Gestão e Melhoria Organizacional II

O impacto da qualidade percebida no posicionamento da marca das seguradoras em Portugal

Rodrigo Costa Gomes
rodrigo.costa.gomes@ubi.pt
Universidade de Évora, IIFA, CEFAGE, Évora, Portugal
Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal

Marta da Conceição Cruz Silvério
mcs@uevora.pt
Universidade de Évora, Departamento de Gestão, CEFAGE, Évora, Portugal

Pedro Mota Veiga
pveiga@umaia.pt
Universidade da Maia, Maia, Portugal
NECE - Research Centre for Business Sciences, Covilhã, Portugal
Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal
LIACC - Artificial Intelligence and Computer Science Laboratory, Porto, Portugal

Resumo

Esta investigação enquadra-se nos objetivos da Agenda ONU 2030 para o "Desenvolvimento Sustentável" que incluem o reforço da capacidade das seguradoras para "fornecerem serviços de seguros para todos". A operacionalização do Posicionamento de Marca (PM) tem sido ambígua, inconsistente e subutilizada. Através de revisão de literatura, foi identificada como lacuna de investigação o desconhecimento do impacto da qualidade percebida pelos consumidores no PM das seguradoras. Foi operacionalizada uma lente multiteórica com o objetivo de explorar a qualidade percebida pelos consumidores na formação do PM das seguradoras. Em termos metodológicos, realizou-se um estudo quantitativo a partir de um questionário aplicado a 700 consumidores de seguros, em Portugal, entre Dez23-Fev24. Foi solicitado aos consumidores que indicassem espontaneamente quais os atributos que mais valorizam nas seguradoras. Numa segunda parte, foi questionada a perceção dos consumidores acerca de atributos das marcas especificados na literatura relativos à "qualidade percebida" e ao "valor percebido". Através de PLS-SEM foi possível analisar e validar que a "qualidade percebida" tem um efeito positivo e significativo no PM das seguradoras, contrariamente ao "valor percebido" das marcas. Através de NVIVO, foi possível identificar os atributos mais relevantes para os consumidores, relativos à dimensão "qualidade percebida" das seguradoras: "boas coberturas nas apólices", "rapidez nos serviços", "atendimento eficaz" e "oferta variada de seguros". Conclui-se que, se as seguradoras concentrarem os seus investimentos/esforços nos atributos mais valorizados pelos consumidores relativos à qualidade percebida, conseguirão detetar e reduzir eventuais gaps prejudiciais entre o PM percecionado pelos consumidores e PM pretendido pelas seguradoras.

Palavras-chave: Atributos das Marcas, Posicionamento das Marcas, Qualidade Percebida, Seguradoras.

Abstract

This research is aligned with the goals of the UN 2030 Agenda for Sustainable Development, which includes strengthening the capacity of insurers to "provide insurance services for all". The brand positioning (BP) operationalisation has been ambiguous, inconsistent and under-applied. A literature review identified the lack of knowledge regarding the impact of consumer-perceived quality on insurers' BP as a research gap. A multi-theoretical lens was operationalised to explore consumer-perceived quality in the formation of insurers' BP. In terms of methodology, a quantitative study was conducted using a questionnaire that was applied to 700 insurance consumers in Portugal between 23 December and 24 February. Consumers were asked to spontaneously indicate which attributes they valued most in insurance companies. In a second part, consumers were asked about their perception of brand attributes defined in the literature as "perceived quality" and "perceived value". Using PLS-SEM, it was possible to analyse and validate that "perceived quality" has a positive and significant effect on the insurance companies' BP, in contrary to the "perceived value" of brands. Using NVIVO, it was possible to identify the most relevant attributes for consumers in terms of perceived quality of insurance companies: "good policy coverage", "quick service", "efficient customer service" and "variety of insurance offers". It can be concluded that if insurance companies focus their investments/efforts on the attributes most valued by consumers in terms of perceived quality, they will be able to detect and reduce any dangerous gaps between the intended BP by insurers and the perceived BP by consumers.

Keywords: Brand Attributes, Brand Positioning, Insurance Companies, Perceived Quality.

1. Introdução

De acordo com a Agenda 2030 das Nações Unidas, um dos objetivos de "Desenvolvimento Sustentável" é reforçar a capacidade das seguradoras para incentivar a expansão do acesso aos "serviços de seguros para todos". O crescimento exponencial do conhecimento e das tecnologias (Kotler, 2022; Fuchs & Diamantopoulos, 2010) também contribuiu para a necessidade de mais investigação no sector dos seguros. As companhias de seguros são um catalisador do desenvolvimento socioeconómico de um país (Chen et al., 2020), tendo as companhias de seguros portuguesas um impacto significativo na economia portuguesa em 2022, com um total de ativos sob gestão de 58,5 mil milhões de euros (Associação Portuguesa de Seguradores, 2023).

A relevância estratégica e o impacto prático do branding ainda são relativamente subestimados, subvalorizados e subutilizados (Aaker, 2023). Neste sentido, esta investigação justifica-se também pela importância do poder concetual e prático do Posicionamento de Marca (Aaker, 2023) e pelo impacto positivo que poderá ter na gestão das marcas das seguradoras.

Mogaji et al. (2023) defendem que são necessários mais estudos que explorem as perceções dos consumidores, de modo a obter uma melhor compreensão do posicionamento da marca. O posicionamento da marca pode ser "percebido" do ponto de vista do consumidor ou pode ser tratado como o posicionamento de marca "pretendido", ou seja, como a organização gostaria que fosse (Steenkamp, 2019). É sobre esta perspetiva dicotómica que o posicionamento tem também apresentado alguma ambiguidade e um quadro concetual que permita a operacionalização do posicionamento da marca nas organizações, alinhando as decisões de branding dos gestores com a perceção obtida dos consumidores acerca das marcas das suas seguradoras, poderá ajudar a reduzir gaps de posicionamento da marca, em qualquer contexto.

2. Objetivos da investigação

Nesta investigação, tivemos como objetivos estudar o impacto da “qualidade percebida” no Posicionamento da Marca das seguradoras, comparando-o com o impacto do “valor percebido” no Posicionamento da Marca das seguradoras. Pretendemos também explorar a “qualidade percebida” pelos consumidores de seguros e o seu papel na formação do Posicionamento da Marca das seguradoras através dos atributos das marcas das seguradoras espontaneamente mais valorizados pelos consumidores, sem que haja quaisquer condicionamentos às suas perceções, nem quaisquer atributos sugeridos aos consumidores.

3. Fundamentação teórica

Os referenciais teóricos e conceituais explorados nesta pesquisa podem ajudar a explicar por que uma lente de base multiteórica é muito relevante e necessária para qualquer investigação sobre posicionamento de marca (Rodriguez et al., 2020). Foi operacionalizada uma lente multi-teórica para investigar o PM das seguradoras: Teoria dos Stakeholders, Teoria da Visão Baseada nos Recursos, Teoria da Visão Baseada nos Recursos, Teoria da Lógica Dominante do Serviço e a Teoria do Posicionamento. A operacionalização desta lente multi-teórica robusta pode revelar-se importante para a investigação do PM das seguradoras.

3.1. Enfoque obtido da Teoria dos Stakeholders

A Teoria dos stakeholders (ST) oferece uma visão mais sistémica das organizações e enfatiza as complexas relações que ocorrem nas seguradoras, com o ambiente externo e outros stakeholders (Carvalho et al., 2020; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Hurth, 2017; Kujala et al., 2016; Olsen, 2017). De acordo com a ST, os gestores das seguradoras devem realizar uma gestão equilibrada dos interesses e expectativas dos seus vários stakeholders. Uma das definições mais abrangentes de ST é a de Freeman (1984), segundo a qual os stakeholders de uma organização referem-se a qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais. Os stakeholders das companhias de seguros devem ser todos aqueles que tenham, ou possam vir a ter, envolvimento em todas atividades desenvolvidas por cada companhia de seguros (Carvalho et al., 2020; Mitchell et al., 1997).

3.2. Enfoque obtido da Teoria da Visão Baseada em Recursos

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) considera a organização como um conjunto heterogéneo de recursos que inclui ativos, capacidades, processos, atributos, conhecimento, que podem ser usados para formular e implementar estratégias competitivas (Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990). A Teoria RBV argumenta que é mais confiável explorar oportunidades externas aplicando os recursos existentes, do que adquirir novas habilidades para cada oportunidade que possa surgir. A Teoria RBV é uma abordagem que ajuda a explicar por que as seguradoras devem manter vantagens competitivas sustentáveis, apesar do fato de que o ambiente competitivo é muito turbulento. De acordo com a Teoria RBV, uma companhia de seguros pode ser equivalente ao conjunto de todos os recursos que possui. Segundo Wernerfelt (1984), os recursos são todos os bens materiais e imateriais permanentemente ligados a uma companhia de seguros. Na operacionalização da Teoria RBV, competências, capacidades, habilidades e conhecimentos organizacionais são vistos como fontes de vantagens competitivas para as seguradoras. Os recursos não podem ser valorizados isoladamente porque o seu valor é determinado pela interação com as forças do mercado. Os recursos são valiosos e inimitáveis, e são constituídos por ativos, conhecimentos e processos que permitem às seguradoras implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia (Barney, 1991). O mercado segurador não é estático, está em constante mudança impulsionada pelo ambiente e pelas capacidades que as seguradoras precisam de desenvolver (Alford & Greve, 2017).

3.3. Enfoque obtido da Teoria das Capacidades Dinâmicas

Para Teece et al. (1997), as "Capacidades Dinâmicas" (DC) são descritas como "a capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências internas para responder a

ambientes altamente em mudança". É esta reconfiguração que os gestores das seguradoras terão de realizar na gestão da marca caso encontrem lacunas de posicionamento dentro de cada dimensão da marca. Para Eisenhardt e Martin (2000), as DC estão integradas nos processos das organizações: processos estratégicos e organizacionais que criam valor em mercados dinâmicos através da manipulação de recursos. Esta perspetiva é útil para investigar o PM no sentido de que as seguradoras precisam integrar e reconfigurar diferentes tipos de recursos para ajustar o seu PM de acordo com as decisões de *branding* que pretendam tomar em cada momento. Isto leva à conclusão de que, num mercado muito dinâmico, como o mercado segurador, as DC são extremamente importantes na tomada de decisão dos gestores das companhias de seguros.

3.4. Enfoque obtido da Teoria da lógica dominante do serviço

Kotler et al. (2021) apontam uma série de aspetos importantes inerentes à Teoria da lógica dominante do serviço (SDL) e qualificam-na para se poder tornar, potencial e exclusivamente, o foco central do marketing (Kotler et al, 2021). Tendo em conta as advertências de Hunt et al. (2022) e Vargo et al. (2023), que apelam à replicação desta teoria na esfera do marketing, desde que devidamente enquadrada, considera-se que faz sentido aplicar os fundamentos da teoria SDL nesta investigação sobre a PM nas companhias de seguros. A teoria SDL pode servir como um quadro teórico para superar a fragmentação de diversos conceitos em torno do PM que ameaçam a coesão intelectual no domínio do marketing (Vargo et al., 2023). Através da SDL, os consumidores de seguros são entendidos como participantes efetivos em serviços de seguros em interação com as marcas (Halliday, 2016). Kotler et al. (2021) identificaram esta teoria como uma potencial "grande teoria" do marketing. Através da abordagem da SDL nesta pesquisa, a sua importante contribuição será a operacionalização dos consumidores como coprodutores do serviço de seguros e cogeradores de valor para as seguradoras, e não apenas meros “instrumentos” de marketing.

3.5. Enfoque obtido da Teoria do posicionamento

A Teoria do Posicionamento (PT) é "interacionista" (Harré & van Langenhove, 1999). O processo de posicionamento inclui identificar, definir e gerir a perceção de que os stakeholders pertencem a uma determinada organização, produto, pessoa ou ideia (Mcvee et al., 2018). Segundo a PT, todas as formas de organização social dependem de processos de posicionamento (Van Langenhove, 2017; Mcvee et al., 2018; Lawson, 2022), tal como as seguradoras na perspetiva de serem organizações sociais. O foco da PT é o domínio social e depende, necessariamente, do ser humano e de suas interações (Lawson, 2022).

Operacionalizando a PT, uma seguradora constitui-se pela organização dos elementos disponíveis que é causal e irredutível ao conjunto de todos estes elementos considerados separadamente. Simplesmente porque a organização faz sempre a diferença e deve ser reconhecida como uma característica essencial da sua totalidade (Lawson, 2022). A abordagem obtida através da PT consiste em aproveitar o significado da constituição de uma realidade social no PM, em particular no que diz respeito aos consumidores de seguros como elemento central na formação da perceção obtida acerca do PM. Segundo a PT, o termo "posição" conota algo que pode ser ocupado (ou reforçado) e, de fato, a localização de algum item é geralmente descrita como a posição desse item, ou a posição que ocupa, ou onde está posicionado (Lawson, 2022). A Teoria do Posicionamento "capta as mudanças contínuas na forma como as pessoas se percebem e como os outros as percebem" (Baert, 2012). As várias vertentes da PT operacionalizam o quadro analítico do PM, com ferramentas teóricas úteis para se poder estudar e analisar as perceções dos consumidores de seguros acerca das marcas das seguradoras.

4. Revisão de literatura

4.1. Posicionamento da marca

A importância do desenvolvimento do conceito de posicionamento foi destacada por Beverland (2021), que atribui o termo "posicionamento" a Ries & Trout (1986). O conceito de posicionamento está sujeito a consideráveis diferenças de interpretação. Talvez seja um dos conceitos mais complexos em marketing, para além de não existir um acordo mútuo, nem coerência, entre académicos e profissionais de marketing relativamente ao conceito de posicionamento (Blankson & Kalafatis, 2004; Sair, 2014; Urde & Koch, 2014; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Saqib, 2021). O posicionamento é um conceito vital na construção e manutenção de uma marca forte e constitui um pilar fundamental na gestão de marcas (Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Kapferer, 2012; Koch, 2014; Azmat & Lakhani, 2015).

Ter um posicionamento diferenciado é essencial para que uma organização sobreviva em mercados altamente competitivos, globalizados e tecnologicamente velozes (Mourad & Serralvo, 2018), como é o caso do mercado segurador, pois os consumidores percecionam um maior nível de complexidade ao adquirir serviços de seguros (Smeltzer & Ogden, 2002; Mogaji et al., 2023). A literatura é clara quanto à importância do conceito de posicionamento de marca e seu lugar central na gestão de marketing devido, em grande parte, ao aumento da concorrência, à similaridade na oferta e ao nível superior de imitação dos concorrentes tradicionais e não

tradicionais (Mogaji et al., 2023). De acordo com Saqib (2021), os limites do conceito de posicionamento não foram muitas vezes claramente definidos. Os vários termos associados ao conceito de posicionamento de marca, como "posição", "posicionamento de produto", "posicionamento de mercado" são terminologias diferentes que são "faces da mesma moeda" e se complementam (Saqib, 2021). Urde & Koch (2014) relataram uma surpreendente imprecisão e falta de uma visão holística do conceito de posicionamento de marca na literatura. A investigação sobre o posicionamento da marca ainda é escassa, de acordo com Saqib (2021, 2023), e é necessária mais investigação para obter uma melhor compreensão e obter um maior consenso acerca do conceito de posicionamento da marca. O posicionamento da marca é definido como o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do mercado-alvo (Kotler et al., 2009). O posicionamento da marca também pode ser decidir a perceção ou associação desejada de uma marca pelos clientes no segmento de mercado-alvo e desenvolver um programa de marketing com o objetivo de satisfazer ou exceder as necessidades e exigências dos clientes nesse mercado (Cravens & Piercy, 2009). O posicionamento da marca é também a forma como um produto ou serviço é definido na mente dos consumidores, em relação aos seus atributos (Kotler & Armstrong, 2020). De outra perspetiva mais dinâmica, o posicionamento da marca pode ser visto como um processo contínuo de gestão, impulsionado por fatores internos e/ou externos, que resulta na articulação de uma posição pretendida para a marca nos seus mercados-alvo e na mente dos principais stakeholders (Koch & Gyrd-Jones, 2019). O posicionamento permite às marcas competir eficazmente no mercado, atingindo as necessidades dos clientes e melhorando o valor da marca (Castaneda-García et al., 2020; Cheung et al., 2020). Têm sido realizadas pesquisas para avançar na compreensão do Posicionamento de Marca (Blankson & Kalafatis, 2019; Iyer et al. 2019; Mogaji et al., 2023), onde foram detetadas lacunas significativas, especialmente no contexto dos serviços (Mogaji et al., 2023).

4.2. Valor Percebido

O valor percebido é definido na literatura de marketing como “a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um produto com base nas perceções do que é recebido e do que é dado” (Holbrook, 1996; Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988). O valor percebido está a tornar-se uma parte crítica da gestão estratégica (Spiteri & Dion, 2004) porque agrega valor significativo ao processo de decisão de compra do consumidor (Zeithaml, 1988; Bolton & Drew, 1991).

O valor percebido é conceituado como um trade-off entre benefícios e custos/sacrifícios relacionados à percepção do consumidor sobre a oferta de uma empresa (Woodruff, 1997).

A revisão da literatura mostra que existem duas abordagens principais de pesquisa para a operacionalização do valor percebido (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Primeiro, o valor percebido foi examinado usando um construto unidimensional, medido por um conjunto de itens subjacentes a um único conceito geral (Sweeney et al., 1999), com concentração na perspetiva utilitária, de benefícios e custos. O preço é a base de valor em estudos anteriores, com os consumidores a avaliar o valor dos produtos usando dois componentes principais: a qualidade percebida e o sacrifício percebido (Ruiz et al., 2007). A abordagem unidimensional possui o mérito da simplicidade, mas não reflete a complexidade das perceções de valor dos consumidores (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). A abordagem unidimensional foi descrita como resumida (Sweeney & Soutar, 2001) e restrita (Mathwick et al., 2001). Como resultado, alguns investigadores argumentaram que o valor percebido é um construto multidimensional, que consiste em vários atributos ou dimensões inter-relacionados que formam uma representação holística de um fenómeno complexo - económico, social, hedónico e altruísta – e que moldam o conceito de valor percebido (Sweeney & Soutar, 2001; Williams & Soutar, 2000).

Portanto, esta abordagem pode ser benéfica, interessante e desafiadora (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007).

O valor percebido é, de uma forma genérica, a avaliação global dos consumidores quanto à utilidade de um produto ou serviço com base nas suas perceções (Zeithaml, 1988).

Para diferentes consumidores, a qualidade e o preço podem ter pesos e equilíbrios diferentes. Assim, o valor um serviço de seguro é definido a partir da perspetiva do consumidor acerca do valor percebido.

4.3. Qualidade percebida

Como os serviços de seguros são intangíveis, heterogéneos, e a sua "produção" e "consumo" são geralmente inseparáveis, o processo utilizado pelos consumidores para avaliar a qualidade dos serviços de seguros é excecionalmente complexo (Tsoukatos & Rand, 2006). A ideia de que os serviços são avaliados tanto pelo resultado como pelo processo de produção e entrega é comumente aceite. Grönroos (1980) considera os serviços como "produto" que requer, em grande medida, o envolvimento do consumidor no processo de produção e consumo durante o qual os consumidores comparam as suas expetativas sobre o serviço com o que realmente

recebem (Tsoukatos & Rand, 2006). O resultado desta comparação é a qualidade percebida do serviço (Parasuraman et al., 1985). Grönroos (1980) sugere que as expectativas dos consumidores também são influenciadas pelas atividades de marketing e identifica dois tipos de qualidade de serviço: "técnico", relacionado ao que o cliente obtém de um serviço e "funcional", associado à forma como o serviço é entregue.

Parasuraman et al. (1985) identificaram dez dimensões gerais da qualidade do serviço, mas, como resultado de investigações subsequentes, foram mais tarde resumidas em cinco categorias: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Parasuraman et al., 1988, 1991). A qualidade do serviço influencia as decisões dos consumidores acerca das seguradoras e afeta o preço que estão dispostos a pagar por uma apólice (Tsoukatos & Rand, 2006). Zeithaml et al. (1996) propõem que, ao melhorar a qualidade dos serviços, as intenções comportamentais favoráveis dos clientes aumentam enquanto as desfavoráveis diminuem.

Nos serviços de seguros, os comportamentos dos colaboradores das seguradoras podem ser críticos em relação à qualidade percebida, considerando o seu impacto na perceção dos clientes sobre a qualidade do serviço e na satisfação com o prestador do serviço (Sousa & Coelho, 2013). Nesta perspetiva, os canais de distribuição das seguradoras, sejam diretos ou indiretos, desempenham um papel muito importante no setor segurador (Dominique-Ferreira, 2018).

No setor segurador, a qualidade percebida que resulta dos serviços prestados pelas seguradoras tem por base a complexidade da informação fornecida, que não é fácil de compreender pelos consumidores individuais (Robson, 2015). Cappiello (2020) enfatiza o impacto muito elevado que a tecnologia tem no setor segurador e que impacta na qualidade percebida pelo consumidor de seguros. Méndez-Aparicio et al. (2017) focaram-se nos serviços digitais de uma seguradora e na perceção dos consumidores sobre essa prestação de serviço digital para aferir a qualidade percebida.

Os resultados sugerem que dois dos mais importantes impulsionadores da atitude em relação ao uso da tecnologia são a utilidade percebida e a facilidade de uso percebida. De acordo com Gupta et al. (2022), a transformação tecnológica do setor segurador pode impactar na qualidade percebida pelo consumidor de seguros pois reflete a utilização primordial de aplicações de IA. Pelo exposto, têm aumentado os desafios para as seguradoras conseguirem acompanharem o ritmo das novas tendências digitais e a velocidade das alterações na perceção dos segurados (Gupta et al., 2022).

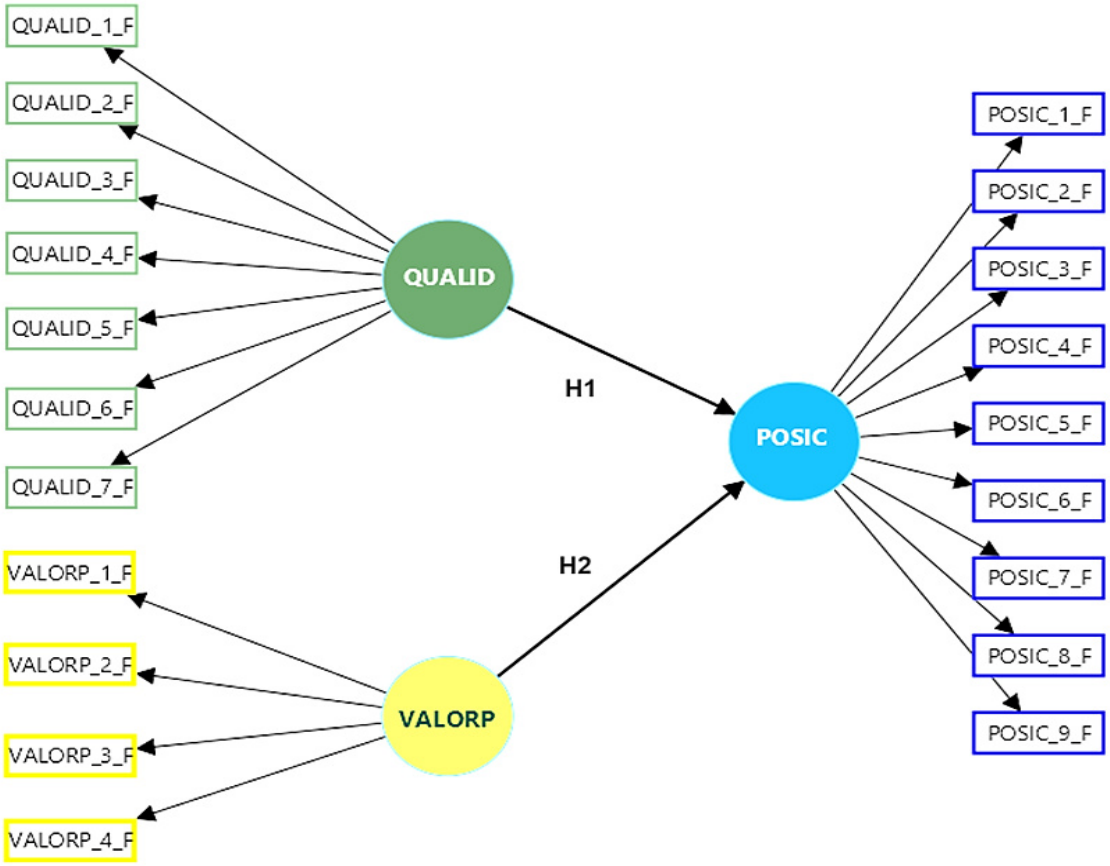
5. Desenvolvimento de hipóteses e modelo conceptual

Com base na fundamentação teórica apresentada, bem como na revisão de literatura desenvolvida, levantamos as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A "Qualidade Percebida" tem um efeito positivo e significativo no PM.

H2: O "Valor percebido" tem um efeito positivo e significativo no PM.

Figura 1 – Modelo Conceptual



Fonte: elaboração dos autores

6. Metodologia

Em termos metodológicos, foi adotada uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa. O processo constituiu em quatro etapas: uma pesquisa exploratória, a conceção do instrumento para recolha de dados, o trabalho de campo e a análise dos dados.

Durante a fase da pesquisa exploratória, foi efetuada uma ampla revisão da literatura sobre o conceito de PM bem como das dimensões da marca, com base nos artigos mais citados, mais

relevantes e mais importantes disponíveis nas principais publicações das plataformas Web of Science, Emerald, Scopus e Science Direct, nos últimos 30 anos.

A partir da pesquisa bibliográfica, numa segunda fase, foi desenvolvido e estruturado o questionário para a investigação. O questionário desenvolvido é constituído por 20 questões. O trabalho de campo decorreu através da recolha de dados via online entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024. Os participantes neste estudo foram 700 indivíduos residentes em Portugal e consumidores de seguros. Os dados foram analisados através de NVIVO e de PLS-SEM.

6.1 Dados e amostra

Para examinar o modelo conceptual de pesquisa e testar as respetivas relações, elaboramos um questionário como meio de recolha de dados. Esse questionário continha duas seções. A primeira seção em que se pediu aos consumidores que se pronunciassem espontaneamente acerca dos atributos que mais valorizam quando lhes é pedido para comparar as marcas das seguradoras em Portugal. A segunda seção, contem escalas de mensuração para itens que retratam as perceções dos respondentes acerca de 7 itens relativos à "Qualidade Percebida", de 4 itens relativos ao "Valor Percebido" e de 9 itens relativos ao "Posicionamento da Marca". Realizou-se um estudo piloto com dez consumidores de seguros selecionados aleatoriamente. Com base nas respostas ao questionário em pré-teste, fizemos algumas pequenas alterações de construção frásica no questionário. As respostas dos participantes do estudo piloto não foram incluídas na amostra final. O questionário foi desenvolvido por software e aplicado a 700 consumidores de seguros representativos da estrutura populacional em Portugal.

6.2 Medição

O instrumento de recolha de dados solicitou aos consumidores de seguros que respondessem de acordo com seu nível de concordância por meio de uma escala Likert de sete pontos (1 = discordância total; 7 = concordância total) a cada uma das questões/itens abaixo apresentados na Tabela 1, para cada dimensão da marca.

Tabela 1: Fundamentação dos Itens/Atributos estudados para cada dimensão da marca

Dimensão	Itens/Atributos	Autores
Posicionamento	POSIC 1. A seguradora tem um histórico mais positivo em Portugal do que as concorrentes. POSIC 2. A seguradora decide melhor acerca dos riscos que aceita segurar do que as concorrentes. POSIC 3. A seguradora é mais inovadora nos seus seguros e serviços do que as concorrentes. POSIC 4. A marca da seguradora tem melhor reputação do que a marca das concorrentes. POSIC 5. A marca da seguradora é mais diferenciada e distinta do que a marca das concorrentes. POSIC 6. A marca da seguradora é mais desejada e procurada do que a das concorrentes. POSIC 7. A seguradora oferece uma melhor relação custo-qualidade do que as concorrentes. POSIC 8. A marca da seguradora surge em primeiro lugar na minha mente do que as marcas concorrentes. POSIC 9. A seguradora satisfaz melhor os consumidores na cobertura de riscos do que as concorrentes.	Adaptado de: Wong and Saunders (1993); Kayo (2002); Sagar et al. (2006); Dawes et al., (2009); Fuchs & Diamantopoulos (2010); Blankson & Strutton (2011); Tsai et al. (2012); Blankson et al. (2014); Adina et al., (2015); Wason & Charlton (2015) Malik et al., (2016); Magnusson et al. (2019); Mahboobi Renani et al. (2021); Rua & Santos (2022).
Qualidade percebida	QUALID 1. A seguradora comercializa apólices com boas coberturas para os riscos seguráveis. QUALID 2. A seguradora regulariza corretamente e com rapidez os processos de sinistros. QUALID 3. A seguradora tem uma ampla rede de agentes de seguros e bem preparados. QUALID 4. A seguradora tem instalações físicas bem localizadas e com qualidade para atender clientes. QUALID 5. A seguradora oferece bons serviços de assistência em caso de avarias ou sinistros. QUALID 6. A seguradora pratica franquias baixas (o valor a cargo dos segurados) nas suas apólices. QUALID 7. A seguradora utiliza processos digitais e inteligência artificial no tratamento dos seus clientes.	Adaptado de: Agarwal & Teas (2001); Arena (2008) Ballester & Alemán (2002); Bellin (2006); Berman & Thelen (2004); Brockett et al. (2005); Burton et al. (1998); Chandon et al., 2022; Chapman & Wahlers (1999); Coelho & Easingwood (2008); Cruz (2000); Melnikov (2004); D'Astous & Gargouri (2001); Del Río, Vázquez & Iglesias (2001), Dodds, Monroe & Grewal (1991), Erdem & Swait (2004), Hsu (2012), Hughes (2006), Lee et al. (2015), Mahboobi Renani et al. (2021), Mathew, Stone & Anderson (2003), Mercadé Melé, Molinillo & Fernández-Morales (2017), Payne & Frow (2004), Petroshius & Monroe (1987), Quester & Lim (2003), Rai & Medha (2013), Rosenbloom (2007), Schmitt & Shultz (1995), Sharma & Mehrotra (2006), Silva (2000), Tsoukatos & Rand, (2006), Tsoukatos et al., 2004, Vera Martínez & Espinosa Mascarúa (2014); Wong et al. (2020); Yoo & Donthu, (2001); Yoo, Donthu & Lee (2000);
Valor percebido	VALORP 1. A seguradora oferece uma boa relação preço/qualidade. VALORP 2. O preço da seguradora é indicativo da qualidade da marca. VALORP 3. Ser cliente desta seguradora faz-me sentir bem. VALORP 4. Ser cliente desta seguradora causa boa impressão nas outras pessoas.	Adaptado de: Agarwal e Teas (2001), D'Astous e Gargouri (2001), Del Río, Vázquez e Iglesias (2001), Erdem & Swait (2004), Mahboobi Renani et al. (2021), Mercadé Melé, Molinillo & Fernández-Morales (2017), Petroshius e Monroe (1987), Quester e Lim (2003), Schmitt e Shultz (1995), Sweeney & Soutar (2001)

Fonte: elaboração dos autores

6.3 Métodos Estatísticos

A abordagem de estimação utiliza Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM), método amplamente utilizado na área de ciências empresariais e implantado com o objetivo de estimar modelos tais que o desvio quadrático entre os valores observados e os estimados seja o mínimo (Dijkstra e Henseler, 2015; Hair et al., 2011, 2012a, b, 2014; Hulland, 1999).
A aplicação do PLS-SEM como alternativa aos SEMs baseados em covariância (CB-SEM) surge do facto de os itens não seguirem distribuição normal, uma suposição para a distribuição de dados no CB-SEM, e ao lado de algumas variáveis incluídas no modelo serem variáveis qualitativas ordinais (Hair et al., 2019, 2020).

Para confirmar a estrutura fatorial do instrumento, há necessidade de examinar a fiabilidade e a validade dos indicadores utilizados para representar e medir os conceitos teóricos (Hair et al., 2019, 2020; Sarstedt et al., 2019). A fiabilidade composta (CR) e o Alfa de Cronbach (Alfa) servem para estimar a consistência interna e a fiabilidade dos itens reflexivos do fator ou construto (CR e Alfa $\geq$ 0,7). Quanto à validade do instrumento, existem três medidas para aplicação: (1) validade fatorial; (2) validade convergente; e (3) validade discriminante (Hair et al., 2019, 2020; Sarstedt et al., 2019). A validade fatorial decorre da avaliação dos pesos fatoriais padronizados de cada item em relação ao construto (Hair et al., 2010). Por sua vez, a avaliação da validade convergente ocorre através da variância média extraída (AVE) do construto (Hair et al., 2010) enquanto a análise da validade discriminante segue os critérios estipulados por Fornell e Larcker (1981).

A Tabela 2 contém um resumo dos critérios aplicados para análise da validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados.

Tabela 2 – Indicadores de fiabilidade e validade do instrumento

Estatística	Valores de referência
Validade Fatorial	$\geq$ 0.5, idealmente $\geq$ 0.7
Fiabilidade	Alpha, Rho_b, CR $\geq$ 0.7; Rho_a > 0.
Validade convergente	AVEj $\geq$ 0.5
Validade discriminante	AVEj $\geq$ R2

Fonte: elaboração dos autores

Uma vez que não existem medidas consensuais para o nível global adequado de fiabilidade de ajustamento para o PLS-SEM, como existem para o CB-SEM, a avaliação do PLS-SEM incorpora a análise dos valores dos coeficientes determinantes (R^2 superior a 25%) para os construtos endógenos e o valor da raiz quadrada média residual normalizada (SRMR inferior a 0,08) e o Normed Fit Index (NFI > 0.9) (Bagozzi e Yi, 2011; Hair et al., 2011). Para calcular os modelos estruturais e determinar as estatísticas t e a respetiva significância estatística, foi utilizado o procedimento de bootstrapping (com um total de 10 000 réplicas bootstraping).

Todos os cálculos utilizam os programas de software SmartPLS versão 4.1.0.3. (Ringle et al., 2024).

7. Resultados

7.1. Atributos espontâneos da Qualidade Percebida mais valorizados pelos consumidores

Através de NVIVO, e da interpretação dos dados recolhidos na primeira parte do questionário aos 700 consumidores de seguros, foi possível identificar os atributos das seguradoras que são mais relevantes para os consumidores de seguros relativos à dimensão "qualidade percebida", e que são os seguintes: "**boas coberturas nas apólices**", "**rapidez nos serviços**", "**atendimento eficaz**" e "**oferta variada de seguros**" (Fig. 2).

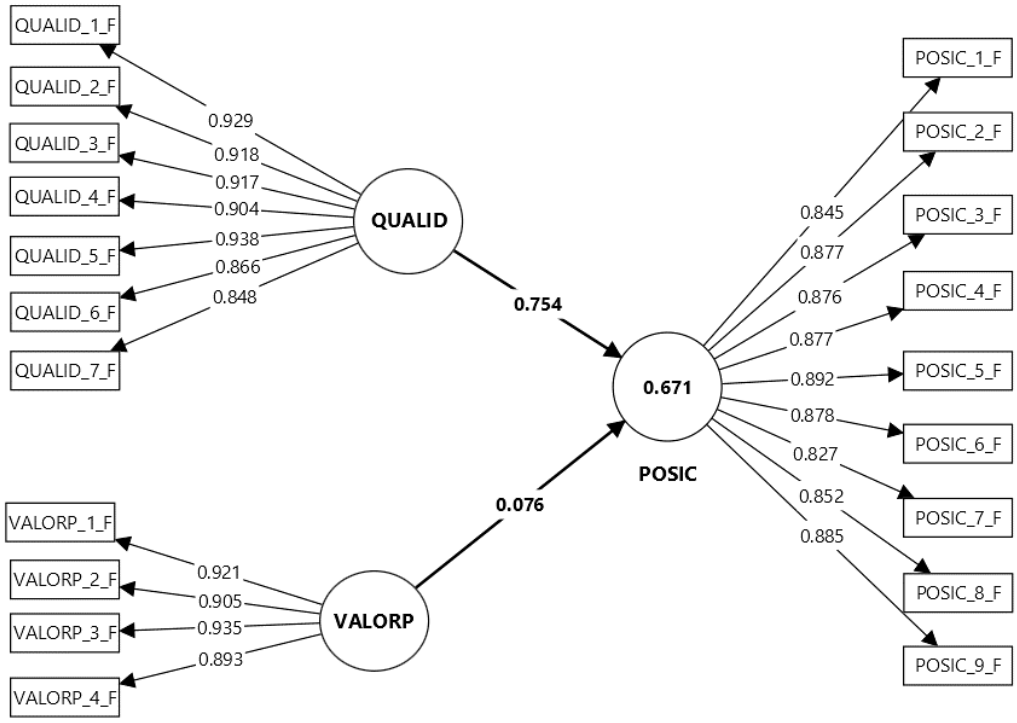
Figura 2: Atributos da Qualidade percebida

Fonte: elaboração dos autores

7.2. Validade e Fiabilidade

Para todos os construtos as ponderações fatoriais reportam valores acima dos níveis exigidos: 0,708 (Figura 3). Todos os indicadores de fiabilidade estão acima do limite necessário de 0,70. Para todos os construtos o resultado da AVE também está bastante acima do limite de 0,50 (Tabela 3). Para testar se os construtos diferem entre si de forma suficiente, verificamos a validade discriminante de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981), que exigem que a AVE de um construto seja maior que o valor ao quadrado do seu maior em correlação com qualquer construto (Tabela 4). Face a estes resultados, constata-se que os diferentes construtos apresentam altos níveis de fiabilidade em conjunto com validade fatorial, validade convergente e validade discriminante. Portanto, podemos considerar os resultados do instrumento de medição válidos e fiáveis, possuindo as caraterísticas necessárias para utilização no contexto do presente estudo.

Figura 3 – Pesos fatoriais



Fonte: elaboração dos autores

Tabela 3 - Fiabilidade e validade dos construtos

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
POSIC	0.959	0.960	0.965	0.753
QUALID	0.962	0.964	0.969	0.816
VALORP	0.934	0.941	0.953	0.835

Fonte: elaboração dos autores

Tabela 4 - Validade discriminante: critério Fornell-Larcker

	POSIC	QUALID	VALORP
POSIC	0.868		
QUALID	0.818	0.903	
VALORP	0.721	0.856	0.914

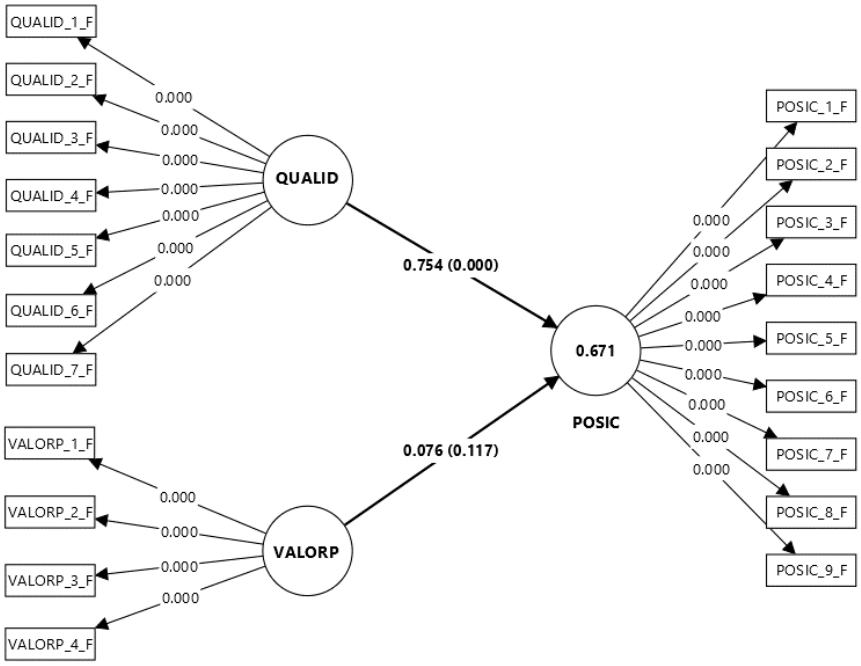
Fonte: elaboração dos autores

7.3. Modelo estrutural

Para a estimação do modelo estrutural foi empregue o procedimento de bootstrapping (com um total de 10.000 réplicas bootstraping). O modelo estrutural apresenta boa qualidade de ajustamento (R^2 = 67.1%; SRMR = 0,052; NFI = 0908). A solução padronizada estimada serve de base para a interpretação dos resultados das relações estruturais (Figura 4).

Analisando os coeficientes e significâncias estatísticas dos caminhos do modelo estrutural observa-se que existe um **impacto positivo e estatisticamente significativo da "qualidade percebida" no posicionamento da marca** (β=0.754; p < 0.01). Quanto ao impacto do "valor percebido" no posicionamento observa-se um impacto sem significância estatística (β=0.076; p = 0.117).

Figura 4 – Modelo estimado



Fonte: elaboração dos autores

Ao compararmos os dois caminhos, impacto da qualidade percebida no posicionamento e do valor percebido no posicionamento observam-se diferenças substanciais tanto em termos de magnitude do quanto em sua significância estatística, concluindo-se que a qualidade percebida (QUALID) é um preditor forte e significativo do posicionamento de marca (POSIC), enquanto o valor percebido (VALORP) apresenta um impacto não significativo sobre o posicionamento de marca no contexto deste modelo.

8. Conclusões

Com base nos resultados apresentados, podemos concluir que os gestores das seguradoras devem focar-se em alinhar as suas estratégias na qualidade dos serviços de seguros, e da sua eficaz comunicação ao mercado, para poderem melhorar o posicionamento da marca das suas seguradoras. De uma forma conclusiva, na perspetiva das seguradoras investir na qualidade percebida pelos consumidores de seguros é muito mais eficaz do que tentar aumentar o valor percebido da sua marca.

Nesta investigação, conseguiu-se demonstrar o papel da qualidade percebida pelos consumidores na formação do PM das seguradoras, bem como identificar os atributos das marcas das seguradoras mais valorizados pelos consumidores, onde os gestores devem apostar mais no que respeita à dimensão "qualidade percebida" das suas marcas. Em resultado do estudo do impacto da "qualidade percebida" das marcas conseguimos validar a sua elevada importância no PM das seguradoras.

9. Limitações

A nossa investigação apresenta certas limitações que podem, por si só, fornecer caminhos frutíferos para pesquisas futuras. Refira-se que esta investigação se limita a estudar apenas seguradoras que operam em Portugal. As conclusões obtidas dizem respeito a um estudo de caso dentro do setor segurador.

10. Sugestões para futuras investigações

Sugere-se a aplicação do modelo estrutural desta investigação a outros setores de atividade.

Esta investigação poderá ser alargada a outros países, outras culturas e outros hábitos intercontinentais onde os consumidores possam ter diferentes perceções das estudadas nesta investigação, pela heterogeneidade de contextos existentes fora de Portugal.

Referências

Aaker, David. (2023). Branding: too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. Journal of Brand Management. 30. 1-5. https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7

Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. Administrative Sciences. 7(4), 35.

Azmat, M., & Lakhani, A.S. (2015). Impact of Brand Positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). Journal of Marketing and Consumer Research. Vol. 14, pp. 2422-8451.

Baert, P. (2012). Positioning Theory and Intellectual Interventions. Journal for the Theory of Social Behaviour, 42: 304-324. https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2012.00492.x

Bagozzi RP, Yi Y (2011) Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. J Acad Mark Sci 40(1):8–34

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17(1), 99–120.

Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. Business & Society, 59(2), 203-212. https://doi.org/10.1177/0007650318796792

Beverland, M. (2021). Brand management: Co-creating meaningful brands. Brand Management. Second Edition. SAGE Publications.

Blankson, C. & Kalafatis, S. P. (2004). The Development and Validation of a Scale Measuring Consumer/Customer-Derived Generic Typology of Positioning Strategies. Journal of Marketing Management, 20 (1–2): 5–43.

Blankson, C. (2016). Positioning a brand. The Routledge Companion to Contemporary Brand Management, 12. Routledge Editors.

Blankson, C., & Kalafatis, S. P. (2019). Positioning strategies in industrial and B2B markets. Industrial Marketing Management, 81, 14–15.

C. Mathwick, N. Malhotra, and E. Rigdon, "Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment," Journal of Retailing, vol. 77, pp. 39-56, 2001.

Cappiello, A. (2020). The technological disruption of insurance industry: A review.International Journal of Business and Social Science, 11(1), 1–11.

Carvalho C., Ribeiro L., Mónico L., Dias D., & Parreira P. (2020). Stakeholder Theory and Managers Decision Making: Constraints and Implications for the Organizational Stakeholders Interests Conciliation Process. Journal of Aging & Innovation, 9 (1). ISSN: 2182-696X. DOI: 10.36957/jai.2182-696X.v9i1-12

Castaneda-García, J.A., Frías-Jamilena, D.M., Del Barrio-García, S. & Rodríguez-Molina, M.A. (2020). The effect of message consistency and destination-positioning brand strategy type on consumer-based destination brand equity. Journal of Travel Research, Vol. 59 No. 8, pp. 1447-1

Chen, Q., He, Y., Hu, M., & Kim, J. (2020). Navigating relationship norms: An exploration of how content strategies improve brand valuation over time. Journal of Advertising, 49(4), 459–476.

Cheung, M.L., Pires, G.D., Rosenberger, P.J. & De Oliveira, M.J. (2020). Driving consumer – brand engagement and co-creation by brand interactivity. Marketing Intelligence and Planning, Vol. 38 No. 4, pp. 523-541, doi: 10.1108/MIP-12-2018-0587.

Chien, S. Y., &Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. Journal of Organizational Change Management. 25(3), 434–444.

Cravens, D.W., & Piercy, N.F. (2009). Strategic Marketing. 9th ed., McGraw Hill Irwin, Boston.

Dijkstra TK, Henseler J (2015) Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear struc-tural equations. Comput Stat Data Anal 81:10–23

Dominique-Ferreira, S. (2018) 'The key role played by intermediaries in the retail insurance distribution.', International Journal of Retail & Distribution Management, 46(11), pp. 1170–1192. doi: 10.1108/IJRDM-10-2017-0234.

Ehrenthal, J.C.F., Gruen, T.W., & Hofstetter, J.S. (2021). Recommendations for Conducting Service-Dominant Logic Research. In: Dornberger, R. (eds) New Trends in Business Information Systems and Technology. Studies in Systems, Decision and Control, vol 294. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_19

Eisenhardt, K. & J. Martin. (2000). Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21 (10), 1105-1121.

Erdiaw-Kwasie, M. O., Alam, K., & Shahiduzzaman, M. (2017). Towards understanding stakeholder salience transition and relational approach to 'better'corporate social responsibility: A case for a proposed model in practice. Journal of Business Ethics, 144(1), 85-101

Fayvishenko, D. (2018). Formation of brand positioning strategy. Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 4 No.2, pp.245-248.

Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. J Mark Res 18(1):39–50

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston, MA: Pitman.

Fuchs, C. & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the Effectiveness of Brand-Positioning Strategies from a Consumer Perspective. European Journal of Marketing, 44 (11/12): 1763.

Fukuzawa, M. (2015). Dynamic Capability as Fashion. Annals of Business Administrative Science, 14(2), 83–96.

Gomes, M., Fernandes, T. & Brandão, A. (2016). Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 31 No. 2, pp. 193-204. https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0151

Grant, C. & Osanloo, A. (2015). Understanding, selecting, and integrating a theoretical framework in dissertation research: Developing a 'blueprint' for your "house". Administrative Issues Journal. 4. 10.5929/2014.4.2.9.

Grönroos, C. - Designing a long range marketing strategy for services. Long Range Planning, vol. 13, 1980

Gupta, S., Ghardallou, W., Pandey, D.K., & Sahu, G.P. (2022). Artificial intelligence adoption in the insurance industry: Evidence using the technology–organization–environment framework. *Research in International Business and Finance*. Volume 63, 101757, ISSN 0275-5319, https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101757.

Hair JF, Black B, Babin B, Anderson RE, Tatham RL (2010) Multivariate data analysis, 7th edn. Pearson Prentice Hall, London, United Kingdom

Hair JF, Howard MC, Nitzl C (2020) Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirma-tory composite analysis. J Bus Res 109:101–110

Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M (2011) PLS-SEM: indeed a silver bullet. J Mark Theor Pract 19(2):139–152

Hair JF, Ringle CM, Sarstedt M (2012a) Partial least squares: the better approach to structural equation modeling? Long Range Plan 45(2012):312–319

Hair JF, Risher JJ, Sarstedt M, Ringle CM (2019) When to use and how to report the results of PLS-SEM. Eur Bus Rev 31(1):2–24

Hair JF, Sarstedt M, Hopkins L, Kuppelwieser VG (2014) Partial least squares structural equation mod-eling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. Eur Bus Rev 26(2):106–121

Hair JF, Sarstedt M, Ringle CM, Mena J (2012b) An assessment of the use of partial least squares struc-tural equation modeling in marketing research. J Acad Mark Sci 40:414–433

Halliday, S.V. (2016). User-generated content about brands: Understanding its creators and consumers, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 1, Pages 137-144, ISSN 0148-2963, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.027.

Harré, R. & Van Langenhove, L. (1999). Positioning Theory: Moral contexts of intentional action. Oxford: Blackwell.

Harré, R. (2012). Positioning theory: moral dimensions of social-cultural psychology. In J. Valsiner (ed.) The Oxford Handbook of Culture and Psychology. New York: Oxford University, pp. 191–206.

HOOLBROOK, M. - Consumer value: a framework for analysis and research. London: Rutledge, 1996.

Hulland J (1999) Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. Strateg Manag J 20:195–204

Hunt, S. D., Madhavaram, S., & Hatfield, H. H. (2022). The marketing discipline's troubled trajectory: The manifesto conversation, candidates for central focus, and prognosis for renewal. Academy of Marketing Science, vol. 12(3), pages 139-156, December.

Hurth, V. (2017). Organizations as open systems that need purpose and integrated thinking. Board Leadership, 2017(150), 1-8.

Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M. & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy, and brand performance. Industrial Marketing Management, Vol. 81, pp. 16-29

J. C. Sweeney and G. N. Soutar, "Consumer perceived value: The development of a multiple item scale," Journal of Retailing, vol. 77, pp. 203-220, 2001.

J. C. Sweeney, G. N. Soutar, and L. W. Johnson, "The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment," Journal of Retailing, vol. 75, pp. 77-105, 1999.

J. M. Spiteri and P. A. Dion, "Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries," Industrial Marketing Management, vol. 33, pp. 675-687, 2004.

Jiang, W., Mavondo, F.T., & Matanda, M.J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. Management Decision. 53(6), 1184-1202.

Kapferer, J. N. (2012). The New Strategic Brand Management: Advanced Insights and Strategic Thinking (5th ed.). London: Kogan Page.

Khan, O, & Daddi, T. & Iraldo, F. (2020). The role of dynamic capabilities in circular economy implementation and performance of companies. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. 27. 10.1002/csr.2020.

Koch, C.H. & Gyrd-Jones, R. I. (2019). Corporate brand positioning in complex industrial firms: Introducing a dynamic, process approach to positioning, Industrial Marketing Management, Volume 81, 2019, ISSN 0019-8501, https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.011

Koch, C.H. (2014). Corporate brand positioning: Case studies across firm levels and over time. Department of Business Administration, School of Economics and Management. Lund University Press.

Kotler, P. (2022). The Battle between Commercial Marketing and Social Marketing. Social Marketing Quarterly, 28(4), 325–331. https://doi.org/10.1177/15245004221136334

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). Principles of Marketing, 18th Global Edition. ISBN: 9781292341132. Pearson Higher Ed.

Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2009). Marketing management. Harlow, UK: Pearson Education.

Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human Marketing. Cham, Switzerland: Springer.

Kujala, J., Lehtimäki, H., & Myllykangas, P. (2016). Toward a relational stakeholder theory: Attributes of value-creating stakeholder relationships. Academy of Management Proceedings, 13609.

Lawson, T. (2022). Social positioning theory. Cambridge Journal of Economics, Volume 46, Issue 1, January 2022, Pages 1–39, https://doi.org/10.1093/cje/beab040

Lhotáková, M. & Olsanová, K. (2013). The Role of Positioning in Strategic Brand Management—Case of Home Appliance Market. Global Journal of Commerce and Management Perspective, 2, 71-81

Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. L. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. Journal of Business Research, 97, 212–226.

M. Ruiz, C. B. Castro, and E. M. Armario, "Explaining market heterogeneity in terms of value perceptions," The Service Industries Journal, vol. 27, pp. 1087-1110, 2007.

Mcvee, M., Silvestri, K., Barrett, N., & Haq, K. (2018). Positioning Theory. 10.4324/9781315110592-23.

Méndez-Aparicio, M. D., Izquierdo-Yusta, A., & Jiménez-Zarco, A. I. (2017). Consumer Expectations of Online Services in the Insurance Industry: An Exploratory Study of Drivers and Outcomes. Frontiers in Psychology, 8.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22 (4), pp. 853-886.

Mogaji, E., Restuccia. M., Lee, Z. & Nguyen, N. (2023). B2B brand positioning in emerging markets: Exploring positioning signals via websites and managerial tensions in top-performing African B2B service brands. Industrial Marketing Management, Volume 108, Pages 237-250. ISSN 0019-8501. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.12.003.

Monteiro, A.P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. Journal of Innovation & Knowledge, 4(3), 179–187.

Mourad, A. & Serralvo, F. (2018). Study on the Influence of Brand Positioning on the Competitive Performance of Organizations. Future Studies Research Journal: Trends and Strategies.

Mu, J. (2017). Dynamic Capability and Firm Performance: The Role of Marketing Capability and Operations Capability. IEEE Transactions on Engineering Management, 64(4), 554-565.

Olsen, L.E., Meling Samuelsen, B., Pappas, I. & Warlop, L. (2022). Broad vs narrow brand positioning: effects on competitive brand performance. European Journal of Marketing, Vol. 56 No. 3, pp.799-816.

Olsen, T.D. (2017). Political stakeholder theory: The state, legitimacy, and the ethics of Microfinance in emerging economies. Business Ethics Quarterly, 27(1), 71-98.

Omran, M. & Ramdhony, D. (2015). Theoretical Perspectives in CSR Disclosure: A Critical Review. International Journal of Accounting and Financial Reporting, 5(2), pp. 38 – 55.

P. Williams and G. N. Soutar, "Dimensions of customer value and the tourism experience: An exploratory study," 2000.

Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. MIT sloan management review.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V.; Berry, L. – A conceptual model of Service Quality and its implications of future research. Journal of Marketing, 1985

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68(3), 79–91.

R. N. Bolton and J. H. Drew, "A multistage model of customers' assessments of service quality and value," Journal of Consumer Research, pp. 375-384, 1991.

R. Sánchez-Fernández and M. Iniesta-Bonillo, "The concept of perceived value: a systematic review of the research," Marketing Theory, vol. 7, pp. 427-451, 2007.

Renani, E.S.M., Amiri Aghdaie, S.F., Mohammad Shafiee, M. & Ansari, A. (2021). Developing a scale for brand competitive positioning: a study in the home appliance industry. Journal of Modelling in Management, Vol. 16 No. 2, pp. 558-578.

Ries, A., & Trout, J. (1986). Positioning: The battle for your mind. New York, NY: McGraw-Hill.

Ringle, C. M., Wende, S., and Becker, J.-M (2024). "SmartPLS 4." Bönningstedt: SmartPLS, https://www.smartpls.com.

Robson, J. (2015) 'General insurance marketing: A review and future research agenda.', Journal of Financial Services Marketing, 20(4), pp. 282–291. doi: 10.1057/fsm.2015.20.

Rodenbach, M., & Brettel, M., (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. Management Decision. 50(4), 611-634.

Rodriguez A, Smith J, & Barrett D. (2020). What are the foundations of a good PhD? Evidence-Based Nursing; 23:94-96. 10.1136/ebnurs-2020-103353.

Sair, S.A. (2014). Measuring the Effectiveness of Brand Positioning Strategies Perceived by Consumers. Science International, vol. 26, no. 1. Gale Academic.

Saqib, N. (2021). Positioning - a literature review. PSU Research Review. Vol. 5 No. 2, 2021 Emerald Publishing Limited 2399-174 https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-06-2019-0016/full/html

Saqib, N. (2023). Typologies and taxonomies of positioning strategies: a systematic literature review. Journal of Management History. https://doi.org/10.1108/JMH-10-2022-0055

Sarstedt M, Hair JF, Cheah JH, Becker JM, Ringle CM (2019) How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. Australas Mark J 27(3):197–211

Smeltzer, L. R., & Ogden, J. A. (2002). Purchasing professionals´ perceived differences between purchasing materials and purchasing services. Journal of Supply Chain Management, v. 38, p.54-70.

Sousa, C. M. P. and Coelho, F. (2013) 'Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees', Journal of Marketing Management, 29(15–16), pp. 1653–1679. doi: 10.1080/0267257X.2013.798674.

Steenkamp, P. (2019). Aaker versus Keller's models: much ado about branding. International Conference on Business and Management Dynamics, Namibia.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. Industrial and Corporate Change, 3(3), 537–556.

Tsoukatos, E. and Rand, G. K. (2006) 'Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance', Managing Service Quality, 16(5), pp. 501–519. doi: 10.1108/09604520610686746.

Urde, M. & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. Journal of Product & Brand Management. Vol 23 No. 7, pp. 478-490. Available at: https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2013-0445

Van Langenhove, Luk. (2017). Varieties of Moral Orders and the Dual Structure of Society: A Perspective from Positioning Theory. Frontiers in Sociology. 2. 10.3389/fsoc.2017.00009.

Vargo, S. & Lusch, R, (2017). Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, Volume 34, Issue 1, 2017, Pages 46-67, ISSN 0167-8116, https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001.

Vargo, S., Wieland, H. & O'Brien, M. (2023). Service-dominant logic as a unifying theoretical framework for the re-institutionalization of the marketing discipline, Journal of Business Research, Volume 164, 2023, 113965, ISSN 0148-2963, https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965.

Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. International Journal of Management Reviews.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews, 9(1), 31–51.

Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. Journal of Interactive Marketing, 39, 15–26. https://doi.org/10.1016/j. intmar.2017.02.004

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 16, 171–180.

Wilhelm, H., Schlömer, M., & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism. British Journal of Management, 26(2), 327–345.

Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. Journal of Business Research, 69(5), 1944–1948.

Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (2), pp. 139-153.

Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's Hightech Firms. Journal of Business Research, 60, 549-555.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(1), 2–22.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. Organization Science, 13(3), 339–351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. Strategic Management Journal. 24(2), 97-125.

Authors Profiles

Rodrigo Costa Gomes is a PhD candidate (MSc.) in Management at the University of Évora, Portugal. He is a Guest Assistant Professor of Branding and Marketing at the University of Beira Interior, Covilhã, Portugal. He is also Regional Director of an Insurance Company in Portugal.

Marta da Conceição Cruz Silvério has received a PhD in Management from the University of Évora, Portugal. She is currently an Assistant Professor in the Department of Management at the University of Évora - Portugal and a researcher at CEFAGE.

Pedro Mota Veiga received his PhD in Management from the University of Beira Interior, Portugal. He is currently an Associate Professor at the University of Maia and collaborates as a Researcher at NECE and with the University of Beira Interior.