compromisso como variável mediadora da relação da satisfação com a lealdade.

Em quinto lugar, o modelo conceptual não engloba outro resultado menos estudado do Marketing de Relacionamento que é a comunicação *Word-of-Mouth*.

Por último, o modelo conceptual não analisa a relação conjunta das variáveis independentes na lealdade do consumidor. Por exemplo, a satisfação e confiança têm uma relação direta com a lealdade do consumidor.

5.4 Recomendações para futuras investigações

De forma a prosseguir com a investigação deste tema, é aconselhado o tratamento das limitações apresentadas.

Assim, deve ser escolhido um método de recolha de dados que permita ter uma amostra representativa da população portuguesa de clientes Auchan online.

Estudos futuros podiam adotar vários momentos de recolha de dados e em períodos mais prologados de tempo, por exemplo quatro vezes num ano sendo o período de recolha de 2 meses.

É recomendada uma maior validação empírica às escalas criadas medir a satisfação, confiança, compromisso e lealdade com o serviço online de um supermercado.

Como o modelo conceptual não avalia os efeitos indiretos das variáveis independentes na lealdade do consumidor, poderia ser analisada a satisfação como variável mediadora da relação entre a confiança e a lealdade do consumidor, ou o compromisso como variável mediadora da relação da satisfação com a lealdade, tal como é apontado na literatura (Henning-Thurau et al., 2002 e Lewis & Soureli, 2006).

O modelo conceptual podia passar a englobar a comunicação *Word-of-Mouth* como outra variável dependente.

O esquema teórico podia analisar a relação conjunta das variáveis independentes na lealdade do consumidor.

Por último, uma vez que esta investigação está restrita à empresa Auchan, podia ser feita uma análise mais abrangente, nomeadamente através da exploração das estratégias das principais empresas de distribuição alimentar portuguesas que visam construir e melhorar a lealdade dos clientes.

Referências Bibliográficas

Aaker, D. A. 2011, *Relevância de marca: como deixar seus concorrentes para trás*, Porto Alegre: Bookman.

Abbott, M.L. 2016. *Using Statistics in the Social and Health Sciences with SPSS and Excel* (1st. ed.). Wiley Publishing.

Abtin, A. & Pouramiri, M. 2016. *The impact of relationship marketing on customer loyalty enhancement* (Case study: Kerman Iran insurance company). *Marketing and Branding Research*, 3, 41—49.

Adoyo, B., Charles, O.O., Patrick, B.O., Beatrice, A.O., Frederick, O.A. and Samson, N.J. 2012 *The relationship between customer service quality and customer loyalty among retail Pharmacies in Western Kenya*, *Business and management Review*, 2(3), 11—21.

Agis, D. 2012. *Retail 3.0. Lisboa*: ATP - Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.

Ahmad, R. & Buttle, F. 2001, *Customer Retention: A Potentially Potent Marketing Management Strategy*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol 9, 29—45.

Ailawadi, K., L., Neslin, S., A. & Gendenk, K. 2001. *Pursuing the value conscious consumer: Store brands versus national brand promotions*. *Journal of Marketing*, 65(1), 71—89.

Alam, S. & Yasin, N. M. 2010. *What factors influence online brand trust: evidence from online tickets buyers in Malaysia*, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 5(3), 78—89, December.

Aldlaigan, A. & Buttle, F. 2005. *Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks*. *International Journal of Bank Marketing*, 23(4), 349—359.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. 1990. *The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1—18.

Alrubaiee, L. 2012 *Exploring the relationship between ethical sales behavior, relationship quality and customer loyalty*, International Journal of Marketing Studies, 4(1), 7–25.

Alves, A. C., Ramalho, A. M. C., Silva, S. S. F., Dantas, R. F. & Cidoval, M. S. 2017. *O marketing de relacionamento e as relações entre experiência, satisfação, confiança e compromisso, favorecem a lealdade de marcas próprias em supermercados*. GCG: Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad, 11(1), 112–128.

Alves, S. 2015. *A influência das ações de fidelização na lealdade dos consumidores no setor da moda*. Mestrado em Marketing Relacional pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria orientada por Jacinta Moreira, Leiria.

Amani, Z. 2015. *Commitment as a mediator of the relationship between trust and relationship loyalty to retailer*. Journal of Business Studies Quarterly, 6(3), 144–163.

Anderson, R. E. & Srinivasan, S. S. 2003. *Satisfaction and e loyalty: a contingency framework*, Psychology and Marketing, 20(2), 123–138.

Anderson, E. 1998, *Customer Satisfaction and Word of Mouth*, Journal of Service Research, 1 (May), 5–17.

Anderson, E., & Sullivan, M. 1993. *The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms*. Marketing Science, 12(2), 125–143.

Anderson, E.W. & Narus, J. A. 1990. *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships*, Journal of Marketing, 54 (January), 42–58.

Anderson, E. & Weitz, B. (1989). *Determinants of continuity in conventional industrial channels dyads*. Journal of Marketing Science, 8(4), 310–23.

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach*. Psychological Bulletin, 103, 411—423.

Antunes, J. & Rita, P. (2008). *O marketing relacional e a fidelização de clientes - Estudo aplicado ao termalismo Português*. Economia Global e Gestão, 12(2), 109—132.

Aurier, P. & Gilles, S.L. 2012. *Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty: An application to strong brands in the packaged goods sector*. European Journal of Marketing. 46.

Aurier, P. & Séré de Lanauze, G. 2012. *Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty: An application to strong brands in the packaged goods sector*. European Journal of Marketing, v. 46, n. 11/12, p. 1602—1627.

Auruskeviciene, V., Salciuviene, L. and Skudiene, V. (2010). *The relationship quality effect on customer loyalty*, Pevnia, 10, 23—36.

Bagozzi RP, Edwards JR. *A general approach for representing constructs in organizational research*. Org Res Methods 1998; 1, 45—87.

Baker, T.L., Simpson, P.M. and Sigauw, J.A. 1999. *The Impact of Suppliers' Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (Winter), 50—57.

Bansal, S. and Gupta, G. 2001 *Building Customer Loyalty Business-to-Business Commerce*, in Sheth, J.N., Parvatiyar, A., and Shainesh, G. (eds.) Customer Relationship Management. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 3—25.

Barsky, J. 1994. *World-Class Customer Satisfaction*, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.

Bart, Y., Shankar, V., Sultan, F. & Urban, G. L. 2005. *Are the drivers and role of online trust the same for all website and consumers? A large-scale exploratory empirical study*, Journal of Marketing, vol. 69, 133—152.

Beaton, M. & Beaton, C. (1995). *Marring service providers and their client: A relationship approach to service management*. J. Mark. Manage, 11, 55—70.

Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K. E., & Lee, J. 1996. *Customer-sales associate retail relationships*. Journal of Retailing, 72(3), 223—247.

Beddo, V. & Kreuter, F. 2004. *A Handbook of Statistical Analyses using SPSS*. Journal of Statistical Software.

Bejau, D., Ennew, C. T. and Palmer, A. 1998. *Trust, ethics and relationship satisfaction*, International Journal of Bank Marketing, vol. 16, no. 4, 170—175.

Bejou, D., Ennew, C.T. & Palmer, A. 1998. *Trust, ethics and relationship satisfaction*. International Journal of Bank Marketing, 16(4), 170—175.

Bendapudi, N., & Berry, L. L. 1997. *Customers' motivations for maintaining relationships with service providers*. Journal of Retailing, 73(1), 15—37.

Beneke, J., Hayworth, C., Hobson, R. and Mia, Z. (2012). *Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty: The case of the supermarket shopper*, International Journal of Event Management Research, 5(1), 27—37.

Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1991. *Marketing Services*. New York: TheFree Press.

Berry, L. L. 1983. *Relationship marketing*. In Berry, L. L., Shostack, G. L., and Upah, G. (Eds.), *Emerging perspectives services marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25—28.

Berry, L. L. 1995. *Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives*. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23(4).

Bitner, M. J. 1995. *Building Service Relationships: It's All about Promises*, Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (Fall), 246—51.

Bitner, M.J. 1990 *Evaluating service encounters: The effect of physical surroundings and employee responses*, Journal of Marketing, 54(2), 69—82.

Bloemer, J., Ruyter, K.D. & Wetzel, M. 1999. *Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective*, European Journal of marketing, 33(11/12), 1082—1106.

Bloemer, J., Ruyter, K.D. 1998. *On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty*. European Journal of Marketing, 32(5/6),499—513.

Boora, K.K. and Singh, H. 2011, *Customer loyalty and its antecedents: A conceptual framework*, SRI Krishna Int. Res. Educ. Consort, 2(1), 151—164.

Bove, L. & Mitzzifiris, B. 2007. *Personality traits and the process of store loyalty in a transactional prone context*. J. Serv. Mark. 21 (7), 507—519.

Bowen, J. T. & Chen, S-L 2001. *The relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13(5), 213—217.

Bowling, A. 2002. *Research Methods in Health. Investigating health and health services*. Second edition. Open University Press, Buckingham.

Brashear-Alejandro,T., Kang, J. and Groza, M.D. 2016. *Leveraging loyalty programs to build customer–company identification*. Journal of Business Research, 69.3, 1190—1198.

Bricci, L., Fragata, A. and Antunes, J. 2016. *The Effects of Trust, Commitment and Satisfaction on Customer Loyalty in the Distribution Sector*, Journal of Economics, Business and Management vol. 4, no. 2, 173—177.

Brodie, R., Coviello, N., Brookes, R. & Little, V. 1997. *Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices*. Journal of Marketing Management, 13.

Brown, T. A. 2006. *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.

Bryman, A. 2012. **Social Research Methods**, 4th Edition, New York: Oxford University Press Inc.

Caceres, R.C. & Paparoidamis, N.G. 2007. *Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business - to -business loyalty*, European Journal of Marketing, 41(7/8), 836—867.

Cater, B. and Zabkar, V. 2009. *Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: the client's perspective*. Industrial Marketing Management, 38, 785—797.

Cater, B. 2008. *The Importance of Social Bonds for Communication and Trust in Marketing Relationships in Professional Services*. Management, 13, 1—15.

Chegini, M. G. 2010. *Customer loyalty and value key dimensions interaction in organization*, China-USA Business Review, 9(8), 8—14

Chen, S-C. 2012. *The customer satisfaction–loyalty relation in an interactive e-service setting: the mediators*, Journal of Retailing and Consumer Services, 19, 202—210.

Chen, Y.-L. And Chiu, H.-C. 2009. *The effects of relational bonds on online customer satisfaction*, The Service Industries Journal, 29(11), 1581—1595.

Chen, H.-J., Liang, C.-J., & Wang, W.-H. 2008. *Does online relationship marketing enhance customer retention and cross-buying? The Service Industries Journal*, 28(6), 769—787.

Chiang, W. 2012. *To establish online shoppers' markets and rules for dynamic CRM systems*. Internet Research, 22(5), 613—625.

Chiou, J.S. and Pan, L.Y. 2009 *Antecedents of internet retailing loyalty: differences between heavy versus light shoppers*, Journal of Business and Psychology, Vol. 24, No. 3, 327—339.

Choi, Y.G., Choi, D.C. and Lee, S.S. 2007, *The effect of components of interactivity on satisfaction, trust, commitment and loyalty in online community*, Journal of Quality Management, Vol. 35 No. 4, 123—39.

Chung, K., & Shin, J. 2010. *The antecedents and consequents of relationship quality in internet shopping*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 22(4), 473–491.

Chung, C., & MYERS, S. L. 1999. *Do the Poor Pay More for Food? An Analysis of Grocery Store Availability and Food Price Disparities*. Journal of Consumer Affairs, 33(2), 276–296.

Chung-Tzer, L., Yi-Maggie, G. & Chia-Hui, L. 2010. *The effects of relationship quality and switching barriers on customer loyalty*, International Journal of Information Management, 1–9.

Churchill, G. 1979. *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*. Journal of Marketing Research, vol. 16(1).

Churchill, G. A. Jr. & Surprenant, C. 1982. *An investigation into the determinants of customer satisfaction*. Journal of Marketing Research 19(4), 491–504.

Coakes, S.J., & Steed, L. 2009. *SPSS: Analysis without Anguish Using SPSS Version 14.0 for Windows*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Coelho do Vale, R. & Verga Matos, P. (2017). *Private labels importance across different store loyalty stages: a multilevel approach*, International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 45 No. 1, 71–89.

Cooper, D. R. & Schindler, P. S. 2003, *Métodos de pesquisa em Administração*, 7. ed. Porto Alegre: Bookman.

Cortina, J. M. 1993. *What is coefficient alpha? An examination of theory and applications*. Journal of Applied Psychology, 78(1), 98–104.

Costello, A. B. & Osborne, J. W. 2005. *Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 10(7), 1–9.

Couper, M.P. 2000. *Web surveys: a review of issues and approaches*. *The Public Opinion Quarterly*. 64, 4, 464–494.

Cristobal, E., Flavian, C. and Guinaliu, M. 2007. *Perceived e-service quality: measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty*, *Managing Service Quality*, 17(3), 317–40.

Cronin Jr., J.J., Brady, M.K. & Hult, G.T. 2000. *Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments*. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218.

Cronin, J.J. and Taylor, S.A. 1992 *Measuring service quality: A re-examination and extension*, *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68.

Crosby, L.A. 1991 *Building and Maintaining Quality in the Service Relationship*. In: Brown, S.W., Gummesson, E., Edvardsson, B., Gustavsson, B. and Lexington, B., Eds., *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington Books, Lexington, 269–287.

Crosby, L.A., Evans, K.R. and Cowles, D. 1990. *Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective*. *Journal of Marketing*, 54(3), 68.

Cuieford, J.P. 1977. *Fundamental statistics in psychology and education* (6th ed.). McGraw Hill.

Cunningham, R. M. 1956. *Brand Loyalty – what, where, how much?*, *Harvard Business Review*, 34, 116–128.

Dagger, T.S. & O'Brien, T.K. 2010 *Does Experience Matter? Differences in Relationship Benefits, Satisfaction, Trust, Commitment and Loyalty for Novice and Experienced Service Users*, *European Journal of Marketing*, 44(9/10), 1528–1552.

Dalmore, M. & Vieira, K.M. 2008. *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?*. XXXII Encontro da ANPAD.

Darian, J.C., Tucci, L. A., & Wiman, A. R. 2001. *Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions*. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 29(4/5), 205–213.

Datta, P., & Lebcir, M. 2018. *An investigation into the relationship between customer relationship marketing and customer retention: superstore retailing context in Bangladesh*. Journal of Business and Retail Management Research.

Davis-Sramek, B., Droge, C., Mentzer, J.T. & Myers, M.B. 2009. *Creating commitment and loyalty behavior among retailers: what are the roles of service quality and satisfaction?*, J. Acad. Mark. Sci. 37 (4), 440—454.

Day, G. S. 1969. *A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty*, Journal of Advertising Research, 9, 29—35.

Dean, A. 2007. *The impact of the customer orientation of call center employees on customers affective commitment and loyalty*, Journal of Service Research, 10(2), 161—73.

Delgado, B. E. & Munuera, A. J. L. 2001. *Brand trust in the context of customer loyalty*, European Journal of market research, 45(1), 35—53.

Denscombe, M. 2003. *The Good Research Guide: for small-scale research projects*. Second edition. Open University Press, Buckingham.

Dick, A.S. & Basu, K. 1994. *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 99—133. 3.

Dincer, H. & Yüksel, S. 2018. *Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics*.

DiStefano, C., Zhu, M. and Mîndrilă, D. 2009. *Understanding and Using Factor Scores: Considerations for the Applied Researcher*. Practical Assessment, Research & Evaluation, 14 (20).

Doherty, N. & Ellis-Chadwick, F. 2010. *Internet retailing: The past, the present and the future*. International Journal of Retail & amp Distribution Management. 38.

Dorsch, M., Swanson, S. and Kelley, S. 1998. *The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers*. Journal of The Academy of Marketing Science - J ACAD MARK SCI. 26. 128—142.

Doyle, P. 2002, *Marketing Management and Strategy*, 3rd ed. London: Prentice Hall International.

Drake, C., Gwynne, A. & Waite N. 1998. *Barclays life customer satisfaction and loyalty tracking survey: a demonstration of customer loyalty research in practice*. International Journal of Bank Marketing 16(7), 287–292.

Dwyer, R.F., Schurr, P.H., & Oh, S. 1987. *Developing buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 51(2), 11–27.

Eastlick, M.A., Lotz, S.L. and Warrington, P. 2006, *Understanding online B-to-C relationships: an integrated model of privacy concerns, trust, and commitment*, Journal of Business Research, 59, 877–86.

Ennew, C.T. & Binks, M.R. 1996. *The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer retention: Small Businesses and their Banks in the UK*, British Academy of Management, 7(3), 219–230.

Etikan, I., Musa, S. A. & Alkassim, R. S. 2016. *Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling*. American Journal of Theoretical and Applied Statistics. 5(1), 1–4.

Evans, J. R. & Laskin, R. L. 1994. *The relationship marketing process: A conceptualization and application*. Ind. Mark. Manage., 23(5), 439–452.

Evanschitzky, H., Goplakrishnan, L., Plassmann, H. & Niessing, J. (2006). *The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationship*, Journal of Business Research, 59, 1207–1213.

Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D., Richelsen, V., Blut, M., and Backhaus, C. 2012. *Consequences of customer loyalty to the program and to the company*. Journal of the Academy of Marketing Science 40.5, 625–638.

Fang, Y., Qureshi, I., Sun, H., McCole, P., Ramsey, E. & Lim, K.H. (2014). *Trust, satisfaction and online repurchase intention: The moderating role of perceived effectiveness of e-commerce institutional mechanisms*. MIS Quarterly, 38, 2, 407-427.

Faraoni, M., Rialti, R., Zollo, L. and Pellicelli, A. 2019, *Exploring e-Loyalty Antecedents in B2C e-Commerce: Empirical results from Italian grocery retailers*, British Food Journal, 121(2), 574—589.

Farley, J. U. 1964. *Why Does Brand Loyalty Vary Over Products?*, Journal of Marketing Research, 1(4), 9—14.

Ferketich, S. 1991. *Focus on psychometrics: Aspects of item analysis*. Research in Nursing & Health, 14, 165—168.

Ferreira, J. 2018. *Matching portuguese retail e-businesses to online consumers*. Lisboa: ISCTE-IUL.

Figueiredo, F. 2019. *Estratégias de resposta da Auchan retail Portugal aos hábitos de consumo dos portugueses na era do digital*. Dissertação de mestrado.

File, K. M., Cermak, D. S. P. & Prince, R. A. 1994, *Word-of-Mouth Effects in Professional Services Buyer Behavior*, Service Industries Journal, 14 (July), 301—14.

Filipe, S., Marques, S. H., & Salgueiro, M. de F. 2017. *Customers relationship with their grocery store: Direct and moderating effects from store format and loyalty programs*. Journal of Retailing and Consumer Services, 37, 78—88.

Flavian, C., Guinaliu, M. & Gurrea, R. 2006. *The role played by perceived usability, satisfaction, consumer trust on website loyalty*, Information and Management, 43(1), 1—14.

Flint, J., Blocker, C. and Boutin, P. 2011. *Customer value anticipation, customer satisfaction, and loyalty: An empirical examination*, Industrial Marketing Management, 40, 219—230.

Floyd, F. J. & Widaman, K. F. 1995. *Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments*. Psychological Assessment, 7(3), 286—299.

Fornell, C., Michel, D., Anderson, E., Cha, J. and Bryant, B. 1996. *The American customer satisfaction index: Nature, purpose and findings*, Journal of Marketing, vol. 60, 7—18.

Fornell, C. 1992. *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, 56 (January), 6–21.

Fornell, C. and Larcker, D.G. 1981 *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*, Journal of Marketing Research, 18(1), 39–50.

Frederick, R., Robert, M. G. Jr. and Christopher, H. 2000. *E-customer loyalty – applying the traditional rules of business for online success*, European Business Journal, 12, (4), 173–179.

Frederick, R., Robert, M. J. & Christopher, H. 2000. *E-customer loyalty –applying the traditional rules of business for online success*, European Business Journal, 12(4), 173–179.

Freire, A. 2000. Inovação. *Novos Produtos, Serviços, Serviços e Negócios Para Portugal*, Lisboa: Verbo.

Frow, P. and Payne, A. 2009. *Customer relationship management: a strategic perspective*, J Bus Market Manage 3, 7–27.

Fullerton, G. 2005. *The impact of brand commitment on loyalty to retail service brands*. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 22, n. 2, 97–110.

Fullerton, G. 2005. *The service quality–loyalty relationship in retail services: Does commitment matter*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(2), 99–111.

Ganesan, Shankar and Ron Hess 1997, *Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship*, Marketing Letters, 8 (October), 439–48.

Garbarino, E. & Johnson, M. 1999. *The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationship*. *J. Mark.*, 63(2), 70–87.

Garretson, J., A., Fisher, D. & Burton, S. (2002). *Antecedents of private label attitude and national brand promotion attitude: Similarities and differences*. *Journal of Retailing*, 78(2), 91–99.

Gaskin, J. 2012. *Exploratory Factor Analysis. Gaskination's StatWiki*. Retrieved April 5, 2015.

Gefen, F., Karahanna, F. & Straub, D. W. 2003. *Inexperience and experience with online stores: The importance of TAM and trust*, IEEE transaction on engineering management, 50, 307–321.

Geykens, I., Steenkamp, J., Scheer, L. & Kumar, N. 1996. *The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study*. International Journal of Research in Marketing, 13(4).

Ghiglione, R. and Matalon, B. 2001. *O Inquérito – Teoria e Prática*, 4ª Edição, Oeiras: Celta Editora.

Gil, A. 1994. *Métodos e técnicas de pesquisa social*, fourth ed. Editora Atlas, São Paulo.

Gomez, B. G., Arranz, A. G. and Cillan, J. G. 2006. *The role of loyalty programs in behavioral and affective royalty*, Journal of Consumer Marketing, vol. 23, no. 7, 387–396.

Gonu, E. & Boohene, R. 2016. *Antecedents of Customer Retention of Ghana Commercial Bank within Agona Swedru Municipality*, European Journal of Business and Management, Vol. 8 No.8.

Gonçalves, N. 2010. *Avaliação dos pressupostos para adoção de um sistema de marketing relacional aplicado à grande distribuição*. Lisboa: ISCTE.

Gounaris, S. P. 2005. *Customer retention: insights from business to business service*, Journal of Business Research, vol. 58, no. 2, 126–140.

Grayson, K. & Ambler, T. 1999. *The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services*, Journal of Marketing Research, 36 (February), 132–41.

Green, H.C. 2006. *Trust Based Selling: Using Customer Focus And Collaboration To Build Long-Term Relationships*. McGRAW-HILL. United States of America.

Grewal, D., Monroe, K. & Krishnan, R. 1998. *The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions*. Journal of Marketing, v. 62, n. 2, 46—59.

Gronholdt, L., Martensen, A., & Kristensen, K. 2000. *The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences*. Total Quality Management, 11(4-6), 509—514.

Grönroos, C. 1995. *Marketing: Gerenciamento de serviço: A competição por serviços na hora da verdade*, Rio de Janeiro: Campos.

Grönroos, C. 1994. *From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing*, Australian Marketing Journal, vol. 2, August, 9—29.

Grönroos, C. 1990. *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan Inc.

Guedes, M, Lima, K., Lima, A. & Guedes, T. 2018. *Validade de um questionário para avaliação do apoio social informal para idosos: secção 1*. Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, 21(6), 647—656.

Guenzi, P., & Pelloni, O. 2004. *The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider*. International Journal of Service Industry Management, 15(4), 365—384.

Gummesson, E. 1999. *Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers*. Australasian Marketing Journal (AMJ), 7(1), 72—85.

Gunzler, D., Chen, T., Wu, P., Zhang, H. (2013). *Introduction to mediation analysis with structural equation modeling*. Shanghai Arch Psychiatry, 25(6), 390—394.

Gustafsson, A., Johnson, M.D. and Roos, I. 2005 *The Effects of Customer satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention*, Journal of Marketing, 69(October), 210—218.

Gwinner, K. P., Gremler, D. D., & Bitner, M. J. 1998. *Relational benefits in service industries: the customer's perspective*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 101–114.

Ha, H.Y., Janda, S. & Muthaly, S. S. 2010. *A new understanding of satisfaction model in e-re-purchase situation*. *European Journal of Marketing*, 44, 7/8, 997–1016.

Ha, H.Y. and Fanda, S. 2008. . . . *empirical test of a proposed customer satisfaction model in e-services*, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 No. 5, 399–408.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. 2005. *Análise multivariada de dados*. A. S. Sant'Anna & A. C. Neto (Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Hallowell, R. 1996, *The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability. An Empirical Study*, *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4), 27–42.

Hansemark, O.C. & Albinsson, M. 2004. *Customer Satisfaction and Retention*. *Managing Service Quality*, 4(1), 40–57.

Harary, F. & Lipstein, B. 1962. *The Dynamics of Brand Loyalty: A Markovian Approach*, *Operations Research*, 10(1), 19–40.

Harris, L. & Goode, M. 2004. *The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics*. *Journal of Retailing*, 80(2), 139–158.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., and Gremler, D.D. 2002. *Understanding relational marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality*. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247.

Hennig-Thurau, T. & Hansen, U. 2000. *Relationship Marketing - Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept*. Ursula (Eds.)

Hennig-Thurau, T. & Klee, A. 1997. *The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development*, Psychology and Marketing, 14(8), 737–764.

Herscovitch, J. & Meyer, P. 2002. *Commitment Organization change: Extension of a three-component Model of Occupational Commitment*, Journal of Applied Psychology, 87(3), 474–487.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G., Sasser, W.E.J. and Schlesinger, L.A. 1994. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harv. Bus. Rev.,72(2), 164–174.

Hess, J. and Story, J. (2005), *Trust-based commitment: multidimensional consumer-brand relationships*, Journal of Consumer Marketing, 22(6), 313–22.

Hollensen, S. 2010. *Marketing management: A relationship approach*. London'Pearson Education.

Holloway, I., Wheeler, S. 2010. *Qualitative Research in Nursing and Healthcare*. Third edition. Wiley-Blackwell, Oxford.

Homburg, C., Hoyer, W. D. & Fassnacht, M. 2002. *Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes*. Journal of Marketing, 66 (October), 86–101.

Horppu, M., Kuivalainen, O., Tarkiainen and Ellonen, H.K. 2008. *Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand*, Journal of Product & Brand Management, 17(6), 403-13.

Hsu, C. H. 2002. *In view of the relationship marketing here below is the research for finding the factors affecting customer's future intension for credit card as example*. Master Thesis, Fu Jen Catholic University. Taiwan: Taipei.Jarvis LP, Mayo EJ (1986).

Huang, C.C., Fang, S.C., Huang, S.-M., Chang, S.C. and Fang, S.R. 2014. *The impact of relational bonds on brand loyalty: the mediating effect of brand relationship quality*, Managing Service Quality, 24(2), 184–204.

Huang, M. 2009. *Using service quality to enhance the perceived quality of store brands*, Total Quality Management & Business Excellence, 20(2), 241–252.

Huddleston, P., Whipple, J. and VanAuken, A. 2004, *Food Store Loyalty: Application of a Consumer Loyalty Framework*, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 12(3), 213–230.

Husnain, M. & Akhtar, M. W. 2015. *Relationship Marketing and Customer Loyalty: Evidence from Banking Sector in Pakistan*. Global Journals Inc., Vol 15.

Jacoby, J. & Kyner, R. 1978. *Brand Loyalty: Measurement and Management*, New York: John Wiley Sons.

Jacoby, J & Kyner, D.B. 1973. *Brand Loyalty Versus Repeat Purchasing Behaviour*, Journal of Marketing Research, 10, 1–9.

Johnson, K. & Leger, M. 1999. *Loyalty marketing: Keeping in contact with the right customers*. Direct Marketing, vol.62, 36–42.

Jolliffe, I. T. 2005. *Principal component analysis. Em: B. S. Everitt & D. C. Howell (Orgs.)*, Encyclopedia of statistics in behavioral science 1580–1584. New York: John Wiley and Sons Ltd.

Jones, S., Murphy, F., Edwards, M., & James, J. 2008. *Doing things differently: advantages and disadvantages of web questionnaires*. Nurse Researcher, 15(4), 15–26.

Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. 2003. *The effect of locational convenience on customer repurchase intention across service types*. Journal of Services Marketing, 17(2), 185–201.

Jones, T. O. & Sasser, W. E. 1995. *Why satisfied customers defect*. *Harv. Bus. Rev.*, 73(6): 88–99.

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S. & Pal, D. 2015. *Likert Scale: Explored and Explained*. *British Journal of Applied Science & Technology*. 7. 396–403.

Julian, CC, Ahmed, ZU, Wel, CAB & Bojei, J. 2016. *Discriminant analysis of antecedents of customer retention in Malaysian retailing*, Journal of Transnational Management, vol. 20, no. 3, 190–204.

Jumaat, M. A. & Yunus, M. J. 2010. *The relationship between customer commitment and satisfaction on the loyalty card program of department stores in Malaysia*, Journal of problems and Perspective in Management, vol. 8, issue 4.

Jumaev, M., Kumar, M. and Hanaysha, J. 2012. *Impact of relationship marketing of customer loyalty in the banking sector*, Far East Journal of psychology and Business, vol. 6, no. 3.

Kahraman, C., & Ndubisi, N. O. 2005. *Malaysian women entrepreneurs: Understanding the ICT usage behaviors and drivers*. Journal of Enterprise Information Management, 18(6), 23–35.

Kalafatis, Stavros P. and Hamish Miller 1997, *A Re-examination of the Commitment-Trust Theory, in Relationships and Networks in International Markets*, Hans Georg Gemünden, Thomas Ritter, and Achim Walter, eds. Oxford, UK: Pergamon, 213–27.

Kalia, P. Kaur, N., & Singh, T. 2017. *Consumer satisfaction in e-shopping: An overview*. *Indian Journal of Economics and Development*, 13(2), 569–576.

Kaplowitz, M.D., Hadlock, T.D. & Levine, R. 2004. *A comparison of web and mail survey response rates*. The Public Opinion Quarterly. 68, 1, 94–101.

Karjaluoto, H., Munnukka, J., & Salmi, M. 2016. *How do brand personality, identification, and relationship length drive loyalty in sports?*. Journal of Service Theory and Practice, 26(1), 50–71.

Khalifa, M. & Liu, V. 2007. *Online consumer retention: Contingent effects of online shopping habit and online shopping experience*. European Journal of Information Systems, 16, 6, 780–792.

Khalifa, M., Limayem, M., & Liu, V. 2002, *Online Customer Stickiness: A Longitudinal Study*, Journal of Global Information Management, 10(3), 57–68

Khan, B. M. 2009. *Consumers And Their Brands: Deciphering Dimensions Of Loyalty*, International Journal of Business Insights & Transformation, 2(1), 84–92.

Kheng, L.L., Mahamad, O., Ramayah, T. & Mosahab, R. 2010. *The impact of service quality on customer loyalty: a study of banks in Penang, Malaysia*. International Journal of Marketing Studies (2), 57–66.

Kim, D. J. 2012. *An investigation of the effect of online consumer trust on expectation, satisfaction and post-expectation*. Information Systems and E-Business Management, 10, 2, 219–240.

Kim, J., Jin, B., & Swinney, J. L. 2009. *The role of etail quality, e-satisfaction and e-trust in online loyalty development process*. Journal of Retailing and Consumer Services, 16(4), 239–247.

Kim, J.H., Kim, M.J. and Kandampully, J. 2009. *Buying environment characteristics in the context of e-service*, European Journal of Marketing, 43(9/10), 1188–204.

Kim, J., Morris, D. & Swait, J. 2008. *Antecedents of true brand loyalty*, Journal of Advertising, vol. 37, no. 2, 99–117.

Kim, S.W. 2002. *The relationship of internet shopping mall characteristics, relationship quality and customer loyalty*, Journal of Business Research, 7(4), 247–73.

Kim, J.O. and Jin, Y.B. 2001 *Korean Consumers Patronage of Discount Stores: Domestic vs. Multinational Discount Shoppers "Profiles"*, Journal of Consumer Marketing, 18(3), 236–255.

Kimand, D. & Benbasat, I. 2003. *Trust related argument in internet stores: a framework for evaluation*, Journal of Electronic Commerce Research, 4(2), 49–64.

Kinard, B.R. & Capella, M.L. 2006 *Relationship marketing: the influence of consumer involvement on perceived service benefits*, Journal of Services Marketing, 20(6), 359–368.

Kiyani, T., Nizi, M., Rizvi, R. & Khan, I. 2012. *The relationship between brand trust, customer satisfaction and customer loyalty (Evidence from automobile sector of Pakistan)*, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(1), 489–502.

Kotler, P. 2010. *Marketing Management*, Prentice Hall, Inc, New York.

Kotler, P. & Keller, K.L. 2009. *Marketing Management*, 15th Edition/International Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Kotler, P., Leong, S. M., Ang, S. H. & Tan, E. T. 1996. *In Marketing Management- An Asia Perspection*. Simon & Schuster.

Kotler, P. 1994. *Marketing management. Analysis, planning, implementation, and control* (8th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Krampf, R., Ueltschy, L., & D`Amico, M. 2003. *The contribution of emotion to consumer satisfaction in the service setting*. Marketing Management Journal, 13 (1), 32–52.

Krauterand, S. G. & Kaluschab, E. 2003. *Empirical reserch in on-line trust: A review and critical assessment*, Internaional Journal of Human –Computer studies, vol. 58, no. 6, 782–812.

Kumar, V. & Shah, D. 2004. *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*, Journal of Retailing, no. 80, 317–330.

Kumar, N., Scheer, L.K. and Steenkamp, J.E.M. 1995. *The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers*, Journal of Marketing Research, 32 (February), 54–65.

Kyei, D. A. & Narteh, B. 2016. *Relationship Marketing Practises and Customer Satisfaction in The Ghanaian Banking Sector*. European Journal of Business and Management, Vol. 8, No. 16.

Laran, A. & Espinoza, F. 2004. *Consumidores satisfeitos, e então? Analisando a satisfação como antecedente da lealdade*, Revista de administração Contemporânea, vol. 8, no. 2, Curitiba, Brasil.

Lee, C.H., Eze, U.C., and Ndubisi, N.O. 2011. *Analyzing key determinants of online repurchase intention*. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 23(2), 200–221.

Lee, K. Y., Huang, H. L. and Hsu, Y. C. 2007. *Trust, satisfaction and commitment on loyalty to international retail service brands*, Asia Pacific Management review, vol. 12, no. 3, 161–169.

Lee, J.R., Yoo, D.K. and Lee, Y.K. 2006. *Effects of relational efforts on behavioral intentions in internet book site: the mediating roles of relationship quality*, Daehan Journal of Business, Vol. 19 No. 5, 1843–66.

Lei, M. and Lomax, R.G. 2005 *The effect of varying degrees of non-normality in structural equation modeling*, Structural Equation Modeling, Vol. 12, No. 1, 1–27.

Leng, C.Y. and Botelho, D. 2010. *How does national culture impact on consumers decision-making styles? A cross cultural study in brazil, the United States and Japan*, BAR. Brazilian Administration Review, 7(3).

Leverin, A. & Liljander, V. 2006. *Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?*, International Journal of Bank Marketing, 24(4), 232–251.

Lewis, B. & Soureli, M. 2006. *The antecedents of consumer loyalty in retail banking*. Journal of Consumer Behaviour. 5. 15–31.

Li, D., Browne, G.J. and Wetherbe, J.C. 2006, *Why do internet users stick with specific web site? A relationship perspective*, International Journal of Electron Commerce, Vol. 10 No. 4, 105–41.

Liang, C., & Chen, H. 2009. *How to lengthen, deepen and broaden customer–firm relationships with online financial services?*, Journal of Financial Services Marketing, 14(3), 218–231.

Liljander, V. & Strandvik, T. 1997. *Emotions in service satisfaction*. International Journal of Service Industry Management, 8(2), 148-169.

Liu, X., He, M., Gao, F. and Xie, F. 2008. *An empirical study of online shopping customer satisfaction in China: A holistic perspective*. International Journal of Retail & Distribution Management, 36(11), 919—940.

Lorenzo-Seva, U. 2000. *The weighted oblimin rotation*. Psychometrika, 65(1), 301—318.

Malhotra, N. & Birks, D. F. 2007. *Marketing Research: An Applied Approach*.

Mangin, J.-P. 2003, *Las relaciones estructurales latentes en marketing. Conceptos basicos de modelización*. College of Applied Arts and Technology, Ottawa, Ontario, Canadá.

Marshall, N. (2010). *Commitment, loyalty and customer lifetime value: Investigating the relationship among key determinants*, Journal of business e Economics Research, August, vol. 8, no. 8, 67—84.

Mascarenhas, O., Kesavan, R. & Bernacchi, M.(2006). *Lasting Customer Loyalty: A Total Customer Experience Approach*, Journal of Consumer Marketing, Vol. 23, Iss. 7, 397—405.

Matos, C.A. & Rossi, C.A.V. 2008 *Word-of-mouth communications in marketing: a metanalytic review of the antecedents and moderators*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, 578—596.

Matute-Vallejo, J., Bravo, R. and Pina, J.M. 2010 *The influence of corporate social responsibility and price fairness on customer behaviour: evidence from the financial sector*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 18, 317—331.

McConnell, D. J. 1968. *The Development of Brand Loyalty: An Experimental Study*, Journal of Marketing Research, Vol. 5, 13—19.

McGoldrick, P.J. & Andre, E. 1997. *Consumer misbehaviour: promiscuity or loyalty in grocery shopping*. J. Retail. Consum. Serv. 4 (2), 73—81.

McKechnie, S., Harrison, T. 1995. *Understanding consumers and markets*. In Marketing Financial Services (2nd ed.), Ennew C, Watkins T, WrightM(eds). Butterworth-Heinneman: Oxford, UK.

Milan, A., & Esteban, A. 2004. *Developing a multiple-item scale for measuring customer satisfaction in travel agencies services*. Tourism Management, 25, 533—546.

Moeller, S., Fassnacht, M. and Ettinger, A. 2009 *Retaining customers with shopping convenience*, Journal of Relationship Marketing, 8(4), 313—329.

Molinari, L.K., Abratt, R. and Dion, P. 2008. *Satisfaction, quality and value and effects on repurchase and positive word-of-mouth behavioral intention in a B2B service context*, Journal of Services Marketing, Vol. 22 No. 5, 363—73.

Moorman, C., Deshpande, R. & Zaltman, G. 1992, *Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations*, Journal of Marketing Research, Vol. 29, No. 3, 314—328.

Morgan, Rory, P. 1999. *A consumer-orientated framework of brand equity and loyalty*, International Journal of Market Research, Vol. 42 Issue 1, 65—78.

Morgan, R. & Hunt, S. 1994. *The commitment-trust-theory of relationship marketing*, Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, 20—38.

Mosahab, R., Mahamad, O. and Ramayah, T. 2010. *Service quality, customer satisfaction and loyalty: a test of mediation*, International Business Research, 3(4).

Moutinho, L. & Smith, A. 2000. *Modelling bank customer satisfaction through mediation of attitudes towards human and automated banking*. International Journal of Bank Marketing 18(3): 124—134.

Mukherjee, A. and Nath, P. 2007. *Role of electronic trust in online retailing: a re-examination of the commitment-trust theory*, European Journal of Marketing, Vol. 41 Nos 9/10, 1173—202.

Murphy-Black, T. 2000. *Questionnaire*. In Cormack D (Ed) *The Research Process in Nursing*. Blackwell Science, Edinburgh, 302—313.

Myhal, G.C., Kang, J and Murphy, J.A. 2008. *Retaining customers through relationship quality: a services business marketing case*. The Journal of Services Marketing, 22 (6): 445.

Nardiri, H., Hussain, K., Ekiz, H. & Erdogan, S. 2008. *An investigation on the factors influencing passengers loyalty in the North Cyprus national airline*, The TQM Journal, vol. 20, no. 3, 265—289.

Narteh, B. 2009. *Relationship Marketing and Customer Satisfaction in the Ghanaian Banking Sector*. Journal of retail marketing management research, 2(1), 15-29.

Navarro, D.M.C., Collado, A.M. & Esteban, A. 2007. *The effects of relational benefits on retail satisfaction*. Alliance Journal of Business Research. 3. 121—145.

Ndubisi, N., Malhotra, N. & Wah, C. 2009. *Relationship Marketing, Customer Satisfaction and Loyalty: A Theoretical and Empirical Analysis From an Asian Perspective*. Journal of International Consumer Marketing. 21. 5—16.

Ndubisi, N. & Wah, C. 2005. *Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction*. The International Journal of Bank Marketing. 23. 542—557.

Ndubisi, N.O. & Chan, K.W. 2005, *Factorial and discriminant analyses of the underpinning of relationship marketing and customer satisfaction*, International Journal of Bank Marketing, Vol. 23 No. 3, 542—57.

Ndubisi, N.O. 2007. *Relationship marketing and customer loyalty*. Marketing Intelligence & Planning, 25(1), 98—106.

Ndubisi, N.O., Chan, K., W. & Gibson, C., N. 2007. *Supplier-customer relationship management and customer loyalty: The banking industry perspective*. J. Enterprise Inf. Management 20 (2007): 222—236.

Ndubisi, N.O. 2004, *Understanding the salience of cultural dimensions on relationship marketing, its underpinnings and aftermaths*, Cross Cultural Management, Vol. 11 No. 3, 70—89.

Newell, F. 2000, *Loyalty.com: Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing*. McGraw Hill Professional, New York.

Nurbasari, A. & Harani, N. H. 2018. *Influence of Customer Relationship Marketing and Satisfaction of Customer Loyalty* (Case Study: In Bank CIMB Niaga Lembong in Bandung), *Economics World*, Mar.-Apr, 6(2), 98—107.

Nguyen, N. & LeBlanc G. 1998. *The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: an investigation in financial services*. *International Journal of Bank Marketing* 16(2): 52—65.

Odekerken-Schröder, G., De Wulf, K., & Schumacher, P. 2003. *Strengthening outcomes of retailer–consumer relationships*. *Journal of Business Research*, 56(3), 177–190.

Oliver, R. L. 1999. *Whence consumer loyalty?* *Journal of Marketing* 63 (Special Issue): 33—44.

Oliver R. L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Boston: McGraw-Hill.

Oliver, R. L. 1993. *Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response*. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 41—430.

Oliver, R. L. 1980. *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*, *Journal of Marketing Research*, 17 (November), 460—69.

Opdenakker, R. 2006. *Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research*, *Forum: Qualitative Social Research*, 7(4), Art. 11 September.

Orel, F.D. & Kara, A. 2014. *Supermarket self-checkout service quality, customer satisfaction, and loyalty: Empirical evidence from an emerging market*, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, 21(2), 118—129.

Ou, W., Shih, C., Chen, C. & Wang, K. (2011), *Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: An empirical study*, *Chinese Management Studies*, 5(2), 194-206.

Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D. & Evans, K.R. 2006. *Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A Meta-Analysis*, Journal of Marketing, 70(4), 136–153.

Palmer, A. & Bejou, D. 1994. *Buyer-Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation*, Journal of Marketing Management, 10(6), 495–512.

Pan, Y., Sheng, S., & Xie, F. T. 2012. *Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination*. Journal of Retailing and Consumer Services, 19(1), 150–158.

Pang, C., Yen, D.C. and Tarn, J.M. 2007, *Exploring online shoppers e-trust in China*, Human Systems Management, 26, 193–8.

Park, I., Bhatnagar, A., & Rao, H. R. 2010. *Assurance seals, on-line customer satisfaction, and repurchase intention*. International Journal of Electronic Commerce, 14(3), 11–34.

Park, C-H. & Kim, Y-G., 2003. *Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context*. International Journal of Retail and Distribution Management, 30 (1), 16–29.

Park, S. & Kim, Y. 2000. *Conceptualizing the Attitudinal Loyalty Construct in Recreational Sport Contexts*, Journal of Sport Management, 14. 197–207.

Pasquali, L. 1999. *Análise fatorial: um manual teórico-prático*. Brasília. Editora UnB.

Pavlou, P.A. 2003. *Consumer acceptance of electronic commerce—integrating trust and risks with the technology acceptance model*, International Journal of Electronic Commerce, 7(4), 101–134.

Payne, A., F., T. 1995, *Relationship marketing: a broadened view of marketing*, in Payne, A. (Ed.), *Advances in Relationship Marketing*, Kogan Page, London, 29–38.

Peltier, J.W. & Westfall, J. 2000. *Dissecting the HMO-benefits managers relationship: What to measure and why*. Understanding HMO-EBM relationships is the first step in improving overall satisfaction, quality, and loyalty, 20, 5–13.

Pepe, M.S., Abratt, R., Dion, P. 2011, *The impact of private label brands on customer loyalty and product category profitability*, Journal of Product and Brand Management, 20(1), 27–36.

Pi, W., & Huang, H. 2011. *Effects of promotion on relationship quality and customer loyalty in the airline industry: The relationship marketing approach*. African Journal of Business Management, 5(11), 4403–4414, 4 June.

Picón, A., Castro, I., & Roldán, J. L. 2014. *The relationship between satisfaction and loyalty: A mediator analysis*. Journal of Business Research, 67(5), 746–751.

Pitta, D., Franzak, F., Fowler, D., 2006. *A strategic approach to building online customer loyalty*. Journal of Consumer Marketing, 23(7), 421–429.

Pleessis, L. D. 2010 *“Customer relationship management and its influence on customer loyalty at Liberty Life in South Africa*, University of Johannesburg.

Polites, G., Williams, C. K, Karahanna, E. & Seligman, L. 2012. *A theoretical framework for consumer e-satisfaction and site stickiness: An evaluation in the context of offline hotel reservations*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 22, 1–37.

Pratminingsih, S. A., Lipuringtyas, C. & Rimenta, T. 2013. *Factors Influencing Customer Loyalty Toward Online Shopping*. International Journal of Trade, Economics and Finance, 4, (3).

Pritchard, M.P., Havitz, M.E. and Howard, D.R. 1999. *Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts*, Journal of the Academy of Marketing Science, 27 (Summer), 333–48.

Prus, A. & Brandt, D. R. 1995. *Understanding Your Customers*. Mark. Tools,2(5): 10–14.

Rafiq, M., Fulford, H. & Lu, X. 2013. *Building customer loyalty in online retailing: The role of relationship quality*, Journal of Marketing Management, 29,3–4, 494–517.

Rahman, M. 2014, *Differentiated brand experience in brand parity through branded branding strategy*, Journal of Strategic Marketing, 22(7), 603—615.

Rajayogon, K. and Muthumani, S. 2015 *The impact of demographic variables based on buying behaviour intentions towards e-store in India*, Journal of theoretical and applied information Technology, 75(1), 62—66.

Ramaseshan, B., Yip, L.S.C. and J.H. 2006, *Power, satisfaction, and relationship commitment in Chinese store-tenant relationship and their impact on performance*, Journal of Retailing, Vol. 82 No. 1, 63—70.

Ramona, S.E. 2011. *Advantages and Disadvantages of Quantitative and Qualitative Information Risk Approaches*. Chinese Business Review, 10(12), 1106—1110.

Ranaweera, C. & Jaideep, P. 2003, *The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting*. International Journal of Service Industry Management Vol. 14 No. 4, 374—395.

Ranaweera, C. and Neely, A. 2003 *Some moderating effects on the service quality-customer retention link*, International Journal of Operations & Production Management, 23(2), 230—248.

Razzaque, M. A. & Boon, T. G. 2003. *Effects of dependence and trust on channel satisfaction, commitment and cooperation*, Journal of Business to Business marketing, 10(4), 23—48.

Reinartz, W., Krafft, M. & Hoyer, W. D. 2004. *The CRM Process: Its Measurement and Impact on Performance*. Journal of Marketing Research, 1—33.

Reichheld, F. F. 2003. *The One Number You Need to Grow*, Harvard Business Review, (81), Iss. 12, 46—55.

Reichheld, F. 2001. *Lead for loyalty*, Harvard Business, 76—84, Boston: Bain e Company.

Reichheld, F.F., & Schefter, P. 2000. *E-loyalty: Your secret weapon on the web*, Harvard Business Review, 78(4), 105—113.

Reichheld, F. F., Markey, R. G. & Hopton, C. 2000. *The loyalty effect: The relationship between loyalty and profits*, European Business Journal, 12, (3), 134—139.

Reichheld, F. 1996. *The loyalty effect*, Harvard Business School Press, Boston: Bain e Company.

Rexha, N., John, R.P. & Shang, A.S. 2003, *The impact of the relation plan on adoption of electric banking*, Journal of Services Marketing, 17(1), 53—67.

Reynolds, K. E. & Beatty, S.E. 1999. *Customer benefits and company consequences of customersalesperson relationships in retailing*. Journal of Retailing, 75(1), 11—32.

Ribbink, D., Riel, A.C.R. V., Liljander, V. & Streukens, S. 2005. *Comfort your online customer: Quality, trust and Loyalty on the internet*, Managing Service Quality, 14(6)446—456, Journal of Services Marketing, 17(1), 53—67.

Ring, P.S. & Van de Ven, A. 1992. *Structuring Cooperative Relationships between Organizations*. Strategic Management Journal, 13, 483—498.

Rita, P. & Oliveira, C. 2006. *O marketing no negócio Eletrónico*, inNegócio Eletrónico- Coleção de Materiais Didáticos, SPI - SociedadePortuguesa e Inovação, Porto.

Rizan, M., Warokka, A. & Listyawati, D. 2014. *Relationship Marketing and Customer Loyalty: Do Customer Satisfaction and Customer Trust Really Serve as Intervening Variables?*, Journal of Marketing Research and Case Studies.

Roberts, K., Varki, S. & Brodie, R. 2003. *Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study*, European Journal of Marketing, 37(1/2), 169—196.

Rosa, A. 2017. *Online grocery shopping in Portugal*. Lisboa: Nova SBE.

Rose, S., Clark, M., Samouel, P. & Hair, N. 2012. *Online customer experience in e-retailing: An empirical model of antecedents and outcomes*. Journal of Retailing, 88, 2, 308—322.

Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. & Camerer, C. 1998. *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*, *Academy of Management*, 23(3) 393—404.

Rundle-Thiele, S. & Bennett, R. 2001. *A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets*. *Journal of Product & Brand Management* 10(1).

Russbult, T. & Buunk, R. 1993. *Commitment processes in closerelationship: An interdependence analysis*. *J. Soc. Pers. Relat.*, 10(1),175—204.

Rust, R. T., Zahorik, A. J. & Keiningham, T. L. 1995. *Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable*. *J. Mark.*, 59(2): 58—70.

Rust, R. T. & Zahorik, A. J. (1993), *Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share*, *Journal of Retailing*, 69 (Summer), 193—215.

Ruyter, K., Moorman, L. & Lemmink, J. 2001, *Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets*. *Industrial Marketing Management*, 30.

Sahadev, S. and Purani, K. 2008. *Modeling the consequences of e-service quality*, *Marketing Intelligence & Planning*, 26 (6), 606—20.

Sampieri, H., Collado, C., & Lucio, P. 2006. *Metodologia de pesquisa*. 3ª edição, São Paulo: McGraw–Hill.

Santos, A. & Gimenez, L. 1999. *Reestruturação do comércio varejista e de supermercados*. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, 9 , 79-93.

Sankaranarayanan, P., J., K. G., & Mekoth, N. 2016. *Consumer satisfaction in retail stores: theory and implications*. *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 635—642.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2007. *Research Methods for Business Students*. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow.

Sayil, E. M., Donmaz, A. & Simsek, G. G. & Akyol, A. 2016. *The impacts of relationship marketing orientation on relational response behaviours*. *International Journal of Mobile Communications*. 14(5).

Schulz, D. 1998. Are we too loyal to our concept of loyalty? *Marketing News*, 32, 11–13.

Selnes, F. 1993. *An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty*. *Journal of Marketing*, 27(9), 19–35.

Shabbir, H., Palihawadana, D., Thwaites, D. 2007. *Determining the antecedents and consequences of donor-perceived relationship quality – a dimensional qualitative research approach*. *Psychol. Mark.* 24(3), 271–293.

Shafiee, M. M., & Bazargan, N. A. 2018. *Behavioral Customer Loyalty in Online Shopping: The Role of E-Service Quality and E-Recovery*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 26–38.

Shamdasani, P.N. & Balakrishnan, A.A. 2000. *Determinants of Relationship Quality and Loyalty in Personalized Services*. *Asia Pacific Journal of Management* 17, 399–422.

Shani, D. & Chalasani, S. 1992. *Exploiting niches using relationship marketing*. *J. Serv. Market.*, 6(4), 43–52.

Shankar, V.S., Smith, A.K. & Rangaswamy, A. 2003. *Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments*. *International Journal of Research in Marketing* 20(2), 153–175.

Sharma, N., Young, L. & Wilkinson, I. 2006. *The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India*, *Journal of International Marketing*, 14(3), 64–91.

Sharma, N., & Patterson, P. G. 2000. Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 470–490.

Sheth, S. 1996. *Relationship marketing: Paradigmshift or staff?*, Presented at the Annual Meeting of the Academy of Marketing Science, Miami, FL.

Sheth, J. N. & Parvatiyar, A. 1995. *Relationship marketing in consumer markets: antecedentes and consequences*. Journal of the Academy of Marketing Science, 23(4), 255—271.

Sheth, J.N. 1992. *A Normative Model of Retaining Customer Satisfaction*, Paper presented at P.D. Converse Awards Symposium, May 4-6. University of Illinois, Urbana-Champaign.

Sheth, J. N. 1968. *A Factor Analytical Model of Brand Loyalty*, Journal of Marketing Research, 5(4), 395—404.

Sijtsma, K. 2009. *On the use, the misuse, and the very limited usefulness of Cronbach's alpha*. Psychometrika, 74(1), 107—120.

Silvestro, R. & Cross, S. 2000, *Applying the Service Profit Chain in a Retail Environment: Challenging the 'Satisfaction Mirror*, International Journal of Service Industry Management, 11(3), 244—268.

Silvestro, R. & Cross, S. 2000. *Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the "satisfaction mirror"*. International Journal of Service Industry Management.

Sin, L.Y.M., Tse, A.C.B., Yau, O.H.M., Chow, R.P.M., Lee, J.S.Y. and Lau, L.B.Y. (2005) *Relationship marketing orientation: scale development and cross-cultural validation*, Journal of Business Research, 58, 185—194.

Sin, L., Tse, A., Yau, O., Lee, J. & Chow, R. 2002. *The effect of relationship marketing orientation on business performance in a service-oriented economy*. Journal of Services Marketing, 16(7), 656—76.

Singh, J. 1998, *Consumer complaint intentions and behavioral definitional and taxonomical issues*, Journal of Marketing, 52(1), 93—107.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. 2002. *Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges*. Journal of Marketing, 66(1), 15-37.

Sirohi, N., Mclaughlin, E. W., & Wittink, D. R. 1998. *A model of consumer perception and store loyalty intentions for a supermarket retailer*. Journal of Retailing, 74(2), 223–245.

Sisson, S.D., Hughes, M.T. & Levine, D. 2004. *Effect of an internet-based curriculum on postgraduate education*. J GEN INTERN MED 19, 505–509.

Smith, J. B. 1998. *Buyer-Seller relationships: Similarity, relationship management, and quality*. Psychology of Marketing, 15(1), 3–21.

Sohail, S.M. 2012. *Outsourcing the Information Technology Function: Perspectives from Employees*, South African Journal of Business Management, April.

Solomon, D., J. 2001. *Conducting web-based surveys*. Practical Assessment, Research & Evaluation. 7, 19.

Soni, P., Wilson, D. & O’Keeffe, M. 1996. *Beyond customer satisfaction: Customer commitment*, Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University.

Spilková, J. 2018. *Tell Me Where You Shop, and I Will Tell You Who You Are”: Czech Shopper Profiles According to Traditional, Large-Scale and Alternative Retail Options*. Moravian Geographical Reports. 26. 186–198.

Srinivasan, S.S., Anderson, R. & Ponnnavolu, K. 2002. *Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences*. Journal of Retailing 78(1), 41–50.

Stathopoulou, A., Balabanis, G. 2016. *The effects of loyalty programs on customer satisfaction, trust, and loyalty toward high- and low-end fashion retailers*. Journal of Business Research 69.12, 5801–5808

Sweeney, J. C., & Webb, D. A. 2007. *How functional, psychological, and social relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship*. Journal of Business & Industrial Marketing, 22(7), 474–488.

Szymanski, D. M. and Henard, D. H. 2001. *Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence*, Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (Winter), 16–35.

Szymanski, D. M., & Hise, R. T. 2000. *E-satisfaction: An initial examination*. *Journal of Retailing Marketing*, 76(3), 309–322.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. 2007. *Using Multivariate Statistics (5th. ed.)*. Boston: Allyn and Bacon.

Taghipourian, M. J. & Bakhsh, M. M. 2015. *Loyalty: From Single-Stage Loyalty to Four-Stage Loyalty*. *International Journal of New Technology and Research*. 1(6) 48–51.

Tam, J. 2012. *Linking perceived service quality to relational outcomes in a chinese context*, *Journal of International marketing*, 24, 7–23.

Tan, F. B., Tung, L. & Xu, Y. 2009. *A study of web designer criteria for effective business to customer (B2C) websites using the repertory grid technique*, *Journal of Ecommerce Research*, 10(3), 155-177.

Tavares, C. R. 2016. *A comunicação personalizada na grande distribuição: A percepção do consumidor*._Universidade de Lisboa.

Terawatanavong, C., Whitwell, G. J. and Widing, R. E. (2007). *Buyer satisfaction with relational exchange across the relationship lifecycle*, *European Journal of Marketing*, 41, (7,8), 915–938.

Tesch, R. 2013. *Qualitative research: analysis types and software tools*. *Routledge. The Connexion*. 2018. Auchan to open first smart supermarket in France. *The Connexion*.

Tohidinia, Z. & Haghghi M. 2011. *Predictors and outcomes of relationship quality: a guide for customer-oriented strategies*, *Business Strategy Series*, 12(5), 242–256.

Trasorras, R., Weinstein, A., Abratt, R. & Huizenga, H. 2009. *Value, satisfaction, loyalty and retention in professional services*. Marketing Intelligence & Planning, 27.

Tripathi, S. 2009. *An Analysis of Customer-pull Factors and the Process of Store Loyalty*, Paradigm, 13(1), 91–103.

Tsiotsou, R. 2006, *The role of perceived product quality and overall satisfaction on purchase intentions*, International Journal of Consumer Studies, 30(207–217).

Tucker, W. T. (1964). *The Development of Brand Loyalty*, Journal of Marketing Research, 11(2), 32–35.

Utami, C. 2006. *Manajemen Ritel Strategi dan Implementasi Ritel Modern*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Velenzuela, F. A. & Parraga, Y. A. V. 2006. *Trust and Commitment as Mediating Variables in the Relationship between satisfaction and Hotel guest Loyalty*, Panoramam Socio economic, 24(32), 18–23.

Verma, V., Sharma, D. & Sheth, J. 2015. *Does relationship marketing matter in online retailing? A meta-analytic approach*. Journal of the Academy of Marketing Science.

Vilelas, J. 2009. *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. 2001. *Value Creation in Buyer–Seller Relationships*. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377.

Wang, Y.-S., Yeh, C.-H., & Liao, Y.-W. 2012. *What drives purchase intention in the context of online content services?* The moderating role of ethical self-efficacy for online piracy. International Journal of Information Management.

Werner, C. & Schermelleh-Engel, K. 2009. *Introduction to Structural Equation Modeling with LISREL*. Goethe University, Frankfurt.

Wernerfelt, B. 1991. *Brand Loyalty and Market Equilibrium*, Marketing Science, 10(3), 229–245.

Westfall P.H. 2014. *Kurtosis as Peakedness, 1905 - 2014. R.I.P.* The American statistician, 68(3), 191–195.

Wheeler, D.J. 2011. *Problems with Skewness and Kurtosis.* Quality Digest Daily, 231, 1–20.

Widaman, K. F. 2007. *Common factor versus components: Principals and principles, errors and misconceptions in: R. Cudeck & R. C. Mac- Callum.* Factor Analysis at 100: Historical Developments and Future Directions, 177–204. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Wong, A., & Zhou, L. 2006. *Determinants and outcomes of relationship quality: a conceptual model and empirical investigation.* Journal of International Consumer Marketing, 18(3), 81–96.

Wong, A. and Sohal, A.S. 2006. *Understanding the quality of relationships in consumer services: a study in a retail environment,* International Journal of Quality & Reliability Management, 23(3), 244–64.

Wong, A., & Sohal, A. 2003. *A critical ident approach to the examination of customer relationship management in a retail chain: an exploratory study.* Qualitative Market Research: An International Journal, 6(4), 248–62.

Wong, A. & Sohal, A. 2002, *An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality,* International Journal of Retail & Distribution Management, 30(1), 34–50.

Worthington, S., Russell-Bennett, R. & Hartel, C. E. J. 2009. *A tridimensional approach for auditing brand loyalty,* Journal of Brand Management, 17, (4), 243–253.

Wu, I.-L. 2012. *The antecedents of customer satisfaction and its link to complaint intentions in online shopping: An integration of justice, technology, and trust.* International Journal of Information Management.

Wu, J.J., Chen, Y.H. and Chung, Y.S. 2009, *Trust factors influencing virtual community members: a study of transaction communities*, Journal of Business Research, 63(9/10), 1025–32.

Wulf, K. D., Schroder, G. O. & Lacobucci, D. 2001. *Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration*. J. Mark.,65(4), 33–50.

Xu, Y., Goedegebuure, R. and Van Der Heijden, B. 2006. *Customer perception, customer satisfaction, and customer loyalty within Chinese securities business: towards a mediation model for predicting customer behavior*, Journal of Relationship Marketing, 5(4), 79–104.

Yang, X., Strauss, A.K., Currie, C.S. & Eglese, R. 2014. *Choice-based demand management and vehicle routing in e-fulfillment*. Transportation Science, 50, 473–488.

Yang, S., Lu, Y., Chau, P. and Gupta, S. 2015. *Role of channel integration on the service quality, satisfaction, and repurchase intention in a multi-channel (online-cum-mobile) retail environment*, Electronic Commerce Research Journal, (Forthcoming), 15(1), 1–25.

Yi, Y. 1990, *A Critical Review of Consumer Satisfaction*, in Review of Marketing 1990, Valarie A. Zeithaml, ed. Chicago: American Marketing Association, 68–123.

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.

Yin, R. K. 2005. *Estudo de caso: planejamento e métodos (3rd ed.)*. Bookman.

Yoo, S.J. and Park, N.H. 2005. *The Effect between cognitive characteristics, relationship quality and purchase intention on shopping mall web site*, Journal of Small Business Studies, 27(1),195–218.

Yoon, D., Choi, S. & Sohn, D. 2008. *Building customer relationships in an electronic age: The role of interactivity of E-commerce Web sites*. Psychology and Marketing, 25. 602—618.

Yoon, S., H. 2007. *Determinants of Online Service Satisfaction and Their Impacts on Behavioral Intentions*. Journal of Korea Trade, 1(3), 23—52.

Yu, T.W. & Tung, F.C. 2013 *Investigating effects of relationship marketing types in life insurers in Taiwan*, Managing Service Quality, 23(2), 111—130.

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Malhotra, A. 2000. *A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice*. Marketing Science Institute, 115.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. 1996. *The behavioural consequences of service quality*. J. Mark., 60(2), 31—46.

Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K.-K., Ramsey, E., McCole, P., & Chen, H. 2011. *Repurchase intention in B2C e-commerce – A relationship quality perspective*. Information & Management, 48, 192—200.

Zhang, X. & Feng, Y. 2009. *The Impact of Customer Relationship Marketing Tactics on Customer Loyalty - within Swedish Mobile Telecommunication Industry*, Master's Dissertation in International Marketing, Halmstad University, Final Seminar.

Sites de internet consultados:

Auchan&Eu. 2019. Excelência Da Marca Própria. Disponível em:
<https://auchaneeu.auchan.pt/ser-responsavel/produtos-para-viver-melhor/excelencia-da-marca-propria-o-nosso-compromisso-para-o-bom-sao-e-local>
(2020/03/25; 16H 20M)

Auchan&Eu. 2020. Auchan&Eu - Conselhos Para Bebés e Crianças, Receitas, Moda, Animais e Mais!. Disponível em:
<https://auchaneeu.auchan.pt>
(2020/03/25; 18H 25M)

Auchan.pt. 2020 a. Auchan. Disponível em:
<https://www.auchan.pt/Frontoffice/GenericContent/index/EntregaLeve>
(2020/04/27 12H 23M)

Auchan.pt. 2020 b. Auchan. Disponível em:
<https://www.auchan.pt/Frontoffice/FAQs>
(2020/04/27 10H 09M)

Auchan Retail Portugal. 2020 a. O Que Fazemos - Auchan Retail Portugal. Disponível em:
<https://www.auchan-retail.pt/o-que-fazemos>
(2020/03/25 09H 21M)

Auchan Retail Portugal. 2020 b. Os Nossos Compromissos - Auchan Retail Portugal. Disponível em:
<https://www.auchan-retail.pt/os-nossos-compromissos/>
(2020/03/25 12H 02M)

Auchan Retail Portugal. 2020c. Home - Auchan Retail Portugal. Disponível em:
<https://www.auchan-retail.pt/>
(2020/03/25 13H 08M)

Auchan Retail Portugal. 2020d. Quem Somos? - Somos Comerciantes de Nova Geração. Disponível em:
<https://www.auchan-retail.pt/quem-so>
(2020/03/25 09H 01M)

BrckaLorenz, A., Chiang, Y., & Nelson Laird, T. 2013. Internal consistency. FSSE Psychometric Portfolio. Disponível em:
<https://www.fsse.indiana.edu>
(2020/04/10 08H 13M)

Continente.pt. 2020 a. Entrega Zero - Continente Online. Disponível em:
[https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/pages/entrega-zero.aspx?cat=Sugestoes-EntregaZero\(~store\)](https://www.continente.pt/stores/continente/pt-pt/public/pages/entrega-zero.aspx?cat=Sugestoes-EntregaZero(~store))
(2020/04/27 16H 10M)

Continente.pt. 2020 b. Ajuda | Continente Online. [online] Available at:
https://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/Pages/help.aspx#idregisto_44
(2020/04/7 17H 12M)

DECO PROTESTE. 2019. Supermercado Mercadona Não Bate Jumbo E Concorrência No Norte. Disponível em:
<https://www.deco.proteste.pt/familia-consumo/supermercado/noticias/supermercado-mercadona-nao-bate-jumbo-e-concorrencia-no-norte>
(2020/03/25 09H 45M)

Fernandes, J. (2018). Auchan lançaApp Jumbo. Disponível em:
<https://wintech.pt/w-business/25337-auchan-lanca-app-jumbo>
(2020/04/15 08H 08M)

Grande Consumo. (2018). Jumbo sai de cena em Portugal. Grande Consumo. Retrieved from
<https://grandeconsumo.com/jumbo-sai-de-cena-em-portugal/#.XIkzsSj7TIV>
(2020/04/13 08H 12M)

Monteiro, A. C. (2017). Como o Diretor-Geral da Auchan Retail está a pensar o futuro. Hipersuper, Outubro. Retrieved from
<http://www.hipersuper.pt/2017/10/19/diretor-geral-da-auchan-retail-esta-pensar-futuro/>
(2020/03/14 15H 21M)

Oney. 2020. Cartão Oney Auchan. Disponível em:
<https://www.oney.pt/cartao-oney-auchan>
(2020/03/25 15H 09M)

Portal.auchan.pt. 2020. Comer Bem Saudável E Local. Disponível em:
<https://portal.auchan.pt/pt/Editorial/comer-bem-sao-local>
(2020/03/25 14H 03M)

TSF Rádio Notícias. 2019. Auchan Quer Triplicar Rede De Lojas Na Grande Lisboa. Disponível em:
<https://www.tsf.pt/portugal/economia/auchan-quer-triplicar-rede-de-lojas-na-grande-lisboa-11292246.html>
(2020/03/24 09H 12M)

Web3.cmvm.pt. 2018. Apresentação De Roadshow SonaeMC. Disponível em:
<https://web3.cmvm.pt/sdi/emitentes/docs/FR69840.pdf>
(2020/04/28 13H 12M)

YouTube. 2020. Continente. Disponível em:
<https://www.youtube.com/user/continentept/videos>
(2020/04/27 08H 14M)

YouTube. 2020 b. AUCHAN PORTUGAL. Disponível em:
<https://www.youtube.com/channel/UC6FSI7tYO9ISV11U2PHBBYQ/videos>
(2020/04/27 07H 10M)

Estudos internos Auchan:

Kantar. (2019). Canal Online no Mercado de FMCG.

Dashboard Ecommerce (2019). Indicadores de Clientes com Compras online.

Auchan Retail Portugal.

Manual de compromissos (2019). Auchan.

Martins, C. (2019). Market Research. Católica Porto Business School.

Fontes: Kantar. (2019). Canal Online no Mercado de FMCG.

Manual de Compromissos - Auchan, 2019

Apêndices

Apêndice 1 – Inquérito por Questionário ao Consumidor

Secção 1 – Lealdade com a loja Online da Auchan.

Como estudante de Mestrado de Marketing da Católica Porto Business School, realizei uma análise ao impacto das variáveis de Marketing de Relacionamento na lealdade do consumidor online na insígnia Auchan.

Assim sendo, se for cliente da Auchan Online, ficaria grato caso respondesse a este questionário de forma a fomentar os resultados da minha tese. Este levará apenas 6 minutos a preencher, sendo que as suas respostas são completamente anónimas.

Para dúvidas ou sugestões, por favor contacte filipestevens@hotmail.com

Agradeço a cooperação,

Filipe Stevens

Questão 1: É cliente da Auchan online?

- Sim
- Não

Secção 2 – Estudo Sociodemográfico

Questão 2: Há quanto tempo é cliente da Auchan Online:

- 1 ano ou menos
- 2-3 anos
- 4-5 anos
- 6-7 anos
- 8-9 anos
- 10-11 anos
- 12-13 anos

Questão 3: Loja onde efetua a compra online:

- Norte (Guimarães, Famalicão, Vila Real e Santo Tirso)
- Área Metropolitana do Porto
- Beira Litoral
- Beira Interior
- Grande Lisboa
- Lisboa Centro
- Lisboa Litoral
- Margem Sul do Tejo
- Algarve

Questão 4: Frequência de compra online na Auchan por mês:

- 1 vez ou menos
- 2-3 vezes
- 4-5 vezes
- 6-7 vezes
- 8 ou mais

Questão 5: Gasto médio online na Auchan online por mês:

- 0€ - 19€
- 20€ - 49€
- 50€ - 99€
- 100€ - 149€
- 150€- 199€
- 200€- 249€
- 250€ - 299€
- 300€ ou mais

Questão 6: Género

- Masculino
- Feminino

Questão 7: Faixa etária

- 0-17 anos
- 18-24 anos
- 25-34 anos
- 35-44 anos
- 45-54 anos
- 55-64 anos
- 65 anos ou mais

Questão 8: Estado civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Divorciado(a)

Questão 9: Grau Académico

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Pós-graduação
- Doutoramento
- Casado(a)

Secção 3 — Lealdade com a loja online da Auchan

Por favor, responda de 1 a 5 qual é o grau em que concorda com as seguintes afirmações, sendo:

- 1 — Discordo totalmente;
- 2 — Discordo;
- 3 — Neutro;
- 4 — Concordo;
- 5 — Concordo totalmente.

Questão 10: Estou satisfeito(a) com a qualidade do serviço de entregas da Auchan online.

- 1 — Discordo totalmente;
- 2 — Discordo;
- 3 — Neutro;
- 4 — Concordo;
- 5 — Concordo totalmente.

Questão 11: Estou satisfeito(a) com a qualidade dos produtos da Auchan online.

- 1 — Discordo totalmente;
- 2 — Discordo;
- 3 — Neutro;
- 4 — Concordo;
- 5 — Concordo totalmente.

Questão 12: A experiência de compra na Auchan online corresponde às minhas expectativas.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 13: Estou satisfeito(a) com a facilidade de navegação do site da Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 14: Estou satisfeito(a) com o design do site da Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 15: Eu confio na informação fornecida pela Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Questão 16: Eu confio no serviço de entregas da Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Questão 17: A minha informação pessoal e dados de pagamento está segura com a Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 17: Eu confio nos produtos da Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Questão 17: Sinto que a Auchan online faz parte da minha vida.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 18: Há um compromisso da Auchan online com a qualidade dos seus produtos.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 19: Sinto-me envolvido(a) emocionalmente com a Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 19: Sinto que tenho um compromisso com a Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 20: Eu sou um(a) cliente leal à Auchan online.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Questão 21: Eu considero a Auchan online a minha primeira escolha quando preciso de fazer compras online.

- 1 – Discordo totalmente;
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 22: Eu tenciono continuar a comprar na Auchan online no futuro.

- 1 – Discordo totalmente,
- 2 – Discordo;
- 3 – Neutro;
- 4 – Concordo;
- 5 – Concordo totalmente.

Questão 23: Eu recomendaria a Auchan online aos meus amigos, colegas e familiares.

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Neutro
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo totalmente

Apêndice 2 – Guião da entrevista à ARP S.A.

- 1) Qual a estratégia e pilares da estratégia do negócio digital?
- 2) Se me pudessem informar se quais os maiores problemas do website da Auchan? (exemplo, facilidade de uso, difícil efetuar o pagamento, onde é que os clientes desistem na compra, etc).
- 3) Qual a estratégia e pilares da estratégia de Marketing de Relacionamento para lidar com o cliente online? (Se puderem fornecer números do nº ou percentagem de clientes fidelizados no online em 2019, o nº de novos consumidores em 2019, se os clientes das 2 campanhas online ficaram fidelizados).
- 4) 4) Quais são as práticas de Marketing de Relacionamento empregues para lidar com o cliente online? Ou seja, porque via é que comunicam com o cliente (exemplo e-mail, sms, whatsapp) e qual o conteúdo da mensagem (promover as campanhas online, promover o cartão, incentivar a compra na drive, quikshop, sugerir produtos personalizados, etc).
- 5) Como é que aumentam a satisfação do cliente online? (dando ofertas no online, algum tipo de tratamento especial para os melhores clientes, sugerindo produtos personalizados, medindo o NPS, usando as sugestões do cliente no NPS; se pudessem fornecer alguns dados do nps do ONLINE também seria bom: exemplo 60% queixam-se dos artigos não entregues faturados e 50% são promoters.
- 6) Como é que o cliente online pode entrar em contacto com vocês para reclamar ou sugerir? (telefone, e-mail geral, CKivi, etc)

- 7) Como é que geram a confiança do cliente online? através de pessoal especializado na escolha de produtos encomendados online, na excelência da qualidade dos produtos, dando dicas sobre diversos temas no blogue, etc).
- 8) Como é que geram compromisso com o cliente online? (Como é que o cliente se pode envolver emocionalmente com a Auchan Online, que a vê como parte da sua vida e tem sentimentos de pertença para com a empresa). Será através do vosso compromisso com o melhor preço, artigos de folheto e qualidade e frescura dos produtos alimentares?
- 9) Por último, como mantém os vossos clientes online fidelizados/ como geram a sua lealdade? (Através do cartão oney auchan e que mais?).