



Mestrado em Marketing e Promoção Turística

***Estudo do Impacto do Programa de Fidelização TAP  
Victoria, na perspetiva dos clientes.***

**Sara Alexandra Soares da Mata Nunes**

Peniche, Junho de 2012



***Estudo do Impacto do Programa de Fidelização TAP  
Victoria na perspetiva dos clientes.***

**Sara Alexandra Soares da Mata Nunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Marketing e Promoção  
Turística

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do(a) Doutor(a) Júlia  
Fragoso da Fonseca

Peniche, Junho de 2012

***Estudo do Impacto do Programa de Fidelização TAP  
Victoria na perspetiva dos clientes.***

**Sara Alexandra Soares da Mata Nunes**

**COPYRIGHT**

A Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar do Instituto Politécnico de Leiria tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais e de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



## DEDICATÓRIA

*Para a minha mãe.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A todos os que me apoiaram, incentivaram, motivaram, acreditaram na minha capacidade e estiveram sempre do meu lado.*

*Á TAP Portugal pela colaboração e informações concedidas, especialmente à Dr.<sup>a</sup> Belinda Cardoso e à Dr.<sup>a</sup> Sofia Gomes.*

*Um agradecimento especial à minha orientadora, a Professora Doutora Júlia Fragoso da Fonseca, pela sua disponibilidade, o seu caloroso acolhimento, entusiasmo e apoio incondicional.*

## RESUMO

Num mercado como temos nos dias de hoje, existe uma crescente globalização em que é visível a forte concorrência, quer ao nível dos concorrentes, quer ao nível das diferentes e vastas opções de produtos e serviços disponibilizados ao cliente, a alternativa que se coloca às empresas para o seu crescimento e desenvolvimento é a implementação de relacionamentos de longo prazo com os seus clientes. Até porque estes se revelam cada vez mais exigentes, informados e determinados em satisfazer as suas necessidades, recebendo o maior valor possível. Também devido à reduzida taxa de crescimento dos mercados e com elevados custos de aquisição de novos clientes levaram a que as empresas adotassem uma nova ideologia assente na manutenção dos clientes atuais em detrimento de contínuas conquistas de novos clientes. Afinal os clientes atuais estão na base da maioria dos negócios de uma empresa, sendo assim os mesmos de grande importância para garantir a sobrevivência da mesma. Como tal, o conceito de fidelização passa a ser uma condição primordial para as empresas que pretendem sobreviver ao longo do tempo.

Esta dissertação busca elucidar a importância dos programas de fidelização no atual contexto competitivo, pois existem poucos estudos acerca do tema e tem como objetivo entender se este cria valor para o cliente, ou seja, se um cliente membro de um programa de fidelização se torna mais fiel. O objeto de estudo recai sobre a empresa TAP Portugal, mais propriamente, acerca do seu programa de fidelização TAP Victoria, num momento em que a empresa adota uma nova estratégia, diversificando novas formas de viajar, através de novos produtos, para combater assim a concorrência forte das companhias aéreas *low-cost*. O programa TAP Victoria é um dos mais complexos programas a nível nacional, com mais de noventa parceiros nas mais diversas áreas, o que permite aos seus membros acumular milhas com as mais simples actividades do seu dia-a-dia, não necessitando assim de adquirir produtos ou serviços de que não necessitam para poder usufruir de vantagens e benefícios. É importante então compreender as suas estratégias de fidelização, o seu funcionamento, os seus parceiros e a sua aplicabilidade no mercado e comprovar a sua eficácia através do estudo realizado.

**Palavras-Chaves:** Marketing Relacional, Turismo, Satisfação, Programas de Fidelização, TAP Victoria.

## **ABSTRACT**

In a market like we have today, there is an increasing globalization that is visible in the strong competition, both in terms of competitors, both in terms of different and vast options of products and services available to the client, the alternative that puts companies for their growth and development is the implementation of long-term relationships with their customers. Especially because they reveal themselves more and more demanding, knowledgeable and determined to meet their needs, getting the most value possible. Also due to the reduced rate of growth of markets and high costs of acquiring new customers that have led companies to adopt a new ideology based on the maintenance of current customers at the expense of continuous achievements of new customers. After all current customers are the basis for most of the business of a company, so they of great importance for the survival of the same. As such, the concept of loyalty becomes a prerequisite for companies seeking to survive over time.

This thesis seeks to elucidate the importance of loyalty programs in today's competitive environment, because there are few studies on the subject and aims to understand whether it creates value for the customer, or if a member of a customer loyalty program becomes more faithful. The object of study rests with the company TAP Portugal, more specifically, about their loyalty program TAP Victoria, at a time when the company adopts a new strategy, diversifying new ways to travel through new products, so to combat competition the strong low-cost airlines. The TAP Victoria program is one of the most complex programs nationwide, with over ninety partners in several areas, which allows members to earn miles with the simplest activities of your day to day, so no need to acquire products or services that do not need to be able to enjoy advantages and benefits. It is important then to understand their loyalty strategies, its functioning, its partners and its applicability in the market and prove their effectiveness through the study.

**Keywords:** Relationship Marketing, Tourism, Loyalty, Satisfaction, Loyalty Programs, TAP Victoria.

## ÍNDICE GERAL

	Página
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1. Apresentação e Justificação do Tema.....	1
1.2. Objetivos da Investigação.....	2
1.3. Metodologia Utilizada.....	2
1.4. Estrutura da Tese.....	2
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA</b>	
<b>CAPÍTULO II – MARKETING RELACIONAL.....</b>	<b>3</b>
2.1. O Conceito de Marketing Relacional.....	3
2.2. Fidelização de Clientes.....	5
2.2.1. Conceito de Fidelização dos Clientes.....	6
2.2.2. Benefícios Associados à Fidelização.....	9
2.3. O Conceito de Confiança.....	13
2.4. O Conceito de Satisfação do Cliente.....	14
<b>CAPÍTULO III – PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO.....</b>	<b>17</b>
3.1. Noção de Programas de Fidelização.....	17
3.2. Objetivos de um Programa de Fidelização.....	18
3.3. Pré-Requisitos para a Implementação de um Programa de Fidelização.....	18
3.4. Implementação de um Programa de Fidelização.....	19
3.5. Construção de um Programa de Fidelização.....	20
3.6. Tipos de Programas de Fidelização.....	22
3.7. Benefícios dos Programas de Fidelização.....	24
3.7.1. Benefícios para as Empresas.....	24
3.7.2. Benefícios para os Clientes.....	25
3.7.2.1. Benefícios Diretos – Moedas de Troca.....	25
3.7.2.2. Benefícios Indiretos – Segmentação e Estratégias de Contato.....	25
3.8. Gestão de Programas de Fidelização.....	26
3.9. Custos de Mudança.....	27
3.10. Medir a Eficácia de um Programa de Fidelização.....	28
<b>PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO</b>	
<b>CAPÍTULO IV – DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO TAP VICTORIA.....</b>	<b>29</b>
4.1. Funcionamento.....	30
4.2. Como Acumular Milhas.....	31
4.3. Como Utilizar Milhas.....	32
4.4. Características dos Membros Victoria.....	32

4.5. Análise do Programa.....	33
<b>CAPÍTULO V – METODOLOGIA E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
5.1. Metodologia de Investigação.....	35
5.2. Etapas do Procedimento Metodológico.....	36
5.2.1. Etapa 1 – Pergunta de Partida.....	37
5.2.2. Etapa 2 – A Exploração.....	37
5.2.3. Etapa 3 – A Problemática.....	38
5.2.4. Etapa 4 – A Construção de um Modelo de Análise.....	39
5.2.5. Etapa 5 – A Observação.....	43
5.2.6. Etapa 6 – A Análise das Informações.....	46
5.2.6.1. Caracterização dos Utilizadores do Programa Victoria.....	47
5.2.6.2. Caracterização dos Motivos para os membros viajarem pela TAP.....	52
5.2.6.3. Análise do Grau de Satisfação dos membros Victoria.....	53
5.2.6.4. Análise Fatorial de Componentes Principais.....	55
5.2.6.4.1. Análise Fatorial de Componentes Principais – 1ª Etapa.....	55
5.2.6.4.2. Análise Fatorial de Componentes Principais – 2ª e 3ª Etapa.....	56
5.2.6.5. Análise de Consistência Interna das dimensões utilizadas.....	59
5.2.6.6. Comprovação do Grau de Satisfação/ Tipologia de Cartão.....	60
5.2.7. Etapa 7 – As Conclusões.....	60
5.3. Discussão dos Resultados.....	73
<b>CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>77</b>
6.1. Conclusões Finais.....	77
6.2. Contributos da Tese.....	79
6.3. Limitações da Tese.....	80
6.4. Estudos Futuros.....	80
<b>CAPÍTULO VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>
7.1. Bibliografia Geral.....	81
7.2. Webgrafia.....	87
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura nº 2.1. Comportamento do cliente, do baixo compromisso à fidelidade.....	6
Figura nº 2.2. A Pirâmide de clientes.....	12
Figura nº 2.3. Nível de confiança de um cliente.....	13
Figura nº 2.4. Zona de tolerância.....	13
Figura nº 2.5. Três dimensões de justiça percebida em processos de recuperação de serviço..	16
Figura nº 5.1. Investigação empírica.....	35
Figura nº 5.2. As etapas do procedimento.....	36
Figura nº 5.3. O processo de amostragem.....	46

## ÍNDICE DE TABELAS

	Página
Tabela nº 2.1. Modelo comportamental e atitudinal de fidelização de Dick e Basu.....	7
Tabela nº 2.2. Modelo comportamental e atitudinal de fidelização de Baldinger e Rubinson.....	7
Tabela nº 3.1. Modelos de implementação de um programa de fidelização.....	19
Tabela nº 3.2. Programas de fidelização versus promoções.....	20
Tabela nº 3.3. Tipos de programas de fidelização.....	23
Tabela nº 4.1. Tráfego comercial por companhias/ passageiros.....	29
Tabela nº 4.2. Benefícios dos cartões victoria.....	30
Tabela nº 4.3. Condições para comprar, prolongar, transferir e converter milhas.....	31
Tabela nº 4.4. Meios para acumular milhas.....	31
Tabela nº 4.5. Como utilizar as milhas acumuladas.....	32
Tabela nº 4.6. Análise do programa TAP Victoria, segundo os fatores de sucesso.....	34
Tabela nº 5.1. Perfil sociodemográfico da amostra.....	48
Tabela nº 5.2. Tipologia de cartão/ idade.....	49
Tabela nº 5.3. Tipologia de cartão/ sexo.....	49
Tabela nº 5.4. Tipologia de cartão/ nível de habilitação.....	49
Tabela nº 5.5. Tipologia de cartão/ rendimento mensal.....	49
Tabela nº 5.6. Ocupação profissional dos membros.....	50
Tabela nº 5.7 – Tabela de frequências motivos para viajar.....	50
Tabela 5.8 – Razões para não viajar sempre pela TAP.....	50
Tabela nº 5.9 - Tabela de frequências de respostas – acumulação milhas.....	51
Tabela nº 5.10 – Formas de utilização das milhas acumuladas.....	51
Tabela nº 5.11 - Estatísticas que analisam os motivos para viajar pela TAP.....	52
Tabela nº 5.12 – Grau de satisfação em relação ao programa TAP Victoria.....	53
Tabela nº 5.13 – Resultado das opiniões dos membros sobre comportamentos apresentados.....	54
Tabela nº 5.14 - KMO e teste de <i>Bartlett</i> - razões de escolha da TAP.....	55
Tabela nº 5.15 - KMO e teste de <i>Bartlett</i> - grau de satisfação.....	55
Tabela nº 5.16 - KMO e teste de <i>Bartlett</i> - comportamento dos membros.....	56
Tabela nº 5.17 – Resultados da análise fatorial exploratória – razões escolha da TAP.....	57
Tabela nº 5.18 - Resultados da análise fatorial exploratória – grau de satisfação.....	58
Tabela nº 5.19 - Resultados da análise fatorial exploratória – comportamento dos membros.....	59
Tabela nº 5.20 – Estatísticas de consistência interna.....	59
Tabela nº 5.21 - Diferenças não significativas/ significativas: tipologia cartão/ grau satisfação.....	60
Tabela nº 5.22 - Tabela de frequências de respostas – razões escolha TAP.....	60
Tabela nº 5.23 – Diferenças não significativas / significativas: escolha TAP/ tipologia cartão.....	61

Tabela nº 5.24 – Diferenças significativas/ não significativas: viajar sempre pela TAP/ razões...	61
Tabela nº 5.25 – Diferenças significativas: viajar sempre pela TAP/ tipologia cartão.....	62
Tabela nº 5.26 - Frequências de respostas - grau de satisfação.....	63
Tabela nº 5.27 - Frequências de respostas – comportamento.....	63
Tabela nº 5.28 – Frequência de respostas – grau de satisfação/ comportamento.....	64
Tabela nº 5.29 – Diferenças significativas/ não significativas: grau satisfação/ tipologia cartão.	64
Tabela nº 5.30 – Diferenças não significativas/ significativas: grau de satisfação e comportamento/ viaja sempre pela TAP.....	65
Tabela nº 5.31 - Frequências de respostas.....	66
Tabela nº 5.32 - Diferenças significativas/ tipologia de cartão.....	67
Tabela nº 5.33 – Diferenças significativas.....	67
Tabela nº 5.34 – Teste K-S.....	68
Tabela nº 5.35 – Coeficiente de correlação.....	68
Tabela nº 5.36 – Coeficiente de correlação de <i>spearman</i> .....	69
Tabela nº 5.37 – Coeficiente de <i>spearman</i> .....	69
Tabela nº 5.38 - Frequências de respostas – questão 7.5.....	70
Tabela nº 5.39 – Diferenças significativas – tipologia de cartão/ questão 7.5.....	70
Tabela nº 5.40 – Diferenças significativas – costuma viajar sempre pela TAP.....	71
Tabela nº 5.41 - Frequências de respostas - intenção de continuidade.....	71
Tabela nº 5.42 – Diferenças significativas – tipologia de cartão/ questão 7.6.....	72
Tabela nº 5.43 – Diferenças significativas/ questão 7.6.....	72
Tabela nº 5.44 – Análise do programa TAP victoria, segundo os fatores de sucesso.....	75
Tabela nº 5.45 – Comparação entre o programa atual versus o programa proposto.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
Gráfico nº 2.1. Montante de lucro que um cliente gera ao longo do tempo.....	10
Gráfico nº 2.2. Impacto da retenção de clientes no lucro.....	11
Gráfico nº 2.2. A relação satisfação/ fidelidade do cliente.....	14
Gráfico nº 4.1. Satisfação global dos clientes (2005-2010).....	29
Gráfico nº 4.2. Perfil por idade.....	33
Gráfico nº 4.3. Perfil por sexo.....	33
Gráfico nº 5.1. Área de residência dos detentores do cartão victoria.....	48
Gráfico nº 5.2. Tipologia de cartão.....	48

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO AO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO

### 1.1. Apresentação e Justificação do Tema

O mercado está cada vez mais competitivo e global, as empresas têm que evoluir e adaptar-se, para tal, começam a valorizar o seu ativo mais importante que são os clientes, procurando formas que contribuam para o sucesso da sua fidelização uma vez que existem estudos que comprovam que esta possibilita custos menores do que a conquista de novos clientes. Então, o esforço na retenção de clientes é, antes de tudo, um investimento que irá garantir um aumento dos lucros e uma conseqüente diminuição de custos. Nesta perspetiva, investigadores como Christopher *et al* (2007) têm como opinião que a fidelização de clientes é mais vantajosa para as organizações pelos referidos custos mas também pela diminuição dos custos de manutenção do cliente a médio longo prazo e a permanência do cliente – proporcionada pela sua fidelização à empresa – o que poderá ser uma garantia da sua ligação à nossa empresa mesmo que o preço se modifique. Até à década de 90, o marketing centrou-se na angariação de novos clientes, nos dias de hoje, a realidade é outra, pois não existem muitos novos clientes para angariar, a concorrência é muito intensa e os custos de captar novos clientes serem bastante elevados. O sucesso empresarial deixa de ser calculado tendo como base a quota de mercado e passa a dar ênfase ao nível de fidelização e valor da carteira de clientes. Como tal, esta nova realidade traz novos objetivos e desafios para o marketing, onde são desenvolvidas novas ferramentas, sendo estas, os custos de mudança e os programas de fidelização (Miranda, 2007).

O objeto de estudo recai sobre a empresa TAP Portugal, mais propriamente, acerca do seu programa de fidelização TAP Victoria, que é um dos mais complexos a nível nacional. Este estudo assume uma importância primordial nos dias que correm, devido à concorrência feroz das companhias aéreas *low-cost*. Estas apresentam um elevado nível concorrencial às companhias de bandeira, como é o caso da TAP Portugal, pelo que a implementação de um programa de fidelização poderá assumir um fator diferenciador aquando da escolha do cliente, fazendo-o mesmo preferir do fator preço em virtude de outras componentes que lhe trarão vantagens. Um estudo realizado pela TAP Portugal, publicado no Jornal Público em 23/06/2011, destaca a estimativa de perdas a longo prazo, que aponta para uma quebra das receitas, "*tendo por base um ano-cruzeiro, o impacto nos proveitos futuros poder-se-á traduzir numa redução superior a mil milhões de euros, considerando somente a base da Easyjet, e superior a dois mil milhões de euros, caso se verifique a entrada da Ryanair*", refere o estudo.

A escolha do tema deveu-se ao facto de existirem realmente nos dias de hoje, uma infinidade de programas de fidelização, no entanto, existem poucas pesquisas empíricas e estudos sobre se um programa de fidelização é compreendido pelo cliente, se é bem construído e aplicado, se os clientes se tornam mais fiéis às empresas, pelo que se tornou fundamental este estudo.

## **1.2. Objetivos da Investigação**

O objetivo principal do presente estudo é estudar se o programa de fidelização TAP Vitoria cria valor para o cliente, ou seja, se um cliente membro deste programa de fidelização se torna mais fidelizado à empresa. O interesse em estudar este tema decorre do facto de ser um setor importante na área do turismo e onde este tipo de estudo nunca foi aprofundado. Os objetivos secundários desta investigação consistem no esclarecimento relativo à definição do conceito de programas de fidelização e da sua importância para as empresas e entender a relação existente entre os conceitos de confiança, satisfação e fidelização. Outro objetivo será compreender como se constrói, classifica e mede a eficácia de um programa de fidelização.

## **1.3. Metodologia Utilizada**

No que diz respeito à metodologia, será seguido o modelo dos investigadores Quivy e Campenhoudt (2003) para assim concretizar a investigação empírica proposta. Foi realizada uma revisão da literatura, entrevistas exploratórias a alguns clientes TAP Vitoria e funcionários da TAP Portugal e analisados documentos no Centro de Documentação e Arquivo da TAP Portugal. O instrumento utilizado na recolha de dados foi o inquérito por questionário e o método de amostragem escolhido foi o não probabilístico/ não causal, amostragem por conveniência. A análise das informações será realizada através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), devido a ser um programa de análises estatísticas, que permite efetuar testes de modo a verificar se existem variáveis dependentes e interligadas, sendo como tal, uma ferramenta estatística muito poderosa.

## **1.4. Estrutura da Tese**

A dissertação divide-se em capítulos, sendo que o segundo, intitulado de marketing relacional, consiste na análise de tudo o que tem vindo a ser investigado acerca desta temática, permitindo assim perceber melhor alguns conceitos relevantes para o estudo empírico, como sendo, marketing relacional, fidelização, confiança e o conceito de satisfação. De seguida, no terceiro capítulo, foca-se a temática dos programas de fidelização, principalmente no que diz respeito a investigações já realizados por diversos autores, que ajudam assim a elucidar esta temática. No quarto capítulo é apresentado o programa de fidelização da TAP Portugal, denominado de TAP Vitoria, no que diz respeito às suas principais características e ao seu funcionamento. No quinto capítulo temos a metodologia e a apresentação dos resultados que nos vão assim permitir chegar ao último capítulo, ao capítulo sexto, as conclusões. Aqui os resultados obtidos serão comparados com os esperados e surgirão não só novos conceitos, como também linhas de investigações futuras. Estas conclusões irão servir para abrir a visão dos gestores no que diz respeito ao marketing relacional e a sua importância num cenário marcado por rápidas transformações, onde o cliente é quem determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

## PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

“Já não basta simplesmente satisfazer clientes. É preciso encantá-los” Philip Kotler (2000:55)

### CAPÍTULO II – MARKETING RELACIONAL

Este capítulo contém uma revisão bibliográfica de conteúdos relacionados com o desenvolvimento do tema em estudo, impactos dos programas de fidelização na perspetiva dos clientes. A sua finalidade é apresentar as referências teóricas que sustentarão as conclusões finais. Tem também como objetivo a identificação dos conceitos chave nesse âmbito, tais como, o conceito de marketing relacional, de fidelização de clientes, de satisfação e de confiança. Todos estes conceitos são muito importantes na atualidade, pois o clima competitivo do mercado e as oscilações de economia forçam as empresas a reexaminar os seus relacionamentos com os clientes. O que no passado era considerado despesa, hoje é visto como força positiva para aumentar o volume de vendas (Albrecht e Zemke, 2002).

#### 2.1. O Conceito de Marketing Relacional

Conforme Madruga (2004) o marketing relacional era aplicado desde que existiam as mercearias de bairro, isto porque as compras eram feitas pelos clientes e anotadas pelos comerciantes, para pagamentos futuros, pelo fato de o estabelecimento conhecer bem os seus clientes e a fidelidade destes ser uma certeza. Hoje assistimos novamente à busca desse dito relacionamento, até porque, a concorrência entre empresas trouxe novos conceitos que vão para além da satisfação do cliente aquando da venda de produtos ou serviços. Sendo esta avaliação prolongada após a venda, em que o cliente espera que a organização lhe possa continuar a prestar um atendimento de qualidade, mesmo após ter encerrado o processo de aquisição, ou seja, o cliente espera que a relação seja duradoura (Lovelock e Wirtz, 2006).

Segundo Don Peppers (2005) o mais importante hoje não é simplesmente adquirir novos clientes, mas manter os clientes existentes em seu portfólio. Por sua vez, McKenna (1992) defende que as empresas devem construir relações duradouras com os clientes, para que eles parem de trocar produtos e fornecedores, à medida que surgem novas marcas, opções e tecnologias. Ainda segundo o mesmo autor a relação pessoal é a única forma de manter a fidelidade do cliente, pois esses relacionamentos vão permitir à empresa uma exploração dos conhecimentos que vão permitir que a organização se adapte às constantes mudanças das necessidades dos clientes, através de um ciclo de *feedback*.

O marketing relacional é hoje uma temática em grande destaque, pelo que existem muitos autores a tentar defini-la. Para Barron e Haris (1995) o marketing relacional enfatiza a criação e

manutenção de relações com os clientes, sendo que este é o centro das atenções. Para Gronroos (1994) o marketing relacional consiste em identificar e estabelecer, manter e valorizar e, quando necessário, terminar, relações com os clientes e outras entidades, de forma proveitosa, em que os objetivos das partes se encontram, através de trocas e comprometimentos mútuos. Segundo Bogmann (2000), marketing relacional é a tentativa das organizações desenvolverem ligações a longo prazo com seus clientes, que sejam efetivas em termos de custos, com vistas a consecução de benefícios mútuos. Por sua vez, Vavra (1993), define o marketing relacional como o processo de garantir satisfação contínua e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram. Ainda de acordo com o mesmo autor, os relacionamentos bem-sucedidos com clientes exigem prática constante e intensas técnicas de marketing relacional, um dos esforços mais evidentes é a elaboração de um programa de medição da satisfação do cliente que vai fornecer um *feedback* referente à qualidade dos produtos ou serviços e sugere caminhos para futuras mudanças e melhorias.

Para Gronroos (1990), o marketing relacional serve para criar, manter e desenvolver fortes relacionamentos com os clientes e outros interessados, para além de elaborar estratégias para atrair novos clientes e criar transformações com eles, o marketing relacional empenha-se em reter os clientes existentes e construir relacionamentos lucrativos e duradouros. O marketing relacional é então visto como a ciência e a arte de descobrir, reter e cultivar, clientes lucrativos. Conforme Madruga (2004), o marketing relacional tem como objetivo, um processo contínuo no qual o cliente, tenta ser compreendido nas suas necessidades e passa a ser criado valor individualizado e relacionamentos duradouros. O relacionamento está para além da simples venda ou repetição de compra pelo mesmo produto no mesmo estabelecimento. Segundo Kotler (1998), conquistar novos clientes custa entre cinco a sete vezes mais do que manter os já existentes. Essa já é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender às necessidades dos atuais clientes é mais fácil, porque se sabe quem são, onde estão e quais as suas necessidades.

Para que o marketing relacional tenha êxito na implantação dentro das empresas Madruga (2004) apresenta pelo menos o desenvolvimento de cinco funções essenciais do processo, que são, elaboração conjunta de uma nova visão e cultura empresarial voltada para os clientes e parceiros, construção de objetivos de marketing relacional acompanhados por toda a organização, estabelecimento de estratégias de marketing relacional voltadas para a criação de valores em conjunto com os clientes, implementação de ações táticas com o foco no relacionamento colaborativo com os clientes e obtenção de benefícios mútuos. Isto é, empresas e clientes tiram proveito da cooperação ocorrida em vários momentos de contrato e envolvimento dos colaboradores da empresa, pois segundo Madruga (2004:22), “a maior

*contribuição para gerar diferenciais competitivos no contacto com o cliente é sempre dada pelos colaboradores, desde que treinados, encorajados e motivados”.*

De acordo com McKeena (1991), marketing relacional significa construir e sustentar a infraestrutura dos relacionamentos com os clientes. O processo deve ser iniciado com a escolha certa do cliente, a identificação das suas necessidades, a definição dos serviços prestados e agregados, a busca da melhor relação custo/ benefício e ter funcionários motivados e capacitados a atender estes clientes adequadamente. O contexto de administrar o relacionamento com o cliente tem por finalidade fazer com que a empresa adquira vantagem competitiva e se destaque perante a concorrência. O objetivo principal torna-se manter o cliente por meio da confiança, credibilidade e a sensação de segurança transmitida pela organização. Marketing relacional é uma filosofia cujo resultado depende do comprometimento dos dirigentes da empresa e de todos os funcionários. Se não houver uma cultura interna voltada para o marketing de relações, o programa terá poucas hipóteses de obter resultados (Bogmann, 2000).

Através de todas definições de diversos autores, podemos concluir que a ideia chave do marketing relacional é a manutenção de um relacionamento constante com os seus clientes, tendo como objetivo que estes se tornem mais próximos dos seus produtos e/ ou serviços, utilizando-os e recomendando-os a inúmeras pessoas. Quanto maior for o nível de satisfação do cliente relativamente à empresa, então maior será a probabilidade de o cliente ficar retido na mesma, como tal, torna-se necessário adaptar os produtos e/ ou serviços às necessidades dos seus clientes, fazendo destes participantes ativos em todo o processo. O marketing relacional representa então, uma nova postura na interação da empresa com os seus clientes, em que o importante será exceder as expectativas dos consumidores alvo e encantá-los, para assim rentabilizar a empresa ao longo do tempo a partir de estratégias de comunicação e relacionamento propriamente dito, desde o projeto de um produto ou serviço, desenvolvimento de processos, venda e pós-venda. O grande desafio é compreender como a utilização do marketing relacional pode contribuir para uma maior retenção de clientes a fim de mantê-los por mais tempo na base de dados e torná-los assim, mais lucrativos, motivando assim o desenvolvimento do conceito da fidelização do cliente.

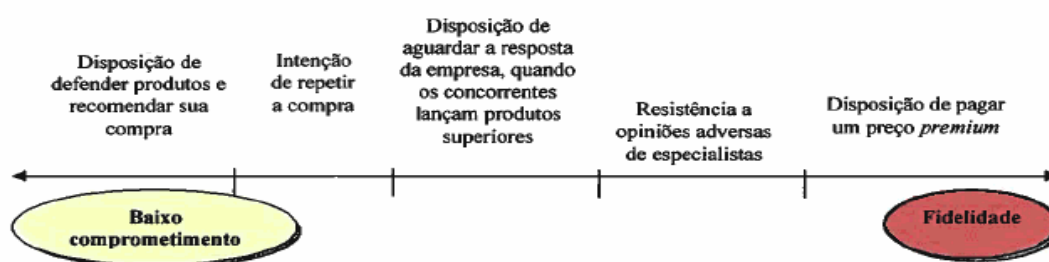
## **2.2. Fidelização dos Clientes**

A fidelização converteu-se numa componente estratégica fundamental para qualquer empresa, independentemente da sua atividade. À medida que o marketing se centra na gestão das relações com os clientes, é difícil encontrar uma investigação empírica que não inclua a fidelização nas suas análises, pois é um fator fundamental. Como tal, é importante definir este conceito e compreender os seus reais benefícios trazidos para as organizações.

## 2.2.1. Conceito de Fidelização dos Clientes

Apesar de ser um conceito difícil de definir existem diversas abordagens realizadas por diversos autores. Segundo Aurélio Ferreira, citado por Bogmann (2000:21), “*fiel é aquele que é digno de fé; cumpre aquilo a que se propõe, sendo leal, honrado, íntegro, seguro, certo, firme, constante, perseverante, verdadeiro, amigo*”. Afirma ainda Bogmann (2000:21), que “*o dicionário Oxford traduz fidelity por qualidade daquele que é leal, verdadeiro, presente*”. Oliver (1999:34) definiu fidelização como “*um profundo compromisso para recomprar ou favorecer um determinado produto/serviço consistentemente no futuro, causando portanto uma compra repetitiva da mesma marca ou conjunto de marcas, apesar das influências situacionais e esforços de marketing que potencialmente podem causar o comportamento de mudança*”. Kotler et al. (1999) referem ainda que, a fidelização mede a intenção dos consumidores voltarem a fazer compras na organização e a sua vontade em estabelecer atividades de parceria com a mesma. Em que o cliente muda o seu comportamento em relação à empresa, de forma evolutiva, desde a situação de baixo compromisso até o ponto em que desenvolve a fidelidade (Day, 1999).

Figura nº 2.1 - Comportamento do cliente, do baixo compromisso à fidelidade



Fonte: Adaptado de Day (1999:147)

Podemos então concluir pelas definições apresentadas que a fidelização pode ser encarada segundo duas óticas, aquela que se relaciona com o comportamento do consumidor e aquela que se relaciona com as suas atitudes face à organização. No entanto os defensores da atitude atitudinal chamam à atenção que a consideração isolada de aspetos comportamentais não permite a correta noção de fidelização, pois poderão induzir uma falsa fidelização e poderá dificultar a elaboração de programas de marketing (Bennett e Rundle-Thiele, 2002).

Citando Money (2004:298) afirma que as referências positivas “*são sete vezes mais eficazes do que a publicidade impressa e quatro vezes mais eficazes do que o pessoal de vendas a levar os clientes a mudarem de marca*” conduzindo, de acordo com Raymond e Tanner (1994), a 61,4% das novas vendas diretas. Todavia não nos podemos esquecer a chamada de atenção feita por Swan e Oliver (1989) que afirmam que nem todos os clientes com uma atitude positiva recomendam o produto. Assim, Dick e Basu (1994) foram os primeiros a defender a análise conjunta das dimensões comportamental e atitudinal, afirmando que esta abordagem agregada

permite uma melhor avaliação da fidelização (à marca) e dos seus antecedentes e conseqüências. Estes autores propuseram um modelo integrado destas relações para os consumidores finais. Através da introdução da dimensão atitude, vários autores propuseram uma conceitualização bidimensional da fidelização. Dick e Basu (1994) classificaram a fidelização em quatro diferentes categorias, baseadas num padrão repetido e atitude relativa: fidelização que concilia a atitude positiva com padrão de repetição de compra, a fidelização não genuína quando existe repetição de compra, mas não uma atitude positiva, a fidelização latente quando se está perante uma atitude positiva, mas ainda não se tornou ativa na repetição da compra e a não fidelização no caso de atitude não positiva e não existir intenção de recompra.

Tabela nº 2.1 – Modelo comportamental e atitudinal de fidelização de Dick e Basu

		Padrão de Compra Repetida	
		Elevado	Baixo
Atitude Favorável	Elevado	Fidelização verdadeira	Fidelização latente
	Baixo	Fidelização espúria	Inexistência de Fidelização

Fonte: Dick e Basu (1994:101)

Dois anos mais tarde, Baldinger e Rubinson (1996) apresentam também um modelo que inclui o conceito bidimensional de fidelização (à marca), classificando os clientes em realmente leais, vulneráveis e potenciais, como é demonstrado na Tabela nº 2.2.

Tabela nº. 2.2 - Modelo comportamental e atitudinal de fidelização de Baldinger e Rubinson

		Fidelização Atitudinal		
		Baixa	Moderada	Alta
Fidelização Comportamental	Baixa		Possíveis	
	Moderada			
	Alta	Vulneráveis		Realmente Leais

Fonte: Baldinger e Rubinson (1996:32)

Semelhante à tipologia de fidelização apresentada por Dick e Basu (1994), o principal contributo de Baldinger e Rubinson (1996) revelar evidências empíricas de que as dimensões atitudinal e comportamental devem ser consideradas para garantir a fidelização do cliente, mostrando também que só é possível converter clientes não leais em clientes fiéis se estes tiverem uma atitude favorável para com a marca. Por sua vez, Oliver (1997) utiliza nos seus estudos, medidas de atitudes e comportamentos do consumidor e sugere que a fidelização de uma marca é o resultado de quatro dimensões, sendo estas a cognitiva, em o cliente acredita ou não que o serviço/produto é superior aos da concorrência, a afetiva, na qual os clientes desenvolvem uma atitude favorável ou desfavorável relativamente ao produto/serviço, a conactiva, onde o cliente possui ou não intenção de recomprar o produto ou serviço e a de ação, que constitui o nível de fidelização mais elevado, ou seja, é quando a intenção de voltar a comprar a marca se torna

uma realidade. Observa, contudo, este autor que no mercado atual, caracterizado pela diversidade de ofertas concorrentes e novidades contínuas, existe uma tendência decrescente para os consumidores se tornarem leais e os atuais clientes só se tornam fiéis se conseguirem perceber que a empresa continua a ser a melhor alternativa de mercado.

Yang e Peterson (2004:802) enfatizam que o nível ideal de fidelização é a fidelização de ação mas esta *“é difícil de observar e igualmente difícil de medir. Assim, muitos investigadores tendem apenas a utilizar medidas de fidelização conactiva”*. A sequência, o comportamento do consumidor até à conquista da sua fidelização, também é proposta por outros autores que partem do pressuposto de que um comprador, com base nas suas expectativas, escolhe inicialmente um fornecedor para satisfazer dada necessidade, em seguida, caso as expectativas sejam confirmadas o cliente passará a confiar no fornecedor, podendo vir a repetir a compra (fidelização comportamental) e à medida que vai experienciando situações positivas de compra em que verifica que o valor oferecido pelo fornecedor é superior ao da concorrência, desenvolve uma fidelização atitudinal (Gummesson,1999; Costabile 2000). Já Oliver (1999) defendeu que a fidelização do cliente é atingida através de quatro passos sequenciais, sendo estes, a fidelização experiência/ conhecimento na qual os clientes são leais a uma marca com base na informação que têm da mesma, a fidelização afetiva onde a ligação ou atitude positiva do cliente em relação à marca, a intenção comportamental que consiste na intenção profunda para comprar, embora este desejo possa não resultar em qualquer ação e a ação fidelização em que os clientes convertem intenção em compra.

Neste contexto, Browen e Chen (2001), propuseram três abordagens para medir a fidelização: medição de procedimento em que se promove a verificação de procedimento de compra repetida, medições de atitudes que consistem nos estados emocionais do cliente em relação à marca e medições de composições que combinam as duas abordagens anteriores, isto é, a fidelização é medida pelas ligações afetivas à marca e pelas frequências de compras. Independentemente dos nomes atribuídos às várias escalas de fidelização encontradas, todos estes autores têm em comum o fato de definirem e medirem o conceito de fidelização através da utilização das variáveis afeto e repetição de compra.

Em síntese, a fidelização representa um compromisso profundo do cliente para com o produto ou serviço preferido, de forma consistente no futuro, o que leva a uma repetição da compra da mesma marca, apesar de influências situacionais e esforços potenciais do mercado para causar comportamentos de mudança (Chaudhuri e Holbrook, 2001). No entanto e segundo Lovelock (2005:150), *“a fidelidade não pode ser tomada como certa, ela só continuará se o cliente achar que está recebendo valor melhor do que o que poderia receber pela troca de fornecedor, seja*

em *qualidade, preço ou vantagens*". Com isto podemos concluir que o processo de fidelização terá de ser contínuo e terá de ser constantemente verificado e atualizado.

### **2.2.2. Benefícios Associados à Fidelização**

Nos dias de hoje o sucesso empresarial não passa unicamente pela angariação de novos clientes, até porque os seus custos são bastante elevados, devido ao fato que existem menos clientes que antigamente, pelo fato do decréscimo da taxa de crescimento económico, ao aumento da concorrência, aos custos crescentes das atividades de marketing, mas centra-se sim no aumento da fidelização dos existentes (LeBoeuf, 1996; Huete 1998; Brito e Ramos, 2000). Neste âmbito a quota de mercado da empresa perde importância relativamente à carteira de clientes (Hakansson e Snehota, 1995; Brito e Ramos, 2000), o que faz com que os clientes fiéis sejam os mais valiosos que uma empresa pode ter (Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000). De acordo com Hoffman e Bateson (2003) estudos indicam que até 95% dos lucros se originam de clientes de longo prazo, e são derivados das vendas, custos operacionais reduzidos e recomendações. Reichheld e Sasser (1990) afirmam que quando uma empresa retém apenas mais 5% dos seus clientes, os lucros podem aumentar entre 25 a 125%, pois o valor de uma venda pontual é o valor da transação, enquanto os proveitos de uma relação duradoura com um cliente pode ser a maior fonte de crescimento e de lucro.

De acordo com Hoffman e Bateson (2003:421) *“a retenção de clientes refere-se a focalizar os esforços de marketing da empresa na base de dados de clientes existentes. Mais especificamente, em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais, com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo”*. A importância da retenção aumentou, pois os clientes mudaram, hoje estão mais informados.

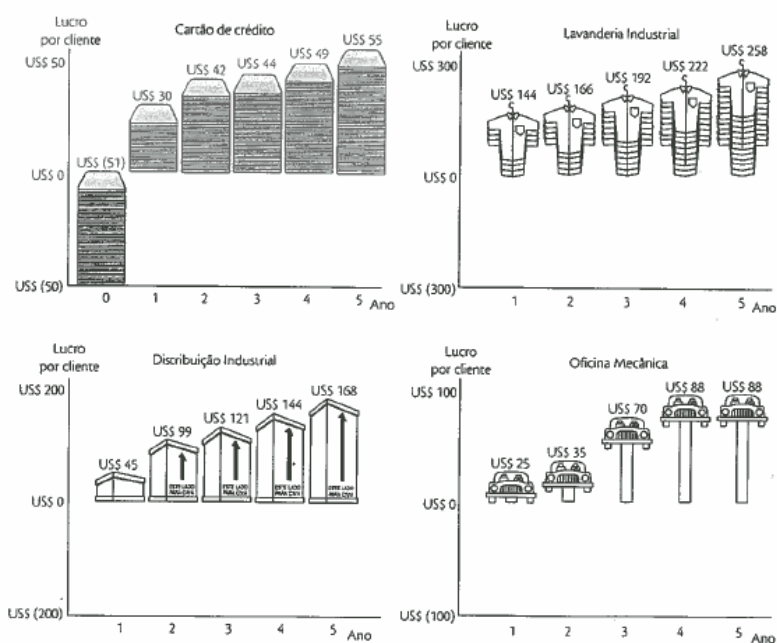
Neste contexto, surge o conceito de *Life Time Value* (Valor do Cliente a Longo Prazo), valor de um cliente calculado com base nos proveitos gerados ao longo da relação, este conceito é dividido em valor atual do cliente – um cliente representa valor para a empresa, não só através das compras, mas também pelas referências que dá a potenciais clientes e pela colaboração que pode fornecer na conceção de novos produtos e valor estratégico – o valor potencial do cliente a longo prazo, que deriva da conquista de novos clientes à concorrência, da alteração do comportamento ou do aumento das necessidades dos clientes atuais (Brito e Ramos, 2000).

Vários autores (Reichheld e Kenny, 1990, Reichheld e Sasser,1990; Jarillo e Bidault, 1995; Keaveney, 1995; O’Brien e Jones, 1995; Reichheld e Teal, 1996; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Brito e Ramos, 2000; Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000; Lara e Casado, 2002) defendem a fidelização dos clientes na medida em que, é um fator chave de desenvolvimento e permite a repetição das vendas, as vendas cruzadas *cross-selling* (venda de múltiplos produtos

ou serviços a um mesmo cliente), as recomendações feitas por clientes satisfeitos, o preço *premium* (quando se utiliza um preço alto num produto devido a uma vantagem substancial sobre a concorrência), a diminuição de custos de aquisição de clientes, a redução dos custos de servir na medida em que os clientes novos habitualmente necessitam de mais esclarecimentos, recursos e tempo para que se familiarize com os procedimentos da empresa. De acordo com Kumar *et al.* (2008), várias investigações académicas identificaram a importância da introdução de venda cruzada nos diferentes tipos de relacionamentos com os consumidores, sendo também considerado como uma forma de aumentar valor para o cliente. Segundo estes autores, a venda cruzada de produtos e/ou serviços aumentam a retenção dos clientes, pois os custos de mudança destes aumentam.

Felvey *apud* Kumar *et al.* (2008), identificou ainda que a venda cruzada é uma oportunidade para as empresas aumentarem as suas receitas com os atuais clientes e em muito casos, especialmente nos serviços, a venda cruzada é a melhor estratégia de crescimento em comparação à aquisição de novos clientes. Segundo Hoffman e Bateson (2003:428), os “*clientes que compram repetidamente estão dispostos a pagar mais quando a incerteza do resultado é reduzido ou eliminada, a diminuição de custos de aquisição de clientes e redução dos custos de serviço ao cliente*”. Podemos assim presumir que os índices de retenção de clientes podem ter efeito significativo sobre a lucratividade. Aliás estudos demonstram que um aumento de 5% no índice de retenção pode traduzir-se em lucro 85% maior para uma filial de banco, 50% maior para um corretor de seguros e 30% maior para uma cadeia de oficinas de automóveis (Reichheld e Sasser, 1990), como nos ilustra o próximo gráfico.

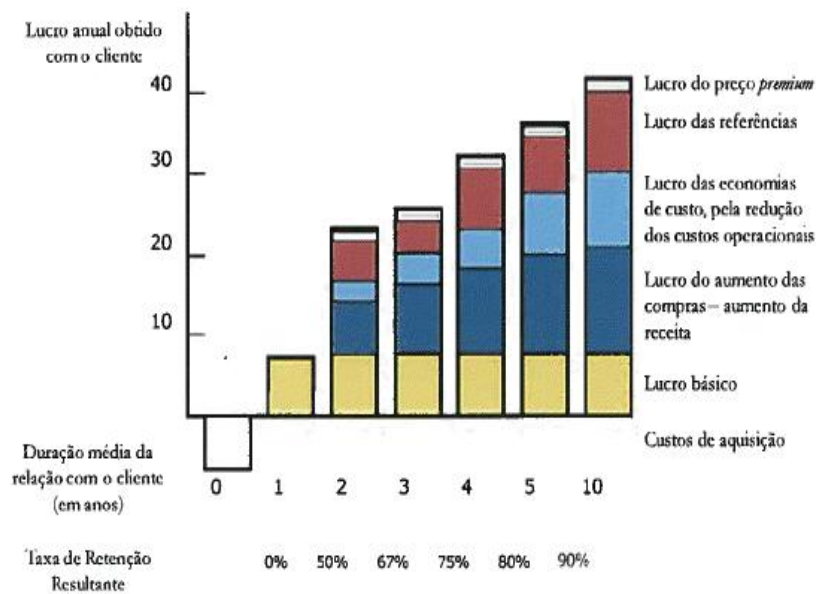
Gráfico nº 2.1 – Montante de lucro que um cliente gera ao longo do tempo



Fonte: Adaptado de Reichheld e Sasser (1990:106-107)

O relacionamento que se desenvolve com os clientes, faz com que os estes fiquem mais recetivos aos esforços de marketing, logo é mais fácil, vender-lhes novos produtos. Outro dos benefícios da retenção é a publicidade gratuita boca a boca que se torna comum nos clientes satisfeitos e habituais. Por exemplo, um renomado construtor de casas nos Estados Unidos descobriu que 60% dos seus negócios são baseados em recomendações de antigos clientes (Reichheld e Sasser, 1990). No próximo gráfico podemos confirmar o impacto positivo da retenção de clientes no lucro da organização.

Gráfico nº 2.2 - Impacto da retenção de clientes no lucro



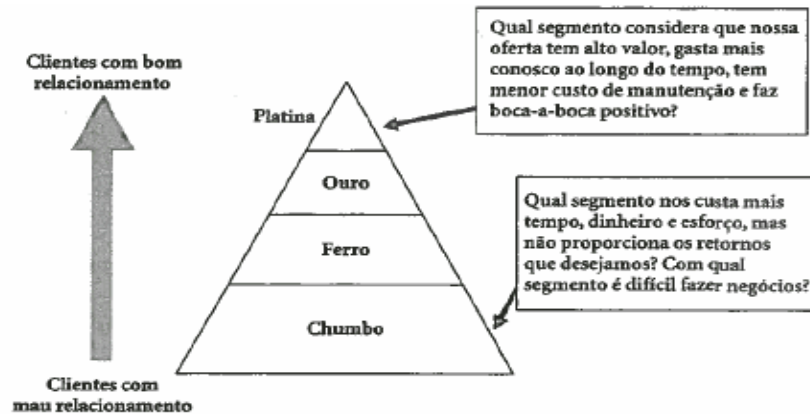
Fonte: Adaptado de Lovelock e Wirtz (2006:427)

Também do ponto de vista do consumidor os benefícios são elevados em manter um relacionamento baseado na fidelização, na medida em que os consumidores minimizam o tempo gasto na pesquisa na localização e na avaliação de alternativas, evitam o processo de aprendizagem que diminui o tempo e o esforço necessários se identificarem com o novo fornecedor (Zhilin, Y. e Peterson, 2004). As empresas devem então adotar uma abordagem estratégica voltada para a retenção de clientes, que visa desenvolver com os mesmos vínculos de longo prazo e eficientes em custos para o benefício mútuo. No entanto estes esforços não precisam de ser necessariamente dirigidos a todos os clientes da empresa com o mesmo nível de intensidade. Segundo Lovelock e Wirtz (2006:305) *“pesquisas recentes confirmaram que a maioria das empresas tem várias classes de clientes em termos de lucratividade e que as expectativas e as necessidades de serviço dessas classes costumam ser bastante diferentes”*.

De acordo com Zeithaml *et al* (2001), é importante que as empresas de serviços entendam as necessidades dos clientes pertencentes às diferentes classes de lucratividade e ajustem seus níveis de serviço de acordo com elas. Segundo Lovelock e Wirtz (2006) classes de clientes

podem ser desenvolvidas conforme vários níveis de contribuição ao lucro, diferentes necessidades (incluindo sensibilidades a variáveis como o preço, conforto e rapidez) e perfis pessoais identificáveis, como os demográficos. Zeithaml *et al* (2001) ilustraram esse princípio por meio de uma pirâmide de quatro níveis.

Figura nº 2.2 – A pirâmide de clientes



Fonte: Zeithaml *et al* (2001:118)

Os clientes Platina constituem uma percentagem muito pequena da base de dados e contribuem com uma grande parcela dos lucros gerados. Os clientes são caracterizados por um menor sensibilidade ao preço, no entanto, esperam em troca níveis superiores de serviço. Os clientes Ouro são formados por uma maior percentagem de clientes que os de platina, que são, no entanto, mais sensíveis ao preço e estão menos comprometidos com a empresa. Por sua vez, os clientes Ferro formam a maior parte da base de clientes, e proporcionam economias de escala que são importantes para que esta possa construir e manter um certo nível de capacidade e infraestrutura necessários para atender clientes das classes de ouro e platina. Contudo, por si sós, são apenas marginalmente lucrativos e o seu nível de negócios não é bastante substancial para merecer tratamento especial. E por fim, os clientes Chumbo tendem a gerar receitas baixas e costumam exigir o mesmo nível de serviço que os clientes da classe de ferro, o que traz prejuízos (Zeithaml *et al*, 2001).

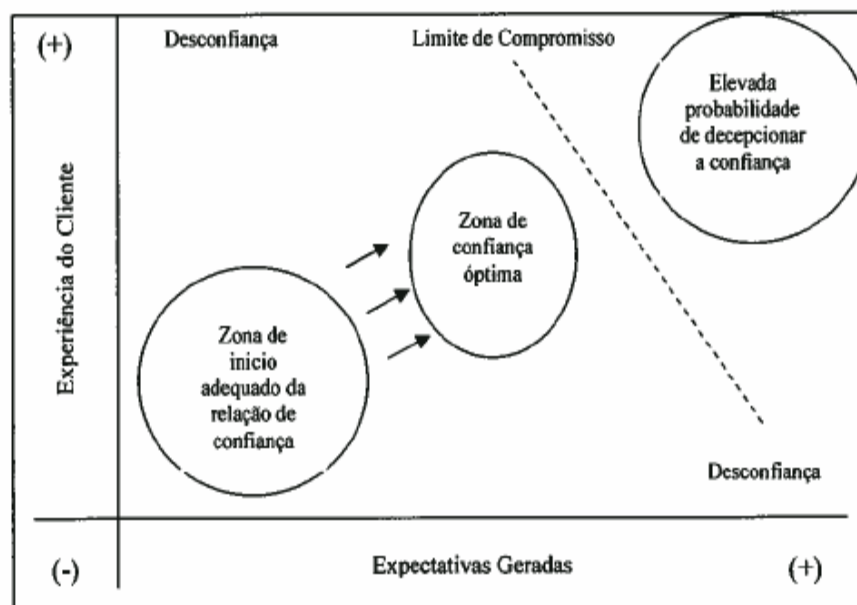
De acordo com a classe dos clientes a empresa exhibe níveis diferentes de benefícios. A ideia é fazer com que os clientes passem de níveis inferiores na pirâmide, para níveis superior, para tal a empresa desenvolve esforços de marketing e estratégias diferentes consoante cada nível. Para os clientes mais importantes, o foco deve concentrar no cultivo, na defesa e na retenção desses clientes, possivelmente por meio de programas de fidelidade (Reinartz e Kumar, 2003). No caso de clientes da classe chumbo, as opções são fazê-los migrar para o segmento ferro ou então extingui-los, pois estes não são lucrativos para a empresa, visto que a sua manutenção pode custar mais do que as receitas que geram, logo as empresas tem de saber terminar os relacionamentos mal sucedidos. Mas para que um cliente mantenha uma ligação à empresa,

independentemente do segmento, este tem de confiar na mesma, logo o conceito de confiança assume uma importância primordial.

### 2.3. O Conceito de Confiança

Segundo Lara e Casado (2002), a confiança é a variável principal para a retenção e fidelização do cliente, o processo de confiança inicia-se desde as primeiras transações e vai depender do nível das expectativas geradas e do nível de experiência do cliente, que deve ser conhecida antecipadamente para que seja possível oferecer aquilo que o cliente procura com o objetivo de evitar situações que possam provocar más experiências, como nos mostra a próxima figura.

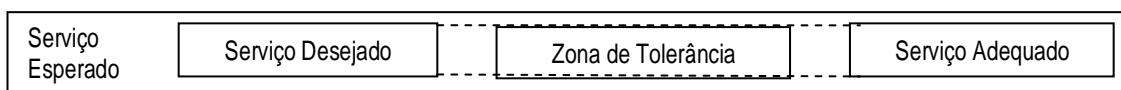
Figura nº 2.3 – Nível de confiança de um cliente



Fonte: Lara e Casado (2002:187)

Sabemos que a satisfação/ insatisfação do cliente é gerada através de uma comparação das suas expectativas com as suas perceções a respeito da utilização do produto/ serviço. Como os serviços se caracterizam pela heterogeneidade, os clientes aprendem a esperar variações na prestação do serviço de um local para o outro e até de um dia para o outro, logo desenvolvem a chamada zona de tolerância.

Figura nº 2.4 – Zona de tolerância



Fonte: Lovelock e Wirtz (2006:348)

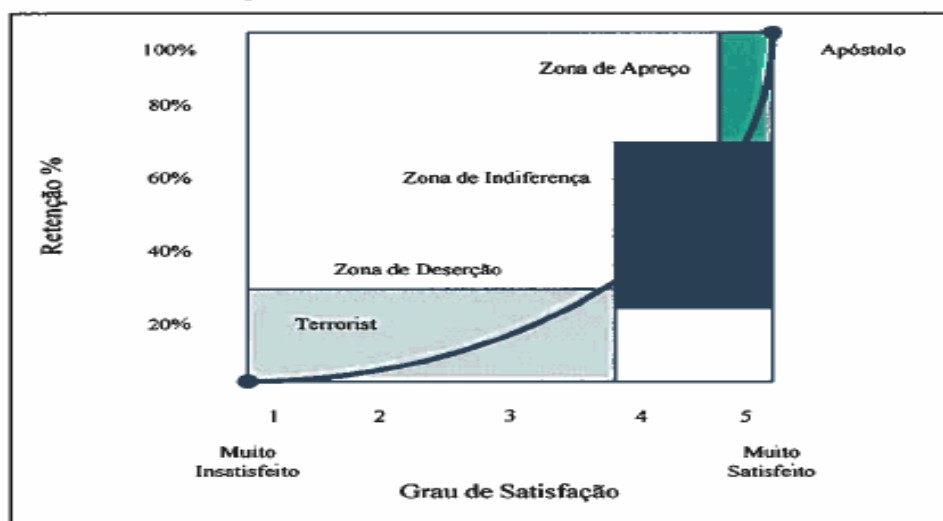
O ideal será então oferecer ao cliente o serviço desejado por este, para que a sua confiança não fique abalada e assim seja possível manter um relacionamento duradouro, logo o conceito de

satisfação do cliente é extremamente importante, aliás estudos anteriores demonstraram que os clientes satisfeitos possuem uma reduzida sensibilidade ao preço; possibilitam o crescimento da base de dados de clientes através da publicidade passa palavra (Fornell, 1992, Anderson, Fornell e Lehman, 1994, Zeithaml et al., 1996 e Hart e Johnson, 1999) possuem uma maior probabilidade de repetição da compra (LaBarbera e Mazursky, 1983, Taylor e Baker, 1994, Zeithaml et al.1996, Bolton, 1998; Hart e Johnson, 1999); e tendem a usar mais o serviço do que os insatisfeitos (Ram e Jung, 1991; Bolton e Lemon, 1999). Por outro lado, clientes muito insatisfeitos vão transmitir publicidade negativa e tornarem-se terroristas, reforçando negativamente as experiências não totalmente insatisfatórias de outro cliente e afastam novos potenciais clientes (Hart e Johnson, 1999).

## 2.4. O Conceito de Satisfação do Cliente

Segundo Lovelock e Wirtz (2006:308) “o fundamento da verdadeira fidelidade está na satisfação do cliente. Clientes muito satisfeitos ou até mesmo encantados têm mais probabilidade de se tornarem defensores leais de uma empresa, consolidar as suas compras com um só fornecedor e fazer o boca-a-boca positivo. Ao contrário, a insatisfação afasta clientes e é um fator fundamental de mudança de comportamento”. A fidelização de clientes, sendo uma peça central do marketing relacional, faz distinguir um cliente satisfeito de um cliente encantado, em que um cliente satisfeito é aquele que adquiriu um produto ou serviço que correspondeu àquilo que este esperava, por sua vez, um cliente encantado é aquele cujas expectativas foram superadas. A grande arma para fidelizar um cliente é portanto encantá-lo, ter uma atuação que exceda aquilo que ele esperava (Brito e Lencastre, 2000). No Gráfico nº 2.3 apresentamos a relação entre a variável satisfação e fidelidade do cliente por Thomas e Sasser (1995) que identificam assim diversas zonas onde os clientes se podem situar.

Gráfico nº 2.3 – A relação satisfação/ fidelidade do cliente



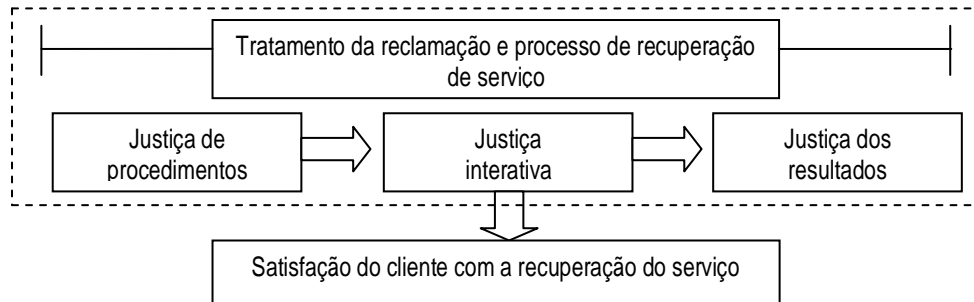
Fonte: Adaptado de Thomas e Sasser (1995:91)

Na zona de deserção encontram-se os níveis mais baixos de satisfação, em que o cliente mudará de fornecedor, a menos que os custos de troca sejam altos ou que não exista nenhuma alternativa viável. Estes clientes quando muito insatisfeitos podem transformar-se em terroristas e realizar boca-a-boca negativo. Por sua vez, na zona de indiferença os clientes estão no nível intermediário de satisfação e estão dispostos a trocar de fornecedor se encontrarem uma alternativa melhor e por último, na zona de afeição o nível de satisfação é muito elevado a ponto de estes não procurarem prestadores de serviços alternativos. Os apóstolos são aqueles muito satisfeitos e que elogiam a empresa e a indicam a outras pessoas (Thomas e Sasser, 1995).

Segundo Hoffman e Bateson (2003:327) “*não se pode minimizar a importância da satisfação do cliente. Sem clientes, a empresa de serviço não tem razão de existir*”. Por isso será importante realizar a medição da satisfação do cliente para evitar que este mude para a concorrência. Mas de acordo com Hoffman e Bateson (2003) altos índices de satisfação não significam necessariamente que uma empresa reterá um cliente para sempre (Lowenstein, 1993). Na verdade, de acordo com um grupo de consultores, em média 65% a 85% dos clientes que desertam para os concorrentes dizem que estavam “satisfeitos” ou “muito satisfeitos” com os seus fornecedores. Isto deve-se ao fato de as necessidades atuais dos clientes estarem a ser satisfeitas, mas quando estas mudam, continuam a ser satisfeitas? Logo a satisfação do cliente nunca poderá ser descuidada, bem como o conhecimento atualizado das suas necessidades, gostos e preferências, pois estas estão em constante mudança, tal como os mercados. Keaveney (1995) realizou um estudo focalizando vários serviços e constatou diversas razões pelas quais os clientes mudam de fornecedor, 44% dos entrevistados mencionaram falhas no serviço principal como razão da troca; 34% mencionaram encontros de serviços insatisfatórios; 30% mencionaram preços altos, enganosos os injustos; 21%, inconveniências em termos de horário, localização ou atrasos; e 17% mencionaram resposta precária à falha de serviço. Muitos entrevistados declararam que a decisão de trocar resultou de incidentes inter-relacionados, como falhas no serviço e recuperações insatisfatórias.

Segundo Lovelock e Wirtz (2006:324) “*sempre que ocorre uma falha de serviço, as pessoas esperam receber uma compensação adequada de maneira justa*”. Tax e Brown (1998) constatam que até 85% da variação na satisfação com uma recuperação de serviço eram determinados pelas três dimensões de justiça, sendo estas a justiça de procedimentos (políticas e regras que qualquer cliente terá de seguir para buscar justiça e pelo que, os clientes esperam que a empresa assuma a responsabilidade), a justiça interativa (funcionários da empresa que executam a recuperação de serviço e seu comportamento em relação ao cliente) e a justiça do resultado (compensação que um cliente recebe como resultado dos prejuízos e das inconveniências que sofreu por causa da falha de serviço), como nos revela a próxima figura.

Figura nº 2.5 – Três dimensões de justiça percebida em processos de recuperação de serviço



Fonte: Tax e Brown (1998:75-88)

Ainda segundo os mesmos autores, Lovelock e Wirtz (2006:326) “quando as reclamações são resolvidas de maneira satisfatória, os clientes envolvidos ficam muito propensos a permanecer fiéis”. Existe um paradoxo no que diz respeito à recuperação de serviço, pois quando a falha detetada é resolvida de modo satisfatório, o cliente torna-se mais propenso a fazer compras futuras do que os que não tiveram nenhum problema. Porém, quando ocorria uma segunda falha de serviço, o paradoxo já não se repetia. Como tal, é fundamental que a recuperação de serviço seja bem executada, infelizmente evidências empíricas demonstram que uma grande parcela de clientes fica insatisfeita com o resultado das suas reclamações, entre 40 a 60% dos clientes informaram insatisfação com o processo de recuperação de serviço (Tax e Brown, 1998). Segundo um estudo do TARP (Technical Assistance Research Program) nos EUA em 1979 e 1986, demonstra-se que os clientes não se queixam para as próprias empresas que prestaram o serviço, mas sim, falam da sua insatisfação, aos clientes existentes ou potenciais e fogem para a concorrência.

Logo os tratamentos de reclamações devem ser considerados um centro de lucro e não um centro de custo. Pois quando um cliente deserta, a empresa perde mais do que o valor da próxima transação, perde também uma corrente de lucros de longo prazo daquele cliente e de qualquer outro que troque de fornecedor ou desista de fazer negócio por causa de comentários negativos, portanto vale a pena investir na recuperação do serviço.

Neste capítulo, procurou-se demonstrar a importância do marketing relacional e das empresas serem capazes de conhecer, selecionar, interagir e fidelizar os seus clientes do modo mais lucrativo. Compreendeu-se que é exclusivamente por um conhecimento profundo das características, expectativas e preferências do cliente em particular, que se torna possível manter uma relação individualizada eficiente. Ficou também implícita a importância da satisfação e confiança do cliente na empresa no processo de fidelização. No capítulo seguinte é desenvolvida em pormenor toda a temática dos programas de fidelização, desde a sua noção, os seus objetivos, pré-requisitos à sua implementação, a sua construção, tipologia, benefícios para as empresas e clientes, entre outros, com vista a alcançar os objetivos desta dissertação.

## CAPÍTULO III – PROGRAMAS DE FIDELIZAÇÃO

*“Os programas de fidelidade devem ser elaborados de modo que ofereçam produtos e serviços diferenciados aos clientes com base em seu padrão de compras e de lucratividade. Se esses programas se basearem simplesmente em descontos vinculados à quantidade ou no pagamento de patrocínio, terão vida breve”* (Nunes e Drèze, 2006:14).

Em muitas organizações, a questão *“O que podemos fazer para aumentar a fidelidade dos clientes?”* é um tema recorrente a nível da administração (Zineldin, 2006), pois as organizações trabalham para manter os atuais clientes e para que estes gastem mais (McIlroy *et al.*, 2000). Para conseguir obter os benefícios de ter clientes fiéis, muitas empresas, particularmente na área da hotelaria e turismo, têm investido milhões de dólares em programas de retenção de clientes (Skogland e Siguaw, 2004). Estes adotam normalmente cartões de fidelidade, pois estes são uma forma rápida e eficiente para demonstrarem aos clientes que estes merecem uma atenção especial (Dowling e Uncles, 1997). Para alguns autores como Sharp e Sharp (1997), em mercados tradicionais, o cartão tornou-se um instrumento muito importante.

Os programas de fidelização têm vindo a ser desenvolvidos durante períodos de grande mudança, nos últimos 20 anos. No início deste século, o valor dos programas de fidelização tem sido cada vez mais questionado, apesar de investigações anteriores afirmarem um efeito positivo da satisfação do cliente (Yi, 1990; Halstead e Page, 1992; Biong, 1993; Taylor e Baker, 1994; Hallowell, 1996; Woodside, Frey e Daly, 1999), no entanto, não existem pesquisas empíricas recentes sobre se os programas de fidelização são realmente percebidos como valor para o cliente e se contribuem para construir a fidelização (Yi e Jeon, 2003). O mesmo se passa com os cartões de fidelidade, pois apesar da sua adoção e crescente popularidade, as dúvidas sobre a sua eficácia continuam por justificar, como é que os cartões de fidelidade afetam a lealdade e eventual retenção dos clientes (Noordhoff *et al.*, 2004). Segundo Kearney (1990), os programas foram inicialmente saudados como formas imaginativas de inculcar e manter a fidelidade, mas, ao longo dos anos, várias dúvidas têm sido lançadas sobre eles.

### 3.1. Noção de Programas de Fidelização

Um programa de fidelização é um programa de marketing, desenhado com o fim de construir a lealdade dos clientes, ao proporcionar incentivos aos mais lucrativos, através da planificação do esquema de recompensa baseado no histórico de compra (Yi e Jeon, 2003). Contudo, um programa, após ser lançado não pode ser algo constante no tempo, pelo contrário, exige uma constante atualização e inovação (Brito e Ramos, 2000). Portanto, deve ser um sistema que permita adquirir informação de forma permanente, facilitar a tomada de decisão no curto prazo, planificar corretamente o futuro no médio e longo prazo (Lara e Casado, 2002). Os autores

Capizzi, Ferguson e Cuthbertson (2004), identificaram cinco tendências do conceito de programa de fidelização, sendo estas, a ubiquidade que consiste na omnipresença de programas de fidelização nos mercados maduros, a coligação, ou seja, o aumento das vantagens dos programas coligados, imaginação para utilizar a tecnologia de forma imaginativa que é um requisito para o sucesso, o espanto na diferenciação do programa em relação a semelhantes oferecidos pela concorrência e a análise que consiste em estudar efetivamente a performance dos clientes e do programa, que aliás é um requisito para o sucesso.

### **3.2. Objetivos de um Programa de Fidelização**

De uma forma geral, o objetivo principal de um programa de fidelização é estabelecer um elevado nível de fidelização dos clientes, principalmente daqueles que pertencem aos segmentos mais lucrativos (Bolton e Kannan, 2000), para que estes aumentem a utilização/compra dos produtos/ serviços oferecidos pela empresa, acelerem o ciclo de vida da lealdade (encorajar clientes com um ou dois anos a comportarem-se como os clientes mais antigos e rentáveis), paguem um preço *premium*, tragam novos clientes através de referências positivas (O'Brien e Jones, 1995) e induzam a venda cruzada ou *cross-selling* (venda de múltiplos produtos ou serviços a um mesmo cliente) pelos clientes existentes (Dowling e Uncles, 1997), o que vai fazer com que a performance financeira da empresa melhore a longo prazo (Reichheld e Sasser, 1990; Anderson, Fornell e Lehmann, 1994). Logo torna-se primordial cumprir ou, preferencialmente, exceder as expectativas do cliente, com o intuito de ganhar a sua fidelização através de um elevado nível de satisfação que se traduzirá em lucro (Abreu, 1996). Os programas devem proporcionar momentos mágicos e encantamento (Nascimento, 1996).

### **3.3. Pré - Requisitos para a Implementação de um Programa de Fidelização**

Segundo Jones (2002), antes de se pensar em instituir um programa, o básico deve ser garantido: a qualidade dos produtos e serviços e a oferta de valor para os clientes. Na visão de Duffy (2002), empresas que ainda não perceberam a real importância dos clientes e trabalham para dentro não estão prontas para implementar, com sucesso, programas de fidelidade, pois têm tendência em tratar os clientes como adversários, não promovendo um ambiente de entendimento e colaboração que geram desconfiança. Outro fator importante é a cultura organizacional que deve aprimorar o grau de autonomia dos funcionários, principalmente os da linha da frente, visto que são aqueles que lidam diretamente com o cliente e que podem fornecer informações extremamente importantes, logo, a empresa deverá delegar autonomia aos mesmos superando assim a barreira psicológica do medo e da desconfiança que muitas desenvolvem, o que impede a criação de um ambiente propício para que o cliente colabore e se aproxime. Para implementar programas de fidelidade a prioridade passa a ser, então, gerir clientes e não produtos, o importante é que os programas façam sentido segundo o ponto de

vista do cliente. O autor defende também que o melhor será por começar por testar atividades simples de marketing enquanto se corrigem deficiências organizacionais, até porque gerar e compartilhar sucessos ajuda a motivar a equipa e a agilizar as melhorias estruturais.

### 3.4. Implementação de um Programa de Fidelização

Existem várias versões, de vários autores, no que diz respeito à implementação de um programa e as ações que devem ser seguidas, como nos mostra a próxima tabela.

Tabela nº 3.1 – Modelos de implementação de um programa de fidelização

Diagnóstico de 4 etapas Modelo de Stone (1998) e Bogmann (2000)	Auditoria da fidelidade Modelo de Duffy (2002)	Planeamento em 8 fases Modelo de Gordon (1998)
1. Diagnóstico e reexame das competências corporativas 2. Identificação das necessidades de programa de relacionamento 3. Conscientização corporativa dos pré-requisitos para estratégia de implementação de programa de marketing de relacionamento 4. Desenvolvimento da capacidade de marketing relacional para implementação de um programa	1. Avaliação dos clientes 2. Avaliação da concorrência 3. Avaliação da operação da empresa 4. Avaliação da comunicação 5. Avaliação da tecnologia	1. Elaborar um plano para implementar o programa 2. Avaliação dos clientes 3. <i>Benchmarking</i> 4. Avaliação da empresa 5. Declaração de oportunidade 6. Estado Futuro 7. Caso empresarial 8. Administração da mudança e implementação

Fonte: Sant'Anna (2004:68)

Na visão de Stone (1998 *apud* Sant'Anna, 2004) o planeamento dos programas deve ser precedido de um diagnóstico de quatro etapas que irão ajudar a decidir sobre as abordagens e táticas para promover a fidelização, exigindo o envolvimento direto da liderança da empresa. É fundamental realizar uma análise completa da situação da empresa para identificar pontos fortes e fracos que necessitam de ser eliminados para que se possa avançar na implementação da fidelidade. Por sua vez, Duffy (2002) propõe uma espécie de auditoria da fidelidade, em que essas avaliações devem ser consolidadas e destacados os resultados para posteriores intervenções. Na visão de Gordon (1998 *apud* Sant'Anna, 2004), as primeiras avaliações devem compreender os clientes, os melhores concorrentes, a empresa, as oportunidades objetivadas com o programa de fidelidade e as dificuldades de administração do programa. O autor propõe um plano de oito fases para planejar um programa de relacionamento para fidelizar cliente.

Todos os modelos apresentados têm pontos comuns, sendo estes, a necessidade de identificar, avaliar e desenvolver pré-requisitos mínimos para que se possa planejar e implementar um programa de fidelização e o enfoque a elementos primordiais como a empresa, os clientes, os concorrentes e o programa. Neste sentido, a implementação de um programa de fidelização de clientes deve ser estruturado e condicionado aos parâmetros anteriormente apresentados pelos diversos autores, de forma a melhorar a eficiência e diminuir os riscos de insucesso.

### 3.5. Construção de um Programa de Fidelização

Segundo O'Brien e Jones (1995) a construção de um programa de fidelização, é sem dúvida, uma questão muito importante, pois quando chega a altura de desenhar e implementar um programa, é um assunto tratado por muitas empresas como uma mera promoção de curta duração o que pode levar à lealdade ao programa (lealdade negócio), mais do que à lealdade do próprio produto/ serviço (lealdade da marca), o que não é de todo um objetivo para as empresas (Rothschild e Gaidis, 1981). Como tal, os programas de fidelização não devem abusar dessas políticas de promoção e redução de preço, pois as mesmas têm como consequência atrair clientes pouco fiéis, como nos mostra a seguinte tabela (Huete, 1998; Rocha e Veloso, 1999).

Tabela 3.2 – Programas de fidelização versus promoções

	Programas de Fidelização	Promoções
<b>Objetivo</b>	Criar um relacionamento com o cliente	Aumentar o volume de vendas em situações específicas
<b>Público</b>	Consumidores mais frequentes, maior consumo médio, mais fiéis	Todos os consumidores
<b>Recompensa para o cliente</b>	De longo prazo	De curto prazo
<b>Duração</b>	De longo prazo	Prazo determinado

Fonte: Bogmann (2000:89)

Segundo Brito e Lencastre (2000:77), a *“implementação de um programa de fidelização envolve essencialmente sete fases, sendo estas, a adequada e criativa segmentação do mercado; criação de uma rede de parceiros envolvidos no programa; definição de um package de benefícios; conceção de um esquema de obtenção de benefícios que seja transparente, lógico e simples; comunicação eficaz; renovação permanente do pacote de benefícios e avaliação regular que permita a comparação das vantagens do programa para a empresa com os custos decorrentes do package de benefícios concedidos bem como os associados à gestão do próprio programa de fidelização”*. Por sua vez, Banasiewicz (2005) sugere que as organizações respondam às seguintes perguntas durante o planeamento do seu programa, sendo estas, quem são os melhores clientes, qual o valor deles para a empresa, quanto deveria ser gasto na retenção desses clientes e quais são os melhores incentivos. Keiningham *et al* (2006) segue também a mesma linha de raciocínio esquematizando passos que a empresa tem de adotar para obter eficiência, como sendo, a ponderação da lucratividade de cada cliente, a análise de cada cliente segundo categorias, definição do público em que o programa se irá ficar e a utilização de ferramentas de fidelidade para alcançar o crescimento estratégico.

A fim de encontrar as causas de insucesso de tantos programas de fidelidade, Nunes e Drèzen (2006) pesquisaram durante vários anos e concluíram que existem inúmeras variáveis que podem acarretar o fracasso. Uma é o esclarecimento dos principais objetivos a serem atingidos com o programa. Em seguida, existe o desafio em oferecer benefícios que tenham valor

suficiente para mudar o comportamento do cliente e, ao mesmo tempo, que não acabem com a margem de lucro. Além disso, os autores referem a complexidade da mente do consumidor, que pode fazer com que dois prémios de igual valor motivem a compra de diferentes maneiras. Assim as práticas a ser seguidas para obter sucesso centram-se na especial atenção que deve ser dada à divisibilidade da recompensa, em que o ideal será encontrar o equilíbrio entre menor e maior divisibilidade, à perceção do alcance, pois é extremamente importante que o programa exponha, de uma maneira simples, o progresso do cliente em relação à meta, ou seja, à recompensa, fazendo com que este progrida e não desista, a natureza da recompensa também interfere na motivação dos cliente, pois os prémios que geram prazer, como viagens ou qualquer item de luxo que o cliente não compraria com o seu próprio dinheiro, promovem melhor o desempenho do que os incentivos sistemáticos, como dinheiro, devem expandir o relacionamento, evitando ofertas de graça, agregando antes valor à recompensa e evitar cair nos erros comuns, ou seja, não confundir um programa de fidelidade com promoções.

Dowling e Uncles (1997) também apresentam resultados de pesquisas empíricas sobre o impacto das características das recompensas, pelo que se deve ter em conta os seguintes aspetos sobre os benefícios dos programas, as recompensas deverão ser diretas, ou seja ligadas ao negócio da própria empresa porque assim, o programa estará alinhado ao posicionamento da empresa, melhorando a proposta de valor, compreender o valor da recompensa da perspetiva do cliente é outro aspeto importante a ser considerado, pois essa recompensa ou prémio traduz-se para o cliente como o valor geral do programa que engloba o valor monetário da recompensa, as opções da recompensa, o valor emocional da recompensa, a perceção da hipótese de ganhar a recompensa e a perceção da facilidade de uso e em último a entrega do prémio, em que sua a disponibilidade ao cliente é extremamente importante, pois quando é tardia o programa perde a força, logo será importante disponibilizar o benefício o mais breve possível.

Por sua vez Capizzi, Ferguson e Cuthbertson (2004), sugerem estratégias para as empresas que queiram implementar um programa, é importante ser o primeiro para ter uma grande vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, oferecer valor agregado de verdade e o fator *wow*, ou seja, alguns programas estão a abandonar o modelo mais tradicional (modelo de benefícios financeiros) para obter benefícios que promovam experiências e aspirações, deste modo, conseguem se diferenciar e gerar no cliente a sensação de valor agregado, aliás uma pesquisa feita por Rosenbaum *et al* (2005) confirmou que participantes de programas de fidelidade que promovem benefícios não tangíveis apresentem melhores indicadores de fidelidade quando comparados a participantes de programas que utilizem benefícios financeiros.

Para Banasiewicz (2005), para se obter um programa de sucesso é necessário a observância de três princípios, sendo estes, a definição do objetivo do programa, pois existem dois grandes objetivos possíveis, a obtenção de maior faturação, ganhar o *market share*, ou o aumento da lucratividade da empresa, aumentar o preço médio do cliente sem aumentar os custos, o melhor será escolher uma delas, pois tentar alcançar as duas pode comprometer o programa, na medida em que esses objetivos requerem mecânicas distintas. O segundo princípio é selecionar as técnicas de medição do sucesso de um programa e por último, ter uma estratégia explícita para o público-alvo, assim a empresa conseguirá resultados mais satisfatórios e os custos serão mais bem direcionados. Para Rothsild e Gaidis (1981), quando uma empresa lança um programa poderá reestruturá-lo sempre que necessário, com vista a criar incentivos que afetem os sentimento do cliente em relação à marca, pois o que se torna primordial é que o cliente se fidelize à marca e crie uma ligação afetiva, senão a perda de clientes torna-se evidente quando o estímulo de fidelização é retirado/ imitado pela concorrência.

O problema da maioria dos programas de fidelidade é que eles buscam a retenção, concentrando-se exclusivamente em promover altos custos de mudanças, ao passo que deveriam *“focar-se em abranger e aprofundar a sua linha de produto. Isso envolve olhar além do produto e sim em toda a experiência do cliente”* (Chassaing, Edelman e Segal 1998:2). O estudo dos fatores apresentados, segundo os diversos autores, destaca a complexidade que envolve a elaboração de um programa e serão de grande valia para a construção de um modelo a seguir.

### **3.6. Tipos de Programas de Fidelização**

Existem vários modelos de programas de fidelização, referidos em vários estudos e colocados em práticas pelas empresas. Dowling e Uncles (1997) desenharam um modelo concetual de programas baseado em duas variáveis, sendo estas, o tipo de recompensa e escolha do momento certo. A primeira é classificada em duas categorias, a Recompensa Direta, recompensas que suportam diretamente o valor proposto de um determinado produto ou Indireta que se refere a incentivos que não são relevantes com o produto, no entanto, a recompensa direta é mais eficaz, para melhorar o valor percebido do cliente, do que a recompensa indireta. Por sua vez, a escolha do momento certo de recompensa é também classificada em duas categorias, sendo estas, o Imediato que pode ser visto como uma recompensa por cada visita ou o Retardar que são recompensas proporcionadas por cada enésima visita, sendo que a recompensa imediata é preferível à recompensa retardada. Também Rothschild e Gaidis (1981) apresentam um modelo semelhante, já que ambos utilizam uma categorização bidimensional para esquemas de fidelização, sendo estes, tipo e momento certo da recompensa. Os diversos modelos de programa de fidelização, referidos em várias investigações e colocados em prática, são os Modelos de Recompensa, Educacional, Contratual, Afinidade, Serviço de Valor Acrescentado e de Alianças ou Complementar, como nos revela a próxima tabela.

Tabela nº 3.3 – Tipos de programa de fidelização

Modelos de Programa de Fidelidade	Descrição
1. Recompensa	Recompensa o relacionamento e as compras repetitivas do cliente por meio de bônus, prêmios, incentivos, pontuação, etc.
2. Educacional	Enfatiza mais o “educar” e “conscientizar” o cliente do que “aumentar o consumo”; gera um fluxo de informação constante entre a empresa e o cliente.
3. Contratual	Usufri de um relacionamento já existente com o cliente para ofertar outros produtos e serviços.
4. Afinidade	Reúne consumidores com interesses comuns; é mais conhecido como “customer clubs”.
5. Serviço de Valor Acrescentado	Melhora o relacionamento com o cliente simplesmente por agregar qualquer tipo de benefício a mais no seu produto ou serviço.
6. Alianças	Estabelece alianças entre as empresas a fim de oferecer serviços/ produtos complementares.

Fonte: Adaptado de Rocha e Veloso (1999:71-74)

No entanto e dependendo do tipo de público a que se dirige o programa, este poderá situar-se em alguns dos modelos apresentados anteriormente, ou seja, programas que utilizam diversas técnicas transformando-se assim em programas mistos. Os programas de fidelização também podem ser classificados segundo o número de empresas que nele participam e o grau de implicação das mesmas. Assim sendo, os programas poderão ser Multimarca quando surgem de um acordo entre várias empresas líderes em diferentes setores, com o objetivo de fornecerem uma oferta ampla em possibilidades de obtenção de pontos e, por outro lado, repartem os custos derivados da gestão do programa e obtenção de pontos. Uma desvantagem é a perda de identificação da insígnia, que cede a sua notoriedade a uma marca diferente que a representa no âmbito da fidelização. Poderão também ser de Marca própria quando têm na origem a necessidade e intenção de a empresa desenvolver um programa que a represente junto ao consumidor. O programa de fidelização é gerido pela própria empresa que o financia ou, mediante um acordo, cedido a terceiros. Por último, os programas podem também ser Setoriais, quando juntam ambas as opções anteriormente apresentadas, assim as empresas acumulam vantagens dos programas multimarca, sem perderem a possibilidade de identificação da marca, e dos de marca própria (Lara e Casado, 2002).

Existem quatro dimensões a serem tidas em conta, neste processo, sendo estas, a financeira, a social, a customização e a estrutural. A dimensão financeira traduz-se na decisão por um preço mais estável e competitivo para aquisições em maior volume e mais frequentes, incentivando assim a fidelização, a dimensão social significa que é necessário manter um envolvimento permanente e individual com o cliente e entre eles em ambientes fora do âmbito da atividade da empresa, no que diz respeito à customização ou obtenção de informações acerca das necessidades dos clientes, estas são que importância extrema, para que assim a empresa possa personalizar os produtos/ serviços para irem de encontro, ou até anteciparem, às expectativas dos clientes e por último, a dimensão estrutural que diz respeito à integração de

sistemas de informação, equipamentos, processos para que o nível de interligação entre o cliente e a empresa aumente (Berry e Parasuraman, 1991).

No entanto e segundo Lovelock e Wirtz (2006:313) “*é claro que recompensas não são suficientes para reter os clientes mais desejáveis de uma empresa. Se estiverem insatisfeitos com a qualidade do serviço que recebem ou acharem que podem obter melhor valor com um serviço menos caro, eles podem rapidamente deixar de ser fiéis. Nenhuma empresa de serviços que tenha instituído um programa de recompensas para usuários assíduos jamais poderá se dar ao luxo de perder de vista suas metas mais amplas de oferecer serviço de alta qualidade e bom valor em relação ao preço e a outros custos incorridos por clientes*”. Em conclusão, é sempre possível recompensar a lealdade do cliente através de ferramentas como o cartão de cliente, atendimentos personalizados, serviços gratuitos, promoções especiais e lembranças pessoais (Brito, 2000), no entanto, as recompensas podem não ser suficientes quando o cliente não está verdadeiramente satisfeito com os serviços prestados, logo este será um fator a ter em atenção para que a implementação de um programa de fidelização resulte (Lovelock e Wirtz, 2006).

### **3.7. Benefícios dos Programas de Fidelização**

Qualquer programa de fidelização que seja implementado, tem de trazer benefícios e segundo Sant’Anna (2004) esses benefícios são para ambos os intervenientes. As empresas esperam a retenção de clientes, o aumento das vendas e o incremento da rentabilidade, por sua vez o cliente pressupõe a obtenção de serviços de valor superior e com melhores custos-benefícios.

#### **3.7.1. Benefícios Para as Empresas**

Segundo Dowling, Uncles e Hammond (2003), existem algumas vantagens que um programa de fidelização pode trazer para as empresas, sendo estas, a manutenção do atual comprometimento do cliente com a marca que irá reforçar o valor agregado, o aprimoramento do canal de comunicação e a pressão do “eu – também”, em razão de a concorrência utilizar as mesmas estratégias para gerar maior valor e percepção para o cliente. Por sua vez, Nunes e Dréze (2006) acreditam que estes programas auxiliam a empresa a reduzir a migração para a concorrência, a ganhar o *share of wallet* do cliente, pois um cliente compra os seus produtos ou serviços a mais do que um fornecedor, logo com a implementação de um programa de fidelização o cliente pode ser incentivado a consolidar as suas compras, oportunizar compras adicionais para assim atingir a classe de clientes desejada e compreender o comportamento do consumidor na medida em que os programas de tornam valiosas fontes de informação sobre o cliente ajudando assim a empresa na escolha das suas ofertas, no aprimoramento da comunicação, entre outros aspetos. Já para McIlroy *et al.* (2000) as vantagens para as empresas relacionam-se com o aumento dos lucros devido ao uso prolongado dos produtos ou serviços, as vendas cruzadas, a defesa da sua posição no mercado face a um programa de

fidelidade de um concorrente e a identificação dos membros no ponto de compra ou prestação de serviços, o que vai contribuir para a criação ou manutenção das bases de dados dos clientes. Através de todas estas visões de diversos autores, podemos concluir que são inúmeras as vantagens para as empresas que implementam um programa vocacionado para os clientes.

### **3.7.2. Benefícios para os Clientes**

Segundo Zineldin (2006) as empresas que implementam programas de fidelização têm de criar relacionamentos com os clientes que entreguem valor para além daquele que é oferecido pela essência do produto em si, conseguindo assim, benefícios para o mesmo. Para os investigadores O'Brien e Jones (1995) o valor para o cliente de um programa de fidelização é determinado por cinco elementos, sendo estes, o valor monetário da recompensa, o leque de escolhas das recompensas, o valor esperança das recompensas, a probabilidade percebida de atingir a recompensa e um esquema fácil de utilizar. Através das suas pesquisas, Kivetz e Simonson (2002) descobriram que são mais valorizadas recompensas luxuosas do que utilitárias. Dowling e Uncles (1997) acrescentam os benefícios psicológicos de pertencer a um programa de acumulação de pontos. Estes autores notaram que o sumário da acumulação de pontos e a qualificação para uma recompensa podem ser considerados como prémios psicológicos nos programas de cliente frequente. Para Duffy (2002) os benefícios oferecidos ao cliente, através de um programa, podem ser diretos ou indiretos. Os diretos são mais utilizados nos programas definidos, pois estão pré-estabelecidos, os indiretos, por não serem pré-definidos, ajustam-se mais aos programas baseados em segmentação e estratégias de contato.

#### **3.7.2.1. Benefícios Diretos – Moedas de troca**

São os benefícios mais correntes dos clientes membros de um programa de fidelização e traduzem-se em descontos diretos ou acumulação de pontos para serem usados como bónus em transações futuras. Tecnicamente são definidos como moeda de troca promocional sob a forma de bónus, pontos, créditos, milhas, descontos, entre outros, que posteriormente são convertidos em benefícios para o cliente, normalmente através produtos ou serviços da própria marca, pois a finalidade é alavancar as próprias vendas. Consiste então a atrelar benefícios a percentuais compras realizadas pelos clientes (Duffy, 2002).

#### **3.7.2.2. Benefícios Indiretos – Segmentação e Estratégias de Contato**

São outro tipo de benefícios proporcionados ao cliente, após um certo nível de gastos são oferecidos ao cliente serviços adicionais, podendo ser concedidos sem programação prévia, mas baseado no relacionamento do cliente com a empresa. No entanto, estes benefícios não deverão ser em grande quantidade, normalmente entre cinco e sete no máximo. Normalmente a segmentação dos clientes é realizada sob os seguintes aspetos, frequência de compras, valor

gasto, tempo de permanência com a empresa e variedade de transações diferentes (Duffy, 2002). Relativamente à nossa investigação apenas vamos estudar os impactos que os programas de fidelização têm na perspetiva dos seus clientes.

### **3.8. Gestão de Programas de Fidelização**

Segundo Dowling e Uncles (1997), é pouco provável que um programa de fidelização altere o comportamento fundamental do cliente, especialmente quando estabelecidos mercados competitivos. Assim, os programas devem ser desenhados de acordo com hábitos de compra conhecidos, e não com o intuito de os alterar (Brito e Ramos, 2000). Portanto, a base de um programa de fidelização reside no conhecimento dos clientes, geralmente em bases de dados (Vavra, 1996). O desenvolvimento de uma base de dados ajuda a empresa a identificar os seus clientes fiéis e a implementar a sua filosofia de negócio de recompensar os clientes certos.

Diversas investigações definem os procedimentos essenciais para o sucesso de um programa de fidelização, dos quais se destaca a análise de dados sobre a posição da empresa, no que diz respeito aos seus principais produtos/ serviços e os dos concorrentes (Rocha e Veloso, 1999), o apoio da administração da empresa (Vavra, 1996), a integração das diversas ações/estratégias de marketing focadas no consumidor, mediante a adaptação dos produtos/serviços às necessidades e expectativas dos clientes (Vavra, 1996; Nascimento, 1996), a determinação das verbas e das equipas de implementação (Rocha e Veloso, 1999), a adequação do programa ao segmento de mercado a que se destina segundo sob o critério de criatividade (Brito, 2000), definição de conceitos e características no que diz respeito à escolha do conjunto de regalias para o cliente e respetiva pontuação de acumulação (Brito, 2000) para que o programa seja percebido pelo mesmo como uma vantagem competitiva (Vavra, 1996), o envolvimento de uma rede de parceiros no programa (Brito, 2000), o desenvolvimento de uma estrutura de suporte que incide sobre a construção de uma base de dados (Nascimento, 1996), no treinamento de equipas (Rocha e Veloso, 1999), na implementação de sistemas de comunicação eficazes e no concebimento de uma estrutura acessível, do ponto de vista do cliente, de obtenção dos benefícios (Brito, 2000), desenvolver meios de comunicação eficazes e com características especiais para envolver o cliente (Nascimento, 1996, Rocha e Veloso, 1999; Brito, 2000), desenvolvimento de mecanismos de avaliação regular com o objetivo de permitir à organização a comparação dos custos do programa com os benefícios que obtém (Rocha e Veloso, 1999; Brito, 2000) e por fim, atualizar permanentemente os benefícios (Brito, 2000). Em muitas situações, quando estamos a falar de fidelização de clientes, temos que ter em conta os custos de mudança que o cliente terá de enfrentar caso decida mudar de fornecedor de produto ou serviço, pelo que, este aspeto será analisado no ponto seguinte.

### 3.9. Custos de Mudança

Os custos de mudança são custos que o cliente enfrenta, apenas uma vez, quando decide mudar de fornecedor (Porter, 1980; Kiser, 2002; Burnham, Frels e Mahajan, 2003; Caruana, 2004). De uma forma geral, existe consenso entre os vários autores quanto ao fato de os custos de mudança não terem apenas uma natureza económica (Morgan e Hunt, 1994), mas poderem também assumir uma natureza psicológica e emocional (Sharma e Patterson, 2000). Existiram vários estudos ao longo dos anos realizados por diversos autores, Klemperer (1987), Guiltan (1989), Nilssen (1992), Gremler (1995) que nos revelam os diferentes tipos de custos de mudança, um dos estudos mais recentes elaborado pelos autores Burnham, Frels e Mahajan (2003), agrupam os custos de mudança em três tipos, sendo estes os custos de mudança de informação, os custos de mudança contratuais e os custos de mudança relacional. Os custos de mudança de informação envolvem as variáveis tempo e dinheiro, ou seja, o risco económico, o risco de aprendizagem e de arranque, por sua vez, os custos de mudança contratuais que dizem respeito a perdas quantificáveis em recursos financeiros e em benefícios, que normalmente são induzidos diretamente pela empresa de forma a penalizar os clientes que vão embora e por último, os custos de mudança relacional que consistem no desconforto psicológico e emocional devido à perda de identidade e quebra de ligação à marca. Por exemplo, quando os vínculos sociais e a confiança foram construídos durante um período de tempo entre o fornecedor e cliente, então isto é capaz de constituir uma barreira psicológica à saída, mesmo quando a performance dos serviços principais é menos do que satisfatória (Caruana, 2004).

Em muitos mercados, os consumidores enfrentam custos de mudança entre diferentes marcas de produtos/ serviços (Chen e Hitt, 2002). Um cliente vai sempre tentar evitar o *stress* psicológico e emocional, bem como o risco e a incerteza, que o terminar do relacionamento traz (Bloom, Asher e White, 1978). Existe uma certa evidência que os custos de mudança têm um impacto significativo no comportamento de escolha repetido (Weiss e Heide, 1993), que são, frequentemente, considerados antecedentes-chave da fidelização do cliente (Oliver, 1997; Bateson e Hoffman, 1999; Lee, Lee e Feick, 2001) e que interagem com a satisfação para influenciar a fidelização (Oliva, Oliver e MacMillan, 1992; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2000). Diversas pesquisas argumentam que os programas de fidelização podem aumentar a fidelização da marca através da criação de custos de mudança (Klemperer, 1987; Caminal e Matutes, 1990; Kim, Shi e Srinivasan, 2001), pois estes criam dependência do consumidor (Morgan e Hut, 1994; Biong e Selnes, 1996; Valletti 2000), no entanto, será necessário ter cuidado relativamente aos clientes insatisfeitos que vão manter a relação e resistir à dissolução do relacionamento (Jackson, 1985), o que faz com que se obtenha a falsa fidelização, que pode levar a comportamentos típicos de desertores, mercenários e reféns (Jones e Sasser, 1995).

Em síntese, os custos de mudança funcionam como um fator que determina a competitividade, uma vez que elevados custos de mudança desencorajam a alteração de fornecedor e, desde modo, mantêm um menor incentivo para as empresas competirem (Jones e Sasser, 1995).

### **3.10. Medir a Eficácia de um Programa de Fidelização**

De forma a ser possível determinar a eficácia a longo prazo de um programa de fidelização, a empresa deve quantificar a influência do mesmo no comportamento de compras futuras. Deve verificar-se que os resultados financeiros positivos do programa excedem o investimento efetuado (Bolton e Kannan, 2000). Para tal, é crucial que a empresa tenha noção do custo de conseguir, por segmentos de mercado, um cliente novo e o que se deixa de faturar com os clientes perdidos. A empresa deve ter uma visão correta dos custos de fidelização e, posteriormente, compará-los aos benefícios. Estes custos são normalmente, despesas de suporte administrativo que são necessárias para obter os perfis de compra dos clientes e para estabelecer a comunicações, as despesas com a recuperação de clientes descontentes, que poderá ser através da criação de um sistema que verifique e atenda todas as reclamações e por último, despesas com as vantagens/ presentes/ descontos concedidos aos clientes (Huete, 1998). Para Banasiewicz (2005), o processo para a definição das medidas a adotar para medir a eficácia de um programa de fidelização devem ser inseridas logo no início, pois, dessa forma, o desenho ou mecânica do programa ficará em conformidade com os objetivos da empresa.

Existem diversos autores que sugerem diferentes formas de concretizar a medição da eficácia de um programa, na perspetiva de Meyer-Waarden (2007), existem dois indicadores, sendo estes, o aumento do CLV (valor de vida do cliente), que é definido como o valor presente de todas as transações que estão e serão efetuadas com o cliente, é resultado de uma vida mais longa e ativa, ou seja, a retenção e o alto SOW (*share of wallet*), definido como a fatia da empresa nos gastos totais do cliente, mostra a capacidade do programa para oferecer e estimular vendas-cruzadas. Por sua vez, Gummesson (1997) existem alguns indicadores que são peças-chave para medir uma boa estratégia de relacionamento, sendo estes, duração do relacionamento, taxa de retenção, *market share* e CLV e *Share of wallet*. Banasiewicz (2005) sugere que sejam formados grupos de controlo para medir a eficácia.

Neste capítulo, o objetivo incidiu no esclarecimento de todo o processo de implementação de um programa de fidelização, desde o seu planeamento inicial até à sua gestão e medição ao longo do tempo, com vista assim a alcançar a fidelidade do cliente. No capítulo seguinte é realizada uma descrição acerca do programa de fidelização TAP Victoria, que aliás é o objeto de estudo da nossa investigação, no que diz respeito ao seu funcionamento, acumulação e utilização de milhas, as características dos seus membros e análise do programa no que diz respeito aos fatores de sucesso.

## PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

“A estratégia da TAP Portugal é fazer do Victoria a principal plataforma de relacionamento com o cliente” Dr. Luís Monteiro, Diretor de Marketing TAP (2010).

### CAPITULO IV – DESCRIÇÃO DO PROGRAMA DE FIDELIZAÇÃO TAP VICTORIA

O programa TAP Victoria é o maior programa de fidelização aéreo em Portugal e um dos programas de passageiro frequente com maior crescimento do mundo, com cerca de 15.000 novos membros por cada mês, totalizando já 1.200.0000. Este programa da TAP Portugal, que é neste momento a companhia aérea de bandeira portuguesa e a maior companhia em Portugal ocupando assim uma posição privilegiada no panorama da aviação comercial, como nos comprova a próxima tabela, visa promover a fidelização do cliente, com o objetivo de aumentar as receitas, principalmente num mercado cada vez mais competitivo e concorrencial.

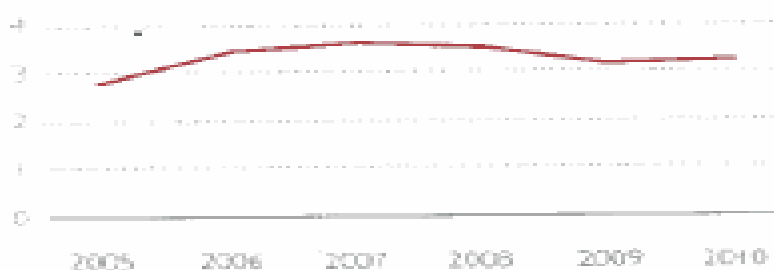
Tabela nº 4.1 – Tráfego comercial por companhias/passageiros

Passageiros	2010	%	2009	%
TAP Transportes Aéreos Portugueses, SA	9.911.519	38,2%	9.298.073	6,6%
Ryanair, Ltd.	2.991.574	11,5%	1.781.134	68,0%
Easyjet Airlines Co Ltd.	2.650.194	10,2%	2.380.693	11,3%
Deutsche Lufthansa, A.G.	1.322.968	5,1%	1.234.041	7,2%
Sata International-Serv Transp Aéreos SA	893.285	3,4%	833.847	7,1%

Fonte: Relatório Anual de Estatística de Tráfego, Aeroportos ANA, 2010

Neste contexto é muito importante para a empresa medir a satisfação global dos seus clientes, como tal, foram realizados estudos relativamente ao negócio de transporte aéreo que se traduzem na capacidade de definir, recolher e analisar informação de suporte na tomada de decisão e na melhoria de processos na área da fidelização ao cliente, que terá impactos diretos no programa de fidelização ao cliente, o TAP Victoria.

Gráfico nº 4.1 – Satisfação global dos clientes (2005-2010)



Legenda:

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Satisfeito
4. Muito Satisfeito




Fonte: Relatório Anual 2010 – TAP Portugal

Mais informações acerca companhia aérea TAP Portugal, incluindo uma análise de cenário, encontram-se desenvolvidas no Apêndice nº 1 desta dissertação.

#### 4.1. Funcionamento

Poderá aderir de forma gratuita, a partir dos 2 anos de idade e assim, terá acesso a inúmeros benefícios. O objetivo é acumular milhas que poderão ser trocadas por voos da TAP, da rede Star Alliance e outros parceiros aéreos, sendo a Sata Air Azores e a Ukraine Airlines. Existem 3 níveis de benefícios através de 3 cartões possíveis, sendo este o Miles Winner, o Silver Winner e o Gold Winner. O Cartão Miles Winner é aberto a qualquer pessoa a partir dos 2 anos de idade, não tem qualquer limite de tempo, por sua vez, para se tornar membro do cartão Silver Winner terá de acumular 30 000 milhas *status* (servem unicamente para manter ou alcançar o estatuto de Victoria Silver Winner ou Victoria Gold Winner) voadas na TAP ou em companhias da Star Alliance durante 1 ano ou 25 segmentos (voos) na TAP também durante 1 ano e por último temos o cartão Gold Winner em que terá de acumular 70.000 milhas durante 1 ano ou 50 segmentos (voos) na TAP para ter acesso. Por sua vez, cada tipologia de cartão apresenta inúmeras vantagens que estão referidas na seguinte tabela.

Tabela nº 4.2 – Benefícios dos cartões victoria

Cartão	Benefícios atribuídos
 <p><b>Miles</b></p>	Prioridade em lista de espera, embarque diferenciado, reserva antecipada e atribuição de lugar, proteção de lugar em caso de irregularidade, excesso de bagagem gratuito, acesso ao Premium Customer Centre, segurança e raio X prioritário, prioridade na entrega de bagagem, estacionamento e serviço ValetExpress em Lisboa e benefícios da Avis.
 <p><b>Silver</b></p>	Bónus exclusivo cerca de 25% de milhas adicionais, <i>upgrade</i> a bordo, oferta de aniversário, reserva de prémios e informações numa linha dedicada e nas lojas TAP, garantia de lugar apenas com o bilhete TAP Plus, <i>check-in</i> prioritário, acesso aos balcões de leitura (Lisboa e Porto), acesso aos <i>lounges</i> da TAP, <i>upgrade</i> na porta de embarque e/ ou <i>check-in</i> , possibilidade de utilização de telefone e fax para chamadas locais, nas lojas <i>lounges</i> da TAP, prioridade na lista de espera de reserva e <i>standby</i> da Star Alliance no aeroporto, inscrição gratuita no Hertz Club Gold, <i>upgrade</i> de quarto, acesso gratuito ao centro de fitness e garantia de disponibilidade de quarto até 72 horas antes do <i>check-in</i> na cadeia Pestana Hotels & Resorts e <i>check-in</i> antes das 12h, <i>check-out</i> depois das 14h e acesso gratuito ao centro de <i>fitness</i> na cadeia de hotéis Tivoli (+ os benefícios do cartão Miles).
 <p><b>Gold</b></p>	Bónus exclusivo cerca de 50% de milhas adicionais, inscrição do parceiro/ cônjuge ou companheiro de longa data permitindo-lhe usufruir dos mesmos privilégios, prioridade em lista de espera, garantia de lugar com o bilhete TAP Plus e o TAP Executive, acesso aos <i>lounges</i> para um acompanhante, assistência em caso de emergência, isenção de certas taxas administrativas, estacionamento e serviço ValetExpress gratuito até dois dias no aeroporto de Lisboa, Porto e Funchal, acesso aos <i>lounges</i> da STAR Alliance em todo o mundo, disponível também para acompanhantes, balcões de <i>check-in</i> especiais designados para o efeito na rede Star Alliance, transporte gratuito do excesso de bagagem, prioridade de embarque e recolha de bagagem, garantia de disponibilidade de quarto até 72 horas antes do <i>check-in</i> , <i>check-in</i> a partir das 10horas e o <i>check-out</i> até às 16h na cadeia Pestana Hotels & Resorts e <i>check-in</i> antes das 12h, <i>check-out</i> depois das 14h, <i>cocktail</i> de boas-vindas e estacionamento gratuito na cadeia de hotéis Tivoli (+ os benefícios do cartão Miles e cartão Silver).

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

O Programa oferece duas funcionalidades aos seus clientes, sendo estas a conversão de milhas bónus em milhas *status* e milhas *status* extra para clientes Silver e Gold. Disponibiliza também uma loja de milhas que permite comprar, prolongar, transferir e converter milhas, combatendo assim a validade que estas apresentam no processo de acumulação, sendo assim uma mais-valia para a satisfação dos membros.

Tabela nº 4.3 – Condições para comprar, prolongar, transferir e converter milhas

	Comprar Milhas	Prolongar Milhas	Transferir Milhas	Converter Milhas
Mínimo de Milhas por transação	2 000	2 000	2 000	2 000
Máximo de Milhas por transação	10 000		10 000	10 000
Máximo de Milhas por ano	20 000		20 000	20 000
Preço por cada bloco de 2 000 milhas	60€	20€	30€	60€
Validade das Milhas	3 anos	3 anos	3 anos	Período anual

Fonte: TAP Victoria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

O programa proporciona a possibilidade de realização de parcerias B2B para empresas que pretendem utilizar as milhas no seu desenvolvimento, beneficiando assim, os seus clientes, fornecedores, funcionários ou qualquer outro parceiro de negócios, fortalecendo assim o processo de fidelização.

## 4.2. Como Acumular Milhas

Existem diversas formas de acumular milhas, estas são acumuladas através de parceiros das mais diversas áreas, sendo que poderá juntar milhas sem voar, o que é extremamente vantajoso, pois ao realizar transações do seu dia a dia, está a acumular milhas. Na próxima tabela são apresentados os meios para acumular milhas de uma forma resumida.

Tabela nº 4.4 – Meios para acumular milhas

<u>Viagens</u>	<u>Cartões, Finanças e Seguros</u>	<u>Automóveis e Transportes</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Companhias Aéreas</b> TAP Portugal, Rede <i>Star Alliance</i> e Outros Parceiros</li> <li>• <b>Serviços</b> <i>Visateam</i></li> <li>• <b>Cruzeiros</b> <i>Royal Caribbean Cruise</i></li> <li>• <b>TAP Virtual</b></li> <li>• <b>Hotéis</b></li> <li>• <b>Hotéis para Animais</b> Hotel Valverde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguros</b> Victoria Seguros e Ok! Teleseguros</li> <li>• <b>Cartões de Crédito</b> Millennium BCP, Banque BCP e HSBC</li> <li>• <b>Produtos Financeiros</b> Banco <i>Best</i>, <i>Membership Rewards da American Express®</i>, Caixa Económica Federal e Banco PanAmericano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rent-a-Car</b> Avis, Hertz, Sixt e Europcar</li> <li>• <b>Logística</b> Serviço de <i>Home Check-In SKYBAGS</i> e Urbanos</li> </ul>
<u>Compras</u>	<u>Estações de Serviço</u>	<u>Cultural</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Espaços Comerciais</b> <i>Air Shopping</i>, Franco Pianegonda, <i>Inexistência – Arquitetura</i>, <i>Just for Travellers</i>, Machado joalheiro, Manuel dos Santos Joias, <i>On air</i>, <i>Tintas Dyrup</i>, <i>Walmart</i>, <i>Espaços Watch Me</i>, Florista Santa Marta, Rio Ave Construtora e <i>Dotz</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estação de Serviço</b> Galpenergia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Revistas e Jornais</b> <i>The Economist</i>, <i>Impresa Publishing</i>, Público, Cofina Media e Veja</li> <li>• <b>Ensino</b> <i>Language Direct</i></li> </ul>
<u>Telecomunicações</u>	<u>Lazer</u>	<u>Serviços SMS</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Portugal Telecom</b> <i>Travelling Connect</i>, PT Universal – Cartão Telefónico, TMN e TMN Roaming em Portugal e Operadora Claro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gourmet</b></li> <li>• <b>Experiências</b> A Vida é Bela</li> <li>• <b>Spa's, Saúde e Estética</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>TAP Victoria Mobile</b></li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

Como nos revela o quadro anterior existem nove principais tipos de parceiros através dos quais se poderá acumular milhas bónus, sendo que cada um dos referidos pertence a diferentes setores de atividade. Como tal, poderemos acumular milhas através de viagens, através da área financeira, no setor dos automóveis e transportes, ao realizarmos compras em lojas das mais diversas áreas, através da cultura e do lazer e por fim através das empresas de telecomunicações que não poderiam deixar de estar associadas pela enorme importância que têm nos dias de hoje. Todas estas milhas ao serem acumuladas têm a validade de 3 anos, se não utilizadas até à nova data de caducidade, perdem a sua validade, esta data de caducidade é pré definida de acordo com o mês da inscrição. Mais pormenores acerca deste processo encontram-se desenvolvidos no Apêndice nº 2 deste trabalho.

### 4.3. Como Utilizar Milhas Acumuladas

Poderá utilizar as milhas acumuladas em voos da TAP, da Rede Star Alliance e em voos de outros parceiros aéreos, desde que estes não sejam operados em *code-share* (acordo de cooperação pelo qual uma companhia aérea transporta passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia).

Tabela nº 4.5 – Como utilizar as milhas acumuladas

Companhia Aérea	Utilização de Milhas – Produtos	Milhas Necessárias
<b>TAP Portugal</b>	Bilhetes-Prémio; Upgrades; Taxas de Serviço; Bilhetes de Criança; Bilhetes de Acompanhante;	Mínimo: 5 000 até ao máximo de 170 000, dependendo do destino e do tipo de produto; Bilhetes de Criança e <i>one-way</i> : 50% do preço das milhas;
<b>Rede Star Alliance</b>	Bilhetes Round-The-World; Upgrades; Bilhetes-Prémio;	Mínimo: 250 000 até ao máximo de 410 000;
<b>Sata Air Azores e Ukraine Airlines</b>	Bilhetes-Prémio; Upgrades; Bilhetes One-Way;	Os valores são iguais aos aplicados à rede Star Alliance, com uma exceção os voos entre ilhas dos Açores em que são necessárias apenas 10 000 milhas;

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

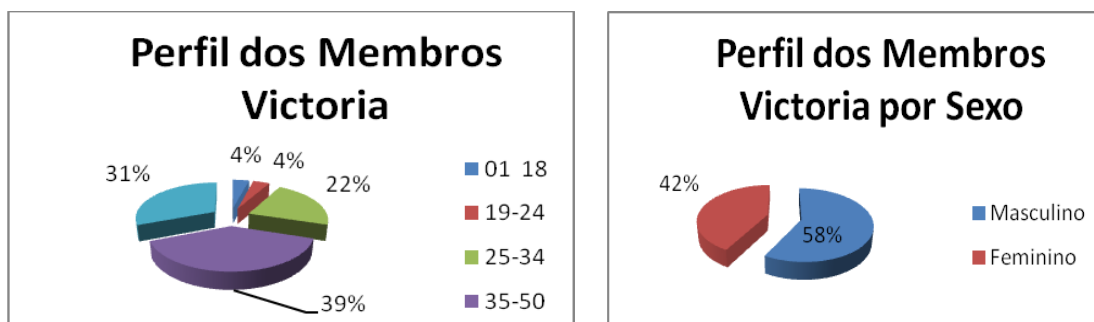
O objetivo é oferecer aos passageiros mais destinos do que a companhia aérea poderia oferecer isoladamente, em voos *charters* e em serviços de autocarro, comboio e navio. A tabela anterior apresenta a forma como se poderá utilizar milhas de forma resumida, sendo que, é também possível a combinação de voos em mais do que uma companhia.

### 4.4. Características dos Membros Victória

Os membros Victoria encontram-se distribuídos consoante 3 níveis de benefícios associados aos 3 cartões TAP, em que o Cartão Miles Winner reúne 97,7% dos membros, o Cartão Silver Winner reúne 1,6% dos membros e o Cartão Gold Winner que reúne 0,7% dos membros. Os mercados chave do programa são o europeu e o sul-americano, mais propriamente Portugal com 51% do total dos membros, sendo que 70% destes são residentes em Lisboa e Porto, o

Brasil com cerca de 23%, França com cerca de 5%, Reino Unido com cerca de 4% e Espanha com cerca de 3%.

Gráfico nº 4.2 e 4.3 – Perfil por idade e por sexo



Fonte: TAP Portugal (2010)

De acordo com dados fornecidos pela TAP Portugal (2010), no que diz respeito ao perfil dos membros a maioria atuam no mercado português (94%), têm mais de 35 anos e pertencem ao sexo masculino, o que revela uma grande importância no segmento *corporate*, até porque a TAP Portugal lança alguns destinos focalizando-se na importância deste segmento, como por exemplo, o destino Argel lançado em 2010, devido “ (...) ao verificarmos que havia bastante potencial em Argel, sobretudo tráfego de negócios”, segundo o Dr. José Adolfo responsável pela Rede e Planeamento da TAP Portugal. A empresa também reforçou em 2011 o segmento com a introdução de um novo sistema de reservas *online*, bem como uma linha telefónica especial destinada ao segmento *corporate*.

#### 4.5. Análise do Programa

Prosseguindo a sua linha de orientação estratégica, a prioridade da TAP Portugal consiste na satisfação das expectativas dos clientes, promovendo a sua fidelidade e mantendo uma forte ligação a Portugal, atitude que corresponde ao nicho de mercado onde a sua posição competitiva é mais sustentada. Segundo Bogmann e Peppers & Rogers (2000, 2004 *apud* Rocha *et al* 2005), embora os programas de fidelização possam variar conforme a área em que a empresa atua, existem alguns fatores básicos para o sucesso desse tipo de ação.

Na tabela seguinte confrontamos esses fatores com as particularidades do programa da TAP Portugal, o TAP Victoria, para analisar se este se baseiam nesses princípios e se, como tal, o programa tem reunidos todos os pré-requisitos necessários para ter obter o sucesso esperado, quer para os objetivos da empresa, quer para a perspetiva do cliente. Através desta análise podemos constatar que o programa TAP Victoria reúne os fatores de sucesso (por exemplo: ter apoio dos superiores; focar a estratégia no consumidor; formação dos colaboradores; existência de infraestruturas, entre outros fatores) essenciais para assim atingir os bons resultados, o que falta elucidar é se na perspetiva do cliente o programa é percebido como uma vantagem

competitiva, aliás objetivo principal desta dissertação. A próxima tabela resume esses fatores de sucesso e confronta-os com a realidade do programa TAP Victoria.

Tabela nº 4.6 – Análise do programa TAP Victoria, segundo os fatores de sucesso

Fator Sucesso	Conceito	Programa TAP Victoria
1. Ter apoio da cúpula	Independente da organização e da estrutura empresarial, o comportamento da alta direção é vital para o sucesso do programa;	O programa é apoiado por toda a organização, nomeadamente pela direção da empresa.
2. Estratégias de marketing focadas no consumidor	A organização deve atuar, comprometida com o cliente, buscando adaptar seus produtos e serviços às necessidades e expectativas dos consumidores;	A missão da empresa é orientada para a satisfação do cliente, adaptando mesmo os produtos ou serviços ao implementar, por exemplo, 5 maneiras de viajar.
3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva	Quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável para a organização.	<b>Objeto de estudo desta dissertação, perceber se o programa é entendido como vantagem competitiva para os mesmos. (Resultados apresentados no próximo capítulo).</b>
4. Responsabilidade e pelo programa deve ser centralizada	Deve existir uma gerência responsável por definir uma estratégia para a implantação e manutenção do programa, de modo que exista um relacionamento claro com os consumidores, e esses, em caso de problemas tenham um defensor interno.	A responsabilidade do programa é centralizada, pelo que existe uma equipa de marketing responsável pela gestão do programa Victoria.
5. A comunicação com o cliente da base	Os programas de fidelidade devem ter uma comunicação constante com os clientes da sua base para entender as suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor.	<b>Objeto de estudo desta dissertação, perceber se o programa tem em conta a opinião e satisfação do cliente. (Resultados apresentados no próximo capítulo).</b>
6. O treinamento dos funcionários e comunicação interna	Como a orientação para o cliente é uma filosofia de negócio é preciso inseri-lo na cultura de todos da empresa e assim fazê-lo funcionar. As ações de marketing interno são essenciais para essa inserção.	O treinamento interno é bastante adequado, tal como o nível de exigência baseado em padrões de qualidade, sempre vocacionado para a satisfação do cliente.
7. Existência de uma infraestrutura tecnológica	Os <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> devem dar à empresa a capacidade de coletar, armazenar e trabalhar com as informações dos clientes e consequentemente gerar ações de retenção.	Existe uma boa infraestrutura ao nível de base de dados e uma constante manutenção e atualização dos dados dos clientes.
9. Mensuração e divulgação dos resultados financeiros do programa	Um programa de fidelidade é um investimento, portanto necessita ter um resultado que justifique os seus custos e despesas. Ao mensurar resultados, é possível definir futuros investimentos e ainda detetar problemas.	A empresa mensura os resultados do programa e busca constantemente uma melhoria nos resultados.

Fonte: Elaboração Própria (Rocha *et al*, 2005; TAP Portugal, 2010)

Também através deste capítulo ficamos a conhecer o funcionamento do programa, os benefícios relativos a cada tipologia de cartão, o funcionamento da loja de milhas, como se acumulam milhas, como as podemos utilizar e verificar se o programa reúne os fatores de sucesso segundo a perspetiva de alguns autores. No capítulo seguinte será desenvolvida a metodologia a ser aplicada neste estudo, que será segundo as etapas do procedimento empírico desenvolvidas pelos autores Quivy e Campenhoudt (2003), que vão assim permitir atingir resultados pertinentes para a nossa investigação.

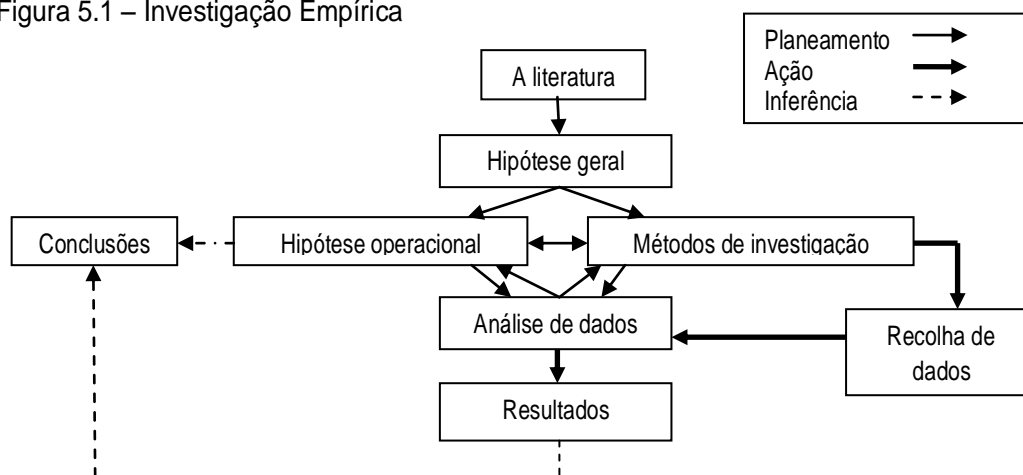
## CAPÍTULO V – METODOLOGIA E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“No que respeita à investigação social, (...) importa, acima de tudo, que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do ideal, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho” Quivy e Campenhoudt (2003:15)

### 5.1. Metodologia de Investigação

Segundo Hill e Hill (2002:19), “uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar”, as etapas de uma investigação empírica podem ser visualizadas através da próxima figura, em que mostra que “a partir da revisão da literatura se estabelece a Hipótese Geral do trabalho, e torna-se necessário, a partir daqui, operacionalizar esta hipótese e selecionar os métodos da investigação. Só depois é que se poderá passar à recolha e análise de dados e apresentação dos resultados. Estes vão confirmar ou negar a Hipótese Operacional estabelecida e é esta confirmação ou negação que vai fornecer as conclusões do trabalho. Estas conclusões dão evidência para comentar a literatura (objetivo principal de uma investigação empírica académica)” (Hill e Hill, 2002:32).

Figura 5.1 – Investigação Empírica

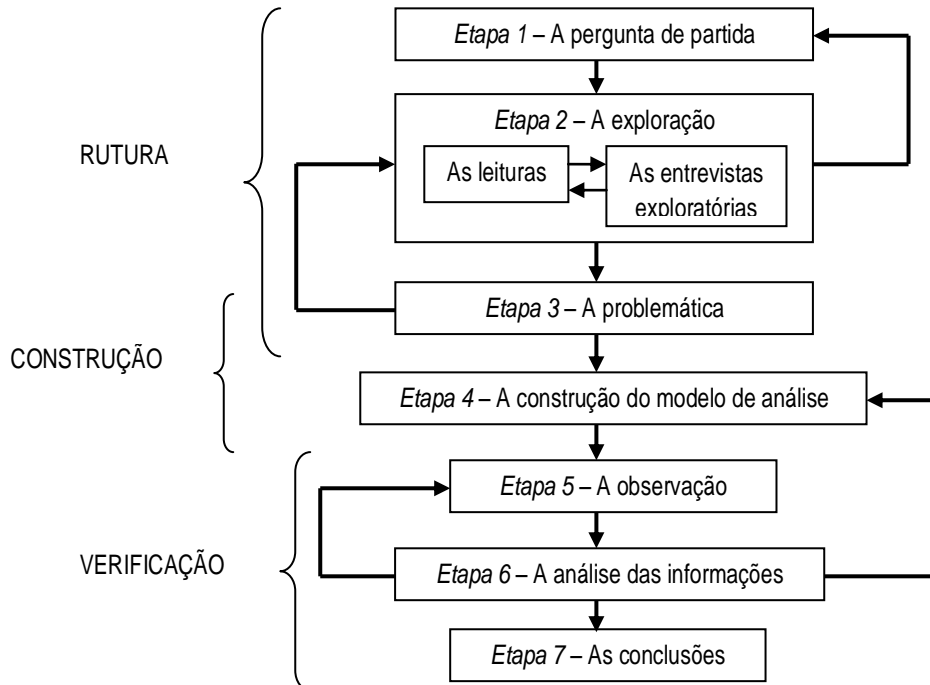


Fonte: Hill e Hill (2002:32)

Segundo Hill e Hill (1998:2) existem três tipos de investigação empírica, sendo estas, a investigação pura, a investigação aplicada e a investigação aplicável. A nossa trata-se de uma investigação aplicada na medida em que “o objetivo (...) é de descobrir fatos novos (dados empíricos) para testar deduções (hipóteses) feitas de uma teoria que pode, em princípio, ter aplicações práticas no médio prazo”. Segundo o mesmo autor, o processo de investigação é um processo de aplicação de conhecimentos, de planificação e de criatividade controlada, pelo que, a investigação empírica compreendo os seguintes aspetos, sendo estes, um objetivo que será contribuir para o enriquecimento na área escolhida para a investigação, escolhas no que diz respeito ao tema e às hipóteses, um planeamento na forma como iremos recolher os dados e

necessita que se pense adiante para assim poder planejar a análise de dados. Existem no entanto, vários modelos de etapas a ter em conta na realização de uma investigação empírica, para Quivy e Campenhoudt (2003), existem cerca de sete etapas a serem seguidas.

Figura 5.2 – As etapas do procedimento



Fonte: Quivy e Campenhoudt (2003:27)

Para a nossa investigação iremos seguir as etapas de uma investigação empírica, segundo Quivy e Campenhoudt (2003), como são apresentadas na Figura 5.2.

## 5.2. Etapas do Procedimento Metodológico

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:25), “*um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação*”. Para tal temos que compreender, segundo os mesmos autores, os três atos do procedimento, sendo estes, a rutura, a construção e a verificação. A rutura constitui o primeiro ato construtivo de todo este processo, daí a sua importância para os resultados da investigação, onde o investigador deve romper com todos os preconceitos e falsas evidências que nos levam a conclusões afastadas da realidade, de seguida temos a construção ou seja, rompendo com as evidências iremos construir um quadro teórico de referência que sustentará toda a nossa investigação e que nos vai permitir atingir os resultados e por último, temos a verificação dos fatos que foram levantados ao longo de todo o processo. Para tal, a investigação centra-se em sete etapas que estão em permanente interação e que são desenvolvidas em pormenor nos próximos pontos apresentados.

### 5.2.1. Etapa 1 – Pergunta de Partida

Qualquer investigação empírica baseia-se num tema que pressupõe três princípios, sendo estes, cumprir as regras do mestrado, ser adequado em escala e por último, deve desenvolver-se um tema sobre o qual se tem um particular interesse. É importante também seguir dois passos, o primeiro será encontrar uma área geral que desperte interesse, em que o método ideal será ler em diagonal alguns livros, de seguida, deverá encontrar um tema dentro da área escolhida, começando por ler artigos de revistas académicas da especialidade (Hill e Hill, 1998).

O nosso tema centra-se no marketing relacional, mais precisamente no papel que os programas de fidelização representam para o cliente. Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:44) *“a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida. Com esta pergunta, o investigador tenta exprimir o mais exatamente possível aquilo que procura saber, elucidar, compreender melhor. A pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor da investigação”*. Esta deverá apresentar inúmeras qualidades, deverá ser precisa, concisa, unívoca, realista, ser uma verdadeira pergunta e ter uma intenção de compreensão dos fenómenos. (Quivy e Campenhoudt, 2003). Com base em tudo isto a nossa pergunta de partida é:

**Será que com a implementação do Programa TAP Victoria, a TAP Portugal conseguiu que os seus clientes se tornassem mais fiéis?**

### 5.2.2. Etapa 2 – A Exploração

De seguida o objetivo será recolher uma certa qualidade de informações acerca do objeto em estudo, para assim realizar o trabalho exploratório. Segundo Quivy e Campenhoudt (2003) este é composto por duas partes conduzidas em paralelo, sendo estas, um trabalho de leitura e entrevistas ou outros métodos apropriados. As leituras preparatórias permitem ao investigador tomar conhecimento acerca das investigações já levadas a cabo sobre o tema da sua investigação, e fazer assim ressaltar a sua nova perspetiva e abordagem. A nossa revisão da literatura foi feita em função dos seguintes critérios, sendo estes, evitar sobrecarregar o programa de leituras, ou seja, não ler tudo acerca sobre o assunto, pois as obras repetem-se, também não optar por livros de grande volume, mas sim para obras que apresentam sínteses e reflexões, procurar documentos cujos autores não se limitem a apresentar dados, mas que também incluem elementos de análise e de interpretação, ter também o cuidado de recolher textos que apresentem abordagens diversificadas e realizar alguns intervalos com regularidade com vista a uma reflexão pessoal. Foi também realizada uma grelha de leitura e alguns resumos para destacar as principais ideias a serem retidas e desenvolvidas posteriormente. Depois da revisão da literatura o próximo passo será deduzir uma hipótese (s) que iremos testar na

investigação empírica, que vai ser o elo de ligação entre a parte teórica e a parte empírica da investigação, como tal, a hipótese deve justificar o trabalho da parte empírica (Hill e Hill, 1998).

De seguida temos as entrevistas exploratórias que irão complementar as leituras e que irão *“permitir ao investigador tomar consciência de aspetos da questão para os quais a sua própria experiência e as suas leituras, por si só, não o teriam sensibilizado”* Quivy e Campenhoudt (2003:85). As entrevistas exploratórias visam abrir o espírito, de ouvir, e não fazer perguntas precisas, a ideia é a descoberta que surge dos contatos. Servem também para *“selecionar as melhores perguntas para serem incluídas na versão final do questionário”* (Hill e Hill, 2002:73). Foram realizadas algumas entrevistas para assim enriquecer todo este processo a alguns clientes TAP Victoria e a alguns funcionários da TAP Portugal. Segundo Hill e Hill (2002:74) as entrevistas devem ser aplicadas *“a uma amostra aleatória pequena extraída do Universo dos respondentes que se pretende utilizar na investigação principal”*. Durante a entrevista deve-se ter em conta os seguintes itens, explicar o verdadeiro objetivo e pedir esclarecimentos ou informação mais detalhada. Para complementar esta operação foram também utilizados métodos de análise de documentos no Centro de Documentação e Arquivo da TAP Portugal.

### **5.2.3. Etapa 3 – A Problemática**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:89) *“a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida. É uma maneira de interrogar os fenómenos estudados”*. Normalmente a elaboração de uma problemática é uma operação frequentemente realizada em dois momentos, em que no primeiro consiste em fazer o balanço das diferentes problemáticas possíveis, em elucidar os seus pressupostos, em compará-los e em refletir nas suas implicações metodológicas, assim sendo em segundo lugar podemos escolher e construir a nossa própria problemática, que equivale a formular os principais pontos de referência teóricos da sua investigação: a pergunta que estrutura finalmente o trabalho, os conceitos fundamentais e as ideias gerais.

A relevância desta investigação prende-se com o facto de que existem vários programas de fidelização, os consumidores todos os dias deparam-se com novos programas nas mais diversas áreas, que vão desde companhias aéreas, hotéis, até mesmo às compras mais simples do seu dia-a-dia, como sendo, por exemplo os hipermercados. Mas pouco estudos são realizados acerca da eficácia dos mesmos, pelo que, não sabemos se o cliente se fideliza à marca ou ao programa, se este é realmente percebido como valor para o cliente, se é compreendido por este, se os programas são bem construídos e aplicados, se os clientes se tornam mais fieis, etc. Pelo que pensamos ser da máxima importância este estudo, para uma melhor compreensão acerca desta temática que já faz parte do quotidiano de todos os mercados, independentemente da sua área de atuação.

#### 5.2.4. Etapa 4 – A Construção de um Modelo de Análise

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:150) “o modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e análise coerente”. É composto pela construção de conceitos e pela definição de hipóteses refutáveis, para assim se conseguir um quadro de análise coerente. A hipótese para além de fornecer à investigação um fio condutor, fornece também o critério para selecionar, de entre uma infinidade de dados que um investigador pode ter, os ditos pertinentes para a investigação em causa, funcionando assim como um critério de seleção de dados. Quivy e Campenhoudt revelam que (2003:136) “uma hipótese é uma proporção que prevê uma relação entre dois termos, que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos. Uma hipótese é, portanto, uma proporção provisória, uma pressuposição que deve ser verificada”. A hipótese apresenta-se assim, como uma resposta provisória à pergunta de partida, que poderá ser revista e corrigida ao longo da investigação, e que é necessário confrontá-la com os dados de observação, sendo que estes irão confirmar ou negar a hipótese operacional (Hill e Hill, 1998).

Aquando da sua formulação deve ser expressa sob uma forma observável, ou seja, deve indicar direta ou indiretamente, o tipo de observações a recolher, bem como as relações a verificar entre as observações, para averiguar em que medida a hipótese é confirmada ou infirmada pelos fatos, procedendo-se assim, a uma verificação empírica. As hipóteses poderão ser construídas segundo dois métodos, sendo estes, o método hipotético-indutivo e o método hipotético-dedutivo. No método hipotético-indutivo a construção das hipóteses parte da observação, o indicador é de natureza empírica e a partir dele constroem-se conceitos, novas hipóteses e, conseqüentemente, o modelo que será submetido ao teste dos fatos. Por sua vez, o método hipotético-dedutivo a construção parte de um postulado ou conceito postulado como modelo de interpretação do fenómeno estudado e gera, através de um trabalho lógico, hipóteses, conceitos e indicadores para os quais se terão de procurar correspondentes no real (Quivy e Campenhoudt, 2003). Assim sendo, apresentamos se seguida, a hipótese geral e as respetivas hipóteses operacionais da nossa investigação.

**Hipótese Geral: Com a implementação do Programa TAP Victoria, a TAP Portugal conseguiu que os seus clientes se tornassem mais fiéis.**

De seguida a hipótese geral deverá ser traduzida em hipóteses operacionais, sendo que, estas serão mais específicas e escritas de modo a indicar a natureza das operações estatísticas necessárias para a análise estatística pretendida, para assim conseguirmos atingir os objetivos a que nos propusemos para esta investigação (Hill e Hill, 1998).

## Hipóteses Operacionais:

- H1: Os Programas de Fidelização constituem um fator decisivo aquando da escolha realizada pelo potencial cliente.

Esta possível relação é a base de todo o nosso estudo, confirmar se existe uma ligação entre a escolha do cliente com a existência de um programa de fidelização pela empresa escolhida. Provar que uma empresa que tenha em funcionamento um programa de fidelização atrai mais clientes, do que aquela que não possui qualquer instrumento de fidelização. Como já foi referido anteriormente, foram realizados vários estudos que afirmaram existir um efeito positivo da satisfação do cliente no processo de fidelização (Yi, 1990; Halstead e Page, 1992; Biong, 1993; Taylor e Baker, 1994; Hallowell, 1996; Woodside, Frey e Daly, 1999), no entanto, existe uma lacuna no que diz respeito a investigações recentes, pelo que esperamos com este estudo testar esta hipótese e retirar conclusões pertinentes.

- H2: Com a implementação de um Programa de Fidelização os clientes tornam se mais fiéis à empresa.

O objetivo de qualquer programa de fidelização estabelecido por uma empresa é que os seus utilizadores/ clientes se tornem fiéis (Bolton e Kannan, 2000), isto é devido principalmente aos benefícios que são oferecidos ao cliente que fazem com que a sua retenção seja vantajosa para ambas as partes (Zineldin, 2006; O'Brien e Jones, 1995; Kivetz e Simonson, 2002; Dowling e Uncles, 1997 e Duffy, 2002). Mas será suficiente a existência de um programa de fidelização para que o cliente se torne fiel, será que as restantes componentes não têm um papel tão importante quanto o desenvolvido por um programa. É essa resposta que esperamos obter com a nossa investigação.

- H3: A Fidelização conseguida é emocional à marca e não mecânica baseada em cartões e acumulações de milhas.

É também importante analisar, que tipo de fidelização é conseguida pela implementação de um programa de fidelização, pois existem 2 tipos de fidelização, a mecânica e a emocional (Rothsild e Gaidis, 1981). A fidelização emocional à marca é aquela que interessa conseguir em qualquer empresa, pois o cliente passa a reconhecer valor na marca e relacionar-se com mesma, criando assim laços que não são tão facilmente quebráveis quando existe, por exemplo, uma diminuição dos benefícios e vantagens relativamente à concorrência. Pelo que, esperamos com esta investigação conhecer qual o tipo de fidelização que provoca a implementação de um programa de fidelização aéreo, baseado na acumulação de milhas.

- H4: Os Programas de Fidelização conduzem o cliente a realizar compras repetitivas da mesma marca ou conjunto de marcas.

Segundo O'Brien e Jones (1995) um dos objetivos de um programa de fidelização é que os seus utilizadores aumentem a utilização/ compra dos produtos/ serviços oferecidos pela empresa e acelerem o ciclo de vida da lealdade (encorajar clientes com um ou dois anos a comportarem-se como os clientes mais antigos e rentáveis), pelo que se torna pertinente analisar de existe essa correlação, apesar de esta ser defendida por inúmeros autores que já estudaram este fenómeno (Reichheld e Kenny, 1990, Reichheld e Sasser,1990; Jarillo e Bidault, 1995; Keaveney, 1995; O'Brien e Jones, 1995; Reichheld e Teal, 1996; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Brito e Ramos, 2000; Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000; Lara e Casado, 2002; Felvey *apud* Kumar *et al.*, 2008; LaBarbera e Mazursky, 1983, Taylor e Baker, 1994, Zeithaml et al.1996, Bolton, 1998; Hart e Johnson, 1999, Dowling e Uncles, 1997).

- H5: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização estão dispostos a pagar mais quando a incerteza é reduzida ou eliminada.

A ideia reforçada por diversos autores (Reichheld e Kenny, 1990, Reichheld e Sasser,1990; Jarillo e Bidault, 1995; Keaveney, 1995; O'Brien e Jones, 1995; Reichheld e Teal, 1996; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Brito e Ramos, 2000; Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000; Lara e Casado, 2002; Fornell, 1992, Anderson, Fornell e Lehman, 1994, Zeithaml et al., 1996; Hart e Johnson, 1999; Hoffman e Bateson, 2003) é que quando um cliente está fidelizado está disposto a pagar um preço *premium*, ou seja, está disposto a pagar um preço mais elevado pois a incerteza do resultado é reduzida ou eliminada devido ao conhecimento e experiência que já possui.

- H6: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização fazem referências positivas trazendo assim novos clientes.

Através de programas de fidelização os clientes fazem referências positivas acerca da empresa, aconselhando familiares e amigos, fazendo assim a denominada publicidade boca-a-boca (O'Brien e Jones, 1995), que "é sete vezes mais eficazes do que a publicidade impressa e quatro vezes mais eficazes do que o pessoal de vendas a levar os clientes a mudarem de marca", segundo Money (2004:298). Esta ideia é também referida por outros autores que também estudaram o fenómeno, como sendo, Reichheld e Kenny (1990), Reichheld e Sasser (1990), Jarillo e Bidault (1995), Keaveney (1995), O'Brien e Jones (1995), Reichheld e Teal (1996), Oliver (1997), Anderson e Mittal (2000), Brito e Ramos (2000), Ganesh, Arnold, e Reynolds (2000), Lara e Casado (2002) e Lovelock e Wirtz (2006).

- H7: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização têm intenção de continuar a usufruir dos serviços oferecidos pela empresa.

A implementação de um programa de fidelização traz uma intenção de continuidade por parte dos clientes na medida em que são inúmeras as vantagens associadas, por exemplo, é minimizado o tempo gasto na pesquisa na localização e na avaliação de alternativas, é evitado o processo de aprendizagem que diminui o tempo e o esforço necessários se identificarem com o novo fornecedor (Zhilin, Y. e Peterson, 2004). No entanto, não só esses os motivos que levam a uma continuidade, mas sim principalmente o desenvolvimento do conceito de confiança (Lara e Casado, 2002) na organização e do conceito de satisfação do cliente (Ram e Jung, 1991; Bolton e Lemon, 1999). No entanto, também não nos podemos esquecer que os custos de mudança, apesar da sua controvérsia, também poderão contribuir para essa continuidade (Chen e Hitt, 2002; Bloom, Asher e White, 1978; Weiss e Heide, 1993; Oliver, 1997; Bateson e Hoffman, 1999; Lee, Lee e Feick, 2001; Oliva, Oliver e MacMillan, 1992; Jones, Mothersbaugh e Beatty, 2000; Klemperer, 1987; Caminal e Matutes, 1990; Kim, Shi e Srinivasan, 2001; Morgan e Hut, 1994; Biong e Selnes, 1996; Valletti 2000).

A construção de conceitos será abstrata que visa dar conta do real, como tal, não contém todos os aspetos da realidade em questão, mas somente aquilo que exprime o essencial. Esta construção inicia-se na definição que constitui e em seguida, precisar os seus indicadores, graças aos quais estão dimensões poderão ser medidas. Poderá distinguir-se, segundo Quivy e Campenhoudt (2003:150) *“distinguímos os conceitos operatórios isolados, que são construídos empiricamente a partir de observações diretas ou de informações coligidas, e os conceitos sistémicos, que são construídos por raciocínio abstrato e se caracterizam, em princípio, por um grau mais elevado de rutura com os preconceitos e com a ilusão da transparência”*.

Esta investigação empírica tem como principais objetivos: **1.** Conhecer os motivos pelos quais os passageiros realizam viagens; **2.** Entender o que faz com que os passageiros prefiram viajar pela TAP Portugal; **3.** Compreender se os passageiros são sempre fiéis à companhia e caso não o sejam, perceber a razão pela qual essa situação ocorre; **4.** Comprovar o grau de satisfação dos membros relativamente ao programa de fidelização TAP Victoria, consoante a tipologia de cartão que possuem; **5.** Comprovar o grau de comportamento dos membros relativamente ao programa de fidelização TAP Victoria, consoante a tipologia de cartão que possuem; **6.** Compreender se os benefícios e prémios oferecidos pelo programa de fidelização TAP Victoria atende aos desejos e necessidades dos seus utilizadores; **7.** Conhecer a ligação emocional existente entre a companhia aérea TAP Portugal e os seus passageiros; **8.** Conhecer como os membros vitória costumam acumular as suas milhas; **9.** Conhecer como os membros vitória costumam utilizar as suas milhas.

### 5.2.5. Etapa 5 – A Observação

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:205) “a observação compreende o conjunto das operações através quais o modelo de análise é confrontado com dados observáveis”. Nesta etapa da investigação, terão de ser respondidas a três perguntas fundamentais, sendo estas, o quê? Em quem? Como? Os dados a observar são aqueles que são úteis à verificação das hipóteses e constituem assim os dados pertinentes à investigação. Observar em quem? Temos de circunscrever o nosso campo das análises empíricas, quer no espaço geográfico e social, bem como no tempo. Dependendo obviamente do caso em estudo, a investigação poderá estudar o conjunto da população ou uma amostra que seja assim representativa. Observar como? Ou seja, quais serão os instrumentos utilizados na observação e recolha de dados e que estes permitam o fornecimento de informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses. Estes poderão ser, por exemplo, um inquérito por questionário, um guia de entrevista, uma grelha de observação direta e a consulta de estatísticas ou uma base de dados socioeconómicos já existentes (Hill e Hill, 1998).

Quivy e Campenhoudt (2003:164) referem dois tipos de observação possíveis na recolha de dados “a observação direta é aquela em que o próprio investigador procede diretamente à recolha das informações, sem se dirigir aos sujeitos interessados”, ou seja, a informação é recolhida através deles diretamente pelo investigador. Por sua vez, e ainda segundo os mesmos autores, no caso da observação indireta “o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada”, que poderá ser através de um inquérito ou questionário ou uma entrevista, ambos têm como função registar as informações requeridas pelas hipóteses, no entanto o inquérito por questionário exige uma técnica mais aprofundada.

- **Entrevista**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:192) “os métodos por entrevista caracterizam-se por um contato direto entre o investigador e os seus interlocutores” e é possível a realização de dois tipos de entrevistas, sendo estes, a entrevista semidirecta ou semidirigida e a entrevista centrada. Na entrevista semidirecta o investigador dispõe de uma série de perguntas-guias, relativamente abertas, em que o papel do investigador é de reencaminhar a entrevista recolhendo as informação, nas entrevistas centradas que têm como objetivo analisar um impacto de um acontecimento ou experiência que estes assistiram ou participaram, em que o investigador tem uma lista de tópicos precisos relativos ao tema.

- **Inquérito por Questionário**

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003:188) um inquérito por questionário “consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de

*perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema*". De todos os métodos referidos, o inquérito por questionário é sem dúvida, aquele que é mais utilizado, provavelmente, porque é mais fácil de aplicar e de analisar de uma maneira quantitativa. Um questionário poderá ser usado para obter fatos, medir opiniões, atitudes, satisfações (Hill e Hill, 1998), pelo que, este foi o método escolhido para a recolha dos dados da nossa investigação.

A elaboração de um questionário é uma tarefa difícil, pois para *"testar adequadamente as Hipóteses Operacionais convém que estas sejam especificadas antes de se efetuar a recolha dos dados. Isso implica que, aquando da elaboração do questionário, se tenha que pegar nas Hipóteses Gerais e decidir não só que perguntas utilizar para medir as variáveis a ele associadas, mas também, que tipo de resposta é o mais adequado para cada pergunta, que tipo de escala de medida está associado às respostas e que métodos são os corretos para analisar os dados"* (Hill e Hill 2002:83 e 84). Num inquérito por questionário o seu planeamento exige atenções especiais, uma vez que não há hipótese de esclarecimento de dúvidas no momento da inquirição. Segundo, Carmo e Ferreira (1998:138) *"o sistema de perguntas deve ser extremamente bem organizado, de modo a ter uma coerência intrínseca e configurar-se de forma lógica para a qual ele responde. Deve ser organizado por temáticas claramente enunciadas, reservando-se as questões mais difíceis ou mais melindrosas para a parte final pelas razões atrás apontadas"*. Ainda segundo o mesmo autor um inquérito integra vários tipos de perguntas, sendo estas, perguntas de identificação, pesquisas de informação, as perguntas de descanso e perguntas de controlo. O investigador deverá pensar bem se quer informações do tipo geral ou do tipo específico e que tipo de perguntas irá utilizar, perguntas abertas, perguntas fechadas ou ambas as hipóteses consoante o tipo de estudo a efetuar (Hill e Hill, 2002). Segundo Carmo e Ferreira (1998) e no que diz respeito à construção de perguntas, estas deverão ser reduzidas ao quanto baste e tanto quanto possível as perguntas devem ser fechadas, pertinentes de acordo com a experiência e conhecimentos. Segundo os mesmos autores, algumas questões poderão ser colocadas sob a forma de escala de atitudes, que vão permitir ao investigador medir atitudes e opiniões dos inquiridos, o objetivo será permitir que as características qualitativas sejam trabalhadas de forma quantitativa. As escalas mais utilizadas são as Escalas de *Likert* e Diferenciais Semânticos.

Segundo Hill e Hill (2002) é usual colocar-se uma pequena introdução para demonstrar quais os objetivos, as instruções para o seu preenchimento são também importantes, e segundo Hill e Hill (2002:164) *"é muito importante dar instruções adequadas aos respondentes, e é especialmente importante dar instruções novas sempre que se muda a forma das perguntas"*, pois a falta das

mesmas podem por em causa as conclusões. Será também importante planear as secções do questionário, pois quando este tem vários temas diferentes e é comprido pode ser agrupado.

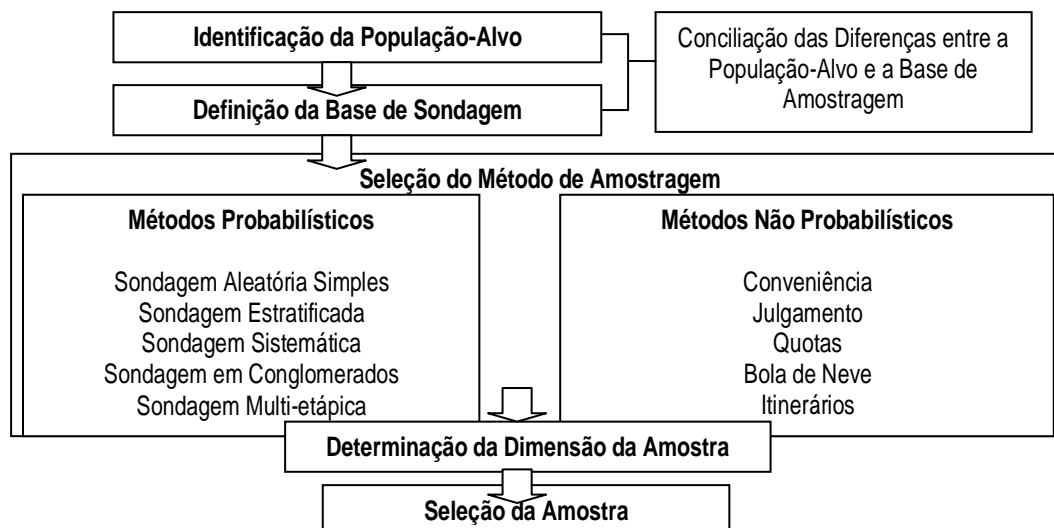
Um bom *layout* do questionário faz com que um potencial respondente passe a ser um atual respondente, pois a estética aumenta assim a probabilidade que a resposta seja superior, isto aliado obviamente ao seu tamanho reduzido. Será também importante *“quando um questionário trata de opiniões, atitudes ou satisfações é mais apropriado não colocar as perguntas de uma secção num só bloco”* (Hill e Hill, 2002:164), isto irá permitir minimizar os efeitos indesejáveis de memória e os «efeitos de halo» e «estilos de resposta». No caso de se tratar, e ainda segundo o mesmo autor, de variáveis mais “psicológicas” também será útil alterar o sentido das respostas e os números de escalas de resposta. Segundo Carmo e Ferreira (1998:145) *“quando uma primeira versão do questionário fica redigida, é necessário garantir a sua aplicabilidade no terreno e avaliar se está de acordo com os objetivos inicialmente formulados pelo investigador”*, funcionando assim com um pré-teste, que irá permitir averiguar se todas as questões são compreendidas pelos inquiridos, se as respostas alternativas às questões fechadas cobrem todas as respostas possíveis, se não existem questões inúteis, inadequadas, demasiado difíceis, tendenciosas, se não faltam questões relevantes e por último, testar se os inquiridos não o consideram o questionário demasiado longo, aborrecido ou difícil.

A construção do nosso questionário foi elaborado tendo em conta todas as características e procedimentos enumerados, sendo dividido em 2 partes, os antecedentes da fidelização e as perguntas de carácter pessoal. No que diz respeito aos antecedentes da fidelização, são estudados conceitos tais como, satisfação, valor percebido, qualidade e preço percebido, confiança, comprometimento, barreiras à mudança de fornecedor e imagem organizacional. Os objetivos são conhecer a tipologia de cartão que o membro possui, conhecer o seu grau de satisfação relativamente à companhia aérea TAP Portugal e em relação ao programa TAP Victoria, verificar se os membros viajam sempre pela TAP, motivos pelos quais realizam as suas viagens e como acumulam e utilizam milhas. No que diz respeito às perguntas de carácter geral, estas servem para conhecer as características sociodemográficas dos membros, em que o objetivo é conhecer a idade, sexo, nível de habilitação, ocupação profissional, rendimento mensal e área de residência. O inquérito por questionário utilizado nesta investigação encontra-se no Apêndice nº 3 desta dissertação.

- **Amostra**

No que diz respeito à amostragem o investigador não possui efetivamente tempo, nem recursos suficientes, para analisar cada um dos casos do universo, pelo que, deverá considerar uma parte dos casos que constituem o dito universo, ou seja, deverá optar por uma amostra, a próxima figura elucida o processo de amostragem a realizar.

Figura nº 5.3 – O Processo de Amostragem



Fonte: Vilares e Coelho, (2005: 21)

A dimensão da amostra varia com o tipo de investigação, segundo Carmo e Ferreira (1998) para qualquer tipo de investigação deve-se ter em conta, o problema do custo que acarreta a sua constituição, o erro tolerável, o plano de investigação no seu conjunto. Segundo os mesmos autores existem dois grandes tipos de técnicas de amostragem, a probabilística ou causal e a não probabilística ou não causal, sendo que, na nossa investigação recorreremos a um método de amostragem não probabilístico/ não causal, amostragem por conveniência, para conseguirmos obter os resultados. Segundo Carmo e Ferreira (1998:197) *“as amostras não probabilísticas podem ser seleccionadas tendo como base critérios de escolha intencional sistematicamente utilizados com a finalidade de determinar as unidades da população que fazem parte da amostra”*, neste tipo de amostragem o objetivo não é necessariamente ser representativa do universo, pelo contrário, o investigador usa métodos subjetivos, tais como a experiência pessoal, conveniência e conhecimento especializado para selecionar elementos da amostra. Como resultado, a probabilidade de um elemento da população ser escolhido não é conhecida (Hair, 2003). A escolha por este método e de esta técnica, a amostragem por conveniência, deve-se ao facto, de ser a alternativa preferível devido ao número elevado de membros que o programa TAP Victoria tem associados, cerca 1.200.000 o que tornaria este estudo quase inatingível, devido também à identidade desconhecida destes membros o que dificulta a pesquisa a uma amostra considerada e de ser o tipo de amostragem menos dispendiosa. O tamanho da nossa amostra é de 551 respostas, sendo que 201 são membros Victoria e são aqueles sobre os quais a análise recai, os dados foram recolhidos entre 15 de fevereiro e 16 de março de 2012.

### 5.2.6. Etapa 6 – A Análise das Informações

Esta é etapa que trata a informação obtida, de forma a ser possível comparar os resultados observados com os esperados a partir da hipótese. Segundo Quivy e Campenhoudt (2003) esta

análise compreende três operações, sendo estas, a descrição dos dados, ou seja, apresentá-los agregados ou não, na forma exigida pelas variáveis implicadas nas hipóteses e/ou apresentá-los de maneira a que as características destas variáveis sejam evidenciadas pela descrição. A segunda operação consiste em medir as relações entre as variáveis conforme as relações previstas pelas hipóteses e por último, consiste em comparar as relações observadas com as relações esperadas a partir da hipótese e medir a diferença entre ambas, segundo os mesmos autores (2003:239) “*se esta for nula ou muito fraca, poderemos concluir que a hipótese é confirmada; se não, será necessário procurar a origem da discrepância e tirar conclusões*”.

Na nossa investigação e no âmbito da caracterização dos utilizadores do programa Victoria, utilizamos o Teste *Qui-quadrado de Pearson* para verificar a relação entre a variável nominal, tipologia de cartão e cada variável ordinal apresentada, a idade, sexo, nível de habilitações e rendimento. No que diz respeito às variáveis de escala de medida recorreremos às escalas de *Likert*, sob a forma de frequências para apresentar os resultados. Por sua vez, na análise de consistência interna foi utilizado o modelo de análise *Alpha de Cronbach*, o mais utilizado nas ciências sociais, para proceder à verificação de consistência interna e validade de escalas. Recorreremos aos testes estatísticos, como sendo o Teste ANOVA e *Kruskall-Wallis*, com o objetivo de averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. Procedemos também à análise do cruzamento entre as variáveis quantitativas e a variável qualitativa nominal dicotómica, utilizando o teste paramétrico *t de Student*, de forma a verificar a significância das diferenças entre os valores médios observadas para ambos os grupos da variável nominal dicotómica, no entanto, como o teste *t*, é um teste paramétrico, exige que se cumpra o pressuposto da normalidade, o que não sucede, por esse motivo, deve ser aplicado também o teste de *Mann-Whitney*, que é o teste não paramétrico equivalente, que testa a igualdade das medianas em ambos os grupos. Para analisar variáveis quantitativas, como aquelas que são resultantes da construção de escalas, usamos o coeficiente de correlação de *Pearson R*, que é uma medida da associação linear entre variáveis quantitativas, no entanto, para que se possa aplicar um teste paramétrico e também o coeficiente de correlação de *Pearson R*, tem que verificar-se a normalidade das distribuições para todas as variáveis relacionadas e como nem sempre isso se verifica utilizou-se também o coeficiente de correlação de *Spearman*, que não é sensível a assimetrias de distribuição.

#### **5.2.6.1. Caracterização dos Utilizadores do Programa Victoria**

A caracterização sociodemográfica dos inquiridos, medida através da estatística descritiva, incidirá sobre os possuidores de Cartão Victoria. Analisamos variáveis como a idade, sexo, habilitações literárias, rendimento, que apresentamos de seguida na Tabela nº 5.1.

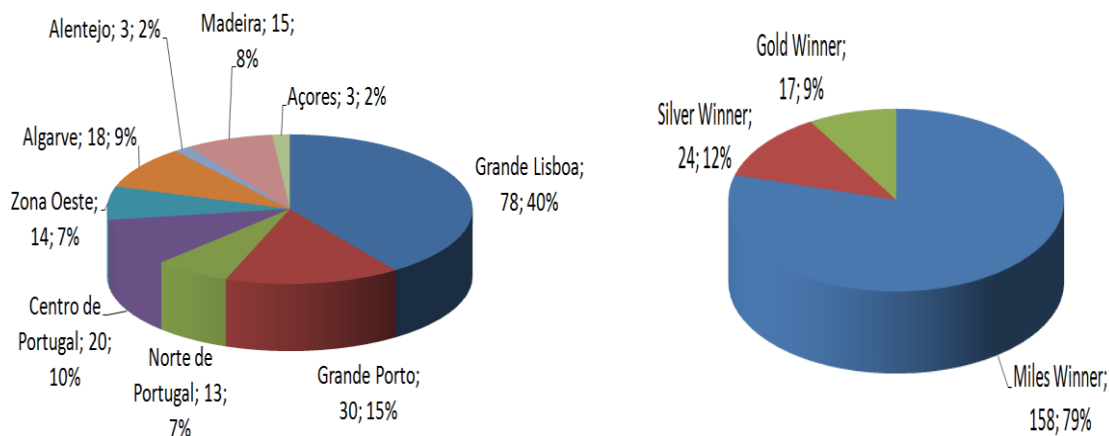
Tabela nº 5.1 – Perfil sociodemográfico da amostra

Variáveis		Frequência	Percentagem (%)
Idade	Menos de 20	6	3,1
	21-30	5	28,5
	31-40	65	33,7
	41-50	47	24,4
	Mais de 50	20	10,4
	Não Responde		
		8	
Sexo	Feminino	101	52,3
	Masculino	92	47,7
			100
	Não Responde	8	
Habilitações	Ensino Básico/ Outros	1	0,5
	Ensino Secundário	38	19,6
	Licenciatura/ Bacharelato	126	64,9
	Doutoramento/ Mestrado	29	14,9
	Não Responde	7	
Rendimento	Menos de 1000€	58	30,7
	1000€ - 2000€	37	19,6
	2000€ - 3000€	25	13,2
	Mais de 3000€	17	9
	Não Sei/ Não Respondo	52	27,5
	Não Responde	12	

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito às variáveis podemos concluir que a maioria dos membros tem entre 31-40 anos, são do sexo feminino, possuem uma habilitação ao nível da licenciatura/ bacharelato, têm um rendimento mensal de menos de 1000€ mensais e vivem essencialmente em grandes cidades, como nos comprova o próximo Gráfico nº 5.1. Em relação à tipologia de cartão a maioria dos membros possui o cartão Miles Winner como nos comprova o Gráfico nº 5.2.

Gráfico nº 5.1 e 5.2 - Área de residência dos detentores do Cartão Victoria e tipologia de cartão



Fonte: Elaboração Própria

Seria pertinente recorrer ao cruzamento da variável nominal, tipologia de cartão que possui e as variáveis ordinais anteriormente apresentadas. Como tal, apresentamos as seguintes tabelas.

Tabela nº 5.2 - Tipologia de cartão/ idade

10. Idade		2. Qual a tipologia de cartão que possui?		
		Miles Winner	Silver Winner	Gold Winner
Menos de 20	N	6	0	0
	%	100,0	0	0
21-30	N	49	6	0
	%	89,1	10,9	0
31-40	N	54	6	4
	%	84,4	9,4	6,3
41-50	N	31	10	6
	%	66,0	21,3	12,8
Mais de 50	N	11	2	7
	%	55,0	10,0	35,0

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.3 – Tipologia de cartão/ sexo

11. Sexo		2. Qual a tipologia de cartão que possui?		
		Miles Winner	Silver Winner	Gold Winner
Feminino	N	86	8	6
	%	86,0	8,0	6,0
Masculino	N	65	16	11
	%	70,7	17,4	12,0

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.4 – Tipologia de cartão/ nível de habilitação

12. Nível de Habilitação		2. Qual a tipologia de cartão que possui?		
		Miles Winner	Silver Winner	Gold Winner
Ensino Básico/ Outros	N	0	1	0
	%	0	100,0	0
Ensino Secundário	N	36	1	1
	%	94,7	2,6	2,6
Licenciatura/ Bacharelato	N	108	15	2
	%	86,4	12,0	1,6
Doutoramento/ Mestrado	N	8	7	14
	%	27,6	24,1	48,3

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.5 – Tipologia de cartão/ rendimento mensal

14. Rendimento Mensal		2. Qual a tipologia de cartão que possui?		
		Miles Winner	Silver Winner	Gold Winner
Menos de 1000€	N	56	1	1
	%	96,6	1,7	1,7
1000€ - 2000€	N	32	5	0
	%	86,5	13,5	0
2000€ - 3000€	N	16	6	3
	%	64,0	24,0	12,0
Mais de 3000€	N	6	5	6
	%	35,3	29,4	35,3
Não Respondo	N	39	6	6
	%	76,5	11,8	11,8

Fonte: Elaboração Própria

Podemos então concluir através das tabelas apresentadas que a tipologia de cartão que o membro possui está diretamente relacionada com as variáveis apresentadas e que assume uma posição superior à medida que aumentamos a escala dessas ditas variáveis, ou seja, idade, nível de habilitação e rendimento. No que diz respeito à ocupação profissional dos membros, apresentamos a próxima tabela que agrupada as ocupações por grupos de profissões.

Tabela nº 5.6 – Ocupação profissional dos membros

Variável	Frequência	Porcentagem (%)	
Ocupação Profissional	Trabalhadores Dependentes	145	72,5
	Trabalhadores Independentes	14	7
	Estudantes	26	13
	Desempregados	7	3,5
	Reformados	8	4
			100

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito aos motivos para viajar pela companhia, apresentamos a seguinte tabela, que nos vai permitir estudar o **objetivo nº 1** - conhecer os motivos pelos quais os passageiros realizam viagens. Podemos concluir que para a amostra apresentada o motivo mais apresentado foi as viagens de lazer, seguidas das viagens de negócios.

Tabela nº 5.7 – Tabela de frequências motivos para viajar

	Frequência.	%
Lazer	114	58,5
Negócios	49	25,1
Visita a Familiares	11	5,6
Motivos Educacionais	20	10,3
Outro	1	0,5
Total	195	100,0

Nota: 6 não respostas - 3,0% da amostra.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5.8 – Razões para não viajar sempre pela TAP

	Frequência	%
Não indicam	3	2,4
Cobertura de Destinos	16	14,2
Companhias com promoções	9	8,0
Lowcost	7	6,2
Preço elevado relativamente às lowcost	7	6,2
Preços	25	22,1
Preços elevados	23	20,4
Preços mais atrativos em outra companhias.	6	5,3
Preços/ Cobertura de Destinos	6	5,3
Outras razões	11	9,9
Total	50	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Na tabela apresentada anteriormente, temos reunidas as razões que levam os membros a não viajarem sempre pela companhia, o que faz com que consigamos assim estudar o **objetivo nº 3**

- compreender se os passageiros são sempre fiéis à companhia e caso não o sejam, perceber a razão pela qual essa situação ocorre. Ao analisarmos as respostas gerais, verificamos que 42,6% da amostra apresentada viaja sempre pela TAP, enquanto os restantes (57,4%), nem sempre viajam por esta companhia. Como razões apontadas para esta situação, são de várias ordens, mas a mais mencionado é o preço. Segundo Kotler *et al*, (2005) numa perspetiva de marketing o preço é o conjunto de valores que os consumidores estão dispostos a abdicar em troca do produto (preço percebido que inclui todos os custos monetários incorridos numa aquisição). Segundo Lindon *et al* (2004) a sensibilidade dos consumidores ao preço depende dos seguintes fatores: do montante da compra (custo global), da possibilidade de pagamento parcelar, da perceção do risco associado à compra, do valor da imagem e da existência de substitutos. Chang e Wildt (1994), salientam que o preço percebido influencia o valor percebido e este última influência as intenções de recompra (fidelização atitudinal).

E por último, é importante também analisar como os membros acumulam e utilizam as suas milhas, permitindo assim esses resultados estudar os **objetivos nº 8 e nº 9** - conhecer como os membros Victória costumam acumular as suas milhas, como os membros Victória costumam utilizar as suas milhas.

Tabela nº 5.9 - Tabela de frequências de respostas – acumulação milhas

	Não assinalado		Assinalado	
	Nº	%	Nº	%
8.1. Viagens	11	5,6%	184	94,4%
8.2. Cartões, Finanças e Seguros	166	85,1%	29	14,9%
8.3. Automóveis e Transportes	175	89,7%	20	10,3%
8.4. Compras	72	36,9%	123	63,1%
8.5. Estações de Serviço	182	93,3%	13	6,7%
8.6. Cultural	140	71,8%	55	28,2%
8.7. Telecom	192	98,5%	3	1,5%
8.8. Lazer	142	72,8%	53	27,2%
8.9. Serviços SMS	195	100,0%		

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.10 – Formas de utilização das milhas acumuladas

	Não assinalado		Assinalado	
	N	%	N	%
9.1. Através da TAP Portugal: Bilhetes - Prémio	27	13,9%	167	86,1%
9.2. Através da TAP Portugal: Upgrades	106	54,6%	88	45,4%
9.3. Através da TAP Portugal: Taxas de Serviço	146	75,3%	48	24,7%
9.4. Através da TAP Portugal: Bilhetes de Criança	161	83,0%	33	17,0%
9.5. Através da TAP Portugal: Bilhetes de Acompanhante	102	52,6%	92	47,4%
9.6. Através da Rede <i>Star Alliance</i> : Bilhetes Round-The-World	188	96,9%	6	3,1%
9.7. Através da Rede <i>Star Alliance</i> : Upgrades	178	91,8%	16	8,2%
9.8. Através da Rede <i>Star Alliance</i> : Bilhetes - Prémio	111	57,2%	83	42,8%
9.9. Através de Outros Parceiros: Bilhetes One Way	178	91,8%	16	8,2%
9.10. Através de Outros Parceiros: Upgrades	190	97,9%	4	2,1%
9.11. Através de Outros Parceiros: Bilhetes - Prémio	179	92,3%	15	7,7%

Fonte: Elaboração Própria

A situação mais frequente para a acumulação de milhas é através de 8.1. viagens e as situações mais frequentes para a utilização de milhas é através de 9.1. através da TAP Portugal: bilhetes prémio (86%), seguida de 9.5. através da TAP Portugal: bilhetes de acompanhantes (47,4%).

### 5.2.6.2. Caracterização dos Motivos para os Membros Viajarem pela TAP

Pretende-se conhecer quais os principais motivos para os membros Victoria, escolherem a TAP para viajar (Tabela nº 5.7). Para este quadro e para os restantes análogos, quando a soma das frequências observadas é inferior à dimensão do grupo, significa que existem *missing values* (não respostas), que se podem observar no valor de N para o cálculo das estatísticas.

Tabela nº 5.11 - Estatísticas que analisam os motivos para viajar pela TAP

	Nº	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
4.1. As vantagens e benefícios da acumulação de milhas são bastante elevados.	197	3,66	0,69	19%
4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.	198	4,19	0,59	14%
4.3. Qualidade do serviço a bordo.	197	4,14	0,45	11%
4.4. Qualidade das Refeições.	196	4,03	0,65	16%
4.5. Prestígio da Companhia no mercado da aviação.	198	4,29	0,57	13%
4.6. Pelo preço praticado pela companhia.	199	3,04	0,91	30%
4.7. Relação existente entre a qualidade e o preço.	198	3,64	0,70	19%
4.8. Relação da proximidade com o cliente.	198	3,75	0,67	18%
4.9. Benefícios que obtenho são superiores aos custos.	198	3,57	0,76	21%
4.10. Pela boa imagem que está presente na mente de todos os consumidores.	193	4,01	0,54	13%
4.11. Cumprimento e respeito pelos horários dos voos.	199	3,88	0,64	16%
4.12. Tratamento eficaz de bagagens.	198	3,57	0,85	24%
4.13. Modernidade e estado de conservação da sua frota.	197	4,12	0,56	14%
4.14. Competência e eficiência dos pilotos.	197	4,31	0,56	13%
4.15. Elevada cobertura de destinos.	195	3,73	0,75	20%
4.16. Existências de 2 classes diferentes nas suas aeronaves.	197	3,76	0,71	19%
4.17. Rapidez na resolução de eventuais problemas e gestão reclamações.	196	3,32	0,86	26%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Concordo, nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos valores médios todos os itens apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio da escala, o que revela que todos se revelam satisfatórios e pertinentes. A análise desta questão permitiu estudar o **objetivo nº 2** - entender o que faz com que os passageiros prefiram viajar pela TAP Portugal, pelo que podemos concluir que se relaciona com o lugar privilegiado que a companhia ocupa, visto que os principais motivos são 4.14. competência e eficiência dos pilotos e 4.5. prestígio da companhia no mercado da aviação, o que revela o peso da importância da companhia no mercado da aviação, dando assim uma elevada importância ao antecedente da fidelização, a imagem organizacional. De acordo com Nguyen e LeBlanc (2001:228), a imagem de uma organização pode ser *“descrita como a impressão global estabelecida na mente do público acerca de uma empresa”*. A qual está relacionada com

diversos atributos físicos e comportamentais da organização tais como o nome da empresa, a estrutura organizacional, a variedade de produtos/ serviços, a tradição, a ideologia e a sensação de qualidade comunicada por cada pessoa que interage com os clientes da empresa”, entre outros aspetos. O consumidor ao escolher o seu fornecedor fá-lo a partir da avaliação da imagem/ posicionamento da empresa (Deschamps e Nayak, 1996), como tal, a imagem é “um dos ativos mais preciosos que uma organização pode ter” (Gomes e Shapiro, 1993:84) e cuja vantagem competitiva decorrente desta forma de diferenciação do produto/ serviço “é virtualmente impossível para um concorrente duplicá-la” (Webster, 1994:104).

### 5.2.6.3. Análise do Grau de Satisfação dos Membros Victoria

Importa também conhecer o grau de satisfação e seus comportamentos face a situações apresentadas, que nos revelam dados importantes no que diz respeito aos antecedentes da fidelização (satisfação, valor percebido, barreiras à mudança e comprometimento), apresentados nas tabelas seguintes.

Tabela nº 5.12 – Grau de satisfação em relação ao programa TAP Victoria

	Nº	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
<b>6.1. Parceiros do programa.</b>	195	4,05	0,59	15%
<b>6.2. Funcionamento da acumulação de milhas.</b>	196	3,49	0,82	23%
<b>6.3. Tempo de validade das milhas.</b>	195	2,77	1,02	37%
<b>6.4. Funcionamento Loja das Milhas e respetivos preços das transações.</b>	192	3,10	0,83	27%
<b>6.5. Acumulação milhas necessárias acesso aos diferentes tipos de cartões.</b>	194	3,44	0,85	25%
<b>6.6. As companhias aéreas através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas.</b>	193	3,89	0,73	19%
<b>6.7. Produtos através dos quais se podem utilizar as milhas nas diversas companhias.</b>	195	3,85	0,61	16%
<b>6.8. Relação existente entre os € gastos e as respetivas milhas acumuladas.</b>	194	2,90	0,86	29%
<b>6.9. Benefícios relativos a cada tipo de cartão Victoria.</b>	195	3,72	0,61	16%
<b>6.10. Conversão de milhas bónus em milhas status/ milhas status extra.</b>	195	3,58	0,61	17%
<b>6.11. Qualidade do site e do callcenter TAP Victoria no âmbito de esclarecimentos necessários.</b>	195	3,54	0,83	23%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Totalmente Insatisfeito; 2- Insatisfeito; 3- Nem Satisfeito, nem Insatisfeito; 4- Satisfeito; 5- Totalmente Satisfeito.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos valores médios, estes apresentam variações, sendo a satisfação superior para 6.1. parceiros do programa, 6.6. companhias aéreas através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas, 6.7. produtos através dos quais se podem utilizar as milhas nas diversas companhias e 6.9. benefícios relativos a cada tipo de cartão Victoria. O valor percebido pelo cliente é um instrumento fundamental para a compreensão da fidelização e constitui o valor conferido pelos clientes ao produto/ serviço, baseado na relação entre os benefícios e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência (Kotler, 1999). A análise desta questão permitiu estudar o **objetivo nº 6** - compreender se os benefícios e prémios oferecidos pelo programa de fidelização TAP Victoria atendem aos desejos e necessidades dos seus

utilizadores/ membros, pelo que, podemos concluir que nem todos os itens apresentam satisfação por parte dos membros. Estes resultados vão ser estudados com mais pormenor no seguimento desta apresentação de resultados.

Tabela nº 5.13 – Resultado das opiniões dos membros sobre comportamentos apresentados

	Nº	Média	Desvio Padrão	Coefficiente Variação
7.1. Acredito que, no momento, a TAP Portugal/ Programa TAP Victoria, possui ofertas de maior valor e maior qualidade comparativamente com os seus concorrentes.	193	3,81	0,65	17%
7.2. Continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim.	193	4,36	0,63	14%
7.3. Sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras suas concorrentes.	195	3,86	0,87	22%
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	195	3,19	1,23	38%
7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal.	194	3,79	0,80	21%
7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.	196	3,98	0,51	13%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo Totalmente; 2- Discordo; 3- Nem Concordo, nem Discordo; 4- Concordo; 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente aos valores médios, todos os itens apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio da escala, o que revela um comportamento muito positivo face à empresa. O grau de concordância é assim superior para 7.2. continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim, 7.6. tenho intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação e 7.3. sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras suas concorrentes. O conceito de comprometimento, que é o tipo de comportamento esperado pelo cliente quando se implementa um programa de fidelização “é uma força psicológica que liga o cliente com a organização com que ele realiza negócios” (Fullerton, 2005:100) e Wong e Sohal (2002:35) dizem nos que “o comprometimento aparenta ser uma das mais importantes variáveis a utilizar para compreender a força de uma relação de marketing, e é um conceito útil para medir a probabilidade da fidelização de um cliente, bem como, para prever a frequência de compra futura”.

Esta questão permitiu estudar o **objetivo nº 7** - conhecer a ligação emocional existente entre a companhia aérea TAP Portugal e os seus passageiros, pelo que podemos concluir que esta relação que comprometimento existe, visto que todos os itens apresentam um valor médio superior ao ponto intermédio da escala, como aliás que tínhamos mencionado anteriormente. Essa atitude de comprometimento traduz-se no desejo e intenção dos parceiros da organização

continuarem na relação e de se sentirem emocionalmente ligado a ela, confiando na estabilidade desta relação (Morgan e Hunt, 1994).

#### 5.2.6.4. Análise Fatorial de Componentes Principais

Este método analisa um conjunto de variáveis com o objetivo de verificar se é possível agrupar as respostas que são interpretadas de forma idêntica pelos elementos, determinando o seu posicionamento nesse conjunto de variáveis. Se assim for, os fatores resultantes da análise estariam associados a um conjunto de variáveis. A análise fatorial permite proceder à transformação das variáveis que integram uma escala num menor número de fatores: os componentes principais. A análise fatorial é uma das técnicas mais usuais da análise multivariada, que pretende analisar o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras (Pestana e Gageiro, 2005). Transforma-se, assim, um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, as chamadas componentes principais. Para a validação desta técnica estatística é necessário percorrer três etapas para cada uma das variáveis que nós queremos simplificar.

##### 5.2.6.4.1. Análise Fatorial de Componentes Principais - 1ª Etapa

Analisar a adequação da aplicação da análise fatorial ao conjunto de dados recolhidos. A adequação dos dados deve ser avaliada através da estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), uma medida da homogeneidade das variáveis sendo este índice entre os 0,5 e 1, valores que indicam que a análise fatorial é adequada, significando que as correlações entre pares podem ser explicadas por outras variáveis (Hair *et al*, 2006). Outro teste que é necessário realizar é o teste de esfericidade de *Bartlett*. Este, testa a hipótese nula de que as variáveis sejam não correlacionadas na população, isto é, testa a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade, onde um valor elevado da estatística favorece a rejeição da hipótese nula e estabelece a conveniência da análise fatorial (Hair *et al*, 2006). Apresentamos então de seguida as Tabelas nº 5.13, 5.14 e 5.15 que nos ilustram esses testes.

Tabela nº 5.14 - KMO e teste de *Bartlett* - razões de escolha da TAP

<b>Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		<b>0,790</b>
<b>Teste da Esfericidade de Bartlett</b>	Qui-quadrado	851,850
	Graus de liberdade	136
	Significância	.000

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.15 - KMO e teste de *Bartlett* - grau de satisfação

<b>Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		<b>0,806</b>
<b>Teste da Esfericidade de Bartlett</b>	Qui-quadrado	929,687
	Graus de liberdade	55
	Significância	.000

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.16 - KMO e teste de *Bartlett*- comportamento dos membros

<b>Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		<b>0,769</b>
<b>Teste da Esfericidade de Bartlett</b>	<b>Qui-quadrado</b>	421,645
	<b>Graus de liberdade</b>	15
	<b>Significância</b>	<b>.000</b>

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os valores deste teste que indicam a adequação dos dados para a análise, um valor de 0,79, 0,806 e 0,769, significa que a extração efetuada pode ser considerada adequada e demonstra a existência de correlação entre as variáveis (Hair *et al*, 2006). Relativamente ao teste de *Bartlett* obtém-se um nível de significância inferior a 0,05, que confirma que a informação disponível é adequada para a análise pretendida. Concluimos então que os dados são adequados para a aplicação da análise fatorial.

#### 5.2.6.4.2. Análise Fatorial de Componentes Principais - 2º e 3ª Etapa

Na segunda etapa devemos fazer o cálculo dos fatores necessários para representar as variáveis, através da extração das componentes principais. A determinação do número de componentes retiradas baseou-se no critério de Kaiser, ou seja, na exclusão dos valores inferiores a 1. As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira dimensão explica o máximo da variância dos dados, a segunda o máximo possível da variância ainda não explicada e assim por diante. A última será a de menor contribuição dá para a explicação da variância total.

Após a extração dos fatores, na terceira etapa, eles são submetidos a uma rotação. O objetivo da rotação ortogonal é a obtenção de novos fatores não correlacionados que favoreçam uma melhor interpretação dos dados. O critério utilizado nesta etapa é a rotação *Varimax*. O método *Varimax*, que tem por objetivo extremar o valor dos coeficientes que relacionam cada variável com os fatores retidos, de modo a que cada variável possa ser associada apenas a um fator. Quanto maior o valor do coeficiente, em termos absolutos, que relaciona uma variável com um componente, maior será a relação entre ambos. Após a aplicação destas etapas, obtiveram-se os dados apresentados nas tabelas nº 5.16, nº 5.17 e nº 5.18. Verificamos que as comunalidades têm valores superiores a 0,5 considerados como mínimo por Hair *et al* (2006).

#### ✓ Análise Fatorial de Componentes Principais- Razões de Escolha da TAP

Em relação às razões para a escolha da TAP, justifica-se a constituição de seis fatores, apresentados na tabela seguinte. Para cada uma das componentes podemos apresentar uma designação, que traduz a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem. O Fator 1 designado por **Qualidade, Prestígio e Segurança**, está associado às variáveis relacionadas com a segurança, qualidade dos pilotos e dos aviões e pela confiança transmitida pela companhia. O

Fator 2 intitulado **Benefícios e Imagem**, agrega variáveis que tem essencialmente a ver com proveitos que os consumidores poderão obter ao viajar na TAP, mas também questões que estão relacionadas com a própria imagem da companhia. Em relação ao Fator 3 encontra-se ligado atributos que têm a ver com a capacidade da empresa de cumprir prazos e o tratamento eficaz da bagagem, considerando-se este Fator como **Eficácia**. O Fator 4 foi designado por **Preço**, pois estão aqui agrupadas variáveis ligadas ao preço da companhia e à relação qualidade preço. Relativamente ao Fator 5 tem a ver com a **Cobertura de Destinos e Proximidade** com os clientes. A TAP tem uma elevada cobertura de destino possibilitando a aproximação com os clientes e torna-los fiéis, assim como uma proximidade cada vez mais cimentada com esses clientes fidelizados. Por último temos o Fator 6, designado por **Classes e Pós-venda**, onde é evidenciado a existência de infraestruturas que permitem ter dois tipos de passageiros nos aviões, assim como infraestruturas que têm a ver com a capacidade de rapidamente resolver problemas gerir reclamações. Analisando de forma isolada verificamos que os atributos que os passageiros e detentores do Cartão Victoria mais concordância suscitam, é sem dúvida a existência de duas classes nos aviões, tratamento eficaz da bagagem e a elevada cobertura de destinos, como nos revela a próxima tabela.

Tabela nº 5.17 – Resultados da análise fatorial exploratória – razões escolha da TAP

	Componentes						Comunalidades
	1	2	3	4	5	6	
4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.	,737						0,57
4.3. Qualidade do serviço a bordo.	,748						0,69
4.4. Qualidade das Refeições.	,570						0,589
4.5. Prestígio da Companhia no mercado da aviação.	,658						0,586
4.14. Competência e eficiência dos pilotos.	,625						0,61
4.1. As vantagens e benefícios da acumulação de milhas são bastante elevados.		,683					0,558
4.9. Benefícios que obtenho são superiores aos custos.		,515					0,654
4.10. Pela boa imagem que está presente na mente de todos os consumidores.		,686					0,707
4.13. Modernidade e estado de conservação da sua frota.		,617					0,706
4.11. Cumprimento e respeito pelos horários dos voos.			,781				0,696
4.12. Tratamento eficaz de bagagens.			,830				0,73
4.6. Pelo preço praticado pela companhia.				,735			0,641
4.7. Relação existente entre a qualidade e o preço.				,736			0,682
4.8. Relação da proximidade com o cliente.					,563		0,61
4.15. Elevada cobertura de destinos.					,803		0,679
4.16. Existências de 2 classes diferentes nas suas aeronaves.						,870	0,802
4.17. Rapidez na resolução de eventuais problemas e gestão de reclamações.						,504	0,601
<b>% Variância explicada</b>	<b>15,7</b>	<b>12,4</b>	<b>10,6</b>	<b>9,9</b>	<b>8,8</b>	<b>8,0</b>	
<b>Variância total explicada</b>	<b>65,4</b>						

Nota: Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 11 iterações. N = 200.

As saturações superiores a 0.4 estão a negrito.

Fonte: Elaboração Própria

### ✓ **Análise Fatorial de Componentes Principais- Grau de Satisfação**

Em relação ao grau de satisfação, justifica-se a constituição de três fatores, apresentados na tabela seguinte. Para cada uma das componentes podemos apresentar uma designação, que traduz a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem. O Fator 1 designado por **Acumulação de Milhas**, está associado às variáveis relacionadas o funcionamento da acumulação de milhas no programa, quer em relação à sua validade, aos € gastos na sua aquisição, à própria loja de milhas. O Fator 2 intitulado **Parcerias**, agrega variáveis que são parceiras da companhia, quer ao nível de parceiros onde se acumula milhas, quer ao nível dos parceiros e produtos onde se pode utilizar as milhas acumuladas. E por último, temos o Fator 3 que se relaciona com algumas características do programa e com a qualidade do serviço prestado ao membro, considerando-se este Fator como **Especificidades e Apoio**. Analisando de forma isolada verificamos que o atributo que os passageiros e detentores do Cartão Victoria mais concordância suscitam, é sem dúvida companhias através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas, como nos comprova a próxima Tabela nº 5.18.

Tabela nº 5.18 - Resultados da análise fatorial exploratória – grau de satisfação

	Componentes			Comunalidades
	1	2	3	
6.2. Funcionamento da acumulação de milhas.	,712			0,658
6.3. Tempo de validade das milhas.	,861			0,769
6.4. Funcionamento da Loja das Milhas e respetivos preços das transações.	,842			0,729
6.5. Acumulação de milhas necessárias de acesso aos diferentes tipos de cartões.	,494			0,521
6.8. Relação existente entre os € gastos e as respetivas milhas acumuladas.	,733			0,639
6.1. Parceiros do programa.		,793		0,658
6.6. As companhias aéreas através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas.		,928		0,877
6.7. Produtos através dos quais se podem utilizar as milhas nas diversas companhias.		,818		0,703
6.9. Benefícios relativos a cada tipo de cartão Victoria.			,794	0,749
6.10. Conversão de milhas bónus em milhas <i>status</i> ou em milhas <i>status extra</i> .			,729	0,663
6.11. Qualidade do <i>site</i> e <i>callcenter</i> TAP Victoria no âmbito de esclarecimentos necessários.			,744	0,583
<b>% Variância Explicada</b>	<b>26,5</b>	<b>21,9</b>	<b>13,6</b>	
<b>Variância Total Explicada</b>	<b>68,1</b>			

Nota: Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 4 iterações.

Fonte: Elaboração Própria

### ✓ **Análise Fatorial de Componentes Principais- Comportamento dos membros do Programa TAP Victoria**

Em relação ao comportamento dos membros, justifica-se a constituição de dois fatores, apresentados na tabela seguinte. Para cada uma das componentes podemos apresentar uma designação, que traduz a síntese do conteúdo das variáveis que o constituem. O Fator 1 designado por **Fidelização**, está associado às variáveis de ligação à companhia, quer pela repetição da compra e intenção de continuidade, quer pela recomendação a amigos e familiares. O Fator 2 intitulado **Oportunidades**, agrega variáveis de oferta de maior valor para o cliente

oferecidas pela companhia e uma intenção de continuar a usufruir os serviços da companhia desde que se justifique. Analisando de forma isolada verificamos que os atributos que os passageiros e detentores do Cartão Victoria mais concordância suscitam, é sem dúvida: continuarei a viajar pela TAP enquanto for lucrativo para mim e quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos, como nos revela a próxima tabela.

Tabela nº 5.19 - Resultados da análise fatorial e exploratória – comportamento dos membros

	Componentes		Comunalidades
	1	2	
7.3. Sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras concorrentes.	,848		0,752
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	,856		0,762
7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal.	,855		0,748
7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.	,696		0,616
7.1. Acredito que, no momento, a TAP Portugal/ Programa TAP Victoria, possui ofertas de maior valor e maior qualidade comparativamente com os seus concorrentes.		,543	0,485
7.2. Continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim.		,932	0,874
<b>% Variância Explicada</b>	<b>47,7</b>	<b>22,9</b>	
<b>Variância Total Explicada</b>	<b>70,6</b>		

Nota: Método de Rotação: Varimax com a normalização de Kaiser. Rotação convergiu em 3 iterações.

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.6.5. Análise de Consistência Interna das dimensões utilizadas

Após a aplicação das estatísticas de consistência interna, o *Alfa de Cronbach*, pelas três dimensões utilizadas, podemos concluir que todos os fatores constituídos demonstram ser adequados, pelo que podem ser utilizados nas análises seguintes tal como foram definidos a partir da análise fatorial. De seguida apresentam-se alguns dos cálculos efetuados.

Tabela nº 5.20 – Estatísticas de consistência interna

		Alfa de Cronbach	N de Itens
Razões de escolha da TAP	Fator 1 – Qualidade/Prestígio/Segurança	0,751	5
	Fator 2 – Benefícios/Imagem	0,685	4
	Fator 3 – Eficácia	0,662	2
	Fator 4 – Preço	0,514	2
	Fator 5 – Cobertura de Destinos/Proximidade	0,458	2
	Fator 6 – Classes/Pós-venda	0,421	2
Grau de Satisfação	Fator 1 – Acumulação de Milhas	0,841	5
	Fator 2 – Parcelas	0,835	3
	Fator 3 – Especificidades/Apoio	0,714	3
Comportamentos de Fidelização	Fator 1 - Fidelização	0,820	4
	Fator 2 - Oportunidade	0,454	2

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.6.6. Comprovação do Grau de Satisfação/ Tipologia de Cartão

Esta análise é realizada através do cruzamento entre a variável qualitativa nominal, a tipologia que cartão e a variável quantitativa, as dimensões do grau de satisfação. De seguida, ilustram-se as diferenças não significativas e significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.21 - Diferenças não significativas/ significativas: tipologia cartão/ grau satisfação

		N	Média	Desvio Padrão	F (ANOVA)	Qui	P	Turkey
Fator 1 - Acumulação de Milhas	Miles	146	3,00	,590	Qui (2) = 31,03		**0,000	Silver>Miles Gold>Miles
	Silver	22	3,60	,569				
	Gold	17	3,76	,949				
Fator 2 - Parcerias	Miles	149	3,90	,482	Qui (2) = 7,68		* 0,021	Silver>Miles Silver>Gold
	Silver	24	4,18	,557				
	Gold	17	3,78	1,034				
Fator 3 - Especificidades/ Apoio	Miles	151	3,58	,519	Qui (2) = 5,37		0,068	
	Silver	24	3,83	,381				
	Gold	17	3,73	,868				

Nota: \*\* diferença significativa para  $p < 0,01$

\* diferença significativa para  $p < 0,05$

Fonte: Elaboração Própria

Pelo apresentado na tabela podemos concluir, que para os membros o grau de satisfação com o Fator 1 é inferior para os detentores de cartão Miles e superior para os detentores de cartão Silver e Gold, com o Fator 2 é superior para os detentores de cartão Silver e inferior para os detentores de cartão Miles e Gold e com o Fator 3 não apresenta diferenças significativas.

### 5.2.7. Etapa 7 – Conclusões

Após a recolha e análise dos dados interessa analisar a confirmação ou negação, quer da hipótese geral, quer das hipóteses operacionais, que irão assim fornecer as conclusões deste trabalho de investigação, como tal, apresentamos se seguida a análise de cada hipótese.

- H1: Os Programas de Fidelização constituem um fator decisivo aquando da escolha realizada pelo potencial cliente.

Tendo em conta que todos os elementos desta amostra têm cartões de fidelização, é importante começar pela análise dos motivos que levam à escolha da TAP, estudando a concordância.

Tabela nº 5.22 - Tabela de frequências de respostas – razões escolha TAP

	Concordância a), em %
Fator 1 - Qualidade/ Prestígio/ Segurança	94,5%
Fator 2 - Benefícios/ Imagem	80,2%
Fator 3 - Eficácia	77,8%
Fator 4 - Preço	46,6%
Fator 5 - Cobertura de Destinos/ Proximidade	76,3%
Fator 6 - Classes/ Pós-venda	63,1%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Importa, no entanto, também analisar se as razões de escolha da TAP dependem do tipo de cartão de fidelização, cruzando a variável qualitativa nominal, a tipologia de cartão, com as variáveis quantitativas, as dimensões das razões de escolha da TAP. De seguida, ilustram-se as diferenças não significativas e significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.23 – Diferenças não significativas / significativas: escolha TAP/ tipologia cartão

		N	Média	Desvio padrão	F (ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	p	Tukey
Fator 1 - Qualidade/ Prestígio/ Segurança	Miles	151	4,16	,375	Qui <sup>2</sup> (2)=8,55	* 0,014	Silver > Miles
	Silver	22	4,35	,442			Gold > Miles
	Gold	16	4,33	,560			
Fator 2 - Benefícios/ Imagem	Miles	148	3,83	,453	Qui <sup>2</sup> (2)=0,38	0,825	
	Silver	24	3,91	,311			
	Gold	15	3,82	,704			
Fator 3 - Eficácia	Miles	157	3,77	,592	Qui <sup>2</sup> (2)=2,32	0,314	
	Silver	24	3,54	,721			
	Gold	16	3,56	,964			
Fator 4 - Preço	Miles	157	3,23	,629	Qui <sup>2</sup> (2)=20,68	** 0,000	Silver > Miles
	Silver	24	3,60	,589			Gold > Miles
	Gold	16	3,97	,694			
Fator 5 - Cobertura de Destinos/ Proximidade	Miles	154	3,72	,524	Qui <sup>2</sup> (2)=4,75	0,093	
	Silver	24	3,79	,624			
	Gold	15	3,90	,949			
Fator 6 - Classes/ Pós- venda	Miles	153	3,46	,606	Qui <sup>2</sup> (2)=10,26	** 0,006	Gold > Miles
	Silver	24	3,73	,659			
	Gold	16	3,94	,655			

Nota: \*\* diferença significativa para p < 0,01

\* diferença significativa para p < 0,05

Fonte: Elaboração Própria

Importa também analisar se as razões de escolha da TAP para viajar dependem do tipo de cliente (questão 5 - se viaja sempre ou não pela TAP), para tal, cruzamos a variável qualitativa nominal dicotómica, costuma viajar sempre pela TAP Portugal e as variáveis quantitativas, dimensões das razões de escolha da TAP para viajar. De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas e significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.24 – Diferenças significativas/ não significativas: viajar sempre pela TAP/ razões

	Questão5	N	Média	Desvio padrão	Teste: Mann-Whitney	p
Fator 1- Qualidade/Prestígio/Segurança	Não	108	4,17	,377	U = 3972,5	0,333
	Sim	80	4,23	,428		
Fator 2 - Benefícios/ Imagem	Não	106	3,80	,522	U = 3987	0,472
	Sim	80	3,90	,366		
Fator 3 - Eficácia	Não	112	3,71	,687	U = 4598,5	0,762
	Sim	84	3,74	,599		
Fator 4 - Preço	Não	112	3,15	,625	U = 2966	** 0,000
	Sim	84	3,59	,641		
Fator 5 - Cobertura de Destinos/ Proximidade	Não	109	3,60	,636	U = 3108	** 0,000
	Sim	83	3,93	,426		
Fator 6 - Classes/ Pós-venda	Não	110	3,39	,655	U = 3246	** 0,000
	Sim	82	3,73	,545		

Nota: \*\* diferença significativa para p < 0,01

Fonte: Elaboração Própria

Através de todas as análises realizadas podemos concluir que, para os membros do programa, as razões de escolha preço, cobertura de destinos/ proximidade e classes/ pós-venda é superior para os que viajam sempre pela TAP e as razões de escolha qualidade/ prestígio/ segurança, benefícios/ imagem e eficácia não apresentam diferenças significativas. Pelo que, podemos afirmar que se comprova a hipótese 1 e que os clientes têm em conta, no processo de decisão de escolha do fornecedor, o facto de existir um programa de fidelização, reforçando assim os conceitos já apresentados por diversos autores (Yi, 1990; Halstead e Page, 1992; Biong, 1993; Taylor e Baker, 1994; Hallowell, 1996; Woodside, Frey e Daly, 1999).

- H2: Com a implementação de um Programa de Fidelização os clientes tornam se mais fiéis à empresa.

É importante começar por estudar se os membros costumam viajar sempre pela TAP Portugal e pelo que já foi apresentado, apenas 43% menciona fazê-lo. Como tal, não podemos afirmar que se verifique a hipótese H2: com a implementação de um programa de fidelização os clientes tornam se mais fiéis à empresa, pois menos de metade dos clientes com cartões de fidelização viaja sempre pela TAP.

Importa também analisar se viajar sempre pela TAP depende do tipo de cartão de fidelização, cruzando assim a avariável qualitativa nominal, a tipologia de cartão que possui e a variável dicotómica, cuja percentagem de respostas afirmativas pode ser tratada como variável quantitativa. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas, através da percentagem de respostas afirmativas.

Tabela nº 5.25 – Diferenças significativas: viajar sempre pela TAP/ tipologia cartão

		N	% sim	Desvio padrão	F (ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	P	Tukey
5. Costuma viajar sempre pela TAP Portugal?	Miles Winner	156	31,4%	46,6%	Qui <sup>2</sup> (2)=41,11	** 0,000	Silver > Miles
	Silver Winner	24	83,3%	38,1%			Gold > Miles
	Gold Winner	16	93,8%	25,0%			

Fonte: Elaboração Própria

Em conclusão, para os membros do programa de fidelização, a percentagem que viaja sempre pela TAP é inferior para os detentores de cartão Miles Winner e superior para os detentores de cartão Silver Winner e Gold Winner. Esta análise vem reforçar a hipótese H2, pois os detentores de cartões de fidelização com mais privilégios são os que mais viajam sempre pela TAP, logo os benefícios que são oferecidos aos clientes, que são superiores à medida que a tipologia de cartão aumenta, fazem com que a retenção seja uma realidade, reforçando assim estudos já realizados por diversos autores (Zineldin, 2006; O'Brien e Jones, 1995; Kivetz e Simonson, 2002; Dowling e Uncles, 1997 e Duffy, 2002).

- H3: A Fidelização conseguida é emocional à marca e não mecânica baseada em cartões e acumulações de milhas.

É importante começar pela análise do grau de satisfação, no que diz respeito ao programa (fidelidade mecânica) e aos comportamentos (fidelidade emocional), para conseguirmos assim entender se qual o tipo de fidelização presente. A fidelização mecânica observa-se quando o cliente se sente coagido a manter a relação com o atual fornecedor por não identificar alternativas de compras viáveis (ou porque as barreiras à mudança de fornecedor são elevadas ou porque os benefícios oferecidos pela concorrência não são suficientes para superar os dados pelo atual fornecedor), logo este tipo de comprometimento baseia-se mais na dependência do que na dedicação. Por sua vez, a fidelização emocional traduz-se no sentimento de afiliação ou identificação pessoal e social do cliente para com a empresa, marca, produto ou serviço. Este sentimento influencia a resistência à mudança de preferências pelo seu elevado custo psicológico (Wong e Sohal, 2002). Pelo que vamos tentar perceber, qual dos comportamentos anteriormente apresentados são mais frequentes no programa, através das seguintes tabelas.

Tabela nº 5.26 - Frequências de respostas - grau de satisfação

		Satisfação a)	
		N	%
Fator 1- Acumulação de Milhas	6.2. Funcionamento da acumulação de milhas.	116	59,2%
	6.3. Tempo de validade das milhas.	60	30,8%
	6.4. Funcionamento da Loja das Milhas e respetivos preços das transações.	58	30,2%
	6.5. Acumulação de milhas necessárias de acesso aos diferentes cartões.	112	57,7%
	6.8. Relação existente entre os € gastos e as respetivas milhas acumuladas.	50	25,8%
Fator 2- Parcerias	6.1. Parceiros do programa.	176	90,3%
	6.6. As Comp. Aéreas através das quais se podem utilizar milhas acumuladas.	151	78,2%
	6.7. Produtos através dos quais se podem utilizar milhas nas diversas compras.	159	81,5%
Fator 3- Especificidades/ Apio	6.9. Benefícios relativos a cada tipo de cartão Victoria.	141	72,3%
	6.10. Conversão de milhas bónus em milhas status ou milhas status extra.	117	60,0%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Satisfeito ou 5- Totalmente Satisfeito.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.27 - Frequências de respostas - comportamento

		Concordância a)	
		N	%
Fator 1- Fidelização	7.3. Sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras suas concorrentes.	148	75,9%
	7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	88	45,1%
	7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal.	151	77,8%
	7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.	178	90,8%
Fator 2- Oportunidade	7.1. Acredito que, no momento, a TAP Portugal/ TAP Victoria, possui ofertas de maior valor e maior qualidade comparativamente com os seus concorrentes.	150	77,7%
	7.2. Continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim.	185	95,9%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela nº 5.28 – Frequência de respostas – grau de satisfação/ comportamento

		Concordância a), em %
Grau de Satisfação	Fator 1 - Acumulação de Milhas	40,7%
	Fator 2 - Parcerias	83,3%
	Fator 3 - Especificidades/ Apoio	64,8%
Comportamento	Fator 1 - Fidelização	72,4%
	Fator 2 - Oportunidade	86,8%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente

Fonte: Elaboração Própria

Perante o apresentado podemos concluir que se verifica a hipótese H3, essencialmente para o comportamento de fidelização, quando comparado com a satisfação com a acumulação de milhas, embora se verifique também que a oportunidade (que pode ser considerada fidelização mecânica) apresenta um valor bastante relevante. Importa também analisar se o grau de satisfação e o comportamento dependem do tipo de cartão de fidelização, cruzando assim, a variável qualitativa nominal, a tipologia de cartão que possui e as variáveis quantitativas, a tipologia de cartão que possui. De seguida, ilustram-se as diferenças não significativas e significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.29 – Diferenças significativas/ não significativas: grau satisfação/ tipologia cartão

		N	Média	Desvio padrão	F(ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	P	Tukey
<b>Grau de Satisfação</b>							
Fator 1 - Acumulação de Milhas	Miles Winner	146	3,00	,590	Qui <sup>2</sup> (2)=31,03	** 0,000	Silver > Miles
	Silver Winner	22	3,60	,569			Gold > Miles
	Gold Winner	17	3,76	,949			
Fator 2 - Parcerias	Miles Winner	149	3,90	,482	Qui <sup>2</sup> (2) = 7,68	** 0,021	Silver > Miles
	Silver Winner	24	4,18	,557			Silver > Gold
	Gold Winner	17	3,78	1,034			
Fator 3 - Especificidades/ Apoio	Miles Winner	151	3,58	,519	Qui <sup>2</sup> (2) = 5,37	0,068	
	Silver Winner	24	3,83	,381			
	Gold Winner	17	3,73	,868			
<b>Comportamento</b>							
Fator 1 - Fidelização	Miles Winner	150	3,58	,676	Qui <sup>2</sup> (2)=33,62	** 0,000	Silver > Miles
	Silver Winner	24	4,18	,569			Gold > Miles
	Gold Winner	17	4,21	,830			
Fator 2 - Oportunidade	Miles Winner	148	4,07	,473	Qui <sup>2</sup> (2) = 5,67	0,059	
	Silver Winner	24	4,10	,416			
	Gold Winner	17	4,29	,867			

Nota: \*\* diferença significativa para p < 0,01

\* diferença significativa para p < 0,05

Fonte: Elaboração Própria

Pelos dados apresentados podemos concluir que para os membros do programa, a satisfação com a acumulação de milhas é inferior para o cartão Miles Winner e superior para Silver Winner e Gold Winner; a satisfação com parcerias é superior para o cartão Silver Winner e inferior para Miles Winner e Gold Winner; o comportamento fidelização é inferior para o cartão Miles Winner e superior para Silver Winner e Gold Winner; a satisfação com especificidades/ apoio e o comportamento oportunidade não apresenta diferenças significativas entre as tipologias de

cartão. Agora, a satisfação com a acumulação de milhas é superior para Silver Winner e Gold Winner (os passageiros com maior nível de Fidelização), embora o comportamento fidelização também seja superior para Silver Winner e Gold Winner (os passageiros com maior nível de fidelização), o que sugere que a maior fidelização seja emocional (comportamento fidelização), embora também seja mecânica (satisfação com acumulação de milhas).

Importa também analisar se o grau de satisfação e o comportamento dependem do tipo de cliente (se viaja sempre ou não pela TAP), para tal cruzamos a variável qualitativa nominal dicotómica, costuma viajar sempre pela TAP Portugal e as variáveis quantitativas, dimensões do grau de satisfação e comportamento. De seguida, ilustram-se as diferenças, não significativas e significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.30 – Diferenças não significativas/ significativas: grau de satisfação e comportamento/ viaja sempre pela TAP

		5. Costumava viajar sempre pela TAP?	N	Média	Desvio padrão	Teste Mann-Whitney	p
Grau de Satisfação	Fator 1 - Acumulação de Milhas	Não	100	2,83	,581	U = 1775	** 0,000
		Sim	83	3,51	,615		
	Fator 2 - Parcerias	Não	105	3,87	,560	U = 3748,5	0,074
		Sim	83	3,99	,578		
	Fator 3 - Especificidades/ Apoio	Não	106	3,51	,575	U = 3380,5	** 0,003
		Sim	84	3,78	,478		
Comportamento	Fator 1 - Fidelização	Não	105	3,37	,667	U = 1451,5	** 0,000
		Sim	84	4,12	,544		
	Fator 2 - Oportunidade	Não	104	4,05	,542	U = 4080	0,491
		Sim	83	4,14	,465		

Nota: \*\* diferença significativa para  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração Própria

O valor médio da satisfação com o Fator 1 e com o Fator 3 do grau de satisfação é superior para os que viajam sempre pela TAP, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. O valor médio da concordância com o Fator 1 dos comportamentos de fidelização é superior para os que viajam sempre pela TAP, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Na amostra, o valor médio da satisfação com o Fator 2 do grau de satisfação, e com o Fator 2 dos comportamentos é superior para os que viajam sempre pela TAP, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas. Agora, a satisfação com a acumulação de milhas é superior para os que viajam sempre com a TAP (os passageiros com maior nível de Fidelização), embora o comportamento fidelização também seja superior para os que viajam sempre com a TAP (os passageiros com maior nível de Fidelização), o que sugere que a maior fidelização seja emocional (comportamento fidelização), logo esta conclusão vem reforçar os conceitos defendidos por alguns autores em estudos anteriormente realizados (Rothsild e Gaidis, 1981).

- H4: Os Programas de Fidelização conduzem o cliente a realizar compras repetitivas da mesma marca ou conjunto de marcas.

Um dos benefícios para as empresas que provém da fidelização é a aquisição ou repetição de compra de produtos da mesma marca ou novos produtos, dado que os clientes satisfeitos esperam um determinado nível padrão de qualidade dos produtos da empresa, pelo que quando confrontados como novos produtos, os clientes encararão a sua aquisição como sendo de menor risco do que comparada com a experimentação de produtos de um fornecedor que desconhecem. Também os custos de transação são mais baixos, pois como os clientes estão satisfeitos tendem a comprar mais e com maior frequência produtos da empresa e esta não tem de investir fortemente na conquista de novos clientes pelo que se assiste a uma redução dos custos de realizar uma transação, sendo estes por exemplo, custos de negociação de contratos, custos de processamento de encomendas, entre outros. (Anderson *et al*, 1994). É importante começar pela análise de a TAP ser a primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos, ou seja, para testar esta hipótese a variável do antecedente de fidelização preço assume uma importância primordial, pois como sabemos existem na concorrência preços bem mais baixos, pelo que, analisar se apesar disso os clientes preferem a TAP Portugal e repetem a compra, é uma prova de fidelização à companhia.

Tabela nº 5.31 - Frequências de respostas

	Concordância a)	
	N	%
<b>7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.</b>	88	45,1%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente.  
Fonte: Elaboração Própria

A concordância com a questão em análise é de 45%. Pelo que não se verifica a hipótese H4, pois menos de metade dos clientes com cartões de fidelização enumera como primeira escolha a TAP Portugal quando necessitam de viajar apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.

Importa também analisar relacionando-a com a tipologia do cartão de fidelização. Cruzando a variável qualitativa nominal, a tipologia de cartão que possui e a variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, quando necessito de viajar, a TAP Portugal é a minha primeira escolha apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas, através da percentagem de respostas afirmativas na Tabela nº 5.32.

Tabela nº 5.32 - Diferenças significativas/ tipologia de cartão

		N	Média	Desvio padrão	F(ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	P	Tukey
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	Miles	153	2,92	1,170	Qui <sup>2</sup> (2)=36,35	** 0,000	Silver > Miles
	Silver	24	4,21	,779			Gold > Miles
	Gold	17	4,18	1,015			

Nota: \*\* diferença significativa para p &lt; 0,01

\* diferença significativa para p &lt; 0,05

Fonte: Elaboração Própria

Pelo apresentado na tabela anterior podemos concluir que, para os membros do programa, a concordância com a TAP ser a primeira escolha é inferior para os detentores de cartão Miles Winner e superior para os detentores de cartão Silver Winner e Gold Winner. Esta análise vem agora confirmar a hipótese H4, pois os detentores de cartões de fidelização com mais privilégios são os que escolhem como primeira escolha a TAP, mesmo existindo outras companhias que oferecem preços mais atrativos. Importa também analisar se a questão depende do tipo de cliente (se viaja sempre ou não pela TAP), cruzando a variável qualitativa nominal dicotómica, costuma viajar sempre pela TAP Portugal e a variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas na tabela.

Tabela nº 5.33 – Diferenças significativas/ questão 7.4.

	5. Costuma viajar sempre pela TAP?	N	Média	Desvio padrão	Teste Mann-Whitney	p
7.4. Quando necessito de viajar a TAP é a minha primeira escolha	Não	108	2,54	1,106	U = 1476,5	** 0,000
	Sim	84	3,99	,829		

Nota: \*\* diferença significativa para p &lt; 0,01

Fonte: Elaboração Própria

O valor médio da concordância com a questão é superior para os que viajam sempre pela TAP, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Esta análise vem confirmar a hipótese H4, pois os que viajam sempre com a TAP são os que a escolhem como primeira escolha, mesmo existindo outras companhias que oferecem preços mais atrativos. Esta conclusão vem também reforçar alguns estudos desenvolvidos anteriormente por vários autores acerca desta temática (Reichheld e Kenny, 1990; Reichheld e Sasser, 1990; Jarillo e Bidault, 1995; Keaveney, 1995; O'Brien e Jones, 1995; Reichheld e Teal, 1996; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Brito e Ramos, 2000; Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000; Lara e Casado, 2002; Felvey *apud* Kumar *et al.*, 2008; LaBarbera e Mazursky, 1983; Taylor e Baker, 1994; Zeithaml *et al.* 1996; Bolton, 1998; Hart e Johnson, 1999; Dowling e Uncles, 1997).

- H5: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização estão dispostos a pagar mais quando a incerteza é reduzida ou eliminada.

Os conceitos em estudo são a disposição em pagar mais (7.4.) e a incerteza ser reduzida ou eliminada. As variáveis cuja relação se pretende estudar são variáveis em escala de *Likert*, que podem ser tratadas como quantitativas, pelo que a relação entre elas pode ser analisada utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson R*. É necessário verificar a normalidade das distribuições das variáveis, com o teste K-S, como nos mostra a seguinte tabela.

Tabela nº 5.34 – Teste K-S

	K-S(a)		
	Estatística	g	Significância
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	,197	195	**,000
4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.	,365	198	**,000

Nota: a Correção de significância de Lilliefors \*\* diferença significativa para  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração Própria

O pressuposto da normalidade não se verifica para ambas as variáveis, pelo que deve utilizar-se o coeficiente de correlação de *Spearman*, para conseguir assim obter conclusões. Na tabela seguinte, em cada célula, que relaciona as variáveis que nela se cruzam, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de *Spearman* e o valor de prova do teste.

Tabela nº 5.35 – Coeficiente de correlação

		4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	Coeficiente. Correlação	,189(**)
	Significância	,009
	N	193

Nota: \*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

Fonte: Elaboração Própria

A correlação entre as duas variáveis é significativa (apresenta um valor de prova inferior a 5%), sendo positiva: significa que a um aumento de uma variável corresponde um aumento significativo da outra. Verifica-se assim uma relação estatisticamente significativa entre o ponto 7.4. e 4.2., ou seja, os clientes do programa de fidelização estão dispostos a pagar mais se a incerteza for reduzida ou eliminada. Como tal, verifica-se a hipótese H5: os clientes fidelizados a um programa de fidelização estão dispostos a pagar mais quando a incerteza é reduzida ou eliminada.

Importa no entanto, verificar se esta relação, verificada para toda a amostra, apresenta diferença entre os três tipos de cartões de fidelização. Na tabela seguinte, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de *Spearman* e o valor de prova do teste, para cada tipo de cartão.

Tabela nº 5.36 – Coeficiente de correlação de *spearman*

		4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.		
		Miles Winner	Silver Winner	Gold Winner
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	Coeficiente Correlação	,191(*)	,207	,327
	Valor de prova	,019	,332	,216
	N	152	24	16

Nota: \* Correlação normal, para um nível de significância de 0.01.

Fonte: Elaboração Própria

Esta última análise vem assim ainda reforçar a hipótese H5, pois a correlação entre a disposição para pagar mais se a incerteza for reduzida ou eliminada aumenta com o aumento do grau de fidelização. No entanto, importa também verificar se esta relação, verificada para toda a amostra, apresenta diferença entre os clientes que viajam sempre na TAP e os que não viajam sempre na TAP. Na tabela seguinte, apresenta-se o valor do coeficiente de correlação de *Spearman* e o valor de prova do teste, para cada tipo de cliente.

Tabela nº 5.37 – Coeficiente de *spearman*

		4.2. Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.	
		5. Costuma viajar sempre pela TAP Portugal? NÃO	5. Costuma viajar sempre pela TAP Portugal? SIM
7.4. Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos.	Coeficiente Correlação	,200(*)	,397(**)
	Significância	,039	,000
	N	107	84

Nota: \*\* Correlação forte, para um nível de significância de 0.01.

\* Correlação normal, para um nível de significância de 0.01.

Fonte: Elaboração Própria

Esta análise vem também reforçar a hipótese H5, pois a correlação entre a disposição para pagar mais se a incerteza for reduzida ou eliminada aumenta para os clientes que viajam sempre pela TAP. Esta ideia vem assim reforçar os conceitos transmitidos por diversos autores nos seus estudos anteriormente realizados (Reichheld e Kenny, 1990, Reichheld e Sasser, 1990; Jarillo e Bidault, 1995; Keaveney, 1995; O'Brien e Jones, 1995; Reichheld e Teal, 1996; Oliver, 1997; Anderson e Mittal, 2000; Brito e Ramos, 2000; Ganesh, Arnold, e Reynolds, 2000; Lara e Casado, 2002; Fornell, 1992, Anderson, Fornell e Lehman, 1994, Zeithaml et al., 1996; Hart e Johnson, 1999; Hoffman e Bateson, 2003).

- H6: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização fazem referências positivas trazendo assim novos clientes.

É importante começar pela análise da questão 7.5, estudando a concordância, para assim verificar se os clientes fidelizados fazem referências positivas, ajudando assim na boa publicidade para a companhia, como defendem autores como Money (2004) e Raymond e

Tanner (1994). As referências positivas são realizadas pelos clientes satisfeitos e contribuem para uma melhor reputação da empresa e refletem custos mais baixos para atrair novos clientes, devido às mesmas tornarem a publicidade mais eficaz na conquista de novos clientes e os próprios *media* tendem a apresentar, de forma gratuita, assuntos relativos ao sucesso da empresa na satisfação dos clientes (Anderson *et al*, 1994).

Tabela nº 5.38 - Frequências de respostas – questão 7.5

	Concordância a)	
	N	%
<b>7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal.</b>	151	77,8%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

A concordância com a questão em análise é de 78%. O que nos leva a concluir que se verifica a hipótese H6, pois mais de três quartos (78%) dos clientes com cartões de fidelização recomendam a TAP Portugal quando amigos ou familiares pedem conselhos sobre companhias aéreas. Importa também analisar se 7.5. depende do tipo de cartão de Fidelização, cruzando a variável qualitativa nominal, tipologia de cartão que possui e a variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas, através da percentagem de respostas afirmativas.

Tabela nº 5.39 – Diferenças significativas – tipologia de cartão/ questão 7.5

		N	Média	Desvio Padrão	F(ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	p	Tukey
<b>7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP.</b>	<b>Miles</b>	152	3,69	,774	Qui <sup>2</sup> (2)=16,45	** 0,000	Silver > Miles
	<b>Silver</b>	24	4,13	,680			Gold > Miles
	<b>Gold</b>	17	4,24	,970			

Nota: \*\* Diferença significativa para p < 0,01

Fonte: Elaboração Própria

Referenciando a tabela anterior podemos concluir que, para os membros do programa a concordância com a afirmação 7.5. é inferior para os detentores de cartão Miles Winner e superior para os detentores de cartão Silver Winner e Gold Winner. Esta análise vem confirmar a hipótese H6, pois os detentores de cartões de fidelização com mais privilégios são os que mais recomendam a TAP Portugal. Importa também analisar se a afirmação 7.5. depende do tipo de cliente (se viaja sempre ou não pela TAP), cruzando a variável qualitativa nominal dicotómica, costuma viajar sempre pela TAP Portugal e variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas, através dos seus valores médios.

Tabela nº 5.40 – Diferenças significativas – costuma viajar sempre pela TAP

	5. Costuma viajar sempre pela TAP?	N	Média	Desvio padrão	Teste Mann-Whitney	p
7.5. Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP.	Não	107	3,49	,817	U = 2464,5	** 0,000
	Sim	84	4,17	,598		

Nota: \*\* Diferença significativa para  $p < 0,01$

Fonte: Elaboração Própria

A concordância com a afirmação 7.5. é superior para os que viajam sempre pela TAP, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Esta análise vem confirmar a hipótese H6, pois os que viajam sempre pela TAP são os que a recomendam mais. Esta conclusão vem assim reforçar a ideia referida por vários autores, sendo estes, Reichheld e Kenny (1990), Reichheld e Sasser (1990), Jarillo e Bidault (1995), Keaveney (1995), O'Brien e Jones (1995), Reichheld e Teal (1996), Oliver (1997), Anderson e Mittal (2000), Brito e Ramos (2000), Ganesh, Arnold, e Reynolds (2000), Lara e Casado (2002) e Lovelock e Wirtz (2006).

- H7: Os clientes fidelizados a um Programa de Fidelização têm intenção de continuar a usufruir dos serviços oferecidos pela empresa.

É importante começar pela análise da questão 7.6, estudando a concordância dos membros em continuar a usufruir dos serviços da companhia, analisando assim o antecedente de fidelização comprometimento que é extremamente importante para nos ajudar a comprovar esta hipótese. Pois se um membro concordar em grande número com a questão 7.6., fica assim comprovada a relação entre fidelidade/ comprometimento defendida por diversos autores como essencial (Day:1999, Baldinger e Rubinson:1996 e Dick e Basu:1994)

Tabela nº 5.41 - Frequências de respostas - intenção de continuidade

	Concordância a)	
	N	%
7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.	178	90,8%

Nota: Os valores indicados reportam-se à escala de medida: a) Respostas 4- Concordo ou 5- Concordo Totalmente.

Fonte: Elaboração Própria

A concordância com a questão em análise é de 91%, pelo que, podemos concluir a verificação da hipótese H7, pois 90% dos clientes com cartões de fidelização têm a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela TAP. Importa também analisar se a questão 7.6, variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, está correlacionada com a variável qualitativa nominal, tipologia de cartão que possui. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas, através da percentagem de respostas afirmativas.

Tabela nº 5.42 – Diferenças significativas – tipologia de cartão/ questão 7.6

		N	Média	Desvio Padrão	F(ANOVA) Qui <sup>2</sup> (KW)	p	Tukey
<b>7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.</b>	<b>Miles</b>	154	3,94	,501	Qui <sup>2</sup> (2)=6,75	* 0,034	Gold > Miles
	<b>Silver</b>	24	4,08	,504			
	<b>Gold</b>	17	4,24	,562			

Nota: \* Diferença significativa para  $p < 0,05$ 

Fonte: Elaboração Própria

Após análise da tabela apresentada podemos concluir que para os membros do programa a concordância com 7.6. é inferior para os detentores de cartão Miles Winner e superior para os detentores de cartão Gold Winner. Esta análise vem confirmar a hipótese H7, pois os detentores de cartões de fidelização com mais privilégios são os que mais pretendem continuar a usufruir dos serviços. Importa também analisar se a afirmação 7.6, variável em escala de *Likert*, cuja média pode ser tratada como variável quantitativa, depende do tipo de cliente (se viaja sempre ou não pela TAP), relacionado com a variável qualitativa nominal dicotómica, costuma viajar sempre pela TAP Portugal. De seguida, ilustram-se as diferenças significativas.

Tabela nº 5.43 – Diferenças significativas/ questão 7.6.

	5. Costuma viajar sempre pela TAP?	N	Média	Desvio padrão	Teste Mann-Whitney	p
<b>7.6. Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.</b>	Não	109	3,87	,493	U=3566,0	** 0,000
	Sim	84	4,13	,485		

Nota: \*\* Diferença significativa para  $p < 0,01$ 

Fonte: Elaboração Própria

A concordância com 7.6. é superior para os que viajam sempre pela TAP, sendo as diferenças observadas estatisticamente significativas. Esta análise vem confirmar a hipótese H7: os clientes fidelizados a um programa de fidelização têm intenção de continuar a usufruir dos serviços oferecidos pela empresa, pois os que viajam sempre pela TAP são os que mais pretendem continuar a usufruir dos serviços da TAP. Esta intenção de continuidade, desenvolvida num ambiente de confiança e satisfação desenvolvido pelo membro, vem assim reforçar as conclusões obtidas em diversos estudos realizados por alguns autores (Lara e Casado, 2002; Ram e Jung, 1991; Bolton e Lemon, 1999).

Relativamente à hipótese geral, que é *Com a implementação do Programa TAP Victoria a TAP Portugal conseguiu que os seus clientes se tornassem mais fiéis*, como se verificam a maioria das hipóteses operacionais, podemos concluir que esta se verifica. Até porque ficou provado que os membros têm comportamentos típicos dos antecedentes de fidelização, apresentando elevados graus de satisfação, valor percebido, qualidade, confiança, elevado comprometimento, barreiras à mudança e valorização da imagem organizacional, através das referências positivas

que realizam, a disposição de pagar um preço mais elevado quando as incertezas são reduzidas ou eliminadas, valorizam o fator qualidade e a sua relação com o preço, apresentam intenções de continuar a usufruir os serviços da companhia e valorizam a imagem organizacional visto ser principalmente por razões que escolhem viajar pela TAP Portugal. Esta conclusão final vem comprovar os resultados apresentados pelos diversos autores referenciados anteriormente, que constituem uma mais-valia para este estudo, reforçando assim os seus resultados.

### 5.3. Discussão de Resultados

Relativamente à caracterização sociodemográfica dos membros podemos concluir que a tipologia de cartão que possuem está relacionada com as variáveis idade, habilitações literárias e rendimento, sendo que quanto mais se sobe na escala das ditas variáveis, mais a tipologia de cartão se torna superior. Os principais motivos que levam os passageiros a escolher a TAP relacionam-se com a influência que a empresa representa no mercado da aviação, pois os itens mais enumerados relacionam-se com a competência e eficiência dos pilotos (4.14), prestígio da companhia no mercado da aviação (4.5) e elevada segurança e confiança transmitida pela companhia (4.2). Pelo que, notamos que o fato de existir o programa de fidelização Victoria, não assume uma influência direta aquando da escolha da companhia, visto que a resposta - as vantagens e benefícios da acumulação de milhas são bastante elevados (4.1), que poderiam influenciar a escolha aparece somente em 12º lugar. Note-se também que o motivo menos popular é o preço praticado pela companhia, que faz com que os membros quando questionados acerca da utilização da companhia de forma contínua, cerca de 57,4% negam essa utilização, procurando companhias concorrentes, o que levanta uma questão pertinente relativamente à nova estratégia levada a cabo pela companhia, que apesar de ter um novo enfoque nos segmentos colocados nos extremos da procura, *low cost* e *corporate*, criando assim cinco maneiras diferentes de viajar nos seus voos, parece que não está a conseguir atingir os resultados pretendidos. Também é importante refletir acerca de outro motivo que também se localiza no final da lista como sendo, rapidez na resolução de eventuais problemas e a gestão de reclamações (4.17), o que revela um abalamento da satisfação e da confiança dos membros, o que pode assim levar à deserção, logo este será um fator a ter em atenção. Relativamente à tipologia de cartão que possui, quanto mais elevado é o estatuto do membro, mais a TAP Portugal é a 1ª escolha, isto prende-se, com as vantagens e benefícios oferecidos pela companhia, que como podemos verificar, são vistos como vantagens competitivas.

No que diz respeito à satisfação dos membros, face ao programa, estes valorizam os seguintes aspetos, parceiros do programa (6.1), companhias aéreas através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas (6.6), produtos através dos quais se podem utilizar as milhas nas diversas companhias (6.7) e os benefícios relativos a cada tipo de cartão victoria (6.9), no entanto, mostram-se muito insatisfeitos com o tempo de validade das milhas (6.3) e com a

relação existente entre os € gastos e as respetivas milhas acumuladas (6.8), chegando mesmo a atingir valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida, o que nos leva a concluir que apesar de existir uma loja de milhas para possibilitar a extensão da validade das mesmas, os membros continuam insatisfeitos, pois essas transações têm de ser pagas. Pelo que a TAP Portugal deveria repensar em outra estratégia, como por exemplo, o faz a companhia Air France, membro da aliança Skyteam, com o seu programa de fidelização frequente, o Flying Blue, em que as milhas não expiram desde que se realize uma viagem, com a companhia ou alguns dos seus parceiros, a cada 36 meses. Obviamente que o grau de satisfação é superior para os membros de tipologia de cartão mais elevado, no que diz respeito à acumulação de milhas (fator 1), no entanto, relativamente às parcerias os membros mais satisfeitos são aqueles detentores de cartão Silver Winner e os menos satisfeitos são os detentores dos cartões Miles e Gold Winner, o que nos faz concluir que quer os parceiros do programa, quer as companhias parceiras, quer os produtos através dos quais se podem utilizar as milhas se adequam muito mais aos membros situados a meio da pirâmide de clientes, o que será um fator a ter em conta ao realizar as mudanças necessárias nesta área.

Relativamente ao comportamento dos membros a concordância foi mais elevada para os itens, continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim (7.2), tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação (7.6) e sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras suas concorrentes (7.3). Os dois últimos itens apresentados revelam uma ligação emocional ao programa, pois revelam uma forte ligação e uma continuidade, no entanto o primeiro item revela uma ligação mecânica e baseada somente na oportunidade, o que nos revela aqui uma mistura de componentes que estão em fase de uniformização e evolução, resultante da implementação do programa Victoria. Novamente o fator preço influencia a escolha, daí ser o item (7.4) quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atrativos, ser aquele que apresenta menor concordância por parte dos membros. E mais uma vez a tipologia do cartão influencia o comportamento, pois os clientes detentores de cartões de fidelização com mais privilégios são os que pretendem continuar a usufruir dos serviços.

Como o membro costuma acumular as suas milhas é uma informação extremamente pertinente para a equipa que gere o programa, sendo que, o item mais importante, representado por 94%, quase a totalidade dos membros, são as viagens, o que revela talvez um pouco de desconhecimento da funcionalidade do programa por parte dos membros, que não usufruí assim dos inúmeros parceiros que tem disponíveis para efetuar a acumulação. Pelo que, a empresa deverá certificar-se que todos os seus membros conhecem e compreendem o funcionamento do programa, mantendo assim uma comunicação e eficaz e contínua com os mesmos. Pertinente é

também conhecer como os membros costumam utilizar as suas milhas e a utilização centra-se na TAP Portugal, sendo as 3 primeiras respostas centradas na companhia, seguidas dos bilhetes prémio na rede Star Alliance e as restantes opções da TAP novamente. Podemos concluir que os membros preferem viajar pela TAP Portugal, apesar de poder fazê-lo também por outras companhias, o que vem assim reforçar a preferência pela companhia devido à sua qualidade e prestígio, como concluímos aquando da análise das razões de escolha.

Através de todos os resultados apresentados podemos concluir que a TAP tem alguns dos principais ingredientes para o sucesso, pois para além de ter implementado um programa de fidelização ao cliente, tem também um grande “suporte” por detrás, ou seja, todo o seu prestígio e confiança dos seus clientes, o que faz com que a adesão ao programa seja facilitada, independentemente das vantagens e benefícios oferecidos ao cliente, juntando assim o útil ao agradável. Após tudo isto estamos em condições de terminar a análise do programa TAP Victoria, no que diz respeito aos fatores básicos de sucesso, que foi iniciada no capítulo IV e que agora pode ser completada com os resultados obtidos na nossa investigação, como tal, apresentamos a seguinte tabela com os fatores de sucesso a completar.

Tabela nº 5.44 – Complemento da análise do programa, segundo os fatores de sucesso

Fator Sucesso	Conceito	Programa TAP Victoria
<b>3. O programa deve ser percebido como vantagem competitiva</b>	Quando a concorrência é muito grande, a distribuição é muito equilibrada, a formação de preços igual e os parâmetros de qualidade, a única arma competitiva disponível são as ações que fidelizam os clientes, que devem ser percebidas como vantagem competitiva sustentável para a organização.	<b>O programa é visto como uma vantagem competitiva para os seus membros.</b>
<b>5. A comunicação com o cliente da base</b>	Os programas de fidelidade devem ter uma comunicação constante com os clientes da sua base para entender as suas necessidades e auxiliar na construção de segmentações consistentes com o objetivo de transformar os produtos e serviços em valor.	<b>A comunicação com o cliente não existe, não na perspetiva de comunicação das novidades, do extrato de milhas, entre outras informações, mas sim na questão da satisfação dos membros e na gestão de reclamações.</b>

Fonte: Elaboração Própria (Rocha *et al*, 2005; TAP Portugal, 2010)

O programa é assim visto como uma vantagem competitiva para o cliente, principalmente para aqueles membros detentores do cartão Gold Winner, o que é muito bom para a empresa, pois é para estes clientes que importa desenvolver estratégias, pois estão no topo da pirâmide e garantem os maiores lucros. Em relação à comunicação com cliente, no ponto de vista de análise da sua opinião, a empresa apresenta lacunas graves, pois a maioria apresenta um elevado grau de insatisfação no que diz respeito a vários itens, como sendo, o preço, a validade das milhas, a relação entre os euros gastos e as milhas acumuladas e as parcerias e ao contrário do que poderíamos pensar que estas insatisfações não provêm apenas de clientes da base da pirâmide. Como tal, o programa apesar de apresentar bons resultados deveria promover algumas alterações, que são sugeridas na próxima tabela.

Tabela nº 5.45 – Comparação entre o programa atual versus o programa proposto

Itens	Programa Atual	Sugestões Propostas
<b>Segmentação</b>	3 Tipologias de cartão: Miles, Silver e Gold Winner;	Não se sugere qualquer alteração, pois pensamos que a segmentação implementada é bastante eficaz;
<b>Produtos</b>	5 Maneiras diferentes de viajar: tap discount, tap basic, tap classic, tap plus e tap executive;	Revisão do tarifário do produto tap discount, para que assim, este permita captar a fidelidade de membros mais sensíveis ao preço, visto que esta foi uma estratégia já lançada pela companhia para fazer face à concorrência feroz das companhias <i>low-cost</i> .
<b>Benefícios associados a cada Cartão</b>	- Miles Winner (12 benefícios); Silver Winner (36 benefícios); Gold Winner (52 benefícios);	Não se sugere qualquer alteração, pois estes benefícios são reconhecidos e satisfazem os membros;
<b>Funcionamento das Milhas</b>	O atual programa tem disponível uma Loja de Milhas;	Implementar outra forma de fazer face à validade das milhas, que não obrigue o membro a despende de uma quantia monetária, como é o caso da Lojas de Milhas, pois não é bem aceite pelos membros;
<b>Parcerias de Acumulação de Milhas</b>	Mais de 90 parceiros distribuídos dos diversos setores de atividade;	Reestruturar os parceiros em relação aos membros Miles e Gold Winner, visto que estes apresentam descontentamento e como é óbvio os membros que estão no topo da pirâmide de clientes são os que mais lucros trazem, pelo que, são aqueles que mais interessa satisfação, como é o caso dos clientes Gold Winner;
<b>Companhias Parceiras</b>	Rede Star Alliance e outros Parceiros Aéreos;	Não se sugere qualquer alteração, pois os membros estão satisfeitos com as diversas companhias aéreas parceiras;
<b>Produtos através dos quais se utilizam milhas</b>	Bilhetes-Prémio, Upgrades, Taxas de Serviço, Bilhetes de Criança, Bilhetes de Acompanhante, Bilhetes Round-The-World e Bilhetes One-Way;	Não se sugere qualquer alteração, pois os membros estão satisfeitos pela diversidade de produtos;
<b>Comunicação</b>	<i>Website</i> TAP Victoria, Impressos, Correio eletrónico, Newsletter;	Não se sugere qualquer alteração, pois pensamos que esta é eficiente e diversificada;
<b>Treinamento de Parceiros</b>	O atual programa não possui nenhum tipo de treinamento dos parceiros envolvidos;	Treinar os parceiros envolvidos será primordial para assim prolongar a imagem positiva da companhia;
<b>Pesquisa de Satisfação</b>	O atual programa não possui pesquisa de satisfação;	Incluir um sistema de pesquisa para medir a satisfação dos membros, motivos de cancelamento, motivos de deserção, etc.;
<b>Resolução de problemas/reclamações</b>	O atual programa não tem uma eficaz gestão de reclamações;	Reestruturar o funcionamento e treinamento da equipa gestora das reclamações;

Fonte: Elaboração Própria (TAP Victoria e TAP Portugal 2010)

O programa deve como tal, rever alguns pontos importantes que foram negativamente mencionados, sendo estes, o preço conciliando-o com a nova estratégia lançada pela companhia, a validade das milhas optando por novas estratégias, revisão dos mais de 90 parceiros da acumulação de milhas tendo em conta a opinião e características dos membros dos diferentes níveis, o treinamento dos parceiros que é indispensável para a continuação da estratégia, a pesquisa de satisfação para ter assim em conta os desejos e expectativas do cliente e a gestão de reclamações para evitar assim o descontentamento que podem levar a deserções. Com tudo isto podemos concluir que o ponto mais importante a melhorar centra-se na comunicação com o cliente, quer ao nível do estudo das suas expectativas, grau de satisfação, como ao nível de uma comunicação eficaz aquando de reclamações ou quaisquer problemas. Após apresentada a conclusão, no capítulo seguinte são apresentadas todas as conclusões relativas a todos os conceitos focados ao longo de toda a dissertação.

## **CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo apresenta-se uma síntese dos pontos relevantes deste trabalho, com o objetivo de facilitar a leitura, compreensão e aplicação do estudo desenvolvido. O objetivo principal desta dissertação consiste na clarificação da importância dos programas de fidelização nos mercados, nomeadamente o Programa TAP Victoria, sendo esta análise feita na perspetiva dos clientes utilizadores destes programas, sobre a sua eficácia e pertinência.

### **6.1. Conclusões Finais**

Considerando os objetivos propostos, o trabalho pode ser resumido em três etapas, em que na primeira procurou-se identificar os elementos chave dos conceitos de lealdade, fidelização e programas de fidelização, na segunda foram descritos os dados mais relevantes acerca do programa de fidelização em estudo e numa terceira fase procedeu-se à implementação da metodologia que nos permitiu obter os resultados e tirar as respetivas conclusões, que é o objetivo primordial de qualquer investigação. A primeira etapa foi apresentada nos capítulos 1 e 2, constituindo assim a revisão da literatura, de onde podemos concluir com base nos diferentes autores analisados, que a definição do conceito de fidelização se baseia nas variáveis afeto e repetição de compra, em que um cliente fiel é aquele que, para além de realizar compras repetidas, é aquele que é pouco sensível ao preço, que pretende aumentar a quantidade ou frequência de compras e que assume um papel de influenciador de terceiros. Na perspetiva da empresa verificou-se que as receitas de uma venda pontual são basicamente o valor de transação, enquanto os proveitos de uma relação duradoura podem ser uma fonte de crescimento sustentado, de lucro e um forte ativo. Posteriormente, a satisfação e a confiança surgem como as determinantes chave da fidelização, essencialmente, porque pesquisas anteriores demonstraram que os clientes satisfeitos e que confiam na empresa possuem todas as tendências de um cliente fiel. Embora a real contribuição dos programas de fidelização possa ser questionada, o que está em jogo é uma estratégia que parece ser consensual, tanto por parte dos profissionais, como por parte dos autores e académicos consultados, a necessidade de um estreito relacionamento empresa - cliente, como forma de sustentar e aumentar os resultados das empresas. Estes programas trazem inúmeros benefícios para as empresas que os implementam, sendo estes, o fortalecimento e a manutenção do compromisso do cliente com a marca, reduzindo assim a migração para a concorrência, melhorar o canal de comunicação com o cliente, as compras adicionais serem mais oportunas e as vendas cruzadas. Os benefícios para os clientes são também notáveis, os descontos diretos ou acumulação de pontos, que posteriormente são trocados por produtos ou serviços da empresa ou serviços adicionais oferecidos. Como se referiu, o objetivo de um programa de fidelização baseia-se no estabelecimento de um elevado grau de fidelização nos segmentos de clientes mais lucrativos.

Estes programas procuram acrescentar mais valor aos utilizadores que fazem maior uso dos serviços da empresa, e, conseqüentemente, aumentar a sua satisfação para com o fornecedor. Diversos autores deram as suas contribuições na criação de modelos conceptuais, classificações de programas de fidelização, entre outros conceitos. Posteriormente, refletiu-se sobre o processo de gestão de programas de fidelização, do qual se sublinha a importância de a empresa ter noção dos custos e benefícios que o programa proporciona, bem como a necessidade de constante inovação e medição da sua eficácia.

No que diz respeito ao programa de fidelização TAP Victoria, constituindo assim a 2ª etapa, este enquadra-se no modelo de recompensa, sendo estas classificadas como diretas, ou seja, ligadas ao negócio da empresa e imediatas, visto que cada utilização do serviço dá acesso imediato a milhas que podem ser utilizadas. O programa é de marca própria, representando assim a empresa junto do consumidor e construído tendo em conta as quatro dimensões enumeradas por Berry e Parasuraman (1991), sendo estas a financeira, social, customização e a estrutural. Podemos também concluir que este possui diversos fatores de sucesso, como sendo, apoio da administração da empresa, um conjunto de regalias para o cliente cujo valor percebido pelo cliente é superior aos custos de se manter fiel à marca, visto que tem mais de 90 parceiros das diversas áreas pertencentes a diferentes setores de atividade, o programa procura também desenvolver uma estrutura de suporte, para que o membro possa consultar sempre os dados relativos à sua conta, para que seja evidente a transparência de todo o processo, a atualização permanente dos benefícios e parceiros é também essencial e revela um espírito de evolução que acompanha a tendência do mercado e as exigências do cliente atual. Outras das vantagens é também o facto de a utilização de benefícios poder ser realizada por outras companhias parceiras, que podem oferecer assim mais destinos que a companhia TAP Portugal não tinha disponíveis, o que revela uma grande abertura e sentido de modernidade e evolução. A empresa desenvolveu também mecanismos de avaliação regular com o objetivo de permitir à organização a comparação dos custos do programa com os benefícios que obtém e por fim, atualizar permanentemente os benefícios. Podemos também concluir que é um modelo a seguir por outras empresas, no que diz respeito à sua implementação, na medida em que todo o seu funcionamento, estrutura e construção, são um exemplo de sucesso, aliás como se comprova pelo seu número de membros.

No entanto, através da 3ª etapa, existe uma lacuna evidente no que diz respeito à comunicação com o cliente, pelo que esta deverá ser a aposta da companhia em termos de melhoria, para assim conhecer as particularidades do programa que satisfazem ou não satisfazem o membro, adaptando, se necessário, bem como, no que diz respeito à gestão de reclamações e resolução de problemas. Pois como todos sabemos as necessidades e opiniões dos clientes mudam e evoluem, logo a comunicação constante torna-se assim primordial.

Relativamente aos objetivos principais desta investigação podemos assim concluir que os programas de fidelização, de acordo com os resultados apresentados e discutidos na parte empírica, constituem uma importância primordial num mercado cada vez mais concorrencial, assumindo um fator importante para o cliente quando escolhe o seu fornecedor. Com a implementação de programas de fidelização os clientes tornam-se assim mais fiéis, pois valorizam como vantagem competitiva os mesmos, na medida em que são compensados com inúmeros benefícios e vantagens que valorizam e que não querem perder. A nossa pergunta de partida foi assim confirmada, ou seja, *com a implementação do Programa TAP Victoria, a TAP Portugal conseguiu que os seus clientes se tornassem mais fiéis.*

## 6.2. Contributos da Tese

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), um trabalho de investigação social produz dois tipos de conhecimentos, os novos conhecimentos relativos ao objeto de análise e novos conhecimentos teóricos. O resultado esperado com a realização desta dissertação é que esta sirva para abrir a visão dos gestores no que diz respeito ao conceito de marketing relacional e a sua importância num cenário a nível do marketing, marcado por rápidas transformações e comprovar a eficácia que os programas de fidelização têm na perspetiva do cliente, incentivando assim a sua escolha e continuidade no que diz respeito ao fornecedor de produtos e serviços de que necessita, tornando o cliente, mais fiel. Esta dissertação vem também complementar alguns estudos anteriormente realizados e vem reforçar a ideia da importância da fidelização de clientes.

Os programas de passageiro frequente, são uma prática comum na indústria aérea, sendo que o primeiro programa de fidelização teve início em 1981 pela American Airlines com o objetivo de encorajar a lealdade do cliente. Hoje em dia mais de 130 companhias aéreas em todo o mundo têm este tipo de programas implementados. Estes são um dos mais conhecidos instrumentos de marketing, que consistem numa vantagem criada pelas empresas de transporte aéreo para explorar a sua posição nos seus *hubs* (plataforma giratória de voos de uma companhia aérea que permite a transmissão dos seus passageiros para o destino pretendido: Fonte: TAP Portugal). Oferecem aos seus clientes recompensas, normalmente um bilhete grátis, para os clientes que já tenham gasto uma certa quantia com a companhia e normalmente os consumidores são também classificados de acordo com a quantidade de compras, sendo assim distribuídos pelos clientes “*diamond*”, “*gold*” e “*silver*”, tendo tratamento preferencial ao cliente de acordo com o seu *status*. Normalmente as companhias que implementam programas de fidelização incorporam alianças, o que vem assim reforçar o valor dos ditos programas (Vivian, 2007). Pelo que, como todos os programas de fidelização apresentam as mesmas características, quer ao nível da sua construção, do tipo de parceiros e do seu funcionamento, esta dissertação poderá assim ser um marco importante nesta temática, aplicável a qualquer programa de fidelização de qualquer companhia aérea, contribuindo assim para a literatura

existente acerca desta temática e reforçando assim a sua eficácia. Traz também contributos para a própria TAP Portugal, que poderá rever assim a sua estratégia de fidelização com base nos resultados apresentados, combatendo os pontos fracos e fortalecendo os pontos fortes enumerados. Este estudo, traz também algum prestígio para a companhia, visto que poderá servir como ponto de referência para outras companhias que tenham implementado programas de passageiro frequente.

### **6.3. Limitações da Tese**

O estudo realizado tem algumas limitações, as quais oferecem oportunidades de investigação futura para melhorar o trabalho efetuado, que são agora apresentadas. Podemos então denominar as limitações encontradas ao longo e após a realização desta dissertação, como sendo e no que diz respeito ao programa em si, não foram distinguidas para o estudo, as diferentes categorias de clientes, particulares e *corporate* e o estudo só incidiu nos membros TAP Victoria residentes em Portugal, que como sabemos constituem somente 51% do universo.

Outra limitação apontada é o facto de esta dissertação se focalizar na perspetiva do cliente e ficarmos assim sem saber qual a perspetiva das empresas que implementam estes programas, se são rentáveis, se trazem retorno financeiro, entre outros aspetos importantes. Também não existiam pesquisas empíricas que envolvam comparações dos resultados de empresas, ou mesmo da TAP Portugal, anteriormente e posteriormente à implementação de um programa de fidelização de clientes. Por último, a limitação do tamanho da amostra, pois apesar de o número de respostas obtidas no nosso estudo ser bastante elevado, cerca de 551 respostas, só 200 delas diziam respeito a membros Victoria. O número de membros é bastante elevado, criando assim dificuldades à extrapolação das conclusões para todo o universo.

### **6.4. Linhas de Investigação Futuras**

Uma linha de investigação futura poderá ser o estudo da perspetiva das empresas que implementam programas de fidelização, medindo a sua eficácia através de resultados financeiros, quer ao longo do tempo, quer na comparação antes e após a sua implementação. No que diz respeito ao programa TAP Victoria, para além da perspetiva da empresa, ser analisados bastante pertinente, também por exemplo, outros mercados para além do português visto que o programa tem uma forte componente internacional. Dividir o estudo consoante a tipologia de clientes e ampliar a amostra para assim atingir resultados mais eficazes. A vastidão do conhecimento que acreditamos ainda estar por descobrir na área da fidelização dos clientes dá-nos confiança de que podemos desenvolver futuramente muitas investigações interessantes e dá-nos também ânimo ao considerarmos que a generalidade dos estudos contribui para alcançarmos um conhecimento mais alargado nesta área.

## CAPÍTULO VII – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1. Bibliografia Geral

- Abreu, C. B. (1996). Serviço Pós-Venda: A dimensão esquecida do marketing. São Paulo: RA – *Revista de Administração de Empresas*.
- Afonso, P. (2012). IATA revê lucros em baixa. *Jornal Publituris, Edição 23, Nº 1208*, pp. 30.
- Anderson, E. W, Fornell, C. & Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden”, *Journal of Marketing, Vol. 58, N. 3*, pp. 53-66.
- Anderson, E. W. & Mittal, V. (2000). Strengthening the satisfaction: profit chain. *Journal of Service Research, Nº 3*, p. 107-120.
- Albrecht, K. & Zemke, R. (2002). *Serviço ao cliente: Reinvenção da gestão do atendimento ao cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- Baldinger, A. L. & Rubinson, J. (1996). Brand loyalty: The link between attitude and behavior. *Journal of Advertising Research, Vol. 36, N. 6*, pp. 22-34.
- Banasiewicz, A. (2006). Loyalty program planning and analytics. *Journal of Consumer Marketing”, V. 22*, Emerald Group Publishing, pp. 332-339.
- Barron, S. & Harris, K. (1995). *Services marketing text and cases*. London: Macmillan Business.
- Bateson, J. E. G. & Hoffman, K. D. (1999). *Managing Services Marketing Text and Readings (4.ª ed)*. Fort Worth: The Dryden Press.
- Bennett R. & Rundle-Thiele S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Journal of Brand Management, Vol. 9, N. 3*, pp. 193- 209.
- Berry L. E Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. Trans. New York: The Free Press.
- Biong, H. (1993). Satisfaction and loyalty to suppliers within the grocery trade. *European Journal of Marketing, Vol. 27*, pp. 21.
- Biong, H. & Selnes, F. (1996). *The strategic role of the salesperson in established buyerseller relationship*. Cambridge: Marketing Science Institute.
- Bloom, B. L., Asher, S. J. & White, S. W. (1978). Marital Disruption as Stressor: a review and analysis. *Psychological Bulletin, Vol. 85*, pp. 867 – 894.
- Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer’s relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction. *Marketing Science, Vol.17, nº 1*, (1998), pp. 45-65.
- Bolton, R. N. & Lemon, K. N. (1999). A dynamic model of customers’ usage of services: usage as an antecedent and consequence of satisfaction. *Journal of Marketing Research, Nº 36*, pp. 171-186.
- Bolton, R. N. & Kannan, P. K. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, N. 1*, pp. 95 – 108.
- Bogmann, I. M. (2000). *Marketing de relacionamento - Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Livraria Nobel S.A, pp. 21 e 89 e 92.
- Brito, C. M. & Lencastre, P. (2000). *Os Horizontes do Marketing*. Editorial Verbo, pp.77-85.
- Brito, C. e Ramos, C. (2000) *Comércio eletrónico: relação com parceiros de Negócio*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Browen, J. & Chen, S. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.13, N. 4/5*, pp. 213 – 217.

- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan, V. (2003). Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N. 2, pp. 109-126.
- Caminal, R. & Mateus, C. (1990). Endogenous switching cost in a duopoly model”, *International Journal of Industrial Organization*, Vol. 8, pp. 353 – 373.
- Capizzi, M., Ferguson R. & Cuthbertson R. (2004). Loyalty trends for the 21st century”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, pp. 199-212.
- Carmo, H. & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da Investigação*. Guia para Autoaprendizagem, Universidade Aberta, pp. 138-197.
- Caruana, A. (2004). The impact of switching costs on customer loyalty: A study among corporate customers of mobile telephony”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 12, N. 3, pp. 256-268.
- Chang, T. Z. & Wildt, A. R. (1994). Price, product information, and purchase intention: An empirical study, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, n. 1, pp. 16-27.
- Chassin, T., Eldeman, D. C. & Segal, L. (1998). *Opportunities for action*. The Boston Consulting Group, pp 2-10.
- Chaudhuri, A. & Holbrook, M. B. (200). The chain of effects form brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, *Journal of Marketing*, Vol.15, pp. 81-94.
- Chen, P. & Hitt, L. M. (2002). Measuring switching costs and the determinants of customer retention in internet – enabled businesses: a study of the online brokerage industry”, *Information Systems Research*, Vol. 13, N. 3, pp. 255-274.
- Christopher, M; Payne, A. & Ballantine, D. (2007), *Relationship marketing: creating shareholder value*, Butterworth–Heinemann Editions
- Costabile, M. (2000). *A Dynamic Model of Customer Loyalty*, 16th IMP conference in Bath, U.K.
- Day, G. S, (1999). *The market driven organization: understanding, attracting and keeping valuable customers*. New York: The Free Press, pp. 147.
- Deschamps, J. & Nayak, P. R. (1996). *Produtos irresistíveis - como operacionalizar um fluxo perfeito de produtos do produtor ao consumidor*. São Paulo: Makron Books.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, N.2, pp. 99-113.
- Dowling, G. R. & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work. *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp. 71-82.
- Dowling, G. R., Uncles, M. D. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs”. *The Journal of Consumer Marketing*, V. 20, n. 4/5, pp. 294-314.
- Duffy, D. L. (2002). *Do Something!* Guia prático para fidelização de clientes. São Paulo: Prentice Hall.
- Ferreira, A. (2010), *Programas de fidelidade em hotelaria: O caso Porto Bay*”. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, pp. 12-28.
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the swedish experience. *Journal of Marketing*. Vol. 56, pp. 6-21.
- Fullerton, G. (2005). The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 12, n. 2, pp. 83-102.
- Ganesh, J., Arnold M. J. & Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, Vol. 64, pp. 65-87.

- Gomes, M. T. & Shapiro, A. (1993). Imagem corporativa - uma vantagem competitiva sustentável. *Revista de Administração de Empresa*, Vol. 33, n. 6, pp. 84-96.
- Gremler, D. D. (1995). *The effect of satisfaction switching costs and interpersonal bonds on service loyalty*. Doctoral dissertation, Arizona State University .
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing Moments of Truth in Service Competition*, Trans. Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management decision*, 32(2), pp. 4-20.
- Guiltinam, J. P. (1989). A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing. AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice, T. L. Childers, R. P. Bagozzi, J.P. Peter (Eds.), Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 216-220.
- Gummesson, E. (1997). In search of Marketing equilibrium: Relationship marketing versus hyper competition. *Journal of Marketing Management*, V. 13, pp. 421-430.
- Gummesson, E. (1999). *Total relationship marketing - rethinking marketing management: from 4Ps to 30Rs*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing relationship in business networks*. London: Routledge.
- Halstead D. & Page, T. R. (1992). The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 5, pp. 1-10.
- Hallowell, R. (1996). Southwest airlines: a case study linking employee needs satisfaction and organizational capabilities to competitive advantage. *Human Resource Management*, Vol. 35, pp.513.
- Hart, C. W. & Johnson, M. D. (1999). *Marketing management*. American Marketing Association, pp. 9.
- Hill, M. M. & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Hill, M. M. e Hill A. (2002). *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, pp.2-164.
- Hoffman, K. D. & Bateson, J. (2003). *Princípios de Marketing de serviços, conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Thomson, XIX, pp.327-428.
- Huete, L. (1998). *Serviços & lucro*. Lisboa: Edições AESE.
- Jackson, B. B. (1985). *Winning and Keeping Industrial Customers – The Dynamics of Customer Relationships*. Massachusetts, Toronto: Lexington Boo.
- Jarillo, J. C. & Bidault, F. (1995). *Trust in economic transactions*. Genebra: European Science Foundation Conference.
- Jones, T. O. (2002). *Fidelização de clients: medindo, gerenciando e criando valor*. Belo Horizonte: Mindquest.
- Jones, M. A., Motherbaugh, D. L. & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, Vol. 76, N. 2, pp. 259-274.
- Jones, T. O. & Sasser, E. E. Jr. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, Vol. 73, N.6, pp. 88-99.
- Kearney (1990). Frequent Flyer Programs: A Failure in competitive strategy with lessons of management. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, N. 1, pp. 30-31.

- Keaveney, S. (1995). Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 71-82.
- Keiningham, T. L., Vavra, T. G., Aksoy, L. & Wallard, H. (2006). *Loyalty myths: hyped strategies that will put you out of business – and proven tactics that really works*. Hoboken, N. J., John Wiley e sons.
- Kim, B., Shi, M. & Srinivasan, K. (2001). *Colluding through capacity reduction: a rationale for frequent flyer program*, Pittsburgh, PA.: Carnegie Mellon University.
- Kiser, E. K. (2002). Predicting household switching behavior and switching costs at depository institutions. *Review of Industrial Organization*, Vol. 20, nº4, pp. 349 – 365.
- Kivetz, R. & Simonson, I. (2002). Earning the right to indulge: effort as determinant of customer preferences toward frequency program reward. *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, pp. 155-170.
- Klemperer, P. D. (1987). Markets with Consumer Switching Costs. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, n. 2, pp. 375-394.
- Klemperer, P. (1987-b). The competitiveness of markets with switching costs. *Rand Journal of Economics*, Vol. 18, nº 1, pp. 138-150.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão, 5ª edição, São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados (2ª Edição)*. São Paulo: Editora Futura.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing (10ª Edição)*. 7º Reimpressão, Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Revisão Técnica Arão Sapiro, São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism (2nd Ed.)*. Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing (4th European Edition)*, Edinburg: Prentice Education Limited,.
- Kumar, A., George, M., & Pancras, J. (2008). Cross-buying in retailing: Drivers and consequences. *Journal of Retailing*, Vol. 84, Nº. 1, pp. 15-27.
- LaBarbera, P. A. & Mazursky, D. (1983). A longitudinal assessment of consumer satisfaction / dissatisfaction: the dynamic aspect of the cognitive process. *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, pp. 393-404.
- Lara, P. e Casado, J. (2002). *Marketing relacional*, Madrid: Pearson Educación, pp. 147-152.
- LeBoeuf, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre (1.ª ed.)*. São Paulo: Harbra.
- Lee, J., Lee, J. & Feick, L. (2001). The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France. *Journal of Services Marketing*, Vol. 15, N. 1, pp. 35-48.
- Lindon, L., Lendrevie, J., Levy, S. J., Dionisio, P. & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lovelock, C. & Wright, L. (2005). *Serviços Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva, pp. 150-161.
- Lovelock, C. & Wirtz J. (2006). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados (5. Ed.)*. Tradução de Arlete Simille Marques, revisão técnica de Edson Crescitelli, — São Paulo: Pearson Prentice Hall, pp.305-427.
- Lowenstien, M. W. (1993). *The Voice of the Customer*. Small Business Reports, pp. 57-61.
- Madruga, R. (2004). *Guia de Implementação de Marketing de Relacionamento e CRM*. São Paulo: Atlas, pp. 22-32.

- Mckenna, R., Maganizer, I. C., Patinkin, M., Shapiro, B. P. & Star, S. H. (1991). *Consumer Marketing Strategies*. Boston: Harvard Business School.
- Mckenna, R. (1992). *Marketing de Relacionamento, Estratégias bem-sucedidas para a era do cliente*. Rio de Janeiro: Campus.
- McIlroy, A. & Barnett, S. (2000). Building Customer relationships: do discount cards work? *Managing Service Quality, Vol.10, N. 6*, p.347.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing, V. 83, N. 2, SI*, pp. 223-236.
- Miranda, C. (2007), “Qualidade do serviço e satisfação do cliente: O caso Vodafone”, Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, pp. 12-65.
- Money, R. B. (2004). Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. *Journal of Business Research, Vol. 57, N. 3*, pp. 297-305.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, Vol. 58, N. 3*, pp. 20-38.
- Nascimento, J. A. (1996). *Programa de fidelização de clientes*. In Seminário Diretorial, Programas de fidelização e clubes de clientes, Apostila Diretorial, São Paulo.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 8, N. 2*, pp. 227-236.
- Nilssen, T. (1992). Two kinds of consumer switching costs. *The Rand Journal of Economics, Vol.23, nº 4*, pp. 579 – 589.
- Noordhoff, C., Pauwels, P. & Odekerken-Schroder, G. (2004). The effect of customer card programs”. *International Journal of Service Industry Management, Vol.15, N. 4*, pp.351-364.
- Nunes, J. C. & Drèzen, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review, V. 84*, Boston.
- O’Brien, L. & Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review, Vol. 73*, pp. 75-83.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. Boston: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing, Vol. 63, N. 4*, pp. 33-45.
- Oliva, T. A., Oliver, R. L. & Macmillan, I. C. (1992). A catastrophic model for developing service satisfaction strategies. *Journal of Marketing, Vol. 56, Nº 3*, pp. 83-95.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2005). *Retorno Sobre Clientes. Tradução Ricardo Bastos Vieira, Rio Janeiro: Elsevier, Campus*.
- Pereira, A. (2011). *Guia prático de utilização do SPSS – Análise de dados para ciências sociais e psicologia (7ª Edição)*, Edições Sílabo – 2ª Impressão, pp. 128-219.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2005). *Descobrimo a regressão com a complementariedade do SPSS*. Lisboa: Edições sílabo.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Macmillan.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2003). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva, pp.25-239.
- Ram, S. & Jung, H. S. (1991). How product usage influences customer satisfaction. *Marketing Letters, Nº 2*, pp.403-411.

- Raymond, M. A. & Tanner, J. F. (1994). Maintaining customer relationships in direct sales: stimulating repeat purchase behavior. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 14, N. 4, pp.67-76.
- Reichheld, F. & Kenny, D. W. (1990). The hidden advantages of customer retention. *Journal of Retail Banking*, Vol. 4, nº 1, pp. 19-23.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. Jr. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 105-111.
- Reichheld, F. e Teal, T. (1996). The loyalty effect. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Reinartz, W. J. & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, Vol. 67, N. 1, pp. 77-99.
- Rocha, T. V., Munaretto, R., Araújo, P. e Freitas, L. (2005). O uso de programas de fidelização como instrumento para retenção de clientes no mercado de telefonia móvel. Um estudo de caso. Escola Superior de Propaganda e Marketing.
- Rocha, T. & Veloso, A. (1999). *A Hora da Recompensa*. Cobra, São Paulo, pp. 71-76.
- Rosenbaum, M. S., Ostrom, A. L. & Kuntze, R. (2005). Loyalty programs and a sense of community. *The Journal of Services Marketing*, V. 19, N. 4, SI, pp. 222-223.
- Rothschild, M. L. & Gaidis, W. C. (1981). Behavioral Learning Theory: its relevance to marketing and promotion. *Journal of Marketing*, Vol. 45, pp. 70-78.
- Sant'Anna, A. (2004). *Fidelização do cliente: proposta de um modelo de referência para planeamento e avaliação de programas de fidelidade no setor de pós-venda – caso de uma concessionária de camiões e ônibus*, Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pp. 12-25 e 60-68.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C. & Torres, A. P. (2010). *Gestão Estratégica, Conceitos e prática*. Lidel, pp. 141.
- Sharma, N. & Paterson, P (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional consumer services. *International Journal of Service Industry Management*, N. 11, pp. 470-490.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and their impact on repeat – purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, V. 14, European Marketing Academy – Elsevier Science Press, pp. 473-487.
- Simon, F. C. (2008). *Marketing de Relacionamento: Um modelo teórico para servir como guia na implantação de programas de fidelidade*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pp. 56-73.
- Skogland, I. & Siguaw, J. (2004.) Are Your Satisfied Customers Loyal? *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.45, N.3, p. 221-234.
- Swan, J. E. & Richard, L. O. (1989). Postpurchase Communicationsby Consumers? *Journal of Retailing*, Vol. 65, N. 4, pp. 516-533.
- Tap Portugal (2005). *Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro*. Edição TAP Portugal.
- Tax, S. S. & Brown, S. W. B. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 49, N. 1, pp. 75-88.
- Taylor, S. A. E Baker, T. L. (1994). An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of customer purchase intentions. *Journal of Retailing*. Vol. 70, nº2, pp.163-78.
- Thomas, O. J. e Sasser, W. E. JR (1995). Why satisfied customers defect. *Harvad Business Review*, pp. 91.

- Valletti, T. M. (2000). Switching Costs in Vertically Related Markets. *Review of Industrial Organization*, Vol. 17, N. 4, pp. 395 – 409.
- Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing: how to keep customers for life through relationship marketing*. New York: Business One Irwin.
- Vavra, T. G. (1996). *Marketing de Relacionamento (After marketing): como usar a database marketing para a retenção de clientes ou consumidores e obter a recompra continuada de seus pontos ou serviços* (1ª ed.). Atlas, São Paulo.
- Vilares, M. & Coelho, P. (2005). *Satisfação e Lealdade do cliente, Metodologias de avaliação, gestão e análise*. Escolar Editora, pp. 21.
- Vivian, Figer (2007). *Programas de Fidelização e seu impato no regime de concorrência na indústria aérea americana*. Dissertação de Mestrado – Departamento de Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- Webster, J. & Frederick, E. (1994). *Marketing driven management*. New York: John Wiley & Sons.
- Weiss, A. M. & Heide, J. B. (1993). The Nature of Organizational Search in High Technology Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pp. 220-233.
- Wong, A. & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30, N. 1, pp. 34-50.
- Woodside A. G., Frey, L. L. & Daly, R. T. (1999). Linking Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention. *Journal of Health Care Marketing*, Vol. 9, pp. 5-17.
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology and Marketing*, Vol. 21, N. 10, pp. 799-822.
- Yi, Y. (1990). A Critical Review of Consumer Satisfaction. In Zeithaml, V. A. - *Review of Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 68-123.
- Yi, Y e Jeon, H, (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, N. 3, pp. 229-240.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Nº 60, pp. 31-46.
- Zeithaml, V. A., Rust, R. T. & Lemon, K. N. (2001). The costumer pyramid: creating and serving profitable costumers. *California Management Review*, 43, N. 4, pp.118-142.
- Zhilin, Y. & Peterson, R. T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*, Vol. 21, pp.799- 822.
- Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, N. 7, pp. 430-437.

## 7.2. Webgrafia

- ANA, Aeroportos de Portugal (2010), “Relatório Anual de Estatística de Tráfego, 2010”, [http://www.ana.pt/ngt\\_server/attachfileu.jsp?look\\_parentBoui=112474551&att\\_display=y&att\\_do\\_wnload=y](http://www.ana.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=112474551&att_display=y&att_do_wnload=y). Consultado em 08 de junho de 2011.
- Bastos, S. (2011), “Como a TAP é vista pelos especialistas do sector” (Versão Eletrónica), Jornal Expresso de 13/06/2011, disponível em <http://www.lowcostportugal.net/viajar/aeroportos/tap-analisada-a-lupa-pelo-expresso-concorrenca-low-cost-em-lisboa-e-uma-ameaca/2011/06/#axzz1vufGzLkw>. Consultado em janeiro de 2012.

Correia, R. A. (2011), “TAP em risco de perder dois mil milhões para as low cost” (Versão Eletrónica), Jornal Público de 23/06/2011, disponível em [http://economia.publico.pt/Noticia/tap-em-risco-de-perder-dois-mil-milhoes-para-as-low-cost\\_149921](http://economia.publico.pt/Noticia/tap-em-risco-de-perder-dois-mil-milhoes-para-as-low-cost_149921). Consultado em 10 de setembro de 2011.

Jornal TAP (2011), “Informações acerca das suas Edições”, <http://jornal.tap.pt>. Consultado em 08 de junho de 2011.

Portugália Airlines (2011), “Informações Detalhadas da História da Companhia e Serviços”, <http://www.portugalia-airlines.pt>. Consultado em 25 de maio de 2011.

Soromenho, A. (2009), “História de uma farda” (Versão Eletrónica), Revista Única de 04/07/2009, disponível em <http://industriasculturais.files.wordpress.com/2009/07/recorte3.jpg>, Consultado em 24 de abril de 2011.

Star Alliance (2011), “Informações detalhadas acerca das Companhias que compõem a Star Alliance”, <http://www.staralliance.com/pt>. Consultado em 18 de abril de 2011.

TAP Cargo (2011), “Informações acerca do seu funcionamento”, <http://www.tapcargo.com>. Consultado em 26 de maio de 2011.

TAP Corporate (2011), “Informações acerca do seu funcionamento”, <http://www.tapcorporate.com>. Consultado em 25 de maio de 2011.

TAP Maintenance & Engineering (2011), “Informações acerca do seu funcionamento”, <http://www.tapme.pt>. Consultado em 27 de maio de 2011.

TAP Portugal (2010), “Relatório Anual de 2010”, [http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/R elatorios/anual/2010/TAP\\_RA\\_2010.pdf](http://new.flytap.com/prjdir/flytap/mediaRep/editors/Contentimages/INSTITUTIONAL/PDF/TAP/R elatorios/anual/2010/TAP_RA_2010.pdf). Consultado em 08 de junho de 2011;

TAP Portugal (2011), “História e Frota da Tap, Destinos, Produtos, Programas e Iniciativas da Companhia, Cartazes Publicitários, Serviços de Bordo, Evolução dos Logotipos da Companhia, Fardas, Grupo TAP, Informações acerca da GroundForce e Jornal TAP nº 84”, [www.tapportugal.com](http://www.tapportugal.com); [www.tap-airportugal.com](http://www.tap-airportugal.com) e [www.flytap.pt](http://www.flytap.pt). Consultado em 23 de abril de 2011.

TAP Victoria (2001), “Informações acerca do Funcionamento do Programa, Acumulação e Utilização de Milhas”, <http://www.tapvictoria.com>. Consultado em 15 de abril de 2011.

Turismo de Portugal (2011), “Os Resultados do Turismo”, 2º Semestre 2011, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/osresultadosdoturismo/Anexos/2%C2%BAT%202011%20-%20%20Os%20resultados%20do%20Turismo.pdf>. Consultado em 01 de outubro de 2011.

UP Magazine TAP (2011), “Informações acerca das suas Edições”, <http://upmagazine-tap.com/>. Consultado em 08 de junho de 2011.

## ÍNDICE DE APÊNDICES

	Página
<b>Apêndice 1 – Caracterização da TAP Portugal</b> .....	<b>91</b>
1.1. História da Aviação Versus História da TAP.....	91
1.2. Evolução da sua imagem.....	101
1.3. Frota da Companhia.....	105
1.4. Produtos.....	107
1.5. Destinos.....	108
1.6. Grupo TAP.....	108
1.6.1. Portugália Airlines.....	109
1.6.2. TAP Cargo.....	109
1.6.3. TAP Corporate.....	110
1.6.4. TAP Maintenance E Engineering.....	111
1.6.5. GroundForce.....	111
1.7. Iniciativas da Companhia.....	112
1.7.1. A TAP Portugal e o Ambiente.....	112
1.7.2. Programa Ganhar Asas.....	112
1.7.3. Programa de Compensação dos Clientes.....	113
1.7.4. FlashMobs.....	113
1.7.5. Campanhas Especiais.....	113
1.7.6. Ações de Solidariedade Social.....	113
1.7.7. Parcerias.....	114
1.7.8. Utilização de Plataformas Tecnológicas.....	114
1.7.9. Presença em Redes Sociais.....	114
1.7.10. Leilões de Viagens.....	114
1.7.11. TAP Mobile.....	115
1.7.12. TAP apoia o Cinema Português.....	115
1.7.13. Jornal Mensal TAP.....	116
1.7.14. Revista UP.....	116
1.8. Prémios e Distinções da Companhia.....	116
1.9. Resultados da Companhia.....	117
1.10. Análise Swot da Companhia.....	119
<b>Apêndice 2 – Como Acumular Milhas</b> .....	<b>121</b>
2.1. Através de Viagens.....	121
2.1.1. Companhias Aéreas.....	121
2.1.2. Serviços.....	125

2.1.3. Cruzeiros.....	126
2.1.4. Hotéis.....	126
2.1.5. Hotéis para Animais.....	129
2.1.6. TAP Virtual.....	129
2.2. Através de Cartões de Crédito, Finanças e Seguros.....	129
2.2.1. Seguros.....	129
2.2.2. Cartões de Crédito TAP.....	130
2.2.3. Produtos Financeiros.....	131
2.3. Transportes e Automóveis.....	132
2.3.1. Rent-a-car.....	132
2.3.2. Logística.....	132
2.4. Compras.....	133
2.4.1. Espaços Comerciais.....	133
2.5. Estações de Serviço.....	134
2.5.1. Estação de Serviço.....	134
2.6. Cultural.....	135
2.6.1. Revistas e Jornais.....	135
2.6.2. Ensino.....	136
2.7. Telecomunicações.....	136
2.7.1. Telecom.....	136
2.8. Lazer.....	137
2.8.1. Gourmet.....	137
2.8.2. Experiências.....	138
2.8.3. SPA's, Saúde e Estética.....	138
2.9. Serviços SMS.....	138
<b>Apêndice 3 – Inquérito por Questionário.....</b>	<b>139</b>

## APÊNDICE 1 – CARATERIZAÇÃO DA TAP PORTUGAL

### 1.1. História da Aviação Versus História da TAP

No ano de 1944, o Governo Português constata que Portugal é o único império sem ligações aéreas entre a metrópole e as colónias, apesar da extensão das possessões ultramarinas. Em setembro desse mesmo ano, o Presidente do Conselho, António de Oliveira Salazar cria o Secretariado da Aeronáutica Civil, dependendo diretamente do seu gabinete. Para dirigir o SAC, Salazar escolhe Humberto Delgado, com o fim de estabelecer as rotas que devem vir a ser asseguradas, a aquisição de aeronaves e o recrutamento e preparação do pessoal a integrar os diversos serviços. Ainda entre as suas funções estava a realização de voos experimentais e a exploração das carreiras. Como tal, Humberto Delgado foi o grande mentor da TAP Portugal em 1945 com a colaboração do 1º Tenente aviador Joaquim Trindade dos Santos (chefe de secção), o Capitão piloto aviador Luís Tedeshi Bettencourt (adjunto do chefe de secção) e Benjamim Fernando Fonseca de Almeida (piloto – chefe).

Figura nº 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4 – Mentores da companhia: Humberto Delgado, Joaquim Trindade dos Santos, Luís Tedeshi Bettencourt e Benjamim Fernando Fonseca de Almeida



Fonte: Museu da TAP (2010)

<p><b>Década 40: II</b></p> <p><b>Guerra Mundial</b></p> <p>- Avanços técnicos na aviação como a invenção do hélice de passo variável, do trem de aterragem retrátil, do motor a reação (jato), etc.;</p>	<p><b>1940</b></p> <p><b>1942</b></p> <p><b>1945</b></p>	<p>Criação do Aeroporto de Lisboa;</p> <p>É criada a TAP (Transportes Aéreos Portugueses) por Humberto Delgado, mais propriamente no dia 14 de março. São também introduzidos os primeiros uniformes, de corte militar desenhados por Miss Summers, assistente de bordo da British Overseas Airways, que foi também encarregada de formar as primeiras tripulações portuguesas;</p>
---	--	---

<p>- Número de passageiros transportados ascende aos 3 milhões;</p>	<b>1946</b>	Foram comprados os primeiros aviões DC-3 Dakota com capacidade para 21 passageiros – aparelhos militares norte-americanos desativados no termo da II Guerra Mundial e adaptados ao transporte de civis. Primeiro voo da companhia, na única linha aérea existente até então (Lisboa – Madrid em 19 de setembro), sendo que em 31 dezembro desse mesmo ano abre a Linha Aérea Imperial (Lisboa – Luanda – Lourenço Marques). A sua tripulação foi composta por 4 elementos que incluiu a 1ª assistente de bordo da TAP, Maria de Lurdes Owen. Nesse ano também entra ao serviço o primeiro e único comissário de bordo, até 1954, Lopes da Silva. As condições climáticas da “Linha Imperial” exigem uma farda específica e é assim criado por decreto-lei (nº 36064 de 1946) o uniforme tropical com um <i>look</i> colonial;
<p>- A profissão de assistente de bordo torna-se indispensável, pois os passageiros começam a ser exigentes;</p>	<b>1947</b>	Foi inaugurada a primeira linha doméstica entre Lisboa e Porto, ano que também foram adquiridos os aparelhos C-54 Skymaster;
<p>- São realizadas viagens aéreas cada vez mais longas;</p>	<b>1948</b>	A companhia faz a sua primeira mudança de imagem, torna-se membro da IATA e abre a sua primeira loja de vendas, na Praça Marquês de Pombal, em Lisboa. Têm início as linhas de Paris com o Skymaster e de Sevilha com o Dakota;
<p>- É inaugurado em Londres, o aeroporto de Heathrow, o maior da Europa;</p>	<b>1949</b>	Inicia-se a ligação com Londres com os aparelhos C-54 Skymaster;

Figuras nº 1.5, 1.6 – Assistentes de bordo com o primeiro uniforme feminino (1946) e Tripulação da “linha imperial” com uniforme tropical criado exclusivamente para esta carreira aérea (1949)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005:19 e 24)

<p><b>Década 50: O início da União Europeia</b></p> <p>- Aviões militares continuam a desenvolver-se rapidamente, no âmbito da Guerra da Coreia;</p> <p>- Era do jato também alargado à aviação comercial;</p> <p>- Inicia-se a produção do Boeing 707;</p> <p>- Surgem 2 novos aviões a jato com maior capacidade, sendo estes o soviético Tupolev Tu-104 e o francês Caravelle;</p>	<b>1950</b>	Viagem inaugural entre Lisboa e Roma;
	<b>1952</b>	É criada a Força Aérea Portuguesa;
	<b>1953</b>	Passa de empresa de Serviço Público para Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada, com capitais mistos, no entanto a sua maioria pertencentes ao estado. Casablanca e Tânger passam a ser destinos TAP, assumidos após a desativação da AP – Aero Portuguesa;
	<b>1954</b>	Inaugura as delegações em Madrid e em Londres;
	<b>1955</b>	A Companhia começa a fazer voos para África, quando adquire o seu primeiro quadrimotor a pistão, um Lockheed L-1049 G Super Constellation e é também feita a viagem experimental para o Rio de Janeiro com a participação de Almirante Gago Coutinho;
	<b>1956</b>	Introdução de novas fardas, que vêm substituir as primeiras de 1948, pela mão do comandante Silva Soares, piloto – chefe;
	<b>1958</b>	A TAP ultrapassa os mil trabalhadores, tem mais de catorze mil quilómetros de extensão de rede e mais de dez mil horas voadas por cerca de sessenta e quatro mil passageiros. Inicia os voos Lisboa-Paris-Bruxelas e inaugura também a delegação do Funchal;
	<b>1959</b>	Nova mudança de visual em que o uniforme feminino começa a distanciar-se do <i>look</i> militarista e austero que marcou os figurinos dos anteriores, seguindo assim as tendências da moda da época, ditadas por Christian Dior e é inspirado no <i>tailleur</i> do costureiro francês Jacques Fath;

Figura nº 1.7 e 1.8 – Tripulantes com um novo uniforme desenhado por Silva Soares (1955) e Promoção de imagem TAP (1956)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005:37 e 38)

<p><b>Década 60: A década das independências, da corrida espacial e dos aviões supersónicos</b></p> <p>- Inauguração do aeroporto de Paris-Orly;</p> <p>- Regista-se o grande “boom” da aviação comercial, com a substituição do avião a hélice pelo jato;</p> <p>- A Boeing anuncia o novo 727;</p> <p>- É introduzido o sistema automático de aterragem;</p> <p>- Aumento incrível do número de passageiros;</p> <p>- A Airbus dá-se a conhecer ao mundo com o seu primeiro avião, o A300B;</p> <p>- Arrancam os voos experimentais do Concorde;</p>	<b>1960</b>	A TAP realiza o primeiro voo Lisboa - Porto Santo;
	<b>1961</b>	Inauguração do Voo da Amizade entre Lisboa e o Rio de Janeiro, que se manterá em atividade até 1967, destinados a portugueses e brasileiros ou estrangeiros residentes nos dois países, com tarifas a menos de metade do preço normal. Viagem inaugural Lisboa - Goa, com quase 19 horas de duração e cinco escalas intermédias;
	<b>1962</b>	Entrou ao serviço da TAP o primeiro avião a jato, o Caravelle e foram inauguradas as ligações de Lisboa para Las Palmas e Santa Maria.
	<b>1963</b>	Inauguração da delegação de Frankfurt, das ligações a Genebra, Munique e Frankfurt e da carreira Lisboa – Luanda com aviões a jato;
	<b>1964</b>	É atingido um milhão de passageiros, é inaugurado o aeroporto de Santa Maria, é iniciada a operação regular Lisboa – Sal – Bissau e é inaugurada a linha Lisboa – Funchal. Pela primeira vez, a companhia entrega a criação da sua nova farda a um estilista, Sérgio Sampaio, que introduz cor e corte mais arrojados;
	<b>1965</b>	Inauguração das delegações de Genebra e Faro e do aeroporto de Faro. A TAP inicia também a operação para Bruxelas (via Genebra) e faz o primeiro voo a jato Lisboa – Beira;
	<b>1966</b>	No dia 17 de junho foi inaugurada a linha para o Rio de Janeiro e ainda nesse ano foi aberta a linha para Nova Iorque;
	<b>1967</b>	A TAP passa a voar apenas com aviões a jato, sendo a primeira companhia aérea a fazê-lo. Inicia também as ligações para Bissau e Sal, Copenhaga, Zurique, Recife, Buenos Aires e Salisbúria. Realiza-se o 1º Rali Internacional TAP e a companhia transporta o Papa Paulo VI a Portugal, num Caravelle;
	<b>1968</b>	Inicia ligações a Amsterdão e São Paulo, cria a linha Faro – Frankfurt e abre a linha de Nova Iorque com equipamento próprio;
	<b>1969</b>	A TAP abre as linhas Faro – Lisboa – Dusseldorf e Lisboa – Santa Maria – Nova Iorque. Foram também criados os Transportes Aéreos Continentais (TAC), uma subsidiária da TAP destinada ao serviço de táxi aéreo;

<p><b>Década 70: A primeira “ crise do petróleo “ e o despontar da Airbus</b></p>	<p><b>1970</b></p>	<p>Recebeu a Medalha de Ouro de Mérito Turístico pelos serviços prestados ao Turismo Português. Inclui Boston na linha de Nova Iorque e inicia a operação com aviões a jato na linha Lisboa – Lourenço Marques – Lisboa. Também são apresentados os novos uniformes, desenhados pelo costureiro francês Louis Féraud;</p>
<p>- É fundada a Airbus Industries numa tentativa de contrariar a hegemonia da norte</p>	<p><b>1971</b></p>	<p>Os serviços da empresa transferem-se para novas instalações, no aeroporto de Lisboa e são inauguradas infraestruturas oficiais, como o hangar 6. Inicia-se a linha de Montreal e as ligações de Lisboa para Ponta Delgada e Terceira.</p>
<p>- americana Boeing;</p>	<p><b>1972</b></p>	<p>Foi premiada pelo Jornal Publituris como a melhor companhia de aviação e adquire o Boeing 747 – 200, que até 2005 foi o maior avião comercial do mundo;</p>
<p>- Grande aumento do tráfego aéreo;</p>	<p><b>1973</b></p>	<p>Inauguração da linha Porto – Paris.</p>
<p>- Entrada ao serviço dos Boeings 747-100, 747-200, 747-200C;</p>	<p><b>1974</b></p>	<p>A TAP inicia o serviço computadorizado de reservas, de <i>load-control</i> e <i>check-in</i> e torna-se a primeira companhia europeia a executar grandes revisões completas dos reatores JT9-D dos B747. Começa também a voar do Funchal para Zurique e realiza-se o 8º Rali da TAP;</p>
<p>- Voo inaugural do Airbus A300B;</p>	<p><b>1975</b></p>	<p>A empresa foi nacionalizada, tornando se assim de novo uma empresa pública pelo Decreto-Lei 205-E;</p>
<p>- Recorde do transporte de passageiros pelo Boeing 727, marca nunca antes atingida por outra aeronave;</p>	<p><b>1976</b></p>	<p>É aberta a linha para Caracas, onde também inaugura uma delegação, a linha de Milão e inclui Kinshasa na linha de África.</p>
<p>- A Airbus lança o A310, uma versão mais curta do A300;</p>	<p><b>1977</b></p>	<p>Já é possível voar do Funchal para Amesterdão e Genebra, via Lisboa.</p>
<p>- Início da produção do Boeing 767;</p>	<p><b>1978</b></p>	<p>A companhia lança novos destinos, Lyon e Luxemburgo, inclui Salvador da Bahia na linha do Rio de Janeiro e inicia a ligação direta Porto – Dusseldorf;</p>
	<p><b>1979</b></p>	<p>É implementado um programa de modernização da TAP, que altera sua designação para TAP Air Portugal e o seu logótipo, uniforme e pintura dos aviões. Ainda nesse ano a transportadora recebeu o título de Membro Honorário da Ordem do Infante D. Henrique. Também inclui Brazzaville na linha de África e inicia o serviço computadorizado de reservas de espaço para cargo (CARGOMATIC);</p>

<p><b>Década 80: A queda do muro de Berlim e a primeira crise da aviação</b></p> <p>- As companhias aéreas vivem tempos conturbados, devido ao aumento galopantes dos preços dos combustíveis e ao aparecimento das companhias <i>charters</i>;</p> <p>- Fazem-se os primeiros voos com aviões movidos a energia solar;</p> <p>- A primeira aeronave 767 da Boeing começa a operar;</p> <p>- O Airbus A310 entra ao serviço;</p> <p>- Entra em serviço Boeing 747-300, o 767-300, o 777 e o 747-400 a 12ª versão do Jumbo;</p>	<b>1980</b>	A TAP destaca-se na reparação de aparelhos de outras companhias internacionais, sendo uma das mais conceituadas do mundo nesta matéria. A empresa torna-se totalmente informatizada ( <i>check-in</i> , carga, sistema automático de tarifas), tornando-se assim na primeira companhia a estabelecer ligações terra-ar via satélite. Introduce uma nova imagem, novos uniformes femininos com desfile no Casino do Estoril, logótipos e pintura de aviões, prolonga a linha de Milão para Roma, abre a linha Lisboa – Barcelona e assina o primeiro protocolo com a Ibéria;
	<b>1981</b>	É criada a <i>executive class</i> , a revista de bordo Atlantis, inaugura um novo terminal de carga no aeroporto de Lisboa.
	<b>1982</b>	Companhia transporta o Papa João Paulo II;
	<b>1983</b>	Recebe o primeiro Lockheed L1011 Tristar (Luís de Camões) e ganha o concurso internacional para as grandes revisões de 35 aviões B727-100 da Federal Express;
	<b>1984</b>	Foi constituída a operadora turística Air Portugal Tours, foi inaugurada a loja de vendas no aeroporto de Lisboa e a <i>navigator class</i> , são reabertas as ligações Lisboa – São Tomé, a TAP transporta mais de dois milhões de passageiros num ano de operação. Abre também a assistência de aviões em placa, uma área que era exclusivamente masculina, a uma mulher;
	<b>1985</b>	Para além de ser inaugurado o Museu da TAP, foi criada a Air Atlantis, empresa subsidiária operações <i>charter</i> que operou até 1993 e a LAR (Linhas Aéreas Regionais), que veio substituir os TAC. Inicia as suas ligações à Horta e a linha Porto – Caracas;
	<b>1986</b>	A TAP é galardoada, no Rio de Janeiro, com a Ordem de Mérito de D. João VI, atribuída pela comunidade luso-brasileira;
	<b>1987</b>	Inicia a operação para novos destinos, sendo estes, Atenas, Munique, Viena e Toronto e adere ao consórcio Galileo;
<b>1988</b>	É introduzido na companhia um sistema automático de cálculo de tarifas e emissão de bilhetes. A companhia torna-se a primeira a estabelecer ligações terra-ar via satélite, adota os novos uniformes femininos, de Louis Féraud, efetua o voo inaugural Lisboa - Estocolmo e inicia o primeiro curso de pilotos da TAP inteiramente realizado em Portugal. Entra ao serviço da TAP o primeiro Airbus A310-300;	

- Começam a operar os Airbus A300-600, A320, A340 e o A321;
- 1989** São encomendados dois A340, chegam à companhia os primeiros B737-300 e é instalado o simulador de voo B737. Realizam-se os primeiros voos para Dacar e Abidjan, é admitida a primeira mulher piloto (Teresa Carvalho) e são inaugurados os voos azuis (voos nos quais é proibido fumar);

Figura nº 1.9 e 1.10 - Campanha de lançamento – Caravelle (1962) e Leão de Bronze – prémio do XVI Festival Internacional de Cinema de Cannes atribuído a um filme publicitário (1969)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005: 58 e 61)

Figura nº 1.11 e 1.12 - Capa do primeiro número da Atlantis, revista de bordo (1981) e Oficinas de manutenção de motores (década de 70)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005:73 e 82)

Figura nº 1.13 e 1.14 - Condecoração Comenda do Infanta D. Henrique (1979) e Condecoração de Mérito D. João VI pelo jornal Brasil Portugal, Rio de Janeiro (1986)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005:76 e 88)

<p><b>Década 90: A divisão da URSS e da Jugoslávia, a explosão da internet e o milésimo Boeing 747</b></p>	<p><b>1990</b></p>	<p>Transporta pela primeira vez mais de três milhões de passageiros e procede a uma renovação da frota, com a aquisição de vários Airbus. É inaugurado também o Salão Navigator no aeroporto de Lisboa para voos domésticos;</p>
<p>- Boeing abandona a produção do 747-300 e do 747-200;</p>	<p><b>1991</b></p>	<p>A TAP foi transformada em Sociedade Anónima de capitais maioritariamente públicos. Dá-se a segunda viagem do Papa João Paulo II a Portugal através da TAP, é constituída a Cateringpor e iniciam-se os voos do Porto para Barcelona e Basileia;</p>
<p>- Boeing concretiza novos projetos, o 747-400 Domestic, 757-300, 737-800 e o 717-200;</p>	<p><b>1993</b></p>	<p>É reaberta a linha de Salvador da Baia (Brasil) e são alargados os benefícios do Programa do Passageiro Freqüente;</p>
<p>- Década marcada pelo Boeing 777;</p>	<p><b>1994</b></p>	<p>Devido aos inúmeros problemas financeiros encontrados foi lançado o Plano Estratégico e de Saneamento Económico-Financeiro para a recuperação da empresa;</p>
<p>- São entregues os primeiros Airbus A340, A330, A321 e o A319;</p>	<p><b>1996</b></p>	<p>A Empresa inaugura o seu <i>síte</i> na internet;</p>
<p>- A Airbus inicia a produção de A340-500, A340-600 e A318;</p>	<p><b>1997</b></p>	<p>Instala um simulador de voo Airbus, cria a tecnologia Electronic Tickets para voos domésticos e faz uma aliança estratégica com a Swissair;</p>
<p>- A Boeing começa a ver a sua hegemonia ameaçada pela Airbus e por um construtor brasileiro;</p>	<p><b>1998</b></p>	<p>A TAP torna-se membro – fundador do Qualiflyer Group, alarga a sua rede para o Brasil, começando a voar para Fortaleza e Natal, vê a Federal Aviation Administration (FAA) dos EUA renovar a certificação da sua unidade de Manutenção &amp; Engenharia como Repair Station e introduz os “voos azuis” nas linhas da Europa e Atlântico Norte. A TAP tem também o seu dia de destaque “Dia de Honra”, na grande exposição mundial EXPO´98 realizada em Lisboa;</p>
	<p><b>1999</b></p>	<p>Foi lançado o conjunto de Orientações Estratégicas para a TAP do futuro designado “ Modernização e Recuperação da TAP”;</p>

<p><b>Ano 2000: O 11 de setembro, o petróleo e a crise da aviação comercial;</b></p>	<p><b>2000</b></p>	<p>Foi fundada a YES, transportadora de voos <i>charter</i>, com 51% do capital a pertencer à TAP;</p>
<p>- O 11 de setembro abriu uma crise na história da aviação, segundo estimativas da IATA, as companhias aéreas</p>	<p><b>2001</b></p>	<p>Companhia aérea europeia com a presença mais marcante no mercado brasileiro. Foi mais uma vez o principal patrocinador do TAP Rali de Portugal e a sua unidade de Manutenção &amp; Engenharia é certificada pela Autoridade de Aviação Civil Brasileira e retificada pela Federal Aviation Administration (FAA) norte-americana;</p>
<p>terão perdido nos dois anos seguintes o equivalente a todos os lucros arrecadados desde 1945;</p>	<p><b>2002</b></p>	<p>A companhia inaugura instalações em Paris, Londres e Zurique, torna-se a “transportadora aérea oficial” da Federação Portuguesa de Futebol e remodela o Navigator Lounge no aeroporto de Lisboa;</p>
<p>- Surgem as grandes dificuldades devido aos investimentos necessários em segurança, à escalada dos preços dos seguros e dos combustíveis;</p>	<p><b>2003</b></p>	<p>A classe executiva sofre algumas alterações começando pelo nome que passa de classe navigator para top executive, são também introduzidas novas ementas e novas cadeiras que foram apresentadas na BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa. É formado o grupo TAP, sendo a TAP SGPS, S.A., a <i>holding</i> e é constituída a SPdH, resultante da cisão da unidade de <i>handing</i> da TAP. É criado o novo programa de passageiro frequente (navigator) e a empresa recebe ainda 2 prémios da Airbus, o de maior utilização mundial da frota A 310 e de excelência operacional desta frota. Inaugura novas instalações em Salvador, assina um acordo de <i>code-share</i> com a Portugalia e completa o programa de instalação de portas blindadas de <i>cockpit</i>.</p>
<p>- Concorrência muito forte das companhias <i>low cost</i>;</p>	<p><b>2004</b></p>	<p>É inaugurada a nova pista do aeroporto da Madeira. A TAP começa a operar o Airbus A321, cria o QTC – Quick Transfer Center e alarga a toda a rede os “voos azuis”. Entra no “Top 10” das maiores empresas nacionais (1,32 milhões de euros de faturação), sendo a quinta maior empregadora do país. A TAP expande-se pela primeira vez para o Leste Europeu, inaugurando ligações diretas para Budapeste e Praga, Veneza, Oslo e Natal. Por fim um avião A319 da TAP é batizado com o nome do “pantera negra” Eusébio e integra-se na promoção do Europeu de Futebol.</p>
<p>- As companhias são “empurradas” para a concentração em alianças globais;</p>		

<p>- Negociações da EU com os EUA para o estabelecimento da chamada “Área Livre de Aviação”;</p>	<p><b>2005</b></p>	<p>Para além da comemoração dos 60 anos da TAP, foi a primeira vez em alguns anos que a empresa obteve lucros (cerca de 19,7 milhões de euros). É apresentada uma nova imagem que integra um novo logótipo, novos uniformes e nova designação para TAP Portugal. A TAP recebeu ainda vários prémios e tornou-se membro da Star Alliance, o primeiro e maior grupo de companhias aéreas do mundo. A TAP Manutenção e Engenharia foi convidada pela Airbus a integrar a primeira Rede de Organizações de Manutenção (Airbus MRO Network) e, no mesmo ano, a TAP Portugal foi distinguida pela Airbus com o "A310 Operational Excellence Award" pela melhor utilização mundial da frota Airbus A310 no período compreendido entre 2003 e 2005;</p>
<p>- São aprovadas novas regras sobre a responsabilidade das companhias aéreas pelos passageiros e bagagens;</p>	<p><b>2006</b></p>	<p>Tem controlo da VEM, maior centro de manutenção da América do Sul, o seu programa TAP Victoria foi premiado pelos Freddie Awards como o melhor do ano e a sua nova imagem foi premiada como o melhor Branding e Re-Branding. São também adquiridos os primeiros Airbus A330;</p>
<p>- Apesar da crise, os dois grandes fabricantes de aviões, Airbus e Boeing, anunciam novos projetos (A380, A340-600 e A318/ 787 Dreamliner, 767-400ER, 747-400ER e 777-300ER);</p>	<p><b>2007</b></p>	<p>Foi considerada a décima companhia aérea mais segura do mundo pela edição japonesa da Newsweek. Integração operacional entre a TAP e a Portugália (companhia aérea regional) pertencente até então ao Banco Espírito Santo. Também foi eleita várias vezes como a “ melhor companhia aérea “ pelo jornal Publituris. A TAP Manutenção &amp; Engenharia recebeu um diploma de reconhecimento como Melhor Empresa de Manutenção de Base para Reatores e Aviões do Programa NATO AWACS (Airborne Early Warning and Control) relativo ao ano de 2006.</p>
<p>- A Airbus supera o fabricante norte-americano, em número de aviões entregues;</p>	<p><b>2008</b></p>	<p>A TAP cria a TAP Manutenção e Engenharia Brasil S.A. com duas unidades, uma em Porto Alegre e outra no Rio de Janeiro, que juntamente com a TAP manutenção e Engenharia Lisboa, torna se uma das maiores empresas de manutenção do mundo.</p>
	<p><b>2009</b></p>	<p>E no ano seguinte foi eleita a Companhia Aérea Líder Mundial para a América do Sul, pelos WTA (World Travel Awards). Lançamento do Programa de Compensação de Emissões de CO2 em parceria com a IATA (International Air Transport Association). Primeiro <i>FlashMob</i> realiza pela companhia no</p>

Aeroporto da Portela em Lisboa.

A TAP cargo ultrapassou a 1ª vez a barreira das 94.000 toneladas de carga, cerca de mais 24% do que no ano anterior.

**2010**

A Companhia foi reconhecida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com a atribuição do Prémio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria Produto Sustentável Mais Inovador em reconhecimento do Programa de Compensação de Emissões de Dióxido de Carbono (CO2) e distinguida pela prestigiada revista "Condé Nast Traveller magazine" como Melhor Companhia Aérea do Mundo. A TAP foi também eleita melhor transportadora pelos leitores da Marketeer na categoria "Transportes e Logística", tendo sido a preferida pelos cerca de 55 mil votantes *online*.

Figura nº 1.15, 1.16 e 1.17 - Ementas de refeição para a top executive (2003), Capa revista Atlantis 01/02 de 2004, premiada e Novas cadeiras de avião classe top executive (2003)



Fonte: Livro Voa Portugal, 60 anos na Rota do Futuro, TAP Portugal (2005:112, 116 e 118)

## 1.2. Evolução da Imagem

Ao longo da sua história a TAP já mudou a sua imagem algumas vezes, de modo a manter-se sempre atualizada e moderna, reforçando assim o posicionamento da empresa e a sua conotação com o país de origem. A nova imagem substitui a imagem existente desde 1979 e caracteriza-se sobretudo pela sobreposição de três letras, destacando-se os tons verdes e vermelhos. Outra das características da nova imagem é o abandono da designação Air Portugal, reforçando o nome TAP. No ano de 2011 a TAP lança uma nova campanha desenvolvida em torno do conceito "A TAP de braços abertos", que traduz o caloroso acolhimento da companhia aérea portuguesa e o abraço alargado à diversidade e multiplicidade cultural dos

destinos cobertos pela sua rede e dispersos pelos continentes Europeu, Africano e Sul-Americano. Simbolizando assim a ligação e a união dos três continentes num mesmo abraço através da TAP, que culminou com um novo logótipo, como nos mostra a próxima figura.

Figura nº 1.18 - Evolução dos logótipos da companhia



Fonte: Departamento de marketing TAP Portugal (2011)

A pintura dos aviões também foi sendo alterada, mantendo assim os equipamentos com uma imagem moderna, enquadrada na consistência da imagem de marca com o respetivo logótipo.

Figura nº 1.19 a 1.29 – Evolução da frota da companhia





Legenda: 1945 DC-3 Dakota, 1948 DC-3 Dakota, 1953 - Lockheed L1049, 1956, 1961 Caravelle, 1979, Experimental 1993, Algarve 1997, Expo '98 – 1998, 2005, Star Alliance – 2005;

Fonte: Museu da TAP

Outro facto importante na imagem de uma companhia é a apresentação dos funcionários do *front office*. A TAP procurou ao longo dos seus anos de história atualizá-las e modernizá-las para que assim, estas traduzissem um espírito de mudança, renovação e rejuvenescimento, escolhendo então alguns estilistas famosos para assinarem as suas coleções.

Figura nº 1.30 - Evolução das fardas das assistentes de bordo da TAP



44 | REVISTA ÚNICA · 04/07/2009

Fonte: Revista Única, Edição de 04/07/2009

As novas fardas são diversificadas e contém mais peças de vestuário, podendo assim as assistentes de bordo usar calças e vestidos, além de saias, assim como botas de cano alto, coletes, cachecóis e *twin sets* (conjunto de casaco e camisola de malha). Esta coleção é assinada pela dupla Manuel Alves/ José Manuel Gonçalves, que foram os vencedores do concurso para renovação dos uniformes da companhia e traz pela primeira vez um vestuário para a mulher piloto. Novidade são também as possíveis combinações de visual que poderão realizar, sendo que as comandantes poderão ter sete visuais diferentes, os comandantes quatro, as assistentes de bordo doze combinações e os comissários de bordo cinco combinações diferentes. Estes uniformes foram desenhados para vestir os profissionais da linha da frente da companhia, sendo estes, o pessoal de bordo, pessoal TAP nos aeroportos, das lojas de vendas e serviços externos. As cores usadas pelos estilistas, tendo como base o azul, são as mesmas da nova imagem da TAP e as que vemos pintadas nos seus aviões. É de salientar a escolha de

estilistas portugueses, o já não acontecia há 37 anos, o que demonstra a sua confiança nos produtos portugueses e reforça a sua “portugalidade” um conceito que tem desenvolvido de várias formas.

Figura nº 1.31 a 1.34 - Novos uniformes da TAP Portugal



Fonte: TAP Portugal, (2010)

Também no que diz respeito ao serviço de refeições, várias foram as peças utilizadas ao longo da sua história, sofrendo várias alterações ao nível da modernidade, como podemos verificar nas seguintes figuras que revelam algumas dessas peças.

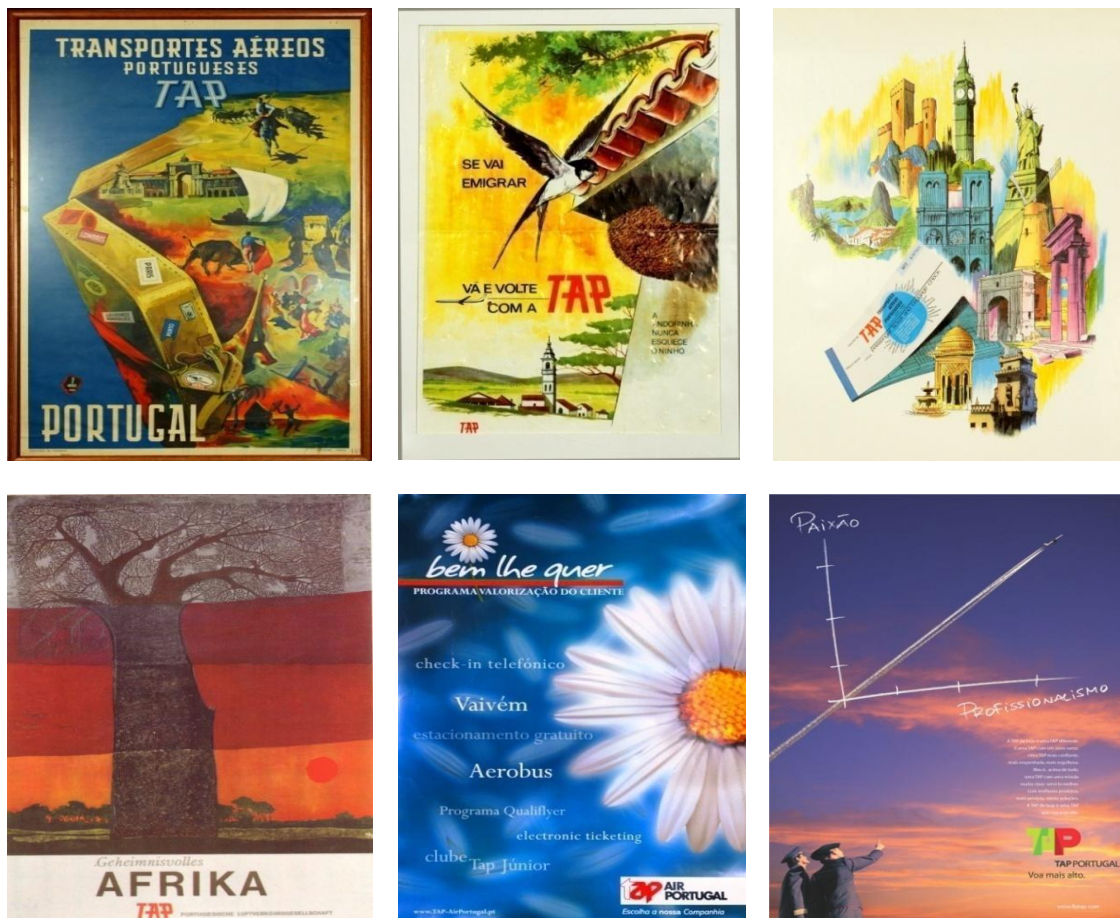
Figura nº 1.35, 1.36 e 1.37 – Alguns dos serviços de bordo da TAP ao longo da sua existência: serviços utilizados na década de 40 até atualidade



Fonte: Museu TAP (2010)

Em termos de imagem e divulgação existem diversos cartazes publicitários que fazem parte da história da companhia, pelo que, apresentamos de seguida alguns desses exemplos, que dizem respeito às décadas de 60 e 70 e anos de 1999 e 2005.

Figura nº 1.38, 1.39 e 1.40 – Alguns dos cartazes publicitários da companhia: Mapa das Rotas (1948), Andorinha – Anos 60, Destinos - Anos 70, Afrika – Anos 70, Bem Lhe Quer – 1999 e Paixão vs. Profissionalismo (2005)



Fonte: Museu da TAP Portugal (2010)

### 1.3. Frota da Companhia

A TAP Portugal de momento conta na sua frota, apenas aviões da gigante construtora europeia. A companhia aérea portuguesa pode contar com alguns dos mais modernos Airbus do mercado.

Figura nº 1.41 - Frota da TAP Portugal



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.flytap.pt](http://www.flytap.pt))

Tabela nº 1.1 – Pormenores acerca da frota da companhia

AIRBUS A321 – (3 unidades)		AIRBUS A340 – (4 unidades)	
	<p><b>Capacidade:</b> 201 Passageiros (42 em classe executiva e 152 em classe económica)  <b>Autonomia:</b> 4.600 Km  <b>Envergadura:</b> 34,10 M  <b>Comprimento:</b> 44,51M  <b>Altura:</b> 12,09 M  <b>Velocidade Cruzeiro:</b> 900 Km/H  <b>Altitude de Cruzeiro:</b> 11.900 M  <b>Capacidade de Combustível:</b> 23 700 L                      O AIRBUS 321 divide a sua cabine em 2 classes de serviço e é o maior membro da família A320.</p>		<p><b>Capacidade:</b> 274 Passageiros  <b>Autonomia:</b> 13.300Km  <b>Envergadura:</b> 60,30 M  <b>Comprimento:</b> 63,69M  <b>Altura:</b> 16,83 M  <b>Velocidade Cruzeiro:</b> 930 Km/H  <b>Altitude de Cruzeiro:</b> 12.500 M  <b>Capacidade de Combustível:</b> 139.605 L                      O AIRBUS 340 dispõe do melhor conforto e serviço a bordo e possui uma maior autonomia, permitindo maiores voos de longo curso sem escala.</p>
AIRBUS A320 – (13 Unidades)		AIRBUS A330 – (3 Unidades)	
	<p><b>Capacidade:</b> 162 Passageiros  <b>Autonomia:</b> 5.500 Km  <b>Envergadura:</b> 34,10 M  <b>Comprimento:</b> 37,57 M  <b>Altura:</b> 12,14 M  <b>- Velocidade Cruzeiro:</b> 900 Km/H  <b>Altitude de Cruzeiro:</b> 11.900 M  <b>Capacidade de Combustível:</b> 23.859 L                      O AIRBUS 320 tem uma ampla cabine que é sinónimo de conforto. A sua tecnologia de ponta é a chave da eficiência.</p>		<p><b>Capacidade:</b> 263 Passageiros  <b>Autonomia:</b> 12.000 Km  <b>Envergadura:</b> 60,30 M  <b>Comprimento:</b> 58,37 M  <b>Altura:</b> 17,80 M  <b>Velocidade Cruzeiro:</b> 930 Km/H  <b>Altitude de Cruzeiro:</b> 12.500 M  <b>Capacidade de Combustível:</b> 139.090 L                      Este é o modelo mais recente adquirido pela TAP Portugal.</p>
AIRBUS A319 – (16 unidades)			
		<p><b>Capacidade:</b> 132 Passageiros  <b>Autonomia:</b> 5.700 Km  <b>Envergadura:</b> 34,10 M  <b>Comprimento:</b> 33,84 M  <b>Altura:</b> 12,17 M  <b>Velocidade Cruzeiro:</b> 900 Km/H  <b>Altitude de Cruzeiro:</b> 11.900 M  <b>Capacidade de Combustível:</b> 23.859 L</p>	

Fonte: Elaboração Própria/ Dados recolhidos TAP Portugal, 2010 ([www.tapportugal.com](http://www.tapportugal.com))

#### 1.4. Produtos

A companhia aérea portuguesa TAP Portugal apresentou importantes alterações ao seu modelo tarifário, com os objetivos implícitos de aumentar as receitas no cada vez mais relevante segmento das viagens de negócios e, simultaneamente, de estar melhor preparada para concorrer com as companhias *low cost* que operam em Portugal. O enfoque da nova estratégia da companhia de bandeira portuguesa vira-se, assim, para os segmentos colocados nos extremos da procura, *low cost* e *corporate* com os seguintes objetivos principais, diferenciar a TAP da concorrência, melhorar o serviço prestado ao cliente, apoiar a implementação da nova estratégia para os passageiros de negócios, atrair mais passageiros, disponibilizando preços mais agressivos (para os passageiros que valorizam fundamentalmente o preço, como os passageiros de turismo habituados às *low cost*) e comunicar de forma mais transparente as diferenças existentes entre os vários produtos (Fonte: TAP Portugal, 2010).

A TAP oferece assim cinco maneiras diferentes de viajar nos seus voos, como sendo:

- **tap|discount:** *“para quem procura excelentes oportunidades para viajar a baixos preços”* em que é permitida a alteração de bilhetes, a acumulação de milhas, refeição e entretenimento a bordo e acesso a jornais e revistas;
- **tap|Basic:** *“para quem faz férias planeadas, uma solução económica que não dispensa algumas vantagens”* em que é permitido a alteração de bilhetes, a acumulação de milhas, a reserva de lugares, refeições, jornais e revista e entretenimento a bordo;
- **tap|classic:** *“para que procura alguma flexibilidade e a conveniência da sua TAP de sempre”* em que é permitido a alteração de bilhetes, a acumulação de milhas, a reserva de lugares, *upgrade* com milhas Victoria, refeições, jornais e revista e entretenimento a bordo;
- **tap|plus:** *“se procura rapidez e total flexibilidade, esta é a sua solução”* em que é permitido a alteração de bilhetes sem custo, um reembolso total, a acumulação de milhas, o *check-in*, passagem pelo segurança/ raio-X e bagagem prioritários, reserva de lugar, *upgrades* com milhas Victoria e acesso a jornais, revistas, refeição e entretenimento a bordo;
- **tap|executive:** *“em terra e a bordo, a garantia de serviços exclusivos, atendimento personalizado e máximo conforto para que possa trabalhar e descansar nas nuvens.”*, que permite a alteração de bilhetes sem custos, um reembolso total, a acumulação de milhas, o *check-in*, passagem pelo segurança/ raio-X e bagagem prioritários, acesso aos *lounges*, acesso ao Premium Customer Center (Lisboa), reserva de lugar, embarque/ desembarque diferenciado para os voos de longo curso, estacionamento gratuito e ValetXpress (Lisboa), jornais e revistas, refeição executiva com opção de escolha e entretenimento a bordo, bolsa de *toilette* nos voos de longo curso e benefícios exclusivos em parceiros TAP (Fonte: TAP Portugal, 2010).

Figura nº 1.42 - Produtos TAP Portugal



Fonte: TAP Portugal, 2010 (<http://www.flytap.pt>)

### 1.5. Destinos

A TAP Portugal viaja para um sem número de destinos um pouco por todo o mundo como nos comprova a próxima figura, que nos revela as rotas realizadas quer pela companhia, quer pelas suas parceiras da rede Star Alliance. Assim a companhia permite que os seus clientes tenham acesso a um maior número de destinos.

Figura nº 1.43 - Destinos da companhia

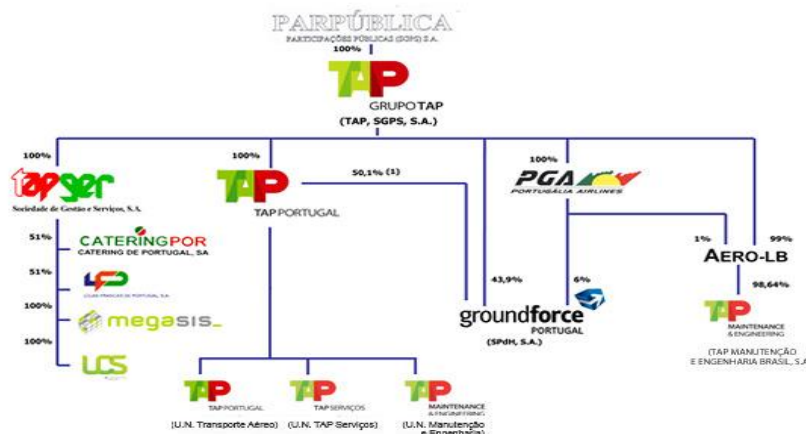


Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.flytap.com](http://www.flytap.com))

### 1.6. Grupo TAP

A TAP Portugal é uma das muitas empresas que pertencem ao “universo “ TAP, na figura a seguir apresentada, estão todas as empresas que o compõem, sendo estas, a Portugália Airlines, a TAP Cargo, a TAP Corporate, a TAP Maintenance & Engineering e a GroundForce.

Figura nº 1.44 – Grupo TAP



(1) Os direitos accionistas da TAP Portugal na Groundforce são exercidos, por contrato, pela Europartners, Lda.

Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.tap-airportugal.com](http://www.tap-airportugal.com))

### 1.6.1. Portugália Airlines

Figura nº 1.45 - Logótipo da companhia



Fonte: Portugália Airlines, 2010 ([www.portugalia-airlines.pt](http://www.portugalia-airlines.pt))

A ideia de criar uma nova empresa no mercado da aviação comercial nasceu em 1987, por iniciativa da Coopav - Cooperativa de Pilotos, da Transconsult - Gabinete de Estudos e Projetos no setor dos Transportes e do Grupo Espírito Santo, começando a operar em 1990. O seu primeiro voo oficial foi a 7 de julho, que ligou Lisboa ao Porto, no mesmo dia em que teve início também a rota Lisboa/Faro. Em meados de 2007, a PGA integra o grupo TAP e assume um novo modelo de negócio. A companhia deixa de trabalhar autonomamente no mercado regional, passando a trabalhar, dentro de uma lógica de grupo, como provedora de capacidade de voo através do aluguer das aeronaves à TAP. A aquisição da PGA veio assim reforçar a posição competitiva da TAP com o aproveitamento de recursos já existentes e de sinergias várias, traduzindo-se no crescimento e melhor oferta no âmbito da rede do grupo. Apesar da existente relação contratual, PGA e TAP são empresas independentes que mantêm a identidade jurídica dentro do mesmo grupo, funcionando com uma frota diferente da TAP.

### 1.6.2. TAP Cargo

Figura nº 1.46 - Logótipo da TAP Cargo



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.tapcargo.com](http://www.tapcargo.com))

A TAP Cargo está vocacionada para o transporte aéreo de todo o tipo de mercadorias, mesmo as mais frágeis, tendo como objetivo prestar um serviço de confiança na recolha, transporte e entrega de mercadorias. A extensa rede de destinos da TAP Portugal permite disponibilizar uma oferta global, capaz de fazer chegar os produtos a quase todo o mundo. Como tal, recorre a voos regulares da companhia, a voos fretados, à via terrestre através do transporte por camião e ainda através de acordos com outras companhias aéreas, o que permite alargar a rede de distribuição ao mundo global. Pode-se transportar através deste serviço, carga geral, carga perecível, carga perigosa, carga valiosa, animais vivos, restos mortais, jornais e revistas, tudo com a maior qualidade e segurança. Tendo em conta inúmeras necessidades existentes no mercado, a TAP criou vários produtos que são aplicáveis às características específicas da carga que será transportada, sendo estes Standard, Prioritário, Expresso, Correio e Cargueiros. Caso se opte pelo serviço prioritário é concedida prioridade de reserva de espaço no transporte da carga. Também se poderá também optar pelo serviço expresso em que o transporte é assegurado no primeiro voo a partir da entrega da carga, não sendo necessário efetuar reserva.

### 1.6.3. TAP Corporate

Figura nº 1.47 - Logótipo da TAP Corporate



Fonte: TAP Corporate, 2010 ([www.tapcorporate.com](http://www.tapcorporate.com))

Especializada na área *corporate*, ou seja, esta empresa está vocacionada para a área empresarial, segmento de mercado com grande potencial de negócio para a companhia. Disponibiliza neste âmbito dois produtos, o TAP Corporate Top e TAP Corporate Fly. O TAP Corporate Top é um produto dirigido a grandes empresas cujo negócio implique um grande número de viagens, onde a TAP oferece inúmeras vantagens, sendo estas, tarifas preferenciais e um gestor de conta, sendo possíveis dois tipos de acordo, um que valoriza o preço e outro que valoriza o serviço. Por sua vez, o TAP Corporate Fly é um programa de fidelização dirigido a pequenas e médias empresas em que são premiadas sempre que viajarem pela TAP. Esses prémios são em forma de pontos que são acumuláveis por cada trabalhador dependendo das viagens realizadas, no entanto, não inibe a acumulação individual de milhas, caso sejam clientes TAP Victoria. O número de pontos acumulados depende das milhas voadas e do tipo de produto TAP adquirido e os pontos poderão ser trocados por bilhetes prémio e *upgrade* para classes superiores.

#### 1.6.4. TAP Maintenance & Engineering

Figura nº 1.48 - TAP Maintenance & Engineering



Fonte: TAP Maintenance & Engineering, 2010 ([www.tapme.pt](http://www.tapme.pt))

A empresa TAP Manutenção e Engenharia está localizada no Aeroporto da Portela em Lisboa e é hoje uma empresa de renome internacional. Disponibiliza uma série de serviços desde as células, motores e componentes, com o apoio de engenharia e material. Conta com um efetivo de 4.200 trabalhadores, incluindo técnicos altamente qualificados e de engenharia. Opera um centro principal em Portugal e dois no Brasil, cobrindo as Américas, África e Europa, onde estão disponíveis os seguintes serviços: manutenção de Aeronaves (manutenção de linha, de base e manutenção técnica), manutenção de Motores, componentes de manutenção, cuidados personalizados, entre outros serviços.

#### 1.6.5. GroundForce

Figura nº 1.49 - Logótipo da Groundforce



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.tap-airportugal.com](http://www.tap-airportugal.com))

Fruto da privatização dos serviços de assistência em terra da TAP Portugal em 2003, surge em março de 2005 a Groundforce. Desde então, a empresa tem vindo a consolidar a sua posição de relevo no setor do *handling* a nível nacional, prestando serviço à maior parte das companhias aéreas que voam para Portugal, entre elas a quase totalidade das companhias de bandeira nos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Funchal e Porto Santo. A Groundforce Portugal pretende ser o operador de *handling* mais fiável do mercado, que oferece aos seus clientes altos padrões de qualidade de serviço, cuja missão assenta obrigatoriamente em ser um prestador de serviços de elevada qualidade, inserido numa sociedade moderna e competitiva. Encarando o futuro com otimismo, a Groundforce Portugal orienta-se para um projeto de criação de valor e de desenvolvimento sustentável, apostando nas suas pessoas e oferecendo aos seus clientes a melhor opção em serviços de assistência em terra.

## 1.7. Iniciativas da Companhia

A TAP Portugal é uma companhia muito ativa, pelo que, promove diversas iniciativas nas mais diversas áreas para assim conseguir uma proximidade com o cliente, como tal, apresentamos de seguida algumas das mais importantes e inovadoras.

### 1.7.1. A TAP Portugal e o Ambiente

Figura nº 1.50 - Imagem do programa Agir Eco



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.tapportugal.com](http://www.tapportugal.com))

A TAP Portugal tem também uma preocupação crescente relativamente ao desempenho ambiental e, como tal, desenvolveu dois programas que consistem na recolha seletiva de papel e cartão e na recolha seletiva de embalagens de plástico. Desenvolveu, neste âmbito o programa Agir Eco, projeto certificado pelas Nações Unidas, em que é dada a opção ao passageiro de compensar as emissões de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) da sua viagem, pagando para isso uma quantia extra, que será adicionada ao montante da reserva. Apoia a iniciativa “Onda Verde” das Nações Unidas, que é uma campanha mundial de biodiversidade, cujo objetivo é educar os jovens de todo o mundo sobre o papel crucial que a biodiversidade desempenha nas nossas vidas. Está a proceder também à renovação da sua frota de médio curso, em que os novos aparelhos irão ser mais eficientes do ponto de vista energético, assinou o documento Environmental Commitment da Star Alliance e aderiu aos princípios do UN Global Compact das Nações Unidas.

### 1.7.2. Programa Ganhar Asas

Figura nº 1.51 - Programa Ganhar Asas



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.flytap.com](http://www.flytap.com))

A TAP Portugal tem um programa intitulado “Ganhar Asas” que resulta da parceria com a UCS (Unidade de Cuidados de Saúde – Grupo TAP Portugal) e é membro da European Association for Aviation Psychology (EAAP). Tem como objetivo ajudar as pessoas com dificuldades na utilização de meios de transporte aeronáuticos a fazerem uso destes de forma confortável. O curso inclui uma visita ao simulador de voo da TAP e a um avião em manutenção e a realização de um voo terapêutico Lisboa/ Madrid/ Lisboa na companhia de uma equipa altamente especializada (constituída por dois psicólogos clínicos, um comandante, uma assistente de bordo e um engenheiro da manutenção aeronáutica). O curso realiza-se nas instalações da TAP Portugal e no Aeroporto de Lisboa e tem uma taxa de sucesso superior a 95%.

### **1.7.3. Programa de Compensação dos Clientes**

Lançou também um programa inovador para compensação aos clientes, em Lisboa, através do qual é efetuado o pagamento das compensações devidas em caso irregularidades operacionais, tais como atrasos, cancelamentos de voos ou *overbooking*, através de uma solução Citi Prepaid Services (solução que permite a emissão instantânea de cartões de compensação que são aceites em milhões de pontos da rede Visa no mundo inteiro, que permite aos clientes gastar até ao montante total carregado/ Fonte: TAP Victoria), sendo pioneira em Portugal e a 3ª companhia aérea europeia a fazê-lo. Tudo isto com o objetivo de colmatar eventuais falhas e garantir assim a satisfação do cliente a longo prazo.

### **1.7.4. Flashmobs**

Foi promovido em dezembro de 2009 no aeroporto de Lisboa o primeiro *FlashMob*, que para além de ter tido uma grande adesão no local, que ficou transformado numa imensa pista de dança, o vídeo colocado no Youtube gerou mais de 1,6 milhões de visualizações. Assim, a marca TAP ofereceu uma experiência mágica e ganhou capacidade de relacionamento com o consumidor, na medida em que foi capaz de surpreender os mesmos.

### **1.7.5. Campanhas Especiais**

A TAP Portugal tem uma campanha especial para estudantes universitários, oferecendo 10kgs de bagagem extra, completamente gratuitos. Esta campanha abrange os estudantes universitários que se deslocam entre o Continente e as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores e vice-versa, ou estudantes universitários de Programas de intercâmbio na Europa.

### **1.7.6. Ações de Solidariedade Social**

Está também presente em ações de solidariedade social com a “bolsa de voluntários”, em que o objetivo é congregar recursos e vontades, incentivando a participação de todos em ações de

solidariedade. Desenvolve um programa de tratamento da aerofobia, estando assim, também integrada no âmbito da saúde.

### **1.7.7. Parcerias**

A TAP Portugal estabeleceu uma parceria com a empresa Booking.com, para oferecer aos clientes da companhia novas ferramentas *online* de reserva de estadias. A associação entre as duas empresas vai permitir à TAP valorizar os seus *websites* [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e [www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com), complementando-os e possibilitando a reserva num total de 73.000 hotéis em 71 países, 1.500 dos quais em Portugal. Oferece a possibilidade de as empresas realizarem uma parceria B2B com o programa TAP Vitoria, com o objetivo incentivar o desenvolvimento estratégico e comercial, beneficiando os seus clientes, fornecedores, entre outros, contribuindo assim, para um aumento da sua fidelização e dos rendimentos da organização.

### **1.7.8. Utilização de Plataformas Tecnológicas**

A TAP Portugal consegue captar os dados dos seus clientes individualmente através da internet, que funciona assim, como uma plataforma tecnológica ao serviço de fornecimento das relações, conseguindo uma customização das ofertas aos seus clientes (adaptadas à sua medida). Isto é possível através do seu *site* [www.flytap.com](http://www.flytap.com) onde é possível efetuar *log in*, subscrever a newsletter, realizar reservas *on-line* de voos, hotéis, rent-a-car e seguros e através da subscrição do cartão TAP Victoria é possível conhecer algumas preferências dos seus clientes como o tipo de alimentação que prefere, necessidades especiais, entre outras.

### **1.7.9. Presença em Redes Sociais**

A TAP Portugal está também ligada às redes sociais, tais como o Twitter, o Youtube e o Facebook. O Facebook tem um enorme potencial na comunicação com o cliente, na medida em que estimula o relacionamento com os mesmos, em complemento dos canais tradicionais utilizados. Foi uma das empresas pioneiras a fazê-lo e tem hoje cerca de 100.000 fãs. Esta rede social está a mudar o relacionamento interno e externo. No caso das cinzas vulcânicas o Facebook deu uma grande ajuda, pois foi uma forma de os clientes conseguirem uma resposta mais rápida, tornando-se assim um meio privilegiado para o esclarecimento e resolução de todo o género de problemas (Fonte: TAP Portugal). O Facebook permite operar pela diferença, permite acompanhar melhor o que preocupa os clientes, o diálogo aberto, permite uma interação e interdisciplinaridade, o contato permanente com o cliente com um prazo de resposta de trinta minutos, no entanto, apresenta também uma desvantagem pois *“podem por a nu todas as fragilidades de uma empresa”*, segundo Ana Rodrigues, da Comunicação e Imagem da Direção de Marketing da TAP (Fonte: Jornal da TAP, nº 84:1/ fevereiro 2011).

### **1.7.10. Leilões de Viagens**

A TAP Portugal lança os leilões de viagens, agora exclusivamente no perfil oficial da companhia no Facebook, tornando-se a primeira entidade a nível mundial a lançar uma iniciativa deste género na maior rede social global. Com esta iniciativa inédita, a TAP recupera os famosos leilões que decorriam no *site* da transportadora aérea nacional. O perfil oficial da TAP na maior rede social mundial conta com mais de 65 mil fãs. Apostando de forma inovadora na utilização do Facebook, a companhia também adicionou recentemente ao seu perfil a possibilidade de fazer diretamente a reserva de voos e informação sobre as suas ofertas, promoções e serviços. Trata-se de uma estratégia de estreitamento da comunicação e relação direta com o cliente.

### **1.7.11. TAP MOBILE**

A TAP Portugal disponibiliza um novo canal - o TAP MOBILE - para que o cliente possa aceder de forma rápida à informação que mais precisa para a sua viagem, através do seu telemóvel bastando para isso aceder a [mobile.flytap.com](http://mobile.flytap.com). Onde poderá pesquisar informações acerca dos horários dos voos, partidas e chegadas, localizador de bagagem, informações sobre o destino da sua viagem, informações meteorológicas, taxas de câmbio e promoções.

### **1.7.12. TAP apoia o cinema português**

A TAP associou-se ao Festival Internacional de Cinema Independente de Lisboa como patrocinadora de dois prémios que serão atribuídos a longas-metragens nacionais. A oitava edição do IndieLisboa decorrerá de 5 a 15 de maio no Cinema São Jorge, Culturgest, Teatro do Bairro e Cinemateca Portuguesa/ Museu do Cinema. Os vencedores dos Prémios TAP serão escolhidos pelo Júri TAP, que é composto por dois elementos indicados pela companhia e uma personalidade do meio cinematográfico. Este júri irá eleger a Melhor Ficção Portuguesa de Longa-metragem e o Melhor Documentário Português de Longa-metragem. *“Com o apoio a estes prémios, esperamos dar um contributo à valorização e divulgação dos melhores filmes nacionais que passem pelo IndieLisboa”*, comenta António Monteiro (2010), Diretor de Comunicação e Relações Públicas da Transportadora Aérea Portuguesa.

Os dois filmes vencedores serão, transmitidos a bordo dos aviões TAP. *“Ligando Portugal a mais de 60 cidades em vários continentes, a TAP afirma com orgulho a sua portugalidade, mostrando ao mundo o que há de melhor no nosso País. Sendo o cinema uma parte muito importante dos nossos meios de entretenimento a bordo, procuramos apresentar uma seleção de filmes que, além dos êxitos do momento, mostre igualmente a obra de novos criadores, com destaque para o cinema português”*, refere, a propósito, António Monteiro (Fonte: TAP Portugal, 2010).

### 1.7.13. Jornal Mensal da TAP

A TAP Portugal faz uma publicação mensal do seu jornal com vários artigos pertinentes e notícias acerca da companhia que mantém assim todos os seus clientes/ membros informados de todas as novidades e acontecimentos importantes.

Figura nº 1.52, 1.53 e 1.54 – Algumas capas do Jornal TAP - Edições nº 73, 84 e 87



Fonte: TAP Portugal, 2010 ([www.tap-airportugal.com](http://www.tap-airportugal.com))

### 1.7.14. Revista UP

Revista de bordo da TAP Portugal lançada em 2007, que veio substituir a antiga denominada de Atlantis lançada em 1981. Foi também recentemente lançada, em 2010, uma versão específica para iPad, tornando-se assim a primeira publicação portuguesa a fazê-lo. A UP é o maior veículo de promoção do destino Portugal em todo o mundo. Com a sua edição bilingue, a versão é vista normalmente por mais de um milhão de leitores e a sua página na internet <http://www.upmagazine-tap.com>, recebe centenas de visitas por dia. (Fonte: [www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com), 2010).

## 1.8. Prémios e Distinções da Companhia

Ao longo da sua existência foi premiada e distinguida em diversas áreas, pelo que apresentamos as menções mais importantes para a companhia, no que diz respeito a medalhas e títulos atribuídos por entidades públicas, temos a Medalha de Ouro de Mérito Turístico pelos serviços prestados ao Turismo Português em 1970, o título de Membro Honorário da Ordem do Infante D. Henrique em 1979 e em 1986 a TAP é galardoada, no Rio de Janeiro, com a Ordem de Mérito de D. João VI, atribuída pela comunidade luso-brasileira. Foi premiada por diversas vezes pelo Jornal Publituris como a melhor companhia de aviação, recebeu prémios da Airbus pela maior utilização mundial da frota A310 em 2003 e em 2005, recebeu prémios relativos ao seu programa de fidelização, o TAP Victória pela Freddie Awards em 2006, prémios pela sua imagem, por ser a décima companhia mais segura do mundo em 2007 pela edição japonesa da Newsweek, pelas suas outras áreas de atuação, nomeadamente a TAP Manutenção & Engenharia, que recebeu um diploma de reconhecimento como Melhor Empresa de Manutenção

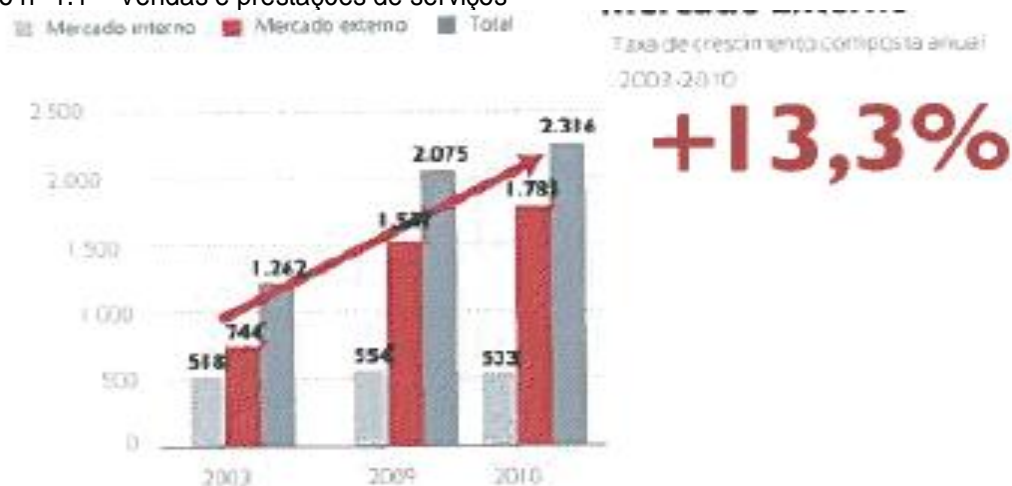
de Base para Reatores e Aviões do Programa NATO AWACS em 2007. Foi também reconhecida pela UNESCO e pela International Union of Geological Sciences com a atribuição do Prémio Planeta Terra IYPE 2010, na categoria produto sustentável mais inovador, em reconhecimento do programa de compensação de emissões de dióxido de carbono e no mesmo ano foi distinguida pela prestigiada revista Condé Nast Magazine e pelos leitores da revista *Marketeer* como a melhor companhia aérea do mundo.

Todos estes prémios veem assim reforçar a forte posição da TAP Portugal não só num contexto nacional, mas também num contexto internacional.

## 1.9. Resultados da Companhia

De assinalar que a TAP tinha, no final de 2010, uma dimensão acima do dobro da verificada em 2000, já que a sua oferta cresceu, neste período, cerca de 136%, como nos comprova a próxima figura que reflete o volume de vendas e prestações de serviços da companhia no ano de 2010.

Gráfico nº 1.1 – Vendas e prestações de serviços



Fonte: TAP Portugal (2010)

No final de 2010, a empresa transportou 9,1 milhões de passageiros e 94,2 milhares de toneladas de carga e correio, viu também reforçado o posicionamento do seu contributo para o volume das exportações nacionais, com uma contribuição global de EUR 1.782, 8 milhões, em vendas e prestações de serviço no mercado externo, mais de 17,2% que em 2009 como nos comprova o Gráfico nº 1.1. No que diz respeito ao volume de negócios entre 2009 e 2010 houve um aumento, cerca de 12,4% no que diz respeito ao transporte aéreo, como nos comprova a Tabela nº 1.2, a seguir apresentada.

Tabela nº 1.2 – Reforço das Vendas no Exterior

Vendas e prestações de serviços EUR milhões	2010	2009	Var. (%)
Mercado Externo*	1.787,8	1.521,0	17,2
Mercado Interno	532,8	554,0	(3,8)

Nota: \* Empresas do Grupo TAP declarantes diretos do Banco de Portugal

Fonte: TAP Portugal (2010)

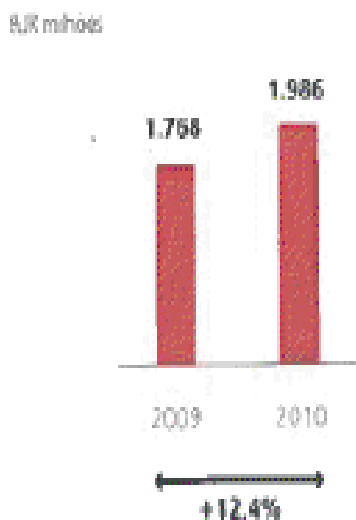
Tabela nº 1.3 – Volume de Negócios

Volume de Negócios EUR milhões	2010	2009	var.
Transporte Aéreo	1.995,3	1775,3	12,4
Manutenção – Assistência a Terceiros – Portugal	126,5	113,3	11,7
Manutenção – Assistência a Terceiros – Brasil	51,3	53,8	(4,6)
Loja Francas	134,1	119,2	12,5
Catering	6,7	5,7	17,1
Outras Atividades TAP, SGPS, SA	6,1	11,3	(45,5)
<b>TOTAL</b>	<b>2.320,1</b>	<b>2.078,6</b>	<b>11,6</b>

Fonte: TAP Portugal (2010)

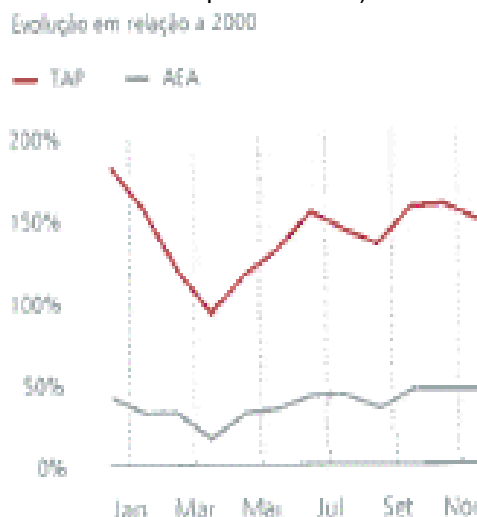
Relativamente ao transporte aéreo, representou, em 2010, 86% do total do volume de negócios. Isto deve-se ao rigoroso cumprimento de uma política comercial agressiva que possibilitou atingir, no final de 2010, em vendas e prestações de serviços, um total de EUR 1.986,3 milhões, valor que traduz um acréscimo de 12,4% face a 2009.

Gráfico nº 1.2 – Proveitos do Transporte Aéreo



Fonte: TAP Portugal (2010)

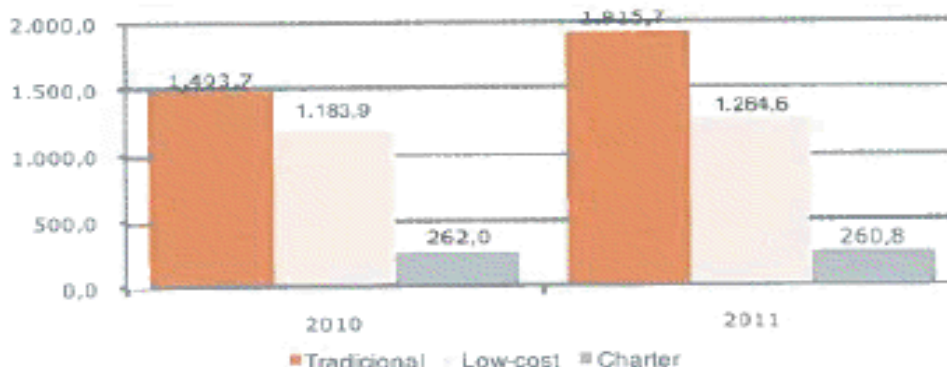
Gráfico 1.3 – Crescimento do tráfego (PKUs) na TAP e na média das companhias da AEA (Association of European Airlines)



Fonte: TAP Portugal (2010)

Mesmo com a concorrência feroz das *low-cost* e dos voos *charters*, as companhias tradicionais continuam a dominar o mercado relativamente ao número de passageiros desembarcados nos aeroportos portugueses, como nos comprova o gráfico seguinte.

Gráfico nº 1.4 – Passageiros desembarcados, tipo de voo – nº; milhares (2º trimestre)



Fonte: Turismo de Portugal (2º trimestre 2011)

Podemos então concluir que a TAP Portugal é o principal operador de transporte aéreo de e para o país, apesar da grande concorrência de outro tipo de companhias.

### 1.10. Análise Swot da Companhia

A Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, ou análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e planeamento estratégico de uma empresa, pois permite avaliar a posição competitiva de uma empresa no mercado. No que diz respeito ao nosso caso de estudo, a TAP Portugal, esta apresenta os seguintes pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

Tabela nº 1.4 – Análise SWOT da TAP Portugal: pontos fortes

Pontos Fortes	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posição no mercado português, país que recebe muitos turistas e que tem uma comunidade forte no estrangeiro;</li> <li>- Membro da IATA e da Star Alliance;</li> <li>- Antiguidade e prestígio da companhia;</li> <li>- Prémios e distinções da companhia;</li> <li>- Envolvimento com os principais eventos nacionais;</li> <li>- “Portugalidade” sempre presente em todas as ações;</li> <li>- Campanhas de Marketing muito fortes;</li> <li>- Logotipo/ imagem constantemente atualizada, revelando assim uma capacidade de inovação, acompanhamento e modernidade;</li> <li>- Site muito atrativo e atualizado, permitindo inúmeras operações <i>on-line</i>;</li> <li>- Iniciativas da companhia vocacionadas para o relacionamento com o cliente e para o meio ambiente;</li> <li>- Rotas para o Brasil e África;</li> <li>- Constante atualização e expansão da rede de destinos;</li> <li>- Apresentação inovadora dos funcionários, sempre a cargo de estilistas conceituados;</li> <li>- Presença em redes sociais como o Twitter, Youtube e o Facebook;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicações da companhia, como sendo, o Jornal Mensal da TAP e a Revista UP;</li> <li>- Programas, promoções e pacotes atrativos disponibilizados pela companhia;</li> <li>- Inovação e qualidade da sua frota;</li> <li>- Diversidade de produtos, permitindo 5 maneiras diferentes de viajar;</li> <li>- Flexibilidade para a rápida adaptação a novas ideias e condições de mercado;</li> <li>- Compra da PGA, passo estratégico para o desenvolvimento da TAP permitindo melhor resposta às necessidades dos clientes e garantir maiores lucros;</li> <li>- TAP Cargo que permite o transporte de todo o tipo de mercadorias;</li> <li>- TAP Corporate especializada no cliente de negócios;</li> <li>- Prestígio reconhecido da TAP Maintenance &amp; Engineering no que diz respeito à manutenção de aeronaves;</li> <li>- Programa de passageiro frequente TAP Victoria;</li> <li>- Certificação pela Norma NP EN ISSO14001e NP EN ISSO 9001:2000;</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (Serra *et al*, 2010:141; Jornal Expresso de 13/06/2011)

Tabela nº 1.5 – Análise SWOT da TAP Portugal: pontos fracos

Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Custos demasiado elevados face às concorrentes <i>low cost</i>;</li> <li>- Taxa de ocupação diminuta;</li> <li>- Reduzida dimensão face às suas concorrentes;</li> <li>- O ressentir da grande crise que a companhia passou em finais de 90 até princípios do milénio;</li> <li>- Situação financeira da companhia;</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (Serra *et al*, 2010:141; Jornal Expresso de 13/06/2011)

Tabela nº 1.6 – Análise SWOT da TAP Portugal: pontos oportunidades

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lançamento de mais rotas e voos em África e na América do Sul;</li> <li>- Crescimento do mercado aeronáutico mundial;</li> <li>- Segmentos emergentes em que o papel de novos atores será determinantes;</li> <li>- Novos produtos e mercados acessíveis a partir da evolução das competências atuais;</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (Serra *et al*, 2010:141; Jornal Expresso de 13/06/2011)

Tabela nº 1.7 – Análise SWOT da TAP Portugal: ameaças

Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior concorrência das <i>low cost</i> num mercado europeu que não está em crescimento. A operação da EasyJet em Lisboa, por exemplo, tem potencial para competir diretamente com a TAP nas viagens de negócios para destinos na Europa;</li> <li>- Concorrência de grandes companhias internacionais já posicionadas no mercado, que é muito conservador.</li> <li>- Fusão entre a chilena LAN e a brasileira TAM, expandindo as rotas entre o Brasil e a Europa, passando a concorrer diretamente com a TAP;</li> <li>- As ameaças de terrorismo constantes;</li> <li>- Forte dependência dos seus recursos controladores (aumento acentuado dos combustíveis);</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria (Serra *et al*, 2010:141; Jornal Expresso de 13/06/2011)

Em conclusão, a TAP Portugal no que diz respeito ao nível interno tem muitos pontos fortes, o que a torna assim uma empresa muito sólida o que se reflete nos resultados anteriormente apresentados, no entanto, relativamente aos fatores externos, aqueles que a empresa não pode controlar, esta apresenta um grande número de ameaças a que está sujeita, sendo uma das mais importantes por exemplo, o aumento do preço dos combustíveis, que segundo as previsões financeiras da IATA (Associação Internacional de Transporte Aéreo) o setor da aviação comercial tem vindo a revelar uma tendência decrescente dos lucros fruto do aumento esperado no preço do petróleo (Fonte: Jornal Publituris em 23 de março de 2012). No entanto, a empresa desenvolveu um modelo de negócio que lhe permitiu atingir o equilíbrio de exploração num contexto de grande concorrência, debilidade de estrutura de capitais e elevados custos laborais e operacionais e apresenta grandes novidades para este ano, sendo estas, lançamento de novas rotas entre Lisboa, Turim e Berlim e o aumento de frequências entre Portugal e Itália e Berlim, o que revela uma frequência semanal de 1.149, um acréscimo de 3% face ao mesmo período do ano passado (Fonte: TAP Portugal 2011).

## **APÊNDICE 2 – COMO ACUMULAR MILHAS**

As milhas são acumuladas através de parceiros das mais diversas áreas, sendo que poderá juntar milhas sem voar, ou seja, sem utilizar o serviço da TAP Portugal, o que é extremamente vantajoso, pois ao realizar inúmeras transações do seu dia a dia, está a acumular milhas.

Tabela nº 2.1 - Meios para acumular milhas

<b>Viagens</b>	<b>Cartões, Finanças e Seguros</b>	<b>Automóveis e Transportes</b>
<b>Companhias Aéreas</b> - TAP Portugal, Rede Star Alliance e Outros Parceiros <b>Serviços</b> - Visateam <b>Cruzeiros</b> - Royal Caribbean Cruise <b>TAP Virtual</b> <b>Hotéis</b> <b>Hotéis para Animais</b> - Hotel Valverde	<b>Seguros</b> - Victoria Seguros e Ok! Teleseguros <b>Cartões de Crédito</b> - Millennium BCP, Banque BCP e HSBC <b>Produtos Financeiros</b> - Banco Best, Membership Rewards da American Express®, Caixa Económica Federal e Banco PanAmericano	<b>Rent-a-Car</b> - Avis, Hertz, Sixt e Europcar <b>Logística</b> - Serviço de Home Check-In SKYBAGS e Urbanos
<b>Compras</b>	<b>Estações de Serviço</b>	<b>Cultural</b>
<b>Espaços Comerciais</b> - Air Shopping, Franco Pianegonda, Inexistência – Arquitetura, Just for Travellers, Machado joalheiro, Manuel dos Santos Joias, On air, Tintas Dyrup, Walmart, Espaços Watch Me, Florista Santa Marta, Rio Ave Construtora e Dotz	<b>Estação de Serviço</b> - Galpenergia	<b>Revistas e Jornais</b> - The Economist, Impresa Publishing, Público, Cofina Media e Veja <b>Ensino</b> - Language Direct
<b>Telecom</b>	<b>Lazer</b>	<b>Serviços SMS</b>
<b>Telecom</b> - Travelling Connect, PT Universal – Cartão Telefónico, TMN e TMN Roaming em Portugal e Operadora Claro	<b>Gourmet Experiências</b> - A Vida é Bela <b>Spa´s, Saúde e Estética</b>	<b>TAP Victoria Mobile</b>

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

### **2.1. Através de viagens**

#### **2.1.1. Companhias Aéreas**

- **TAP Portugal:** em todos os voos operados pela TAP e PGA é possível acumular milhas, sendo o número de milhas acumuladas em cada voo correspondente ao número real de milhas voadas e serão também influenciadas pelos produtos TAP escolhidos para a viagem e aplicados ao bilhete (TAP Discount, TAP Basic, TAP Classic, TAP Plus, TAP Executive e a Primeira classe que, apesar de a TAP não ter este serviço, algumas companhias parceiras do Victoria operam com o mesmo). Existindo, no entanto, uma exceção no que diz respeito aos voos operados entre Lisboa/ Madrid, em que a acumulação de milhas é fixa entre **500 a 1000 milhas**,

dependendo do produto TAP adquirido, ou seja, pode acumular até 500 milhas com os produtos TAP Discount, TAP Basic, TAP Classic e TAP Plus e até 1000 milhas com o produto TAP Executive.

Nos voos operados em *codeshare* (acordo de cooperação pelo qual uma companhia aérea transporta passageiros cujos bilhetes tenham sido emitidos por outra companhia/ Fonte: TAP Portugal) através do número do voo TAP, poderá acumular milhas, desde que, este seja operado por uma companhia parceira do programa Victoria. As milhas victoria são assim creditadas na conta do cliente sob a forma de milhas *status* e milhas bónus, que apesar de ambas poderem ser trocadas por prémios, apenas as milhas *status* são tidas em conta para efeitos de estatuto victoria Silver Winner ou victoria Gold Winner. Enquanto as milhas *status* poderão ser acumuladas em voos da TAP e das companhias da Star Alliance, as milhas bónus poderão ser acumuladas apenas em companhias aéreas parceiras da TAP.

- **Rede Star Alliance:** poderá acumular milhas através de viagens de qualquer uma das companhias parceiras da TAP a seguir apresentadas.

Figura 2.1 – Companhias que integram a rede Star Alliance



Fonte: Star Alliance ([www.staralliance.com](http://www.staralliance.com))

**Aegean:** É a maior transportadora aérea da Grécia, presente em 17 destinos domésticos e 23 destinos internacionais. É reconhecida por vários prémios, sendo possível **acumular milhas em todos os voos operados pela companhia, sendo o seu número de acordo com a rota.**

**Air Canada:** É um membro fundador da Star Alliance TM, é a maior companhia do Canadá e presta o maior número de voos regulares de passageiros nos mercados em que opera. Com cerca de 855 destinos em 155 países, **podrá acumular milhas em quase todos os voos.**

**Air China:** Com mais de 4160 voos regulares semanais, a Air China voa para cerca de 22 países e distritos, entre os quais há 36 cidades internacionais e 70 cidade nacionais. **A acumulação de milhas poderá ser realizada em todos os voos operados pela companhia.**

**Air New Zeland:** É a companhia aérea nacional da Nova Zelândia e opera em 47 cidades em 15 países, fazendo assim, 470 voos diários para 26 destinos na Nova Zelândia. Esta companhia é reconhecida pela atribuição de vários prémios prestigiados. Permite a **acumulação de milhas nos seus voos com a exceção de voos entre a Nova Zelândia, Austrália e Pacífico na classe V (económica).**

**ANA:** Uma das maiores companhias aéreas da Ásia, operando em 22 destinos e em 10 países, com mais de 800 voos diários. **A acumulação de milhas realiza-se em alguns voos e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.**

**Asiana Airlines:** Como primeira companhia aérea mundial foi lhe concedida a certificação pelo ISO 9002 na manutenção de aeronaves. Com uma frota muito jovem opera em 62 cidades e em 17 países, incluindo 15 destinos na Coreia. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Austrian:** Presente em cerca de 130 destinos e em 66 países, a Austrian tem uma das mais jovens e modernas frotas. **É possível acumular milhas em todos os voos e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.**

**BMI:** Com cerca de 2000 voos para 32 destinos a British Midland opera no mercado doméstico do Reino Unido, para a Europa, a Federação Russa, os EUA, as Caraíbas e a Arábia Saudita. **É possível acumular milhas em todos os voos e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.**

**Brussels Airlines:** É a companhia belga que oferece o maior número de voos, cerca de 250 voos diários, ligando a capital da Europa a cerca de 70 aeroportos de qualidade na Europa e África. Com os seus parceiros internacionais oferece também voos de longo curso para os Emirados Árabes Unidos, China, Tailândia, Índia e Norte de África. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Continental Airlines:** É a quarta maior companhia aérea dos EUA com cerca de 4000 voos diários para 132 destinos, sendo estes, Canadá, América Latina, Europa, algumas regiões da Ásia no Pacífico e interior dos EUA. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Egyptair:** Companhia aérea nacional do Egito com cerca de 1200 voos semanais para 69 destinos em 44 países. Foi a primeira companhia aérea no Médio Oriente e em África e foi também a primeira a ser certificada pela IOSA nos referidos destinos. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**LOT Polish Airlines:** É atualmente uma sociedade anónima operando na Europa Ocidental, Central e de Leste, EUA e Canadá. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**Lufthansa:** É uma das principais sociedades de transporte aéreo a nível mundial presente nos seguintes segmentos de negócio, empresas de passageiros, logística, reparação e vistoria, *catering*, viagens de lazer e serviços de TI, operando em cerca de 160 destinos. **É possível acumular milhas em todos os voos**, e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP. **Excecionalmente na classe P (económica), apenas poderá acumular milhas em voos dentro da Alemanha.**

**SAS:** É uma das maiores companhias aéreas da Europa e a 15ª maior do mundo com mais de 1000 voos diários. O seu programa de passageiro frequente, o EuroBónus, foi eleito como o melhor do mundo durante 3 anos consecutivos. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Singapore Airlines:** Tem uma das mais jovens frotas e opera em mais de 100 destinos em 41 países. Juntamente com as suas subsidiárias está presente na Ásia, Europa, América do Norte, Médio Oriente, Pacífico Sudoeste e África. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**South African Airways:** Principal companhia aérea do continente africano e uma das primeiras companhias aéreas internacionais. Com cerca de 7 milhões de passageiros e operando em 34 cidades em 26 países a South African Airways tem recebido inúmeros prémios. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Spanair:** Com cerca de 327 voos diários, sendo 42 *charters* e 285 regulares a Spanair oferece um compromisso de garantia de pontualidade. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**Swiss:** Companhia aérea nacional da Suíça que opera em 71 destinos transportando cerca de 12 milhões de passageiros por ano. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**TAM:** Opera em cerca de 40 destinos no Brasil e 10 na América do Sul, certificada internacionalmente pela OISA (IATA Operational Safety Audit) no que diz respeito à qualidade e segurança. Nos últimos anos a companhia expandiu a sua rede internacional para cobrir uma variedade de destinos nos EUA e Europa. Além disso mantém acordos de *codeshare* com companhias internacionais. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Thai:** É a principal companhia do sudoeste asiático presente em 73 destinos em 35 países transportando 19,65 milhões de passageiros. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**Turkish Airlines:** Transportadora aérea nacional da Turquia que opera em 107 destinos internacionais e 32 domésticos transportando mais de 19,65 milhões de passageiros. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer voo operado pela companhia.**

**United:** Com mais de 3200 voos diários em 200 destinos domésticos e internacionais a United tem uma rede de operação que abrange as regiões Ásia, Pacífico, Europa e América Latina. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**US AIRWAYS:** Esta companhia começou por fazer entregas de correio aéreo na Pensilvânia Ocidental e hoje tem mais de 3800 partidas diárias e opera em 240 destinos em 28 países, com a ajuda das suas duas companhias subsidiárias. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**Adria:** Companhia aérea nacional Eslovena que foi fundada como uma companhia *charter*, mas nos dias de hoje, também está presente no tráfego regular com 185 voos por semana em 20 cidades da Europa. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Blue 1:** Companhia aérea Finlandesa com mais de 110 voos diários. Detida pela Scandinavian Air Lines com a qual opera em *codeshare*. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

**Croatia Airlines:** Companhia aérea croata com uma das mais jovens e modernas frotas da Europa. Tem 65 partidas diárias para inúmeros destinos europeus. **É possível acumular milhas em todos os voos** e aplicam-se fatores de acumulação diferenciados quando o voo é operado pela TAP.

**- Outros Parceiros Aéreos:** através dos quais também poderá acumular milhas.

**Sata Air Azores:** Companhia aérea dos Açores onde é possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.

**Ukraine International:** Companhia aérea da Ucrânia com cerca de 300 voos regulares por semana com ligações para todo o mundo. Juntamente com a sua rede de parceiros a Ukraine International serve mais de 3000 destinos. **É possível realizar a acumulação de milhas em qualquer um dos voos operados pela companhia.**

### 2.1.2. Serviços

A Visateam, Serviços Consulares, Lda., é uma empresa de consultoria, especializada no tratamento e obtenção de todos os tipos de Vistos e toda a restante documentação necessária para uma viagem. Dá a possibilidade de acumular **4 milhas por cada 1€ gasto** relativamente às taxas de serviço (exclui os emolumentos consulares e despesas de envio de documentação).

### 2.1.3. Cruzeiros

Através de viagens na Royal Caribbean Cruise Ltd., nas frotas Royal Caribbean International, Celebrity Cruises e Azamara Club Cruises poderá acumular **3 milhas por cada 1€ gastos** ao conhecer o mundo do Alasca à Austrália, passando pelo México, Havai, Bahamas, Bermudas, Caraíbas, América do Sul, Europa, Ásia e Nova Zelândia. A acumulação de milhas é dirigida a todos os membros victoria que não residam no Brasil, válida para apenas as reservas realizadas *online* e o crédito de milhas é aplicável apenas à tarifa do cruzeiro.

### 2.1.4. Hotéis

Através de alojamento em algumas unidades hoteleiras, poderá acumular milhas, sendo estas:

- **Grupo Lágrimas:** Poderá acumular milhas através de estadias nos seus hotéis, cerca de **4 milhas por cada 1€ gastos** no Hotel Infante Sagres no Porto, no Hotel Quinta das Lágrimas em Coimbra, no Vila Monte Resort no Algarve e no Hotel Douro 41 localizado na cidade do Porto.

- **Grupo Marriott Rewards:** dá a possibilidade de acumular milhas, segundo as seguintes modalidades: **2 milhas bónus por cada USD gasto** em despesas elegíveis (inclui estadia, comida e bebidas e outros serviços se indicados pelo hotel no *check-in* e exclui serviços prestados por terceiros) nos seguintes hotéis, JW Marriott, Autograph Collection, Renaissance Hotels, Marriott Hotels & Resorts e Marriott Vacation Club, **2 milhas bónus por cada USD gasto** apenas em preços de quarto nos seguintes hotéis, The Ritz-Carlton e EDITION (sm) e **1 milha bónus por cada USD gasto** apenas em preços de quarto nos seguintes hotéis, Courtyard by Marriott, Fairfield Inn & Suites by Marriott, SpringHill Suites by Marriott, TownePlace Suites by Marriott, Residence Inn by Marriott e Marriott Executive Apartments;

- **Grupo Pestana:** Poderá acumular milhas nos 42 Hotéis e Resorts do grupo Pestana presentes em 3 continentes, em que por cada **1€ gasto acumula até 4 milhas bónus**, 1 milha por cada 1€ gasto em serviços do hotel elegíveis em qualquer reserva que seja paga no *check-out*, 2 milhas bónus por cada 1€ gasto em serviços do hotel elegíveis em reservas realizadas *online* ([www.pestana.com](http://www.pestana.com)) e 4 milhas bónus por cada 1€ gasto em serviços do hotel elegíveis em reservas efetuadas *online* em promoções específicas em [www.pestana.com](http://www.pestana.com), [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e [www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com).

- **Grupo Porto Bay:** poderá acumular **500 milhas por estadia** na Madeira (The Cliff Bay, o Hotel Porto Santa Maria e o Vila Porto Mare Resort), no Algarve (Hotel Porto Bay Falésia) e no Brasil (no Rio de Janeiro no Hotel Porto Bay Rio Internacional, em São Paulo no L' Hotel Porto Bay São Paulo e em Búzios no Hotel Porto Bay Glenzhaus), desde que a estadia seja no mínimo de 2 noites. São também elegíveis para a acumulação de milhas as tarifas *rack rates* (tarifas de Balcão publicadas regularmente pelos hotéis), *corporate* (tarifas de clientes

profissionais de empresas com ligações ao turismo que viajam em negócios), *tour operador* (tarifas de clientes que detém uma reserva através de um operador) e tarifas de internet.

**- Grupo Pousadas de Portugal:** poderá acumular até **4 milhas bónus por cada 1€ gasto** nas 40 unidades de alojamento disponíveis espalhadas por todo o país, com a exceção das unidades de Óbidos, Almeida, Belmonte, Mesão Frio, Marão e Torrão. Acumulará 1 milha bónus por cada 1€ gasto se reservar através da central do grupo e efetuar o pagamento aquando do *check-out*, por outro lado, acumulará 2 milhas bónus por cada 1€ gasto se reservar através do site [www.pestana.com](http://www.pestana.com) ou [www.pestana.pt](http://www.pestana.pt) e efetuar o pagamento aquando do *check-out* e por fim poderá acumular 4 milhas bónus por cada 1€ gasto se a reserva for feita através de promoções/ campanhas TAP Victoria existentes no site [www.flytap.com](http://www.flytap.com) e [www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com), para qualquer uma das modalidades as despesas que contribuem para a acumulação de milhas relacionam-se com o alojamento, restaurante e bar. Para além de todas estas vantagens poderá usufruir ainda de um desconto de 10% sobre o melhor preço disponível aquando da reserva, caso esta seja efetuada através da central de reservas ao apresentar o cartão TAP Victória.

**- Grupo Priority Club Rewards:** com mais de 4400 unidades em 100 países que dão a possibilidade de acumular **500 milhas por estadia**, bastando para isso, aderir ao Priority Club Rewards. Este grupo, os Hotéis IHG (InterContinental Hotels Group) incluem os Intercontinental Hotels & Resorts, os Crowne Plaza Hotels & Resorts, o Hotel Indigo, os Holiday Inn Hotels & Resorts, os Holiday Inn Express, Staybridge Suítes e Candlewood Suítes.

**- Grupo Sol Meliá:** com cerca de 300 hotéis em 30 países em 4 continentes, permite a acumulação de **500 milhas por estadia** nas marcas que compõem o grupo, sendo estas, Meliá Hotels & Resorts, Gran Meliá, TRYP by Wyndham, Sol Hotels, Paradisus Resorts, ME by Meliá e INNSIDE by Meliá.

**- Grupo Vila Galé:** os Membros Victoria poderão acumular milhas nos seus hotéis de 4 e 5 estrelas em Portugal Continental, Madeira e Brasil, sendo que por cada **1€ gasto poderá acumular 2 milhas bónus** e por cada **2 Reais gastos poderá acumular 1 milha bónus**.

**- Grupo Dom Pedro Hotéis:** permite acumular milhas num dos seus 7 hotéis localizados em Lisboa, Madeira e costa Algarvia. Por cada serviço elegível (*Rack, Corporate, Web*, Melhor Tarifa Disponível e outras tarifas se reservadas diretamente através do hotel ou do site [www.dompedro.com](http://www.dompedro.com)) acumulará **2 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

**- Grupo Hotéis Fénix:** os Hotéis Fénix situados nas cidades de Lisboa e Porto permitem a acumulação de milhas, sendo estas, **3 milhas por cada 1€ gasto** no alojamento. As unidades disponíveis são HF Ipanema Park, HF Ipanema Porto, HP Fénix Porto, HF Tuela Porto (exclui a ala sul) e HF Fénix Lisboa. A validação das milhas só será possível se as reservas não forem efetuadas através de agentes de viagens ou centrais de reservas *on-line*.

**- Hotel Madeira Palácio:** a estadia permite a possibilidade de acumular **500 milhas bónus por estadia**.

- **Hotel Madeira Regency Palace:** este hotel de 5 estrelas que se localiza na Madeira dá a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto** durante visita. Oferece aos hóspedes um vasto leque de serviços de qualidade e uma série de atividades.

- **Grupo Solares de Portugal:** lugares únicos carregados de história dão a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**. Para que a acumulação seja validada as reservas não podem ser efetuadas diretamente às casas dos Solares de Portugal, mas sim através do CENTER – Central de Reservas dos Solares de Portugal ou através do *site* [www.solaresdeportugal.pt](http://www.solaresdeportugal.pt), indicando o nº de membro Victoria no campo das “Observações”.

- **Grupo Tivoli Hotels & Resorts:** com 12 unidades hoteleiras espalhadas por todo o país, o grupo Tivoli Hotels & Resorts dá-lhe a possibilidade de acumular até **1000 milhas bónus por estadia**, no caso de o alojamento ser numa *suite* e até **500 milhas bónus** para o caso da estadia ser numa categoria *standard* (quarto *standard* é aquele que tem o básico para a estadia).

- **Hotel Vila Sol SPA & Golf Resort:** localizado em Vilamoura este fantástico *resort* oferece a possibilidade de acumular até **1000 milhas bónus**, no que diz respeito às estadias. Temos assim, as seguintes condições, **500 milhas bónus por estadia** – estadia em quarto Deluxe (além do básico, contém outras componentes consideradas de luxo), estadia em pacote de 1 a 6 noites, apartamento (com 2 ou 3 quartos e com cozinha completa) em regime de *self-catering* (apartamento disponibilizado aos hóspedes sem serviço de refeições) em estadias de 1 a 6 noites e estadia de grupos com um mínimo de 50 quartos e sala de reunião, **1000 milhas bónus por estadia** – estadia em pacote de 7 noites ou mais, estadia em *suites* e apartamento (com 2 ou 3 quartos e com cozinha completa) *self-catering* em estadia superior a 7 noites e **até 250 milhas bónus** – round de golfe, 18 buracos e cada Clínica de Golfe de 7 horas durante 3 dias dão a possibilidade de acumular 150 milhas bónus e cada Clínica de Golfe durante 12 horas por dia durante 5 dias dão a possibilidade de acumular 250 milhas bónus. A acumulação só é possível para reservas diretas e as milhas adquiridas no Golfe são válidas também para clientes que não estejam hospedados no hotel.

- **Grupo Accor:** com o cartão AlClub, programa gratuito dos hotéis Accor, poderá **acumular milhas bónus** em qualquer unidade Sofitel, Pullman, MGallery, Novotel, Mercure, Suite Novotel, Accor Thalassa, Ibis e All Seasons.

- **Hotel do Chiado:** unidade de 4 estrelas, está localizada no topo do renovado edifício “Armazéns do Chiado” numa das zonas históricas e comerciais mais antigas da capital, que permite acumular até **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Casa Grande de São Vicente:** localiza-se em Porto Seguro na Baía e espelha o encontro entre a cultura portuguesa e brasileira. Durante a época baixa (1 de março a 25 de dezembro, excluindo o Carnaval e a Passagem de Ano) poderá acumular até **1000 milhas bónus por estadia** e durante a época alta (26 de dezembro a 28 de fevereiro, excluindo o Carnaval e a Passagem de Ano) poderá acumular até **1500 milhas bónus por estadia**. Poderá também

acumular milhas, cerca de **20 milhas bónus por cada BRL 10 reais gastos**, ao utilizar serviços do hotel ou serviços exterior ao mesmo, desde que pagos na receção do hotel. A acumulação fica no entanto, condicionada às reservas efetuadas diretamente através do hotel.

**- Grupo Tropical Hotels & Resorts:** a Companhia Tropical Hotéis, empresa brasileira, oferece a possibilidade de acumular **400 milhas bónus a partir de 3 estadias** consecutivas nos hotéis Tropical Manaus e Tropical Tambaú. Para que a acumulação seja validada é necessária a apresentação do cartão Victoria no momento do *check-in*, sendo que, as tarifas *net*, os pacotes turísticos e os acordos confidenciais não são válidos para a acumulação de milhas bónus.

**- Grupo Promenade:** poderá acumular milhas nos seus fantásticos 15 modernos aparthotéis no Rio de Janeiro e em Belo Horizonte, até **100 milhas por noite**, bastando para isso apresentar o seu cartão Victoria no momento do *check-in*.

**- Grupo Multi Hotéis:** empresa de reservas e serviços *online*, colocando ao dispor mais de 1700 alojamentos no Brasil e 80 000 hotéis no resto do mundo, desde *resorts* de luxo até Pousadas económicas. Permite uma economia até 70% nas tarifas hoteleiras, pagamentos em prestações e confirmação de reservas. Poderá ganhar **1 milha bónus por cada 1€ ou US\$ gasto**, em reservas de alojamento, de transferes, *city tours*, *rent-a-car* ou bilhetes.

### 2.1.5. Hotéis para Animais

Ao utilizar os serviços do Hotel Valverde, que é um hotel para animais, especializado em cães, poderá acumular milhas. O Programa Victoria é mesmo o primeiro programa de fidelização com uma parceria deste tipo. Por cada **1€ gasto poderá acumular 3 milhas bónus**.

### 2.1.6. TAP Virtual

A TAP Virtual é o mais recente parceiro do programa de fidelização TAP Victoria e tem como principal objetivo reunir entusiastas da simulação aérea ampliando assim os seus conhecimentos técnicos. Com esta nova parceria quantas mais horas voar, mais milhas poderá acumular. O **cálculo das milhas é realizado com base na fórmula total de horas voadas /5**.

## 2.2. Através de Cartões de Crédito, Finanças e Seguros

### 2.2.1. Seguros

**- Victória Seguros:** disponibiliza uma variedade de seguros, sendo estes, seguro de saúde, seguro de vida, seguro automóvel e seguro da habitação. Poderá acumular até **7 milhas bónus por cada 1€ de prémio pago**. No caso dos Seguros de Saúde poderá acumular 6 bónus por cada 1€ de prémio pago, no caso dos Seguros de Vida poderá acumular 5 milhas bónus por cada 1€ de prémio pago, nos Seguros Automóvel poderá acumular 5 milhas bónus por cada 1€ de prémio pago, no caso de o seguro ser do Plano Base, ou seja, ser de responsabilidade civil e por último, no caso do Seguro Automóvel poderá acumular 7 milhas bónus por cada 1€ de

prémio pago, no caso de o seguro ser do Plano Alargado, ou seja, ser de responsabilidade civil e danos próprios;

**- Ok Teleseguros:** disponibiliza também seguros, no entanto somente na área automóvel, o seguro Automóvel de Responsabilidade Civil e o seguro Automóvel Danos próprios, onde os seus clientes poderão acumular até **7 milhas bónus por cada 1€ de prémio de seguro pago**. No caso do seguro Automóvel de Responsabilidade Civil poderá acumular 5 milhas bónus por cada 1€ de prémio pago, enquanto no seguro Automóvel de danos próprios poderá acumular 7 milhas bónus por cada 1€ de prémio pago.

### 2.2.2. Cartões de Crédito TAP

**- Millennium BCP:** poderá também acumular milhas com a utilização de cartões de crédito TAP, em que por cada **1€ em compras poderá acumular até 2 milhas bónus**. Ao efetuar compras com os cartões TAP Classic poderá acumular **1 milha bónus (Visa) e 1,25 milhas bónus (American Express), por cada 1€ gasto**. Se por outro lado, se efetuar compras com os cartões TAP Gold acumularam **1 milha bónus (Visa) e 1,5 milhas bónus (American Express), por cada 1€ gasto**. Poderá utilizar também o cartão TAP Platinum American Express em que acumula por cada **1€ gasto 2 milhas bónus**. Mas as vantagens não se ficam por aqui, pois as aderir a qualquer um destes cartões poderá também acumular milhas bónus, ao aderir ao **TAP Classic** (1 cartão da rede visa + 1 cartão da rede American Express) **acumulará 1000 milhas bónus**, ao aderir ao **TAP Gold** (1 cartão da rede visa + 1 cartão da rede American Express) acumulará **5000 milhas bónus** ao aderir ao **TAP Platinum American Express** poderá acumular 15000 milhas bónus. Também é possível a obtenção de vantagens quando se efetuam viagens, como nos demonstra a próxima tabela.

Tabela 2.2 - Vantagens dos cartões TAP

Cartão TAP Classic	Cartão TAP Gold
Seguro de bagagens normalmente disponibilizado para os passageiros frequentes;	Possibilidade de efetuar o <i>check-in</i> nos balcões tap plus; Acesso ao Blue Lounge do aeroporto de Lisboa e Porto, no entanto, estas vantagens só serão válidas se não viajar com bilhetes com descontos;
Cartão TAP Platinum	
Direito a mais de 20kg de bagagem; Terceira peça adicional com o máximo de 20kg; Prioridade nas listas de espera; Garantia de lugar em classe executiva até 48 horas e em classe económica até 2 horas antes da partida, desde que não utilize um bilhete-prémio ou sejam voos em aviões com menos de 50 lugares; Seguro de bagagem especialmente concebido para passageiros frequentes; Realização do <i>check-in</i> nos balcões tap executive, sem taxa administrativa para alteração de bilhete prémio e novo crédito de milhas; Assistência em caso de emergência; Acesso a <i>lounges</i> de aeroporto em Portugal; Acesso à Fast Track; Segurança e raio X prioritários no aeroporto de Lisboa; Estacionamento gratuito até 2 dias no Parque 1 no aeroporto de Lisboa; Serviço de ValetExpress;	

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

**- Banque BCP (França):** ao utilizar o cartão Visa BCP Victoria está a acumular milhas na conta de membro Victória. Além disso, os titulares do cartão podem ainda ganhar milhas adicionais na

realização de transferências bancárias para Portugal ou até na subscrição de um Crédito Pessoal, ou ainda em outro tipo de operações, como nos revela a próxima tabela.

Tabela 2.3 - Transações que permitem a acumulação de milhas no Banque BCP

Tipo de Transação	Milhas Acumuladas
Bónus pela primeira transação	1000 milhas bónus;
Levantamentos ATM (mínimo 60€)	20 milhas bónus;
Pagamentos com cartão BCP Victoria, <b>Cartão Visa Premier</b>	1 milha bónus por cada 10€ gastos;
Pagamentos com cartão BCP Victoria, <b>Cartão Bleue</b>	0,75 milha bónus por cada 10€ gastos;
Transferências para o Millennium BCP Portugal	1 milha bónus por cada 10€ transferidos nas ATM's do Banque BCP;
Crédito Pessoal	3 milhas bónus por cada 1€ de juros;

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

- **HSBC, Cartões de Crédito:** quem usufrui destes cartões poderá trocar os pontos que acumulou através dos programas de fidelidade por milhas (cartões participantes: **SuperClass Card, Instituto HSBC Solidariedade, Gold Card, Auto Gold Card, Platinum, HSBC Premier MasterCard e Business Card**).

### 2.2.3. Produtos Financeiros

- **Banco Best:** ao abrir uma conta à ordem no Banco Best poderá ganhar até **30 000 milhas bónus** e continuará a ganhar milhas posteriormente cada vez que usar o seu cartão e cada vez que investir na bolsa. Sendo assim temos um resumo dessas transações na tabela seguinte.

Tabela nº 2.4 - Transações que permitem a acumulação de milhas no Banco Best

Tipo de Transação	Milhas Acumuladas
Aberturas de Contas à Ordem/ Best Trading/ Não Residente	20 000 milhas bónus;
Abertura de Conta Ordenado	30 000 milhas bónus;
Solicitação do Cartão de Crédito Best Silver	2 500 milhas bónus
Solicitação do Cartão Best Gold Plus	5 000 milhas bónus;
Utilização do cartão em compras a crédito	1 milha bónus por cada 1€ pago;
Ordens de Bolsa	5 milhas por cada ordem de bolsa realizada;

Fonte: Elaboração Própria ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

- **Membership Rewards da American Expressos:** aderentes do Membership Rewards da American Express do Programa Victoria da TAP podem trocar os seus pontos por milhas, cerca de **1 000 milhas bónus por cada 1000 pontos**.

- **Caixa Federal Económica (Brasil):** se for portador de um cartão de crédito da **CAIXA MasterCard** ou **Visa**, nas variantes **International, Gold, Platinum e Empresarial**, poderá converter os pontos adquiridos por meio de compras realizadas com os cartões, cerca de **1 milha bónus por cada ponto acumulado** no Cartão de Crédito da CAIXA.

- **Banco Pan Americano (Brasil):** instituição financeira focada no financiamento do consumo em que todos os pontos ganhos em compras ou levantamentos do seu cartão podem ser convertidos em milhas, cerca de **1 milha bónus** que corresponde a 5 pontos MaxiBónus Pan.

## 2.3. Transportes e Automóveis

### 2.3.1. Rent-a-car

Ao alugar um automóvel poderá usufruir de milhas para o programa TAP Victória e poderá fazê-lo num balcão **Avis, Hertz, Sixt e Europcar**.

- **Avis:** para além das tarifas exclusivas para todos os passageiros TAP, ao alugar um automóvel estará também a acumular milhas cerca de **500 milhas bónus por aluguer**.

- **Hertz:** a acumulação de milhas vai até às **1 000 milhas bónus por cada aluguer que efetuar**, sendo que ao alugar um veículo entre o Mini ao Compacto acumula 500 milhas bónus, se preferir alugar um veículo Intermédio até ao *Full Size* acumulará cerca de 750 milhas bónus e por último, se alugar um veículo do *Premium* ao *Luxury* poderá acumular até 1 000 milhas bónus. Para além da acumulação de milhas poderá também beneficiar de descontos até 10% no aluguer de uma viatura, 5% de desconto para os membros victoria Miles, 10% para membros victoria Silver, 10% de desconto e a possibilidade de realizar um *upgrade* e disponível e 5% para os clientes TAP.

- **Sixt:** aqui é possível acumular até **500 milhas bónus por aluguer** por um mínimo de 3 ou 7 dias de duração, no entanto é também possível fazê-lo obtendo descontos, que vão desde os 15% até aos 35%, dependendo do tipo de cartão TAP Victoria (15% de desconto – Cartão Miles Winner, 25% de desconto – Cartão Silver Winner e 35% de desconto – Cartão Gold Winner).

- **Europcar:** poderá ganhar até **500 milhas bónus** por aluguer em Portugal e no estrangeiro e obter um desconto até 15% sobre as tarifas em vigor, dependendo do tipo de cartão TAP Victoria (desconto de 10% - Cartão Miles Winner e 15% - Cartões Silver e Gold Winner).

### 2.3.2. Logística

- **Serviço de Home Check-In SKYBAGS:** serviço de *check-in* personalizado que permite fazer o check-in em casa, no escritório, no hotel na véspera do dia do voo, ou no próprio dia, no caso dos voos noturnos. Possibilita a recolha de bagagem, uma verificação documental, da pesagem e selagem das malas com o material de segurança SKYBAGS e seu transporte seguro para o Aeroporto. Assim no dia do voo poderá dirigir-se para o aeroporto somente 1 hora antes do embarque, bastando para tal se dirigir ao balcão TAP de Tele-*check-in* e levantar o seu cartão de embarque. Este serviço está em vigor na cidade de Lisboa, Sintra e Cascais. Esta empresa disponibiliza também o serviço de SkyVip que para além das condições do SKYBAGSD permite também o transporte do passageiro para o aeroporto. Poderá acumular entre **150 a 750 milhas bónus**, dependendo do número de passageiros que utilizam o serviço (150 milhas bónus – 1 passageiro, 250 milhas bónus – 2 passageiros, 350 milhas bónus – 3 passageiros, 425 milhas bónus – 4 passageiros, 500 milhas bónus – 5 passageiros, 600 milhas bónus – 6 passageiros e 750 milhas bónus – 7 passageiros).

- **Urbanos:** empresa especializada em mudanças e em soluções logísticas, como a armazenagem, materialização de campanhas promocionais, apoio a feiras e congressos e serviço de gestão documental, em que poderá acumular **2,5 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

## 2.4. Compras

### 2.4.1. Espaços Comerciais

- **AirShopping:** localizado no Aeroporto da Madeira, este espaço comercial constituído por 23 lojas de artigos regionais e internacionais, oferece-lhe a possibilidade de acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto**, no caso de gastar no mínimo 25€ em compras.

- **Franco Pianegonda:** marca de joias italiana com uma loja em Lisboa, mais propriamente nas Galerias Saldanha Residence, com peças em ouro, prata, pele, pedras preciosas e diamantes concebidos para Homem e Mulher. Terá a possibilidade de acumular milhas até **20 000 milhas bónus** dependendo do montante gasto em compras (se gastar entre 251€ e 500€ - 1 250 milhas bónus, entre 501€ e 750€ - 2 000 milhas bónus, 751€ e 1 000€ - 2 500 milhas bónus, 1001€ e 2000€ - 5 000 milhas bónus, 2001 e 3000€ - 7 500€, 3001 e 4000 – 10 000 milhas bónus, 4001€ e 5000€ - 12 500 milhas bónus e se gastar mais de 5 001 poderá acumular até 20 000).

- **Inexistência – Arquitetura e Decoração:** empresa de arquitetura e projetos de *design* e decoração sediada na cidade do Porto, dá-lhe a possibilidade de acumular até **5 000 milhas**. Na área de arquitetura e projetos poderá acumular ou 2 000 ou 5 000 milhas bónus, dependendo da quantia gasta, de 2 500€ a 4 999€ ou 5 000€ ou mais. No que diz respeito à decoração poderá acumular 250 ou 500 milhas bónus, dependendo da quantia que gastar, de 100€ a 149€ e 150€ ou mais. Poderá também realizar as suas compras *online* em [www.loja.inexistencia.com](http://www.loja.inexistencia.com).

- **Just for Travellers:** com 17 lojas espalhadas pelos aeroportos de Lisboa, Porto, Faro, Horta, Ponta Delgada e Santa Maria que dão a possibilidade de acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto**. Poderá também acumular milhas ao efetuar compras a bordo dos voos da TAP em todos os produtos, com a exceção de tabaco.

- **Machado Joalheiro:** lojas de joalheria sediadas na cidade do Porto colocam ao dispor de todos os seus clientes criações de nomes prestigiados no mercado nacional e internacional e dá também a possibilidade de acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto**.

- **Manuel dos Santos Joias:** empresa de alta relojoaria e joalheria que representa as mais prestigiadas marcas internacionais dá a possibilidade de começar a **acumular milhas a partir dos 251€ em compras, podendo acumular até 40 000 milhas** dependendo da quantia gasta. (se gastar entre 251€ a 500€ poderá acumular 2 500 milhas bónus, entre 501€ a 750€ poderá acumular 3 750 milhas bónus, entre 751€ a 1 000€ poderá acumular 5 000 milhas bónus, entre 1 001€ a 2 000€ poderá acumular até 10 000 milhas bónus, entre 2 001€ a 3 000€ poderá acumular até 15 000 milhas bónus, entre 3 001€ a 4 000€ poderá acumular até 20 000 milhas

bónus, entre 4 001€ a 5 000€ poderá acumular até 25 000 milhas bónus e finalmente se gastar entre os 5 001€ a 6 000€ acumulará 40 000 milhas bónus.

- **On Air:** revista de vendas a bordo dos voos TAP Portugal apresentada ao cliente em forma de catálogo com todos os produtos disponíveis. De edição semestral sempre com um tema, imagem e *design* diferentes dá a possibilidade de acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto**.

- **Tintas Dyrup:** ao comprar produtos dyrup os clientes TAP Victoria para além de usufruírem de um desconto de 20% têm também a possibilidade de acumular milhas bónus. Se efetuar compras **até 100€ poderá acumular 4 milhas bónus por cada 1€ gasto**, se por outro lado, efetuar compras **até aos 250€ acumulará 5 milhas bónus por cada 1€ gasto** e por último se efetuar compras com o **valor superior a 250€ poderá acumular 6 milhas bónus por cada 1€ gasto**. Para usufruir do desconto e da acumulação de milhas terá de efetuar contacto com o Serviço de Atendimento de clientes Dyrup.

- **Walmart:** lojas especializadas em informática, eletrónica, cinema & fotografia, áudio, entre outras áreas, presente no mercado brasileiro que lhe dão a possibilidade de acumular **100 milhas por cada R\$200,00 gastos**, desde que as compras sejam realizadas online através do *link* [www.walmart.com.br/tapvictoria](http://www.walmart.com.br/tapvictoria).

- **Espaços Watchme:** espaços com as últimas tendências da moda presentes em Lisboa, Porto, Aeroporto da Madeira, Aeroporto de Faro, Linda-a-Velha e Paços de Ferreira onde poderá acumular até **2 500 milhas bónus despendendo da quantia gasta**. Se gastar entre 101€ e 200€ acumulará 500 milhas bónus, entre 201€ e 400€ acumulará 1 000 milhas bónus, entre 401€ e 600€ acumulará 1 500 milhas bónus, entre 601€ e 800€ acumulará 2 000 milhas bónus e entre 801€ e 1 000€ acumulará 2 500 milhas bónus.

- **Webflor:** a sua loja de flores *online* que realiza entregas, para tal basta aceder a [www.webflor.pt](http://www.webflor.pt), e estará a acumular milhas, **cerca 3 milhas por cada 1€ gasto**.

- **Winept:** clube de vinhos que proporciona o acesso a lotes limitados de grande qualidade em que ao adquirirem vinho online estão a acumular milhas, **cerca de 2 milhas por cada 1€ gasto**.

- **Rio Ave:** construtora líder de mercado no segmento empresarial no Brasil, no entanto atua também em prédios residenciais de luxo, em que poderá acumular **1 milha bónus a cada R\$ 50,00 gastos no seu imóvel**.

- **Dotz:** é uma moeda que poderá ganhar em vários lugares ao efetuar as compras do seu dia a dia no Brasil, sendo estes, supermercados, postos de combustível, lojas *online*, restaurantes, bancos e cartões de crédito que posteriormente poderá ser trocada por milhas em que por cada **4 Dotz ganha 1 milha bónus**.

## 2.5. Estações de Serviço

### 2.5.1. Estação de Serviço

Com a Galp energia e através do seu cartão Fast Galp poderá acumular milhas, bastando para isso converter os seus pontos *fast* em milhas. Poderá acumular pontos em compras de produtos

e serviços nos postos Galp, em parceiros selecionados, sendo estes a TMN, a Caixa Geral de Depósitos, Via Verde e o Sporting Clube de Portugal e em inúmeras situações especiais que a Galp desenvolve para os seus clientes. Cada **1 000 pontos podem ser convertidos em 250 milhas bónus** e cada **3000 pontos podem ser convertidos em 250 milhas bónus**.

## 2.6. Cultural

### 2.6.1. Revistas e Jornais

- **The Economist:** permite ao leitor estar a par de todos os acontecimentos que marcam o mundo, desde a política, às finanças, às ciências, às tecnologias passando também pelas artes. Com a assinatura anual poderá obter cerca de 50% de desconto sobre o preço de capa e a beneficiar de **4 000 milhas bónus** a acumular no seu cartão TAP Victoria.

- **Impresa Publishing:** permite a **acumulação de milhas até 6 000** aos membros Victoria ao efetuar a assinatura anual das suas revistas, sendo estas, a Visão, a Visão Vida & Viagens, a Caras Decoração, a Casa Cláudia, a Exame, a Exame Informática DVD, a Activa e a Caras. Permite também, no caso de já ser assinante, a **acumulação de 10 000 milhas na renovação por 2 anos**. De seguida é apresentada uma tabela com mais pormenores acerca das transações.

Tabela nº 2.5 – Acumulação de milhas Impresa Publishing

Revista	Milhas Bónus
Visão, Visão Júnior e Visão Viagens	Visão e Visão Júnior: 2 500 milhas bónus (1 ano) e 6 000 milhas bónus (2 anos) Visão Viagens: 500 milhas bónus (1 ano) e 1 500 milhas bónus (2 anos)
Caras de Decoração, Casa Cláudia, Exame, Exame Informática DVD, Activa	500 milhas bónus (1 ano) e 1 500 milhas bónus (2 anos)
Caras	1 500 milhas bónus (1 ano) e 3 500 milhas bónus (2 anos)

Fonte: Elaboração Própria (2010) ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

- **Público:** poderá também acumular milhas com a leitura do jornal Público e estar ao corrente de todos os acontecimentos marcantes da atualidade. A **acumulação varia entre as 500 e as 3 000 milhas bónus**, dependendo do tipo de oferta base (a assinatura do Público digital anual permite lhe a acumulação de 500 milhas bónus, por outro lado a assinatura em formato papel com 25% de desconto sobre o preço normal dá lhe a possibilidade de acumular 2 000 milhas bónus e por último se a assinatura for também em formato papel, mas se não usufruir de nenhum desconto acumulará 3 000 milhas bónus).

- **Cofina Media:** ao assinar as publicações da Cofina Media **podrá ganhar até 6 500 milhas bónus**, dependendo da publicação em questão, de entre as várias disponíveis. Poderá também acumular milhas ao realizar a renovação da assinatura, como nos divulga a próxima Tabela nº 2.6, apresentada de seguida.

Tabela nº 2.6 – Acumulação de milhas Cofina Media

Revistas/ Jornais	Milhas Bónus
AutoMotor e GQ	700 milhas bónus (1 ano) e 1 600 milhas bónus (2 anos)
Flash e TV Guia	500 milhas bónus (1 ano) e 1 500 milhas bónus (2 anos)
Negócios e Sábado	3 000 milhas bónus (1 ano) e 6 500 milhas bónus (2 anos)
Rotas e Destinos	800 milhas bónus e 2 000 milhas bónus (2 anos)
Jornal Semana	1 500 milhas bónus (1 ano) e 3 300 milhas bónus (2 anos)
Máxima	500 milhas bónus (1 ano) e 1 200 milhas bónus (2 anos)
Vogue	700 milhas bónus (1 ano) e 1 600 milhas bónus (2 anos)

Fonte: Elaboração Própria (2010) ([www.tapvictoria.com](http://www.tapvictoria.com))

- **Veja:** maior revista semanal de informação do Brasil, a Veja dá-lhe a possibilidade de acumular milhas bónus através da sua subscrição, caso esta seja de **2 anos acumulará 5 000 milhas bónus** e caso esta seja de **1 ano poderá acumular 3 000 milhas bónus**.

## 2.6.2. Ensino

- **Language Direct:** poderá aprender qualquer idioma e ter aulas presenciais, por telefone e/ ou pela internet, estando assim a acumular milhas Se subscrever **3 meses de aulas poderá acumular 1 000 milhas bónus** e se por outro lado, a subscrição for de **6 meses acumulará 3 000 milhas bónus**.

## 2.7. Telecomunicações

### 2.7.1. Telecom

- **Travelling Connect:** pode acumular milhas ao utilizar o seu telemóvel quando viajar para o exterior, em redes seleccionadas na Europa, Ásia, África, Médio Oriente e América e dependendo da operadora poderá acumular entre **1 a 7 milhas com o roaming nas redes parceiras**. No entanto, ainda existem mais vantagens caso viaje para Hong Kong em que ganha ainda 1 a 3 milhas por chamada, também se viajar para a Turquia ganha 1 milha por cada SMS enviado e no Sudão e no Bahrain ganha 1 milha por cada 1€ gasto em serviços de voz, SMS e dados.

- **PT Universal – Cartão Telefónico:** ao efetuar chamadas com o cartão telefónico, a partir de mais de 85 países, poderá ganhar **10 milhas bónus por cada 5€ de chamadas**, necessitando apenas de adquirir um cartão telefónico PT Universal (25€ com 20% de chamadas).

- **TMN e TMN Roaming em Portugal:** com a TMN poderá acumular milhas enquanto usa o seu telemóvel, cerca de **1 milha bónus por cada 1€ gasto**, no entanto estas condições não se restringem a particulares, os clientes profissionais também podem usufruir de vantagens exclusivas associando a uma só conta vários números de telefone, em que em estará a acumular milhas para um só membro com a utilização de todos os telemóveis da empresa. Para quem está de férias em Portugal existe também a vantagem de poder acumular milhas bónus, basta que para isso sejam clientes de um dos parceiros de *roaming* da TAP Victoria e assim

poderão acumular **1,5 milhas bónus por cada minuto de chamadas**. Pela primeira assinatura os Membros Victoria acumulam 100 milhas bónus.

- **Operadora Claro**: operadora móvel brasileira dá-lhe a possibilidade de acumular milhas sempre que viajar para o estrangeiro, cerca de **1 milha por cada R\$2,00 gastos nas suas chamadas em Roaming Internacional**.

## 2.8. Lazer

### 2.8.1. Gourmet

- **Restaurantes do Grupo Pestana**: Restaurante Porto Vintage, Restaurante Casino da Madeira e Restaurante Valle Flôr localizado em Lisboa no Hotel Pestana Palace. Em todos estes restaurantes terá a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Restaurantes do Grupo Pousadas de Portugal**: Restaurante Casa do Leão localizado em Lisboa no Castelo de S. Jorge, Restaurante Cozinha Velha localizado no Palácio Nacional de Queluz, mais propriamente na Pousada Histórica de Queluz, Restaurante Pousada de Estremoz, Restaurante Pousada de Guimarães e Restaurante Pousada de Tavira, restaurantes estes, que lhe dão a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Restaurantes do Grupo Lágrimas**: Restaurante Arcadas da Capela localizado no Hotel Quinta das Lágrimas em Coimbra, Restaurante Eleven situado em pela zona de negócios em Lisboa este restaurante possui uma estrela Michelin, Restaurante Orangerie que oferece uma cozinha mediterrânica e Restaurante Terreiro do Paço situado em Lisboa e com a supervisão do Chefe Vítor Sobral, umas das maiores referências da gastronomia portuguesa contemporânea e também o grande mentor das ementas servidas nos voos da TAP, estes restaurantes dão-lhe a possibilidade de acumular **100 milhas por cada 25€ gastos**.

- **Restaurante Gourmet Il Gallo D´Oro**: restaurante gourmet localizado no Funchal no Hotel The Cliff Bay possuidor de uma estrela Michelin, em que poderá a acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto**, no caso de consumir mais de 50€. Mas para tal, não se poderá esquecer do seu exigente código de vestuário, em que os senhores só poderão entrar de gravata ou casaco.

- **Restaurante Molhe**: localizado no porto do Funchal este restaurante dá-lhe a possibilidade de acumular **100 milhas bónus por cada 25€ gastos**.

- **Restaurante Boca do Lobo**: integrado no edifício do Hotel Infante de Sagres no centro histórico do Porto, este restaurante dá-lhe a possibilidade de acumular **100 milhas bónus por cada 25€ gastos**.

- **Arabia Café e Arabia Restaurante**: localizado em São Paulo este restaurante dá-lhe a possibilidade de acumular milhas em almoços e jantares no restaurante ou também quando utilizar o *buffet* para festas em sua casa. Poderá acumular **1 milha bónus por cada 2R\$**.

## 2.8.2. Experiências

- **A Vida é Bela**: poderá acumular milhas em experiências, como é o caso do parceiro “A Vida é Bela”, empresa especializada nessa área, que disponibiliza pacotes de inúmeros temas à escolha do cliente. Dá-lhe assim, a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**, desde que as compras sejam efetuadas *online* através do site [www.avidaebela.com](http://www.avidaebela.com).

## 2.8.3. Spas, Saúde e Estética

- **RW Cabeleireiro e Estética**: localizado em São Paulo no Brasil, este salão para além dos tradicionais serviços de corte, pintura e penteados femininos e masculinos, disponibiliza também serviços de estética, que lhe dão a possibilidade de acumular **1 milha por cada R\$1, 00 gasto**.

- **Vila Sol SPA & Golf Resort**: com um fantástico SPA, este fantástico Resort oferece-lhe a possibilidade de acumular **1 milha bónus por cada 1€ gasto** em tratamentos.

- **Bamboo SPA**: implementado segundo os princípios do *Feng Shui* este fantástico SPA, localizado em Coimbra na romântica Quinta das Lágrimas dá a possibilidade de usufruir inúmeros tratamentos e acumular milhas, cerca de **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Kasbah SPA**: localiza-se no Algarve no Vila Monte Resort, sendo uma herança mourisca dispoñdo de várias salas de massagens, tratamentos e relaxamento que lhe dá a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Stone SPA**: localizado junto ao Casino de Lisboa em pleno Parque das Nações oferece inúmeros tratamentos e programas direcionados às necessidades de cada um dos sexos. Dá também a possibilidade de acumular **4 milhas bónus por cada 1€ gasto**.

- **Sensus Centro de Bem-Estar**: localizado em São Paulo, no Brasil, este espaço foi concebido segundo as linhas harmónicas da natureza e dá a possibilidade de realizar diversos programas. Com tudo isto poderá acumular **1 milha bónus por cada R\$2,00 gastos**.

- **Sparkkli Home Spa**: empresa brasileira de cosméticos oferece produtos feitos com materiais naturais para usar em casa, no seu próprio SPA. Pode adquirir também adquirir os produtos via internet através do site: [www.sparkklihomespa.com.br](http://www.sparkklihomespa.com.br) e acumular assim, **1 milha bónus por cada R\$ 1,00 gasto**.

## 2.2.9. Serviços SMS

- **TAP Victoria Mobile**: onde poderá ganhar milhas ao aceder à sua conta através do seu telemóvel e ao fazê-lo está a acumular **50 milhas bónus por acesso**, por dia. Estes pedidos por SMS são apenas válidos para utilizadores de telemóveis de operadoras nacionais (Optimus, TMN e Vodafone), com o preço de 0,80 por cada, podendo ser ainda debatida uma taxa adicional consoante o operador e do plano/ produto. Poderá também acumular milhas através de WAP (padrão internacional para aplicações que utilizam comunicações de dados digitais sem fio) e os pedidos estão disponíveis em todo o mundo e as informações são de carácter gratuito.

## **APÊNDICE 3 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO**

Este inquérito surge no âmbito do Mestrado de Marketing e Promoção Turística, em funcionamento na Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar e destina-se à realização de um estudo acerca dos “Impactos do Programa de Fidelização TAP Victoria na perspetiva dos clientes”, em que o objetivo principal é analisar se os clientes se tornaram mais fiéis com a implementação do programa. O preenchimento é muito simples, anónimo e estimamos não lhe ocupar mais do que 3 minutos. O questionário não é um teste, pelo que, não existem respostas certas ou erradas, o que se pretende é a medição de opiniões, satisfações, gostos ou preferências. Garantimos a confidencialidade dos dados e também que estes só servirão para o propósito enumerado. Muito obrigada pela colaboração.

### **PARTE I**

#### **Antecedentes da Fidelização**

(assinale a sua resposta com um x)

**1 – Possui algum dos cartões TAP Victória que permitem a acumulação de milhas, caso seja membro do Programa de Fidelização da companhia TAP Portugal?**

Sim

Não

**Se respondeu sim na questão anterior, continue, por favor, a responder às questões seguintes, se por outro lado, a sua resposta foi negativa, agradecemos desde já a sua contribuição, no entanto, a sua participação termina aqui.**

**2 – Qual a tipologia de Cartão que possui?**

Miles Winner

Silver Winner

Gold Winner

**3 – Costuma viajar por motivos de:**

Lazer

Negócios

Visita a Familiares

Motivos Educacionais

Outros

**4 – Viaja pela Companhia TAP Portugal, porque:**

(Assinale a opção mais adequada com o seu nível de concordância ou discordância no que diz respeito às proposições apresentadas).

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
As vantagens e benefícios da acumulação de milhas são bastante elevados.					
Elevada segurança e confiança transmitida pela companhia.					
Qualidade do serviço a bordo.					
Qualidade das Refeições.					
Prestígio da Companhia no mercado da aviação.					
Pelo preço praticado pela companhia.					
Relação existente entre a qualidade e o preço.					
Relação da proximidade com o cliente.					
Benefícios que obtenho são superiores aos custos.					
Pela boa imagem que está presente na mente de todos os consumidores.					
Cumprimento e respeito pelos horários dos voos.					
Tratamento eficaz de bagagens.					
Modernidade e estado de conservação da sua frota.					
Competência e eficiência dos pilotos.					
Elevada cobertura de destinos.					
Existências de 2 classes diferentes nas suas aeronaves.					
Rapidez na resolução de eventuais problemas e gestão de reclamações.					

**5 – Costuma viajar sempre pela TAP Portugal?**

- Sim   
 Não  Se respondeu Não, diga Porquê? \_\_\_\_\_

**6 – Como se encontra, relativamente ao grau de satisfação, no que diz respeito ao Programa TAP Victoria, mediante aos seguintes itens:**

(Assinale a opção mais adequada com o seu nível de satisfação ou insatisfação no que diz respeito aos itens apresentados).

	Totalmente Insatisfeito	Insatisfeito	Nem Satisfeito, Nem Insatisfeito	Satisfeito	Totalmente Satisfeito
Parceiros do programa.					
Funcionamento da acumulação de milhas.					
Tempo de validade das milhas.					
Funcionamento da Loja das Milhas e respetivos preços das transações.					
Acumulação de milhas necessárias de acesso aos diferentes tipos de cartões.					
As companhias aéreas através das quais se podem utilizar as milhas acumuladas.					
Produtos através dos quais se podem utilizar as milhas nas diversas companhias.					
Relação existente entre os € gastos e as respetivas milhas acumuladas.					
Benefícios relativos a cada tipo de cartão.					
Conversão de milhas bônus em milhas status ou em milhas status extra.					
Qualidade do site e do call center TAP Victoria no âmbito de esclarecimentos necessários.					

**7 – Qual o seu comportamento no que diz respeito às ações enumeradas:**

(Assinale a opção mais adequada com o seu nível de concordância ou discordância no que diz respeito às proposições apresentadas).

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Acredito que, no momento, a TAP Portugal/Programa TAP Victoria, possui ofertas de maior valor e maior qualidade comparativamente com os seus concorrentes.					
Continuarei a viajar pela TAP Portugal enquanto for lucrativo para mim.					
Sinto-me particularmente ligado a esta companhia comparativamente com outras suas concorrentes.					
Quando necessito de viajar a TAP Portugal é a minha primeira escolha, apesar de existirem outras companhias que oferecem preços mais atraivos.					
Quando os meus amigos ou familiares me pedem conselhos sobre companhias aéreas, recomendo a TAP Portugal.					
Tenho a intenção de continuar nos próximos anos a usufruir dos serviços oferecidos pela atual companhia de aviação.					

**8 – Como costuma acumular as suas milhas?**

(assinale com um x os itens que achar convenientes)

- Viagens   
 Cartões, Finanças e Seguros   
 Automóveis e Transportes   
 Compras   
 Estações de Serviço   
 Cultural   
 Telecom   
 Lazer   
 Serviços SMS

**9 – Como costuma utilizar as suas milhas?**

(assinale com um x os itens que achar convenientes)

Através da TAP Portugal

Bilhetes - Prémio

Upgrades

Taxas de Serviço

Bilhetes de Criança

Bilhetes de Acompanhante

Através da Rede Star Alliance

Bilhetes Round-The-World

Upgrades

Bilhetes - Prémio

Através de Outros Parceiros

Bilhetes One Way

Upgrades

Bilhetes - Prémio

## PARTE II

### Perguntas de Carácter Pessoal

(assinale a sua resposta com um x)

#### 10 – Quantos anos tem?

Menos de 20	21-30	31-40	41-50	Mais de 51
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 11 – O seu sexo é?

Feminino

Masculino

#### 12 - Qual o seu nível de habilitação?

Doutoramento/ Mestrado

Licenciatura / Bacharel

Ensino Secundário

Ensino Básico/ Outros

#### 13 – Qual a sua ocupação profissional? \_\_\_\_\_

#### 14 – Qual é o seu rendimento mensal?

Menos de 1000€	1000€ - 2000€	2000€ - 3000€	Mais de 3000€	Não respondo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 15 – Qual é a sua área de residência?

Grande Lisboa

Grande Porto

Norte de Portugal

Centro de Portugal

Zona Oeste

Algarve

Alentejo

Madeira

Açores

Muito obrigada pela sua colaboração.