



Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

**Posicionamento da Marca: O caso das Seguradoras em
Portugal**

Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
Pedro Miguel Lopes Mota Veiga

Évora 2025





Universidade de Évora - Instituto de Investigação e Formação Avançada

Programa de Doutoramento em Gestão

Tese de Doutoramento

Posicionamento da Marca: O caso das Seguradoras em Portugal

Nuno Rodrigo Vinhas da Costa Gomes

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
Pedro Miguel Lopes Mota Veiga

Évora 2025



A tese de doutoramento foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor do Instituto de Investigação e Formação Avançada:

- Presidente | Cesaltina Pacheco Pires (Universidade de Évora)
- Vogais | Arnaldo Fernandes de Matos Coelho (Universidade de Coimbra)
Joana Pinto Leite César Machado (Universidade Católica do Porto)
João Manuel de Frias Viegas Proença (Universidade do Porto)
Leonor Vacas-de-Carvalho (Universidade de Évora)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)
Paulo Alexandre de Oliveira Duarte (Universidade da Beira Interior)

Dedico este trabalho
aos meus filhos Francisco e Frederica,
à minha esposa Ana Filipa,
e aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Para que esta investigação se pudesse desenvolver da melhor forma possível, tive a felicidade de poder contar com o contributo de muitas entidades e pessoas que, generosamente, me concederam o seu tempo, o seu conhecimento, a sua experiência e o seu incentivo para melhorar este trabalho todos os dias, mantendo-me humilde e resiliente em todo este processo, às quais agradeço profundamente.

À Universidade de Évora, especialmente à Senhora Vice-Reitora para a Educação e Inovação Pedagógica, Prof.^a Doutora Ana Paula Canavarro, que me acolheu e tornou este trabalho possível.

À minha orientadora, Prof.^a Doutora Marta Silvério, pelo seu elevado nível de exigência, por todas as críticas, correções e sugestões assertivas a este trabalho. Pelo rigor científico que sempre me incutiu desde o mestrado, sem o qual não teria conseguido iniciar nem percorrer esta etapa.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Pedro Mota Veiga, pelos valiosos contributos que deu a este trabalho, pelos seus conhecimentos sólidos como investigador experiente que vieram acrescentar valor ao processo de investigação. Sem a sua ajuda e motivação, não teria conseguido finalizar esta etapa.

A todos os gestores das seguradoras que colaboraram nesta investigação, sobretudo aos entrevistados que concederam o seu tempo, a sua disponibilidade e atenção incedíveis a tudo o que lhes foi solicitado, ainda que com a pressão do dia-a-dia de trabalho nas seguradoras.

Ao Luís Martins pelo apoio e formação dados relativamente ao NVIVO, para que eu tivesse conseguido conduzir o estudo qualitativo de forma autónoma e com rigor técnico no tratamento dos dados. Agradeço também as auditorias periódicas que fez ao tratamento e análise de dados para que, através dessa validação externa à investigação, fosse conferida maior robustez ao processo.

À Florbela Borges pelo apoio e atenção prestados no trabalho de campo bem como na organização visual e gráfica da tese. A sua atenção aos pormenores e sua permanente disponibilidade foram fulcrais para poder melhorar a qualidade do documento final.

Aos 700 consumidores de seguros que, de forma anónima e confidencial, responderam ao questionário prestando um contributo imprescindível no estudo quantitativo.

À Bianca Figueiredo e à Margarida Pinto pela ajuda na verificação final, atenta e aturada, de todas as referências bibliográficas.

À Prof. Doutora Rosália Rodrigues pela revisão final da redação deste trabalho.

Aos meus Colegas e Alunos da Universidade da Beira Interior e da Coimbra Business School | I.S.C.A.C., que me fizeram progredir e crescer cientificamente ao longo dos últimos 6 anos de docência.

Aos meus pais, pelo exemplo de vida íntegra e pelo apoio dado em todas as fases da minha vida.

Aos meus sogros, que deram um apoio familiar importante durante todo este percurso.

Aos meus filhos Francisco e Frederica, por me terem ajudado diariamente a viver motivado e feliz.

Por fim, mas sempre em primeiro lugar nas minhas prioridades e pensamentos, agradeço à minha esposa Ana Filipa por todos os incentivos e por ter sido o pilar da família ao longo desta nossa etapa.

RESUMO

As seguradoras têm desempenhado um papel relevante na economia e na sociedade. A agenda 2030 da ONU reforça a atualidade e a pertinência da presente investigação ao definir como objetivo de desenvolvimento sustentável o fortalecimento da capacidade das seguradoras para incentivar a expansão do acesso geral aos serviços de seguros. Partindo do problema identificado na literatura relacionado com as divergências detetadas no conceito de posicionamento da marca (PM) e lacunas sua operacionalização, o objetivo geral consistiu em compreender as dinâmicas de formação e perceção do PM. Após uma ampla revisão de literatura, partindo de 13 dimensões da marca, foi construído um modelo concetual de PM para aplicar às seguradoras, sustentado numa lente multiteórica. Desenvolveu-se um estudo qualitativo para conhecer a priorização dada pelas seguradoras a cada dimensão da marca na formação do PM. Realizaram-se 26 entrevistas semiestruturadas com gestores das seis maiores seguradoras em Portugal, tratadas através da análise de conteúdo em NVIVO. Paralelamente, foi conduzido um estudo quantitativo, aplicando um questionário a 700 consumidores, para analisar o impacto das dimensões da marca na perceção do PM. Os dados foram tratados através de *Multidimensional Scaling* (MDS) e de Modulação de Equações Estruturais (PLS-SEM). Os resultados indicam que as seguradoras priorizam as dimensões “identidade”, “valor percebido” e “credibilidade” na formação do PM pretendido. Os atributos das seguradoras que os consumidores mais valorizam são “preço”, “coberturas das apólices”, “qualidade global” e “confiança”. As dimensões da marca que têm impacto significativo no PM percecionado pelos consumidores são “consciência”, “conhecimento”, “credibilidade” e “relevância”. Através da triangulação de dados dos estudos qualitativo e quantitativo são identificados gaps generalizados de PM das seguradoras nas dimensões “consciência”, “conhecimento”, “identidade” e “valor percebido”. São apresentados contributos teóricos acerca do PM e contributos práticos para os gestores poderem incrementar o impacto das ações de *branding* no PM das seguradoras.

Palavras-chave: Posicionamento da Marca; *Branding*; Perceção do Consumidor; Seguradoras; Portugal

BRAND POSITIONING: THE CASE OF INSURANCE COMPANIES IN PORTUGAL

ABSTRACT

Insurance companies have played an important role in the economy and society. The UN's 2030 Agenda reinforces the actuality and pertinence of this research by defining as a sustainable development goal the strengthening of insurance companies' capacity to promote the expansion of general access to insurance services. Based on the problem identified in the literature related to the divergences detected in the brand positioning (BP) concept and its operationalisation gaps, the general objective was to understand the BP formation and perception dynamics. After an extensive literature review, based on 13 brand dimensions, a BP conceptual model was developed to be applied to insurance companies, supported by a multi-theoretical lens. A qualitative study was conducted to identify the priority given by insurance companies to each brand dimension in the BP formation process. Twenty-six semi-structured interviews were conducted with managers from the six largest insurance companies in Portugal, which were processed using a content analysis (NVIVO). Simultaneously, a quantitative study was conducted using a questionnaire with 700 consumers to analyse the impact of the brand dimensions on perceived BP. The data were analysed using multidimensional scaling (MDS) and structural equation modulation (PLS-SEM). The results indicate that insurance companies prioritise brand dimensions "identity", "perceived value" and "credibility" in the formation of the intended BP. The attributes of insurance companies that consumers most value are "price", "policy coverage", "overall quality" and "trust". The brand dimensions that have a significant impact on consumers' perceived BP are "awareness", "knowledge", "credibility" and "relevance". Through data triangulation of the qualitative and quantitative studies, generalised gaps in the insurance companies' BP are identified in the brand dimensions of "awareness", "knowledge", "identity" and "perceived value". Theoretical contributions to BP and practical contributions for managers to increase the impact of branding actions on insurance companies' BP are presented.

Keywords: Brand Positioning; Branding; Consumer Perception; Insurance Companies; Portugal

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE APÊNDICES	XVII
ÍNDICE DE FIGURAS	XVIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIX
ÍNDICE DE QUADROS	XX
GLOSSÁRIO DE TERMOS E DE ABREVIATURAS	XXII
1. INTRODUÇÃO	23
1.1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO	23
1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS	26
1.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	28
1.4. CONTRIBUTOS DA TESE	30
1.5. ESTRUTURA DA TESE	32
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	33
2.1. TEORIA DO POSICIONAMENTO	33
2.2. TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i>	34
2.3. TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	36
2.4. TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS	37
2.5. TEORIA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO	39
2.6. SÍNTESE	41
3. A MARCA	42
3.1. FUNDAMENTOS DA MARCA	42
3.2. DIMENSÕES DA MARCA	45
3.2.1. CONSCIÊNCIA DA MARCA	45
3.2.2. CONHECIMENTO DA MARCA	46
3.2.3. IDENTIDADE DA MARCA	47
3.2.4. PERSONALIDADE DA MARCA	53
3.2.5. AUTENTICIDADE DA MARCA	56
3.2.6. RELEVÂNCIA DA MARCA	59
3.2.7. CREDIBILIDADE DA MARCA	61
3.2.8. NOTORIEDADE DA MARCA	63
3.2.9. QUALIDADE DA MARCA	66
3.2.10. VALOR PERCEBIDO	69
3.2.11. COMPROMISSO COM A MARCA	72
3.2.12. LEALDADE À MARCA	76
3.2.13. SATISFAÇÃO COM A MARCA	80
3.3. SÍNTESE	82

4. O POSICIONAMENTO DA MARCA	83
4.1. FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO	83
4.2. DICOTOMIAS NO POSICIONAMENTO DA MARCA	85
4.2.1. POSICIONAMENTO DA MARCA E <i>BRANDING</i>	90
4.2.2. POSICIONAMENTO DA MARCA E IMAGEM DA MARCA	90
4.2.3. POSICIONAMENTO DA MARCA E <i>BRAND EQUITY</i>	91
4.3. ABORDAGENS E ESCOLAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA	92
4.4. OBJETIVOS DO POSICIONAMENTO DA MARCA	98
4.5. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA	98
4.6. GESTÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA	102
4.7. SÍNTESE	106
5. AS SEGURADORAS EM PORTUGAL	107
5.1. O SEGURO	107
5.2. AS SEGURADORAS	109
5.3. A DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS	111
5.4. OS SEGUROS E A SOCIEDADE	113
6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	114
6.1. TIPO DE INVESTIGAÇÃO	114
6.2. CONTRIBUTO DO REFERENCIAL TEÓRICO	117
6.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESES	119
6.4. MÉTODO E PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS	123
6.4.1. REVISÃO DA LITERATURA	123
6.4.2. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS	124
6.4.3. ESTUDO QUALITATIVO	125
6.4.3.1. OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS	125
6.4.3.2. CONSTRUÇÃO DO GUIÃO DAS ENTREVISTAS	126
6.4.3.3. AMOSTRA	127
6.4.3.4. TRABALHO DE CAMPO	128
6.4.3.5. PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	129
6.4.3.6. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS	132
6.4.4. ESTUDO QUANTITATIVO	134
6.4.4.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	135
6.4.4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA	138
6.4.4.3. TRABALHO DE CAMPO	139
6.4.4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS	140
6.4.4.4.1. <i>MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)</i>	140
6.4.4.4.2. <i>PARTIAL LEAST SQUARES - STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)</i>	142

7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	144
7.1. RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO	144
7.1.1. ENQUADRAMENTO E CRONOLOGIA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS.....	144
7.1.2. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA POR SEGURADORA	145
7.1.3. DIMENSÕES DA MARCA POR SEGURADORA	146
7.1.4. AÇÕES DE <i>BRANDING</i> POR SEGURADORA	147
7.1.5. AÇÕES DE <i>BRANDING</i> POR DIMENSÃO DA MARCA EM CADA SEGURADORA	148
7.2. RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO	156
7.2.1. CARATERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA	156
7.2.2. CARATERIZAÇÃO DAS DECISÕES DE CONSUMO DE SEGUROS	158
7.2.3. <i>MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)</i>	161
7.2.3.1. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES	161
7.2.3.2. VALIDADE E QUALIDADE DO AJUSTAMENTO EM MDS	162
7.2.3.3. MAPAS PERCETUAIS	164
7.2.4. <i>PARTIAL LEAST SQUARES - STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)</i>	167
7.2.4.1. VARIÁVEIS MANIFESTAS	167
7.2.4.2. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA	169
7.2.4.2.1. VALIDADE E FIABILIDADE DO MODELO POR SEGURADORA	169
7.2.4.2.2. VALIDADE E FIABILIDADE DO MODELO GLOBAL	176
7.2.4.3. MODELO ESTRUTURAL	178
7.2.4.4. MODELOS ESTIMADOS PARA AS SEGURADORAS	181
7.2.4.5. MODELO ESTIMADO GLOBAL	184
7.3. ANÁLISE DOS GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NAS SEGURADORAS	186
7.3.1. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA FIDELIDADE	187
7.3.2. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA AGEAS	188
7.3.3. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA GENERALI TRANQUILIDADE	190
7.3.4. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA ALLIANZ	192
7.3.5. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA SANTANDER	194
7.3.6. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA ZURICH	196
7.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	198
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
8.1. CONCLUSÕES	211
8.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS	213
8.3. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO	215
8.4. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DA INVESTIGAÇÃO	221
8.5. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES	221
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	223

ÍNDICE DE APÊNDICES

APÊNDICE I - Guião de Entrevista Semiestruturada	253
APÊNDICE II - Questionário	256
APÊNDICE III - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da FIDELIDADE	264
APÊNDICE IV - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da AGEAS	267
APÊNDICE V - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da GENERALI TRANQUILIDADE	271
APÊNDICE VI - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da ALLIANZ	273
APÊNDICE VII - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da SANTANDER	276
APÊNDICE VIII - Excertos das entrevistas semiestruturadas com gestores da ZURICH	279

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca	43
Figura 2 - Dimensões da identidade da marca	49
Figura 3 - Relações entre identidade da marca, posicionamento da marca e imagem da marca	91
Figura 4 - Abordagens de orientação do posicionamento para a marca e/ou para o mercado	93
Figura 5 - Modelo multiteórico aplicado no estudo qualitativo	117
Figura 6 - Modelo multiteórico aplicado no estudo quantitativo	117
Figura 7 - Modelo Concetual	121
Figura 8 - Priorização das dimensões da marca na implementação do PM pretendido	155
Figura 9 - Distribuição por Regiões	156
Figura 10 - Nuvem de atributos das seguradoras mais valorizados pelos consumidores	162
Figura 11 - Mapa percetual das seguradoras com as dimensões 2 e 1	165
Figura 12 - Mapa percetual das seguradoras com as dimensões 3 e 1	166
Figura 13 - Mapa percetual das seguradoras com as dimensões 3 e 2	166
Figura 14 - Modelo Concetual Estrutural	169
Figura 15 - Modelo Estrutural do Estudo Quantitativo	178
Figura 16 - Representação gráfica das relações estruturais validadas	184
Figura 17 - Modelo Estimado Global	186
Figura 18 - Síntese infográfica dos resultados globais da investigação	210

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição por Género	156
Gráfico 2 - Distribuição por Faixa etária	156
Gráfico 3 - Distribuição por Estado Civil	157
Gráfico 4 - Distribuição por tipo de Agregado familiar	157
Gráfico 5 - Distribuição por Situação laboral	157
Gráfico 6 - Distribuição por Escalão de rendimento	157
Gráfico 7 - Distribuição por nível de Escolaridade	157
Gráfico 8 - Apólices Vida contratadas	158
Gráfico 9 - Número de apólices Vida contratadas	158
Gráfico 10 - Seguradoras Vida contratadas	158
Gráfico 11 - Canais de distribuição Vida	159
Gráfico 12 - Prémios contratados Vida	159
Gráfico 13 - Apólices Não Vida contratadas	159
Gráfico 14 - Número de apólices Não Vida contratadas	159
Gráfico 15 - Seguradoras Não Vida contratadas	160
Gráfico 16 - Canais de distribuição Não Vida	160
Gráfico 17 - Prémios contratados Não Vida	160

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Desenho da Investigação	30
Quadro 2 - Funções da marca	44
Quadro 3 - Posicionamento percebido pelo mercado e posicionamento pretendido pela marca	94
Quadro 4 - Escolas de pensamento do posicionamento	96
Quadro 5 - Etapas do processo de posicionamento da marca	104
Quadro 6 - Gestores, foco e atividades para o posicionamento da marca	105
Quadro 7 - Número de seguradoras em Portugal	109
Quadro 8 - Número de trabalhadores nas seguradoras em Portugal	109
Quadro 9 - Ranking dos Grupos seguradores em Portugal	110
Quadro 10 - Prémios, Variação e Estrutura dos seguros em Portugal	110
Quadro 11 - Evolução dos mediadores de seguros em Portugal	111
Quadro 12 - Evolução da distribuição de seguros em Portugal	112
Quadro 13 - Evolução das indemnizações por sinistros em Portugal	112
Quadro 14 - Enquadramento teórico das dimensões da marca nas relações hipotéticas	122
Quadro 15 - Tamanho da amostra do estudo quantitativo	139
Quadro 16 - Indicadores da qualidade da representação em MDS	141
Quadro 17 - Indicadores de fiabilidade e validade do instrumento em PLS-SEM	143
Quadro 18 - Perfil dos gestores e cronologia das entrevistas	144
Quadro 19 - Estratégias de posicionamento da marca codificadas por seguradora	145
Quadro 20 - Dimensões da marca codificadas por seguradora	146
Quadro 21 - Ações de <i>branding</i> codificadas por seguradora	148
Quadro 22 - Ações de <i>branding</i> da Fidelidade codificadas por dimensão da marca	149
Quadro 23 - Ações de <i>branding</i> da Ageas codificadas por dimensão da marca	150
Quadro 24 - Ações de <i>branding</i> da Generali Tranquilidade codificadas por dimensão da marca	151
Quadro 25 - Ações de <i>branding</i> da Allianz codificadas por dimensão da marca	152
Quadro 26 - Ações de <i>branding</i> da Santander codificadas por dimensão da marca	153
Quadro 27 - Ações de <i>branding</i> da Zurich codificadas por dimensão da marca	154
Quadro 28 - Distribuição por Distritos	156
Quadro 29 - Outras seguradoras Vida contratadas	158
Quadro 30 - Outras seguradoras Não Vida contratadas	160
Quadro 31 - Atributos das seguradoras valorizados espontaneamente pelos consumidores	161
Quadro 32 - Resultados dos indicadores da qualidade da representação em MDS	163
Quadro 33 - Coordenadas finais do espaço comum em MDS	164
Quadro 34 - Dimensões e definição das Variáveis Manifestas	168
Quadro 35 - Pesos fatoriais Cargas externas no modelo de cada seguradora	170
Quadro 36 - Alfa de Cronbach no modelo de cada seguradora	171
Quadro 37 - Fiabilidade composta (ρ_a) no modelo de cada seguradora	172
Quadro 38 - Fiabilidade composta (ρ_c) no modelo de cada seguradora	173
Quadro 39 - Variância média extraída (AVE) no modelo de cada seguradora	173
Quadro 40 - Critério Fornell-Larcker no modelo de cada seguradora	175
Quadro 41 - Pesos fatoriais Cargas externas no modelo Global	176
Quadro 42 - Indicadores de fiabilidade e validade no modelo Global	177
Quadro 43 - Critério Fornell-Larcker no modelo Global	177
Quadro 44 - Critérios de qualidade do ajustamento no modelo de cada seguradora	179
Quadro 45 - Critérios de qualidade do ajustamento no modelo Global	180

Quadro 46 - Resultados das relações estruturais no modelo estimado de cada seguradora	181
Quadro 47 - Análise e validação das hipóteses no modelo estimado de cada seguradora	183
Quadro 48 - Análise e validação das hipóteses no modelo estimado Global	185
Quadro 49 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Fidelidade	188
Quadro 50 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Ageas	190
Quadro 51 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Generali Tranquilidade	192
Quadro 52 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Allianz	194
Quadro 53 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Santander	196
Quadro 54 - Análise dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca na Zurich	197
Quadro 55 - Análise crítica dos <i>gaps</i> de posicionamento da marca por seguradora	208

GLOSSÁRIO DE TERMOS E DE ABREVIATURAS

Agente de seguros - Mediador que pode exercer a atividade para uma ou mais companhias de seguros, com ou sem exclusividade, onde angaria clientes, apresentando-lhes propostas que se podem converter em apólices.

Apólice de seguro - Documento que contém as condições do contrato de seguro acordadas pelas partes e que incluem as condições gerais, específicas e particulares.

APS - Associação Portuguesa de Seguradores

ASF - Autoridade de Supervisão de Seguros e de Fundos de Pensões

Beneficiário - Pessoa singular ou coletiva definida nas condições particulares a favor de quem reverte a prestação da empresa de seguros, decorrente de um contrato de seguro ou de uma operação de capitalização.

Coberturas de seguro - Conjunto de situações cuja verificação determina a prestação da seguradora.

Companhia de Seguros ou Seguradora - Entidade legalmente autorizada a exercer a atividade seguradora e que subscreve, com o Tomador de Seguro, o contrato de seguro.

Contrato de Seguro - Contrato através do qual o segurador assume a cobertura de determinados riscos, comprometendo-se a satisfazer as indemnizações ou pagar o capital seguro em caso de ocorrência do sinistro, nos termos acordados. Em contrapartida, o Tomador do Seguro obriga-se a pagar o prémio correspondente.

Dano - Prejuízo sofrido pelo segurado ou pela pessoa segura. O dano pode ser causado por perda, destruição ou avaria de bens patrimoniais, ou por lesão que afete a saúde física ou mental de uma pessoa.

ESG - sigla inglesa de “*Environmental, Social and Governance*”, habitualmente traduzido para “Ambiente, Social e Governança”. Surgiu no quadro dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 da ONU.

Indemnização - É o pagamento efetuado pela Seguradora que decorre da sua obrigação de, perante a ocorrência de sinistro e em conformidade com as coberturas e capitais subscritos na apólice, reparar ou ressarcir um dano resultante de um sinistro.

Mediador de seguros - Entidade que exerce a atividade de mediação de seguros, remunerada, de forma singular ou coletiva, tendente à realização, ou apenas à assistência, do contrato de seguro através da análise e enquadramento dos riscos em causa. Esta categoria inclui os agentes de seguros e os corretores de seguros.

Mútua - Trata-se de uma seguradora que pertence aos seus próprios segurados. Diferente de uma seguradora tradicional (de capital aberto ou com acionistas), uma Mútua não tem acionistas externos.

Prémio de seguro - Preço pago pelo Tomador de Seguro à empresa de seguros pela contratação do seguro.

Protection gap - Desfasamento entre o capital seguro adequado para segurar, com cobertura(s) apropriada(s), um determinado risco e o que foi efetivamente contratado de capital seguro e coberturas com a(s) seguradora(s).

Ramo de Seguro - Classificação legal dos seguros, de acordo com a sua tipologia e a sua natureza.

Resseguro - Operação pela qual a(s) segurador(as) transfere(m) a outrem, total ou parcialmente, um risco assumido através de uma apólice ou um conjunto delas. De forma simplista, o resseguro é “seguro do seguro”.

Risco - É a possibilidade de ocorrência de um acontecimento fortuito, súbito e imprevisto, de verificação incerta e/ou em data incerta contra a qual se celebra o contrato de seguro para reparar ou compensar os prejuízos que dele possam resultar. O risco é a expectativa de sinistro. Sem risco não pode haver contrato de seguro.

Segurado - Pessoa singular ou coletiva no interesse da qual o contrato de seguro é celebrado, ou a pessoa (pessoa segura) cuja vida, saúde ou integridade física se segura.

Seguro - Operação pela qual o Tomador de Seguro, mediante o pagamento de um prémio, obtém a promessa, dentro do enquadramento definido pela lei e pelo contrato, de uma prestação por parte da seguradora em caso de sinistro ou outro evento previsto e coberto por uma apólice.

Sinistro - Qualquer acontecimento de carácter fortuito, súbito e imprevisto, suscetível de acionar as garantias de um ou mais contratos de seguro. A aleatoriedade na sua ocorrência é uma condição obrigatória num sinistro.

Subscrição - Ato pelo qual a(s) seguradora(s) assume(m) a cobertura e as garantias de um risco.

Terceiro - O lesado ou a vítima de um sinistro que não é parte do contrato de seguro, mas que, por força deste, assume o direito de receber uma indemnização.

Tomador do Seguro - A pessoa singular ou entidade coletiva que celebra o contrato de seguro com a seguradora, sendo responsável pelo pagamento dos prémios.

1. INTRODUÇÃO

No primeiro ponto do presente trabalho apresenta-se o enquadramento do tema, bem como a sua relevância e atualidade. Destaca-se a importância das seguradoras na economia e na sociedade, e a pertinência da presente investigação para a comunicação e o relacionamento das seguradoras com o mercado. Procede-se igualmente a delimitar o âmbito do estudo através da identificação do problema, dos objetivos e respetivas questões de investigação. Seguidamente é providenciada sinopse da metodologia adotada para o desenvolvimento do trabalho de campo, alinhada com o propósito da presente investigação. Por fim, apresenta-se a estrutura da tese.

1.1. ENQUADRAMENTO DA INVESTIGAÇÃO

As seguradoras desempenham um papel indispensável na estrutura financeira do mundo atual (Apergis & Poufinas, 2020). Existem estudos que estabelecem uma correlação entre o desenvolvimento das seguradoras e o crescimento económico (Apergis & Poufinas, 2020; Han, Li, Moshirian & Tian, 2010; Ojo, 2012). Estas têm assumido um papel determinante e eficaz na redução dos riscos em diversas dimensões da sociedade (Mirzamohammadi & Hamid, 2019) e têm sido facilitadoras do desenvolvimento de diversas atividades na economia e na sociedade (Apergis & Poufinas, 2020; Han et al., 2010). As seguradoras são um importante fornecedor de opções de gestão de riscos e um enorme investidor institucional (Daroneh, 2007; Krivokapic, Njegomir & Stojic, 2017) mas, também, atuam como entidades protetoras de capital, catalisadoras de inovação e como facilitadoras de crédito (Apergis & Poufinas, 2020; Migon & Moura, 2005). Representam, assim, um vetor catalisador crucial para o desenvolvimento socioeconómico de um país (Apergis & Poufinas, 2020).

Observa-se, ainda, que com a otimização contínua da estrutura económica mundial e o aumento de riscos de várias índoles (e.g., alterações climáticas, aumento da frequência e dimensão das catástrofes), o setor segurador é cada vez mais importante na proteção das pessoas (Eling & Jia, 2019; Lee, Chang, Arouri & Lee, 2016). Acresce que os contextos sociais, económicos e organizacionais têm passado por mudanças disruptivas e a incerteza tem aumentado para níveis de elevada turbulência. O setor segurador não constitui exceção devido ao crescimento exponencial dos riscos, do conhecimento e da tecnologia (Diwan & Bodla, 2022; Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Kotler & Keller, 2021). Considere-se o caso da crise de COVID-19 e do impacto que teve no setor de seguros ao nível das operações comerciais, da subscrição de apólices, dos sinistros e do investimento em seguros (Liedtke, 2021), bem como o impacto físico e psicológico nas pessoas.

As seguradoras que operam em Portugal têm sido importantes para a economia e para a sociedade, pela gestão eficiente e rigorosa dos seus investimentos e porque têm devolvido, anualmente à sociedade, praticamente a totalidade dos prémios de seguros cobrados (APS, 2024a).

Os líderes do setor segurador parecem olhar com ousadia para o futuro e pretendem tomar decisões que lhes permitam ser mais orientados para o cliente, melhorar as ofertas e aumentar a eficiência operacional (Pauch & Bera, 2022).

Embora o marketing de serviços em seguros seja um desafio atual e continue a crescer em importância, é uma área pouco aprofundada entre os investigadores (Taylor, 2016). A realidade mostra que existe, ainda, bastante desconhecimento por parte dos consumidores de seguros, em geral, sobre aspetos básicos da atividade seguradora (APS, 2023). Os consumidores de seguros normalmente percebem um nível mais alto de complexidade nas decisões relacionadas com seguros, por estarem a adquirir um serviço em vez de um bem tangível (Mogaji, Restuccia, Lee & Nguyen, 2023; Smeltzer & Ogden, 2002). Essa complexidade nos seguros implica que os profissionais de marketing necessitem de uma comunicação e posicionamento da marca (PM) assertivos e eficazes para se diferenciarem num mercado maduro (Mogaji et al., 2023).

O papel estratégico do marketing tem tido uma trajetória ascendente nas últimas décadas, no entanto, existem evidências que a marca tem desempenhado um papel ainda menor (Aaker, 2023). Ainda são relativamente escassas as pesquisas focadas nos seus aspetos dinâmicos, bem como na sua formação e manutenção (Balmer, 2010; Melewar, Gotsi & Andriopoulos, 2012; Miller, Merrilees & Yakimova, 2014; Urde & Koch, 2014). A relevância estratégica e o impacto prático da gestão da marca (*branding*) são relativamente subestimados, subavaliados e subutilizados na prática (Aaker, 2023).

A literatura sobre marcas no setor de serviços permanece embrionária, fragmentada, contraditória, de natureza largamente subjetiva (Gomes, Fernandes & Brandão, 2016) e limitada no seu âmbito (Glynn, Brodie & Motion, 2007; Keränen, Piirainen & Salminen, 2012; Roberts & Merrilees, 2007). Deste modo, diversos autores têm tecido comentários que consideram esta escassez muito problemática para a disciplina de marketing (Hunt, 2020; J.-B. Steenkamp, 2017; Moorman, Van Heerde, Moreau & Palmatier, 2019; Webster & Lusch, 2013). Por esta razão, julga-se necessário e atual estudar o poder concetual e prático do posicionamento das marcas bem como convencer executivos e profissionais da gestão do papel crítico do marketing e, em particular, do *branding* para as organizações (Aaker & Moorman, 2023). Assim sendo, a atualidade e importância da presente investigação nesta área é colocada a dois níveis: por um lado, no estudo do conceito e operacionalização do PM e, por outro lado, na medição do PM percebido pelo consumidor.

O posicionamento da marca é importante e atual para reduzir lacunas da fragmentação do marketing (Urde & Koch, 2014; Zauner, Koller & Hatak, 2015) e que é apontada por Hunt (2020) como uma potencial ameaça à continuidade da disciplina de marketing.

O termo “posicionamento” tem sido alvo de confusão entre académicos e gestores (Mourad & Serralvo, 2018). Esta confusão resulta de o posicionamento da marca poder ser visto como o “posicionamento percebido” pelo consumidor ou o “posicionamento pretendido”, tal como a organização gostaria que fosse (J.-B. Steenkamp, 2017).

O posicionamento da marca consiste em escolher uma posição diferenciada e distintiva para a marca, a qual deve ser claramente visível e facilmente entendível (Kosteljik & Alsem, 2020). Por esta razão, investigar o processo de posicionamento da marca é atual e relevante para a Gestão, designadamente para o Marketing, de forma a contribuir para o desenvolvimento da literatura neste âmbito.

A literatura tem demonstrado a importância que as marcas continuam a representar para investigadores e para gestores (Aaker, 2010; Grönroos, 2016; Kapferer, 2012; Keller & Swaminathan, 2019; Lencastre, 2007). No âmbito da gestão da marca, o posicionamento é uma ferramenta de desenvolvimento de marca amplamente utilizada, porém, análises profundas e casos reais de desenvolvimento de posicionamento da marca são raros (Lhotáková & Olšanová, 2013).

A importância crescente do posicionamento da marca (PM) tem sido atribuída aos seguintes fatores (Kosteljik & Alsem, 2020; Mogaji, Restuccia, Lee & Nguyen, 2023):

- Aumento da concorrência em muitos mercados: os concorrentes conhecem-se cada vez melhor e é cada vez mais difícil obter e manter vantagens competitivas sobre a concorrência;
- Crescimento *online*: levou a uma maior transparência do mercado e deu mais poder aos consumidores que, através da internet, podem saber praticamente tudo sobre as marcas;
- Aumento do poder dos intermediários: existem novas tendências na distribuição de bens e serviços e as marcas têm de fazer escolhas fundamentais sobre o seu posicionamento. Com o crescimento das vendas online existem novos modelos de negócios digitais (Verhoef & Bijmolt, 2019) que afetam a cadeia de valor das empresas (Reinartz, Wiegand & Imschloss, 2019).
- Reduzido envolvimento dos consumidores: o consumidor médio pode comparar alternativas com relativa facilidade e pode ter perceção que "todas as marcas são igualmente boas".
- Paradoxo da escolha: a multiplicidade de possibilidades de escolha tem criado uma forma de "fadiga da escolha" ou o "paradoxo da escolha". Seria de esperar que uma maior possibilidade de escolha fosse positiva para os consumidores, mas, por outro lado, pode levar à dissonância cognitiva, em que o consumidor possa ficar menos satisfeito após as suas escolhas.
- Importância do subconsciente na tomada de decisão: bastantes experiências psicológicas mostram que muitas das decisões dos consumidores são tomadas inconscientemente (Dijksterhuis, 2004). Este ponto é importante para o posicionamento da marca, porque todas as ações de marketing têm de ser assertivas desde o primeiro impacto com cada marca.

Conseguir identificar os atributos das marcas mais referidos e valorizados pelos consumidores é fundamental para os gestores poderem aferir do posicionamento percebido e concentrar as suas decisões de *branding* em fatores que permitam ajustar a percepção da marca de cada seguradora.

Seguradoras com um PM robusto têm muito melhor prognóstico de superar crises financeiras, mas, também, de fortalecer a sua posição no mercado (Lhotáková & Olšanová, 2013). Por isso, o PM é considerado uma decisão estratégica importante para as organizações (Blankson, Enyinda & Fadahunsi, 2023; Blankson & Kalafatis, 2019; Leek & Christodoulides, 2011; Mogaji et al., 2023).

Sabendo-se que o alvo do posicionamento são os consumidores, para compreender a importância das marcas no mercado é necessário investigar mais acerca dos consumidores e dos seus processos de tomada de decisão (Gomes, Fernandes & Brandão, 2016). Guillén, Neilsen e Perez-Marin (2008) argumentam que apesar do interesse no mercado de seguros, e na decisão dos consumidores, poucas investigações têm contribuído com implicações práticas para este setor, de onde se infere da pertinência da presente investigação e do seu potencial contributo para se entender melhor a operacionalização do processo de PM das seguradoras. Por conseguinte, através da presente investigação, pretende-se estudar as perspetivas dos gestores das seguradoras e as percepções dos consumidores de seguros, acerca de marcas disponíveis no mercado português, com todas as suas qualidades e capacidades humanas, sobretudo como mentes capazes de percepção, análise e decisão face ao posicionamento da marca das seguradoras (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2016).

Destaca-se, ainda, o alinhamento da presente investigação com o objetivo 8.10 do “Desenvolvimento Sustentável” da Agenda 2030 da ONU que consiste em fortalecer a capacidade das instituições financeiras para a expansão do acesso geral aos serviços de seguros. Através de um PM das seguradoras alinhado com as expectativas e necessidades dos consumidores é possível proporcionar a todas as camadas da população portuguesa, em particular às mais vulneráveis, a proteção indispensável para os seus riscos pessoais e patrimoniais.

1.2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E DOS OBJETIVOS

A revisão da literatura permitiu identificar um elevado número de estudos que investigam o conceito de posicionamento da marca e que o consideram simultaneamente confuso e divergente (Aaker, 2010; Azmat & Lakhani, 2015; Blankson, 2016; Falkala & Keränen, 2014; Fuchs & Diamantopoluos, 2010; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Mahboobi Renani, Amiri Aghdaie, Mohammad Shafiee & Ansari, 2021; Olsen, Meling Samuelsen, Pappas & Warlop, 2022; Saqib, 2021, 2023; Urde & Koch, 2014). Acresce o facto de as pesquisas empíricas sobre o processo como as marcas decidem o seu posicionamento serem escassas. São igualmente escassos os contributos acerca do processo de formação do posicionamento da marca e da sua operacionalização nas organizações (Urde & Koch, 2014).

Na sequência da pesquisa bibliográfica foram identificadas duas grandes lacunas na literatura disponível. Relativamente à primeira lacuna, constatou-se que existem diferentes definições de posicionamento da marca em numerosos estudos (e.g., de Chernatony, 2010; Kapferer, 2012; Kotler & Armstrong, 2020; Kotler & Keller, 2021; Ries & Trout, 2001).

Observa-se uma tendência para subestimar a natureza ambígua do conceito de posicionamento da marca, dado que a literatura aponta essencialmente para divergências e discordâncias entre investigadores e gestores profissionais acerca do conceito de posicionamento da marca (Fayvishenko, 2018; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Saqib, 2021, 2023; Urde & Koch, 2014).

De acordo com Saqib (2023) a ausência de uma definição rigorosa de posicionamento da marca tem inibido o desenvolvimento dos meios apropriados para se aprofundar a sua operacionalização, quer por profissionais, como por investigadores. Focada nesta lacuna, a presente investigação justifica a sua atualidade pela necessidade da existência de estudos acerca do posicionamento da marca que possam combater a desarmonia concetual e operacional identificada entre investigadores e profissionais e, também, na literatura, contribuindo para uma aproximação ou harmonização de posições.

Relativamente à segunda lacuna, a literatura mostra que é escasso o número de estudos empíricos aplicados acerca do posicionamento da marca (Lhotáková & Olšanová, 2013; Urde & Koch, 2014). Constata-se assim a necessidade de ser desenvolvida mais investigação acerca da operacionalização prática de estratégias de posicionamento da marca que cruze a fronteira entre a academia e o ambiente empresarial (Järventie-Thesleff, Moisander & Laine, 2011; Skållén & Hackley, 2011; Urde & Koch, 2014).

Deste modo, a presente investigação pretende contribuir para suprir estas duas lacunas identificadas na literatura. Por um lado, pretende-se identificar os fatores que afetam o posicionamento da marca e quais as dimensões e atributos que podem conferir à marca de cada seguradora um posicionamento diferenciado e distintivo no mercado segurador, suportando-se em dados do comportamento dos consumidores (posicionamento percecionado) e em contributos dos gestores das seguradoras (posicionamento pretendido).

Sendo que, pretende-se explorar o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras e analisar o posicionamento da marca das seguradoras percecionado pelos consumidores de seguros, comparando-os. Deste modo, pretende-se contribuir, simultaneamente, para o desenvolvimento teórico deste campo de investigação bem como para a melhoria da eficácia operacional do processo de posicionamento da marca, com evidente relevância prática para as organizações.

Partindo do pressuposto intuitivo que conhecer em profundidade o processo de posicionamento da marca é fulcral para o sucesso de uma organização (Blankson & Kalafatis, 2007b; Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Saqib, 2021), definiu-se como objetivo geral da presente investigação compreender as dinâmicas de formação do posicionamento da marca, cruzando a perceção dos consumidores com a perspetiva dos gestores das seguradoras de forma a obter uma visão abrangente.

Com vista a cumprir com este objetivo geral foram traçados quatro objetivos específicos, para guiar o processo de desenvolvimento da tese:

1. Identificar as principais dimensões da marca estudadas na literatura, analisando as mais valorizadas no posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras;
2. Identificar quais os atributos das marcas das seguradoras que os consumidores mais valorizam;
3. Analisar o impacto de cada dimensão da marca no posicionamento da marca das seguradoras com base na perceção dos consumidores de seguros;
4. Avaliar a dimensão e natureza dos *gaps* entre o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras e o posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

Desta feita, para auxiliar o processo de investigação, definiram-se as seguintes questões de investigação que serão alvo de resposta pelo trabalho:

- Qual o estado do conhecimento acerca do posicionamento da marca?
- De que forma as seguradoras entendem, operacionalizam e implementam o processo de posicionamento da marca pretendido?
- Como se forma o processo de posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros em Portugal?
- Quais os *gaps* existentes entre o posicionamento da marca pretendido e o posicionamento da marca percecionado em cada seguradora?
- De que forma as seguradoras podem atuar para reduzir os eventuais *gaps* de posicionamento da marca identificados?

1.3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

A presente investigação adota uma metodologia mista, combinando métodos de natureza quantitativa e qualitativa (Marconi & Lakatos, 2021). Assim, numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa exploratória recorrendo a fontes secundárias para se efetuar uma revisão de literatura acerca do posicionamento da marca e das dimensões da marca que podem impactar o seu posicionamento. Para o efeito, foi realizada uma ampla revisão de literatura com base nas publicações relevantes e amplamente citadas acerca do tema de investigação nas bases de dados *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald*, *Springer* e *Google Scholar*, a fim de se poder realizar uma triagem inicial e posterior seleção adequada de estudos no campo de investigação do posicionamento da marca (PM).

Com o intuito de investigar a vertente do PM pretendido realizou-se um estudo qualitativo com base em 26 entrevistas semiestruturadas aos gestores das seis seguradoras com maior quota de mercado em Portugal. Todas as entrevistas foram realizadas com recurso a um guião construído com base na revisão de literatura, a partir do qual se definiram as dimensões da marca a focar na investigação.

As entrevistas foram integralmente transcritas, codificadas e tratadas através da técnica de análise de conteúdo, com recurso ao software NVIVO, para se poder entender o processo de definição do PM pretendido pelas seguradoras. Adicionalmente foi recolhida a perspetiva de cada gestor acerca das decisões estratégicas e operacionais que as seguradoras tomam relativamente às dimensões da marca e do mix de marketing implementado, para tentarem atingir o PM pretendido.

Para a avaliação do PM percecionado pelos consumidores realizou-se um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário estruturado junto de 700 consumidores de seguros em Portugal. O questionário focava as dimensões de marca identificadas na revisão da literatura, para as 6 maiores seguradoras do mercado português em quota de mercado (medida em prémios de seguro).

Os dados obtidos através das respostas relativas à primeira parte do questionário foram tratados e analisados através NVIVO e MDS, para examinar os atributos espontâneos das marcas referidos pelos consumidores através da técnica de escalas multidimensionais (MDS) e subsequente elaboração de mapas perceptuais de posicionamento das marcas.

Relativamente aos dados recolhidos na segunda parte do questionário, estes foram analisados com recurso ao método de equações estruturais através da abordagem de *Partial Least Squares* (PLS-SEM) para se testarem as 13 hipóteses formuladas no modelo concetual proposto na presente investigação (Figura 7, pág. 121).

O modelo foi construído com base na revisão prévia de literatura, com o propósito de avaliar o impacto das 13 dimensões da marca das seguradoras no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

Por fim, procedeu-se à triangulação dos dados qualitativos e dos dados quantitativos recolhidos para se poder analisar os *gaps* de posicionamento da marca por seguradora e por dimensão de marca.

O Quadro 1 proporciona uma síntese do desenho da investigação fundamentado numa lente multiteórica que guiou todo o processo, através de métodos mistos, para se analisar o problema formulado, dar resposta aos objetivos da investigação, bem como às questões de investigação que foram formuladas.

Quadro 1 - Desenho da Investigação

Desenho da Investigação		
Preparação, reflexão e pré-desenho da investigação		
Estudo e leitura preliminares	Experiência Profissional	
Definição do tema, envolvência, problemática e questões de investigação		
Referenciais teóricos	Planeamento da investigação	
Objetivo geral e objetivos específicos	Definição de hipóteses	Metodologia
Fundamentação multi-teórica	Revisão de Literatura	
Seleção dos métodos de recolha de dados e preparação dos instrumentos		
Entrevistas semiestruturadas	Questionário	
Validação de instrumentos de recolha de dados (pré-testes)		
Métodos de amostragem e definição da amostra		
Trabalho de Campo		
Tratamento, análise e discussão dos dados		
Análise de Conteúdo (NVIVO)	Tratamento Estatístico (MDS e PLS-SEM)	
Discussão de resultados, Conclusões e Contributos		
Limitações e constrangimentos da investigação	Sugestões para futura investigação	

Fonte: Elaboração Própria

1.4. CONTRIBUTOS DA TESE

Esta tese pretende contribuir para o conhecimento aprofundado do posicionamento da marca na área científica da Gestão (Rodriguez, Smith & Barrett, 2020), através do desenvolvimento de um trabalho original ao nível do desenho de investigação, da natureza do tema tratado e dos resultados obtidos para o conhecimento do tema (Thomas, 2021; Wellington, 2010), bem como das implicações para a prática do posicionamento da marca das seguradoras.

As decisões metodológicas tomadas foram articuladas com os métodos empregues para se poder responder aos objetivos e às questões de investigação formuladas (Rodriguez et al., 2020). Pretende-se contribuir com um estudo original, rigoroso teórica e conceitualmente e que, ao mesmo tempo, possa ser acessível, interessante e impactante na sua aplicabilidade prática à gestão das seguradoras (Hermann & Landstrom, 2015). Pelo que, um dos contributos metodológicos mais importantes deste trabalho é, até onde se conhece, ter sido pioneiro na aplicação métodos mistos de investigação para procurar identificar *gaps* no posicionamento da marca, através da triangulação entre dados qualitativos que resultaram no posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras, e dados quantitativos que resultaram no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

Não obstante existirem múltiplos trabalhos de revisão de literatura acerca do posicionamento (e.g., Arnott, 1993; Boatswain 2015; Saqib, 2021) e estudos acerca dos fatores e estratégias que contribuem para o posicionamento da marca (e.g., Blankson, 2016; Blankson & Kalafatis, 2019; Blankson, Kalafatis, Cheng & Hadjicharalambous, 2008; Blankson, Kalafatis, Coffie & H. Tsogas, 2014; Kalafatis, Tsogas & Blankson, 2000; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Mahboobi Renani, Amiri Aghdaie, Mohammad Shafiee & Ansari, 2021; Mogaji, Restuccia, Lee & Nguyen, 2023; Saqib, 2023; Saqib & Satar, 2021; Saqib & Shah, 2022; Urde, Baumgarth & Merrilees, 2011; Urde & Koch, 2014), o presente trabalho de investigação vem contribuir para o aprofundamento do conhecimento acerca do conceito de posicionamento da marca e da sua operacionalização prática.

Relativamente ao setor investigado, apesar de serem escassos, existem alguns estudos e trabalhos académicos que focam o setor segurador em Portugal (e.g., Freire, 2012; Leiria, Rebelo & Matos, 2022, 2023; Lopes, 2016; Marcos, 2012). No entanto, nenhum deles destacou o posicionamento da marca das seguradoras, reforçando o carácter inovador do presente trabalho.

Destaca-se, igualmente, a multiplicidade de abordagens metodológicas adotadas com recurso a um alargado arsenal de técnicas de tratamentos de dados quantitativos e qualitativos que culminam na triangulação entre teorias e na triangulação de dados. Esta abordagem reforça a profundidade dos resultados atingidos na identificação e análise dos *gaps* de posicionamento da marca por seguradora.

Os resultados atingidos no estudo qualitativo, desenvolvido a partir de 26 entrevistas semiestruturadas a gestores de seguradoras, contribuem para aumentar o conhecimento acerca das dimensões da marca e das ações de *branding* que as seguradoras mais priorizam nos seus processos estratégicos e operacionais de posicionamento da marca pretendido. Os resultados obtidos no estudo quantitativo desenvolvido permitem conhecer quais os atributos das marcas que os consumidores de seguros mais valorizam e o seu impacto na gestão das marcas, nomeadamente o significado que cada uma das 13 dimensões das marcas, identificadas na literatura, tem no posicionamento da marca das seguradoras, de acordo com a perceção dos consumidores de seguros em Portugal.

Um contributo relevante consiste na capacidade providenciada para medir a eficácia das estratégias de posicionamento da marca, através da triangulação metodológica (Diwan & Bodla, 2022) e reforçar o consenso acerca do conceito de posicionamento da marca e da sua operacionalização nas empresas, articulando as perspetivas dos gestores das empresas com a perceção dos consumidores.

Realce para o facto deste trabalho de investigação apresentar um modelo estrutural inovador, aplicável ao processo de decisão do posicionamento da marca nas empresas. Este modelo foi testado na presente investigação e pode ser importante para as seguradoras irem avaliando continuamente o seu posicionamento da marca e resolvendo, ou mesmo anulando, os *gaps* de posicionamento da marca que sejam detetados, ajustando os seus recursos e as suas capacidades de forma dinâmica.

A aplicação do modelo proporciona indicações valiosas para a literatura, revelando que as dimensões da marca que têm um maior impacto no PM das seguradoras, de acordo com a perceção dos consumidores, são a Consciência, o Conhecimento, a Credibilidade e a Relevância.

Através da operacionalização prática do modelo estrutural aplicado e da análise realizada aos *gaps* de posicionamento da marca de cada seguradora, com base na triangulação de dados mistos, esta tese contribui para sinalizar que, em Portugal, as seguradoras, de forma global, devem priorizar ainda mais recursos e capacidades dinâmicas para as dimensões Consciência da marca e Conhecimento da marca, porque são as mais importantes e significantes para os consumidores de seguros. Por outro lado, as seguradoras, de uma forma global, poderão, eventualmente, dar menos prioridade e desinvestir nas dimensões Identidade da marca e Valor Percebido, uma vez que a sua significância e impacto aparecem diminuídos no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros em Portugal.

1.5. ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em oito pontos. No ponto um, estabelece-se o contexto e a delimitação do problema, definindo-se os objetivos e as questões da investigação. No ponto dois, apresenta-se a fundamentação teórica da investigação. No ponto três, desenvolve-se o enquadramento concetual, através da revisão da literatura com base nas dimensões da marca. No ponto quatro, apresenta-se o estado do conhecimento acerca do posicionamento da marca. No ponto cinco, é apresentada uma caracterização das seguradoras e da distribuição de seguros em Portugal.

No ponto seis, descreve-se o tipo de investigação realizado, relativamente à epistemologia, ontologia e metodologia. Neste ponto, define-se o problema, apresentam-se os objetivos e as hipóteses que fazem parte do modelo estrutural da investigação. Descrevem-se, ainda, as técnicas aplicadas no processo de recolha e tratamento dos dados qualitativos e quantitativos.

No ponto sete, são apresentados os resultados do estudo qualitativo e do estudo quantitativo, e elabora-se a discussão dos resultados. No ponto oito, são apresentadas as considerações finais, através das conclusões, dos contributos teóricos e práticos para a gestão, estabelecendo-se a conexão entre o problema detetado, os objetivos definidos, as questões de investigação e as conclusões retiradas após a análise dos resultados obtidos. Este último ponto termina com a apresentação das limitações e constrangimentos encontrados ao longo de todo o processo de investigação e são sugeridas propostas para futuras investigações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No segundo ponto, apresenta-se o marco teórico que serve de fundamentação ao trabalho que irá proporcionar maior clareza na estrutura e na visão da presente investigação, bem como na sua abordagem metodológica (Grant & Osanloo, 2016). Para o efeito, é apresentado um conjunto de teorias convergentes que permitirão abordar a complexidade do posicionamento da marca, bem como a sua operacionalização prática (Thomas, 2021). Estas estruturas teóricas permitem guiar o desenvolvimento do trabalho e fundamentam a relevância da investigação (Rodriguez et al., 2020). São apresentados os pressupostos de cada teoria, bem como a sua operacionalização para a compreensão da forma como estas se relacionam com o posicionamento da marca e os benefícios que aportam ao processo de investigação (Sandberg & Alvesson, 2021). A exposição destas teorias ajudará a clarificar as relações entre cada dimensão da marca e o seu posicionamento (Ritter & Pedersen, 2024).

2.1. TEORIA DO POSICIONAMENTO

De acordo com a Teoria do Posicionamento (PT), o processo de posicionamento inclui identificar, definir e gerir a perceção que os públicos relevantes têm de uma determinada organização, produto, pessoa ou ideia (Mcvee, Silvestri, Barrett & Haq, 2019), o qual tem uma natureza “interacionista” (Harré, 2012; Harré & Van Langenhove, 1999). De acordo com a PT, todas as formas de organização social (e.g., as seguradoras) dependem de processos de posicionamento (Mcvee et al., 2019; Van Langenhove, 2017, 2022).

À luz desta teoria, emergiram três linhas de pensamento relevantes ao longo do tempo: posicionamento estratégico, estratégias de posicionamento e posicionamento discursivo (Mcvee et al., 2019). O posicionamento estratégico serve para construir um quadro de referência para o marketing que fornece uma orientação para a gestão de comunicação de uma seguradora. Por sua vez, as estratégias de posicionamento devem permitir identificar e facilitar diferentes lentes acerca da posição na mente dos consumidores de seguros e outros *stakeholders* relevantes (Mcvee et al., 2019). O posicionamento discursivo argumenta que, nas interações sociais, as pessoas recorrem à comunicação para explicar as suas próprias posições, para as defender e alterá-las (Mcvee et al., 2019). Como consequência, as posições são dinâmicas e sempre vinculadas a relações específicas, onde são testadas e legitimadas, para uma melhor gestão e comunicação de marketing (Mcvee et al., 2019).

O foco da PT é o domínio social, dependendo do ser humano e das suas interações (Lawson, 2022). Segundo a PT, os fenómenos sociais são constituídos por processos pelos quais os vários elementos são organizados e se relacionam num sistema organizado e coerente (Lawson, 2022). Deste modo, a PT deve ser vista como um ponto de partida para se refletir sobre os diversos aspetos da esfera social (Van Langenhove, 2017, 2022).

Aplicando os princípios da PT à presente investigação, uma seguradora pode ser interpretada como “um todo” e é formada pela organização dos elementos disponíveis e pelas relações entre estes. A organização de uma seguradora faz sempre a diferença e deve ser reconhecida como uma característica essencial da sua totalidade (Lawson, 2022). A aplicação da PT permite realçar o significado das seguradoras como realidades sociais, em particular no que diz respeito ao consumidor de seguros, como um elemento central na formação do PM percecionado no mercado. A PT ajuda a tornar mais claras as mudanças contínuas na forma como as pessoas se posicionam a si mesmas e como os outros as posicionam e as percecionam (Baert, 2012).

A PT oferece inúmeras oportunidades na presente investigação através de ferramentas analíticas úteis para se poder analisar como os consumidores de seguros se posicionam perante as seguradoras como realidades sociais, mas também oferece ferramentas úteis para melhor se entender como os gestores das seguradoras se posicionam e como pretendem posicionar as marcas das seguradoras na mente dos consumidores de seguros (Mcvee, Silvestri, Schucker & Cun, 2021).

Note-se que, no âmbito da PT, o termo “posição” tem uma conotação de algo que pode ser ocupado (ou assumido) e, de facto, a localização de algum atributo de uma seguradora é geralmente descrita juntamente com a posição que o atributo ocupa ou onde está posicionado na organização (Lawson, 2022). Assim, e em consonância com Koch e Gyrd-Jones (2019) é importante destacar que a PT deve integrar o contexto, as atividades, a gestão do posicionamento e os fatores de entrada necessários para alcançar os resultados de posicionamento da marca (PM) pretendidos pelas seguradoras.

Neste trabalho, combina-se as várias vertentes da PT no quadro analítico do PM, operacionalizando as ferramentas necessárias para se poder analisar a perceção do PM percecionado pelo consumidor em resultado das decisões de *branding* das seguradoras. Embora o posicionamento não seja algo novo, este trabalho procura ser original ao utilizar a PT para aprofundar o processo de formação do PM pretendido pelas seguradoras e o PM percecionado no mercado. Em suma, a PT oferece linhas de investigação para se poder estudar ambientes complexos (Mcvee et al., 2021). Como tal, é uma lente teórica importante para estudar a complexidade do PM no mercado segurador.

2.2. TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A Teoria dos *Stakeholders* (ST) prescreve que os gestores devem gerir de forma equilibrada os interesses e expectativas de todos os *stakeholders* (Agle, Mitchell & Sonnenfeld, 1999; Baron, 1995; Carvalho et al., 2020; Omran & Ramdhony, 2015). A ST define *stakeholders* como todas as entidades que têm, ou podem ter, envolvimento nas atividades de uma organização, mesmo que não tenham todos a mesma reciprocidade no impacto causado (Carvalho et al., 2020; Mitchell, Agle & Wood, 1997).

Por sua vez, Freeman (1999) considera que os *stakeholders* são qualquer entidade, grupo ou indivíduo que pode impactar, ou ser impactado, pela realização dos objetivos de uma organização.

A ST baseia-se em três perspetivas interligadas: normativa, instrumental e descritiva-empírica (Donaldson & Preston, 1995; Homburg, Stierl & Bonermann, 2013). A perspetiva normativa orienta a forma como os gestores devem agir em relação aos *stakeholders* (Fontaine, Haarman & Schmid, 2006). A perspetiva instrumental relaciona os meios e os fins, sugerindo que certas práticas conduzem a resultados específicos planeados. Esta perspetiva foca-se nos resultados organizacionais decorrentes das interações com os *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995; Fontaine, Haarman & Schmid, 2006; Homburg, Stierl & Bonermann, 2013; Jawahar & McLaughlin, 2001; Jones & Wicks, 1999). Já a perspetiva descritiva-empírica da ST delimita os comportamentos das organizações perante os diversos *stakeholders* (Elias, Cavana & Jackson, 2002; Freeman, 1999).

No contexto deste trabalho, a Teoria dos *Stakeholders* (ST) contribui para uma nova perspetiva no estudo das seguradoras, substituindo a visão tradicional de entidades fechadas e autossuficientes por uma abordagem mais sistémica. Seguindo as orientações da ST, a ênfase centra-se nas relações complexas que ocorrem dentro das seguradoras, com o ambiente externo e com os diversos *stakeholders* (Barney & Harrison, 2020; Carvalho, Ribeiro, Mónico, Dias & Parreira, 2020; Erdiaw-Kwasie, Alam & Shahiduzzaman, 2017; Kujala, Lehtimäki & Myllykangas, 2017).

De acordo com a ST, a importância dos *stakeholders* de uma seguradora pode ser tratada com a mesma proporcionalidade do peso das dimensões da seguradora associado a cada *stakeholder* (Carvalho et al., 2020). Deste modo, a ST pode contribuir para justificar as decisões dos gestores acerca da aplicação de recursos, especialmente quando as suas decisões priorizam determinados *stakeholders*, considerando o contexto, importância e a proeminência de cada um (Carvalho et al., 2020).

A ST orienta a investigação para a inevitabilidade de ser crucial considerar uma ampla gama de *stakeholders* que podem ser relevantes para as organizações (Carvalho et al., 2020). Através da lente da ST, pretende-se identificar os *stakeholders* mais relevantes para as seguradoras, orientando os seus investimentos para os recursos necessários à satisfação plena das expectativas e necessidades desses *stakeholders* (Carvalho et al., 2020).

A ST é operacionalizada para se identificar quais são os fatores-chave na harmonização dos interesses dos *stakeholders* das seguradoras (Carvalho et al., 2020), sobretudo num ambiente complexo como o do mercado segurador, destacando-se que, nas decisões de PM, as seguradoras devem considerar os interesses de todos os seus *stakeholders* (Carvalho et al., 2020; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Hillman & Kleim, 2001; Miles, 2012), nomeadamente os gestores internos, os parceiros de serviços externos, os mediadores de seguros e os consumidores de seguros.

2.3. TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com a Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), uma organização pode ser vista como a soma de “todos os ativos materiais e imateriais” internamente definidos como os recursos relevantes de uma determinada organização (Wernerfelt, 1984). Assim, a lente teórica oferecida pela RBV permite olhar para uma seguradora como um conjunto de recursos múltiplos, incluindo ativos, atributos, processos e conhecimento que são articulados de maneira a poder-se formular e implementar estratégias competitivas no mercado segurador (Prahalad & Hamel, 1997; Wernerfelt, 1984). Uma vez que as seguradoras atuam num mercado extremamente competitivo, dinâmico e em constante evolução, a RBV proporciona suporte a esta investigação através de uma abordagem baseada nos recursos das seguradoras que lhes permitem manter vantagens competitivas sustentáveis em ambientes turbulentos.

À luz da RBV, é mais eficaz aproveitar as oportunidades externas usando os recursos já existentes nas seguradoras, do que explorar primeiro novas competências ou novas capacidades. Os recursos das seguradoras incluem os ativos tangíveis, os ativos intangíveis e as capacidades organizacionais que são exclusivos de cada seguradora (Barney & Hesterly, 2018; Collis & Montgomery, 1995).

De acordo com Choudhury e Harrigan (2014), os recursos de cada seguradora são valiosos e inimitáveis, compreendendo ativos, conhecimento e processos para que a marca de cada seguradora se consiga diferenciar e distinguir-se das suas concorrentes. Hoopes e Madsen (2008) salientaram a relevância de determinados recursos, particularmente a informação e o conhecimento, bem como a capacidade de controlo que as seguradoras necessitam de ter para poder controlar os seus recursos mais relevantes.

Devido à especificidade de muitos recursos que não são facilmente móveis ou imitáveis, as organizações apresentam uma heterogeneidade na sua base de recursos e podem definir o seu PM através do conjunto único de recursos que possuem (Wernerfelt, 1984). Das e Teng (2000) defendem que certos recursos não podem ser negociados, imitáveis ou substituíveis, pois estão profundamente enraizados nas organizações ou associados com outros recursos.

As seguradoras, como estruturas dinâmicas, podem ser estudadas relativamente aos recursos que lhes permitem responder às mudanças cíclicas da sociedade e da economia, assim como preparar-se e organizar-se internamente para essas constantes mudanças. Dado que o setor segurador se encontra em permanente evolução, impulsionado pelo ambiente e pelos recursos indispensáveis ao seu desenvolvimento (Alford & Greve, 2017), os recursos devem ser medidos em conjunto, uma vez que o seu valor está intrinsecamente dependente da interação com as forças de mercado.

Não obstante alguns recursos se poderem transferir entre organizações, o conhecimento é uma dimensão exclusiva e interna das organizações. O desafio está, portanto, na capacidade organizacional das seguradoras gerarem conhecimento acerca dos seus recursos estratégicos e em gerarem vantagens competitivas no mercado segurador caracterizado por extrema complexidade e incerteza.

Atendendo que uma das limitações da RBV é o seu “caráter estático” (Eisenhardt & Martin, 2000), a lente teórica da RBV pode revelar-se insuficiente para se conseguir compreender totalmente de que forma as seguradoras reagem à complexidade e às dinâmicas do mercado. Desta forma, a RBV pode revelar-se insuficiente para se aprofundar a forma como as seguradoras podem alcançar vantagens competitivas através do PM, por ser intrinsecamente dinâmico. Consequentemente, a literatura apresenta e explora a articulação da RBV com o conceito de capacidades dinâmicas, dando ênfase à combinação de recursos com capacidades dinâmicas de conhecimento (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Neste trabalho, a RBV irá ser operacionalizada em combinação com a Teoria das Capacidades Dinâmicas no processo de investigação do PM das seguradoras. Através desta operacionalização da RBV, os recursos das seguradoras combinados com as suas competências, as suas capacidades e o conhecimento organizacional serão considerados uma base deste trabalho para o PM poder gerar vantagens competitivas sustentáveis para as seguradoras.

2.4. TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Teece e Pisano (1994) foram pioneiros a empregar o termo "capacidades dinâmicas" (DC), apresentando o conceito como uma fonte de vantagens competitivas sustentadas por fatores principais como o ambiente dinâmico de cada mercado e a importância dos gestores das organizações na reação às mudanças. Teece (2014) descreve as DC como processos altamente rotineiros para monitorizar e ajustar competências internas. A literatura sobre a Teoria das Capacidades Dinâmicas (DCT) evoluiu através de duas principais linhas de investigação: a de Teece et al. (1997) e a de Eisenhardt e Martin (2000). Adicionalmente, a investigação de Zollo e Winter (2002) que se centrou na aprendizagem organizacional, também foi essencial, *à posteriori*, fazendo parte desta trilogia central para o campo da investigação da DCT (Vogel & Güttel, 2012).

Teece et al. (1997) defendem que as DC surgem da necessidade de reestruturar as competências de cada organização, para poderem reagir às mudanças no seu mercado. Por sua vez, Eisenhardt e Martin (2000) definem as DC como processos organizacionais estratégicos que criam valor em mercados dinâmicos através da manipulação de recursos e descrevem as DC como processos organizacionais que integram, reconfiguram, adquirem e libertam recursos para reagir e estimular determinadas mudanças em cada mercado.

Conclui-se, então, que as DC nem são competências nem recursos, pois enquanto os recursos são conjuntos de fatores controlados e possuídos pelas organizações, as capacidades referem-se aos métodos e formas pelas quais uma organização desenvolve esses recursos (Amit & Schoemaker, 1993). Os recursos dinâmicos implicam reconhecer que as organizações não se devem apenas adaptar ao ambiente de negócios, mas, também, tentar moldá-lo (Teece, 2018).

As DC consistem, pois, em capacidades das organizações para ajustar processos e recursos para se poderem adaptar às alterações constantes nos mercados (Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece & Winter, 2007; Schriber & Löwstedt, 2020; Wohlgemuth & Wenzel, 2016). As DC implicam a capacidade de assimilação e transformação de recursos em melhorias de desempenho, criando vantagens competitivas (Helfat & Peteraf, 2009; Pitelis & Wang, 2019).

Jiang, Mavondo e Matanda (2015) identificam três principais DC:

- Capacidade de produção: como fonte de eficiência na utilização dos recursos produtivos e agilidade na resposta às necessidades dos consumidores;
- Capacidade de marketing: que permite um alinhamento eficaz das ofertas aos consumidores com as capacidades reais e emergentes, maximizando as oportunidades de mercado;
- Capacidade tecnológica: para as organizações poderem ser mais cooperantes a aceder a conhecimentos tecnológicos diante de concorrência intensa e de complexidade tecnológica.

Teece (2018) acrescentou à DCT a capacidade de resposta aos consumidores que tenham necessidades insatisfeitas, implicando todos os elementos da organização, que devem estar alinhados e preparados para se adaptarem, mas, também, poderem moldar o mercado.

Neste sentido, Li, Easterby-Smith e Hong (2019) identificam quatro componentes principais das DC:

- Capacidade de detetar novas oportunidades para prever e assimilar mudanças no mercado;
- Capacidade de absorver aprendizagem organizacional para adquirir e assimilar conhecimento, bem como adaptá-lo em cada organização;
- Competências relacionais para criar parcerias entre organizações, ou com os consumidores;
- Capacidade de reutilizar recursos existentes ou de captar novos recursos.

Em mercados extremamente dinâmicos, é ainda mais fulcral desenvolver as DC de uma organização, pois estas revelam-se ainda mais complexas (Li, Easterby-Smith & Hong, 2019; Wang & Ahmed, 2007; Wilhelm, Schlömer & Maurer, 2015). Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que, a nível estratégico, as DC devem ser mínimas em termos de rotina, servindo-se de estruturas simples para assegurar respostas ágeis e rápidas. O verdadeiro valor das DC reside na reconfiguração dos recursos, e não nas capacidades em si mesmas, ainda que as DC sejam fundamentais, mas que por si só não garantem vantagens competitivas sustentadas e sustentáveis (Eisenhardt & Martin, 2000).

O desenvolvimento de DC pode ajudar a explicar algumas diferenças obtidas nos resultados de diversas organizações (Chien & Tsai, 2012; Falasca, Zhang, Conchar & Li, 2017; Griffith, Noble & Chen, 2006; Helfat & Peteraf, 2009; Wu, 2007). Considerando que o conceito de DC se centra nas capacidades de identificar, reconstruir e reconfigurar competências em resposta a ambientes complexos e instáveis, as seguradoras podem procurar atingir níveis de desempenho superiores investindo em DC para desenvolver a inovação nos seus programas de marketing (Ferreira & Coelho, 2020). Constata-se, aliás, que o enfoque na DCT aplicável à estratégia de marketing tem vindo a adquirir um papel significativo nas organizações (Albort-Morant, Leal-Rodríguez, Fernández-Rodríguez & Ariza-Montes, 2018).

Best, Miller, McAdam e Moffett (2021) consideram as DC como facilitadoras na gestão da incerteza em organizações com dupla missão (social e económica), como é caso das seguradoras. Neste trabalho, pretende-se operacionalizar a DCT na investigação do PM das seguradoras no sentido de avaliar de que forma estas podem ir ajustando dinamicamente os seus ativos e serem mais flexíveis para se conseguirem adaptar às alterações constantes no setor. Cada seguradora pode ir reconfigurando as suas capacidades dinâmicas para que os consumidores lhes atribuam mais valor e sejam mais difíceis de replicar pelas seguradoras concorrentes (O'Reilly & Tushman, 2011; Wang & Kim, 2017).

A literatura tem combinado a RBV, onde as competências são vistas como processos imóveis, com a DCT em que a abordagem deixa de ser estática e passa a ser dinâmica (Albort-Morant et al., 2018; Enríquez-De-La-O, 2015). Através da combinação da RBV com a DCT pretende-se compreender melhor o posicionamento da marca das seguradoras, baseando a pesquisa em recursos e atributos, de forma dinâmica, para que estes sejam valorizados pelos consumidores (Choudhury & Harrigan, 2014). Nesta conceitualização, a tecnologia pode ser acrescentada à combinação teórica da RBV com a CDT como um recurso dinâmico que as seguradoras podem utilizar para obter um envolvimento dinâmico dos consumidores de seguros no processo de PM (Choudhury & Harrigan, 2014). Através do recurso à DCT, será possível observar de que forma as seguradoras se ajustam dinamicamente às perceções externas dos consumidores acerca da marca das seguradoras para conseguirem atingir o melhor PM.

2.5. TEORIA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

De acordo com Vargo, Wieland e O'Brien (2023), a Teoria da Lógica Dominante do Serviço (SDLT) é intrínseca ao marketing e representa uma síntese de diversas reorientações para o marketing. Sendo metateórica, a SDLT é amplamente aplicável ao marketing em diversos contextos organizacionais (Vargo & Lusch, 2017) sendo útil à investigação para se poder ultrapassar a fragmentação entre a estratégia de marketing e as subdisciplinas de marketing que ameaçam a coesão intelectual neste domínio (Vargo et al., 2023). Kotler, Pföertsch e Sponholz (2021) qualificam a SDLT como a "grande teoria" do marketing, em potência.

Para se poder aplicar a SDLT, é imprescindível enquadrar as seguradoras nas premissas fundamentais da SDLT através dos seus cinco axiomas (Vargo & Lusch, 2016):

- 1) O serviço é a base fundamental da troca: de acordo com a SDL, todas as organizações entregam serviço, independentemente do segmento ou setor em que atuam. Isso significa que o valor que é entregue ao cliente vai além do produto em si e inclui a experiência de compra e uso.
- 2) O valor do serviço é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o seu beneficiário: o valor é resultado da interação entre o consumidor e uma organização, além de outros atores envolvidos na produção e na entrega dos serviços. Isto significa que o valor percebido pelo consumidor é singular e personalizado, dependendo da interação com a organização.
- 3) Os atores sociais e económicos são todos integradores de recursos: para a SDLT todos os participantes nos serviços aproveitam os recursos disponíveis para criar valor para o consumidor. Isto significa que as organizações deverão entender, gerir e integrar todos os seus recursos.
- 4) O valor é único e é determinado pelo seu beneficiário: o valor é percecionado pelo consumidor de forma diferenciada e é determinado pelas suas próprias experiências e expetativas. Tal significa que cada organização tem de entender e atender às expetativas dos consumidores, assim como às suas necessidades e aos seus desejos de forma personalizada.
- 5) A cocriação de valor é gerada através da interação produzida pelos atores dos serviços: é resultado da interação entre a organização e outros atores participantes na produção e na entrega de serviços aos consumidores.

Para se poder operacionalizar a SDLT na presente investigação, é necessário aplicar o seu quadro teórico na permuta de serviços das seguradoras com prestadores externos (e.g., Peritos, Clínicas, Hospitais e Oficinas), na integração dos recursos das seguradoras, no papel de cocriação de valor por parte dos consumidores de seguros e na determinação de valor nas seguradoras e nos seus ecossistemas (Vargo & Lusch, 2017).

Pretende-se operacionalizar a SDLT na presente investigação para que apoie a análise fundamentada da cocriação de valor entre o consumidor de seguros e as seguradoras. Esta operacionalização da SDLT fornecerá informações preciosas relativas à perceção do consumidor de seguros acerca do posicionamento da marca das seguradoras.

De acordo com Vargo e Lusch (2017), ainda que seja necessária mais investigação baseada em dados empíricos e concretos, a SDLT sugere que os recursos são usados ou reutilizados pelos consumidores rompendo a dicotomia entre fornecedores e consumidores para se poder ver toda a lógica de serviço a funcionar numa rede de ator para ator (Halliday, 2016).

Através da SDLT, os consumidores de seguros podem ser estudados como participantes efetivos nos serviços de seguros em interação com as marcas (Halliday, 2016). Para se poder aplicar a SDLT de forma parcimoniosa, realista e transcendente no marketing é requerido muito mais trabalho de investigação (Hunt & Madhavaram, 2022; Vargo et al., 2023).

Na SDLT, o sistema sociomaterial é referido como um ecossistema de serviços, tal como ocorre entre as seguradoras e os consumidores de seguros, que é definido por atores que integram os recursos existentes e conectam-nos de forma partilhada pela criação de valor concebido mutuamente através da permuta de serviços (Vargo & Lusch, 2016).

Para se operacionalizar a SDLT na investigação, as seguradoras são estudadas tendo como foco a entrega de diversos tipos de serviços, para além das coberturas principais do seguro, que consigam atender às expectativas dos consumidores de seguros (Vargo & Lusch, 2016). Consequentemente, combinar os serviços dominantes das seguradoras com os contributos dos consumidores de seguros, operacionalizando a SDLT, permitirá uma melhor compreensão acerca dos ecossistemas das marcas para que os gestores das seguradoras decidam o melhor posicionamento da marca pretendido para cada seguradora.

A SDLT tem sido empregue na investigação científica com larga disseminação em muitos domínios (Ballantyne & Aitken, 2007; Ehrenthal, Gruen & Hofstetter, 2021; Merz, He & Vargo, 2009; Tokman & Beitelspacher, 2011; Yazdanparas, Manuj & Swartz, 2010). Hunt et al. (2022) e Vargo et al. (2023) apelam à aplicação da SDLT na esfera do marketing, desde que devidamente enquadrada.

Através da operacionalização desta SDLT na presente investigação, os consumidores de seguros são estudados como coprodutores dos serviços de seguros e cogeradores de valor para as seguradoras. Por outro lado, operacionalizando a SDLT, é criado um quadro teórico mais robusto de forma a poder avaliar-se melhor o impacto das decisões de *branding* e das ações de marketing-mix de cada seguradora no posicionamento da marca pretendido por cada seguradora.

2.6. SÍNTESE

Foram expostas as teorias que ajudam a clarificar e contextualizar as relações entre cada dimensão da marca e o seu posicionamento, para se poder interligar as várias etapas do trabalho, permitindo uma melhor articulação e coerência entre os diversos elementos necessários para o estudo do posicionamento da marca. Foram descritas cinco teorias que defendem abordagens distintas, mas complementares, que serão articuladas e relacionadas de acordo com a sua pertinência em cada fase do processo de investigação. A lente multiteórica apresentada será crucial para apoiar a interpretação dos resultados da presente investigação.

3. A MARCA

3.1. FUNDAMENTOS DA MARCA

O conceito de marca cruza múltiplas disciplinas, é polifacetado e é objeto de investigação em diversas áreas do conhecimento, fazendo com que haja perspectivas divergentes e contraditórias (Lencastre, 2007). A marca representa muito mais do que apenas o *mix* de marketing (Popoli, 2015; Rua & Santos, 2022). É um conjunto de sentimentos baseados em pistas pessoais, intrínsecas e extrínsecas (Rua & Santos, 2022) que, se o consumidor os conhecer, pode preencher alguma lacuna entre a sua vida atual e os seus ideais, de acordo com os seus valores (Wen, Qin & Liu, 2019).

Os desafios de *branding* são fundamentados no paradoxo de integrar o posicionamento de mercado competitivo e a coesão interna entre os *stakeholders* (Gyrd-Jones, Merrilees & Miller, 2013), uma vez que o conceito de marca tem raízes multidisciplinares e envolve múltiplos *stakeholders* (Gyrd-Jones et al., 2013; Urde & Koch, 2014). Assim, as marcas podem ser descritas como sendo a junção dos valores de uma organização (Aaker, 2010; Urde & Koch, 2014) dirigidas a múltiplos *stakeholders* (Knox & Bickerton, 2003; Koch, 2014). Asmussen, Harridge-March, Occhiocupo e Farquhar (2013) destacaram os processos de democratização da marca em que vários *stakeholders* têm diferentes níveis de influência nos processos-chave da marca.

Em sintonia com Kotler (2000), a American Marketing Association (AMA, 2023) define uma marca como um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique os produtos ou serviços de um vendedor como distintos dos de outros vendedores. Em Portugal, para o Instituto Nacional de Propriedade Industrial, entidade responsável pelo registo de marcas, a marca é um sinal que identifica no mercado os bens ou serviços de uma empresa, distinguindo-os das outras organizações (Instituto Nacional da Propriedade Industrial, 2024). Neste sentido, as marcas representam formas de diferenciação em relação aos concorrentes e contribuem para aumentar a estima e a lealdade dos *stakeholders* (Balmer & Gray, 2003).

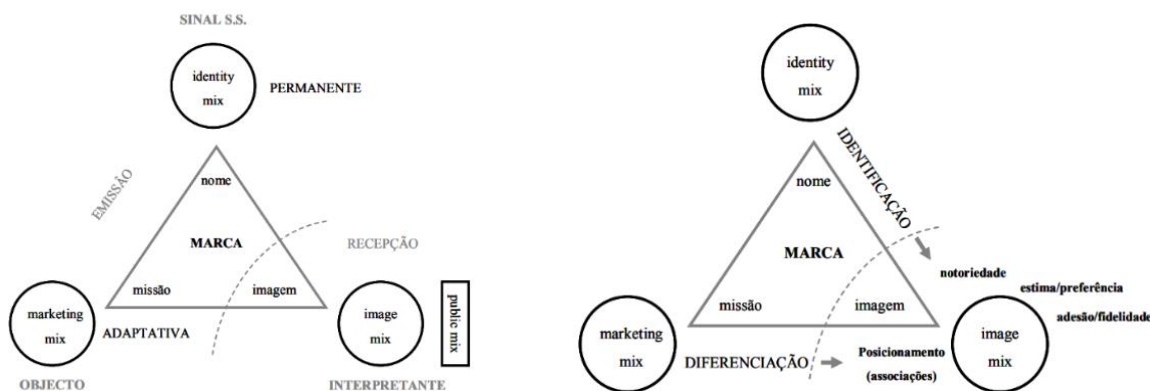
Observa-se, pois, a partir das definições apresentadas, que a marca é uma “entidade complexa” (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018) que representa um “pacto” (Koch, 2014) entre a organização e os consumidores, relativamente ao que é prometido e o que é esperado pelos consumidores (Balmer, 2017). A marca incorpora um conjunto de valores e atributos tangíveis e intangíveis que ajudam a distingui-la dos concorrentes (Keller & Lehmann, 2006). Kotler (2003) indica que a marca é um símbolo complexo que pode transmitir seis níveis de significado: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e utilizador. Por tal, as marcas são consideradas um ativo fundamental (J.-B. Steenkamp, 2017) e uma fonte de vantagens competitivas das organizações (Gomes et al., 2016; Zaynutdinova & Pálka, 2017).

Aaker (2023) defende que académicos e profissionais de *branding* devem ser defensores acérrimos do *branding*, uma vez que é expectável os consumidores prefiram marcas mais fortes para minimizar os seus riscos nos processos de tomada de decisão (Roberts & Merrilees, 2007; Webster & Keller, 2004).

Lencastre (2007) desenvolveu o conceito do “triângulo da marca” (Figura 1) para elucidar a constituição de uma marca que se sustenta em três pilares fundamentais: o sinal, o objeto e o interpretante. O pilar do sinal abrange o nome da marca e outros elementos identificadores, como logótipos, embalagens, slogans e personagens, formando o *identity-mix*, que deve permanecer constante (Lencastre, 2007). O pilar do objeto está relacionado com a missão da marca e os benefícios oferecidos ao público-alvo, estando alinhado às estratégias e ações de marketing. O pilar do interpretante refere-se às perceções dos consumidores (*public-mix*), resultando em diferentes interpretações da mesma marca (Lencastre, 2007). Com a definição do seu *public-mix*, a marca pode exercer as suas funções principais de identificação e diferenciação em relação aos seus concorrentes (Lencastre, 2007).

No modelo proposto por Lencastre (2007), os três pilares são essenciais para a construção da marca, agregando valor tanto para os consumidores como para as organizações. Considerando que a imagem da marca é moldada pelo consumidor, é crucial que uma organização identifique claramente o seu público-alvo e com este estabeleça relações de troca (Lencastre, 2007).

Figura 1 - O triângulo da marca e a natureza dos pilares da marca



Fonte: Lencastre (2007)

O conceito de marca combina atributos físicos do produto com atributos psicológicos dos consumidores, relacionados às suas emoções, perceções e expectativas. Atuando como uma *interface* entre empresa e consumidor, a marca oferece benefícios para ambos (Ambler, 1997; Kapferer, 2012; Vaidyanathan & Aggarwal, 2000; Webster, 2000). Se para a empresa a marca promove uma estratégia de vantagens competitivas através da diferenciação (Botha, Creaven & Mandy, 2020; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Kohli & Jaworski, 1990; Rua & Santos, 2022), a marca desempenha diversas funções. O Quadro 2 resume as múltiplas funções da marca, tanto para o consumidor, como para as organizações.

Quadro 2 - Funções da marca

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
IDENTIFICAÇÃO	Capacidade da marca de ser conhecida e lembrada pelos consumidores. Uma marca bem identificada facilita a associação imediata dos bens ou serviços oferecidos, tornando mais fácil para os consumidores encontrarem e escolherem esses produtos no mercado.
DIFERENCIAÇÃO	A diferenciação é crucial para que uma marca se destaque entre os concorrentes. Essa função envolve criar características e atributos únicos que fazem com que os produtos da marca sejam percebidos como superiores ou distintos em comparação com produtos concorrentes.
POSICIONAMENTO	O posicionamento refere-se, de forma simples, à forma como a marca deseja ser percebida no mercado e na mente dos consumidores. Envolve definir o lugar que a marca ocupa em relação aos concorrentes e como ela satisfaz as necessidades e desejos do público-alvo.
PROMESSA	A promessa da marca é o compromisso que a empresa faz com seus consumidores em relação à qualidade, desempenho e benefícios dos seus bens ou serviços. Cumprir consistentemente essa promessa é essencial para construir confiança e lealdade.
VALOR	O valor da marca representa o benefício percebido tanto pela empresa como pelos consumidores. Para a empresa, uma marca forte pode significar maior lucro, fidelidade do cliente e vantagens competitivas. Para o consumidor, a marca oferece garantias de qualidade, satisfação e status, além de facilitar o processo de escolha.
DEFESA	A marca também serve como uma estratégia de defesa, protegendo a empresa contra a concorrência intensa e a volatilidade do mercado. Para os consumidores, a marca fornece uma medida de segurança e confiança, garantindo uma escolha informada e confiável.
MEMÓRIA	Refere-se à capacidade dos consumidores de recordar experiências passadas com a marca. Essas memórias, positivas ou negativas, influenciam futuras decisões de compra. Investir em experiências positivas e consistentes é crucial para fortalecer a memória dos consumidores relativa à marca.
INOVAÇÃO	A marca desempenha um papel vital no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Uma marca sólida pode facilitar a inovação e a evolução contínua dos produtos.
IMAGEM	A imagem da marca depende da percepção geral dos consumidores. Uma imagem de marca forte e positiva pode influenciar a preferência do consumidor e atrair novos clientes.

Fonte: adaptado de Aaker (2020), Barwise e Meehan (2010), Beverland, Napoli e Farrelly (2010), Christensen e Raynor (2013), de Chernatony (2002), Kapferer (2012), Keller e Swaminathan (2019), Kotler e Keller (2021), Ries e Trout (2001), e Schmitt (2012).

Com base na importância relativa de cada função da marca, surgiram diversas tipologias para a classificação das marcas. Uma das tipologias mais simples, baseada nas necessidades do consumidor, é a de Park, Jaworski e MacInnis (1986) que identifica três tipos de marcas: funcional, simbólica e experiencial. Marcas funcionais procuram atender às necessidades relacionadas diretamente com o consumo. As marcas simbólicas atendem a necessidades internas, conectando-se às aspirações sociais ou à identidade do consumidor. As marcas experienciais satisfazem desejos de prazer ou de estimulação intelectual (Bhat & Reddy, 1998). Independente da tipologia aplicada, é consensual que para a complexidade da marca, em muito contribui a sua natureza multidimensional, a qual exacerba a ausência de consenso observado. Pelo exposto, reveste-se de especial importância para a presente investigação proceder-se à análise das dimensões da marca.

3.2. DIMENSÕES DA MARCA

A ampla revisão da literatura efetuada evidenciou que são treze as dimensões da marca mais destacadas na literatura. As treze dimensões da marca, abaixo apresentadas, são as que têm merecido maior atenção por parte dos investigadores, pelo que serão as consideradas no âmbito deste trabalho.

3.2.1. CONSCIÊNCIA DA MARCA

A percepção da marca tem como antecedente a consciência e a recordação da marca (J.-B. Steenkamp, 2017). A probabilidade de uma marca ser lembrada ou reconhecida por um consumidor é tratada conceitualmente como a “consciência da marca” (Chandon, Laurent & Lambert-Pandraud, 2022; Huang & Sarigöllü, 2012; Keller & Swaminathan, 2019). A consciência da marca abrange a possibilidade de a marca ser memorável, bem como as informações e as ideias sobre o produto dessa marca (Bilgili & Ozkul, 2015), ou seja, diz respeito ao vínculo de uma marca na mente do consumidor (Keller & Swaminathan, 2019; Sasmita & Suki, 2015; Thaichon & Quach, 2015). Deste modo, a consciência da marca implica que quando surge uma determinada necessidade ao consumidor este seja capaz de se lembrar de uma marca a partir da sua estrutura de memória (J.-B. Steenkamp, 2017; Yoo, Donthu & Lee, 2000).

Aaker (2010) descreve diferentes níveis de consciência de marca através da “pirâmide do conhecimento da marca”. No primeiro nível existe um total desconhecimento acerca da marca. No segundo nível aparece o reconhecimento da marca em que o consumidor é capaz de reconhecer uma marca comparativamente com outras marcas. O terceiro nível refere-se à recordação da marca, quando o consumidor recorda a marca sem quaisquer estímulos específicos prévios. A última fase é designada de “top of mind” e ocorre quando uma marca é a primeira a surgir na mente do consumidor quando é referida uma determinada categoria de produto, indicando que essa marca ocupa a posição de maior destaque na sua memória, sobrepondo-se a outras marcas (Aaker, 2010).

Chandon et al. (2022) destacam que a memória do consumidor é um espaço de disputa onde as marcas competem para serem lembradas. Existem três indicadores clássicos do sucesso de uma marca nessa disputa (Chandon et al., 2022): (1) a consciência assistida, que mede quantos consumidores reconhecem a marca quando o seu nome é mencionado, a (2) consciência não assistida, quando os consumidores se lembram espontaneamente da marca para uma dada categoria, e (3) top-of-mind, que significa que a marca é lembrada pelos consumidores em primeiro lugar, antes das concorrentes.

Se uma organização conseguir elevar o nível de consciência da sua marca pelos consumidores, a acessibilidade às informações relativas à sua marca e a familiaridade com estas informações são cruciais para os consumidores poderem formar uma percepção favorável à marca (Buchanan et al., 1999; Chandon et al., 2022; Simonin & Ruth, 1998).

A consciência da marca pode agregar valor de várias formas (Aaker, 2010): (i) serve de base para o desenvolvimento de associações à marca, pois facilita a comunicação dos atributos; (ii) promove associações ao bem ou serviço; (iii) gera uma conexão emocional com o consumidor influenciando as suas futuras decisões de compra; (iv) aumenta o compromisso com a marca; e (v) posiciona a marca entre as preferências do consumidor.

A consciência da marca tem impacto na tomada de decisão do consumidor, que frequentemente a utiliza num “atalho mental” que lhe permita maximizar a satisfação ou minimizar os riscos das suas escolhas (Chung, Lee & Heath, 2013; Low & Lamb, 2000). Estes “atalhos mentais” são processos cognitivos que os consumidores empregam, baseados na intuição e emoção, para poupar tempo e esforços na tomada de decisões, especialmente em situações de incerteza (Sasmita & Suki, 2015).

Segundo Lambin (2000), a necessidade ou o desejo de compra são antecidos pelo reconhecimento da marca, refletindo este o nível mínimo de consciência de marca, especialmente no ponto de venda. Quanto maior a consciência da marca por parte dos consumidores, maior será a sua familiaridade a uma marca e maior a probabilidade de comprarem bens ou serviços dessa marca (Das, 2016).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a consciência da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, procura-se validar a seguinte hipótese de investigação (H1): a consciência da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.2. CONHECIMENTO DA MARCA

A literatura tem enfatizado a importância teórica e prática do conhecimento da marca (Chandon et al., 2022). O conhecimento da marca representa o quão forte é a sua presença na mente do consumidor (Aaker, 2010) e tem sido uma dimensão da marca cada vez mais importante na literatura deste campo de investigação (Chandon et al., 2022; Gomes et al., 2016; Homburg, Klarmann & Schmitt, 2010; Huang & Sarigöllü, 2012).

A exposição repetida do consumidor aos elementos da marca por meio do *mix* de marketing é mais eficaz na criação do conhecimento da marca, mais do que a “simples” recordação (J.-B. Steenkamp, 2017). O nível de efetivo “conhecimento da marca” é alcançado, mantido e aprimorado pelo grau de diferença e potencial de memorabilidade, o que significa que é necessário ser eficaz entre marcas concorrentes (J.-B. Steenkamp, 2017). Melhorar o conhecimento da marca no mercado envolve estabelecer vínculos na memória do consumidor entre a marca e as categorias de mercado (J.-B. Steenkamp, 2017).

O conhecimento da marca implica um vínculo e uma hierarquia que vai desde o desconhecimento total da marca até ao conhecimento profundo (Chandon et al., 2022). Operacionalizar o crescimento do conhecimento da marca é fazer com que o consumidor pense imediatamente numa marca quando precisa de satisfazer uma necessidade específica (Keller & Swaminathan, 2019).

O conhecimento da marca influencia o processo de decisão de compra (Keller, 1993) e a reputação da mesma, que se relaciona com a imagem de uma empresa percebida por todos os seus *stakeholders* (Mudambi, 2002), podendo ainda determinar intenções e resultados comportamentais em diferentes situações (Sengupta, Balaji & Krishnan, 2015). O nível de conhecimento da marca influencia a forma como os consumidores a percebem em decisões de consumo (Chandon et al., 2022), de tal modo que marcas mais conhecidas são mais propícias a serem incluídas no *evoked set* e nas decisões dos consumidores (Aaker, 2010; Baker, 2003; Huang & Sarigöllü, 2012; Macdonald & Sharp, 2000; Silk & Urbano, 1978). Estudos mostram que consumidores com maior conhecimento da marca tomam decisões de consumo mais rapidamente (Chandon et al., 2022; Macdonald & Sharp, 2000).

Delimitar as estruturas de conhecimento de marca pretendidas envolve a ação de posicionamento de uma marca (Keller & Swaminathan, 2019). Quando os consumidores são chamados a escolher entre um conjunto de marcas mostram uma preferência esmagadora pela marca em que um maior conhecimento da marca lhe permite ter maior notoriedade (Macdonald & Sharp, 2000). Níveis de conhecimento da marca mais elevados tornam a marca mais central (Chandon et al., 2022), o que, por sua vez, melhora a probabilidade de conquistar a mente do consumidor (Erdem, Swait & Valenzuela, 2006). Deste modo, o conhecimento da marca é essencial na construção de uma marca baseada no consumidor (Aaker, 2010; Chandon et al., 2022; Keller & Davey, 2001; Rossiter & Percy, 2017), pelo que alguns autores consideram esta dimensão da marca como uma das mais importantes (e.g., Aaker, 2010; Chandon et al., 2022; de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Feldwick, 1996; Keller, 1993).

Dada a importância do conhecimento da marca na literatura, pretende-se avaliar se as seguradoras consideram o conhecimento da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à percepção externa às seguradoras, procura-se validar a seguinte hipótese de investigação (H2): o conhecimento da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.3. IDENTIDADE DA MARCA

A identidade da marca representa uma perspetiva interna da marca e é definida pelos símbolos e o conjunto de associações internas de marca que representam o eixo central da marca a que uma organização aspira criar, ou manter para identificar a sua marca (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018).

A identidade da marca deve contemplar as diferentes necessidades que os vários *stakeholders* das organizações possam ter (Balmer, 2010; Gyrd-Jones & Kornum, 2013; Hatch & Schultz, 2008; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Vallaster & Von Wallpach, 2013; Von Wallpach, Hemetsberger & Espersen, 2017). Em sentido lato, a identidade da marca relaciona-se com a essência da marca, que, por sua vez, está relacionada com a identidade visual, o estilo, o logótipo e sua forma, como se apresenta e comunica, através da personalidade da marca.

A literatura revela os modelos de identidade de marca amplamente reconhecidos e utilizados. Conforme descrito no modelo de Upshaw (1995), a identidade de uma marca reflete a sua configuração de ADN, um conjunto único de elementos combinados de maneira singular que moldam a perceção da marca no mercado. No núcleo da identidade da marca encontra-se a sua essência, frequentemente representada por uma única palavra associativa. Esta essência é uma interação entre a personalidade da marca e sua promessa básica, orientando os demais elementos da marca e influenciando a sua perceção no mercado.

O modelo atómico da marca de Chernatony (2010) baseia-se na integração de elementos tangíveis e de elementos intangíveis da marca, bem como nas suas interações. Este modelo possui um núcleo central, denominado a essência da marca, que é semelhante aos conceitos apresentados no modelo de Aaker (2010) e no modelo de Upshaw (1995). De outra forma, de Chernatony (2010) inclui oito elementos que orbitam ao redor do “núcleo central”, numa estrutura semelhante a um átomo. A essência da marca, representada no modelo de Chernatony por uma pirâmide, define a natureza central da marca e da sua singularidade, bem como os seus principais benefícios funcionais, recompensas emocionais e um conjunto de valores da marca. De Chernatony (2010) afirma que o seu modelo promove uma forte interação entre os oito componentes apresentados para poder reforçar e alcançar os objetivos estabelecidos pela essência da marca.

O modelo de Kapferer (2003) define a identidade da marca como a forma pela qual uma marca comunica a sua essência, projeto e conceção de si mesma. A construção dessa identidade é crucial para garantir a consistência entre todos os elementos da marca. Kapferer (2012) destaca que a identidade da marca deve ser mantida para assegurar a sua durabilidade, coerência nas mensagens emitidas e realismo. Ao contrário de outros modelos, Kapferer (2012) visualiza a identidade da marca como um prisma hexagonal que inclui o “elemento físico” e a “personalidade” na emissão, para além do “reflexo” e do “auto-conceito” na receção. A ligação entre emissão e receção é feita através do relacionamento e da cultura da marca. Este modelo ajuda a garantir que a marca permanece fiel a si mesma e coerente nas suas comunicações para o mercado (Kapferer, 2012). Neste sentido, a identidade da marca pode ser vista como uma dimensão crucial para se entender a razão de ser e os valores internos de uma marca (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012) apresentou o conceito de identidade de marca através do “prisma de identidade de marca”, composto por seis facetas que refletem tanto a imagem do remetente quanto a imagem do destinatário e são abordadas a partir de uma perspectiva de externalização, bem como a partir de uma perspectiva de internalização. As perspectivas externas são os aspetos físicos da marca, o relacionamento de uma marca com os seus utilizadores e o reflexo desta do ponto de vista do destinatário. As perspectivas internas são tratadas através da personalidade, da cultura e da autoimagem da marca (Kapferer, 2012).

De outra perspectiva, segundo o modelo de Aaker (2010) a identidade da marca é definida como um conjunto singular de associações que a marca pretende criar ou manter. Essas associações representam os valores essenciais da marca. De acordo com Aaker (2010), a identidade da marca reflete os seus valores fundamentais e constitui-se como uma promessa da organização aos consumidores, por isso, todos os elementos de uma organização devem incorporar os valores da marca. Aaker (2010) apresentou quatro dimensões da identidade da marca (Figura 2): a marca como produto, a marca como organização, a marca como pessoa e a marca como símbolo.

Figura 2 - Dimensões da Identidade da Marca



Fonte: adaptado de Aaker (2010)

Os modelos de identidade da marca têm sido alvo de investigações no sentido de se saber se estes modelos podem ser utilizados, ou se devem ser adaptados para orientar a gestão de marca para serviços (P. Steenkamp, 2019). Os resultados mostram semelhanças substanciais entre os modelos de Aaker (2010) e Keller (2013) quando foram comparados (P. Steenkamp, 2019).

De acordo com P. Steenkamp (2019), os modelos mais importantes na literatura são o modelo de Aaker (2010) e o modelo de Keller (2013) que foi renomeado de pirâmide de ressonância de marca. Estes modelos foram desenvolvidos a partir de um contexto business-to-consumer (B2C) e são mais relevantes e atuais (P. Steenkamp, 2019). Os modelos de Aaker (2010) e Keller (2013) foram comparados por P. Steenkamp (2019) que concluiu que os blocos de construção dos dois modelos têm rótulos e layouts diferentes, mas os modelos são fundamentalmente parecidos com uma sobreposição da maioria das dimensões (P. Steenkamp, 2019). À primeira vista, os modelos de Aaker (2010) e de Keller (2013) parecem diferentes, mas as conclusões retiradas do estudo comparativo de P. Steenkamp (2019) mostram semelhanças substanciais. Parece não haver necessidade de se aplicar ambos os modelos e, em vez disso, a pirâmide de ressonância da marca de Keller (2013) pode ser a única proposta para aplicação de um modelo de gestão da marca nas organizações (P. Steenkamp, 2019).

Balmer e Greyser (2003) relataram que há mais do que apenas a identidade da marca a ser descoberta nas organizações. Existem vários tipos de identidade: a real, a comunicada, a concebida, a ideal e a desejada. Essas diversas identidades exigem uma gestão integrada para que não ocorram divergências ao longo do tempo (Urde & Koch, 2014). A identidade está conectada às pessoas e à cultura de uma organização, por isso, alterar a identidade de uma marca é um processo lento (Kosteljik & Alsem, 2020).

De acordo com Keller e Swaminathan (2019), a identidade física de uma marca inclui o nome, o logótipo/símbolo e o slogan que atuam como elementos de identificação e diferenciação no mercado. O nome da marca é um dos ativos mais importantes de uma marca (Aaker, 2009; Keller & Swaminathan, 2019; Klink & Wu, 2014; Motoki, Park, Pathak & Spence, 2022), pois representam frequentemente o primeiro ponto de contacto entre o consumidor e uma marca, ajudando assim a definir as impressões e expectativas iniciais deste (Keller & Swaminathan, 2019; Motoki et al., 2022). Possuir um nome da marca impactante é benéfico para a maioria das organizações (Aaker, 2009; Motoki et al., 2022), e tem importância no campo de investigação do PM (Arora, Kalro & Sharma, 2023; Ries & Trout, 2001). As características fonéticas do nome da marca estão associadas a significados conotativos que podem influenciar o consumidor (Klink, 2001; Park, Motoki, Pathak & Spence, 2021). Cole, Fier, Carson e Andrews (2015) encontraram uma relação significativa e positiva entre as mudanças de nome da marca das seguradoras e o posterior crescimento dos prémios de seguro.

Os significados conotativos dos nomes das marcas têm sido considerados, em vários estudos, um mecanismo potencial subjacente ao simbolismo sonoro da marca que pode melhorar a perceção do consumidor acerca dos atributos de identidade da marca (e.g., Aryani, Conrad, Schmidtke & Jacobs, 2018; Gallace, Ngo, Sulaitis & Spence, 2011; Hinton, Nichols & Ohala, 2006; Klink 2000, 2001, 2003; Lowrey & Shrum, 2007; Lowrey, Shrum & Dubitsky, 2003; Park & Osera, 2008; Park et al., 2021; Sidhu & Pexman, 2018; Slepian & Galinsky, 2016; Wu, Sun, Grewal & Li, 2019; Yourkston & Menon, 2004).

Investigações acerca da percepção do consumidor sobre a identidade da marca concentraram-se no comprimento dos nomes das marcas (e.g., Pathak, Velasco & Calvert, 2019) e nas letras dos logótipos (e.g., Hagtvedt, 2011; Yu, Zhou, Wang & Wang, 2022). Estudos anteriores concluíram que as características do tipo de letra podem influenciar a percepções dos consumidores acerca da identidade das marcas (Doyle & Bottomley, 2004; Lieven, Grohmann, Herrmann, Landwehr & Van Tilburg, 2015; Salgado-Montejo, Velasco, Olier, Alvarado & Spence, 2014; Xu, Chen & Liu, 2017).

Os gestores devem garantir que os nomes das marcas transmitam imagens que são universalmente compreensíveis, independentemente da língua dos consumidores (Athaide & Klink, 2012; Chen & Smith, 2018; D'Anselmo, Prete, Zdybek, Tommasi & Brancucci, 2019; Hoshi, Kwon, Akita & Auracher, 2019). De acordo com César Machado, Vacas-de-Carvalho, Costa e Lencastre (2012), o nome e o logótipo são geralmente considerados os principais sinais de identidade da marca, mas também são “pistas críticas de comunicação” que são independentes do idioma (Henderson & Cote, 2003; Pittard, Ewing & Jevons, 2007; Van den Bosch & de Jong, 2005).

Os logótipos são a identidade visual das marcas e podem contribuir para o sucesso desta como um dos elementos visuais mais salientes (Jiang, Gorn & Chattopadhyay, 2016; Li, Wang & Zhang, 2023; Phillips, McQuarrie & Griffin, 2014; Walsh, Mitchell, Jackson & Beatty, 2010). O logótipo, o emblema e o slogan desempenham um papel importante na identidade da marca pois os consumidores não exploram elevadas quantidades de informação quando tomam decisões acerca das marcas (Keller & Swaminathan, 2019). Os logótipos, como uma dimensão visual, ajudam as organizações a comunicar as suas identidades únicas e a captar melhor a atenção dos consumidores (Kim & Lim, 2019). O desenvolvimento de um logótipo forte é particularmente relevante para organizações de serviços (César Machado et al., 2012) devido à natureza intangível das suas ofertas (Berry, 2000; De Chernatony & Segal-Horn, 2003, Devlin & McKechnie, 2008). Em conformidade com Kim e Lim (2019), os logótipos podem ajudar as organizações a comunicarem melhor com os seus *stakeholders* e a aprimorar o conhecimento do consumidor sobre as organizações.

A literatura recomenda a ligação de ofertas de serviços intangíveis a logótipos tangíveis, de forma a transmitir-se significados apropriados (César Machado et al., 2012; Müller, Kocher & Crettaz, 2013). As reações afetivas ao logótipo são críticas uma vez que o afeto pode ser transferido dos sinais de identidade para a marca (César Machado et al., 2012; Henderson & Cote, 1998; Japutra, Keni & Nguyen, 2016; Park et al., 2013; Schecther, 1993). As evidências mostram que os consumidores ficam mais envolvidos com uma empresa cujo logótipo é mais familiar (Park, Eisingerich, Pol & Park, 2013). Face ao exposto, os gestores das seguradoras podem conceber e selecionar de forma mais criteriosa os seus logótipos para posicionarem a marca da sua seguradora de forma eficaz junto dos consumidores (Foroudi, Melewar & Gupta, 2017). Estas descobertas podem ter implicações teóricas em relação aos critérios de decisão de *branding* das seguradoras acerca do design do logótipo no âmbito do seu PM.

A literatura mostra que os designs de logótipos ajudam os consumidores a tomar consciência das marcas (Noble, Bing & Bogoviyeva, 2013; Tavassoli & Lee, 2003; Van Grinsven & Das, 2014) e invocam certos significados com base nas características dos elementos do logótipo, tais como o tipo de letra, a forma e a cor, que são, por sua vez, transferidos para a identidade de cada marca (Hagtvedt, 2011; Luffarelli, Stamatogiannakis & Yang, 2019). Os gestores podem beneficiar consideravelmente da compreensão dos princípios de conceção, seleção e modificação de logótipos (César Machado et al., 2012). Um logótipo bem desenhado pode gerar melhores resultados na construção da identidade da marca (Abratt & Kleyn, 2012).

Em harmonia com Kim e Lim (2019), as cores dos logótipos também afetam as perceções dos consumidores a respeito da identidade da marca. A perceção das marcas é influenciada pelas cores (Ridgway & Myers, 2014) e podem chegar a incluir julgamentos éticos sobre uma marca (Sundar & Kellaris, 2017). Labrecque Milne (2012) descobriram que a saturação da cor tem uma relação positiva com a robustez da identidade da marca percebida pelos consumidores.

Por sua vez, os slogans traduzem-se em frases curtas e informativas sobre a marca, de natureza descritiva ou persuasiva. De acordo com Keller e Swaminathan (2019), os principais benefícios que os slogans transferem para a identidade da marca são o reforço do valor da marca e a facilitação da memorização e recordação da marca.

De acordo com Fakhrutdinova, Kolesnikova e Yurieva (2014) e Rua e Santos (2022), a identidade da marca tem um papel preponderante na definição de estratégias sustentadas e diferenciadas do *branding* nas organizações que podem impactar o posicionamento de uma marca. A diferença entre identidade e posicionamento é que a identidade está mais focada na personalidade e os valores de uma organização, enquanto o posicionamento indica de forma mais concreta o que é distintivo na marca de uma organização (Kosteljik & Alsem, 2020). Ainda assim, o posicionamento da marca requer a definição clara da identidade da marca (Mourad & Serralvo, 2018), atendendo que a estratégia de posicionamento se apoia, sobretudo, em aspetos da identidade (Aaker, 2010; Kapferer, 2012; Koch, 2014; Urde, 2003). Uma abordagem de posicionamento baseada na identidade utiliza as perceções internas da marca para a posicionar estrategicamente de forma a adicionar valor (de Chernatony & Riley, 1999).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a identidade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras formula-se a seguinte hipótese de investigação (H3): a identidade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.4. PERSONALIDADE DA MARCA

A personalidade da marca refere-se ao conjunto de características humanas atribuídas a uma marca que influenciam a forma como ela é percebida pelos consumidores (Aaker, 2010; Aggarwal & McGill, 2012; Kotler & Keller, 2021; Loureiro, Lopes, Kaufmann & Wright, 2014). O *Human to Human Marketing* (H2H) veio trazer uma nova abordagem orientada no ser humano para as marcas poderem construir laços fortes com os consumidores (Kotler, Pfoertsch, Sponholz & Haas, 2023).

A literatura tem revelado que a personalidade da marca tem semelhanças com a personalidade humana (Keller & Swaminathan, 2019), de tal modo que pode incluir aspetos como género, idade, classe socioeconómica, além de características psicográficas e emocionais. Esses elementos são fundamentais para entender como uma marca é percebida por diferentes segmentos de consumidores (Ang & Lim, 2006; Azar, 2015; Gordon, Zainuddin & Magee, 2016).

O interesse pelo simbolismo dos traços humanos percebidos pelos consumidores em relação às marcas tem crescido como resultado de determinadas associações nas suas mentes (Coelho, Bairrada & Peres, 2019; Lin, 2010), bem como de ligações emocionais e afetivas às marcas (Ahmad & Thyagaraj, 2017; Bouhlel, Mzoughi, Hadiji & Slimane, 2009; Gordon, Zainuddin & Magee, 2016; Ha & Janda, 2014; Maehle & Shneor, 2010; Rojas-Méndez, Murphy & Papadopoulos, 2013).

A personalidade de uma organização pode ser transmitida através da marca (Keller & Swaminathan, 2019) e pretende estabelecer uma ligação emocional e comportamental com os consumidores (Popoli, 2015; Rua & Santos, 2022). A personalidade da marca pode afetar significativamente a capacidade de os consumidores reconhecerem ou recordarem uma marca, assim como de associá-la a uma categoria específica de bens ou serviços (Aaker, 2010; Freling & Forbes, 2005; Molinillo et al., 2016; Su & Tong, 2015; Wu & Anridho, 2016). Consequentemente, as marcas podem ser configuradas com atributos de personalidade que atraiam consumidores cujo perfil se alinhe com determinada personalidade da marca (Ahmad & Thyagaraj, 2017).

Os consumidores com elevados níveis de identificação com a personalidade da sua marca favorita chegam a afirmar que se revêm na marca e que a marca é uma parte deles (Kaufmann, Loureiro, Basile & Vrontis, 2012). Segundo Loureiro et al. (2014), os consumidores parecem escolher uma marca de acordo com a sua personalidade, da mesma forma como quem escolhe um amigo. Os consumidores atribuem qualidades humanas às marcas e são movidos pelo desejo de refletir a personalidade que a marca personifica (Aggarwal & McGill, 2012). A atração pela personalidade da marca resulta numa elevada identificação à marca por parte do consumidor (Ahmad & Thyagaraj, 2017; Gordon et al, 2016; Loureiro et al., 2014; Matzler, Strobl, Stokburger-Sauer, Bobovnický & Bauer, 2016; Molinillo, Japutra, Nguyen & Chen, 2016).

Por ser única e difícil de imitar, a personalidade da marca é vista como um reflexo da cultura, dos valores e das características de uma organização (Attor, Jibril, Amoah & Chovancová, 2022). Ter um conjunto bem desenvolvido de traços de personalidade permite às organizações transmitirem os valores da marca de maneira mais eficaz (Attor et al., 2022).

Keller e Swaminathan (2019) defendem que a personalidade de marca transmite ao consumidor a percepção de determinados benefícios simbólicos. Esta é moldada por decisões de gestão relacionadas ao nome da marca e a outros elementos, tais como símbolos, logótipos, músicas ou imagens.

De acordo com Aaker, Benet-Martinez e Garolera (2001) as cores podem ser associadas a traços específicos da personalidade da marca. Nesse sentido, a personalidade da marca pode atribuir-lhe características que a tornem mais cativante e fácil de lembrar (Aaker, 2010; Brochado, Silva & LaPlaca 2015; Sheena & Naresh, 2012).

A literatura demonstra o impacto positivo da personalidade da marca nas atitudes em relação à marca (e.g., Chaudhuri & Holbrook, 2001), na preferência pela marca (e.g., Branaghan & Hildebrand, 2011), nas associações à marca (e.g., Freling & Forbes, 2005; Maehle, Otnes & Supphellen, 2011), no compromisso do consumidor à marca (e.g., Hassey, 2019; Valette-Florence & Valette-Florence, 2020) e na intenção de compra e escolha de marca (e.g., Gordon et al., 2016; Khan & Fatma, 2017).

Dar significado às marcas através das suas personalidades facilita a gestão de marketing, especialmente quando estas estão ligadas a atributos emocionais ou afetivos, o que pode fortalecer os laços entre consumidores e marcas (Ahmad & Thyagaraj, 2014).

A personalidade da marca pode melhorar o reconhecimento desejado para um bem ou serviço (Ahmad & Thyagaraj, 2017; Seimiene & Kamarauskaite, 2014; Wee, 2004). Para tal, deve ser consistente e duradoura (Kumar, Luthra & Datta, 2006). Além disso, deve distinguir-se das outras marcas e satisfazer as expectativas e desejos dos consumidores (Bilgili & Ozkul, 2015).

J. L. Aaker (1997) descobriu que o conceito de personalidade da marca detém cinco dimensões importantes: a sinceridade, o entusiasmo, a competência, a sofisticação e a robustez. Contudo, vários investigadores criticaram a escala de personalidade de J. L. Aaker (1997), indicando que tem limitações de fiabilidade e validade em diferentes setores e culturas cruzadas, ao medir a Identidade da marca em vez da Personalidade da Marca, referindo que é muito abrangente, simplista e não inclui fatores negativos (Austin, Siguaw & Mattila, 2003; Azoulay & Kapferer, 2003; Bosnjak, Bochmann & Hufschmidt 2007; Geuens, Weijters & De Wulf, 2009). Su e Tong (2015) constataram que características de personalidade da marca como a competência, a atratividade, a sinceridade e a inovação são fatores que contribuem positivamente para o fortalecimento e crescimento das marcas.

Os principais fatores que podem influenciar a personalidade da marca são os benefícios oferecidos pela marca, o seu país de origem e a personalidade dos consumidores (Eisend & Stokburger-Sauer, 2013). A personalidade da marca pode ser uma fonte de vantagens competitivas resultantes dos comportamentos positivos dos consumidores em relação à marca (Aaker & Fournier, 1995; Calderón-Fajardo, Molinillo, Anaya-Sánchez & Ekinci, 2023; Hultman, Skarmeas, Oghazi & Beheshti, 2015).

Diversos estudos têm investigado as implicações da personalidade da marca em áreas como o valor da marca ou os fatores que influenciam o relacionamento com os consumidores (e.g., Coelho, Bairrada & de Matos Coelho, 2020; Louis & Lombart, 2010; Molinillo, Japutra, Nguyen & Chen, 2017).

Segundo Coelho et al. (2020), a experiência da marca é um construto que desempenha um papel especial ao ajudar a infundir características humanas na personalidade das marcas, dado o seu foco nos sentimentos, cognições e comportamentos produzidos nas relações entre os consumidores e as marcas (Andreini, Pedeliento, Zarantonello & Solerio, 2018; Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009). Por esta razão, muitas organizações têm refletido na personalidade das marcas algumas características humanas (Coelho et al., 2020; Kim & Phua, 2020; Pantin-Sohier, 2009).

A personalidade da marca é uma faceta de uma marca antropomorfizada (Guido & Peluso, 2015; Puzakova, Kwak & Rocereto, 2009). Kim, Sung e Moon (2020) mostraram que quando uma marca antropomorfizada interage com os consumidores é percebida como mais confiável do que as marcas não antropomorfizadas. Algumas investigações debruçaram-se no impacto da personalidade da marca nas redes sociais (Pentina, Zhang & Basmanova, 2013), ou em bens e serviços digitais (Liu & Yan, 2022), ou até em interações com objetos inteligentes e dispositivos alimentados por inteligência artificial (Vernuccio, Patrizi & Pastore, 2021).

Pesquisas sobre a personalidade da marca indicam uma conexão positiva entre a personalidade e a consciência da marca, salientando que ambas são fundamentais para cultivar a lealdade dos consumidores (e.g., Chi, Yeh & Yang, 2009; Keller & Swaminathan, 2019; Molinillo et al., 2016). Além disso, a personalidade da marca pode afetar significativamente a sua reputação, o que, por sua vez, pode fortalecer a fidelidade dos consumidores à marca (Wu & Anridho, 2016). A investigação em relação à Personalidade da Marca tem passado por um notável desenvolvimento, com importantes repercussões para as marcas, mas ainda é necessária mais investigação sobre esta dimensão da marca (Calderón-Fajardo et al., 2023).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a personalidade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, procura-se validar a seguinte hipótese de investigação (H4): a personalidade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.5. AUTENTICIDADE DA MARCA

A autenticidade da marca tem atraído atenção crescente por parte de académicos e profissionais, desde há cerca de duas décadas (Papadopoulou, Vardarsuyu & Oghazi, 2023). Segundo Schoenmueller e Bruhn (2017), a procura dos consumidores por marcas autênticas tem estado a aumentar. Esta procura permanente pela autenticidade da marca tornou-se um desafio organizacional para as marcas conquistarem a confiança dos consumidores e estimularem também a sua credibilidade junto ao seu público-alvo (Delgado-Ballester, Munuera-Alemán & Yagüe-Guillén, 2003; Vallester & Kraus, 2011).

Napoli et al. (2014) defendem que a autenticidade da marca deve ser entendida como a consistência e a continuidade da marca, o que implica que a marca e os seus gestores sejam vistos pelos consumidores como reais, sinceros e genuínos (Napoli et al., 2014).

Eggers, O'Dwyer, Kraus, Vallaster e Goldenberg (2013) definiram a autenticidade de marca como a consistência da marca, a harmonia com os stakeholders e a orientação para o cliente. Desta forma, uma marca consistente alinha as suas promessas com as suas estratégias, os seus valores fundamentais e a sua visão organizacional.

De acordo com Visconti (2010), a autenticidade da marca implica que haja um elevado grau de confiança nas comunicações realizadas pelas organizações. Conhecer a perceção dos consumidores pode ajudar as organizações a direcionar as suas energias e os seus esforços para criar ligações confiáveis entre as marcas e os consumidores (Napoli et al., 2014).

A autenticidade da marca afeta positivamente a qualidade do relacionamento com a marca e isso influencia positivamente as intenções comportamentais dos consumidores (Schoenmueller & Bruhn, 2017). Esta é avaliada de forma intrínseca pelo consumidor, mas também é mediada pelo contexto social (Pinner, 2014), envolvendo um processo reflexivo no qual o significado da autenticidade se pode desenvolver ao longo do tempo de contacto com a marca (Dickinson, 2011). Ilicic e Webster (2014) defendem que a autenticidade da marca depende da sua capacidade em se relacionar de forma genuína e verdadeira com os consumidores para melhor sustentar o posicionamento da marca no mercado. As marcas que transmitem serem ricas em cultura e tradição são vistas pelos consumidores como autênticas (Bruhn et al., 2012).

Bruhn, Schoenmüller, Schafer e Heinrich (2012) foram inovadores na criação de um instrumento para medir a perceção dos consumidores no que toca à autenticidade de marca. Estes investigadores utilizaram a relação com a marca, a imagem e a satisfação dos consumidores com a marca para identificar quatro fatores importantes na medição desta dimensão: a confiabilidade, a continuidade, a originalidade e a naturalidade.

A autenticidade da marca está frequentemente associada a uma marca ser genuína, real e consistente, refletindo os seus valores (Rosado-Pinto & Loureiro, 2024). A autenticidade da marca pode ser medida através da percepção dos consumidores quando a avaliam como genuína, fiel e solidária (Morhart, Malär, Guèvremont, Girardin & Grohmann, 2015).

Segundo Napoli, Dickinson, Beverland e Farrelly (2014), marcas autênticas devem agir com sinceridade, comprometendo-se a fornecer produtos duradouros e serviços de alta qualidade que reflitam o legado da marca, permanecendo fiéis aos princípios e valores fundamentais. Definiram também uma escala de medida da autenticidade através de três atributos principais: a herança, a sinceridade e o compromisso com a qualidade (Napoli et al., 2014).

A herança, abrange o legado da marca, a sua tradição, a sua identidade cultural e a sua história, a relação com o local de origem, a nostalgia e a capacidade de se manter atemporal. A sinceridade é entendida como a habilidade da marca em permanecer fiel aos seus valores e princípios fundadores, refletindo a sua essência. Por último, o compromisso com a qualidade refere-se à execução autêntica de altos padrões de qualidade, à preocupação com os métodos de produção, aos materiais usados, aos padrões de qualidade exigidos e à continuidade da marca ao longo do tempo (Napoli et al., 2014).

De acordo com Papadopoulou et al. (2023), a autenticidade da marca é tratada como uma dimensão composta por quatro fatores: 1) a continuidade, a intemporalidade e o seu legado histórico; 2) a sua credibilidade, o grau em que uma marca está disposta e é capaz de cumprir as suas promessas; 3) integridade, pureza moral e responsabilidade de uma marca, e 4) o simbolismo, que integra o princípio da construção da identidade de uma marca.

Papadopoulou et al. (2023) investigaram empiricamente o impacto da autenticidade da marca nas intenções de compra através do valor percebido (funcional, emocional e social) e do perdão da marca. Os seus resultados demonstraram que a autenticidade da marca tem um impacto positivo no perdão à marca e que esse efeito é mediado pelo valor percebido pelos consumidores. Os resultados revelaram ainda um efeito mediador da autenticidade da marca nas intenções de compra através do valor percebido e do perdão da marca (Papadopoulou et al., 2023).

Guèvremont e Grohmann (2018) mostraram que a autenticidade da marca é a força motriz que atenua as consequências negativas dos escândalos da marca, aumenta o perdão pelo consumidor e, conseqüentemente, a confiança. As marcas costumam cometer erros, que são seguidos de reação imediata na maioria dos casos (Papadopoulou et al., 2023). Os consumidores expressam mais afeto por uma marca que eles percebem como mais autêntica (Papadopoulou et al., 2023) e atribuem maior hipocrisia a marcas que considerem menos autênticas (Guèvremont & Grohmann, 2018).

As percepções positivas em relação a uma marca autêntica funcionam como um escudo contra a publicidade negativa e, por consequência, os consumidores rapidamente retornam às suas atitudes pré-escândalo (Kapoor & Banerjee, 2021). Caso contrário, níveis mais altos de autenticidade da marca podem promover o perdão e reduzir danos (Papadopoulou et al., 2023).

O perdão tem sido investigado principalmente no campo da psicologia, mas começou a despertar interesse nas áreas de marketing (Casidy & Shin, 2015; Christodoulides, Gerrath & Siamagka, 2021; Fetscherin & Sampedro, 2019).

O valor percebido e o perdão de marca como variáveis mediadoras são capazes de explicar como as percepções de autenticidade da marca acabam por ser traduzidas em intenções de compra (Papadopoulou et al., 2023). Södergren (2021) mostrou que a autenticidade da marca provoca avaliações e emoções favoráveis relacionadas com a fidelidade à marca.

Quando os consumidores sentem que uma marca é autêntica, começam a desenvolver atitudes positivas, como confiança (Hernandez-Fernandez & Lewis, 2019), esperam maior qualidade do produto (Moulard, Raggio & Folse, 2016, 2021) e mostram-se disponíveis a aceitar preços mais elevados pelo significado que dão à autenticidade da marca (Riefler, 2020). Beverland, Farrelly e Quester (2010) preconizam que as organizações devem utilizar o seu *branding* como um meio para transmitir valores confiáveis ao seu mercado-alvo. A percepção do consumidor acerca da autenticidade de uma marca é fundamental para a dialética entre as marcas e os consumidores (Grayson & Martinec, 2004).

A autenticidade da marca aumenta o valor da marca e agrega valor à experiência do consumidor porque as marcas genuínas são muito valorizadas (Södergren, 2021). Organizações com marcas autênticas no seu portfólio melhoram a percepção de valor pelo consumidor, uma vez que as marcas autênticas se alinham em torno do seu propósito central (Hernandez-Fernandez & Lewis, 2019; Vredenburg, Kapitan, Spry & Kemper, 2020). Quando os consumidores acreditam que uma marca é autêntica desenvolvem intenções de compra mais elevadas (Kolbl, Diamantopoulos, Arslanagic-Kalajdzic & Žabkar, 2020).

A literatura sobre a autenticidade da marca revela que há uma necessidade de entender de forma adequada os fatores relacionados à marca que sejam antecedentes da sua autenticidade (Södergren, 2021) e que possam ter impacto no posicionamento da marca. Apesar do crescimento da literatura sobre autenticidade da marca, pouco se sabe sobre os mecanismos que causam essas relações (Papadopoulou et al., 2023). Em resposta a essa lacuna no conhecimento, há pedidos de pesquisa contínuos (e.g., Bartsch, Zeugner-Roth & Katsikeas, 2022; Riefler, 2020; Södergren, 2021) para investigações mais profundas sobre a autenticidade da marca.

Se os gestores das marcas souberem o nível de autenticidade que os seus consumidores percecionam em relação às marcas, poderão direcionar as estratégias de marketing e os investimentos de forma mais assertiva para aumentar a autenticidade das marcas.

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a autenticidade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H5): a autenticidade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.6. RELEVÂNCIA DA MARCA

A estratégia de relevância da marca implica a inovação transformacional para gerar ofertas tão inovadoras que novas categorias ou subcategorias são criadas (Aaker, 2011). Envolve também a capacidade organizacional para perceber as mudanças no mercado e nos consumidores (Aaker, 2011).

Para serem relevantes, as marcas são obrigadas a antecipar e entender as mudanças no mercado e nos consumidores, bem como estar predispostas a assumir riscos que vão além do seu mercado-alvo (Aaker, 2011). A seleção da categoria ou subcategoria é uma etapa crucial que influencia como as marcas são consideradas e, portanto, quão relevantes são na mente dos consumidores (Aaker, 2011).

Na competição pela relevância da marca, ao contrário da competição pela preferência da marca, o que está em causa é a disputa por uma categoria ou subcategoria de mercado (Aaker, 2011). O modelo de relevância da marca baseia-se em ser selecionada porque as concorrentes não são relevantes (Aaker, 2011), não porque não sejam preferidos. O sucesso não é vencer a batalha de preferência de marca, mas sim a guerra pela relevância da marca (Aaker, 2011).

De acordo com Aaker (2012), o caminho da relevância da marca implica fazer com que a concorrência se torne irrelevante oferecendo propostas “imperdíveis” e inovadoras que definam uma nova categoria ou subcategoria.

As propostas “imperdíveis” podem incluir características como personalidade, valores organizacionais, programas específicos, benefícios autoexpressivos ou benefícios comunitários. Contudo, cada “imperdível” referido por Aaker (2012) pode assumir muitas formas, tais como um atributo exclusivo, um preço mais baixo, uma combinação de benefícios, o design certo, uma solução de sistemas, uma personalidade distinta ou uma variedade de outras características.

Ainda que uma empresa vença a batalha pela relevância da marca, só será capaz de proteger a sua posição relevante no mercado se criar barreiras à entrada de concorrentes, para tornar essa entrada mais complexa, dispendiosa e arriscada para as marcas concorrentes (Aaker, 2012).

Podem ser considerados três tipos de barreiras para proteger uma determinada posição da marca. A primeira, em que os gestores devem construir uma oferta definidora que seja rica e dinâmica. A segunda, em que devem executá-la bem. A terceira barreira é a criação de novas categorias ou subcategorias diferenciadas e distintas (Aaker, 2012). A relevância da marca resulta da capacidade da marca de reduzir o risco percebido pelos consumidores (Backhaus, Steiner & Lugger, 2011).

As marcas desempenham um papel importante na tomada de decisões dos gestores, para que estes influenciem a relevância da marca, concentrando-se nos seus principais impulsionadores a partir da perspectiva do consumidor (Backhaus et al., 2011).

Estudos anteriores sobre inovação baseiam-se na perspectiva centrada internamente no gestor (e.g., Beverland, Napoli & Farrelly, 2010), ignorando, em grande parte, a perceção dos consumidores acerca da inovação da marca (Boisvert & Ashill, 2011; Boisvert & Khan, 2020; R. Gilal, N. Gilal, F. Gilal & Gong, 2021). Todavia, para compreender a relevância da marca, é essencial investigar os consumidores e os seus processos de tomada de decisão (Gomes et al., 2016). Kalafatis, Remizova, Riley e Singh (2012) defendem que os aspetos tangíveis e intangíveis da marca são critérios essenciais para o consumidor, mas a sua relevância difere com a estrutura e as configurações de cada mercado.

A relevância das marcas pode servir como um mecanismo para lidar com a sobrecarga de informação e simplificar a seleção de produtos (Brown et al., 2012; Zablah, Brown & Donthu, 2010). De acordo com Gomes et al. (2016), as marcas aumentam a confiança na tomada de decisões e podem contribuir para que os clientes se sintam mais satisfeitos com a sua compra. Os contextos de compra, bem como as características do decisor de compra, podem ter impacto na relevância da marca (Gomes, Fernandes & Brandão, 2016). Os atributos relacionados com as marcas são importantes mesmo em processos racionais de tomada de decisão; contudo, as marcas não são relevantes em todos os contextos (Gomes et al., 2016). Como as marcas não são igualmente importantes para todas as organizações, nem para todos os consumidores ou em todas as situações de compra (Mudambi, 2002), é fulcral determinar para quem, quando e em que situações são as marcas que mais vão influenciar as decisões de compra (Brown et al., 2012; Zablah et al., 2010).

De acordo com Rua e Santos (2022), é um desafio para os gestores desenvolver marcas fortes e relevantes, para além de diferenciadas (Veloutsou, Chatzipanagiotou & Christodoulides, 2020). Fischer et al. (2010) pesquisaram a influência das funções da marca na relevância da marca e concluíram que os benefícios da imagem são os que mais contribuem, seguidos pela redução dos custos de pesquisa e só depois a redução do risco. Hammerschmidt, Donnevert e Bauer (2008) apuraram que a relevância da marca difere consideravelmente entre categorias, embora não conseguissem concluir se as funções da marca impulsionam a relevância da marca.

As marcas são significativas nos mercados *business-to-consumer*, sendo a relevância da marca o papel geral das marcas na tomada de decisão dos clientes (Fischer, Völckner & Sattler, 2010). De acordo com Backhaus et al. (2011), os consumidores em categorias de alta relevância da marca apresentam uma maior disposição para aceitar preços mais elevados.

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a relevância da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H6): a relevância da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.7. CREDIBILIDADE DA MARCA

A credibilidade da marca depende da consistência da marca em cumprir as promessas que faz aos consumidores (Janiszewska & Insch, 2012). Esta consistência refere-se aos valores da marca como elementos estáveis, mesmo perante alterações no meio envolvente (Janiszewska & Insch, 2012).

Quando o potencial e as capacidades reais de uma marca não são apoiados, o consumidor fica inevitavelmente desapontado e a marca perde a sua credibilidade (Janiszewska & Insch, 2012). A falta de credibilidade também se reflete no envolvimento do consumidor com a marca, o que pode ser fundamentalmente importante para posicionar as marcas (Janiszewska & Insch, 2012).

Erdem e Swait (2004) examinaram o papel da credibilidade da marca na escolha e consideração da marca pelo consumidor e concluíram que a confiança na marca tem impacto nas escolhas do consumidor e na credibilidade da marca. Como resultado das contingências, os gestores podem ir ajustando as suas decisões de *branding* para contornar possíveis perdas de credibilidade da marca e a erosão de todo o PM (Janiszewska & Insch, 2012). É extremamente difícil recuperar a credibilidade perdida, e o processo é muito demorado e dispendioso.

Posicionamentos bem definidos, diferenciados e que cumpram as condições de credibilidade são fontes de inspiração e estímulo numa organização (Janiszewska & Insch, 2012). O desenvolvimento da marca deve estar de acordo com o seu posicionamento, o que permitirá à marca manter a sua credibilidade (Janiszewska & Insch, 2012). Esta abordagem exige análise das necessidades e expectativas dos consumidores e, por outro lado, monitorização interna nas organizações e controlo da atividade da marca no contexto do cumprimento do seu posicionamento (Janiszewska & Insch, 2012).

A responsabilidade social corporativa (RSC) tem despertado grande interesse no âmbito da credibilidade da marca (den Hond, Rehbein, de Bakker & Lankveld, 2014).

A RSC é definida como a forma pela qual uma empresa procura alinhar os seus valores e comportamentos com os valores e comportamentos dos seus diversos stakeholders (Esmailpour & Barjoei, 2016). A RSC pode, cada vez mais, contribuir ou prejudicar o valor da marca de uma empresa (Fatma, Rahman & Khan, 2015), pelo que tem havido grande interesse pelas práticas sociais de marketing relacionado a causas (Bigné, Pérez & Sanchez, 2009).

As atividades de marketing relacionadas a causas são ideais para melhorar a credibilidade da marca por meio da melhoria da imagem corporativa e da atitude dos consumidores em relação à organização (Mercadé Melé, Molinillo & Fernández-Morales, 2017). Esta perspetiva tem ganho protagonismo em tempos de maior transparência empresarial e de larga cobertura mediática (Popoli, 2011; Swaen & Chumpitaz, 2008), com os consumidores a exigirem iniciativas de RSC e de ESG (Ambiente, Social e Governança) cada vez mais ativas do ponto de vista ambiental e socialmente responsáveis por parte das organizações (Dutot, Galvez & Versailles, 2016; He & Lai, 2012; Pérez & del Bosque, 2012; Popoli, 2011; Singh, Iglesias & Batista-Foguet, 2012).

A maioria das grandes organizações destacam iniciativas de RSC nos seus websites (Fatma et al., 2015), em linha com o número crescente de organizações que ajustam as suas estratégias em conformidade com a RSC (Fatma et al., 2015; He & Lai, 2012; Liu, Wong, Shi, Chu & Brock, 2014; Swaen & Chumpitaz, 2008). Julga-se importante que as organizações relatem as suas políticas de RSC (Mercadé Melé et al., 2017) e que avaliem se as suas atividades são credíveis para o consumidor (den Hond et al., 2014). Segundo Kotler e Lee (2005), as iniciativas sociais que as organizações podem realizar no desenvolvimento da sua RSC podem ser agrupadas em marketing relacionado a causas, marketing social ou apoio a campanhas publicitárias destinadas a conscientizar os consumidores sobre comportamentos que colocam em risco a sociedade.

Frank (2012) defende que o setor segurador é um contexto onde as ações de RSC devem ser bem ponderadas, uma vez que os consumidores esperam que as seguradoras atuem de acordo com as suas responsabilidades éticas, tanto para com os consumidores como para com outros stakeholders. Não levar em consideração a RSC nas seguradoras seria ignorar absolutamente as expectativas dos consumidores de seguros, resultando num comportamento negativo do cliente e no desempenho empresarial (Pérez & del Bosque, 2012). A credibilidade da marca deve ser considerada um fator importante relativamente às iniciativas de RSC percebidas pelos consumidores de seguros (Fatma et al., 2015; Singh et al., 2012), uma vez que se não houver confiança por parte dos consumidores é improvável haver uma atitude positiva em relação às marcas das seguradoras (Delgado-Ballester, Munuera-Alemán & Yagüe-Guillén, 2003). Appiah, Ozuem e Howell (2016) defendem a ligação entre a RSC e as seguradoras, afirmando que a indústria de seguros é relativamente grande, aumentando as capacidades e recursos disponíveis, o que pode resultar em atividades de RSC.

Investigações recentes passaram a focar cada vez mais a lacuna na literatura sobre ações éticas ligadas às perspetivas dos consumidores sobre iniciativas sociais (Singh et al., 2012). As organizações devem ponderar também o tipo de setor em que operam antes de implementar ações de RSC (Appiah et al., 2016; Lock & Seele, 2015; Tong & Hawley, 2009). Em situações de incerteza, a confiança e credibilidade da marca podem atuar como contrapeso na mente dos consumidores aos erros das organizações (Singh & Banerjee, 2021).

Existem três dimensões de confiança na literatura que são comumente reconhecidas (Huaman-Ramirez, Albert & Merunka, 2019). A primeira dimensão, a competência, refere-se ao facto de o cliente poder confiar na perícia de uma empresa para cumprir as suas promessas. A segunda dimensão, a benevolência, refere-se a ações que revelam que a empresa se preocupa com mais interesses do que apenas consigo mesma. A última dimensão, a integridade, refere-se à disposição em seguir princípios e padrões de integridade, e em agir honestamente. Estas três dimensões da confiança na marca têm impacto significativo e positivo no aumento da credibilidade da marca (Huaman-Ramirez, Albert & Merunka, 2019).

A atividade das seguradoras é um contexto onde a investigação acerca da credibilidade das marcas é necessária, centrada no alinhamento entre a perceção dos consumidores de seguros em relação às ações praticadas pelas seguradoras, que impactam na credibilidade da marca.

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a credibilidade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H7): a credibilidade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.8. NOTORIEDADE DA MARCA

Aaker (2010) descreve a notoriedade da marca como o reconhecimento e recordação dos consumidores, relativamente a uma marca que pertença a uma categoria específica de mercado. A notoriedade refere-se à capacidade de a marca ser reconhecida e lembrada pelo consumidor em comparação com os concorrentes, servindo como base para respostas emocionais e comportamentais (Lambin, 2000).

A notoriedade é avaliada através da forma como os consumidores se recordam da marca, desde o simples reconhecimento até ao *top of mind*, medindo a ligação de uma marca com uma categoria de produto na memória do consumidor, variando de uma associação mais fraca a uma mais forte (Aaker, 2010; Lencastre, 2007).

No nível inicial, a notoriedade é conhecida como reconhecimento ou notoriedade assistida, o que significa alguma familiaridade com a marca (Keller & Swaminathan, 2019). Num segundo nível, encontra-se a notoriedade espontânea, que se refere à habilidade do consumidor se lembrar da marca quando é fornecida a categoria de um produto ou uma outra pista relacionada à marca (Keller & Swaminathan, 2019).

Se uma determinada marca for a primeira que vem à mente dos consumidores, encontramos-nos no terceiro nível, o da notoriedade *top of mind* (Kapferer, 2003). É comum associar-se a notoriedade *top-of-mind* com a liderança de mercado numa categoria específica de mercado (Mourad & Serralvo, 2018). Neste nível, o mais elevado, uma grande parte dos consumidores só se consegue recordar de uma marca (Aaker, 2010).

A notoriedade da marca depende da força com que a marca é lembrada e identificada em diferentes contextos e condições (Keller & Swaminathan, 2019). Quanto maior o conhecimento da marca, mais fácil será criar notoriedade para a marca (Esmailpour & Barjoei, 2016). Uma notoriedade forte, favorável e distinta pode afetar positivamente as respostas dos consumidores ao posicionamento pretendido pelas marcas (Khan & Rahman, 2015; Vera & Trujillo, 2017).

A notoriedade e as associações à marca podem ser definidas como “qualquer coisa” ligada à marca na memória do consumidor (Aaker, 2010), o que ajuda a criar um sentimento e valor em relação à marca (Esmailpour & Barjoei, 2016). A partir destas é gerado o valor da marca, baseado na notoriedade e nas associações à marca, ligadas a perceções e a atitudes do consumidor (J.-B. Steenkamp, 2017).

O posicionamento da marca, por sua vez, está relacionado ao significado atribuído aos elementos da marca, criando associações nos consumidores que resultam em respostas cognitivas, afetivas e comportamentais. Notoriedade e associações à marca são elementos fundamentais para a imagem de uma marca que se pode resumir no conceito de posicionamento da marca percebido pelos consumidores (Kosteljik & Alsem, 2020).

As associações à marca dependem do segmento de consumidor, da categoria, dos sentimentos com a marca, dos atributos da oferta e da experiência de uso anterior (J.-B. Steenkamp, 2017). Quanto mais ligações o consumidor tem com uma marca, mais fortes serão as associações (Aaker, 2010; Yoo & Donthu, 2001). Assim, as associações às marcas diferenciam-nas na mente dos consumidores (Esmailpour & Barjoei, 2016), possibilitando que as organizações criem um determinado posicionamento da marca percebido pelos consumidores. As associações à marca funcionam como uma ferramenta para ligar atributos e elementos únicos à imagem da marca, bem como para associar características que a marca deseja destacar no mercado (Keller & Swaminathan, 2019; Koch, 2014).

As associações à marca atuam como um conjunto de informações que ajudam a aumentar a notoriedade da marca na mente dos consumidores (Dong, 2016; Esmaeilpour & Barjoei, 2016; Keller, 1993; Rua & Santos, 2022; Su & Tong, 2015).

Diversos investigadores descobriram que associações positivas podem provocar percepções do consumidor favoráveis à marca (e.g., Alzate, Arce-Urriza & Cebollada, 2022; Baksi & Panda, 2018; Jalilvand & Samiei, 2012; Kudeshia & Kumar, 2017). Segundo Keller e Swaminathan (2019), as associações de marca podem ser listadas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes.

Os atributos são as características descritivas de um produto ou serviço, refletindo o que o consumidor acredita que o produto é ou possui. Os atributos podem ser classificados em dois grupos: atributos relacionados ao desempenho do bem ou serviço, e aqueles que não estão diretamente ligados ao desempenho. Os benefícios representam o valor pessoal que o consumidor atribui aos atributos do produto ou serviço.

Os benefícios podem ser classificados em três tipos: funcionais, experimentais e simbólicos. Os benefícios funcionais são as vantagens intrínsecas do uso do bem ou do serviço, geralmente ligadas aos atributos relacionados com a satisfação de necessidades básicas. Os benefícios experimentais relacionam-se às experiências que o uso do bem ou serviço proporciona ao consumidor. Os benefícios simbólicos são as vantagens extrínsecas do consumo, associadas a atributos não relacionados ao produto, e que atendem a necessidades de aprovação social, autoestima ou expressão pessoal.

Myers e Alpert (1977) explicam que, para um atributo ser considerado determinante, depende tanto da sua importância quanto da sua capacidade de diferenciar marcas. A identificação dos atributos pode ser efetuada através de questionários diretos ao consumidor e de técnicas de distribuição multidimensional (Shocker & Srinivasan, 1979).

A realização de atividades socialmente responsáveis também pode ser determinante na notoriedade da marca de uma empresa, se a percepção dos consumidores num determinado setor estiver focada em associações à marca de caráter social (Bhattacharya, Korschun & Sen, 2009; Bigné, Pérez & Aldás-Manzano, 2012; Marín & Ruiz, 2007; McWilliams, Siegel & Wright, 2006; Mercadé Melé, Molinillo, Fernández-Morales & Porcu, 2018).

Kotler e Keller (2021) destacam que os pontos de paridade e pontos de diferença entre as marcas descrevem o que deve ser equilibrado e o que possa influenciar as percepções dos consumidores (Koch & Gyrd-Jones, 2019). Kapoor, Sahay, Singh, Pammi e Banerjee (2023) referem que poderá ser apenas uma evidência preliminar de como diferentes construtos relacionados com associações à marca podem influenciar a percepção do consumidor na escolha de uma marca.

Apesar das vantagens de marcas fortes, os consumidores muitas vezes escolhem marcas fracas devido à formação de associações à marca e a determinadas percepções de valor (Kapoor et al., 2023). Diversos estudos acerca dos aspetos comparativos entre marcas fortes e fracas mostraram que as marcas fortes inibem o raciocínio estratégico, estão associadas à experiência de afeto positivo e recompensa, têm associações de personalidade de marca mais fortes, exibem fortes associações de memória prévia, comandam relacionamentos positivos e maior lealdade, e são consideradas menos arriscadas (e.g., Esch, Möll, Schmitt, Elger, Neuhaus & Weber, 2012; Grisaffe & Nguyen, 2011; Hoeffler & Keller, 2003; Kapoor & Heslop, 2009; Kapoor et al., 2023; Keller, 1993; Krishnan, 1996; McClure, Li, Tomlin, Cypert, Montague & Montague, 2004; Schaffer & Rotte, 2007; Veloutsou, 2015; Warlop, Ratneshwar & Van Osselaer, 2005; Woodside & Walser, 2007).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a notoriedade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à percepção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H8): a notoriedade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.9. QUALIDADE DA MARCA

Grönroos (2001) considera que a qualidade da marca requer que os consumidores participem na sua produção e no seu consumo, sobretudo quando comparam as suas expectativas com o que realmente recebem (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Tsoukatos & Rand, 2006). Grönroos (2016) indica que as expectativas dos consumidores também são influenciadas pelas atividades de marketing e identifica dois tipos de qualidade de serviço: a qualidade “técnica”, relacionada com o que o consumidor obtém de um serviço, e a qualidade “funcional”, associada à forma como o serviço é entregue.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) identificaram dez dimensões gerais da qualidade do serviço, mas, como resultado de investigações subsequentes, foram resumidas em cinco categorias: a tangibilidade, a capacidade de resposta, a fiabilidade, a empatia e a garantia (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988, 1991).

Zeithaml, Parasuraman e Berry (1996) defendem que, ao melhorar a qualidade dos serviços, os comportamentos favoráveis dos consumidores aumentam e, em contrapartida, os comportamentos desfavoráveis diminuem. Existem duas perspetivas sobre como medir a qualidade do serviço (Vera Martínez & Espinosa Mascarúa, 2014). Uma perspetiva é focada na identificação de atributos, e pode ter uma relação com dimensões da marca como a satisfação e o valor percebido (Chi-Cui, Lewis & Park, 2003; Gounaris, 2005; Tsoukatos & Rand, 2007).

A outra perspetiva da medição da qualidade do serviço é do tipo generalista (Parasuraman et al., 1988), onde se propõe um conjunto de dimensões para medir a qualidade do serviço através de critérios uniformes, mesmo em diferentes setores, permitindo comparações entre eles (Chapman & Wahlers, 1999; Vera Martínez & Espinosa Mascarúa, 2014).

Nos serviços de seguros, o comportamento dos colaboradores pode ser crítico em relação à qualidade da marca das seguradoras percebida pelos consumidores de seguros (Sousa & Coelho, 2013). Shlesinger e Graf von der Shulenburg (1993) concluíram que a qualidade do serviço tem impacto nas decisões dos consumidores no que toca às seguradoras e afeta o prémio de seguro que os consumidores estão dispostos a pagar por uma apólice (Tsoukatos & Rand, 2006).

O processo de decisão dos consumidores individuais de seguros é menos informado, menos racional e menos objetivo do que o processo de decisão dos consumidores coletivos (Beloucif, Donaldson & Kazanci, 2004). A falta de conhecimento e compreensão dos seguros deixa os consumidores individuais mais vulneráveis (Kunreuther, Pauly & McMorrow, 2013), especialmente a propostas de valor alternativas de seguradoras concorrentes (Robson, 2015). A qualidade que resulta dos serviços prestados pelas seguradoras depende da complexidade da informação fornecida, especialmente para consumidores individuais (Robson, 2015). O ramo de seguros não vida tem-se tornado um mercado comoditizado, como consequência da homogeneização das coberturas das apólices na oferta das seguradoras (Robson, 2015).

O impacto da qualidade na lealdade às seguradoras tem-se tornado relevante devido à crescente dinâmica do mercado e ao número elevado de concorrentes (Chen, Mandler & Meyer-Waarden, 2021). A perceção dos consumidores de seguros acerca da qualidade que lhes é oferecida é crucial para a sobrevivência das seguradoras (Tsoukatos & Rand, 2006). Neste contexto, a perceção de qualidade dos serviços pós-venda pode fazer a diferença e levar a resultados mais positivos para as seguradoras (Tsoukatos & Rand, 2006), através da fidelização do cliente, da repetição das compras e do aumento das vendas cruzadas (Taylor, 2001).

No entanto, muitas seguradoras parecem não estar atentas às medidas necessárias para aumentar a qualidade dos seus serviços e manter ou aumentar as suas carteiras de seguros (Durvasula, Lysonski, Mehta & Tang, 2004; Tsoukatos, 2003; Tsoukatos & Rand, 2006). Mohamad, Rusdi, Hashim e Husin (2014) constataram que a perceção dos atributos dos seguros do ramo vida tem um impacto positivo na qualidade percebida e é importante na tomada de decisão dos consumidores. A perceção positiva acerca da flexibilidade dos serviços prestados pelas seguradoras, bem como a rapidez na regularização e liquidação de sinistros, foram consideradas muito relevantes pelos consumidores (Mohamad et al., 2014).

Os canais de distribuição das seguradoras desempenham um papel importante para a qualidade de marca no setor segurador (Dominique-Ferreira, 2018). Apesar da grande importância da distribuição na organização de todo o setor segurador, a investigação sobre a gestão da distribuição no setor tem sido limitada (Braun, Schmeiser & Schreiber, 2016). Joseph et al. (2003) concluíram também a importância do envolvimento dos agentes de seguros nos processos de sinistros e da experiência do mediador de seguros na qualidade percebida global das seguradoras.

A literatura revela que a cadeia de valor do setor depende muito de intermediários, que têm grande importância nos processos de decisão dos consumidores de seguros (Dominique-Ferreira, 2018). Joseph, Stone e Anderson (2003) estudaram a qualidade percebida no serviço dos agentes de seguros, comercializando seguros de diversas marcas para consumidores individuais, concluindo sobre a importância da capacidade de resposta do mediador de seguros e da sua disponibilidade geográfica localmente no desenvolvimento do relacionamento entre o mediador de seguros e o consumidor e consequentemente na percepção de qualidade.

Gupta, Ghardallou, Pandey e Sahu (2022) concluíram que a transformação tecnológica do setor segurador tem impactado positivamente a qualidade percebida pelos consumidores de seguros. Contudo, não obstante a utilização de canais digitais pelos consumidores continue a crescer, manteve-se num nível relativamente baixo no setor segurador, particularmente nos países desenvolvidos, considerando que apenas uma pequena percentagem de consumidores utiliza canais digitais para realizar as suas transações mais importantes (Eling & Lehmann, 2018).

Cappiello (2018, 2020) enfatiza o impacto muito elevado que a tecnologia tem no setor segurador, afetando a qualidade percebida pelo consumidor de seguros. Um exemplo dessas mudanças são as avaliações de risco dos segurados cada vez mais individualizadas, resultantes do tratamento mais automatizado de dados pelas seguradoras e da utilização de tecnologia mais inteligente (Cappiello, 2018, 2020). Essas mudanças obtiveram um impacto positivo na qualidade percebida das seguradoras e tiveram efeito direto no relacionamento entre consumidores e seguradoras (Cappiello, 2018, 2020).

Méndez-Aparicio, Izquierdo-Yusta e Jiménez-Zarco (2017) focaram-se nos serviços digitais de uma seguradora e na percepção dos consumidores sobre essa prestação de serviço digital para aferir a qualidade percebida. Os resultados indicam que os dois mais importantes impulsionadores no uso da tecnologia são a “utilidade percebida” e a “facilidade de uso” (Méndez-Aparicio et al., 2017). Eling e Lehmann (2018) sugeriram que as seguradoras deveriam implementar transformações tecnológicas para aumentar a qualidade percebida ao nível da experiência com a marca, da melhoria dos processos negociais e da oferta de novos produtos de seguros.

Esta transformação e adaptação tecnológica das seguradoras poderá refletir-se positivamente na qualidade percebida pelos consumidores, na utilização de aplicações de IA das seguradoras (Agarwal, Bhardwaj, Saraswat, Singh, Aggarwal & Bansal, 2022; Ceylan, 2022; Dexe, Franke & Rad, 2021; Hentzen, Hoffmann, Dolan & Pala, 2021). Ceylan (2022) sugere que a aplicação da IA ao setor segurador pode tornar as seguradoras mais apelativas para os consumidores, ajudar a desenvolver novos tipos de seguros e proteger as seguradoras de potenciais ameaças. Por outro lado, a utilização de IA desafia as seguradoras a acompanhar o ritmo da evolução tecnológica dos segurados (Gupta et al., 2022). Processos baseados em *big data* podem ajudar as seguradoras na fixação dos preços das apólices, melhorando a sua eficiência operacional (Ayuso, Estany & Nielsen, 2018; Ellili, Nobanee, Alsaiari, Shanti, Hillebrand, Hassanain & Elfout, 2023), proporcionando o aumento da qualidade percebida pelos consumidores (Hassani, Unger & Beneki, 2020).

Quanto à qualidade da marca pela substituição de papéis desempenhados por humanos nas seguradoras, Huang e Meng (2019) afirmam que a IA substituirá algumas funções atuais e criará empregos. No entanto, a IA não consegue reproduzir a parte emocional do comportamento humano, nomeadamente a comunicação e as relações pessoais na prestação de serviços de seguros (Costa, Cruz, Gonçalves, Dias, Vinhas da Silva & Pereira, 2022). Pettersen (2018) apresenta uma ideia contrastante com Huang e Meng (2019) e afirma que os sistemas de IA terão dificuldades em resolver problemas cognitivos que não tenham solução universal, dependendo do contexto (Costa et al., 2022). Pettersen (2018) reforça, também, que muitos problemas e tarefas importantes das seguradoras ainda não podem ser resolvidos por algoritmos de IA, pois a melhor solução ainda requer a cognição humana nas seguradoras, o que não irá distorcer a qualidade percebida pelo consumidor de seguros.

Pelo exposto, pretende-se indagar se as seguradoras consideram a qualidade da marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H9): a qualidade da marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.10. VALOR PERCEBIDO

O conceito de valor percebido tem sido estudado em profundidade no campo do marketing e da marca (Papadopoulou et al., 2023; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988). O valor percebido é definido na literatura como a avaliação geral do consumidor sobre a utilidade de um bem ou serviço com base na sua perceção da relação entre o que lhe é oferecido e o que é recebido (Gutiérrez, Montero-Simó, Araque-Padilla & Gutiérrez, 2013; Holbrook, 1998; Papadopoulou, Vardarsuyu & Oghazi, 2023; Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988).

Assim, o valor percebido tem-se tornado uma parte crítica da gestão estratégica de negócios (Spiteri & Dion, 2004), porque agrega valor significativo ao comportamento do processo de decisão do consumidor (Bolton & Drew, 1991; Zeithaml, 1988). Por tal, tem surgido um interesse crescente da investigação em entender o verdadeiro significado do valor percebido (Fernández, 2012). Compreender e interpretar esse valor é fundamental para as organizações determinarem o que os consumidores realmente desejam (Chi & Kilduff, 2010; Eggert & Ulaga, 2002). Este depende da experiência e conhecimento do cliente e é um fator crítico que ajuda a atrair novos clientes e manter os clientes atuais (Woodruff, 1997; Zeithaml, 1988).

Por conseguinte, o valor percebido pelos consumidores é uma medida global da utilidade de um bem ou serviço que inclui a qualidade, o preço e outros atributos associados ao produto ou serviço (Kotler & Keller, 2021). Deste modo, este relaciona-se com a dicotomia entre qualidade e preço, um conceito unidimensional sustentado pelo valor, seja pelo custo do produto ou pelo seu valor utilitário.

A qualidade e o preço podem ter importâncias distintas para os consumidores (Chapman & Wahlers, 1999; Zeithaml, 1988), aplicando-se também ao consumidor de seguros (Bünnings, Schmitz, Tauchmann & Ziebarth, 2019). O preço é considerado a base do valor percebido, ainda que os consumidores o avaliem incluindo a qualidade percebida (Ruiz, Castro & Armario, 2007).

Embora o valor percebido tenha sido amplamente aceite, o seu conceito tem sido ambíguo (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Dada a multiplicidade de fatores envolvidos, apresentar um conceito de valor percebido que seja estruturado e consensual não é uma tarefa simples (Gallarza & Saura, 2006). O valor percebido tem tido abordagens distintas e divergentes na literatura (Fernández, 2012; Fullerton, 2011; Velázquez et al., 2015), coexistindo muitas perspetivas contraditórias e inconclusivas acerca do conceito e da medição do valor percebido (Gallarza, Gil-Saura & Holbrook, 2011; Leroi-Werelds, Streukens, Brady & Swinnen, 2014).

A literatura mostra que existem duas abordagens principais de pesquisa para a operacionalização do valor percebido (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007). Inicialmente, o valor percebido foi tratado como construto unidimensional, medido por um conjunto de itens ligados a um único conceito centrado na perspetiva utilitária, de benefícios e de custos (Sweeney, Soutar & Johnson, 1999).

No entanto, o conceito de valor percebido é mais amplo do que julgamentos de utilidade e preço (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence, 2006; Zeithaml, 1988). As principais críticas sugerem que a abordagem unidimensional é útil porque simplifica a perceção de valor dos consumidores, mas não leva em consideração fatores intangíveis e emocionais que fazem parte do construto (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007).

Embora a abordagem unidimensional possua o mérito da simplicidade, parece não refletir toda a complexidade das percepções de valor percebido pelos consumidores (Mathwick, Malhotra & Rigdon, 2001; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007; Sweeney & Soutar, 2001).

Outra corrente da literatura apresenta o valor percebido como um construto multidimensional, que consiste em vários atributos ou dimensões inter-relacionadas que formam um fenómeno complexo e que moldam o conceito de valor percebido (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007; Sweeney & Soutar, 2001). Petrick (2002), Sheth et al. (1991) e Sweeney e Soutar (2001) desenvolveram um conceito multidimensional que foi recomendado como uma ferramenta valiosa para a medição do valor percebido.

Enquanto construto multidimensional, o valor percebido é composto por três dimensões: a funcional, a emocional e a social (Sweeney & Soutar, 2001). O valor funcional refere-se à utilidade percebida adquirida a partir da capacidade de uma alternativa para desempenho funcional, utilitário ou físico (Sheth, Newman & Gross, 1991). O valor emocional representa a utilidade percebida adquirida a partir da capacidade de uma alternativa de despertar sentimentos ou estados afetivos (Sheth et al., 1991). O valor social é definido como a utilidade percebida adquirida a partir da associação de uma alternativa com um ou mais grupos sociais específicos (Sheth et al., 1991). A abordagem de Sheth et al. (1991) vai além das proposições funcionais ou económicas e apresenta cinco dimensões de valor do cliente: (1) valor funcional, (2) valor epistémico, (3) valor condicional, (4) valor social e (5) valor emocional.

Estas dimensões são independentes umas das outras, o que significa que uma decisão de consumo pode ser influenciada por qualquer ou todas as dimensões, dependendo da situação, bem como do produto em consideração (Zauner, Koller & Hatak, 2015). No conjunto, estas dimensões contribuem em graus variados para as avaliações de valor percebido pelos clientes.

Por sua vez, o modelo PERVAL de Sweeney e Soutar (2001) compreende quatro dimensões de valor inter-relacionadas: (1) valor emocional – a utilidade que uma oferta cria por meio de sentimentos ou estados afetivos, (2) valor social – a utilidade que uma oferta de mercado fornece por meio de sua capacidade de melhorar o autoconceito social do indivíduo, (3) valor económico (preço/valor pelo dinheiro) – a utilidade que uma oferta fornece em proporção aos custos gerais (relação produção/entrada) e (4) valor funcional (desempenho/qualidade) – a utilidade que uma oferta de mercado fornece através de seu desempenho esperado e qualidade percebida.

O modelo PERVAL foi testado com sucesso em relação a três variáveis dependentes, "vontade de comprar", "vontade de recomendar" e "não esperar problemas com o produto", e foi aplicado noutros estudos (e.g., Pura, 2005; Wang, Po Lo, Chi & Yang, 2004).

Pesquisas científicas relevantes mostraram que o valor percebido afeta positivamente a satisfação, a lealdade e as intenções de compra (Grewal, Monroe & Krishnan, 1998; Papadopoulou et al., 2023; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1991; Sweeney & Soutar, 2001). Pesquisas anteriores sugerem que níveis mais altos de valor percebido aumentam a probabilidade de os consumidores perdoarem falhas cometidas em serviços prestados pelas marcas (Harrison-Walker, 2019; Maxham & Netemeyer, 2002; Papadopoulou et al., 2023).

O valor percebido pelo consumidor tem uma natureza cognitiva e afetiva (Holbrook, 1998) e integra dimensões racionais e emocionais (Sweeney & Soutar, 2001; Zauner, Koller & Hatak, 2015). Reconhecer a relevância das diversas perspectivas acerca do valor percebido deverá contribuir para que os gestores desenvolvam estratégias de posicionamento mais assertivas e alinhadas com a percepção dos consumidores (Kumar, Pozza & Ganesh, 2013).

Portanto, o valor percebido pode influenciar muitos outros resultados comportamentais acerca de outras dimensões de marca tais como a satisfação com a marca ou a lealdade à marca (Yang & Peterson, 2004) e é influenciado por variáveis como os custos associados, os riscos implícitos e os benefícios percebidos por cada consumidor acerca de um bem ou serviço (Chi & Kilduff, 2010). A compreensão do valor percebido é essencial para que as organizações possam ajustar as suas ofertas globais às expectativas e necessidades dos consumidores (Kotler & Keller, 2021). Para definir o valor percebido, é necessário considerar elementos como o nível de serviço, as garantias dadas, os acordos de financiamento, as políticas de devolução, nível de atendimento ao consumidor e os canais de distribuição (Kotler, 2017; Kotler & Keller, 2021).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram o valor percebido uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à percepção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H10): o valor percebido tem um impacto positivo no posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

3.2.11. COMPROMISSO COM A MARCA

Osuna et al. (2017) definem o compromisso com a marca como a conexão económica e emocional que um consumidor pode ter com uma marca, com a expectativa de criar um relacionamento de longo prazo (Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000; Chang & Wu, 2014; Heere & Dickson, 2008; Iglesias, Singh & Batista-Foguet, 2011; Kemp, Jilapalli & Becerra, 2014; Papista & Dimitriadis, 2012; Warrington & Shim, 2000). Desta forma, o compromisso com a marca representa a força das conexões entre os consumidores e a marca, tornando-a eleita no momento da compra (Alberto, Merunka & Valette-Florence, 2013; Magnoni & Roux, 2012; Tuškej, Golob & Podnar, 2013).

O compromisso com a marca é o investimento emocional de um cliente em relação a uma marca, que inclui sentimentos de lealdade e a expectativa de obter benefícios emocionais e funcionais (Amine, 1998; Danes, Hess, Story & Vorst, 2012; Hur, Ahn & Kim, 2011; Noyan & Gölbaşı Şimşek, 2014; Zhang & Bloemer, 2011).

De acordo com Osuna, Veloutsou e Morgan-Thomas (2017), diversos estudos trataram o compromisso com a marca como um sentimento de ligação resultante da interação satisfatória com uma marca. Este sentimento de ligação criado com a marca leva o consumidor a utilizá-la ao longo do tempo e a resistir à mudança, criando um relacionamento importante e valioso com ela (Albert & Merunka, 2013; Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012; Belaid & Behi, 2011; Eisend & Stokburger-Sauer, 2013).

Segundo Osuna et al. (2017), o compromisso com a marca é um sinal do desejo do consumidor manter uma relação com uma marca devido a uma interação prévia satisfatória da marca com o consumidor (Hsiao, Shen & Chao, 2015; Jones, Fox, Taylor & Fabrigar, 2010; Mathew & Thomas, 2018). Os clientes comprometidos preservam um relacionamento valioso com a marca no longo prazo (Shuv-Ami, 2012) e confiam que os benefícios funcionais e afetivos da manutenção do relacionamento são maiores do que os benefícios de cessar o compromisso com a marca (Hur et al., 2011).

Osuna et al. (2017) referem-se às múltiplas definições e abordagens conceituais acerca do compromisso com a marca que o tornam ambíguo e difícil de compreender pois, muitas vezes, é confundido com outras dimensões como o “envolvimento com a marca” (Wolny & Mueller, 2013), o “amor pela marca” (Papista & Dimitriadis, 2012) e a “paixão pela marca” (Albert, Merunka & Valette-Florence, 2013).

Independentemente da abordagem, a literatura concorda no papel protetor que o compromisso desempenha para a marca. Os consumidores comprometidos questionam a validade das informações negativas sobre a marca preferida (Ahluwalia et al., 2000; Germann et al., 2014).

Miquel-Romero, Caplliure-Giner e Adame-Sánchez (2014) concluíram que o compromisso com a marca desempenha um papel mediador entre a satisfação, a confiança e a lealdade, pois a satisfação influencia a confiança, esta por sua vez influencia o compromisso e este último influencia a lealdade. Shuv-Ami (2012) defende que a lealdade está ligada à conexão emocional, e esta está ligada ao compromisso dos consumidores com a marca. Segundo Lariviere, Keiningham, Cooil, Aksoy e Malthouse (2014), o compromisso com a marca é um antecedente da verdadeira lealdade à marca.

Osuna et al. (2017) centraram-se em melhorar a operacionalização do conceito de compromisso com a marca e definiram três dimensões do compromisso com a marca: o compromisso afetivo, o compromisso calculista e o compromisso normativo.

O compromisso afetivo explica-se pela ligação psicológica do consumidor, onde é criada uma conexão com a marca (Hsiao et al., 2015; Kemp et al., 2014). O compromisso afetivo reflete a intenção do consumidor em preservar a sua relação com uma marca (Jones et al., 2010; Kemp et al., 2014). O compromisso afetivo representa a ligação emocional do cliente à marca, com base na sua identificação com ela ou no quão favorável o consumidor se sente em relação à marca (Osuna et al., 2017). A relação dos consumidores afetivamente comprometidos com a marca é mais ampla e mais profunda, porque os consumidores identificam-se com a marca e tornam-se menos sensíveis ao preço ou à conveniência (Mason & Simmons, 2012).

O compromisso calculista define-se como a ligação e proximidade psicológicas baseadas nos custos percebidos associados ao fim do relacionamento com a marca. O compromisso calculista refere-se a “ter de manter” ou “ter de continuar” a relação com a marca (Osuna et al., 2017).

O compromisso normativo é o vínculo psicológico do consumidor baseado no seu sentido de obrigação para com a marca. Diz respeito, desta forma, ao consumidor considerar que “deve” manter o relacionamento com a marca (Osuna et al., 2017). É, portanto, um sentimento de obrigação para com um relacionamento (Jones et al., 2010). É considerado a dimensão do “apego moral” (Lariviere et al., 2014). A pressão social, a necessidade de aprovação ou a motivação para cumprir crenças normativas são as principais características desta dimensão normativa do compromisso com a marca (Jones et al., 2010; Lariviere et al., 2014; Tuškej et al., 2013).

Três antecedentes poderosos do compromisso com a marca reconhecidos na literatura são a satisfação com a marca (Sung & Choi, 2010), a confiança na marca (Jahn, Gaus & Kiessling, 2012; Lacey, 2007) e a ligação à marca (Ilicic & Webster, 2014). A confiança é um dos antecedentes mais citados do compromisso dos consumidores com uma marca (Jahn et al., 2012; Lacey, 2007; Louis & Lombart, 2010). Os clientes revelam compromisso com a marca quando estabelecem confiança com a marca (Kemp et al., 2014), ou uma reação emocional e psicológica onde o cliente sente a necessidade de adquirir produtos da marca (Ilicic & Webster, 2014).

As relações de compromisso entre consumidor e marca têm sido um tema vital para investigadores e profissionais de marketing (Alvarez, David & George, 2023; Azar, Machado, Vacas-de-Carvalho & Mendes, 2016; Fournier, 1998; Koerner, 2018), sugerindo as pesquisas que o consumidor procura marcas com as quais se identifique, concomitantemente, como consumidor e como ser humano (Avery, Fournier & Wittenbraker, 2014; Popoli, 2015; Rua & Santos, 2022). Neste processo de identificação, Alvarez et al. (2023) concluíram que existem cinco tipologias principais de compromisso dos consumidores com as marcas e que podem ser classificadas como: o “amor à marca”, o “ódio à marca”, o “vício na marca”, a “amizade à marca” e a “relação normal com a marca”.

O amor à marca tem sido a tipologia de relacionamento com a marca mais estudada (Albert et al., 2013; Astakhova, Swimberghe & Wooldridge, 2017; Hsu, Chih & Liou, 2015). O amor à marca é um construto multidimensional que envolve integração da própria marca, paixão, atitude positiva, longa duração e outros componentes (Albert, Merunka & Valette-Florence, 2008; Batra et al., 2012). Sendo uma das formas mais predominantes de relacionamento próximo com a marca (Reimann, Nunez & Castano, 2017), o amor à marca é geralmente considerado o ápice do *branding* e o resultado mais almejado pelos gestores (Alvarez et al., 2023; Bagozzi, Batra & Ahuvia, 2017).

O ódio à marca constituiu o segundo tipo mais estudado (Alvarez et al., 2023). A terminologia de ódio à marca inclui a lealdade de oposição à marca (Marticotte, Arcand & Baudry, 2016), a inimizade (Kähr, Nyffenegger, Krohmer & Hoyer, 2016), os relacionamentos negativos com a marca (Dessart, Veloutsou & Morgan-Thomas, 2020), a desidentificação da marca (Ruppel & Einwiller, 2021), a evitação (Odoom, Kossiba & Djamgbah, 2019) e as reações antimarca (Johnson, Whelan & Thomson, 2012).

O tema da comunidade antimarca é particularmente saliente nos estudos sobre ódio à marca (Dessart et al., 2020; Marticotte et al., 2016; Rodrigues, Brandão & Rodrigues, 2021), o que é consistente com a sua base inicial em sites antimarca (Kucuk, 2008). As irregularidades corporativas (Zarantonello, Romani, Grappi & Fetscherin, 2018), bem como os estímulos à marca baseados em valor ou desempenho, considerados injustos ou imorais (Kähr et al., 2016), emergem como preditores críticos do ódio à marca (Alvarez et al., 2023). A incompatibilidade ideológica com a marca também pode dar origem à desidentificação do consumidor (Hegner, Fetscherin & Van Delzen, 2017; Rodrigues et al., 2021, Ruppel & Einwiller, 2021).

O vício na marca é outro tipo de compromisso com a marca referido como uma “dependência de marcas” (Cui, Mrad & Hogg, 2018; Mrad & Cui, 2017; Mrad, Majdalani, Cui & El Khansa, 2020). O vício na marca envolve afetividade e gratificação positivas, a preocupação mental e comportamental, e os impulsos incontroláveis de comprar da marca (Cui et al., 2018).

A amizade com a marca é uma relação voluntária que envolve intimidade, afeto, lealdade, reciprocidade e apoio social (Kumar, Leone, Aaker & Day, 2018; Price & Arnould, 1999; Su, Mariadoss & Reynolds, 2015). Os relacionamentos interpessoais têm sido uma fonte de inspiração para a literatura acerca da amizade do consumidor com as marcas (Price & Arnould, 1999; Su et al., 2015). Nas relações comuns com a marca, as pessoas fornecem benefícios em resposta à necessidade da outra parte e o interesse próprio fica em segundo lugar, de forma altruísta (Alvarez et al., 2023).

A literatura tem-se concentrado no tema do compromisso com a marca como um complemento e como uma alternativa à satisfação (e.g., Calder, Isaac & Malthouse, 2015; Carroll & Ahuvia, 2006; Fernandes & Moreira, 2019; So, King, Sparks & Wang, 2016).

No entanto, é necessária mais investigação para se entender de forma mais completa de que forma o compromisso com a marca, as ligações ou disrupções com a marca, moldam, ou são moldadas, pelos diversos tipos de relacionamento que os consumidores criam com as marcas, pois, de forma surpreendente, ainda existe pouca investigação dedicada a este tema (Alvarez et al., 2023).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram o compromisso com a marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H11): o compromisso com a marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.12. LEALDADE À MARCA

A lealdade à marca é também um indicador significativo do sucesso de um negócio (Vilkaite-Vaitone & Skackauskiene, 2020), sendo fundamental para organizações em mercados de intensa competitividade (Bhatnagar, Syed & Mishra, 2017; Mercadé-Melé et al., 2018; Watson et al., 2015). Os clientes são ativos muito importantes para organizações dinâmicas e competitivas (Watson et al., 2015). O custo de manter um segurado é aproximadamente um oitavo do custo de atrair novos (Shahroodi, Avakh, Soltani & Eisazadeh Saravani, 2024). Por isso, o custo de aquisição de segurados é muito superior ao investimento na “fidelização” através da retenção de segurados em carteira (Shahroodi et al., 2024).

Para Osuna et al. (2017), a lealdade à marca é uma dimensão que diferencia o verdadeiro compromisso de alguns comportamentos de compra repetidos (Srivastava & Owens, 2010). A lealdade é entendida como um compromisso profundo de recomprar e continuar a priorizar uma marca preferida (Matthews, Son & Watchravesringkan, 2014; Mercadé-Melé, Molinillo, Fernández-Morales & Porcu, 2018). A lealdade à marca tem sido entendida como um conceito complexo, de construção multidimensional (Vera Martínez & Espinosa Mascarúa, 2014). A lealdade à marca comporta quatro antecedentes: o compromisso, a confiança, a satisfação e os incentivos à lealdade (Iglesias & Ind, 2020; Leonidou, Kvasova, Leonidou & Chari, 2013; Mirzamohammadi & Hamid, 2019; Watson, Beck, Henderson & Palmatier, 2015).

Investigações sobre os determinantes da lealdade à marca descobriram que existem dois grupos de fatores que a determinam: (1) aqueles que causam dedicação, como a confiança, a duração do relacionamento e a capacidade de resposta, e (2) aqueles que causam restrições, como o risco percebido, os custos de procura e a falta de alternativas (Bhatnagar et al., 2017). Estes dois tipos de fatores têm impactos diferentes na lealdade: os fatores de dedicação fazem com que as relações cresçam e os fatores de restrição fazem com que as relações persistam (Bhatnagar et al., 2017).

De acordo com Osuna et al. (2017), o processo de construção da lealdade consiste em quatro fases:

- 1) lealdade cognitiva, baseada na crença na marca;
- 2) lealdade afetiva, baseada na cognição e afeto do consumidor em relação a uma marca;
- 3) lealdade conativa, baseada em intenções comportamentais influenciadas por repetidos episódios de afeto positivo em relação à marca;
- 4) lealdade à ação, baseada nas intenções convertidas em ações e acompanhada do desejo de ultrapassar barreiras que impeçam a ação.

Gerir a lealdade de clientes é um dos principais desafios que as organizações enfrentam, especialmente aquelas que oferecem serviços baseados em assinatura. Identificar e gerir a relação com clientes que apresentem uma tendência a deixar a seguradora ou, por outras palavras, prever a rotatividade de clientes, é de significativa importância numa estratégia de retenção de clientes (De Caigny, Coussement & De Bock, 2018; Prabadevi, Shalini & Kavitha, 2023).

“Churn de clientes” é um termo de marketing que designa quando os clientes mudam para outros fornecedores ou compram menos (Shahroodi et al., 2024). Prever o *churn* de clientes pode ajudar as seguradoras a adotar estratégias adequadas com antecedência, o que certamente resulta numa redução dos custos de marketing e na manutenção da carteira de clientes da seguradora (Bolancé, Estany & Padilla-Barreto, 2016; Shahroodi et al., 2024). Com uma gestão eficaz do *churn*, as perdas são minimizadas por meio de previsões e os ganhos resultam da retenção de clientes valiosos (Paredes, 2018; Scriney, Nie & Roantree, 2020).

Shahroodi et al. (2024) apresentaram oito fatores que podem ajudar a explicar a rotatividade dos segurados: o tipo de seguro, o prémio, o resultado dos sinistros, a duração das apólices, a forma de pagamento, o número de prestações, o número de apólices e o número de sinistros participados.

Leiria, Rebelo e Matos (2022, 2023) identificaram os principais fatores que explicam o cancelamento de apólices de seguro automóvel por parte de clientes individuais, considerando a influência dos intermediários nas suas decisões. Estes investigadores descobriram que táticas agressivas das seguradoras para aquisição de clientes podem induzir o cancelamento de apólices de seguro.

Apólices com prémios mais altos e sinistros recentes são determinantes do cancelamento do seguro (Leiria et al., 2022, 2023). Por outro lado, o pagamento das apólices por débito bancário automático ou sem prestações reduz a probabilidade de cancelamentos de apólices de seguro (Leiria et al., 2022, 2023). Uma grande parte dos clientes de seguros mudam de seguradora todos os anos (Dong, Frees, Huang & Hui, 2022; Mirzamohammadi & Hamid, 2019). A retenção de clientes no mercado segurador é baixa em comparação com outros mercados (de la Llave, López & Angulo, 2018).

Embora as seguradoras não as revelem, as suas taxas de retenção são bastante baixas (Verhoef & Donkers, 2005). As estratégias implementadas pelas seguradoras neste âmbito têm priorizado a aquisição de clientes em vez da sua retenção, implementando frequentemente táticas baseadas em promoções de vendas agressivas (Chen, Mandler & Meyer-Waarden, 2021; Gamble et al., 2009). Estas estratégias criam um ambiente de mercado onde os clientes mudam regularmente de seguradora, e de apólice de seguro, apenas para pagar prémios mais baixos (Robson, 2015; Verhoef & Lemon, 2013).

Na prática, a lealdade à marca tem sido gerida como um *trade-off* entre o preço do risco seguro e a probabilidade de cancelamento, considerando duas variáveis diretamente associadas: quanto maior o preço do risco, maior a probabilidade do cancelamento de uma apólice de seguro (Dong et al., 2022).

Diversos estudos demonstraram o impacto da retenção de clientes no valor de uma seguradora (Ascarza, Neslin, Netzer, Anderson, Fader, Gupta, Hardie, Lemmens, Libai, Neal & Provost, 2018; Gupta, Lehman & Stuart, 2004; Ruefenacht, 2018; Venkatesan & Kumar, 2004). As seguradoras podem ter a lealdade às marcas condicionada pela gestão comercial das carteiras estar delegada a mediadores contratados por várias seguradoras (de la Llave et al., 2018).

A influência dos intermediários na decisão dos clientes de cancelar apólices de seguro é considerável, dada a forte confiança dos clientes nos seus conselhos e recomendações (Dominique-Ferreira, 2018; Felício & Freire, 2016). Os clientes abandonam as seguradoras, no entanto, podem continuar a ser clientes do mesmo intermediário (Dominique-Ferreira, 2018).

Staudt e Wagner (2018) argumentam que os agentes vinculados ou exclusivos de uma seguradora são o canal de distribuição com menores probabilidades de caducidade. Quando um mediador de seguros cancela o seu contrato comercial com uma seguradora, muitos dos seus clientes seguem-no, mesmo que aquela seguradora tenha boas apólices de seguro, boas coberturas e bons serviços associados (Guillén, Neilsen & Perez-Marin, 2008).

De acordo com de la Llave et al. (2018), o agente desempenha um papel importante na ligação ao cliente, acrescentando que as áreas geográficas onde não está localizado um agente são potenciais zonas de rotatividade de apólices para outras seguradoras. Os canais digitais ainda são um complemento, mas não um substituto, dos canais de distribuição tradicionais (Naujoks et al., 2017).

Os websites estão a tornar-se úteis para comparação de preços, no entanto os contratos continuam a ser maioritariamente realizados através de intermediários (Dominique-Ferreira, 2018). Os clientes têm preferido permanecer com os mediadores tradicionais principalmente devido à complexidade dos seguros (Robson, 2015; Staudt & Wagner, 2018).

No caso específico das seguradoras, a lealdade à marca é influenciada por múltiplos fatores, tais como os prémios de seguro, a recomendação do mediador de seguros, o envolvimento com os vários tipos de serviços das seguradoras (Paredes, 2018) e as diversas estratégias das seguradoras para fixação dos prémios de seguros (Dominique-Ferreira, Vasconcelos & Proença, 2016).

Rai e Medha (2013) concluíram que a qualidade do serviço da seguradora e a confiança na marca são os antecedentes mais influentes na formação da lealdade do cliente. A satisfação do cliente de seguros foi considerada um preditor fraco da lealdade à marca da seguradora por Rai e Medha (2013), ao contrário do que tinha sido amplamente sugerido na literatura. Rai e Medha (2013) argumentam que estes resultados podem ser explicados pelo facto de os consumidores de serviços de seguros exigirem seguradoras estáveis e fiáveis, em vez de uma que corresponda apenas às suas expectativas de satisfação no serviço prestado.

De acordo com Chen e Mau (2009), em seguradoras de ramo vida, a lealdade à marca é influenciada pelo comportamento ético de vendas, mediado pela confiança tanto na seguradora, como nos mediadores de seguros. Quanto mais éticos os vendedores de seguros são percebidos pelos consumidores de seguros, maior é a confiança na seguradora para a qual trabalham e maior é a lealdade à marca dessa seguradora (Chen & Mau, 2009).

Alguns dos benefícios de estratégias de fidelização de clientes são a redução da sensibilidade ao preço, a diminuição da permeabilidade aos esforços de marketing dos concorrentes, a capacidade de investir na melhoria da qualidade das experiências em vez de defender esforços de aquisição de organizações concorrentes (Allaway, Gooner, Berkowitz & Davis, 2006). Daqui resultam vários graus de lealdade com base no nível de compromisso com a marca (Woodham, Hamilton & Leak, 2017), registando-se que os consumidores leais a uma marca podem não ser tão homogêneos como se pensava anteriormente (Woodham et al., 2017).

Guillén et al. (2008) argumentam que há um interesse crescente em analisar o valor da vida útil e a lealdade do cliente no setor segurador. As taxas de anulação de apólices são indicadores essenciais para a gestão das seguradoras (López-Díaz et al., 2017).

De acordo com de la Llave et al. (2018), a lealdade à marca das seguradoras tem diminuído em consequência da quantidade de propostas de valor por parte de um elevado número de concorrentes disponíveis. A relação entre o preço e o cancelamento das apólices também foi analisada por de la Llave et al. (2018) e por Guillén et al. (2008). Para de la Llave et al. (2018), os clientes que pagam prémios de seguro mais elevados têm maior probabilidade de cancelar as suas apólices.

De acordo com Guillén et al. (2008), a ocorrência de sinistros desencadeia aumentos dos prémios de seguros que podem ser percecionados pelos clientes como uma penalização injusta. Nestes casos, os clientes tentam encontrar outros concorrentes que não penalizem da mesma forma o cliente reclamante de um sinistro (Guillén et al., 2008).

O conceito de lealdade tem vindo a ganhar ainda mais atenção na literatura de marketing (Vera & Trujillo, 2017; Vilkaite-Vaitone & Skackauskiene, 2020), no entanto, apesar da literatura existente sobre lealdade, o seu campo teórico ainda parece ser relativamente inexplorado (Kim et al., 2020).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a lealdade à marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H12): a lealdade à marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.2.13. SATISFAÇÃO COM A MARCA

A satisfação com a marca refere-se a uma transação cognitiva com um julgamento vinculado ao paradigma da expectativa (Carroll & Ahuvia, 2006; Fernandes & Moreira, 2019) e pode ser definida como uma avaliação geral do cliente sobre o desempenho de uma oferta de uma marca (Fernandes & Moreira, 2019; Gustafsson, Johnson & Roos, 2005), ou como um julgamento de avaliação global sobre o uso ou o consumo de um produto de uma marca (Fernandes & Moreira, 2019; Westbrook, 1987). Patterson e Spreng (1997) enfatizaram que a satisfação com a marca resulta de uma avaliação pessoal em relação à capacidade de uma organização conseguir atender às necessidades dos consumidores.

Solomon (2017) define a satisfação com a marca como o julgamento que o consumidor faz durante, ou após, a utilização de um bem ou serviço, sendo uma reação comparativa com as expectativas previamente estabelecidas pelo consumidor. Segundo Fernandes e Moreira (2019), a literatura é consensual em referir que a satisfação consiste numa avaliação global após o consumo e surge após as diversas interações com a marca (Hollebeek, Glynn & Brodie, 2014; Silva, Bebbber, Matte, De Toni, Libardi, Notari e da Silva Sabedotti, 2023).

A satisfação com a marca é uma condição emocional resultante da avaliação geral do consumidor acerca dos contactos tidos com a marca (Iglesias, Markovic & Rialp, 2019; Severt, Rompf & Severt, 2007), representando a atitude de um cliente em relação a uma organização, ou uma resposta emocional à diferença entre o que o consumidor espera e o que recebe quando uma determinada necessidade ou desejo são satisfeitos (El-Adly, 2019; Hansemark & Albinsson, 2004; Khoironi, Syah & Dongoran, 2018; Mohajerani & Miremadi, 2012; Oliver, 2014; Tahir, Adnan & Saeed, 2024).

Vavra (1997) distinguiu duas perspetivas da satisfação: a primeira considera que a satisfação implica uma perceção psicológica favorável por parte do consumidor. A segunda perspetiva trata a satisfação como o resultado do nível de contentamento do cliente alcançado na experiência de consumo.

O estudo da satisfação com a marca desempenha um papel decisivo para as organizações poderem identificar e compreender as expetativas dos consumidores após a análise dos seus valores intrínsecos e das suas perceções relativamente à marca (Martinho, Pires, Portela & Fonseca, 2015; Pedragosa & Correia, 2009). Apesar de alguma falta de consenso na definição do conceito de “satisfação”, a literatura oferece múltiplas perspetivas para se poder desenvolver medidas confiáveis acerca da satisfação e interpretar consistentemente os resultados empíricos (e.g., Rusmahafi & Wulandari, 2020).

A satisfação do consumidor com a marca é um indicador determinante para prever o seu comportamento futuro (Osuna et al., 2017) e molda a sua perceção em relação à marca (Hsiao et al., 2015). Clientes que se encontram satisfeitos têm maior propensão para voltar a comprar e se comprometer num relacionamento contínuo e duradouro com a marca (Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niwssing & Meffert, 2006; Shuv-Ami, 2012; Story & Hess, 2010; Sung & Campbell, 2009; Sung & Choi, 2010). Gong e Yi (2018) afirmam que aceitação, relação, antecipação e felicidade podem estar inter-relacionadas com a satisfação. No geral, a evidência que a satisfação desempenha um papel crucial no sucesso das marcas e das organizações é unânime (Giese & Cote, 2000; Rusmahafi & Wulandari, 2020).

Diversos estudos corroboram o impacto positivo da satisfação na lealdade que ocorre também no caso das seguradoras (Ruefenacht, 2018), cujo efeito pode resultar em compras repetidas independentemente da sensibilidade dos consumidores ao preço (Oliver, 2014). A satisfação com a marca influencia as intenções futuras dos clientes que adotam abordagens mais transacionais, sendo um determinante da confiança e do compromisso que fortalece a lealdade com a marca (Bolton, 1998; Garbarino & Johnson, 1999). Satisfazer o cliente é um dos objetivos das organizações de serviços, devido aos benefícios de longo prazo de ter clientes satisfeitos, como comentários positivos, fidelidade do cliente e rentabilidade sustentável (Greenwell, Fink & Pastore, 2002; Liu & Jang, 2009).

Casalo, Flavián e Guinalú (2007) concluíram que existem dois tipos distintos de satisfação: a “satisfação económica” e a “satisfação não económica”. A satisfação económica está relacionada com o desempenho financeiro medido por volumes de faturação e lucro gerado, enquanto a satisfação “não económica” envolve um processo emocional do consumidor que depende da sua relação com a marca e com a forma como a marca cumpre o seu propósito (Casalo et al., 2007).

Chang, Cheung e Tang (2013) referem que este processo emocional pode resultar de todos os contactos tidos com uma marca, nomeadamente o prazer que o consumidor pode obter durante as várias fases de contacto com uma marca (Oliver, 2010; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2017).

Su, Swanson, Chinchachokchai, Hsu e Chen (2016) destacam que a satisfação com a marca está intimamente ligada ao resultado final, ou seja, à escolha efetiva de uma marca pelos consumidores. A decisão de compra representa o culminar de um processo decisório por parte do consumidor, que reflete todas as suas influências ambientais ligadas à sua satisfação com uma marca (Su et al., 2016). Kearney, Coughlan e Kennedy (2012) concluíram da influência positiva e significativa que o ambiente físico na experiência de consumo pode ter para gerar maior satisfação do consumidor com a marca.

Siddiqui e Sharma (2010) desenvolveram um instrumento para medir a satisfação com a marca no setor de seguros, e concluíram que os consumidores valorizam especialmente a qualidade do serviço dos agentes de cada seguradora e a funcionalidade global dos serviços internos das seguradoras. Com base nos resultados as seguradoras podem quantificar quanto a satisfação com a marca pode influenciar a lealdade, e inferir sobre as barreiras à mudança de marca podem ser determinantes na satisfação do consumidor (Chen & Wang, 2009). A necessidade de identificação e monitorização contínua das barreiras à mudança que possam impactar a satisfação com a marca é defendida por Kumar et al. (2013). É importante para as marcas monitorizar a satisfação dos consumidores para garantir a continuidade da relação com a marca a longo prazo (Beloucif et al., 2004).

Pelo exposto, pretende-se descobrir se as seguradoras consideram a satisfação com a marca uma dimensão importante na operacionalização interna do seu posicionamento da marca pretendido e, por outro lado, relativamente à perceção externa às seguradoras, formula-se a seguinte hipótese de investigação (H13): a satisfação com a marca tem um impacto positivo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

3.3. SÍNTESE

No terceiro ponto, foi aprofundado o enquadramento conceitual acerca dos fundamentos e das dimensões da marca que são imprescindíveis para o desenvolvimento da presente investigação. Foi apresentada uma ampla revisão de literatura acerca de 13 dimensões da marca que foram identificadas e que se julga poderem ser importantes na formação do posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras que será objeto do estudo qualitativo desenvolvido. Para se poder analisar o impacto de cada uma das dimensões da marca identificadas no posicionamento da marca das seguradoras, percecionado pelos consumidores de seguros, foram formuladas 13 hipóteses de investigação que guiaram o estudo quantitativo da presente investigação.

4. O POSICIONAMENTO DA MARCA

4.1. FUNDAMENTOS DO POSICIONAMENTO

A palavra “posicionamento” tem origem no verbo “posicionar”, que significa "dar uma posição". Esta abordagem aponta para que o posicionamento seja interpretado como a posição mental de uma marca na mente de um consumidor. O conceito foi abordado pela primeira vez na literatura no artigo *“Positioning is a game people play in today’s me-too market place”* publicado por Trout (1969) na revista *Industrial Marketing*. Contudo, foi a partir de publicações posteriores de Trout e Ries (1972) e Ries e Trout (1981) que o posicionamento ganhou recebeu mais atenção. O posicionamento emergiu como um paradigma na gestão de marketing (Saqib, 2021) e faz parte da trilogia conhecida por “STP”: a segmentação, o *targeting* e o posicionamento (Kotler & Keller, 2021).

O posicionamento determina principalmente qual a "posição" que uma marca pretende assumir em relação às marcas concorrentes, na mente de um consumidor. Posicionamento pode, assim, ser definido como a determinação das associações desejadas que um consumidor deve ter com uma marca. Pode ser visto, deste prisma, como "a imagem de marca desejada" por uma organização (Kosteljik & Alsem, 2020).

Considerado a necessidade de uma definição universalmente aceite de posicionamento bem como nas inconsistências do significado central da construção do posicionamento, Saqib (2021) apresenta uma proposta para o conceito de posicionamento ampla e completa de modo a ser consensual e convergente entre investigadores: “Posicionamento é uma estratégia de encontrar a perceção desejada pelo consumidor sobre uma marca e preencher um espaço ou janela vazios nas mentes dos consumidores-alvo, criando e comunicando uma imagem da marca que diferencie a sua posição única da dos concorrentes para obter uma vantagem competitiva no mercado” (Saqib, 2021, p.10).

De acordo com Blankson (2016), atualmente, as organizações são confrontadas com a dificuldade de manter uma diferenciação de marca credível face à imitação e homogeneização de ofertas (Hatch & Schultz, 2008) em mercados sobrelotados e fragmentados (Fuchs & Diamantopoulos, 2010).

O desenvolvimento da estratégia de posicionamento neste contexto exige uma integração operacional cuidada do marketing-mix (Lendrevie, Lindon, Dionísio & Rodrigues, 2015) para atingir os objetivos de posicionamento, sendo a sua implementação um dos principais desafios para os decisores de marketing (Lendrevie et al., 2015). A estratégia de posicionamento é o antecedente da gestão da marca (Blankson, 2016) e, como tal, base a base da posição distintiva de uma marca no mercado (Blankson & Kalafatis, 2007b; de Chernatony, 2009).

O desenvolvimento da estratégia de posicionamento centra-se em duas decisões primárias (Kosteljik & Alsem, 2020; Laforet, 2010). A primeira foca-se em decidir que tipo de mensagem e imagem se deseja transmitir a um segmento-alvo específico, tratando-se de uma decisão estratégica para ocupar uma posição distintiva no mercado. A segunda decisão procura garantir que se alcança de facto uma posição pretendida através de táticas operacionais, pelo que consiste em decidir e implementar o *mix* de marketing apropriado.

A abordagem de posicionamento de uma organização pode ser orientada para o mercado e/ou orientada para a marca (Ewing & Napoli, 2005; Gromark & Melin, 2011; Gyrd-Jones, Helm & Munk, 2013; Reid, Luxton & Mavondo, 2005; Urde et al., 2011; Wallace, 2013; Wong & Merrilees, 2007). Equilibrar essas duas abordagens sinérgicas é um desafio teórico e prático para a Gestão.

De acordo com Saqib (2021), é possível identificar cinco fatores que delimitam o posicionamento:

- **Competição:** o posicionamento ajuda a criar uma imagem distintiva em relação aos concorrentes. Muitos outros investigadores partilham essa perspetiva (e.g., Belch & Belch, 2021; Kapferer, 2012; Kotler & Anderson, 1996; Lovelock & Patterson, 2015).
- **“Slot” /mente vazia:** o ato de posicionar procura encontrar e preencher um espaço vazio na mente dos consumidores. Esta perspetiva nasce com Ries e Trout (1969) e a sua centralidade está na expressão “preencher um espaço na mente dos consumidores”.
- **Perceção dos consumidores:** o posicionamento procura propositadamente estabelecer ou evocar mudanças nas mentes dos consumidores em relação à oferta. Sengupta (2005) defende que o posicionamento é o conceito de espaço percetual e a mente do consumidor é considerada como um espaço percetual geométrico com categorias de produtos e marcas que ocupam diferentes pontos nesse espaço. Esta perspetiva de posicionamento foi apresentada por Arnott (1993) em que o posicionamento é o processo deliberado, proativo e iterativo de definir, modificar e monitorizar as perceções do consumidor sobre um objeto comercializável.
- **Diferenciação:** nesta perspetiva, a distintibilidade significativa de uma oferta representa o aspeto fundamental do posicionamento. Segundo Myers (1996), o posicionamento refere-se ao problema de diferenciar o produto dos concorrentes no mercado. Zikmund e D'Amico (1996) definem o posicionamento como um processo para identificar características salientes que diferenciem a marca das suas concorrentes. Diferenciar a oferta é a pedra angular do posicionamento de uma marca (Bhat & Reddy, 1998; Hooley, Broderick & Möller, 1998).
- **Vantagem competitiva:** o posicionamento, segundo esta perspetiva, auxilia a obtenção de uma vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor que não esteja a ser implementada por algum concorrente. Esta perspetiva é partilhada por vários investigadores. Palmer (2014) defende que o posicionamento é uma tentativa da organização em diferenciar as suas ofertas das dos seus concorrentes, para obter uma vantagem competitiva no mercado.

Para Hooley et al. (1998), o posicionamento é o ato de projetar a oferta e a imagem da empresa de forma que ocupem uma vantagem competitiva significativa e distinta. Esta quinta perspetiva é consistente com a visão amplamente aceite de que uma marca bem posicionada gera vantagens competitivas sustentáveis (Aaker & Moorman, 2023; Blankson, Cowan, Crawford, Kalafatis, Singh & Coffie, 2013; Hooley et al., 2020; Kotler & Keller, 2021; Porter, 1996).

O resultado de um posicionamento bem-sucedido é projetar a marca de forma distinta na mente dos consumidores (Blankson, 2016; Wells & Prensky, 1996) articulando os pontos anteriores. Para atingir um posicionamento distinto e difícil de imitar na mente dos consumidores, a empresa tem de conseguir comunicar perceções favoráveis acerca da sua marca (Blankson, 2016).

O valor intangível representado pelo propósito da sua marca deverá ser comunicado assertivamente para que seja percebido e reconhecido pelos consumidores de forma natural e instintiva (Blankson, 2016). Para o efeito, cabe aos gestores determinarem como modificar os atributos tangíveis e as perceções intangíveis de uma oferta em relação às dos concorrentes (Arnott, 1993; Blankson, 2016).

Esta operacionalização do conceito de posicionamento pretendido pela marca requer a seleção prévia de um mercado-alvo, a identificação das forças competitivas e a implementação de medidas para prosseguir um conjunto de estratégias de posicionamento (Blankson, 2016), utilizando esforços operacionais de um *mix* de marketing (Hooley, Nicoulaud, Rudd & Lee, 2020; Kotler & Keller, 2021). Este é o ponto nevrálgico onde confluem as sinergias entre *branding* e o conceito de posicionamento da marca (Blankson, 2016).

4.2. DICOTOMIAS NO POSICIONAMENTO DA MARCA

O conceito de posicionamento da marca (PM) tem estado sujeito a consideráveis diferenças de interpretação e é, talvez, um dos conceitos mais complexos de tratar em marketing, para além de não reunir um consenso generalizado, nem coerência entre académicos e profissionais de marketing (e.g., Arnott, 1993; Bhat & Reddy, 1998; Blankson & Kalafatis, 2004; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Saqib, 2021, 2023; Smith & Lusch, 1976; Urde & Koch, 2014).

Na literatura, são apresentadas múltiplas definições divergentes acerca do PM (Boatswain, 2015; Saqib, 2021) e pouco consensuais entre investigadores reputados (Saqib 2023). De acordo com Saqib (2021, 2023), os limites do conceito de PM revelam-se indistintamente definidos e o espectro do PM ainda não foi suficientemente respondido na literatura, por isso, tem estado sujeito a um intenso debate na comunidade de marketing. Os vários termos associados ao conceito de PM, tais como “posição”, “posicionamento de produto”, “posicionamento de mercado” são terminologias diversas, mas que podem ser encaradas como “faces da mesma moeda” que se complementam (Saqib, 2021).

A literatura reconhece amplamente o PM como uma base do marketing estratégico (e.g., Iyer, Davari, Zolfagharian & Paswan, 2019; Saqib, 2019, 2021; Saqib & Satar, 2021; Saqib & Shah, 2022). Ainda assim, Urde e Koch (2014) afirmam que há uma imprecisão surpreendente e falta de uma visão holística do conceito de PM, pelo que é necessária mais investigação para se aprofundar o conhecimento sobre PM para obter um consenso alargado acerca da sua operacionalização entre académicos e gestores profissionais (Saqib, 2023).

É patente na literatura a falta de quadros conceituais consensuais acerca do PM que permitam que a sua operacionalização seja aceite de forma ampla, não obstante os diversos pedidos apresentados por investigadores para que tais quadros conceituais tivessem sido concebidos (e.g., Blankson, 2016; Blankson & Kalafatis, 2007a; Coffie, 2018; Fuchs & Diamantopoulos, 2010).

De acordo com Mogaji et al. (2023), estudos relevantes identificam o PM como uma decisão estratégica cada vez mais relevante (e.g., Blankson & Kalafatis, 2019; Leek & Christodoulides, 2011). Esta tomada de consciência foi estimulada pelo aumento da concorrência, pela similaridade na oferta e por um nível superior de imitação de concorrentes tradicionais e não tradicionais (Mogaji et al., 2023).

Um PM assertivo é central para que uma organização transmita a sua diferenciação (Beverland, Napoli & Yakimova, 2007; Jalkala & Keränen, 2014) e projete uma imagem distintiva para os seus *stakeholders* mais valiosos (Mogaji et al., 2023). Quando os consumidores percecionam a oferta global de uma organização como sendo distintamente atrativa, a marca dessa organização é capaz de construir barreiras psicológicas em redor da sua oferta nas mentes dos consumidores (Blankson, 2016). Por esta via, o PM pode ser uma fonte importante para melhorar a performance de uma empresa no mercado (Ameyibor, Anabila & Saini, 2022; Blankson, Kalafatis, Cheng & Hadjicharalambous, 2008; Blankson & Crawford, 2012; Kotler, 2003; Kotler & Keller, 2021; Suzuki, 2000; Wang, 2015).

Posicionar a marca é decidir a perceção ou associação desejada de uma marca por consumidores do segmento de mercado-alvo e desenvolver um programa de marketing com o objetivo de satisfazer, ou de exceder as necessidades e exigências dos consumidores (Cravens & Piercy, 2012). Como tal, refere-se às decisões sobre o tipo de atributos que uma organização deve utilizar para posicionar uma marca e a forma como transmite informações sobre a sua marca aos consumidores-alvo (Boatswain, 2015) de modo a encontrar o “local” adequado na mente dos consumidores para assimilarem associações pretendidas ou desejadas a uma marca (Lakshmi, Santhana, Jasim, Prabhakar & Jahira, 2017).

A literatura é concordante em referir que o PM, teórico e prático, se tornou numa das dimensões mais importantes da Gestão (Aaker, 2010; Arnott, 1993; Blankson & Kalafatis, 2004; Boatswain, 2015; Diwan & Bodla, 2011; Fuchs & Diamantopoulos, 2012; Hooley, Nicoulaud, Rudd & Lee, 2020; Kapferer, 2012; Kotler & Keller, 2021; Porter, 1996; Saqib, 2021, 2023; Urde & Koch, 2014).

Entre as decisões relacionadas com o PM e o sucesso do *branding* na operacionalização de uma marca existem inter-relações complexas, sendo o PM a pedra angular da gestão das marcas (Blankson & Kalafatis, 2007a; Coffie, 2018; de Chernatony, 2009; Esch, 2014; Saqib, 2021). Kapferer (2012) defende que o PM visa destacar as características distintivas com que a marca se pode distinguir da concorrência, tendo de ser atrativo para o consumidor.

A tarefa do PM é identificar e utilizar uma determinada justificação, ou motivação de compra que ofereça ao consumidor uma vantagem real ou vantagem percebida pelo consumidor, como se fosse o conjunto de todos os pontos que diferenciam a marca (Kapferer, 2012). O PM constitui-se, assim, como um pilar fundamental na gestão da marca (Azmat & Lakhani, 2015; Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Kapferer, 2012).

O PM pretendido por uma organização depende dos processos e comportamentos internos (Mogaji et al., 2023). Rosenbaum-Elliott et al. (2015) defendem que o PM ocorre em dois níveis. O primeiro nível situa-se ao nível do plano de marketing, por meio do qual é estabelecido um posicionamento geral da marca, direcionando a marca para determinado(s) segmento(s) amplos ou de nicho (Percy, 2008; Rosenbaum-Elliott et al., 2015). O segundo nível ocorre quando o PM é projetado para otimizar determinados benefícios específicos da marca em relação aos concorrentes e decidir como devem ser desenvolvidos esses benefícios e comunicados ao mercado (Rosenbaum-Elliott et al., 2015).

O PM assume uma função de “supercomunicação” ao dizer ao cliente potencial o que é a marca, a quem se destina e o que oferece (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan, 2015). Por esta via, o PM permite que as marcas atuem assertiva e eficazmente no mercado, apelando às necessidades dos consumidores e aumentando o valor da marca (Castaneda-García, Frías-Jamilena, Del Barrio-García & Rodríguez-Molina, 2020; Cheung, Pires, Rosenberger & De Oliveira, 2020; Leek & Christodoulides, 2011).

Contudo, é necessário ter consciência de que o PM não pode ser estático. As marcas devem esforçar-se para desenvolver o PM certo, mas dar igual importância a manter o PM atualizado e consistente em todas as atividades da marca (Lhotáková & Olšanová, 2013). Se as decisões de PM determinam o rumo estratégico de marketing de uma organização, um marketing-*mix* eficaz só pode ser desenvolvido através da coordenação com um PM distintivo (Aaker, 2010; Arnott, 1993; Blankson & Kalafatis, 2004; Diwan & Bodla, 2011; Sengupta, 2005).

Ao posicionar uma marca deve equilibrar-se a sua singularidade através da gestão dos pontos de diferença e pontos de paridade relativamente aos concorrentes (Keller e Swaminathan, 2019), sendo a base estratégica do *branding* é vastas vezes relacionada aos objetivos do posicionamento da marca pretendido (Esch, 2014; Koch, 2014).

De acordo com Gwin e Gwin (2003), para desenvolver um posicionamento da marca, um gestor de marketing deve considerar quatro fatores: (1) o mercado-alvo, (2) se o produto é diferente ou melhor do que os concorrentes, (3) o valor da diferença para o mercado-alvo, e (4) capacidades e recursos para demonstrar ou comunicar as diferenças distintivas da sua marca ao mercado-alvo. Estes fatores relacionam-se com as decisões de posicionamento da marca, conforme descrito por Aaker (2010) (definir o público-alvo, decidir qual a identidade e a proposta de valor, criar vantagem para a concorrência e comunicar ativamente com o mercado-alvo).

Para Muhamad, Melewar, Faridah e Alwi (2012), o posicionamento da marca pode ser realizado utilizando várias dimensões: (1) os atributos do produto; 2) as utilizações ou aplicações do produto; (3) o utilizador-alvo do produto; 4) a classe de produtos; e (5) os concorrentes. De acordo com Muhamad et al. (2012), deverão ser realizados estudos robustos para se examinar a perspetiva dos consumidores acerca do posicionamento da marca para que haja um alinhamento entre o que é percebido pelas organizações de serviços e pelos consumidores com o objetivo da sua generalização na literatura.

Fuchs e Diamantopoulos (2010) apresentam uma distinção entre o posicionamento da marca pretendido e o posicionamento da marca obtido no mercado. O primeiro refere-se à forma como uma organização pretende que a sua marca seja apresentada no mercado, através de decisões de *branding* e da comunicação da marca. O segundo, o posicionamento da marca obtido no mercado, refere-se à forma como os consumidores efetivamente percecionam o posicionamento da marca no mercado. O posicionamento pretendido relaciona-se com o posicionamento estratégico de uma organização e depende das suas capacidades-chave (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). Assim sendo, as organizações devem construir o posicionamento da marca à volta dessas capacidades (Jalkala & Keränen, 2014).

De acordo com Jalkala e Keränen (2014), cada interação entre uma organização e os seus *stakeholders* torna-se um contributo para a marca. Portanto, as organizações deverão ter consciência da estratégia de posicionamento da marca pretendida e demonstrá-la de forma consistente ao interagir com os consumidores (Jalkala & Keränen, 2014; Singh, 2000; Webster & Keller, 2004).

Demarcando-se da abordagem de posicionamento guiada pela imagem, que é obtida através da perspetiva e da perceção do consumidor, Iyer et al. (2019) defendem que a investigação neste campo deve aprofundar-se na perspetiva do PM como um processo organizacional interno na formação e aplicação das estratégias de PM. Poucos estudos exploraram a congruência entre o *front-end* e os bastidores do processo de PM, internamente nas organizações (Mogaji et al., 2023).

Numa perspetiva voltada para o mercado, o *branding* tem um valor central no PM, e pode ser definido como uma atividade destinada a posicionar uma marca na mente dos consumidores (Leijerholt, Chapleo & O'Sullivan, 2019; Mahboobi Renani et al., 2021; Rua & Santos, 2022).

Uma marca bem posicionada depende de forma inequívoca das escolhas do consumidor (Astrachan, Botero, Astrachan & Prùgl, 2018) e é uma fonte de diferenciação, pelo que o PM tem potencial para criar marcas poderosas (Mahboobi Renani et al., 2021).

Apesar de ainda não existir uma escala validada consensualmente entre investigadores para medir o PM, Mahboobi Renani et al. (2021) tentaram preencher essa lacuna e concluíram que os fatores mais importantes que podem impactar o PM são o país de origem da marca, a qualidade do produto, o preço, a qualidade do serviço, a comunicação de marketing, a distribuição, a estratégia competitiva, a orientação para o mercado, a reputação da marca e os fatores macroambientais (Mahboobi Renani et al., 2021).

Os resultados de Mahboobi Renani et al. (2021) são concordantes com os estudos de Adina, Gabriela e Roxana-Denisa (2015), de Iyer et al. (2019) e de Magnusson, Westjohn e Sirianni (2019) que se concentraram nos fatores que afetam o PM. Os resultados de Mahboobi Renani et al. (2021) são, de igual modo, relativamente consistentes com os de Chen, Nguyen, Melewar e Dennis (2017), com os de Fuchs e Diamantopoulos (2010) e com os de Malik, Sudhakar e Rahman (2016), que se debruçaram nos componentes do PM.

Malik et al. (2016) e Dawes, Mundt e Sharp (2009) sugeriram os seguintes indicadores que impactam no PM: a proeminência da marca, a distinção da marca, a familiaridade da marca e a propensão à marca.

Sagar, Singh e Agrawal (2006) concluíram que são cinco os componentes do PM: a identidade da marca, a imagem da marca, a personalidade da marca, a consciência da marca e a comunicação da marca. No entanto, a literatura não tem considerado simultaneamente, e de forma congruente, as diversas dimensões da marca que podem impactar o PM numa perspetiva de “processo integrado” para a sua operacionalização nas empresas (Järventie-Thesleff, Moisander & Laine, 2011; Mahboobi Renani et al., 2021; Urde & Koch, 2014; Vallaster & Lindgreen, 2011).

Um PM distintivo é crucial para uma organização que opere em mercados onde os serviços são dominantes (Hassan & Craft, 2012), como é o caso do mercado segurador, sabendo-se que os consumidores atribuem um nível de complexidade elevado aos processos de aquisição de serviços (Mogaji et al., 2023; Smeltzer & Ogden, 2002). As ações de PM em organizações de serviços podem usar elementos intangíveis, como a confiança e a experiência como fontes de diferenciação (e.g., Beverland et al., 2007), focar-se na qualidade e no relacionamento (e.g., Roberts & Merrilees, 2007), desenvolver a personalidade da marca (e.g., Herbst & Merz, 2011), aprimorar a qualidade do serviço (e.g., Jalkala & Keränen, 2014), destacar os valores humanos ou garantir a sustentabilidade nas suas operações (e.g., Casidy & Yan, 2022).

4.2.1. POSICIONAMENTO DA MARCA E *BRANDING*

De acordo com a semântica, *branding* refere-se a "aplicar uma marca (nome)". Mas o *branding* refere-se a um processo mais amplo, de construção de uma imagem distintiva, através de associações únicas e positivas na mente dos consumidores. O *branding* concentra-se mais no processo do que nos resultados. As atividades de *branding* têm por objetivo construir marcas fortes e alcançar ou defender um determinado posicionamento pretendido (Aaker, 2010; Koch, 2014). Pelo exposto, *branding* e posicionamento da marca não podem ser tratados como sinónimos embora se possam relacionar com diferentes impactos.

Os conceitos de posicionamento da marca e de *branding* foram, no passado, tratados de forma aparentemente independente, mas são, na realidade, próximos (Fuchs & Diamantopoulos, 2010). Detetada esta divergência, é pertinente estudar a interligação entre estes dois conceitos para que seja possível às seguradoras obter um PM percebido pelo consumidor que seja coerente e alinhado com o PM pretendido.

Posicionamento e marca estão intimamente relacionados (Kosteljik & Alsem, 2020). Na verdade, os seus conceitos têm uma relação inequívoca porque uma marca só pode ter um posicionamento e vice-versa, um posicionamento pertence sempre a uma marca (Kosteljik & Alsem, 2020). A marca deve ser capaz de cumprir a sua "promessa" e o seu PM deve estar alinhado com os pontos fortes da marca (Kosteljik & Alsem, 2020). Interessa esclarecer como se distingue o posicionamento do *branding* porque se assiste, demasiadas vezes, a uma certa confusão concetual entre os termos "*branding*" e "posicionamento".

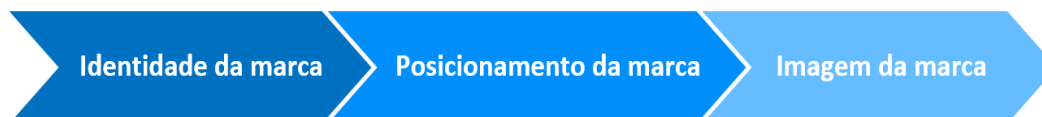
Seguindo a linha de investigação de Blankson (2016), sabe-se que seguradoras bem posicionadas, com marcas bem geridas, resolutas e congruentes com as perceções dos consumidores, deverão superar as marcas de seguradoras concorrentes que careçam tanto de estratégias de posicionamento claras, como de competências de *branding*. Na presente investigação, pretende-se estudar o impacto do *branding* no posicionamento da marca.

4.2.2. POSICIONAMENTO DA MARCA E IMAGEM DA MARCA

A palavra "imagem" é frequentemente usada em relação às marcas. A imagem de uma marca é o conjunto completo de associações que o consumidor forma relativamente a uma marca (Kosteljik & Alsem, 2020). De outra perspetiva, a imagem da marca é a perceção formada na mente de um membro do público externo sobre uma marca após um "encontro real ou mental com a marca" (Veloutsou & Delgado-Ballester, 2018).

O ponto de partida para a formação da imagem é a identidade da marca (Figura 3), a partir da qual as empresas vão construindo determinadas associações que os consumidores podem perceber quando contactam com os vários aspetos identitários da marca (e.g., nome da marca, slogan, logotipo), e que através do PM permite associar a marca a determinadas imagens ou memórias fortes, favoráveis e únicas (Kosteljik & Alsem, 2020).

Figura 3 - Relações entre identidade da marca, posicionamento da marca e imagem da marca



Fonte: adaptado de Kosteljik e Alsem (2020) e Urde e Koch (2014)

A diferença para o posicionamento da marca é que uma imagem de marca é o conjunto de associações efetivamente percebidas pelo público-alvo enquanto o posicionamento é o conjunto desejado dessas associações (Kosteljik & Alsem, 2020). A imagem de marca pretendida deve, em concordância com o posicionamento, ser distintiva, ou seja, diferente da imagem das marcas concorrentes.

4.2.3. POSICIONAMENTO DA MARCA E *BRAND EQUITY*

O *brand equity* (valor ou capital da marca) é um dos conceitos de marketing mais estudados para avaliar o sucesso de uma marca (e.g., Ahmad & Guzmán, 2020; Baalbaki & Guzmán, 2016; Keller & Swaminathan, 2019; R. Gilal et al., 2021; Rana & Paul, 2020; Yoo & Donthu, 2001; Yoon & Oh, 2016). Investigadores e profissionais de marketing concordam na importância de se conhecer e medir o valor da marca (Ahmad & Guzmán, 2020; Li & Ellis, 2014; R. Gilal et al., 2021).

Aaker (2010) define *brand equity* como o conjunto de ativos e passivos de uma marca que somam ou subtraem valor a uma empresa. A literatura mostra que uma marca com elevado *brand equity* pode desfrutar de maior amor pela marca (e.g., Zhou, Mou, Su & Wu, 2020), de lealdade à marca (e.g., Joshi & Garg, 2020) e de uma maior preferência pela marca (e.g., Chen & Chang, 2008). Razão pela qual as organizações alocam recursos importantes para construir, gerir, medir e defender o valor da sua marca (Ahmad & Guzmán, 2020; Paul, 2019; R. Gilal et al., 2021).

Tem-se registado um interesse crescente no *brand equity* e no seu significado prático (Ahmad & Guzmán, 2020; Paul & Bhakar, 2017). No entanto, o efeito do posicionamento da marca no *brand equity* da marca tem permanecido pouco explorado na literatura (R. Gilal et al., 2021; Ryyänen & Heinonen, 2018; Wang, Keh & Chao, 2018). Ainda assim, a investigação acerca do “posicionamento nostálgico da marca” tem conseguido relacionar o *brand equity* com as estratégias da marca concebidas no passado para provocar efeitos positivos nas mentes dos consumidores, através da sua estrutura de memória (Heinberg, Katsikeas, Ozkaya & Taube, 2019; R. Gilal et al., 2021).

O posicionamento da marca pode ser visto como um desdobramento da diferenciação para se tentar explorar as dimensões diferenciadas do posicionamento da marca, quer em termos de perspetivas do consumidor ou quer em termos de gestão interna, através de abordagens que incrementam o *brand equity* (Wang, 2015). Blankson, Kalafatis, Coffie e Tsogas (2014) estudaram a coerência entre as estratégias de posicionamento da marca pretendido pelos gestores, as estratégias de posicionamento reais ou entregues pelas empresas e a perceção dos consumidores sobre as estratégias de posicionamento da marca. Estes autores reconhecem as conexões entre os diferentes níveis de posicionamento da marca e destacam a importância de manter a harmonia entre eles para aumentar o *brand equity* (Mogaji et al., 2023).

4.3. ABORDAGENS E ESCOLAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA

A literatura acerca da orientação interna para a marca concentra-se em torno da identidade da marca, tendo um especial foco orientado para dentro da organização no processo de posicionamento (Kapferer, 2012). A “orientação para a marca” enfatiza a importância da identidade da marca, centrada na missão, na visão e nos valores da marca, como uma orientação central para guiar a cultura, o comportamento e a estratégia organizacional. A perspetiva é de “dentro para fora”, enquanto as necessidades e desejos dos consumidores são reconhecidos, a integridade da marca é primordial (Urde et al., 2011). Esta abordagem emergiu de organizações que visavam usar os recursos da marca como um benefício estratégico (Urde, 1994).

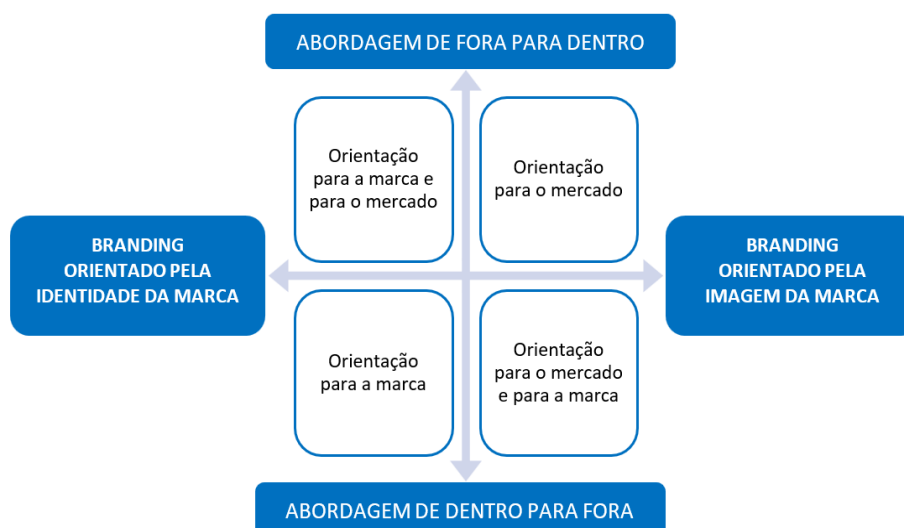
Ter uma abordagem orientada para a marca significa ter um foco em proteger a identidade ao interagir com clientes potenciais para obter vantagens competitivas sustentáveis no tempo (Urde, 1994). Esta abordagem entende a marca como uma plataforma estratégica para atender a procura do mercado, mantendo sempre intocável a identidade da marca (Urde et al., 2011). No entanto, no modelo do prisma de identidade de marca de Kapferer (2012), também se encontra a orientação externa da marca. Articulado um foco claro na perceção externa da marca, o posicionamento é orientado para o consumidor e usado para competir pelo espaço mental dos consumidores.

O foco no consumidor em Urde et al. (2011) aponta para uma abordagem de posicionamento orientada para o mercado, afirmando que o foco de uma empresa se deve guiar pelas necessidades e desejos patentes e latentes dos consumidores. A “orientação para o mercado” atribui importância ao consumidor e à imagem da marca. A perspetiva é “de fora para dentro”. As necessidades e desejos dos consumidores são vistos como o ponto de partida para criar valor (Urde et al., 2011).

Urde et al. (2011) sustentam que as duas abordagens estratégicas, a orientação para o mercado e orientação para a marca, podem ser combinadas e misturadas quando se procura ser relevante para o mercado, mas também manter a identidade intacta. Assim, advogam que as diferentes orientações podem resultar em quatro abordagens possíveis.

Uma orientação completa para o mercado ou para a marca, ou uma mistura das duas orientações em que uma das orientações é priorizada, mas a outra é incluída no processo de criação da estratégia. Urde et al. (2011) designam estas perspetivas mistas como uma “orientação para o mercado e para a marca” ou uma “orientação para a marca e para o mercado” (Figura 4).

Figura 4 – Abordagens de orientação do posicionamento para marca e/ou para o mercado



Fonte: adaptado de Urde et al. (2011)

A “orientação para o mercado e para a marca” (Figura 4) é uma abordagem híbrida, inicialmente relacionada à orientação para o mercado, mas reconhecendo a importância da identidade da marca. A visão do mercado e do consumidor vêm em primeiro lugar, não obstante a identidade da marca também influencia a cultura, o comportamento e a estratégia da organização. Os estudos de percepção do consumidor são relevantes para investigar as possíveis necessidades e desejos do mercados-alvo, mas a escolha da marca também depende do posicionamento pretendido para a marca e de outras decisões estratégicas (Urde et al., 2011).

Neste sentido, a “orientação para a marca e para o mercado” (Figura 4) é uma abordagem híbrida, relacionada à orientação para a marca, mas também reconhece o peso da percepção externa da marca. A visão sobre a identidade da marca está em primeiro lugar, mas tanto a imagem da marca como as necessidades e desejos dos consumidores desempenham um papel importante na estratégia e na cultura da organização. Os valores da marca são fundamentais e atuam como indicadores da satisfação das expectativas e desejos dos consumidores (Urde et al., 2011).

Urde e Koch (2014) referem-se à orientação para o mercado e à orientação para a marca como duas abordagens teórico-práticas do posicionamento que podem ser complementares (Quadro 3). O conceito de posicionamento orientado para o mercado significa que o consumidor é o principal fator orientador do posicionamento da marca (Urde, Baumgarth & Meerilees, 2011; Urde & Koch, 2014).

Nesta perspetiva de posicionamento, mesmo que as ações de uma organização sejam orientadas para responder à procura do mercado são realizadas dentro dos limites da identidade e dos valores centrais da marca (Urde & Koch, 2014). Por outro lado, uma abordagem de posicionamento orientado para a marca significa que todas as ações relacionadas com o seu posicionamento são baseadas na sua identidade (Urde et al., 2011; Urde & Koch, 2014) mas o seu foco estratégico é, também, a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores (Quadro 3).

Pelo exposto, as abordagens orientadas para a marca e/ou orientadas para o mercado podem ser encaradas como complementares para as organizações desenvolverem abordagens de “fora para dentro”, de “dentro para fora”, ou mistas. Da combinação destas abordagens (Quadro 3) resulta o posicionamento da marca pretendido pelas organizações, mais orientado pela identidade, e/ou o posicionamento da marca percecionado pelo consumidor, mais orientado pela imagem.

Quadro 3 - Posicionamento percecionado pelo mercado e posicionamento pretendido pela marca

	POSICIONAMENTO PERCECIONADO PELO MERCADO	POSICIONAMENTO PRETENDIDO PELA MARCA
Ponto de partida	Procura do mercado externo e estrutura do setor de mercado	Potencial de marca impulsionado pela força interna
Abordagem	De fora para dentro	De dentro para fora
Conceito-chave	Orientação para o mercado, para a perceção do consumidor (orientada pela Imagem)	Orientação interna para a marca pretendida pelas organizações (orientada pela Identidade)
Preponderância	Mercado (consumidor) sobre recursos (marca)	Recursos (marca) sobre o mercado (consumidor)
Foco estratégico	Posicionamento da marca para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (clientes e não clientes)	Posicionamento da marca para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (clientes e não clientes), mas nunca excedendo os limites da identidade da marca

Fonte: Adaptado de Urde et al. (2011) e Urde e Koch (2014)

As abordagens de posicionamento fundamentam melhor as estratégias de posicionamento, no entanto, pouco se sabe sobre o processo de gestão de posicionamento e a sua dinâmica interna nas organizações (Koch & Gyrd-Jones, 2019). O PM é um processo de desenvolvimento estratégico intraorganizacional complexo e dinâmico, um processo multinível (Koch & Gyrd-Jones, 2019), que é mais do que apenas uma atividade de marketing.

A natureza complexa da tomada de decisão sobre os processos de posicionamento é, a maioria das vezes, negligenciada e o posicionamento é muitas vezes visto mais como a identificação de uma posição competitiva do que como um processo dinâmico e intraorganizacional de posicionamento (Koch & Gyrd-Jones, 2019). A falta de uma abordagem processual para posicionar as marcas é surpreendente (Koch & Gyrd-Jones, 2019).

Saber o que realmente constitui a dinâmica de posicionamento dentro das organizações aumentaria o valor teórico e a relevância prática do conceito de posicionamento da marca (Koch & Gyrd-Jones, 2019). É neste tópico pouco explorado na literatura que reside o objetivo geral da presente investigação, a fim de se conhecer melhor o processo de formação do posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras.

Para marcas com muitos stakeholders internos e externos relevantes, encontrar um denominador comum para atingir um posicionamento significativo é especialmente desafiador (Koch & Gyrd-Jones, 2019; Kotler & Pfoertsch, 2006). Os processos de *branding* nas organizações são multifacetados e caracterizados por altos níveis de ambiguidade e tensão (Koch & Gyrd-Jones, 2019; Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013). Considerando o papel do *branding* como uma prática de gestão cada vez mais importante, torna-se necessário investigar como as organizações posicionam a sua marca para múltiplos stakeholders e como o mercado ou fatores ambientais podem inibir ou agilizar as estratégias de marca (Beverland et al., 2007; Koch & Gyrd-Jones, 2019).

Jalkala e Keränen (2014) fazem recomendações para que novas pesquisas estudem como o PM ocorre na mente dos consumidores, reforçando que seria interessante comparar as estratégias de PM pretendido com as percepções dos consumidores acerca do PM. Julga-se que o PM é formado por um conjunto de percepções, emoções e imagens dos consumidores, associadas às marcas e como as comparam com as suas concorrentes. Por esta razão, as organizações necessitam entender de que forma os consumidores percebem a sua marca (Alzate, Arce-Urriza & Cebollada, 2022).

Considerando a vasta literatura sobre a forma como os consumidores utilizam informações nas suas decisões de compra (e.g., Chevalier & Mayzlin, 2006; Hofmann, Clement, Völckner & Hennig-Thurau, 2017), menor atenção tem sido prestada pelas organizações aos contributos que podem obter do consumidor, para definirem melhor o seu PM (Alzate et al., 2022). Ao explorar as avaliações dos consumidores, as organizações têm a oportunidade de expandir e aprofundar os seus conhecimentos sobre aspetos como preferências, associações às marcas e posicionamento percebido pelos consumidores acerca das marcas (Alzate et al., 2022; Balducci & Marinova, 2018; Chen, Kou, Shang & Chen, 2015; Hartmann, Huppertz, Schamp & Heitmann, 2019; Kübler, Colicev & Pauwels, 2020).

Veloutsou e Delgado-Ballester (2018) defendem a cocriação de uma marca entre as organizações e os consumidores. Os consumidores têm conquistado cada vez mais poder no papel de participantes ativos na comunicação das suas emoções e percepções às marcas (Alzate et al., 2022). As marcas devem apostar em estratégias de antropomorfismo para conseguirem desenvolver relacionamentos estreitos com o consumidor (Ahn, Kim & Aggarwal, 2014; Fournier & Alvarez, 2012; Golossenko, Gopalakrishna & Aroean, 2020; Kwak, Puzakova & Rocereto, 2017; Landwehr, McGill & Herrmann, 2011).

Urde e Koch (2014) apresentam cinco escolas de pensamento do posicionamento que emergem das teorias de orientação para o mercado e orientação para a marca. Urde e Koch (2014) caracterizam cada escola com recurso a uma designação metafórica, referindo que as metáforas são uma ferramenta importante, pois estimulam a criatividade e a vitalidade, com o objetivo de tornar as cinco escolas mais acessíveis e mais facilmente compreensíveis. As cinco escolas de pensamento do posicionamento (Quadro 4) são “quebra-cabeça/puzzle”, “jogo de palavras”, “xadrez”, “dominó” e “póquer” (Urde & Koch, 2014). Cada escola de pensamento do posicionamento está localizada num “continuum” de orientação para o mercado ou para a marca.

Quadro 4 – Escolas de pensamento do posicionamento

POSICIONAMENTO ORIENTADO PARA O MERCADO (DE FORA PARA DENTRO)		POSICIONAMENTO ORIENTADO PARA A MARCA (DE DENTRO PARA FORA)			
Escola de pensamento do posicionamento	Puzzle (Quebra-cabeça) Encontrar peças em falta no puzzle do mercado e combiná-las com as existentes	Jogo de palavras Explorar o significado das palavras para alcançar as associações de marca pretendidas	Wild-Card Póquer Identificação e criação de espaços de mercado incontestados através da inovação	Xadrez Elaboração de estratégias para criar adequação à procura, recursos e capacidades do mercado	Dominó Correspondência da identidade da marca com o posicionamento da marca pretendido
Objetivo	Otimização: Identificar e explorar as necessidades e desejos não atendidos dos consumidores	Comunicação: Encontrar espaço mental para posicionar a marca na mente do consumidor	Inovação: Encontrar um espaço de mercado novo e inexplorado para contornar a concorrência	Coordenação: Encontrar um alinhamento entre a estratégia da marca e os objetivos globais	Seleção: Escolha e fortalecimento de posicionamento com base na identidade da marca

Fonte: adaptado de Urde et al. (2011) e Urde e Koch (2014)

A primeira escola de pensamento, “Posicionamento como um Puzzle”, é explicada por Urde e Koch (2014) como uma abordagem que visa analisar o mercado, os concorrentes e os consumidores-alvo para encontrar uma potencial lacuna de necessidades não atendidas que a marca pode preencher. Ao analisar o mercado, os seus segmentos e as necessidades e desejos não atendidos dos consumidores-alvo, uma marca pode ser posicionada para responder a uma procura específica. O desafio centra-se em como resolver o puzzle, ou seja, encaixar as peças de forma a ter uma imagem ou padrão completo. Os métodos de resolução de puzzles revelam padrões de mercado vitais para analisar e otimizar o posicionamento (Gwin & Gwin, 2003; Pham & Muthukrishnan, 2002; Smith & Lusch, 1976). Tais métodos identificam não apenas a posição percebida de uma determinada marca e dos seus concorrentes no espaço perceptual dos mercados, mas também a visão dos *stakeholders* sobre as características ideais da marca (Aaker, 2010; Aaker & Moorman, 2023; Esch, 2014).

A segunda escola de pensamento trata-se do “Posicionamento como um jogo de palavras”. Urde e Koch (2014) explicam a estratégia como uma técnica retórica para posicionar a marca. Esta escola é baseada na investigação de Ries e Trout (2001) acerca da batalha pela mente do consumidor.

Esta escola foca-se em comunicar os atributos com uma mensagem simplificada para competir com os concorrentes tentando assim atingir os consumidores (Urde & Koch, 2014). O foco está em alcançar associações e atributos positivos que não estejam relacionados apenas ao preço para desenvolver a marca (Urde & Koch, 2014). O jogo de palavras define técnicas usadas para posicionar uma marca e, simultaneamente, desposicionar as marcas concorrentes (Urde & Koch, 2014).

A terceira escola é a do “Posicionamento como xadrez” que Urde e Koch (2014) vinculam intimamente ao posicionamento estratégico, ligando-a à definição de Porter (1996) sobre o posicionamento estratégico de como “desempenhar atividades diferenciadas dos concorrentes” ou como “realizar atividades relativamente parecidas, mas de formas diferentes”. O uso da metáfora do xadrez é justificado pela ligação do posicionamento à análise diligente, ao planeamento minucioso e à execução estratégica. Urde e Koch (2014) explicam que a escola de posicionamento como xadrez se materializa através de uma marca poder avaliar todas as ações tomadas por uma organização e pelas concorrentes, para decidir qual o próximo passo da sua marca. Urde e Koch (2014) afirmam que o objetivo desta escola é a “coordenação”, identificando uma ligação entre a estratégia e a marca. A estratégia de posicionamento como xadrez é ainda explicada como uma orientação híbrida e é aclarada como uma abordagem orientada para a marca e para o mercado (Urde & Koch, 2014).

A quarta escola, do “Posicionamento como dominó” trata-se de uma abordagem que combina os valores e atributos atuais da marca com os novos (Urde & Koch, 2014). Esta escola assenta na orientação para a marca que visa manter as promessas anteriores e os valores internos que a marca possui (Urde & Koch, 2014). Esta escola é aplicada através dos valores centrais de uma marca para alavancar o seu posicionamento (Urde & Koch, 2014). Com esta escola pretende-se colocar a identidade da marca no topo da mente do consumidor. O jogo de dominó envolve combinar valores para construir uma “linha” de valores associados, pelo que a combinação de valores é a lógica essencial desta escola. A identidade está no centro desta escola ao alavancar a criação de valor para a marca e representa a força do seu posicionamento (Aaker, 2010; de Chernatony, 2010; Kapferer, 2012; Keller, 1993; Riezebos & Van der Grinten, 2012; Urde, 2003, 2009). Os valores da marca, a herança da marca (Urde, Greyser & Balmer, 2007) e a autenticidade da marca (Beverland, 2005) são exemplos de características e dimensões que são combinadas tendo como base esta escola de posicionamento.

Na quinta escola, o “Posicionamento como wild-card póquer” concentra-se em “criar um espaço de mercado incontestável e tornar a competição irrelevante” (Urde & Koch, 2014). Esta escola comparte o objetivo da estratégia de oceano azul (Kim, 2005), que visa inovar para encontrar mercados que não tenham sido explorados. Esta escola é ainda apresentada como uma forma de diferenciar e “tornar inconfundível uma marca” (Urde & Koch, 2014), o que é facilmente entendido como imprescindível em mercados maduros e saturados de marcas.

4.4. OBJETIVOS DO POSICIONAMENTO DA MARCA

Relativamente às tipologias de objetivos de PM, Blankson (2016) defende que o desenvolvimento de diretrizes de operacionalização, que sejam fáceis de compreender de implementação pelos gestores, é um desafio importante para as organizações. A determinação do tipo de objetivos a atingir no PM exige que os gestores escolham entre fatores funcionais ou emocionais para o posicionamento pretendido da marca (Esch, 2014).

De acordo com Blankson (2016), a gestão do processo de posicionamento reflete-se na congruência de diversas atividades, tais como, o delineamento das metas e do tipo de objetivos de posicionamento de uma organização, a avaliação das capacidades e dos recursos e a operacionalização de estratégias de comunicação adequadas à gestão da marca. Estas atividades devem constituir a base das atividades do posicionamento da marca (Blankson, 2016).

Existem três tipos de objetivos de posicionamento da marca, identificados na literatura (Blankson, 2016; Janiszewska & Insch, 2012):

- ➔ **Objetivos funcionais:** visam resolver problemas gerados externamente e exigem produtos ou serviços específicos destinados a resolver um problema atual, a prevenir um problema potencial, a resistir a conflitos ou a reestruturar uma situação frustrante.
- ➔ **Objetivos simbólicos:** destinam-se a satisfazer necessidades geradas, tais como o aprimoramento, a participação em grupo, a identificação do ego e o desejo de impressionar. São focados em oferecer apoio emocional ao consumidor.
- ➔ **Objetivos experienciais:** baseiam-se na experiência acumulada pelo consumidor-alvo nos contactos sensoriais ou cognitivos com a marca. Este tipo de objetivos está ligado ao prazer sensorial do consumidor, pela variedade de escolha e pela tomada de consciência cognitiva para satisfazer necessidades baseadas em estímulos.

4.5. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA

Planear uma estratégia de PM envolve considerar todos os fatores que podem influenciar a marca interna e externamente (Kapferer, 2012). O PM é uma batalha de perceções, por isso, para definir a estratégia de PM é muito importante partir das preferências e expectativas dos consumidores (Kapferer, 2012). O planeamento estratégico do PM pretendido por uma organização deve incluir a definição de metas, objetivos, estratégias e táticas para poder ser implementado com sucesso (Blankson, 2016). O PM deve ser planeado em dois níveis (Uggla, 2015): um nível estratégico e um nível operacional ou tático. O sucesso da implementação estratégica do PM requer uma boa articulação com todas as ações previstas no marketing-*mix* da organização (Kotler & Armstrong, 2020; Uggla, 2015).

Blankson (2016) defende que o posicionamento da marca pode ser realizado através do foco numa, ou várias, das seguintes seis opções estratégicas:

- Atributos: Esta estratégia de posicionamento está relacionada com a distinção ou semelhança com outros produtos/serviços. É usado para criar consciência entre um segmento-alvo e pode envolver a promoção de certas características específicas que os concorrentes ignoram.
- Preço/qualidade: Esta estratégia é utilizada como base para atingir uma posição dominante no mercado e pode ser considerada dependendo das especificidades do produto.
- Competição: Uma estratégia de competição envolve táticas agressivas e visa ultrapassar concorrentes.
- Aplicação: Os consumidores são informados sobre o melhor uso da marca, que é melhor que o dos concorrentes. A ênfase está na flexibilidade da utilização do bem ou do serviço.
- Utilizador: De acordo com Hooley e Saunders (1993), este método utiliza uma recomendação de um famoso ou de uma celebridade para promover o produto da empresa.
- Classe de produto: Uma estratégia de “classe de produto” é baseada na diferenciação, em que o principal fundamento da estratégia é reposicionar-se em novas vantagens competitivas através de táticas promocionais para atingir uma posição de luxo.

Segundo Saqib (2023), pouca investigação foi realizada para analisar as classificações existentes e desenvolver novas classificações de estratégias de posicionamento. Apesar do interesse generalizado na investigação, foram efetuados poucos esforços para investigar o estado atual, ou mesmo o desenvolvimento futuro, de classificações genéricas no campo das estratégias de posicionamento (Saqib, 2021). Assim, ao abordar as estratégias de posicionamento, Saqib (2023) discute os “tipos de estratégia de posicionamento ideal” defendendo que todas as tipologias devem cumprir três requisitos fundamentais:

- Apresentar uma teoria abrangente e teorias mais específicas para cada categoria (Doty & Glick, 1994). Numa perspetiva abrangente, o posicionamento permite que uma organização vincule os seus recursos internos ao ambiente de negócios por isso uma organização deve alinhar os seus recursos internos com as perspetivas dos consumidores (Pike & Ryan, 2004). Numa perspetiva teórica mais específica, foram desenvolvidos diversos estudos acerca do posicionamento para explicar como os diferentes atributos, a diferenciação de produto, o preço, a qualidade e as experiências, podem permitir que uma empresa enfrente os seus concorrentes (Aaker, 2010; Aaker & Moorman, 2023; Alden, Steenkamp & Batra, 1999).
- Especificar os fatores e elementos distintivos que fundamentam os campos abstratos das tipologias propostas (Miller, 1996), identificando dimensões para descrever os atributos de posicionamento tais como o preço, a qualidade, o tipo de uso, o utilizador do produto, a classe do produto e a concorrência (Aaker, 2010).

- Ter a capacidade de serem mais bem descritas como afirmações hipotéticas, e dessa forma serem usadas para derivar hipóteses que possam ser testadas empiricamente (Kotha & Vadlamani, 1995; Meyer, Allen & Smith, 1993).

De acordo com Saqib (2023), muitos autores dão nomes diferentes ao que pode ser considerado a mesma estratégia e defende que a literatura mais relevante sobre este campo de investigação identifica três estratégias genéricas de posicionamento.

A primeira estratégia identificada é a do posicionamento preço/qualidade, que enfatiza a relação entre preço e qualidade (Saqib, 2023). Esta estratégia define o preço ideal de um produto com base na qualidade necessária para manter o PM no nível mais elevado na mente do cliente. Devido aos padrões percepcionais, se um produto for percecionado como caro, será igualmente percebido como de qualidade superior. Em contrapartida, um produto mais barato tende a ser percecionado como de qualidade inferior. Esta estratégia é corroborada em diversos estudos (e.g., Aaker, 2010; Arnott, 1993; Batra, Myers & Aaker, 1996; Blankson, Kalafatis, Cheng & Hadjicharalambous, 2008; Blankson & Crawford, 2012; Chandrasekar, 2010; Diwan & Bodla, 2011; Kalafatis, Tsogas & Blankson, 2000; Lamb, McDaniel, Shearer, Kapoor, Hair, Boivin & Appleby, 2010; Romaniuk, 2001).

A segunda estratégia identificada por Saqib (2023) é a do posicionamento baseado em atributos. O objetivo desta estratégia é associar um produto a um atributo, a uma característica do produto ou a uma característica do consumidor (Saqib, 2023). Um produto pode ser posicionado simultaneamente através de dois ou mais atributos. Os gestores devem preocupar-se em compreender as perceções dos consumidores sobre as ofertas dos concorrentes para tomar decisões sobre os atributos considerados essenciais para a sua marca (Coffie, 2016). Esta estratégia é apoiada por numerosos estudos (e.g., Aaker, 2010; Aaker & Moorman, 2023; Asli, 2009; Batra & Kazmi, 2008; Blankson & Kalafatis, 1999; Chandrasekar, 2010; Dibb & Simkin, 1993; Diwan & Bodla, 2011; Hooley & Saunders, 1993; Lamb et al., 2010; Saqib & Shah 2022).

A terceira estratégia identificada por Saqib (2023) é a do posicionamento competitivo. A competição é um ponto de referência explícito ou implícito na maioria das estratégias de posicionamento (Saqib, 2023). Posicionar-se explicitamente em relação a um concorrente pode ser um método eficaz de posicionamento. Utilizar os concorrentes como referência pode ser o aspeto mais crítico das estratégias de posicionamento de uma empresa, pois a empresa pode utilizar estratégias de posicionamento semelhantes às dos seus concorrentes ou desenvolver uma nova estratégia que pode ter as estratégias dos concorrentes como ponto de partida. A referência a este tipo de estratégia pode ser identificada em diversos estudos (e.g., Aaker & Moorman, 2023; Asli, 2009; Batra & Kazmi, 2008; Batra et al., 1996; Blankson & Kalafatis, 1999, 2004; Chandrasekar, 2010; Lamb et al., 2010; Hooley & Saunders, 1993; Maggard, 1976; Ries & Trout, 2001).

O conhecimento das diversas estratégias genéricas de posicionamento pode ajudar os gestores a desenvolver e implementar uma estratégia específica para ajudar as organizações a alcançar melhores resultados (Saqib, 2023).

A estratégia de posicionamento da marca deve ser materializada através de uma declaração de posicionamento (Kotler & Armstrong, 2020). A declaração de PM é uma frase que resume como uma organização deseja ser percebida pelo seu público-alvo (Kotler & Keller, 2021; Silverman & Smith, 2024). Esta declaração serve como um guia estratégico para todas as atividades de marketing e comunicação, garantindo que a mensagem da marca seja consistente (Kotler & Keller, 2021) e PM é fundamental para a diferenciação da organização em relação aos seus concorrentes e para a criação de uma imagem específica na mente dos *stakeholders* (Silverman & Smith, 2024). A importância da declaração de PM reside em proporcionar clareza interna (Aaker, 2010), permitindo que dentro de uma organização todos entendam como a marca deve ser apresentada e percebida. A declaração da PM deve igualmente ter coerência externa (Keller & Swaminathan, 2019), garantindo que todas as comunicações e campanhas sejam consistentes com a identidade da marca.

Uma declaração de PM geralmente segue esta estrutura (Kapferer, 2012; Kotler & Armstrong, 2018): “para (público-alvo), a (marca) é a (categoria de mercado) que (benefício principal), porque (razão pela qual a marca é única)”. A declaração de PM deve incluir os seguintes componentes essenciais: o público-alvo (Kotler & Keller, 2021), a categoria de mercado (Aaker, 2010), o benefício principal oferecido (Ries & Trout, 2001) e a razão pela qual a organização é única (Kotler & Keller, 2021; Silverman & Smith, 2024). De acordo com Keller e Swaminathan (2019), para criar uma declaração de PM é necessário compreender o segmento-alvo de mercado, realizar uma análise da concorrência, para identificar o posicionamento dos concorrentes, e definir o propósito da marca e os seus valores centrais. Ao definir claramente esses elementos, a organização pode comunicar de maneira concisa e eficaz a sua proposta de valor, ajudando a consolidar uma posição distinta e reconhecível no mercado (Kotler & Keller, 2021; Silverman & Smith, 2024).

Para uma organização comunicar a sua proposta de valor pode adotar quatro abordagens na sua declaração de PM (Koch, 2014; Riezebos & Van der Grinten, 2012): a da organização, a do produto, a da variável de marketing, e a do recetor. A abordagem baseada na organização inclui as capacidades, a mentalidade e os aspetos internos da empresa. Na abordagem da declaração de PM baseada no produto devem ser destacados os atributos e características intrínsecas dos produtos. Numa abordagem de declaração de PM baseada em variáveis de marketing, o preço, a distribuição, o design e o reconhecimento de nome são as opções que devem ser enfatizadas. A última abordagem, baseada no recetor, deve mencionar e enfatizar o grupo-alvo, o contexto situacional, o benefício emocional e o valor ao comunicar a proposta de valor.

A declaração de PM deve permitir obter uma diferenciação competitiva (Ries & Trout, 2001), destacando o que torna a marca única, diferenciada e distintiva, bem como o seu foco estratégico (Kotler & Keller, 2021), direcionando esforços de marketing para se poder alcançar melhor o público-alvo. A diferença entre uma declaração de PM e uma declaração de missão é que a missão inclui as metas, objetivos e a definição do seu propósito em relação ao público-alvo (Calder, 2012). O PM explica como uma organização alcança esse propósito, as metas e os objetivos (Olsen et al., 2022). De acordo com Keller e Swaminathan (2019), uma declaração de PM deve ser consistente com a missão, valores, visão, propósito de personalidade e objetivos da marca, dando à equipa interna pontos de referência e de apoio bastante abrangentes para poderem gerir o PM (Keller & Swaminathan, 2019).

4.6. GESTÃO DO POSICIONAMENTO DA MARCA

Apesar da literatura apresentar algumas perspetivas comuns relativamente à gestão do PM, existem abordagens divergentes em relação à forma como deve ser gerido (Saqib, 2021; Urde & Koch, 2014). De acordo com Rua e Santos (2022), a gestão do posicionamento deve incorporar elementos racionais e emocionais para simplificar a quantidade de mensagens com as quais o consumidor está em contacto. Qu, Kim e Im (2011) propuseram uma ordem inversa, em que o posicionamento origina a marca. No entanto, Rua e Santos (2022) defendem que os gestores devem definir o PM pretendido e só posteriormente as marcas são desenvolvidas para alcançar uma posição diferenciada e distintiva em cada mercado (Rua & Santos, 2022).

De acordo com Rua e Santos (2022), a marca influencia positiva e significativamente a gestão do posicionamento. Além da congruência conceitual entre marca e posicionamento, validada por Kuo e Rice (2015), a congruência empírica entre esses conceitos permite que as organizações melhorem a gestão do posicionamento da marca no seu mercado (Dong, 2016; Rua & Santos, 2022).

De acordo com Saqib (2021), é um erro pressupor que os próprios consumidores encontrarão as respostas por haver demasiadas opções disponíveis para que os consumidores se esforcem minimamente para descobrir o que torna uma determinada marca distintiva (Saqib, 2021). A comunicação ao mercado dos seus fatores distintivos é da responsabilidade da própria marca (Saqib, 2021). Embora os planos estratégicos e as campanhas de comunicação permitam que a marca opere, estas ferramentas podem não ser eficazes sem uma gestão estratégica proativa do PM.

A gestão do posicionamento da marca, como um processo, é abordada superficialmente nas pesquisas existentes sobre marcas (Urde & Koch, 2014). Por este motivo, julga-se necessário investigar de que forma as organizações gerem o posicionamento da sua marca junto dos seus *stakeholders* mais relevantes para que o papel do *branding* seja cada vez mais decisivo no mercado (Gyrd-Jones, Merrilees & Miller, 2013; Iglesias & Ind, 2020; Mogaji et al., 2023; Urde & Koch, 2014).

Koch e Gyrd-Jones (2019) defendem que a gestão do PM é complexa e envolve múltiplos atores, em múltiplos níveis dentro da organização. O PM é um processo episódico e dinâmico pelo que é importante distinguir a noção estática de “posição” e a noção dinâmica de “posicionamento” (He & Zhang, 2022). A “posição” descreve a posição pretendida para a marca e o respetivo resultado obtido. O “posicionamento” é o processo de gestão que procura determinar a posição da marca na mente do consumidor num mercado determinado, através da criação ou modificação (fortificar ou alterar) de uma posição anteriormente existente (Urde & Koch, 2014). Quanto mais próxima a estratégia de PM estiver conectada às decisões de *branding*, na gestão do posicionamento, melhores serão os resultados serão alcançados (Koch & Gyrd-Jones, 2019).

O PM não pode ser genérico (Mogaji et al., 2023), conforme foi sugerido em pesquisas anteriores (e.g., Blankson, Kalafatis, Coffie & Tsogas, 2014; Iyer et al., 2019), mas deve ser distintivo para ser percecionado como autêntico e vinculado a atributos da organização (Mogaji et al., 2023). O posicionamento é referido como o elemento mais sensível da marca porque cada consumidor contém diferentes perceções e diferentes valores que podem ser estudados para avaliar o PM (Azmat & Lakhani, 2015).

A gestão do PM pode ser entendida como um processo composto por sete etapas (Quadro 5) que implicam a realização de atividades de planeamento, organização, análise, imaginação, envolvimento, educação, integração e implementação (Koch & Gyrd-Jones, 2019). Estas etapas acabam por se materializar em atividades de implementação e atividades contínuas de *branding* nos níveis estratégicos e operacionais, quando se consegue obter um compromisso coletivo interno acerca do PM pretendido em cada organização (Koch & Gyrd-Jones, 2019).

Na primeira etapa, as atividades principais envolvem a preparação de conteúdo inicial e a definição de metas para o PM pretendido. É crucial obter o *buy-in* do CEO ou dos gestores de topo para garantir o apoio necessário. Após assegurar o apoio dos níveis superiores, se for uma opção concretizável, o passo seguinte consiste em recorrer a meios externos através da organização de *pitches* de consultoria de marca para obter apoio externo no processo de PM. Nesta segunda etapa, as atividades principais incluem a transferência parcial do trabalho de PM para consultores externos, o que implica escolher, pelo menos, um parceiro confiável que compreenda a visão da empresa para um novo PM (Koch & Gyrd-Jones, 2019). Na terceira etapa, é crucial efetuar uma análise detalhada da marca. As atividades principais são a revisão dos elementos do PM e a análise da concorrência. A quarta etapa consiste em reimaginar a marca e envolve a organização de workshops de marketing internos para se discutir cenários de PM pretendidos. A nomeação de delegados de marca é essencial para se poder transferir e difundir alterações no PM para as unidades operacionais de negócios.

A quinta etapa consiste em especificar os elementos diferenciadores num novo PM pretendido. As principais escolhas incluem desenhar uma declaração de PM que seja difundida e implementada internamente de forma transversal. Convencer internamente toda uma organização a adotar mudanças no PM, mesmo com um mandato direto, é um dos principais desafios na gestão do processo. Na sexta etapa, pretende-se educar e convencer os *stakeholders* internos. As atividades principais consistem na realização de workshops de marketing, na verificação e no ajustamento dos elementos de PM e na formação dos gestores em conhecimentos específicos de marketing para uma melhor implementação do PM. A sétima e última etapa consiste em implementar o PM pretendido. Envolve a preparação de documentos de PM, organização de workshops de implementação e transformação do PM pretendido. Os principais desafios são garantir uma implementação interna do PM que seja transversal a toda a organização e conseguir gerir o seu ritmo de implementação. O processo de PM por etapas (Quadro 5) implica definir procedimentos de controlo e avaliação de resultados, bem como um plano de contingências para reagir a eventuais adversidades que possam surgir em qualquer etapa.

Quadro 5 - Etapas do processo de posicionamento da marca

Etapas	Principais Atividades	Principais Desafios
(1) Organização para suporte Interno	Preparar o conteúdo inicial e as metas para a posição pretendida da marca; Convencer superiores, CEO e administração executiva	Convencer os superiores; Sucesso na adesão inicial do CEO; Navegar na política interna
(2) Organização de suporte externo	Organização de <i>pitchs</i> de consultoria de marca; Colaborar com consultores para a “perspetiva externa”	Encontrar parceiros externos confiáveis e experientes para projetos de posicionamento
(3) Analisar a marca interna e externamente	Rever a posição atual da marca; Análise dos concorrentes; Analisar externamente o posicionamento; Realização de pesquisa interna (exemplo: entrevistas com gestores executivos chave entre grupos)	Equilibrar aspetos do PM no nível corporativo; Encontrar o nível ideal de relevância do PM aplicável para o maior número possível de negócios da organização
(4) Reimaginar a marca	Organizar workshops internos de marketing para discutir PM pretendido; Fazer exercícios de autoimagem e identidade da marca; Discutir abordagens de PM atuais em todos os níveis da organização; Debater cenários futuros	Criar uma ligação estreita entre os níveis corporativo e operacional na reflexão crítica e contínua da marca; Encontrar o equilíbrio apropriado entre participação (<i>pull</i>) e controlo (<i>push</i>)
(5) Especificar os elementos do PM	Reduzir os elementos diferenciadores para o PM pretendido da marca; Traduzir visualmente elementos de PM; Transformar estratégia de <i>branding</i> numa história aplicável à organização	Convencer a organização globalmente a adotar um PM pretendido, apesar de ter um mandato para impor mudanças
(6) Educar e convencer todos os <i>stakeholders</i> internos	Realização de outros workshops internos de marketing; Verificar e ajustar os elementos de PM; (Re)educar todos os gestores internos para o aumento do conhecimento de marketing para garantir o maior impacto positivo do PM.	Equilibrar processos de PM, de baixo para cima e de cima para baixo dentro da organização; Manter um alto nível de consciência interna para a marca; Criar envolvimento com a marca através de comunicação interna contínua e clara
(7) Implementar o PM pretendido	Preparar documentos de PM, tais como livros da marca, códigos e histórias da marca; Organizar workshops piloto de implementação do PM pretendido; Transformar posições de marca pretendidas em ações realizáveis	Garantir que a organização possa alavancar o PM pretendido, sempre atualizado, para uso específico em ofertas e procedimentos; Personalizar e gerir o ritmo de adaptação interna ao PM pretendido

Fonte: adaptado de Koch e Gyrd-Jones (2019)

Uma vez que a gestão estratégica do PM é orientada conceptualmente e envolve várias etapas, os gestores têm de assumir a sua implementação para poderem atingir o seu PM pretendido (Blankson, 2016). Decorrente da sequenciação de etapas exposta no Quadro 5, a gestão do PM envolve múltiplos atores com diferentes focos e responsabilidades (Urde & Koch, 2014). Cada grupo hierárquico de gestores, desempenha um papel específico e interdependente entre as atividades e ações de PM nas empresas (Quadro 6).

Quadro 6 - Gestores, foco e atividades para o posicionamento da marca

Gestores do PM	Foco do PM	Atividades e ações para o PM
Gestores corporativos da marca	Refletir Mediar Coordenar	Condução interna de projetos de posicionamento corporativos Inspirar e orientar os gestores em toda a organização Preparação de relatórios e apresentações acerca do PM pretendido Briefing e convencimento de superiores hierárquicos Organizar a adesão do CEO e da gestão executiva Preparar com antecedência os superiores para o PM pretendido
Consultores externos da marca	Catalisar Apoiar Orientar	Oferecer ideias e soluções criativas de <i>branding</i> e comunicação Realização de pesquisas de gestores externos de marcas e de PM Sugerir orientações processuais e etapas de trabalho Fornecer aos consumidores respostas para perguntas "como" em vez de "o quê" Tirar partido de casos de referência e de exemplos de boas práticas
CEO, Administradores e Gestores Executivos	Autorizar Validar Patrocinar	Convocar reuniões executivas para discutir o progresso do projeto de PM Dar apoio ao projeto de PM como patrocinadores internos Solicitar alterações quando não estiver a ser cumprido o plano e metas Reflexão crítica para se encontrar espaço para melhorias contínuas Aprovação de propostas de PM pretendido
Delegados de marca de nível operacional	Colaborar Resistir Transferir	Dar contributos e fornecer feedback operacional relativamente ao desenvolvimento da marca Conectar a marca com as necessidades corporativas e operacionais Sugerir alternativas e alterações se o PM não convencer os gestores operacionais Transmissão de decisões de mudança da marca para as áreas de negócio e produtos
Gestores da área de produto	Testar Executar Gerir	Condução de projetos de PM na comercialização de bens e serviços Colocar em prática o PM pretendido através do cumprimento das promessas da marca em manifestações concretas de soluções práticas para os consumidores Atuar na prática diária como gestores de marca, explicando e mostrando como utilizar as diretrizes do PM pretendido em todas as ações e decisões operativas

Fonte: adaptado de Urde e Koch (2014)

De acordo com o apresentado no Quadro 6, os gestores de marca corporativa desempenham um papel estratégico fundamental, focado na coordenação e na reflexão sobre o posicionamento da marca. As suas atividades centram-se na liderança e mediação. Os consultores externos podem ter um papel de facilitadores, fornecendo apoio criativo e orientações práticas. Podem trazer contributos de fora com base em experiências e boas práticas. O papel dos CEOs, administradores e executivos de topo é decisivo para a validação e o suporte estratégico, assegurando que o PM está alinhado com os objetivos e valores da organização.

Os delegados da marca de nível operacional atuam como intermediários entre a alta gestão e as áreas operacionais resolvendo resistências pontuais à mudança e assegurando que as decisões de *branding* são adequadas ao contexto organizacional. Os gestores de produto são responsáveis operacionais pela execução tática do posicionamento da marca e garantem que as promessas efetuadas pela marca são refletidas nos bens e serviços entregues, controlando a eficácia do PM pretendido pela organização em todas as decisões e ações de caráter operacional.

4.7. SÍNTESE

No quarto ponto, foi aprofundado o enquadramento conceitual acerca do posicionamento da marca que se julga imprescindível para o desenvolvimento da presente investigação. Foi apresentada uma ampla revisão de literatura acerca do tema central da tese, o posicionamento da marca, tendo em conta duas perspetivas de posicionamento da marca distintas: o pretendido e o percebido; que se complementam.

A perspetiva do PM pretendido pelas seguradoras é orientada por uma abordagem interna da marca, e a perspetiva do PM percebido pelos consumidores de seguros é orientada por uma abordagem externa para o mercado.

As tipologias de objetivos de PM, bem como as estratégias de PM são descritas de forma a serem articuladas na gestão do PM nas sete etapas descritas, onde todos os níveis hierárquicos da gestão têm papéis relevantes para o PM, tendo em conta as cinco escolas de pensamento do posicionamento que foram apresentadas e descritas.

5. AS SEGURADORAS EM PORTUGAL

O quinto ponto tem como propósito proporcionar uma caracterização das seguradoras e do seu enquadramento no mercado segurador em Portugal. Apresenta-se o conceito e características do seguro, assim como a sua implicação para o posicionamento das seguradoras e dos consumidores. São apresentados dados agregados das seguradoras e dos mediadores de seguros, assim como o ranking das maiores seguradoras em Portugal em quota de mercado, medida em prémios de seguro.

5.1. O SEGURO

As características distintivas dos seguros como serviços, tais como intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade, perecibilidade e inobservabilidade, podem criar desafios adicionais no posicionamento das marcas das seguradoras (de Chernatony & Riley, 1999; Mogaji et al., 2023; Watkins & Diacon, 1990). O seguro, conceito financeiro concebido para gerir riscos, procura proporcionar segurança para o crescimento económico ou proteger contra perdas incertas (Cruz, 2006; Rejda & McNamara, 2021; Vaughan & Vaughan, 2013). A indústria seguradora é altamente fragmentada e o setor tem estado repleto de desafios (Kaffash, Azizi, Huang & Zhu, 2020).

O principal objetivo do seguro é minimizar as perdas decorrentes de acidentes não controláveis (Cruz, 2006; Rejda & McNamara, 2021; Vaughan & Vaughan, 2013). Este caracteriza-se por ser um serviço económico e social essencial ao desenvolvimento económico sustentado através da garantia de reposição do património social, por meio da restituição de bens danificados ou destruídos (seguros patrimoniais), prejuízos consequentes (lucros cessantes) ou da (in)incapacidade de gerar meios de subsistência (seguros pessoais) ou mesmo a indenização por danos causados a terceiros (responsabilidade civil), decorrentes de riscos cada vez mais complexos e da crescente dimensão dos capitais em risco (Cruz, 2006; Rejda & McNamara, 2021; Vaughan & Vaughan, 2013).

Na oferta das seguradoras, distinguimos o seguro, como o serviço principal e central, dos serviços alargados e periféricos (Cruz, 2006). Os serviços alargados e periféricos abrangem todos os serviços complementares ao seguro principal, tais como serviços de análise de riscos, serviços de planeamento de prevenção, serviços de assistência em viagem, serviços de assistência a pessoas seguras, peritagens de sinistros, serviços clínicos, serviços de reparação no domicílio, oficinas de reparação de automóveis e de máquinas industriais, serviços de averiguação de sinistros, serviços de apoio social, entre outros serviços periféricos de apoio a segurados, pessoas seguras e sinistrados (Cruz, 2006; Rejda & McNamara, 2021).

O contrato de seguro é um acordo formalizado entre uma seguradora ou várias seguradoras, um tomador do seguro, singular ou coletivo, o segurado e um terceiro beneficiário (Almeida, 2019).

Num contrato de seguro a seguradora aceita a cobertura dos riscos subscritos com o compromisso de assumir o pagamento de indemnizações em caso de sinistro (Almeida, 2019), enquanto o tomador do seguro assume a responsabilidade pelo pagamento do prémio de seguro (Almeida, 2019).

O prémio de risco é o valor que o tomador ou o segurado se obriga a liquidar pela cobertura de um determinado risco transferido para a seguradora (Menegatti, 2011). O cálculo do prémio de seguro inclui os custos da probabilidade de ocorrer um sinistro, mas deve, também, incluir quaisquer custos operacionais e a margem de lucro da seguradora (Emms, Haberman & Savoulli, 2007).

O contrato de seguro integra dois fatores indispensáveis: o interesse e o risco. O risco é indispensável num contrato de seguro e consiste na possibilidade de uma ocorrência futura, incerta e fortuita em caso de sinistro com prejuízos do foro social e/ou económico (Almeida, 2019). O interesse consiste na relação entre o sujeito e um determinado bem que permite satisfazer uma determinada necessidade (Prata, 2023). A entidade ou pessoa onde incide o interesse segurável é o segurado e o beneficiário pode ser o próprio ou uma terceira pessoa (o lesado) que, nos termos do contrato de seguro, pode sofrer prejuízos que o segurado seja obrigado a indemnizar (Almeida, 2019).

Ao longo do tempo, tem havido diferentes termos relacionados com a atividade seguradora tais como “companhia de seguros”, “empresa de seguros”, “segurador” e “seguradora”. Na presente investigação, optou-se por utilizar o termo “seguradora” pois, geralmente, é o termo mais utilizado pelo público em geral, mas também por profissionais do setor (Silva, 2000).

Os seguros são divididos em dois segmentos ou ramos principais: Vida e Não Vida (Rejda & McNamara, 2021). Caiado (2018) explica que os seguros de vida abrangem a vida de uma ou mais pessoas seguradas e oferecem coberturas para morte e/ou em caso de sobrevivência, englobando seguro de vida de “puro risco”, os seguros ligados a fundos de investimento e as operações de capitalização que incluem todos os seguros de poupança. De acordo com Rejda & McNamara (2021), no segmento Vida, as apólices de seguro de vida risco são especialmente relevantes na proteção familiar e empresarial.

Os seguros do segmento Não Vida têm como finalidade cobrir uma vasta gama de riscos patrimoniais, tanto de indivíduos, como de organizações, abrangendo também riscos pessoais (Rejda & McNamara, 2021). De acordo com Silva (2000), no segmento Não Vida existem três categorias de seguros. Os “seguros de bens” cobrem áreas como Automóveis, Incêndios e catástrofes de Natureza. O segundo tipo, os “seguro de pessoas”, tem o objetivo de segurar a vida e a saúde das pessoas seguras, onde se incluem os seguros de “Acidentes de Trabalho” e os seguros de “Acidentes Pessoais”. O terceiro tipo, o “seguro de responsabilidade civil” visa proteger e cobrir prejuízos provocados a terceiros em caso de sinistro.

5.2. AS SEGURADORAS

Em Portugal, existem 63 seguradoras estabelecidas (Quadro 7), a maioria delas sociedades anónimas (APS, 2024a). Além disso, há várias agências gerais de seguradoras de outros países da União Europeia, assim como uma Mútua a operar em Portugal. Esta composição permaneceu relativamente estável entre 2021 e 2023.

Quadro 7- Número de seguradoras em Portugal

	2021	2022	2023
Total com Estabelecimento	65	63	63
Sociedades Anónimas	37	36	36
Mútuas	1	1	1
Agências Gerais	27	26	26

Fonte: APS (2024a)

De acordo com APS (2024a), a atividade seguradora gera um volume de emprego elevado por meio dos diversos operadores que atuam neste setor. O número de trabalhadores nas seguradoras estabelecidas em Portugal cresceu em 2022, totalizando 10.585 trabalhadores (Quadro 8).

Quadro 8 - Número de trabalhadores nas seguradoras em Portugal

	2021	2022
Total nas seguradoras	10.349	10.585
Sociedades Anónimas e Mútuas	8.845	8.957
Agências Gerais da UE	1.504	1.628

Fonte: APS (2024a)

O setor segurador tinha passado por um período de redução do número de trabalhadores entre 2018 a 2021 (APS, 2023), principalmente devido a processos de reestruturação e reorganização das seguradoras, contudo, o número de trabalhadores voltou a aumentar em 2022. O processo de transformação digital no setor segurador, que foi acelerado com a pandemia de COVID19, tem originado uma maior dependência de soluções remotas e digitais na relação entre seguradoras e os consumidores de seguros (ASF, 2023). Neste contexto, as seguradoras têm enfrentado desafios crescentes de várias ordens (e.g., regulatórios, de mercado ou tecnológicos) (APS, 2024a).

Pela análise do ranking dos dez maiores grupos seguradores em Portugal com base nas respetivas quotas de mercado, pode concluir-se que existe uma elevada concentração de carteira nos prémios de seguros em Portugal (Quadro 9). Os primeiros seis grupos seguradores, que são objeto de estudo na presente investigação, representam em conjunto mais de 70% da quota de mercado em Portugal.

Quadro 9 - Ranking dos Grupos seguradores em Portugal

Ranking 2023	Grupo Segurador	Prémios de seguro 2023	Quota de mercado 2023	Varição prémios 2022/2023
1º	FIDELIDADE	3.496.815	29,6%	-2%
2º	AGEAS	1.799.350	15,2%	-5%
3º	GENERALI TRANQUILIDADE	1.360.398	11,5%	+13%
4º	ALLIANZ	695.749	5,9%	+2%
5º	SANTANDER	649.095	5,5%	+27%
6º	ZURICH	574.371	4,9%	-3%
7º	VIDACAIXA	456.280	3,9%	-45%
8º	LUSITANIA	414.456	3,5%	+2%
9º	GAMALIFE	339.732	2,9%	54%
10º	CRÉDITO AGRÍCOLA	304.137	2,6%	-24%

Fonte: ASF (2024a); valores em mil euros

Seguindo um padrão de evolução similar ao do ano anterior, tanto nos segmentos de Vida como em Não Vida (Quadro 10), a produção de seguro direto em Portugal diminuiu 1,9% em 2023, atingindo 11.823 milhões de euros (APS, 2024a). Seguindo a tendência de 2022, a nova redução no volume de produção resultou de uma retração nos prémios e contribuições para produtos do ramo Vida (-14,3%), que superou o aumento dos prémios para seguros dos ramos Não Vida (10,4%), em 2023.

Quadro 10 - Prémios, Variação e Estrutura dos seguros em Portugal

	Prémios			Varição		Estrutura		
	2021	2022	2023	21/22	22/23	2021	2022	2023
Total	13.348	12.056	11.823	-9,7%	-1,9%	100%	100%	100%
Vida	7.727	6.021	5.159	-22,1%	-14,3%	57,9%	49,9%	43,6%
Não Vida	5.621	6.035	6.664	7,4%	10,4%	42,1%	50,1%	56,4%

Fonte: APS (2024a), U: Valores em milhões de euros

De acordo com APS (2024a), impulsionado por esse crescimento, o segmento Não Vida atingiu a maior participação desde o início do século (56,4%) relativamente Vida (43,6%). Ainda que mais ténue do que no ano anterior, em 2023, a queda na produção global do ramo Vida (-14,3%) levou que o seu volume atingisse o nível mais baixo dos últimos 20 anos (APS, 2024a).

Em 2023, o segmento Não Vida teve um crescimento global dos prémios de 10,4%, o que sucede pela primeira vez desde a viragem do século, e que é indissociável do contexto inflacionista excepcional de 2023 e do ano anterior, assim como de outros fatores que pressionaram, também, a exposição e a sinistralidade (APS, 2024a).

5.3. A DISTRIBUIÇÃO DE SEGUROS

O número de mediadores de seguros diminuiu significativamente desde a entrada em vigor do regime jurídico da distribuição de seguros em 2019 e continuou a reduzir de forma mais moderada em 2023 (APS, 2024a). Essa evolução (Quadro 11) é fortemente influenciada pela categoria dos agentes de seguros que representam a maioria dos 10.489 mediadores estabelecidos em Portugal (APS, 2024a).

Quadro 11 – Evolução dos mediadores de seguros em Portugal

	2021	2022	2023
Total de Mediadores	11.932	10.687	10.489
Mediadores Seguros a Título Acessório	4	4	5
Agentes de Seguros	11.846	10.600	10.399
Corretores de Seguros	67	67	69
Mediadores de Resseguro	15	16	16

Fonte: APS (2024a)

Em 2023 registou-se uma diminuição nas contribuições para PPR (-14,5%) no segmento Vida, atingindo um volume historicamente baixo, ou seja, menos de 1,3 mil milhões de euros (APS, 2024a). Em concreto, assistiu-se a uma redução muito significativa nas contribuições para outros produtos vinculados a fundos de investimento (-50,8%), os quais representavam quase metade da produção do ramo nos dois anos anteriores (APS, 2024a). Em contrapartida, em 2023 houve um aumento nos prémios e contribuições para outros produtos não vinculados a fundos de investimento (26,8%), refletindo uma maior procura por soluções de rendimento garantido, enquanto os prémios de seguros de risco permaneceram relativamente estáveis (APS, 2024a).

No segmento Não Vida, em 2023, assistiu-se à expansão do ramo Doença (+16,8%), impulsionada pelo aumento do número de pessoas seguras. Registou-se também uma recuperação do ramo de Acidentes de Trabalho, com um crescimento de 11,1%, influenciado pelo aumento da massa salarial das pessoas seguras (APS, 2024a). Igualmente em 2023, houve um crescimento de 10,5% do ramo Incêndio e Outros Danos (10,5%), determinado pelos seguros de multiriscos habitação (APS, 2024a). Também se registou um crescimento do ramo Automóvel (+7,0%), embora na cobertura de responsabilidade civil este crescimento dos prémios ficou abaixo da taxa de inflação (APS, 2024a).

Segundo a APS (2024a), relativamente à distribuição de seguros (Quadro 12), no segmento Não Vida a quota dos bancos em 2022 (16,4%), é bem mais moderada cabendo aos agentes não bancários e aos corretores de seguros o maior volume de prémios distribuídos. No mesmo período a venda direta regista já uma dimensão relevante (7,6%). No segmento Vida, o canal bancário assumiu um elevado peso na distribuição, com uma quota de 77,1%, em 2022, tendo a venda direta sido responsável por apenas 2,9% do mercado (APS, 2024a).

Quadro 12 - Evolução da distribuição de seguros em Portugal

	Vida			Não Vida			Total		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Total	100%	100%	n.d.	100%	100%	n.d.	100,0%	100%	n.d.
Mediadores	97,4%	97,0%	n.d.	90,4%	90,5%	n.d.	94,4%	93,7%	n.d.
Mediadores a título acessório	21,2%	23,4%	n.d.	8,3%	8,3%	n.d.	15,6%	15,8%	n.d.
Agentes	74,4%	71,1%	n.d.	60,8%	59,5%	n.d.	68,6%	65,2%	n.d.
Corretores de seguros	1,8%	2,5%	n.d.	21,2%	22,6%	n.d.	10,1%	12,7%	n.d.
Mediadores de resseguro	0,0%	0,0%	n.d.	0,0%	0,1%	n.d.	0,0%	0,0%	n.d.
Dos quais: Bancos	79,2%	77,1%	n.d.	16,0%	16,4%	n.d.	52,1%	46,4%	n.d.
Dos quais: CTT	4,1%	4,0%	n.d.	0,0%	0,0%	n.d.	2,3%	2,0%	n.d.
Venda Direta	2,5%	2,9%	n.d.	8,0%	7,6%	n.d.	4,8%	5,3%	n.d.
Balcões das seguradoras	2,5%	2,8%	n.d.	5,8%	5,3%	n.d.	3,9%	4,1%	n.d.
Internet	0,0%	0,0%	n.d.	0,6%	0,6%	n.d.	0,3%	0,3%	n.d.
Telefone	0,0%	0,0%	n.d.	1,5%	1,7%	n.d.	0,7%	0,9%	n.d.
Outros	0,1%	0,1%	n.d.	1,7%	2,0%	n.d.	0,8%	1,1%	n.d.

Fonte: APS (2024a); “n.d.” = dados não disponíveis

De acordo com ASF (2024a), em 2023, registou-se um ambiente de forte pressão sobre os custos dos sinistros e de retenção de poupanças (Quadro 13), refletido num substancial aumento dos montantes pagos pelas seguradoras (12,1%), seja ao abrigo de contratos dos ramos Não Vida (11,0%), seja de contratos do ramo Vida (12,7%).

Quadro 13 - Evolução das indemnizações por sinistros em Portugal

	Montantes Pagos			Variação %		Estrutura			Montantes Pagos/Prémios		
	2021	2022	2023	21/22	22/23	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Total	11.369	9.767	10.950	-14,1%	12,1%	100%	100%	100%	62,0%	53,1%	61,0%
Vida	8.273	6.399	7.213	-22,7%	12,7%	72,8%	65,5%	65,9%	107,1%	106,3%	139,8%
Não Vida	3.097	3.369	3.738	8,8%	11,0%	27,2%	34,5%	34,1%	55,1%	55,8%	56,1%

Fonte: ASF (2024a), U: Valores em milhões de euros

Se no segmento Não Vida a evolução do volume de prémios ainda se aproximou da dos montantes pagos (Quadro 13), equilibrando o rácio destes em relação aos primeiros, já no segmento Vida os prémios e contribuições para produtos de poupança regrediram consideravelmente, gerando um agravamento substancial deste rácio (ASF, 2024a).

De acordo com a APS (2023), no final de 2022, as seguradoras apresentavam elevada solidez dado que o rácio de cobertura do requisito de capital de solvência do total das seguradoras foi de 201,1%. No final de 2022, o volume total da carteira de investimentos das seguradoras era de quase 54 mil milhões de euros (cerca de 26% do PIB português), o que colocou as seguradoras no topo dos investidores institucionais em Portugal (APS, 2023). Se acrescentarmos ao valor dos prémios de seguros as cargas fiscais e parafiscais cobradas pelas seguradoras, conclui-se que em 2022 o custo imputado aos tomadores de seguros nas suas apólices de seguro totalizou 12,9 mil milhões de euros (APS, 2023).

As seguradoras passaram a crise pandémica de 2019-2020 com uma posição de capital robusta devido ao trabalho antes realizado durante os anos que se seguiram à implementação do Solvência II (Bernardino, 2020), um regime baseado no risco concebido para garantir que existe capital suficiente para absorver perdas durante choques. Em resultado da gestão rigorosa e criteriosa dos investimentos realizados pelas seguradoras, todos os anos o setor segurador tem devolvido à sociedade a totalidade dos prémios de seguros recebidos dos tomadores de seguros (APS, 2023).

5.4. OS SEGUROS E A SOCIEDADE

Os seguros são importantes para diversas áreas da sociedade portuguesa para proteção pessoal e patrimonial (APS, 2024b). As seguradoras têm tido um papel relevante na gestão de poupanças de longo prazo em Portugal. Em 2022, as seguradoras geriram cerca de 3 milhões de apólices de poupança, sendo mais de 1,7 milhões de apólices de seguros PPR (APS, 2024b). Mais de uma em cada cinco destas pessoas seguras utilizaram os seguros de poupança em 2022, embora não necessariamente para efeitos de reforma (APS, 2024b). No caso dos PPR, esta utilização resultou de resgates, atendendo ao regime fiscal que permite, mediante condições específicas, ficar a salvo de penalizações fiscais. Em 2023, o volume de poupanças em gestão nas seguradoras ascendeu a 33 mil milhões de euros, sendo destes, 13,1 mil milhões de euros em PPR (APS, 2024b).

Relativamente à proteção das pessoas, em 2022, 5,2 milhões de pessoas tinham seguro vigente do tipo vida risco, sobretudo como instrumento de suporte a créditos à habitação ou ao consumo (APS, 2024b). Na sociedade portuguesa, 3,7 milhões de pessoas tinham um seguro de saúde vigente no final de 2023 e 53% das pessoas seguras acionaram-no na última anuidade (APS, 2024b). As seguradoras protegeram 8,5 milhões de veículos com seguro obrigatório de responsabilidade civil, em 2023, e regularizaram cerca de 1,2 milhões de sinistros em 2023 (APS, 2024b).

Cerca de 3,3 milhões de habitações em Portugal tiveram seguro vigente em 2023 tendo as seguradoras regularizado cerca de mil sinistros por dia em seguros multiriscos habitação (APS, 2024b). Os seguros têm tido um papel importante, para a sociedade portuguesa, na proteção dos riscos pessoais e patrimoniais, no entanto, o *protection gap* segurador ainda é elevado em Portugal, de acordo com a ASF (2022, 2024b).

6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

No ponto seis apresenta-se o problema que está na origem da presente investigação e são delineadas e justificadas todas as escolhas metodológicas adotadas. Em concreto, são apresentados o tipo de investigação desenvolvido e as opções filosóficas, descrevem-se detalhadamente as opções metodológicas tomadas para cumprimento dos objetivos da investigação e para dar resposta às questões de investigação. Cumulativamente, são descritos e justificados os procedimentos e as técnicas escolhidos para a recolha e tratamento dos dados.

6.1. TIPO DE INVESTIGAÇÃO

As escolhas das abordagens filosóficas foram analisadas com o rigor e o cuidado exigidos pelos riscos de negligenciar pontos de vista, tanto da realidade quanto da forma de entender o conhecimento. Easterby-Smith, Jaspersen, Thorpe e Valizade (2021) defendem que as posições filosóficas adotadas podem aumentar a qualidade da investigação bem como contribuir para a criatividade do investigador. Ao examinar minuciosamente os vários pressupostos filosóficos, as suas vantagens e desvantagens foram cuidadosamente avaliadas a fim de garantir que a presente investigação aborda os objetivos e questões de investigação da forma mais assertiva e profícua.

A presente investigação utiliza métodos mistos e foi desenvolvida de acordo com a perspetiva epistemológica do pragmatismo (James, 1907; Peirce, 2020; Peirce & Turrisi, 1997). O pragmatismo baseia-se na perspetiva de que os investigadores devem utilizar a abordagem filosófica e/ou metodológica que melhor funciona e se adequa ao problema que está a ser investigado (Tashakkori, Johnson & Teddlie, 2020). Os pragmáticos acreditam que a realidade não é estática e está em constante estado de transformação através de ações, as quais são fundamentais no pragmatismo (Goldkuhl 2012; McBeath, 2022; Morgan, 2014).

Como paradigma de pesquisa, o pragmatismo orienta-se para a resolução de problemas práticos do mundo real, tendo surgido como um método de investigação para investigadores mais práticos (Creswell & Creswell, 2022; McBeath, 2022). Para os pragmáticos, uma investigação no campo das Ciências Sociais só é eficaz se atingir os seus propósitos (Hothersall, 2018).

O pragmatismo é frequentemente associado a métodos mistos (Biesta 2010; Creswell & Creswell, 2022; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; McBeath, 2022; Morgan, 2014; Tashakkori, Johnson & Teddlie, 2020). O principal argumento a favor da abordagem pragmatista para métodos mistos, em pesquisas quantitativas e qualitativas, é a importância que o pragmatismo dá às questões de investigação (Bryman, 2016; Morgan 2014).

Na investigação pragmatista, a abordagem metodológica é adotada com base na adequação de métodos particulares para responder a questões de investigação e não devido ao compromisso do investigador com um determinado paradigma e com uma doutrina filosófica de base na qual supostamente se baseia (Bryman, 2016).

A presente investigação focou-se na utilidade e aplicação prática do conhecimento, tendo utilizado métodos qualitativos e quantitativos para responder às questões de investigação e fornecer uma compreensão rica e aplicável do campo de investigação do posicionamento da marca. De acordo com o pragmatismo, a investigação mista, quantitativa e qualitativa, é viável, desejável e também necessária para abordar determinadas questões de investigação ou certas combinações de questões de investigação (Bryman, 2016; Tashakkori, Johnson & Teddlie, 2020).

A opção pela perspectiva epistemológica do Pragmatismo possibilitou uma abordagem flexível através da adaptação dos métodos e das técnicas empregues para se poder atingir os objetivos da investigação. Através da perspectiva epistemológica do pragmatismo a realidade das seguradoras foi tratada de acordo com a sua complexidade, de forma a poder ser compreendida nas suas várias formas e perspetivas. Adotou-se o pragmatismo na validação cruzada entre a perspetiva dos gestores das seguradoras e a perceção dos consumidores acerca do posicionamento da marca das seguradoras. Com a abordagem pragmática pretendeu-se captar com a profundidade providenciada pela análise qualitativa as informações obtidas dos gestores das seguradoras e captar com elevada amplitude quantitativa os dados obtidos da perceção dos consumidores de seguros.

Do ponto de vista metodológico, na vertente quantitativa foi aplicado um questionário aos consumidores de seguros, com o objetivo de recolher dados quantitativos acerca das perceções dos consumidores de seguros acerca das dimensões da marca e do posicionamento da marca de cada uma das seis maiores seguradoras em Portugal. Nesta fase da investigação, a perspectiva epistemológica do Positivismo foi útil no sentido de focar a investigação na medição objetiva e na análise estatística dos dados para se poder identificar padrões e tendências gerais (Easterby-Smith et al., 2021; Levine, 2018; Singer, 2005; Stadler, 2013).

Na vertente qualitativa, foi realizado um estudo com base em entrevistas semiestruturadas realizadas a 26 Gestores das 6 maiores seguradoras em Portugal para se indagar com profundidade acerca das estratégias e ações de *branding* dos gestores das seguradoras para poderem atingir o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras. O estudo qualitativo, enquadra-se na perspectiva epistemológica do interpretativismo (Denzin, 2001; Geertz, 1973; Lincoln & Guba, 1985; Schwandt, 1994), uma vez que a investigação focou a compreensão dos significados e contextos específicos das seguradoras e das marcas a partir da recolha das experiências e perspetivas dos Gestores de cada seguradora.

De acordo com Easterby-Smith et al. (2021), é crucial compreender e escolher uma epistemologia que se alinhe com a filosofia ontológica, esclarecendo assim a filosofia de investigação adotada pois impacta diretamente na execução do estudo quanto aos métodos escolhidos.

A presente investigação adotou a perspetiva ontológica do realismo crítico (Archer, Bhaskar, Collier, Lawson & Norrie, 1998; Bhaskar, 2008; Sayer, 2000) que pressupõe a existência de uma realidade objetiva, mas reconhece determinadas realidades subjetivas. No caso presente, a opção pelo realismo crítico permitiu reconhecer que existe uma realidade objetiva independente da percepção dos consumidores. Assim, do ponto de vista ontológico, assume-se que existe uma realidade objetiva sobre como a marca é percebida pelos consumidores que pode ser medida quantitativamente através dos dados recolhidos no questionário aplicado na presente investigação.

O reconhecimento de realidades subjetivas no realismo crítico prende-se com percepção subjetiva de cada consumidor de seguros, com as suas experiências pessoais e os seus contextos sociais. Portanto, diferentes *stakeholders* – como são os consumidores e os gestores – podem ter diferentes perspetivas e percepções acerca do posicionamento da marca de cada seguradora. A aceitação da existência de realidades subjetivas na ótica do realismo crítico permitiu compreender com maior profundidade o posicionamento da marca, através da inclusão de fatores económicos, sociais, culturais e organizacionais que detêm o poder de moldar ou condicionar as perspetivas dos gestores e as percepções dos consumidores de seguros relativamente às marcas das seguradoras.

As teorias selecionadas foram revistas de acordo com as lentes necessárias ao estudo do posicionamento da marca, aproximando a presente investigação do raciocínio abduutivo por se poder associar determinadas explicações ou interpretações a uma teoria operacionalizável (Easterby-Smith et al., 2021). A abdução possui carácter explicativo e intuitivo, procura concluir a melhor explicação, utilizando o conhecimento de fundo e não apenas a melhor probabilidade matemática (Bryman & Bell, 2015). O raciocínio abduutivo é ampliativo, busca a validade como a indução e busca a melhor explicação possível como a dedução busca a verdade.

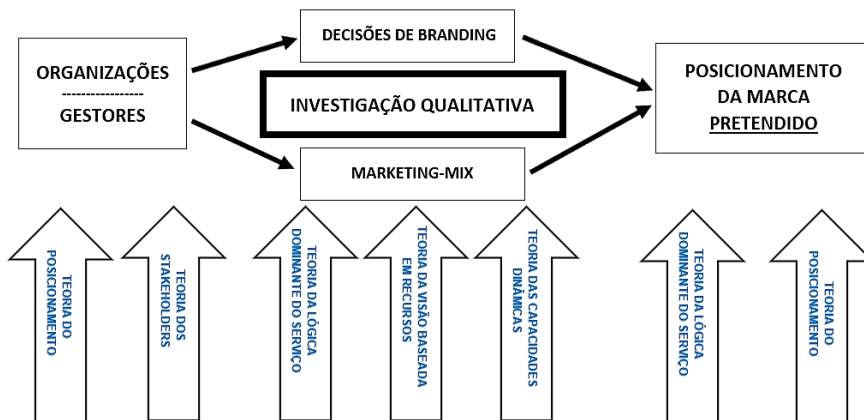
Adotou-se o raciocínio abduutivo porque não se foca em verdades absolutas e inquestionáveis, mas em ideias novas e no conhecimento. O raciocínio abduutivo implica uma abordagem de “aperfeiçoamento contínuo” (Gerring, 2012) e entende-se ser adequado ao estudo das ciências sociais, sobretudo quando se trata de analisar as perspetivas subjetivas dos gestores das seguradoras que foram entrevistados. A adoção de um método de raciocínio abduutivo permitiu a flexibilidade necessária para agregar e correlacionar as teorias operacionalizadas, dotando o referencial teórico das ferramentas analíticas necessárias para examinar os dados recolhidos de forma eficaz (Easterby-Smith et al., 2021).

Para verificar se existem *gaps* de posicionamento da marca, por seguradora e dimensão, entre posicionamento da marca pretendido por cada seguradora e o posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros, foram realizados dois estudos, um qualitativo e outro quantitativo, com o propósito de se poder aumentar a robustez dos resultados (Easterby-Smith et al., 2021). Como afirmam Brandt, Mortanges, Bluemelhuber e Van Riel (2011), os métodos quantitativos colocam a ênfase nos processos conscientes na avaliação da marca, enquanto as técnicas qualitativas permitem ao investigador obter informações "ocultas" ou inconscientes (Cooper & Schindler, 2014). Para uma melhor análise do PM, a literatura recomenda explorar os pontos fortes combinados de ambos os métodos, quantitativos e qualitativos (Alzate, Arce-Urriza & Cebollada, 2022).

6.2. CONTRIBUTO DO REFERENCIAL TEÓRICO

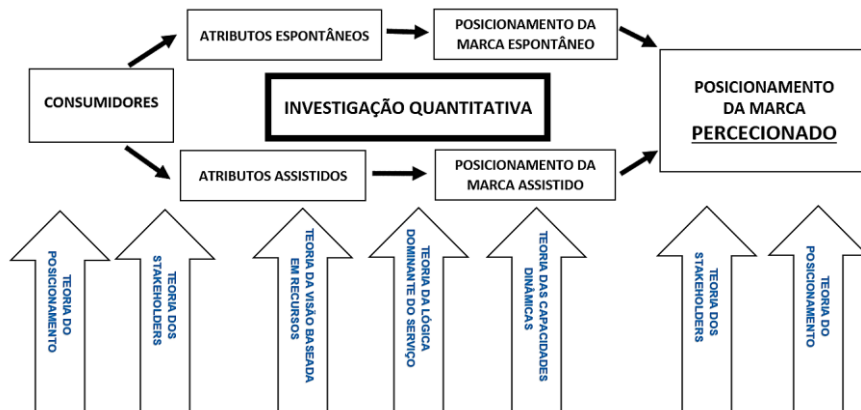
O presente estudo foi operacionalizado tendo por base cinco lentes teóricas no sentido proporcionar maior robustez à investigação. Na operacionalização metodológica do estudo qualitativo (Figura 5) e do estudo quantitativo (Figura 6), foram aplicadas cinco teorias (PT; ST; RBV; DCT; SDLT) que guiaram todo o processo de investigação e o orientaram em todas as opções conceituais e metodológicas.

Figura 5 - Modelo multiteórico aplicado no estudo qualitativo



Fonte: Elaboração própria

Figura 6 - Modelo multiteórico aplicado no estudo quantitativo



Fonte: Elaboração própria

De acordo com a Teoria do Posicionamento (PT), as seguradoras foram analisadas como formas de organização social que dependem das várias interações e posicionamentos junto de vários públicos, como são os gestores das seguradoras e os consumidores de seguros (Lawson, 2022; Mcvee et al., 2019; Moghaddam, 2017; Van Langenhove, 2017). O conceito interacionista da PT foi importante para valorizar a perceção externa das marcas pelos consumidores de seguros (Harré & van Langenhove, 1999; Mcvee et al., 2019). A PT ofereceu inúmeros contributos para a investigação, desde o estudo do PM espontâneo ao estudo do PM assistido, para se poder analisar de que forma os consumidores de seguros interagem com os diferentes elementos de cada seguradora, como uma realidade social complexa (Mcvee et al., 2021), quando avaliam posicionamento da marca das seguradoras.

A Teoria dos *Stakeholders* (ST) possibilitou uma visão sistémica das seguradoras e impediu analisar as seguradoras como entidades "fechadas", acentuando a necessidade de analisar a complexidade das relações entre seguradoras e consumidores de seguros (Carvalho et al., 2020; Erdiaw-Kwasie et al., 2017; Hurth, 2017; Kujala et al., 2017). De acordo com as premissas da ST, os gestores das seguradoras foram entrevistados no sentido de se perceber de que forma este segmento específico valoriza as expectativas e desejos dos consumidores (Freeman, 1999; Omran & Ramdhony, 2015), para poderem definir em que dimensões da marca devem investir os recursos ao seu dispor (Carvalho et al., 2020).

A Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) facilitou a seleção e valorização dos recursos das seguradoras. À luz da RBV uma seguradora pode ser considerada como um conjunto heterogéneo de recursos disponíveis nas seguradoras, que inclui ativos, atributos e conhecimentos. A RBV contribuiu para focar o estudo qualitativo nos recursos específicos de cada seguradora, que não são transferíveis, nem podem ser imitáveis por outras seguradoras aquando do processo de definição do PM.

A Teoria das Capacidades Dinâmicas (DCT) contribuiu no sentido de se orientar os estudos empíricos para a capacidade de as seguradoras integrarem e reconfigurarem competências internas (Teece et al., 1997). De acordo com a DCT, as capacidades dinâmicas de uma seguradora extravasam as competências e recursos, para incluir as capacidades e os processos organizacionais. As seguradoras podem desenvolver o seu PM através da dinamização da totalidade das suas capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000). A operacionalização combinada da DCT com a RBV foi útil na perspetiva de as seguradoras se poderem ajustar à perceção dos consumidores (Albort-Morant et al., 2018).

Por fim, a Teoria da Lógica Dominante do Serviço (SDLT), foi considerada para ajudar a superar a fragmentação dos vários conceitos do PM (Vargo et al., 2023). Através da lente teórica da SDLT, os consumidores foram analisados como coprodutores das marcas e cogeradores de valor para as seguradoras. A SDLT foi útil para guiar a combinação dos serviços dominantes das seguradoras com os contributos dos consumidores para melhor se perceber o ecossistema das marcas das seguradoras.

6.3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESES

O problema central em estudo consiste na necessidade de conhecer a forma como as seguradoras operacionalizam o PM pretendido, considerando para o efeito as dimensões da marca identificadas na literatura. Adicionalmente considerou-se importante cruzar esse conhecimento com a forma como se processa a formação do PM pelos consumidores de seguros. A revisão da literatura acerca do PM mostrou que, apesar dos esforços efetuados para se definir o posicionamento da marca, a pesquisa empírica sobre o processo de posicionamento da marca é escassa e não totalmente convergente. Foi identificado um elevado número de estudos que consideram o conceito de posicionamento da marca simultaneamente confuso e divergente (e.g., Aaker, 2010; Azmat & Lakhani, 2015; Blankson, 2016; Falkala & Keränen, 2014; Fuchs & Diamantopoluos, 2010; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Mahboobi Renani, Amiri Aghdaie, Mohammad Shafiee & Ansari, 2021; Olsen, Meling Samuelsen, Pappas & Warlop, 2022; Saqib, 2021, 2023; Urde & Koch, 2014).

Como resultado da análise foram identificadas duas lacunas na literatura. A primeira refere-se à existência de diferentes definições de posicionamento da marca nos estudos (e.g., de Chernatony, 2010; Kapferer, 2012; Kotler & Armstrong, 2020; Kotler & Keller, 2021; Ries & Trout, 2001). Observou-se uma tendência para subestimar a natureza ambígua do conceito de posicionamento da marca, dado que, a literatura aponta essencialmente para divergências e discordâncias entre investigadores e gestores profissionais acerca do conceito de posicionamento da marca (Fayvishenko, 2018; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Saqib, 2021, 2023; Urde & Koch, 2014).

Relativamente à segunda lacuna, a literatura mostra que o número de estudos empíricos dedicados ao estudo do posicionamento da marca é escasso (Lhotáková & Olšanová, 2013; Urde & Koch, 2014). Constatou-se, assim, a necessidade de ser desenvolvida mais investigação acerca da operacionalização prática de estratégias de PM que cruzasse a fronteira entre a academia e o ambiente empresarial (Järventie-Thesleff, Moisander & Laine, 2011; Skålén & Hackley, 2011; Urde & Koch, 2014).

A presente investigação pretende contribuir para suprir estas duas lacunas. Para o efeito, pretende-se identificar o modo como o posicionamento é entendido e quais as dimensões e fatores que afetam o processo de posicionamento. Com base nesta informação avalia-se as dimensões e atributos que podem conferir à marca de cada seguradora um posicionamento diferenciado e distintivo no mercado segurador, a partir de dados da perceção dos consumidores (posicionamento da marca percecionado) e em contributos dos gestores das seguradoras (posicionamento da marca pretendido). Pretende-se, assim, explorar o PM pretendido pelas seguradoras e analisar o PM das seguradoras percecionado pelos consumidores de seguros, comparando-os de modo a proporcionar uma visão que suplante as limitações parcelares sobre apenas um dos lados da fronteira entre academia e empresas.

Deste modo, pretende-se contribuir simultaneamente para o desenvolvimento teórico deste campo de investigação bem como para a melhoria da eficácia operacional do processo de posicionamento da marca, com evidente relevância prática.

Partindo do pressuposto que conhecer em profundidade o processo de posicionamento da marca é fulcral para o sucesso de uma organização (Blankson & Kalafatis, 2007b; Fuchs & Diamantopoulos, 2010; Saqib, 2021), definiu-se como objetivo geral da presente investigação compreender as dinâmicas de formação do posicionamento da marca, cruzando a perceção dos consumidores com a perspetiva dos gestores das seguradoras de forma a obter uma visão abrangente.

Com vista a cumprir com este objetivo geral, foram traçados quatro objetivos específicos para guiar o processo de desenvolvimento do trabalho:

1. Identificar as principais dimensões da marca estudadas na literatura, analisando as mais valorizadas no posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras;
2. Identificar quais os atributos das marcas das seguradoras que os consumidores mais valorizam;
3. Analisar o impacto de cada dimensão da marca no posicionamento da marca das seguradoras com base na perceção dos consumidores de seguros;
4. Avaliar a dimensão e natureza dos *gaps* entre o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras e o posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros.

Para auxiliar o processo de investigação, definiram-se as seguintes questões de investigação que serão alvo de resposta pelo trabalho:

- Qual o estado do conhecimento acerca do posicionamento da marca?
- De que forma as seguradoras entendem, operacionalizam e implementam o processo de posicionamento da marca pretendido?
- Como se forma o processo de posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros em Portugal?
- Quais os *gaps* existentes entre o posicionamento da marca pretendido e o posicionamento da marca percecionado em cada seguradora?
- De que forma as seguradoras podem atuar para reduzir os eventuais *gaps* de posicionamento da marca identificados?

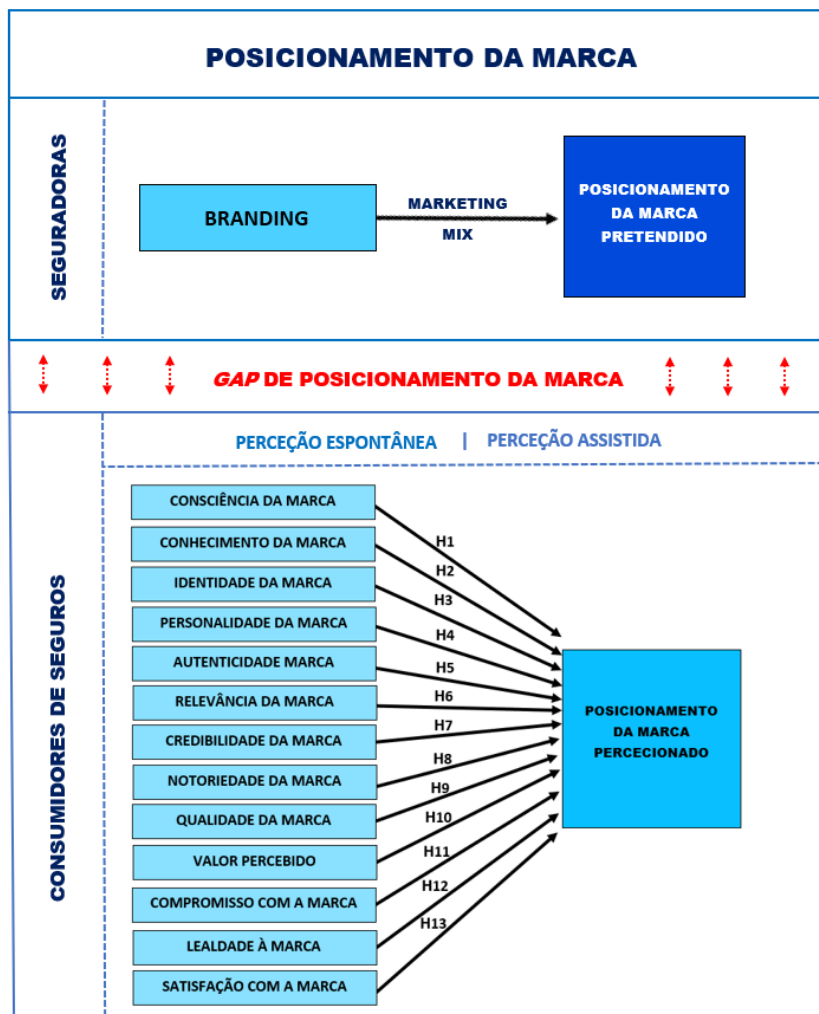
As questões de investigação estão associadas ao estudo e compreensão do posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras, como um processo de desenvolvimento estratégico, que pode incluir elementos internamente orientados para a gestão da marca e/ou orientados externamente para a perceção dos consumidores. Na vertente externa, pretende-se diferenciar os atributos das seguradoras mais valorizados através da análise da perceção espontânea e da perceção assistida dos consumidores de seguros.

O enquadramento concetual apresentado anteriormente acerca das dimensões de marca (Ponto 3) e do posicionamento da marca (Ponto 4), permitiu fundamentar e formular as seguintes hipóteses de investigação que irão orientar o estudo quantitativo da presente investigação:

- ☉ Hipótese 1 (H1): A Consciência da marca (CONSC) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 2 (H2): A Conhecimento da marca (CONHEC) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 3 (H3): A Identidade da marca (IDENT) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 4 (H4): A Personalidade da marca (PERSON) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 5 (H5): A Autenticidade da marca (AUTENT) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 6 (H6): A Relevância da marca (RELEV) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 7 (H7): A Credibilidade da marca (CREDIB) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 8 (H8): A Notoriedade da marca (NOTOR) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 9 (H9): A Qualidade da marca (QUALID) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 10 (H10): O Valor Percebido (VALORP) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 11 (H11): O Compromisso com marca (COMPR) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 12 (H12): A Lealdade à marca (LEALD) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).
- ☉ Hipótese 13 (H13): A Satisfação com a marca (SATISF) tem impacto positivo no PM Percecionado (POSIC).

Para facilitar a compreensão do processo de investigação, cumprir os objetivos de investigação definidos e responder às questões de investigação, foi construído o Modelo Concetual (Figura 7).

Figura 7 - Modelo Concetual



Fonte: Elaboração própria

O modelo concetual foi desenvolvido com base em 13 dimensões da marca explicativas identificadas na literatura e que podem ter impacto no posicionamento da marca das seguradoras (Quadro 14).

Quadro 14 - Enquadramento teórico das dimensões da marca nas relações hipotéticas

Hipóteses	Referências
H1 CONSC → POSIC	Aaker (2010); Chandon et al. (2022); Chung et al., 2013; Das (2016); Erdem e Swait (2004); Erdem, Swait e Valenzuela (2006); Gomes et al. (2016); J.-B. Steenkamp (2017); Jeppesen e Frederiksen (2006); Lange e Dahlén (2003); Kapoor et al. (2023); Keller e Swaminathan (2019); Low e Lamb (2000); Mackay (2001); Mahboobi Renani et al. (2021); Méndez-Aparicio et al. (2017); Molinillo et al. (2017); Sasmita e Suki, 2015; Thaichon e Quach (2015); Yoo et al. (2000); Yoo e Donthu, (2001).
H2 CONHEC → POSIC	Aaker (2010); Baker, 2003; Chandon et al. (2022); de Chernatony e Segal-Horn (2003); Erdem e Swait (2004); Erdem et al. (2006); Feldwick, (1996); Gomes et al. (2016); Huang e Sarigöllü (2012); J.-B. Steenkamp (2017); Jeppesen e Frederiksen (2006); Kapoor et al. (2023); Keller (1993); Keller e Swaminathan (2019); Lange e Dahlén (2003); Low e Lamb (2000); Macdonald e Sharp (2000); Mackay (2001); Mahboobi Renani et al. (2021); Méndez-Aparicio et al. (2017); Molinillo et al. (2017); Mudambi (2002); Rossiter e Percy (2017); Saqib (2023); Sengupta et al. (2015); Silk e Urbano (1978); Yoo e Donthu (2001).
H3 IDENT → POSIC	Aaker (2009); Aaker (2010); Adina et al. (2015); Balmer e Greyser (2003); Berry (2000); César Machado et al. (2012); Chandon et al. (2022); de Chernatony e Segal-Horn (2003); Del Río, Vázquez e Iglesias (2001); Delgado-Ballester et al. (2003); Devlin e McKechnie (2008); Erdem e Swait (2004); Erdem et al. (2006); Kapferer (2012); Keller e Swaminathan (2019); Kim e Lim (2019); Klink e Wu (2014); Lieven et al. (2015); Mahboobi Renani et al. (2021); Motoki et al. (2022); Mourad e Serralvo (2018); Rai e Medha (2013); Saqib (2023); Urde e Koch (2014); Xu et al. (2017).
H4 PERSON → POSIC	Aaker (2010); Andreini et al. (2018); Attor et al. (2022); Brakus et al. (2009); Calderón-Fajardo et al. (2023); Coelho et al. (2019); Coelho et al. (2020); Del Río et al. (2001); Eisend e Stokburger-Sauer (2013); Golossenko et al. (2020); Guido e Peluso (2015); Hultman et al. (2015); J.-B. Steenkamp (2017); J. L. Aaker (1997); Keller e Swaminathan (2019); Kim et al. (2020); Loureiro et al. (2014); Mahboobi Renani et al. (2021); Molinillo et al. (2017); Phau e Lau (2000); Popoli (2015); Rai e Medha (2013); Rua e Santos (2022); Saqib (2023).
H5 AUTENT → POSIC	Beverland (2005); Beverland et al. (2010); Bruhn et al. (2012); Delgado-Ballester et al. (2003); Eggers et al. (2013); Grayson e Martinec (2004); Hernandez-Fernandez e Lewis (2019); J.-B. Steenkamp (2017); Kolbl et al. (2020); Mahboobi Renani et al. (2021); Morhart et al. (2015); Moulard et al. (2016, 2021); Napoli et al. (2014); Riefler (2020); Saqib (2023); Schoenmueller e Bruhn (2017); Södergren (2021); Vallester e Kraus (2011).
H6 RELEV → POSIC	Aaker (2012); Backhaus et al. (2011); Boisvert e Khan (2020); Delgado-Ballester et al. (2003); Eggers et al. (2013); Fischer et al. (2010); R. Gial et al. (2021); Gomes et al. (2016); Jeppesen e Frederiksen (2006); Kapoor et al. (2023); Mahboobi Renani et al. (2021); Molinillo et al. (2017); Rua e Santos (2022); Saqib (2023); Veloutsou et al. (2020).
H7 CREDIB → POSIC	Appiah et al. (2016); Baalbaki e Guzmán (2016); Bigné et al. (2009); den Hond et al. (2014); Delgado-Ballester et al. (2003); Durvasula et al. (2004); Dutot et al. (2016); Eggers et al. (2013); Erdem e Swait (2004); Esmailpour e Barjoei (2016); Fatma et al. (2015); Frank (2012); He e Lai (2012); Hellier et al. (2003); Huaman-Ramirez et al. (2019); Hsu (2012); Janiszewska e Insch (2012); J.-B. Steenkamp (2017); Kotler e Lee (2005); Liu et al. (2014); Lock e Seele (2015); Mackay (2001); Mahboobi Renani et al. (2021); Mercadé Melé et al. (2017); Molinillo et al. (2017); Pérez e del Bosque (2012); Popoli (2011); Quester e Lim (2003); Rai e Medha (2013); Saqib (2023); Singh e Banerjee (2021); Singh et al. (2012); Sirgy et al. (1997); Swaen e Chumpitaz (2008); Tong e Hawley (2009); Tsoukatos e Rand (2006, 2007).
H8 NOTOR → POSIC	Aaker (2010); Alzate et al. (2022); Baksi e Panda (2018); Botha et al. (2020); Büyükdag e Kitapci (2020); Chandon et al. (2022); Delgado-Ballester e Fernández-Sabiote (2016); Dong (2016); Durvasula et al. (2004); Esmailpour e Barjoei (2016); Fatma et al. (2015); Golossenko et al. (2020); Gomes et al. (2016); Hudson et al. (2016); J.-B. Steenkamp (2017); Jalilvand e Samiei (2012); Kapoor et al. (2023); Khan e Rahman (2015); Kudeshia e Kumar (2017); Lange e Dahlén (2003); Mackay (2001); Mahboobi Renani et al. (2021); Romanuk e Nencyz-Thiel (2013); Rua e Santos (2022); Ruane e Wallace (2015); Saqib (2023); Sirgy et al. (1997); Sweeney e Soutar (2001); Su e Tong (2015); Urde e Koch (2014); Vera e Trujillo (2017); Yoo e Donthu (2001).
H9 QUALID → POSIC	Aaker (2010); Agarwal e Teas (2001); Agarwal et al. (2022); Cappiello (2018, 2020); Ceylan (2022); Chandon et al. (2022); Chapman e Wahlers (1999); Coelho e Easingwood (2008); Cruz (2006); Dodds et al. (1991); Dexe et al. (2021); Durvasula et al. (2004); Eling e Lehmann (2018); Erdem e Swait (2004); Grönroos (2016); Gupta et al. (2022); Hellier et al. (2003); Hentzen et al. (2021); Hsu (2012); Hughes (2006); J.-B. Steenkamp (2017); Joseph et al. (2003); Lee et al. (2015); Mahboobi Renani et al. (2021); Mohamad et al. (2014); Méndez-Aparicio et al. (2017); Mercadé Melé et al. (2017); Parasuraman et al. (1985, 1988); Payne e Frow (2004); Quester e Lim (2003); Rai e Medha (2013); Robson (2015); Silva (2000); Saqib (2023); Tsoukatos e Rand (2006, 2007); Vera Martínez e Espinosa Mascarúa (2014); Wong et al. (2020); Yoo e Donthu (2001).
H10 VALORP → POSIC	Agarwal e Teas (2001); Baalbaki e Guzmán (2016); Chapman e Wahlers (1999); Del Río et al. (2001); Dodds et al. (1991); Durvasula et al. (2004); Erdem e Swait (2004); Hellier et al. (2003); Harrison-Walker (2019); J.-B. Steenkamp (2017); Mahboobi Renani et al. (2021); Mandrik (1996); Maxham e Netemeyer (2002); Mercadé Melé et al. (2017); Morhart et al. (2015); Papadopoulos et al. (2023); Parasuraman et al. (1991); Quester e Lim (2003); Saqib (2023); Sweeney e Soutar (2001); Yang e Peterson, 2004; Zauner et al. (2015).
H11 COMPR → POSIC	Ahluwalia et al. (2000); Avery et al. (2014); Bagozzi et al. (2017); Calder et al. (2015); Carroll e Ahuvia (2006); Chang e Wu (2014); Dholakia et al. (2004); Eisend e Stokburger-Sauer (2013); Fernandes e Moreira (2019); Heere e Dickson (2008); Iglesias et al. (2011); Ilicic e Webster (2014); J.-B. Steenkamp (2017); Kapoor et al. (2023); Kemp et al. (2014); Mahboobi Renani et al. (2021); Molinillo et al. (2017); Osuna et al. (2017); Papista e Dimitriadis (2012); Popoli (2015); Price e Arnould (1999); Rodgers e Schneider (1993); Rua e Santos (2022); Traylor (1981); Saqib (2023); So et al. (2016); Warrington e Shim (2000); Zaichkowsky (1985).
H12 LEALD → POSIC	Aaker (2010); Delgado-Ballester et al. (2003); Bhatnagar et al. (2017); Chen e Mau (2009); Dominique-Ferreira (2018); Dominique-Ferreira et al. (2016); Durvasula et al. (2004); Gamble et al. (2009); Guido e Peluso (2015); Guillén et al. (2008); Hellier et al. (2003); J.-B. Steenkamp (2017); Joseph et al. (2003); Lau e Lee (1999); Leiria et al. (2022, 2023); Mahboobi Renani et al. (2021); Mercadé-Melé et al. (2018); Mirzamohammadi e Hamid (2019); Molinillo et al. (2017); Osuna et al. (2017); Paredes (2018); Rai e Medha (2013); Robson (2015); Saqib (2023); Shahroodi et al. (2024); Shuv-Ami (2012); Staudt e Wagner (2018); Tsoukatos e Rand (2006, 2007); Vera Martínez e Espinosa Mascarúa (2014); Verhoef e Lemon (2013); Watson et al. (2015); Yoo e Donthu (2001).
H13 SATISF → POSIC	Carroll e Ahuvia (2006); Chang et al. (2013); El-Adly (2019); Evanschitzky et al. (2006); Fernandes e Moreira (2019); Gong e Yi (2018); Gustafsson et al. (2005); Hellier et al. (2003); Hollebeek et al. (2014); Iglesias et al. (2019); Khoironi, Syah e Dongoran (2018); Lau e Lee (1999); Lee et al. (2015); Mahboobi Renani et al. (2021); Mohajerani e Miremadi (2012); Molinillo et al. (2017); Oliver (2010, 2014); Rai e Medha (2013); Saqib (2023); Severt et al. (2007); Shuv-Ami (2012); Siddiqui e Sharma (2010); Sirgy et al. (1997); Silva et al. (2023); Story e Hess (2010); Sung e Campbell (2009); Sung e Choi (2010); Su et al. (2016); Tahir, Adnan e Saeed (2024); Westbrook (1987); Zeithaml et al. (2017).

Fonte: Elaboração própria

6.4. MÉTODO E PROCESSO DE RECOLHA DE DADOS

O método de recolha de dados seguiu um procedimento dividido em duas fases distintas: o planeamento e desenho do estudo, e o trabalho de campo. Inicialmente, delineiam-se os passos necessários para a recolha de material para a investigação, desde a pesquisa exploratória até à recolha de dados, incluindo uma revisão da literatura, a definição da informação a recolher, a seleção do método e do instrumento para recolha de dados, a estratégia e dimensão da amostra, bem como o desenvolvimento do trabalho de campo (Silvério, 2003). Seguidamente implementa-se o trabalho de campo e a análise dos dados.

6.4.1. REVISÃO DA LITERATURA

Numa primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que compreendeu o estudo de diversas fontes secundárias e a partir da qual foi realizada uma ampla revisão de literatura com o objetivo de se poder identificar o estado do conhecimento relativamente ao campo da investigação (Kraus, Breier, Lim, Dabić, Kumar, Kanbach, Mukherjee, Corvello, Piñeiro-Chousa, Liguori, Palacios Marqués, Schiavone, Ferraris, Fernandes & Ferreira, 2022) através de um conjunto de recursos bibliográficos considerados relevantes e representativos (Li, Wu & Wu, 2017; Martínez-López, Merigó, Valenzuela-Fernández & Nicolás, 2018). No que respeita à estratégia de pesquisa de literatura, foram exploradas as bases de dados *online* de *Web of Science*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Emerald*, *Springer* e *Google Scholar* de forma a identificar a literatura mais citada e mais relevante acerca do tema em investigação (Kumar et al., 2020; Vrontis & Christofi, 2021).

Os critérios de pesquisa de literatura combinaram duas categorias (Cornwell & Kwon, 2020): os termos diretamente relacionados com o posicionamento da marca e os termos relacionados com as dimensões da marca. Numa primeira fase foram pré-analisados todos os artigos identificados através das palavras-chave “marca”, “posicionamento”, “posicionamento da marca”, “*brand positioning*”, “dimensões da marca”, “*branding*”, “*brand*”, “seguradora”, “seguro” nas pesquisas combinadas de “título”, “resumo” e “palavras-chave”. Para incrementar a profundidade e qualidade da pesquisa, foram sendo adicionados artigos identificados a partir da lista de referências dos artigos identificados pela pesquisa booleana, através do método de bola de neve (Nguyen, de Leeuw & Dullaert, 2018), de forma a serem integrados os artigos mais relevantes relacionados com as 13 dimensões da marca consideradas importantes para o estudo do PM.

Todos os artigos foram avaliados pela sua relevância e qualidade em consonância com o sugerido por Nguyen et al. (2018). Quanto à relevância, os artigos foram selecionados tendo em conta o seu potencial contributo para se poder cumprir os objetivos e responder às questões de investigação.

Quanto à qualidade, os artigos foram selecionados após avaliação do rigor e profundidade teórica bem como da qualidade metodológica (Nguyen et al., 2018). Tendo por base os critérios adotados na revisão de literatura, foi analisado e selecionado um extenso conjunto de artigos de natureza científica, abrangendo o período de 1970 a 2024, de onde resultou o enquadramento teórico-concetual da presente investigação.

6.4.2. FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

Para se poder melhorar a robustez da investigação, foram recolhidos dados secundários relativos às seguradoras estudadas (e.g., relatórios internos, normas de conduta, manuais de procedimentos), através dos sites das seguradoras e dos gestores entrevistados. Foram também analisados os *websites* de cada uma das seguradoras para examinar como se posicionam através da comunicação de marketing *online*. Os websites das seguradoras podem ser considerados como repositórios de informações acerca da marca e a expressão pública do que a seguradora e a sua marca representam (Campbell, Papania, Parent & Cyr, 2010; Virtsonis & Harridge-March, 2009). A análise dos *websites* das seguradoras reforçou a importância do posicionamento da marca e das dimensões da marca estudadas.

A globalidade dos dados secundários recolhidos tiveram um papel importante na investigação por terem enriquecido e complementado os dados primários obtidos através das entrevistas realizadas aos gestores (Bryman, 2016). Os dados secundários recolhidos permitiram poupança de tempo e recursos (Bryman, 2016) e foram úteis para identificar e compreender o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras estudadas.

Os dados secundários recolhidos acerca das seguradoras possibilitaram o acesso a uma elevada quantidade de informações, com a profundidade necessária para a investigação, que seriam difíceis e dispendiosas de obter (Leavy, 2017). Os dados secundários permitiram realizar, posteriormente, uma triangulação com os dados primários obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores de cada seguradora, para se poder verificar e validar os resultados das dimensões da marca mais importantes para cada seguradora e o posicionamento da marca pretendido por cada seguradora, aumentando a fiabilidade e validade das conclusões (Denzin, 2012; Leavy, 2017).

Desta forma, após a combinação dos dados primários com os dados secundários, foi possível identificar as estratégias de posicionamento da marca das seguradoras, comparar as dimensões da marca mais priorizadas entre seguradoras, bem como codificar as ações de marketing implementadas por cada seguradora, por forma a incrementar a robustez dos resultados (Bryman, 2016).

6.4.3. ESTUDO QUALITATIVO

Com o objetivo de investigar perspectivas, estratégias e ações dos gestores das seguradoras, recorreu-se à pesquisa qualitativa por esta poder proporcionar uma visão e compreensão mais claras do contexto do problema (Malhotra, 2019). De acordo com Aaker (2012), os métodos qualitativos são menos estruturados, mas mais intensivos, o que proporciona maior flexibilidade e um conhecimento mais profundo do contexto em análise, que nesta fase da investigação era perceber e interpretar como se desenvolve o processo de PM pretendido pelas seguradoras. A abordagem qualitativa permite uma recolha de informações ricas e detalhadas (Bryman & Bell, 2015) de todas as nuances que os gestores poderiam descrever sobre o conceito de PM.

O método das entrevistas semiestruturadas foi selecionado em detrimento de outra técnica porque as entrevistas semiestruturadas são muito úteis em contextos empresariais para se conseguir captar toda a complexidade das práticas de gestão (Yin, 2017).

O estudo qualitativo foi desenvolvido tendo como objeto o caso múltiplo das 6 maiores seguradoras em Portugal (Yin, 2017). Optou-se por utilizar uma metodologia qualitativa por ser possível registar mais informações, e com maior detalhe, bem como obter informações dos gestores de forma ampla e mais íntima (Ahrens & Chapman, 2006; Dana & Dunmez, 2015).

6.4.3.1. OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS

As entrevistas semiestruturadas tiveram como objetivo perceber as decisões estratégicas tomadas pelos gestores das seguradoras para conseguirem atingir um determinado posicionamento da marca pretendido para a sua seguradora. As entrevistas semiestruturadas facilitaram a compreensão sobre como os gestores respondem aos desafios específicos do posicionamento da marca (Silverman, 2022) e tiveram como objetivo principal a obtenção de contributos profundos (Rubin & Rubin, 2012; Tracy, 2019), através da recolha das perspectivas, das experiências e das opiniões dos gestores.

As entrevistas permitiram uma compreensão mais profunda acerca das decisões de *branding* e das ações implementadas para o posicionamento das marcas (Creswell & Creswell, 2022; Merriam & Tisdell, 2015) e conseguir acesso a algumas informações mais sensíveis, e até revestidas de alguma confidencialidade, acerca de estratégias e ações de *branding* de cada seguradora, que muito dificilmente seria possível obter através de questionários ou de qualquer outra técnica de investigação que não envolvesse o contacto pessoal (King, Horrocks & Brooks, 2019; Kvale & Brinkmann, 2009). Por serem semiestruturadas, as entrevistas proporcionaram uma condução flexível (Brinkmann, 2018; Bryman & Bell, 2015; Patton, 2014), permitindo que o entrevistador pudesse seguir um guião pré-estabelecido, mas, simultaneamente, a liberdade de explorar subtemas que iam surgindo em cada entrevista acerca do PM e das dimensões da marca das seguradoras estudadas.

6.4.3.2. CONSTRUÇÃO DO GUIÃO DAS ENTREVISTAS

O recurso a entrevistas semiestruturadas com guião facilitou o processo de investigação pois envolveu temas pré-determinados pelos quais o entrevistador foi orientando o entrevistado (Easterby-Smith et al., 2021) através do guião de entrevista (Apêndice I). O guião das entrevistas semiestruturadas foi construído com base na revisão de literatura acerca do conceito e operacionalização do PM e das dimensões da marca estudadas (Kvale, 2007; Rennstam & Wästerfors, 2018), bem como nos guiões de entrevistas utilizados nos estudos anteriores de Beverland et al. (2010), Blankson e Kalafatis (2007a), Koch e Gyrð-Jones (2019) e de Mahboobi Renani et al. (2021), por se aplicarem aos mesmos temas em investigação.

O guião foi desenvolvido com o objetivo de permitir que cada entrevista semiestruturada pudesse ser conduzida da mesma forma (Brinkmann & Kvale, 2014; Kvale, 2007), para garantir a comparabilidade das perspetivas obtidas dos gestores. O guião permitiu garantir que cada entrevistado abordasse todos os pontos necessários e que as entrevistas fossem todas conduzidas da mesma forma (Brinkmann & Kvale, 2014; Kvale, 2007), garantindo a sua comparabilidade.

O guião de entrevista ajudou a aprofundar o conhecimento acerca das decisões de PM pretendido por cada seguradora, bem como saber quais as decisões de *branding* e de *marketing-mix* implementadas por cada seguradora. Desta forma, foi possível conhecer e comparar de que forma as seguradoras abordam o conceito de PM e qual a operacionalização realizada no PM de cada seguradora.

Os temas do guião de entrevista centraram-se na procura pelas decisões das seguradoras acerca do seu PM, com o objetivo de compreender quais as estratégias de posicionamento da marca escolhidas, qual a priorização dada a cada dimensão da marca e quais as ações de marketing implementadas por cada seguradora para atingir o seu PM pretendido. As questões concentraram-se nas perspetivas e nas decisões dos gestores, e não apenas em aspetos teóricos do PM (Brinkmann & Kvale, 2014).

O guião de entrevista contém quatro partes. A primeira parte foi construída com o objetivo de lembrar o investigador da necessidade de se apresentar, assim como explicar o tema da investigação, de relembrar a sua pertinência e prestar informações relativamente à importância das respostas dos entrevistados para a presente investigação.

Na segunda parte do guião consta a “declaração de consentimento livre, informado e esclarecido” que foi lida, durante a gravação consentida por todos os entrevistados, em que foram definidos os pressupostos e as condições subjacentes à realização da entrevista, tais como o objetivo geral, a duração prevista, o seu carácter voluntário, bem como foi prestada uma garantia formal de anonimidade e confidencialidade para proteção de cada gestor entrevistado.

Na terceira parte, o guião alerta para a necessidade de ter de se obter autorização do entrevistado para iniciar a gravação. Os entrevistados apresentaram-se e confirmaram a conhecimento integral da declaração lida, tendo dado o seu consentimento, registado em vídeo e áudio, para que a entrevista fosse gravada e utilizada na presente investigação.

Na quarta parte do guião constam as questões semiestruturadas que foram colocadas a cada gestor acerca das estratégias de posicionamento da marca das seguradoras, acerca das decisões tomadas para cada dimensão da marca que se pretende estudar, com o propósito de conhecer as estratégias de *branding* e ações implementadas por cada seguradora. O guião de entrevista termina com um recordatório das recomendações finais a dar aos entrevistados acerca de eventuais questões que os gestores pudessem ter, ou vir a ter, sobre o processo de investigação, bem como se recorda o investigador de prestar os devidos agradecimentos finais a cada entrevistado.

6.4.3.3. AMOSTRA

Com o objetivo de assegurar a qualidade dos dados adotaram-se os métodos de amostragem intencional e de amostragem por bola de neve (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021). A amostragem intencional foi considerada adequada para uma seleção inicial dos gestores das seguradoras participantes do estudo qualitativo, atendendo ao tipo de informações necessário para a investigação e do conhecimento da reputação de gestor entre os pares. Numa segunda fase, a amostragem por bola de neve foi adotada para se poder chegar ao contacto com outros gestores das seguradoras reconhecidos entre os já entrevistados como tendo conhecimento profundo sobre aspetos relacionados com as decisões de *branding* e o posicionamento da marca das seguradoras.

De acordo com Bardin (2016), como a pesquisa qualitativa não implica um número fixo de participantes, a amostra contemplou um grupo variado e representativo e seguiu o critério da saturação teórica. Optou-se por não seguir uma amostragem por exaustão, para que não fossem ultrapassados limites éticos na investigação (Gonçalves et al., 2021). Creswell e Creswell (2022) sugerem que um número entre 5 e 25 entrevistas podem ser suficientes para estudos qualitativos com uma análise rica e detalhada dos dados, sem sobrecarregar o investigador com informação excessiva.

Considerando a dimensão da quota de mercado de 2023 que as 6 maiores seguradoras em Portugal representam globalmente, considerou-se adequado limitar as entrevistas a gestores destas seguradoras. Esta decisão foi influenciada pelas dificuldades de acesso à gestão das seguradoras, bem como às limitações temporais para a conclusão do trabalho de investigação. Os gestores selecionados possuíam conhecimentos e habilidades específicas de gestão relevantes para responderem às questões colocadas (Easterby-Smith et al., 2021), facilidade em exprimir-se verbalmente e se fazerem compreender (Gonçalves et al., 2021) acerca das estratégias e ações de *branding* de cada seguradora bem como conhecimento do posicionamento da marca pretendido pela sua seguradora.

O número necessário de entrevistados foi sendo revisto com a supervisão e validação dos orientadores científicos da presente investigação, face ao critério da saturação teórica, bem como de um investigador externo especialista em análise de dados qualitativos. O trabalho de campo foi dado como concluído após a 26ª entrevista, por se ter considerado terem sido atingidas a redundância de informações e a saturação teórica. A perceção de repetições de informações obtidas nas entrevistas, em cada seguradora, foi o critério adotado para interromper o recrutamento de entrevistados, por seguradora, quando houve a convicção do investigador que o campo empírico estava esgotado.

6.4.3.4. TRABALHO DE CAMPO

O trabalho de campo foi desenvolvido entre dezembro de 2023 e fevereiro de 2024 com a realização de 26 entrevistas semiestruturadas com gestores das 6 seguradoras estudadas. Todo o trabalho foi guiado pela lente multiteórica apresentada no Ponto 2 do presente trabalho de forma a permitir a máxima coerência teórico-metodológica em todo o processo de investigação. Durante a condução das entrevistas foi dada flexibilidade e liberdade aos entrevistados para poderem responder de forma acompanhada (Bryman & Bell, 2015), conseguindo-se assim evitar o desenvolvimento de respostas que se pudessem afastar do tema central.

As entrevistas decorreram numa atmosfera relaxada e relativamente informal onde foram fornecidas a cada entrevistado informações prévias e explicações detalhadas sobre a importância, propósito e rigor do processo de investigação. Antes de cada entrevista, introduziu-se o tema da investigação e os entrevistados foram informados da garantia de confidencialidade do nome de cada entrevistado e que citações das entrevistas poderiam utilizadas e ser publicadas na tese, ou em artigos científicos relacionados com o tema da investigação. Os temas das entrevistas cobriram os principais aspetos das decisões de posicionamento da marca, de *branding* e de *marketing-mix* de cada seguradora.

As entrevistas semiestruturadas foram mediadas (Easterby-Smith et al., 2021), uma vez que foram realizadas de forma online, por meio das aplicações Teams ou Zoom. O uso da comunicação digital normalizou-se após a pandemia Covid-19 e os profissionais de gestão sentem-se confiantes a comunicar por via digital (Easterby-Smith et al., 2021), pelo que não se considera o recurso a este processo como uma limitação ou fonte de enviesamento. Na prática, o formato permitiu entrevistar gestores de seguradoras de uma ampla área geográfica, agilizou a gestão do tempo da investigação por não serem necessárias deslocações físicas, garantindo uma maior eficiência no processo de pesquisa. As entrevistas mediadas online permitiram que os gestores das seguradoras estivessem num ambiente por si escolhido, com o objetivo de se sentirem confortáveis e relaxados, para darem respostas ainda mais profundas e completas, e desta forma ser possível recolher o melhor material empírico.

As entrevistas realizadas de forma online permitiram a gravação mais facilitada através das aplicações *Teams* ou *Zoom*, para serem utilizadas, analisadas e revistas várias vezes ao longo do processo de investigação caso fosse necessário. A decisão de gravar as entrevistas auxiliou a investigação na proteção contra qualquer perda de conteúdo durante o processo de tratamento de dados (Richards, 2020). O pedido de consentimento informado garantiu ainda que não ocorreu, nem ocorrerá, qualquer má conduta ou violação dos direitos dos entrevistados, além de salvaguardar a integridade da investigação (Easterby-Smith et al., 2021).

As gravações permitiram rever as entrevistas e alguns detalhes que de outra forma poderiam ter sido perdidos, sobretudo informações sensíveis das seguradoras acerca dos processos de decisão do PM, bem como decisões de *branding* e do *marketing-mix* implementado pelas seguradoras. Posteriormente, as entrevistas foram integralmente transcritas para que posteriormente fosse possível analisar, extrair e reanalisar todos os dados fornecidos pelos gestores de forma fidedigna e rigorosa (Hill & Hill, 2008; Malhotra, 2019; Poland, 1995) através da análise assistida por computador (com recurso ao programa NVIVO) para uma análise mais aprofundada de todo o material recolhido robustecendo a sua compreensão (Bryman & Bell, 2015).

Durante as entrevistas com os gestores das seguradoras, houve uma extrema preocupação em demonstrar total transparência aos entrevistados e uma postura ética que fosse inquestionável, prestando todas as informações prévias acerca dos métodos e técnicas adotados, bem como explicar a extrema utilidade das informações que prestassem, procurando-se garantir uma maior fiabilidade, replicabilidade e refutabilidade aos resultados obtidos. As 26 entrevistas realizadas tiveram uma duração mínima de 42m,29s e máxima de 1h.15m,16s, sendo a duração média de 58 minutos e 16 segundos, com o devido consentimento informado que foi obtido de cada entrevistado.

6.4.3.5. PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

A análise de conteúdo foi escolhida para o estudo qualitativo por ser um conjunto de técnicas objetivas e sistemáticas de descrição das respostas às entrevistas, de forma a se poder inferir conhecimentos, explicitações e sistematizações acerca do posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras (Bardin, 2016). A análise de conteúdo foi utilizada no processo de investigação por possibilitar o seu aperfeiçoamento constante, por ser aplicável a discursos diversificados e ser baseada na inferência (Creswell & Poth, 2024). Este processo permitiu organizar os dados num conjunto hierarquizado de categorias concebidas para se poder explorar as questões de investigação, encontrar textos relevantes e ajudar a perseguir intuições fortes em todas as direções (Bryman & Cramer, 2012; Lewins & Silver, 2007). Para o efeito foi definido um sistema de classificação que se centrou na análise da frequência e dos padrões que afetam o tema da investigação (Bardin, 2016; Guerra, 2006).

Seguindo o prescrito por Bardin (2016), a análise de conteúdo das entrevistas realizou-se com uma atitude de “vigilância crítica” e muito mais profundidade do que uma “leitura simples da realidade”. O software NVIVO foi utilizado para codificar os dados das entrevistas e auxiliar o processo de análise de dados (Saldana, 2021).

O uso do software NVIVO na análise de conteúdo envolveu uma série de passos metodológicos bem definidos, que ajudaram a estruturar e organizar a análise qualitativa dos dados (Creswell & Creswell, 2022; Miles et al., 2014). Os dados foram preparados em formatos compatíveis com o NVIVO, foram importados para um projeto criado neste software para se organizarem devidamente os dados recolhidos (Beekhuyzen & Bazeley, 2024). A análise das entrevistas com recurso ao NVIVO seguindo as seguintes fases (Beekhuyzen & Bazeley, 2024): pré-análise, exploração do material recolhido, tratamento de dados, inferência e interpretação.

A análise de conteúdo foi sendo validada pelos orientadores científicos, e por um especialista externo à investigação de forma autónoma para garantir maior robustez e validar os procedimentos adotados. Foi efetuada uma pré-análise, através da leitura flutuante entre os objetivos fixados e os dados obtidos para se sistematizar conteúdos e selecionar documentos, formando o “corpus” da pesquisa. Durante esta fase, foram seguidos os critérios da exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade, essenciais para garantir a consistência e a validade dos dados recolhidos (Bardin, 2016).

A preparação dos dados foi uma etapa inicial crítica, dada a necessidade de exigência e rigor na transcrição detalhada de todas as entrevistas, para cada detalhe ser captado com precisão (Miles et al., 2014; Poland, 1995). Após a transcrição das entrevistas, procedeu-se à fase de familiarização com os dados, recomendada por Rennstam e Wästerfors (2018).

O investigador teve de se familiarizar com o material recolhido através de múltiplas iterações de revisão, lendo e relendo todo o conteúdo transcrito, para absorver as nuances e o contexto das informações recolhidas. Após a transcrição, todas as entrevistas foram analisadas por um dos orientadores científicos para se poder comparar e validar os dados obtidos de cada entrevistado, com o máximo o rigor científico.

No passo seguinte da análise procedeu-se à redução do material a uma quantidade de dados possíveis de gerir (Rennstam e Wästerfors, 2018). Este processo de redução visou esclarecer e enfatizar as categorias mais representativas do material recolhido. A redução de dados facilitou uma análise mais concentrada, permitindo aprofundar as categorias selecionadas para se fornecer explicações claras sobre as diferentes perspetivas de PM que os gestores entrevistados revelaram.

A categorização dos dados permitiu escolher seletivamente citações representativas das entrevistas que forneceram diferentes perspetivas sobre como os gestores abordam as dimensões da marca e o posicionamento da marca. Durante o processo de seleção das categorias, que foi encarado como um “diálogo com os dados” (Rennstam & Wästerfors, 2018), todo o material empírico foi sendo reduzido até se conseguir chegar à identificação de fortes conexões entre os dados empíricos e os objetivos de investigação.

Na fase de exploração foi realizada a codificação inicial dos dados, processo em que os dados brutos foram transformados sistematicamente e agregados em unidades de análise, que permitiram uma descrição exata das categorias pertinentes (Bardin, 2016). Este processo envolveu a decomposição do discurso do entrevistado em categorias (Bardin, 2016; Beekhuyzen & Bazeley, 2024) relacionadas com cada dimensão da marca, identificadas por frases ou parágrafos inteiros, e a atribuição de códigos a essas unidades. A cada código atribuído foi associada uma ação de *branding* de cada seguradora que foi emergindo dos dados obtidos nas entrevistas. Este procedimento foi fulcral para se conseguir codificar os dados, organizando-os em torno das 13 dimensões da marca identificadas previamente, permitindo uma análise mais profunda e coerente com os objetivos da investigação.

Tendo por base os objetivos da investigação adotou-se o método de criação de categorias sugerido por Rennstam e Wästerfors (2018), devidamente suportado na lente multiteórica operacionalizada no estudo qualitativo (Ponto 2) bem como no enquadramento concetual das dimensões da marca (Ponto 3) e do posicionamento da marca (Ponto 4).

Após a categorização e a codificação dos dados terem sido realizadas, foi efetuada uma revisão e refinamento meticolosos, por forma a garantir que as categorias fossem mutuamente exclusivas e exaustivas, evitando qualquer sobreposição que pudesse comprometer a clareza da análise. Esta revisão foi replicada e validada por um dos orientadores científicos desta tese e por um investigador externo para se garantir mais robustez na análise dos dados. Após a consensualização das categorias e dos códigos criados para análise dos dados, procedeu-se à interpretação dos dados à luz do problema, dos objetivos e das questões de investigação.

Os dados recolhidos em cada uma das 26 entrevistas semiestruturadas foram todos analisados e codificados no NVIVO. Cada excerto de cada entrevista foi associado ao código de cada uma das 13 dimensões da marca previamente identificadas na literatura (Braun & Clarke, 2006). Primeiro, a codificação aberta foi usada para categorizar os dados de acordo com o tema da entrevista, identificando as dimensões da marca estudadas e as práticas e ações de *branding* relacionadas com cada dimensão, em cada seguradora. Isto foi seguido por uma codificação axial para identificar subcategorias relevantes e as dimensões da marca (Saldana, 2021).

Procedeu-se em seguida à análise de dados através da criação de matrizes e diagramas para se poder explorar a relação entre as ações de *branding* das seguradoras e o seu impacto em cada dimensão da marca de cada seguradora (Corbin & Strauss, 2015). Foram gerados vários *outputs* de análise, tais como matrizes e mapas, para facilitar a interpretação dos dados recolhidos e se poder explorar as relações entre diferentes categorias e itens codificados (Corbin & Strauss, 2015; Gibbs, 2018). O processo de investigação implicou uma revisão permanente sobre se os métodos e as técnicas adotados estavam alinhados com a filosofia e a abordagem da investigação (Easterby-Smith et al., 2021).

Rennstam e Wästerfors (2018) aconselham os investigadores a abordar a análise dos dados empíricos com humildade. De acordo com as recomendações de Rennstam e Wästerfors (2018), procedeu-se cautelosamente no processo de inferência e interpretação, questionando e partilhando critérios e categorias com os orientadores da tese e com um Investigador experiente, externo à presente investigação.

Na fase final de discussão dos resultados, foram descritos os temas, as categorias e os códigos identificados com o suporte em citações diretas das entrevistas para se ilustrar as dimensões da marca mais priorizadas e as respetivas ações de marketing implementadas por cada seguradora.

6.4.3.6. CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DOS DADOS QUALITATIVOS

Na presente investigação, procurou-se desenvolver procedimentos metodológicos rigorosos de forma a assegurar que os resultados obtidos no estudo qualitativo traduzissem fiabilidade e validade científicas de modo a produzir-se conhecimento científico objetivo, rigoroso, claro, preciso e verificável (Gonçalves, Gonçalves & Marques, 2021), uma vez que os critérios de fiabilidade e validade originalmente desenvolvidos para estudos quantitativos enfatizam a mensurabilidade que não se considera adequada para determinar a qualidade de um estudo qualitativo em ciências sociais (Bell, Bryman & Harley, 2022; Guba & Lincoln, 1994). A presente investigação foi conduzida a partir das perspetivas de gestores das seguradoras acerca do PM, portanto, inclui os níveis de subjetividade necessários para enriquecer o estudo (Bryman & Bell, 2015).

Para garantir a qualidade e robustez do estudo qualitativo decidiu-se adotar dois critérios: o da confiabilidade e o da autenticidade (Bell et al., 2022; Guba & Lincoln, 1994; Vallaster & Lindgreen, 2011). Para Lincoln e Guba (1985) o critério da confiabilidade contempla três subcritérios: a credibilidade, a transferibilidade e a confirmabilidade. Para cumprir com o subcritério da credibilidade, o investigador revalidou continuamente as citações das entrevistas realizadas e o seu significado (Guba & Lincoln, 1994). Para aumentar a credibilidade, todas as opções metodológicas foram regularmente discutidas com os orientadores científicos. Quanto ao material empírico, seguiu-se a recomendação de gravar as entrevistas eletronicamente e transcrevê-las (Yin, 2017).

Adicionalmente, para assegurar o critério de credibilidade, foram realizados quatro tipos de triangulação (Denzin, 2012; Flick, 2005; Ollaik & Ziller, 2012). Adotou-se a triangulação das teorias, através das lentes teóricas combinadas (PT; ST; RBV; DCT; SDLT) que permitiram o tratamento dos dados de formas diversas e complementares (Miles et al., 2014). Foi aplicada a triangulação metodológica, através da combinação de métodos qualitativos com métodos quantitativos. Foi realizada triangulação de dados, entre os dados primários recolhidos nas entrevistas semiestruturadas e os dados secundários obtidos diretamente nas seguradoras.

Implementou-se uma triangulação de investigadores, para assegurar a credibilidade da investigação, através da validação dos resultados entre três diferentes investigadores autónomos das 26 entrevistas transcritas, com recurso às mesmas técnicas, aos mesmos dados recolhidos e à codificação realizada através de NVIVO. Foi também solicitado junto dos entrevistados que validassem a informação recolhida para se assegurar que as suas perspetivas foram representadas adequadamente (Guba & Lincoln, 1994). O envolvimento direto do investigador principal em todas as fases do estudo permitiu o controlo dos procedimentos para se poder garantir a sua credibilidade (Creswell & Creswell, 2022).

Para cumprir com o subcritério da transferibilidade, foram sendo analisadas as possibilidades de aplicabilidade dos dados obtidos a outros contextos (Duffy, 1998; Guba & Lincoln, 1994). Tratando-se de um estudo qualitativo não se pretende tirar conclusões generalizáveis para todo o setor segurador (Bell et al., 2022). No entanto, através da descrição do contexto das entrevistas, dos entrevistados, dos procedimentos adotados e dos critérios metodológicos escolhidos, espera-se que outros investigadores possam considerar a sua transferibilidade para outros contextos (Geertz, 1973). A amostragem intencional na seleção dos gestores entrevistados, por possuírem informações relevantes, pode garantir a transferibilidade do presente estudo para outros contextos (Patton, 2014).

O terceiro subcritério, da confirmabilidade, refere-se à possibilidade de os resultados obtidos serem aplicados e replicados noutros momentos temporais (Bryman & Bell, 2015). Para se cumprir com o subcritério da confirmabilidade foram realizados esforços para neutralizar os valores e crenças pessoais do investigador que pudessem influenciar os resultados da investigação (Guba & Lincoln, 1994). Neste sentido, foram realizadas auditorias externas ao tratamento dos dados qualitativos (Poland, 1995; Saldaña, 2021), sobretudo nas fases da categorização dos dados de cada dimensão da marca e na codificação das 29 ações de *branding*. Adotou-se uma postura de confirmabilidade contínua e de auditoria externa realizada por 3 investigadores, de forma autónoma (Patton, 2014), que foram importantes para a validação dos resultados obtidos (Creswell & Creswell, 2022). Os dados obtidos e os resultados atingidos na presente investigação foram, já, apresentados e submetidos à discussão, em sete congressos internacionais na área das Ciências Sociais, da Gestão e do Marketing, ocorridos entre janeiro e julho de 2024, para se obter validação e contributos por parte de académicos experientes.

Para se cumprir com o critério da autenticidade, foram desenvolvidos esforços no sentido de representar de forma imparcial e justa as diferentes perspetivas dos entrevistados (Guba & Lincoln, 1994), relativamente ao tempo de participação disponibilizado a cada entrevistado. Procurou-se garantir uma reprodução fiel das perspetivas de cada entrevistado, tendo sido minimizado qualquer tipo de interferência do investigador (Guba & Lincoln, 1994; Silverman, 2022). A garantia de autenticidade implicou que as perspetivas dos gestores tivessem sido representadas sem privilégios e sem preferências relativamente a outras recolhidas (Creswell & Poth, 2024; Patton, 2014).

6.4.4. ESTUDO QUANTITATIVO

Para analisar a perceção dos consumidores acerca do posicionamento da marca das seguradoras, tendo em conta as dimensões elencadas anteriormente e resultantes da revisão da literatura, procedeu-se à realização de estudo quantitativo com vista a avaliar as hipóteses formuladas no ponto 6.3. A pesquisa quantitativa é ideal para testar hipóteses específicas usando técnicas estatísticas, pois permite a verificação ou refutação de teorias e de modelos (Trochim & Donnelly, 2006).

Enquanto o estudo qualitativo visou compreender melhor o problema e identificar oportunidades de investigação, o estudo quantitativo teve como foco principal testar as hipóteses que compõem o modelo conceptual (Burns, Veeck & Bush, 2017; Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2013). Foi desenvolvido e utilizado um questionário estruturado como instrumento de recolha de dados quantitativos, que foram estatisticamente tratados e analisados, para facilitar a análise de padrões e tendências (Bryman & Bell, 2015; Hair, Babin, Black & Anderson, 2019; Iacobucci & Churchill, 2018).

Através do estudo quantitativo, foi possível testar as 13 hipóteses formuladas de forma que os resultados obtidos possam vir a ser generalizáveis (Aaker & Moorman, 2023; Cooper & Schindler, 2014; Creswell & Creswell, 2022; Kotler & Keller, 2021; Kumar, Leone, Aaker & Day, 2018; McDaniel & Gates, 2016; Saunders, Lewis & Thornhill, 2019).

Para o efeito pretendido, foram utilizados instrumentos padronizados, como questionários e escalas de medição validadas, para garantir a consistência dos dados (Hair et al., 2019; Marconi & Lakatos, 2021) aplicados a uma amostra representativa, com rigorosos procedimentos de recolha de dados (Malhotra, 2019; Neuman, 2013).

Com esta abordagem procurou-se obter resultados e conclusões que possam vir a ser úteis para a tomada de decisões das seguradoras, através da quantificação de dados, de forma estruturada e objetiva, e da validação de hipóteses acerca das relações entre as variáveis dependentes e independentes com valor operacional e estratégico para o setor segurador.

De acordo com Brace (2018), foi determinado um conjunto de informações solicitadas aos consumidores no questionário da presente investigação, tais como: informações demográficas (Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer & Tourangeau, 2009), informações de comportamento (Malhotra, 2019), informações atitudinais (Blair, Czaja & Blair, 2014), informações psicográficas (Brace, 2018), informações de consciência e conhecimento (Brace, 2018), informações de comportamento (Blair et al., 2014) e informações de avaliação (Malhotra, 2019).

6.4.4.1. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

O método selecionado para a pesquisa foi um estudo quantitativo e o instrumento escolhido para a recolha de dados foi um questionário estruturado. As vantagens deste método são a versatilidade, a rapidez, a redução de custos e poder obter-se uma grande quantidade de dados. As desvantagens da aplicação de um questionário estruturado são uma possível menor taxa de resposta e precisão quando comparado com o método da observação, ao ficar-se dependente da boa vontade, sinceridade e da memória dos entrevistados, que pode influenciar as respostas.

De acordo com as sugestões de Ghiglione (2001) e Silvério (2003), decidiu-se construir um questionário estruturado por ser um instrumento padronizado, organizado e ordenado que permitisse uma recolha consistente de dados para a investigação. A descrição completa do questionário utilizado como instrumento de recolha de dados está disponível no Apêndice II.

O questionário construído contém seis partes. Na primeira parte, apresenta-se o tema da investigação, reforça-se a importância das respostas solicitadas para a investigação e são dadas garantias de anonimidade e confidencialidade das respostas aos participantes.

Na segunda parte do questionário disponibilizou-se aos participantes a “declaração de consentimento livre, informado e esclarecido”, em que foram definidos os pressupostos e as condições subjacentes ao questionário, tais como o objetivo geral do questionário, a duração total prevista para resposta integral, o seu carácter voluntário, bem como foi prestada a garantia formal de anonimidade e confidencialidade para proteção de cada participante.

Na terceira parte do questionário foram solicitados os dados sócio-demográficos dos participantes para se poder caracterizar amostra. Com esta parte do questionário, pretendeu-se recolher dados acerca da idade, género, estado civil, concelho de residência, agregado familiar, rendimento mensal, habilitações literárias e situação laboral de cada participante (Apêndice II, Q1 a Q9).

Na quarta parte, apresentada como “Secção I”, foi solicitado ao participante que informasse quão semelhantes ou dissemelhantes são as seguradoras, de acordo com a sua percepção espontânea.

Para esse efeito, as seguradoras Fidelidade, Ageas, Generali Tranquilidade, Allianz, Santander e Zurich foram listadas, duas a duas, num total de 15 pares diferentes para que o respondente conseguisse fazer a sua avaliação comparativa acerca do nível de semelhança ou dissemelhança para cada par de seguradoras. Ao lado de cada par, os respondentes encontraram uma escala onde manifestaram a sua perceção relativamente ao nível de semelhança ou dissemelhança dentro de cada par indicado aos consumidores. Esta parte termina com a solicitação aos respondentes para que indicassem três atributos em que se basearam para fazer a comparação das seguradoras.

Na quinta parte do questionário, apresentada como “Secção II”, os participantes foram solicitados a pronunciar-se acerca de 60 afirmações construídas acerca dos 14 construtos da tese, para se poder avaliar o impacto de cada uma das 13 dimensões da marca no PM percecionado pelos consumidores de seguros. Estas 60 afirmações foram colocadas no questionário, relativas a cada seguradora que é objeto do presente estudo para se poder construir um modelo de medida para cada seguradora.

As 60 afirmações da Secção II foram construídas a partir da revisão da literatura e nos questionários validados empiricamente nos estudos de Baalbaki e Guzmán (2016), Bagozzi et al. (2017), Blankson e Kalafatis (2004), Delgado-Ballester et al. (2003), Ewing e Napoli (2005), Golossenko et al. (2020), Mahboobi Renani et al. (2021), Morhart et al. (2015), Napoli et al. (2014), Parasuraman et al. (1988), Rua e Santos (2022), Saqib (2023), Saqib e Satar (2021), Saqib e Shah (2022), Sweeney e Soutar (2001), e de Yoo e Donthu (2001).

O conjunto de 60 afirmações incluídas no questionário teve por objetivo poder-se avaliar cada uma das dimensões de marca e o posicionamento da marca, através de escalas de resposta amplas para garantir maior precisão nas respostas dos inquiridos. Foi utilizada uma escala tipo Likert para medir a perceção dos consumidores em relação ao conjunto de 60 afirmações (Hair et al., 2019). A cada afirmação os participantes tiveram de responder indicando o seu nível de concordância ou discordância, com opções de resposta desde "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente" (Hair et al., 2019). Optou-se por aplicar uma escala tipo Likert, de 1 a 7 pontos, para se poder captar nuances específicas das perceções dos participantes, devido à sua capacidade de proporcionar uma distribuição contínua adequada para análises estruturais avançadas (Larentis & Giacomello, 2012; Oliver, 2010; Silvério, 2003; Weijters, Cabooter & Schillewaert, 2010).

Na sexta parte do questionário, pretendeu-se conhecer o comportamento de consumo dos respondentes com as seguradoras. O grupo de questões Q10 a Q14 (Apêndice II) foi elaborado para se conhecer os comportamentos dos consumidores relativamente à contratação de seguros do ramo Vida. O grupo de questões Q15 a Q19 (Apêndice II) teve por objetivo conhecer os comportamentos dos consumidores na contratação de seguros do ramo Não Vida.

Seguindo as recomendações de diversos autores (e.g., Barañano, 2004; Hill & Hill, 2008; Silvério, 2003; Van der Stede, Young & Chen, 2005), foram tidas em conta recomendações específicas na organização do questionário. Assim, as questões e afirmações foram organizadas em secções de modo a estabelecer-se um fio condutor com cada dimensão da marca e o propósito de cada uma para o tema que se pretende estudar.

Sabendo-se da importância e da dificuldade em elaborar um bom questionário, foram redobrados esforços para se conseguir uma formulação final que fosse simples, clara, mas igualmente precisa e fiel das questões e afirmações, alinhando-as com o cumprimento de todos os objetivos fixados para a investigação (Hill & Hill, 2008). O questionário foi desenhado com o máximo cuidado para poder gerar informação realmente útil para o estudo e manter os participantes motivados ao longo de todo o tempo de resposta para minimizar potenciais erros de resposta ou desistências (Malhotra, 2019).

Após a construção do questionário, procedeu-se à validação final do seu conteúdo (Kinneer & Taylor, 1996; Malhotra et al., 2020) que consistiu numa avaliação das escalas com base nos conceitos em investigação permitindo alinhar as variáveis do questionário com os construtos em análise (Hair et al., 2019). Nesta fase final, submeteu-se o questionário à avaliação dos orientadores científicos, que o analisaram e o validaram tendo em conta os objetivos da presente investigação.

Previamente à utilização do questionário, efetuou-se um pré-teste para evitar problemas na interpretação das perguntas por parte dos participantes. O pré-teste foi aplicado a 20 consumidores selecionados por conveniência. Os participantes no pré-teste responderam ao questionário num ambiente semelhante ao ambiente real proporcionado a todos os efetivos participantes na investigação (Hair et al., 2019). O pré-teste do questionário foi útil para verificar o tempo necessário à resposta a todas as questões. O tempo médio de resposta foi de 21 minutos.

A recolha de dados dos 20 pré-testes foi realizada por uma empresa profissional de estudos de mercado, com a intenção de orientar os respondentes e poder detetar possíveis ajustes necessários. O pré-teste revelou que as questões foram facilmente compreendidas pelos participantes e que contemplavam as opções de resposta necessárias. As reações dos inquiridos foram positivas, validando a adequação da forma e o *layout* do questionário, confirmaram que as instruções de preenchimento eram claras e objetivas. Neste sentido, concluiu-se que o questionário cumpria o seu propósito e recolhia corretamente as perceções dos consumidores.

Atendendo ao feedback obtido, que foi globalmente positivo, foram efetuadas apenas pequenas alterações de palavras, nalgumas questões, e ajustamentos de construção frásica para simplificar alguns aspetos gramaticais específicos e eliminar eventuais dúvidas pontuais que pudessem surgir aos participantes, tal como se encontra recomendado pela literatura (e.g., Iacobucci & Churchill, 2018; Kumar, Leone, Aaker & Day, 2018).

6.4.4.2. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo foi constituída por indivíduos maiores de idade, consumidores de seguros singulares em Portugal. Sendo uma população de elevada dimensão, optou-se pelo recorrer apenas a uma amostra, atendendo a que esta opção possibilita recolher dados de confiança usando uma pequena fração da população.

A técnica de amostragem adotada foi a amostragem aleatória na base de dados alargada da empresa de estudos de mercado contratada, dado ser a técnica mais eficiente na relação entre custo e precisão. De acordo com a ficha técnica fornecida pela empresa, a amostra do presente estudo é representativa da população portuguesa. Relativamente à técnica de seleção da amostra, foi adotada a amostragem aleatória simples com um intervalo de confiança de 95% e com um erro amostral de 4%.

O tamanho e qualidade da amostra são aspetos cruciais para o processo de investigação científica dada a sua capacidade para influenciar a precisão das estimativas dos parâmetros e a potência estatística dos testes de hipóteses e consequentemente o mérito dos resultados e o valor das conclusões (Kline, 2015).

Determinar o tamanho da amostra mínima é uma decisão complexa e depende de vários fatores. No caso da modelação por equações estruturais os fatores importantes são o número de variáveis observadas e de variáveis latentes, a complexidade do modelo, o número de parâmetros a serem estimados e a distribuição dos dados (Hair et al., 2019).

Para modelos com poucas variáveis latentes e menos complexidade, alguns autores sugerem um valor mínimo de entre 100 e 200 casos (e.g., Kline, 2015). Para garantir estimativas precisas e resultados robustos, alguns estudos sugerem que é imprescindível um tamanho de amostra de pelo menos 200, independentemente da complexidade do modelo (Wolf, Harrington, Clark & Miller, 2013). Para modelos mais complexos, com muitas variáveis latentes e múltiplas relações, é aconselhável ter amostras maiores, frequentemente de 300 a 500 casos (Hair et al., 2019).

Para calcular o tamanho da amostra necessário para o estudo quantitativo com utilização de PLS-SEM, dado o número de variáveis observadas e latentes no modelo, o tamanho do efeito antecipado e os níveis de probabilidade e poder estatístico desejados, foi utilizado o método de Soper (2022).

O método de cálculo indicou o tamanho mínimo de amostra necessário (Quadro 15) dada a complexidade estrutural do modelo, o tamanho do efeito previsto, o nível de potência estatística desejada e o nível de probabilidade (Soper, 2022), tendo sido acrescentada uma margem de 25% para se decidir o tamanho da amostra do estudo quantitativo.

Quadro 15 - Tamanho da amostra do estudo quantitativo

Critérios	Valores
Tamanho do efeito previsto	0,2
Nível de potência estatístico desejado	0,80
Número de variáveis latentes	14
Número de variáveis observadas	60
Nível de probabilidade	0,05
Tamanho mínimo da amostra para detetar efeito	521
Tamanho mínimo da amostra para a estrutura do modelo	90
Tamanho mínimo recomendado da amostra	521
Incluindo margem de +25%	651

Fonte: Elaboração própria

De acordo com os parâmetros definidos no Quadro 15, o tamanho mínimo recomendado para a amostra é de 521 respondentes. Assegurando uma margem de segurança confortável decidiu-se estabelecer a meta para dimensão da amostra final para o estudo quantitativo num total de 700 consumidores de seguros.

Relativamente à distribuição dos dados, foram adotadas técnicas de *bootstrap* para conferir maior robustez ao estudo, pois podem ser usadas para ajustar as estimativas (Nevitt & Hancock, 2001).

6.4.4.3. TRABALHO DE CAMPO

Para o trabalho de campo de recolha de dados foi contratada uma empresa profissional ao nível do trabalho de campo aplicado a questionários estruturados dada a sua experiência na recolha de dados quantitativos em Ciências Sociais. Seguindo as prescrições de Zikmund et al. (2013) e Malhotra (2019), o investigador esteve presente no trabalho de campo, acompanhando e supervisionando todas as fases do processo desde a seleção dos critérios, ao treino efetuado internamente na empresa contratada, à supervisão operativa, à validação e à avaliação contínua do trabalho de campo realizado.

A recolha de dados decorreu entre 30 de novembro 2023 e 16 de abril de 2024, com recurso a três entrevistadores devidamente treinados para o efeito. O questionário foi aplicado de forma mista, através de uma plataforma digital criada pelo investigador em conjunto com a empresa contratada, e através de entrevistas telefónicas complementares, com recurso a um suporte informático específico preparado exclusivamente para a presente investigação.

Foi realizado um controlo de qualidade das respostas a 6% dos respondentes através de repetição de várias perguntas por telefone efetuadas pelo investigador principal. O processo de recolha de dados terminou quando foram atingidas a 700 respostas válidas.

6.4.4.4. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

6.4.4.4.1. MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)

Para proceder ao posicionamento das seguradoras, cumprir o objetivo geral de investigação e analisar o posicionamento da marca das seguradoras percebido pelos consumidores recorreu-se à técnica de Multidimensional Scaling (MDS). A MDS, como uma técnica de análise multivariada decomposicional, tem a capacidade de mapear as percepções dos consumidores através das respostas obtidas no questionário (Gigauri, 2019; Mishra & Mohanty, 2013). Esta técnica permite mapear espacialmente objetos (no presente estudo, as marcas) utilizando um referencial cartesiano.

O mapa é desenhado a partir de uma matriz que fornece as dissimilaridades (d_{ij}) entre todos os pares de n objetos (Gower, Groenen, Van de Velden & Vines, 2010). As posições relativas no espaço mapeado refletem o grau de similaridade percebida entre os objetos: quanto mais próximas no espaço, mais parecidas são as marcas relativamente aos atributos considerados. No processo de investigação, os respondentes foram solicitados a classificar (escala métrica) a similaridade para cada par de marcas, julgando a similaridade geral entre as marcas das seguradoras que lhes foram apresentadas em pares no questionário aplicado (Gigauri, 2019).

Gigauri (2019) descreve as etapas do mapeamento perceptual usando MDS. Inicialmente, os respondentes são solicitados a atribuir scores de atributos numa escala tipo Likert de 1 a 7 pontos no questionário. Em seguida, técnicas de visualização de dados multidimensionais (MDS) são utilizadas para obtenção dos mapas perceptuais (Gigauri, 2019).

No presente estudo, os mapas de percepção foram usados para investigar o posicionamento das marcas das seguradoras (Bhattacharyya, 2014; Gigauri, 2019). Os mapas perceptuais foram construídos com base na percepção dos consumidores sobre as dimensões dos diferentes atributos das marcas das seguradoras (Dash, 2015; Gigauri, 2019; Silvério, 2003). Os mapas perceptuais resultantes são uma representação gráfica das diferentes marcas das seguradoras em que as distâncias entre elas refletem as semelhanças e dissemelhanças.

Para a aplicação da técnica MDS, foi utilizada a PROXSCAL (*Program for Ordination by eXplanatory SCALing*) que é uma rotina avançada de escalonamento multidimensional (MDS) que oferece várias vantagens sobre outros métodos MDS (Borg, Groenen & Mair, 2018), disponível no software IBM SPSS Statistics 28 utilizado para realizar a análise MDS. A PROXSCAL foi utilizada para analisar e visualizar dados de proximidade por ser particularmente flexível e robusta (Borg et al., 2018). Uma das principais vantagens da PROXSCAL é sua capacidade de lidar com diferentes tipos de dados, incluindo dados de similaridade, dissimilaridade, e distância, o que a torna mais flexível (Borg et al., 2018).

A rotina PROXSCAL foi escolhida por utilizar algoritmos avançados para minimizar a função de *stress*, que é uma medida da discrepância entre as distâncias observadas e as distâncias representadas no espaço de baixa dimensão, e daqui resultaram representações mais precisas das relações entre os dados (Borg et al., 2018).

Para se poder avaliar a qualidade da representação do MDS, foram tidas em conta os seguintes critérios e respetivos valores de referência indicados no Quadro 16 (Borg et al., 2018; Kruskal & Wish, 1978):

- *Stress* absoluto (ou *raw stress*): é a soma das diferenças quadradas entre as distâncias originais e as distâncias representadas no espaço de menor dimensão (Borg et al., 2018; Kruskal 1969a, 1969b; Kruskal & Wish, 1978);
- *Stress* relativo (*Stress-1* ou *Stress-2*): é uma versão normalizada do *stress* absoluto. Uma forma comum é o *Stress-1* de Kruskal (1969a).
- D.A.F. (Distância Absoluta das Frequências) é uma medida de ajustamento que indica a proporção da variância total nas distâncias ou dissimilaridades originais que é explicada pela configuração reduzida no espaço de menor dimensão. É essencialmente análoga ao coeficiente de determinação (R^2) em regressão linear.
- Coeficiente de Congruência de Tucker é utilizado para avaliar a semelhança entre duas configurações de pontos em análise multivariada. É útil para comparar soluções de diferentes conjuntos de dados ou para validar a replicabilidade de uma solução em diferentes amostras.

Quadro 16 - Indicadores da qualidade da representação em MDS

Indicadores	Valores de referência
<i>Stress</i> absoluto	< 0,2, idealmente < 0,05
<i>Stress</i> relativo (<i>Stress-1</i> ou <i>Stress-2</i>)	< 0,2, idealmente < 0,05
D.A.F. (Distância Absoluta das Frequências)	D.A.F. > 0,6, idealmente > 0,9
Coeficiente de Congruência de Tucker	$\emptyset \geq 0,6$, idealmente $\geq 0,95$

Fonte: Elaboração própria

O MDS requer uma matriz de similaridade ou dissimilaridade entre os itens analisados. Os dados podem ser obtidos de várias formas, como avaliações diretas de similaridade, distâncias físicas, ou outras medidas de proximidade (Borg et al., 2018).

A interpretação das dimensões requer a interpretação do investigador, pelo que envolve sempre uma dose de subjetividade (Borg et al., 2018; Groenen & Velden, 2016). O investigador tem de examinar os padrões nos dados e atribuir-lhe significado de acordo com as recomendações da literatura e a sua interpretação (e.g., Davison, 1983; Groenen & Van de Velden, 2016; Torgerson, 1952, 1958).

Para uma maior robustez na interpretação das três dimensões que os consumidores mais valorizam, foi solicitado a três corretores de seguros em Portugal que efetuassem a sua interpretação dos dados obtidos do MDS para se pronunciarem, de forma autónoma, relativamente ao significado que davam a cada dimensão dos mapas perceptuais.

Pelo exposto, a atribuição de significado às três dimensões dos mapas perceptuais resultou da interpretação do investigador, que foi robustecida através das 3 interpretações externas à investigação atendendo ao elevado conhecimento dos três corretores participantes acerca das marcas das seguradoras em Portugal.

6.4.4.4.2. PARTIAL LEAST SQUARES - STRUCTURAL EQUATION MODELING (PLS-SEM)

O PLS-SEM é uma abordagem de estimação que utiliza o método dos “Mínimos Quadrados Parciais” com vista a avaliar relações entre variáveis manifestas e latentes. É um método amplamente utilizado na área de ciências empresariais, foi adotado neste trabalho com o objetivo de se estimar os parâmetros do modelo, de forma que o desvio quadrático entre os valores observados e os estimados fosse mínimo (Dijkstra & Henseler, 2015; Hair, Ringle & Sarstedt, 2011, 2013; Hair, Sarstedt, Hopkins & Kuppelwieser, 2014; Hair, Sarstedt, Ringle & Gudergan, 2023).

A aplicação do PLS-SEM como alternativa aos SEMs baseados em covariância (CB-SEM) resulta do facto de os itens não seguirem distribuição normal, um requisito vital para garantir a qualidade dos resultados no CB-SEM, bem como a natureza de algumas variáveis incluídas no modelo ser incompatível com o método (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2022; Hair, Risher, Sarstedt & Ringle, 2019; Hair, Sarstedt, Ringle & Gudergan, 2023).

Para o desenvolvimento da análise foram seguidos os procedimentos normalizados, divididos em duas etapas: avaliação do modelo de medição e análise do modelo estrutural. Na primeira etapa, é avaliada a fiabilidade e a validade dos indicadores utilizados para representar e medir os conceitos teóricos (Hair et al., 2022; Sarstedt, Hair, Cheah, Becker & Ringle, 2019). Para o efeito, são usados a fiabilidade composta (CR) e o Alfa de Cronbach (Alfa).

Foram, ainda, utilizadas medidas para analisar (1) a validade fatorial, (2) a validade convergente e (3) a validade discriminante (Hair et al., 2022; Sarstedt et al., 2019).

A validade fatorial decorre da avaliação dos pesos fatoriais padronizados de cada item em relação ao construto (Hair et al., 2022).

A avaliação da validade convergente ocorre através da variância média extraída (AVE) do construto (Hair et al., 2022) enquanto a análise da validade discriminante segue os critérios estipulados por Fornell e Larcker (1981).

No Quadro 17 apresentam-se os indicadores de fiabilidade e validade que o instrumento de recolha de dados deverá cumprir de acordo com os respetivos valores de referência indicados.

Quadro 17 - Indicadores de fiabilidade e validade do instrumento em PLS-SEM

Indicadores	Valores de referência
Validade Fatorial	$\geq 0,5$, idealmente $\geq 0,7$
Fiabilidade	Alpha, Rho_b, CR $\geq 0,7$
Validade convergente	AVEj $\geq 0,5$
Validade discriminante	AVEj $\geq R^2$

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à etapa da análise do modelo estrutural, uma vez que não existem medidas consensuais para o nível global adequado de ajustamento para modelos PLS-SEM, como existem para o CB-SEM, a avaliação do PLS-SEM incorporou a análise dos valores do coeficiente de determinação (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 & Yi, 2012; Hair et al., 2022).

Para calcular a significância estatística dos parâmetros dos modelos estruturais foi utilizado o procedimento *bootstrapping* (com 10.000 réplicas/subamostras) para determinar as estatísticas *t* e a respetiva significância estatística. Os cálculos foram realizados com recurso ao programa SmartPLS versão 4.1.0.3. (Ringle, Sarstedt, Sinkovics & Sinkovics, 2023).

7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No ponto sete é apresentada a análise dos dados dos estudos qualitativo e quantitativo bem como os respetivos resultados. Estes são igualmente discutidos à luz dos *gaps* de posicionamento da marca que resultaram da triangulação de dados obtidos para se poder responder às questões de investigação e cumprir com os objetivos da investigação para, dessa forma, dar resposta ao problema identificado.

7.1. RESULTADOS DO ESTUDO QUALITATIVO

7.1.1. ENQUADRAMENTO E CRONOLOGIA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

No âmbito do estudo qualitativo foram realizadas 26 entrevistas semiestruturadas com gestores das seguradoras. No Quadro 18 apresenta-se a função de cada gestor entrevistado (preservando o seu anonimato), a seguradora a que pertenciam, a data, a hora e a duração das entrevistas.

Quadro 18 - Perfil dos gestores e cronologia das entrevistas

Seguradora	Quota de mercado 2023	Função do Gestor entrevistado	Data e hora da entrevista	Duração da entrevista
FIDELIDADE	29,6%	Responsável de Marketing	28/12/2023, 10:00h	53m,03s
		Diretor de Serviços de Atendimento ao Cliente	14/12/2023, 16:30h	53m,12s
		Head of Business Transformation & Innovation	19/01/2024, 16:00h	47m,37s
		Business Development & Strategy Manager	30/01/2024, 13:00h	1h.10m,17s
		Head of Longevity Marketing	19/02/2024, 18:30h	1h.01m,48s
AGEAS	15,2%	Administrador	06/12/2023, 16:00h	48m,28s
		Head of Corporate Communication & Brand	05/02/2024, 12:00h	1h.03m,08s
		Diretora Nacional de Comunicação e Marca	15/02/2024, 19:00h	1h.10m,39s
		Head of Customer Hub Life & Health	19/02/2024, 21:30h	49m,28s
		Digital Marketing & Channels Manager	21/02/2024, 19:00h	1h.02m,23s
Direct & Digital Business Director	20/02/2024, 10:00h	1h.07m,59s		
GENERALI TRANQUILIDADE	11,5%	Responsável de Marketing Operacional	11/12/2023, 14:30h	53m,46s
		Chief Service Officer	12/02/2024, 13:00h	42m,29s
		Product Manager	20/02/2024, 17:30h	1h.00m,49s
		Gestor de Marketing Estratégico	11/12/2023, 17:30h	56m,12s
ALLIANZ	5,9%	Diretor de Marketing	20/02/2024, 14:00h	1h.15m,16s
		Customer Experience Associate Manager	28/01/2024, 19:30h	1h.03m,39s
		Gestor de Marketing	04/02/2024, 11:00h	1h.07m,38s
		Social Media Marketing Manager	07/02/2024, 13:30h	54m,22s
SANTANDER	5,5%	Administrador da Santander Aegon	15/12/2023, 17:00h	56m,41s
		Responsável da Gestão de Seguros	20/02/2024, 19:00h	54m,14s
		Diretora de Subscrição e Produtos	02/02/2024, 17:00h	1h.00m,46s
		Gestor de Produtos e Serviços ao Cliente	03/02/2024, 18:00h	1h.03m,35s
ZURICH	4,9%	Diretora de Marketing	15/12/2023, 15:30h	48m,29s
		Diretora de Comunicação e Marketing	30/01/2024, 9:00h	1h.08m,38s
		Diretor Nacional Comercial e Distribuição	11/12/2023, 16:00h	57m,09s

Fonte: Elaboração própria

7.1.2. ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA POR SEGURADORA

A análise das estratégias de posicionamento da marca (PM) das seguradoras permitiu perceber o nível de prioridade dada a cada uma delas. Utilizando o número de palavras codificadas (p.c.) em NVIVO como critério de análise, foram identificadas 12 estratégias de PM prioritárias para cada seguradora, apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 - Estratégias de posicionamento da marca codificadas por seguradora

ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DA MARCA (NÚMERO DE PALAVRAS CODIFICADAS)	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH	GLOBAL
1. ADAPTAR LOCALMENTE A MARCA MELHOR QUE A CONCORRÊNCIA	232	271	0	0	0	241	744
2. ALINHAR A MARCA AO CONSUMIDOR MELHOR QUE A CONCORRÊNCIA	161	81	151	137	44	117	691
3. CONSOLIDAR O ECOSISTEMA DA MARCA FACE AOS CONCORRENTES	352	0	0	0	0	0	352
4. DESENVOLVER AÇÕES DE ESG MAIS IMPACTANTES QUE A CONCORRÊNCIA	106	166	38	43	34	198	585
5. DESENVOLVER UMA REDE DE DISTRIBUIÇÃO MELHOR QUE A DA CONCORRÊNCIA	55	0	43	96	40	0	234
6. DESTACAR A SOLIDEZ DA SUA MARCA MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA	401	237	32	38	0	26	734
7. DIFERENCIAR-SE DOS CONCORRENTES PELA QUALIDADE OFERECIDA	55	0	0	103	117	0	275
8. GERAR UMA OFERTA GLOBAL DE VALOR MAIS IMPACTANTE QUE A CONCORRÊNCIA	52	195	0	148	38	0	433
9. MEDIR O VALOR DA MARCA EM RELAÇÃO AO VALOR DAS MARCAS CONCORRENTES	51	0	0	47	40	49	187
10. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA	45	51	0	32	0	0	128
11. PROMOVER MAIOR PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR QUE A CONCORRÊNCIA	402	0	65	0	0	67	534
12. SER MAIS INOVADORA QUE AS MARCAS CONCORRENTES	63	0	95	86	81	0	325

Legenda: Quanto mais escuro for o azul, maior a quantidade de palavras codificadas.

Fonte: Elaboração própria, *output* do NVIVO.

Para a Fidelidade, as estratégias de PM mais importantes são promover uma maior proximidade geográfica ao consumidor do que a concorrência (402 p.c.), destacar-se da concorrência pela solidez da sua marca (401 p.c.) e consolidar o ecossistema da sua marca face à concorrência (352 p.c.). Para a Ageas, as estratégias de PM mais importantes são adaptar localmente a marca melhor que a concorrência (271 p.c.), destacar a solidez da sua marca melhor que a concorrência (237 p.c.) e gerar uma oferta global de valor mais impactante que a concorrência (195 p.c.). A Generali Tranquilidade tem priorizado nas estratégias de PM ações para alinhar a marca ao consumidor melhor que a concorrência (151 p.c.), ser mais inovadora que as marcas concorrentes (95 p.c.) e promover maior proximidade geográfica ao consumidor do que a concorrência (65 p.c.). Para a Allianz, as estratégias de PM mais importantes têm sido gerar uma oferta global de valor mais impactante que a concorrência (148 p.c.), alinhar a marca ao consumidor melhor que a concorrência (137 p.c.) e diferenciar-se dos concorrentes pela qualidade oferecida (103 p.c.). A Santander tem priorizado estratégias de PM para se diferenciar dos concorrentes pela qualidade oferecida (177 p.c.), ser mais inovadora que as concorrentes (81 p.c.) e alinhar a marca ao consumidor melhor que a concorrência (44 p.c.). A Zurich tem apostado em estratégias de PM para adaptar localmente a marca melhor que a concorrência (241 p.c.), em desenvolver ações de ESG mais impactantes que a concorrência (198 p.c.) e em alinhar a marca ao consumidor melhor do que a concorrência (117 p.c.).

Analisando o conjunto das seguradoras (Global), as estratégias de PM mais adotadas são adaptar localmente a marca melhor que a concorrência (744 p.c.), destacar a solidez da marca melhor que a concorrência (734 p.c.) e alinhar a marca ao consumidor melhor que a concorrência (691 p.c.).

7.1.3. DIMENSÕES DA MARCA POR SEGURADORA

Para se poder identificar as dimensões da marca prioritárias para cada seguradora, foi analisado o número de palavras codificadas (p.c.) das entrevistas realizadas, acerca das 13 dimensões das marcas (Quadro 20). Para a Fidelidade, as dimensões da marca mais priorizadas foram a Credibilidade da Marca (2.331 p.c.), a Identidade da Marca (1.937 p.c.) e o Valor Percebido (1.846 p.c.) (Apêndice III). A Ageas prioriza a Identidade da Marca (2.752 p.c.), o Conhecimento da Marca (1.908 p.c.) e o Valor Percebido (1.907 p.c.) (Apêndice IV). Para a Generali Tranquilidade, as dimensões da marca mais priorizadas foram a Identidade da Marca (1.498 p.c.), o Valor Percebido (1.302 p.c.) e a Credibilidade da Marca (1.051 p.c.) (Apêndice V). Relativamente à Allianz, os gestores focaram-se mais na Identidade da Marca (3.236 p.c.), no Valor percebido (2.999 p.c.) e na Credibilidade da Marca (2.201 p.c.) (Apêndice VI). No caso da Santander, os gestores priorizaram a Identidade da Marca (2.039 p.c.), o Valor percebido (1.373 p.c.) e a Notoriedade da Marca (1.333 p.c.) (Apêndice VII). Relativamente à Zurich, as dimensões mais prioritárias foram a Identidade da Marca (1.434 p.c.), a Credibilidade da Marca (1.163 p.c.) e o Valor percebido (1.106 p.c.) (Apêndice VIII). Globalmente, para as seguradoras analisadas, a Identidade da Marca é a dimensão mais priorizada (12.896 p.c.), seguida pelo Valor percebido (10.533 p.c.) e a Credibilidade da Marca, na 3ª posição (9.449 p.c.).

Quadro 20 - Dimensões da marca codificadas por seguradora

DIMENSÕES DA MARCA (NÚMERO DE PALAVRAS CODIFICADAS)	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH	GLOBAL
CONSCIÊNCIA DA MARCA	1.181	1.564	547	871	763	529	5.455
CONHECIMENTO DA MARCA	837	1.908	681	1.367	687	718	6.198
IDENTIDADE DA MARCA	1.937	2.752	1.498	3.236	2.039	1.434	12.896
PERSONALIDADE DA MARCA	1.124	531	628	1.154	793	291	4.521
AUTENTICIDADE DA MARCA	1.338	1.393	723	1.364	1.302	597	6.717
RELEVÂNCIA DA MARCA	954	1.449	537	1.334	1.297	897	6.468
CREDIBILIDADE DA MARCA	2.331	1.628	1.051	2.201	1.075	1.163	9.449
NOTORIEDADE DA MARCA	1.126	1.181	367	1.585	1.333	457	6.049
QUALIDADE DA MARCA	1.336	1.471	500	1.566	1.187	620	6.680
VALOR PERCEBIDO	1.846	1.907	1.302	2.999	1.373	1.106	10.533
COMPROMISSO COM A MARCA	842	1.648	754	1.646	984	130	6.004
LEALDADE À MARCA	849	1.142	697	1.166	822	1.078	5.754
SATISFAÇÃO COM A MARCA	953	1.010	560	705	562	473	4.263

Legenda: Quanto mais escuro for o azul, maior a quantidade de palavras codificadas.

Fonte: Elaboração própria, *output* do NVIVO.

7.1.4. AÇÕES DE *BRANDING* POR SEGURADORA

As seguradoras relevaram que priorizam 29 ações de *branding* (Quadro 21), identificadas através da análise de conteúdo pelo número de palavras codificadas (p.c.) realizada no NVIVO. Os resultados indicam que a Fidelidade se tem focado em melhorar a sua eficiência operacional e tecnológica (1.762 p.c.) e dedica bastante atenção às ações relativas às práticas de ESG (1.756 p.c.). A Fidelidade prioriza a proximidade geográfica com o consumidor (1.336 p.c.), as ações de comunicação integrada de marketing (1.301 p.c.) e o reforço dos aspetos visuais da sua marca (1.105 p.c.).

A Ageas dedica uma atenção significativa às práticas de ESG (2.967 p.c.) e à comunicação integrada de marketing (2.881 p.c.). Constituem ainda prioridades da Ageas a melhoria da eficiência operacional e tecnológica (1.859 p.c.), a proximidade geográfica com o consumidor (1.653 p.c.) e a elevação do valor global da sua oferta de serviços (1.437 p.c.).

A Generali Tranquilidade tem-se focado na sua comunicação integrada de marketing (1.436 p.c.), em desenvolver ações de ESG (880 p.c.) e em melhorar a sua eficiência operacional e tecnológica (736 p.c.). A Generali Tranquilidade também tem priorizado ações de *branding* relacionadas com os aspetos visuais de marca (630 p.c.) e tem apostado em ações de inovação (413 p.c.).

Na Allianz destaca-se uma priorização na comunicação integrada de marketing (2.876 p.c.), na proximidade geográfica ao consumidor (2.571 p.c.) e na melhoria da eficiência operacional e tecnológica (2.438 p.c.). As ações de ESG (1.735 p.c.) têm sido outra prioridade para a Allianz.

A Santander tem priorizado ações de comunicação integrada de marketing (1.522 p.c.), assim como o alinhamento da marca com o consumidor (1.140 p.c.) e em melhorar a sua eficiência operacional e tecnológica (999 p.c.). A Santander tem-se focado também nos aspetos visuais da sua marca (900 p.c.) e em ações de inovação (899 p.c.).

Nas suas ações de *branding*, a Zurich tem dado prioridade à comunicação integrada de marketing (1.410 p.c.), à melhoria da sua eficiência operacional e tecnológica (1.351 p.c.), às ações de ESG (1.077 p.c.), à promoção da proximidade geográfica com o consumidor (844 p.c.) e tem apostado na inovação (863 p.c.).

Globalmente, nas seguradoras analisadas as ações de *branding* mais priorizadas foram a comunicação integrada de marketing (11.426 p.c.), a melhoria da eficiência operacional e tecnológica (9.145 p.c.), o foco em ESG (9.123 p.c.), a promoção da proximidade geográfica ao consumidor (7.570 p.c.) e, num nível de importância mais reduzido, em apostar na inovação (4.871 p.c.).

Quadro 21 – Ações de *branding* codificadas por seguradora

AÇÕES DE <i>BRANDING</i> (NÚMERO DE PALAVRAS CODIFICADAS)	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH	GLOBAL
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	635	9	89	449	247	126	1.555
2. SEGMENTAÇÃO DE CONSUMIDORES	167	1.418	108	321	59	302	2.375
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	1.336	1.653	327	2.571	839	844	7.570
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	26	733	181	460	641	34	2.075
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	1.762	1.859	736	2.438	999	1.351	9.145
6. MEDIÇÃO DA MARCA	21	148	235	382	32	132	950
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	83	516	350	357	204	404	1.914
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	904	1.437	387	1.065	645	248	4.686
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	41	319	300	427	765	499	2.351
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	573	1.038	218	629	542	61	3.061
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	136	0	0	0	94	204	434
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	100	153	0	38	291
13. FOCO EM ESG	1.756	2.967	880	1.735	708	1.077	9.123
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	569	0	0	0	191	194	954
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	670	0	137	288	0	0	1.095
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	0	132	89	0	0	91	312
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	0	97	0	0	97
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	56	56	0	0	0	0	112
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	167	46	0	0	115	0	328
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	433	1.280	369	1.179	254	576	4.091
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	392	666	115	167	865	507	2.712
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	198	0	274	0	0	472
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	1.301	2.881	1.436	2.876	1.522	1.410	11.426
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	397	175	339	493	0	91	1.495
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	362	1.044	413	1.290	899	863	4.871
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	1.105	815	630	848	900	404	4.702
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	0	1.294	233	308	1.835
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	528	801	0	946	1.140	565	3.980
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	101	850	61	0	0	97	1.109

Legenda: Quanto mais escuro for o azul, maior a quantidade de palavras codificadas.

Fonte: Elaboração própria, *output* do NVIVO.

7.1.5. AÇÕES DE *BRANDING* POR DIMENSÃO DA MARCA EM CADA SEGURADORA

Para a Fidelidade, as dimensões da marca mais priorizadas são a Credibilidade da Marca, a Identidade da Marca e o Valor Percebido (Quadro 20, 7.1.3.). As ações de *branding* da Fidelidade foram codificadas e categorizadas para cada uma das 13 dimensões da marca (Quadro 22). A Credibilidade da marca foi a dimensão da marca mais priorizada (coluna com cor verde-escuro), através de ações desenvolvidas com o foco em ESG (1.379 p.c.), em seguir padrões de ética (635 p.c.) e destacar a solidez da marca (444 p.c.). A Identidade da marca foi a segunda dimensão prioritária (coluna verde-médio) para a Fidelidade, sendo operacionalizada sobretudo através de apostar em aspetos visuais da marca (978 p.c.). Relativamente ao Valor Percebido, a terceira dimensão prioritária (coluna com cor verde-claro), a Fidelidade prioriza-a através de ações como melhorar a eficiência operacional e tecnológica (728 p.c.) o foco no valor global dos serviços (264 p.c.) oferecidos pela marca.

Quadro 23 - Ações de branding da Ageas codificadas por dimensão da marca

AGEAS	DIMENSÃO DA MARCA												
	CONSCIÊNCIA DA MARCA	CONHECIMENTO DA MARCA	IDENTIDADE DA MARCA	PERSONALIDADE DA MARCA	AUTENTICIDADE DA MARCA	RELEVÂNCIA DA MARCA	CREDIBILIDADE DA MARCA	NOTORIEDADE DA MARCA	VALOR PERCEBIDO	COMPROMISSO COM A MARCA	LEADADE À MARCA	SATISFAÇÃO COM A MARCA	
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	0	0	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	
2. SEGMENTAÇÃO E RATING INTERNO DE CONSUMIDORES	0	969	0	0	0	0	0	0	0	0	195	254	
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	0	90	0	0	0	771	0	0	0	178	282	142	
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	518	149	0	0	0	47	0	0	0	19	0	0	
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	0	0	0	0	0	77	0	80	520	920	262	0	
6. MEDIÇÃO DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	148	0	
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	0	0	516	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	40	0	0	121	0	52	773	156	
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0	319	161	0	0	
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	0	0	0	0	0	46	0	0	517	636	0	0	
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13. FOCO EM ESG	221	193	82	0	138	625	1.383	32	0	108	0	185	
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	57	0	32	0	43	0	0	0	0	0	0	0	
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	0	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	46	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	333	150	0	0	0	0	0	115	466	0	118	98	
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	0	0	0	0	666	0	0	0	0	0	0	0	
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	0	0	0	198	0	0	0	0	0	0	0	
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	370	432	0	0	726	666	23	493	0	0	115	56	
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	0	0	0	0	68	0	107	0	0	0	0	0	
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	86	93	17	0	190	251	0	0	203	0	76	128	
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	0	0	815	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	0	0	0	0	301	257	0	67	0	0	0	176	
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	0	0	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Legenda: Quanto mais escuro for o verde da coluna, maior a priorização atribuída à dimensão da marca.
 Fonte: Elaboração própria, output do NVIVO.

Para a Generali Tranquilidade, as dimensões da marca mais importantes são, por ordem de prioridade, a Identidade da Marca, o Valor Percebido e a Credibilidade da Marca (Quadro 20, 7.1.3.). As ações de branding da Generali Tranquilidade foram codificadas e categorizadas para cada uma das 13 dimensões da marca (Quadro 24). A Identidade da marca é a dimensão mais priorizada pela seguradora (coluna verde-escuro) sobretudo através da aposta em aspetos visuais da marca (514 p.c.). O Valor Percebido é a segunda dimensão mais importante (coluna verde-médio) para a Generali Tranquilidade através de ações como melhorar a eficiência operacional e tecnológica (368 p.c.) e a comunicação integrada de marketing (170 p.c.). A Credibilidade da marca é a terceira dimensão mais importante (coluna verde-claro) para a Generali Tranquilidade, sobretudo através de ações centradas no "foco em ESG" (702 p.c), mas também em ações dirigidas a destacar a solidez da marca (137 p.c.) e a aumentar a transparência nos seguros (137 p.c.).

Quadro 24 - Ações de *branding* da Generali Tranquilidade codificadas por dimensão da marca

GENERALI TRANQUILIDADE	CONSCIÊNCIA DA MARCA		CONHECIMENTO DA MARCA			IDENTIDADE DA MARCA			PERSONALIDADE DA MARCA			AUTENTICIDADE DA MARCA			REFERÊNCIA DA MARCA			CREDIBILIDADE DA MARCA			NOTORIEDADE DA MARCA			QUALIDADE DA MARCA			VALOR PERCEBIDO			COMPROMISSO COM A MARCA			SATISFAÇÃO COM A MARCA		
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
2. SEGMENTAÇÃO E RATING INTERNO DE CONSUMIDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	108	0	0				
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	0	106	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	221	0	0	0				
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	181	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	244	0	0	68	56	368	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
6. MEDIÇÃO DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	125	110	0	0	0				
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	0	0	350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	114	0	121	0	69	83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	244	0	0	0	56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42	0	0	0	0	73	0	0	103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
13. FOCO EM ESG	0	0	0	0	0	0	178	0	702	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	89	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	51	0	0	0	0	0	0	0	0	0	86	49	121	62	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	115	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	350	333	0	0	247	0	70	86	0	170	159	0	21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	0	0	0	0	202	0	137	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	0	0	0	0	0	0	286	0	0	110	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	116	0	514	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	0	0	61	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				

Legenda: Quanto mais escuro for o verde da coluna, maior a priorização atribuída à dimensão da marca.

Fonte: Elaboração própria, *output* do NVIVO.

A Allianz prioriza, por ordem de importância, a Identidade da Marca, o Valor percebido e a Credibilidade da Marca (Quadro 20, 7.1.3.). As ações de *branding* da Allianz foram codificadas e categorizadas para cada uma das 13 dimensões da marca (Quadro 25). A Identidade da marca é a dimensão mais priorizada (coluna verde-escuro) pela Allianz e é operacionalizada através de ações dirigidas a aplicar diretrizes globais da marca (1.294 p.c.) e para apostar em aspetos visuais da marca (799 p.c.). O Valor Percebido é a segunda dimensão da marca mais importante (coluna verde-médio) e é operacionalizada sobretudo através de ações para melhorar a eficiência operacional e tecnológica (1.109 p.c.) e através do foco no valor global dos serviços (523 p.c.). A Credibilidade da marca é a terceira dimensão mais importante (coluna verde-claro) para a Allianz, desenvolvida sobretudo através de ações com foco em ESG (1.078 p.c), mas também através de ações de comunicação integrada de marketing (372 p.c.) e através de ações direcionadas a destacar a solidez da marca (288 p.c.).

Quadro 25 - Ações de branding da Allianz codificadas por dimensão da marca

ALLIANZ	CONSCIÊNCIA DA MARCA		IDENTIDADE DA MARCA	PERSONALIDADE DA MARCA	AUTENTICIDADE DA MARCA	RELEVÂNCIA DA MARCA	CREDIBILIDADE DA MARCA	NOTORIEDADE DA MARCA	QUALIDADE DA MARCA	VALOR PERCEBIDO	COMPROMISSO COM A MARCA		SATISFAÇÃO COM A MARCA
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	0	0	0	0	236	0	213	0	0	0	0	0	0
2. SEGMENTAÇÃO E RATING INTERNO DE CONSUMIDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	200	0
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	0	582	0	0	0	749	146	0	567	0	264	116	147
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	0	0	0	0	0	133	0	34	0	293	0	0	0
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	0	0	0	0	0	749	0	0	316	1.109	264	0	0
6. MEDIÇÃO DA MARCA	0	285	0	0	0	0	97	0	0	0	0	0	0
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	0	0	357	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	71	133	0	36	0	523	0	0	302
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	284	0	0	143	0	0	0	0
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	0	0	0	0	0	280	0	0	0	349	0	0	0
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	153	0	0	0	0
13. FOCO EM ESG	114	0	0	0	543	0	1.078	0	0	0	0	0	0
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	0	0	0	0	0	0	288	0	0	0	0	0	0
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	424	152	0	0	0	0	0	0	226	45	186	0	146
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	167	0	0	0
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	0	0	0	274	0	0	0	0	0	0	0	0
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	153	348	43	0	53	28	372	807	0	0	662	370	40
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	0	0	0	0	236	0	257	0	0	0	0	0	0
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	0	0	210	0	124	879	77	0	0	0	0	0	0
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	0	0	799	0	0	0	0	49	0	0	0	0	0
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	1.294	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	0	0	0	0	450	465	0	31	0	0	0	0	0
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: Quanto mais escuro for o verde da coluna, maior a priorização atribuída à dimensão da marca.
 Fonte: Elaboração própria, output do NVIVO.

A Santander prioriza, por ordem de importância, a Identidade da Marca, o Valor percebido e a Notoriedade da Marca (Quadro 20, 7.1.3.). As ações de branding da Santander foram codificadas e categorizadas para cada uma das 13 dimensões da marca (Quadro 26). A Identidade da marca é a dimensão da marca mais priorizada (coluna verde-escuro) pela Santander e operacionaliza-a através de ações como apostar em aspetos visuais da marca (819 p.c.) e aplicar diretrizes globais da marca (233 p.c.). O Valor Percebido é a segunda dimensão da marca mais importante (coluna verde-médio) para a Santander e é operacionalizada através de ações para melhorar a eficiência operacional e tecnológica (333 p.c.) e ações de comunicação integrada de marketing (151 p.c.). A Notoriedade da marca é a terceira dimensão mais priorizada (coluna verde-claro) pela Santander e é operacionalizada através de ações como seguir padrões de ética (247 p.c.), dar clareza à oferta de seguros (247 p.c.) e alinhar a marca com o consumidor (247 p.c.).

Quadro 26 - Ações de branding da Santander codificadas por dimensão da marca

SANTANDER	CONSCIÊNCIA DA MARCA		IDENTIDADE DA MARCA				NOTORIEDADE DA MARCA		VALOR PERCEBIDO		SATISFAÇÃO COM A MARCA	
	CONSCIÊNCIA DA MARCA	CONHECIMENTO DA MARCA	PERSONALIDADE DA MARCA	AUTENTICIDADE DA MARCA	RELEVÂNCIA DA MARCA	CREDIBILIDADE DA MARCA	NOTORIEDADE DA MARCA	QUALIDADE DA MARCA	COMPROMISSO COM A MARCA	LEALDADE A MARCA	SATISFAÇÃO COM A MARCA	
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	0	0	0	0	0	0	247	0	0	0	0	0
2. SEGMENTAÇÃO E RATING INTERNO DE CONSUMIDORES	0	0	0	0	0	0	59	0	0	0	0	0
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	0	153	0	0	84	0	299	0	145	158	0	0
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	241	35	0	118	32	0	201	14	0	0	0	0
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	0	0	0	0	593	0	29	0	333	0	0	44
6. MEDIÇÃO DA MARCA	0	0	0	0	32	0	0	0	0	0	0	0
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	0	0	204	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	18	0	0	119	0	228	33	247	0
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	628	0	137	0	0	0	0	0
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	0	0	0	0	84	209	0	21	99	85	0	44
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	0	0	0	94	0	0	0	0	0	0	0	0
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. FOCO EM ESG	0	0	0	262	0	394	0	0	0	0	0	52
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	0	191	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	0	0	0	0	0	0	0	115	0	0	0	0
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	0	153	0	0	0	0	0	101	0	0	0	0
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	0	0	0	395	0	0	247	0	18	205	0	0
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	235	97	0	490	64	0	198	0	151	76	115	96
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	0	0	0	0	690	209	0	0	0	0	0	0
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	19	0	819	0	0	0	62	0	0	0	0	0
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	233	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	0	0	0	505	388	0	247	0	0	0	0	0
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: Quanto mais escuro for o verde da coluna, maior a priorização atribuída à dimensão da marca.
 Fonte: Elaboração própria, output do NVIVO.

As dimensões da marca mais prioritárias para a Zurich são, por ordem de importância, a Identidade da Marca, a Credibilidade da Marca e o Valor Percebido (Quadro 20, 7.1.3.). As ações de branding da Zurich foram codificadas e categorizadas em cada uma das 13 dimensões da marca (Quadro 27). A Identidade da marca é a dimensão mais prioritária (coluna verde-escuro) para a Zurich e é operacionalizada através de ações relacionadas com irrelevar o país de origem da marca (404 p.c.), ou seja, dissociar a marca do seu país de origem e adaptar a identidade ao mercado português, nunca deixando de aplicar diretrizes globais da marca (308 p.c.). A Credibilidade é a segunda dimensão da marca mais importante (coluna verde-médio) para a Zurich, e é operacionalizada através de ações com o foco em ESG (671 p.c.) e na comunicação integrada de marketing (206 p.c.). O Valor Percebido é a terceira dimensão da marca mais priorizada pela Zurich (coluna verde-claro) e é operacionalizada sobretudo através de ações para melhorar a eficiência operacional e tecnológica (859 p.c.).

Quadro 27 - Ações de branding da Zurich codificadas por dimensão da marca

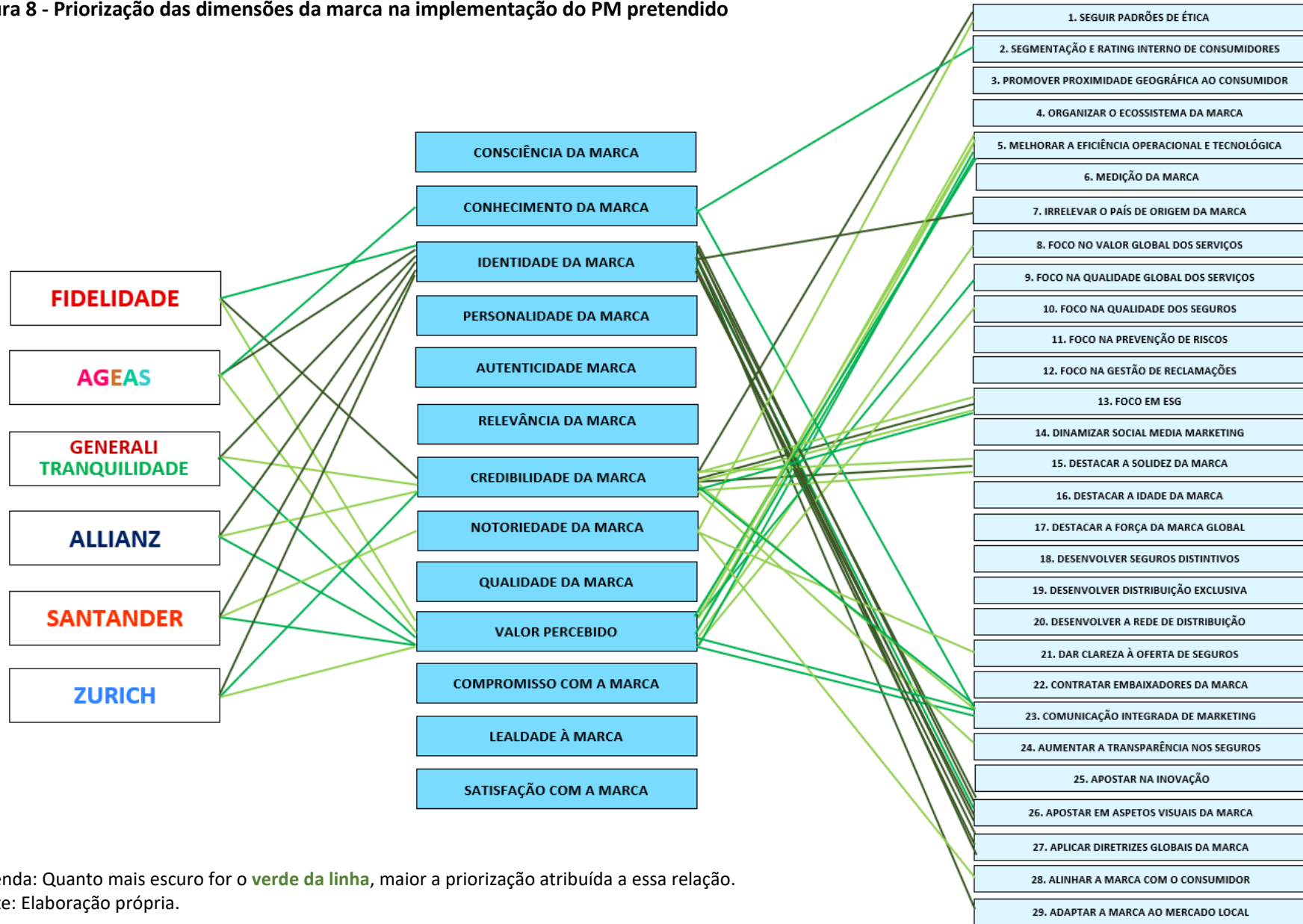
ZURICH	CONSCIÊNCIA DA MARCA		IDENTIDADE DA MARCA	PERSONALIDADE DA MARCA		AUTENTICIDADE DA MARCA	RELEVÂNCIA DA MARCA	CREDIBILIDADE DA MARCA	NOTORIEDADE DA MARCA	QUALIDADE DA MARCA	VALOR PERCEBIDO	COMPROMISSO COM A MARCA		SATISFAÇÃO COM A MARCA
1. SEGUIR PADRÕES DE ÉTICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	126
2. SEGMENTAÇÃO E RATING INTERNO DE CONSUMIDORES	0	156	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	146	0
3. PROMOVER PROXIMIDADE GEOGRÁFICA AO CONSUMIDOR	0	284	0	0	0	211	76	0	0	0	0	0	155	118
4. ORGANIZAR O ECOSISTEMA DA MARCA	0	0	0	0	34	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. MELHORAR A EFICIÊNCIA OPERACIONAL E TECNOLÓGICA	0	0	0	0	0	264	0	122	0	859	106	0	0	0
6. MEDIÇÃO DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	93	39	0
7. IRRELEVAR O PAÍS DE ORIGEM DA MARCA	0	0	404	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. FOCO NO VALOR GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	0	0	111	0	0	0	0	76	61
9. FOCO NA QUALIDADE GLOBAL DOS SERVIÇOS	0	0	0	0	0	333	0	0	166	0	0	0	0	0
10. FOCO NA QUALIDADE DOS SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	61
11. FOCO NA PREVENÇÃO DE RISCOS	0	0	0	0	204	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. FOCO NA GESTÃO DE RECLAMAÇÕES	0	0	0	0	0	0	0	0	38	0	0	0	0	0
13. FOCO EM ESG	0	0	0	0	367	39	671	0	0	0	0	0	0	0
14. DINAMIZAR SOCIAL MEDIA MARKETING	194	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. DESTACAR A SOLIDEZ DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. DESTACAR A IDADE DA MARCA	0	0	0	0	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17. DESTACAR A FORÇA DA MARCA GLOBAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18. DESENVOLVER SEGUROS DISTINTIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19. DESENVOLVER DISTRIBUIÇÃO EXCLUSIVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20. DESENVOLVER A REDE DE DISTRIBUIÇÃO	65	88	0	0	0	121	0	111	191	0	0	0	0	0
21. DAR CLAREZA À OFERTA DE SEGUROS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	507	0
22. CONTRATAR EMBAIXADORES DA MARCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING	296	363	0	0	32	261	206	159	0	0	0	0	93	0
24. AUMENTAR A TRANSPARÊNCIA NOS SEGUROS	0	0	0	0	91	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25. APOSTAR NA INOVAÇÃO	0	0	111	0	0	544	0	0	86	0	0	0	0	122
26. APOSTAR EM ASPETOS VISUAIS DA MARCA	194	0	210	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27. APLICAR DIRETRIZES GLOBAIS DA MARCA	0	0	308	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28. ALINHAR A MARCA COM O CONSUMIDOR	0	0	0	0	204	0	0	361	0	0	0	0	0	0
29. ADAPTAR A MARCA AO MERCADO LOCAL	0	0	97	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Legenda: Quanto mais escuro for o verde da coluna, maior a priorização atribuída à dimensão da marca.
 Fonte: Elaboração própria, output do NVIVO.

A análise dos dados recolhidos através das 26 entrevistas semiestruturadas e dos dados secundários recolhidos junto das seis seguradoras do estudo permitiu identificar e codificar 12 estratégias de posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras bem como identificar e codificar 29 ações de branding implementadas pelas seguradoras focadas no desenvolvimento das 13 dimensões da marca identificadas na literatura.

Na Figura 8, apresenta-se um resumo infográfico da priorização das seguradoras para cada dimensão da marca (as prioridades estão desenhadas com a mesma escala cromática aplicada nos Quadros 22 a 27), bem como as respetivas ações de marketing mais implementadas pelas seguradoras para atingirem o seu PM pretendido.

Figura 8 - Priorização das dimensões da marca na implementação do PM pretendido



Legenda: Quanto mais escuro for o verde da linha, maior a priorização atribuída a essa relação.
 Fonte: Elaboração própria.

7.2. RESULTADOS DO ESTUDO QUANTITATIVO

7.2.1. CARATERIZAÇÃO SÓCIO-DEMOGRÁFICA DA AMOSTRA

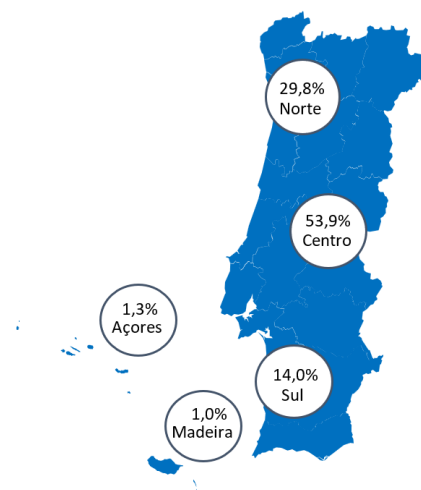
Foi atingida a meta de obtenção de 700 questionários válidos distribuídos geograficamente, conforme apresentado no Quadro 28 e na Figura 9.

Quadro 28 - Distribuição por Distritos

Distrito	%
Aveiro	7,8%
Beja	0,6%
Braga	6,4%
Bragança	0,1%
Castelo Branco	1,3%
Coimbra	4,7%
Évora	1,6%
Faro	1,6%
Guarda	1,1%
R.A. Madeira	1,0%
R.A. Açores	1,3%
Leiria	5,1%
Lisboa	28,0%
Portalegre	0,9%
Porto	19,1%
Santarém	2,0%
Setúbal	10,3%
Viana do Castelo	2,6%
Vila Real	1,6%
Viseu	2,9%

Fonte: Elaboração própria a partir da Q5

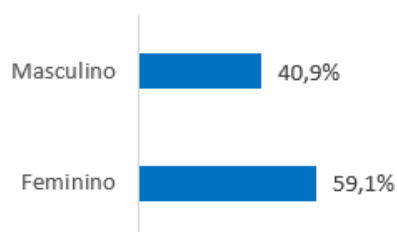
Figura 9 - Distribuição por Regiões



Fonte: Elaboração própria a partir da Q5

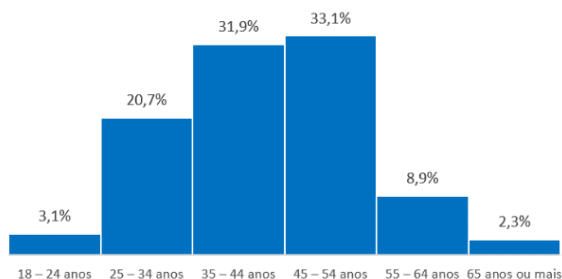
Dos 700 respondentes, 59,10% são do género feminino (Gráfico 1). No que diz respeito à faixa etária dos respondentes, a maioria (75,4%) concentra-se entre os 35 anos e os 54 anos (Gráfico 2).

Gráfico 1 - Distribuição por Género



Fonte: Elaboração própria a partir da Q3

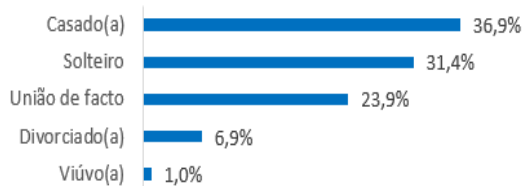
Gráfico 2 - Distribuição por Faixa etária



Fonte: Elaboração própria a partir da Q1

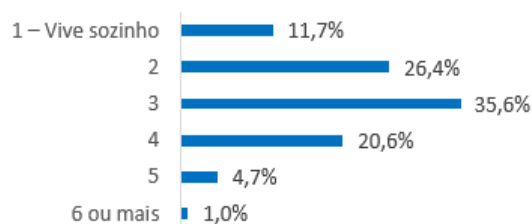
Dos respondentes, 36,9% são casados, 31,4% são solteiros e 23,90% vivem em união de facto (Gráfico 3). No que respeita ao agregado familiar (Gráfico 4) a amostra é composta por 35,6% com agregados de 3 pessoas, 26,4% com 2 pessoas, 20,6% com 4 pessoas e 11,7% vivem sozinhos.

Gráfico 3 - Distribuição por Estado Civil



Fonte: Elaboração própria a partir da Q4

Gráfico 4 - Distribuição por tipo de Agregado Familiar

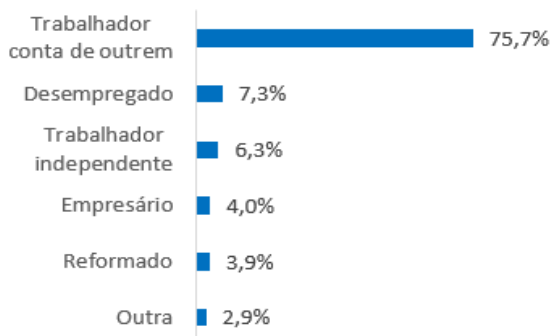


Fonte: Elaboração própria a partir da Q6

Relativamente à situação face ao emprego (Gráfico 5), a maioria (75,7%) é trabalhador por conta de outrem, apresentando os desempregados (7,3%) e os trabalhadores independentes (6,3%) pesos próximos.

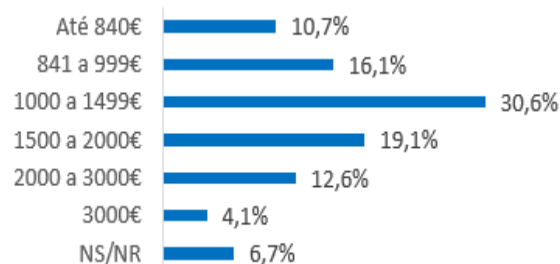
No que diz respeito rendimento líquido mensal do agregado familiar (Gráfico 6), 30,6% tem um rendimento mensal entre 1000€ e 1499€, e apenas 4,1% tem um rendimento superior a 3.000€. Realçar que 10,7% dispõe de um rendimento igual ou inferior ao salário mínimo nacional.

Gráfico 5 - Distribuição por Situação laboral



Fonte: Elaboração própria a partir da Q9

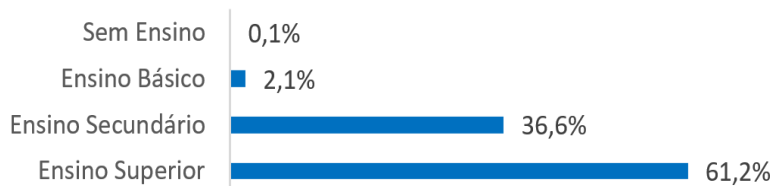
Gráfico 6 - Distribuição por escalão de rendimento



Fonte: Elaboração própria a partir da Q7

Relativamente à escolaridade, 61,2% frequentou o ensino superior, 36,6% frequentou o ensino secundário, 2,1% frequentou o ensino básico e apenas 0,1% revelaram não ter qualquer nível de escolaridade (Gráfico 7).

Gráfico 7 - Distribuição por nível de Escolaridade



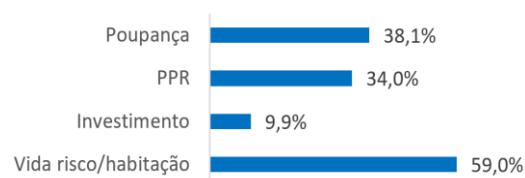
Fonte: Elaboração própria a partir da Q8

7.2.2. CARATERIZAÇÃO DAS DECISÕES DE CONSUMO DE SEGUROS

Relativamente ao tipo de apólices contratadas, o segmento Vida risco/habitação é a categoria com o maior peso na contratação, com 59,0% (Gráfico 8). Poupança e PPR têm pesos na contratação relativamente próximos, com 38,1% e 34,0%, respetivamente, mas menos preferidos em comparação com a primeira categoria. Os seguros de Investimento têm o menos peso, com 9,9%, o que indica ser a categoria menos escolhida entre os seguros de vida (Gráfico 8).

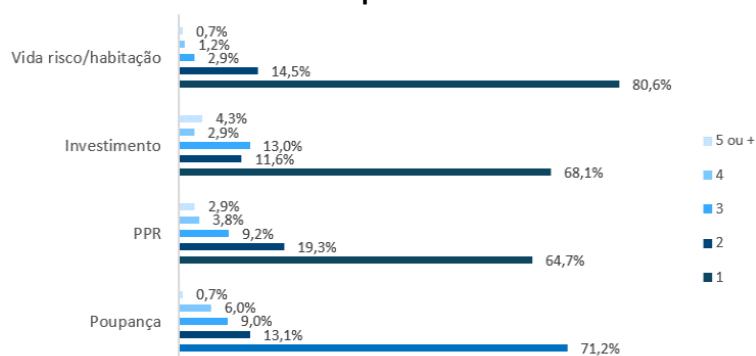
No que respeita ao número de apólices de Vida por tipo de seguro, a maioria das pessoas (71,2%) possui apenas uma apólice de poupança (Gráfico 9). Uma percentagem significativa dos respondentes (64,7%) possui apenas um PPR e um único seguro de investimento (68,1%). O seguro de Vida risco/habitação é a categoria que tem a maior concentração com apenas uma apólice (80,6%).

Gráfico 8 - Apólices Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q10

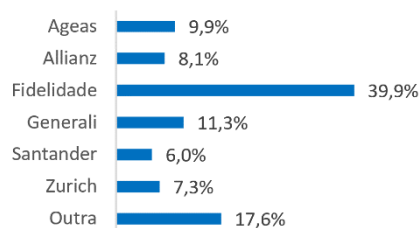
Gráfico 9 - Número de apólices Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q11

Relativamente às seguradoras contratadas no ramo Vida (Gráfico 10), a Fidelidade é a que apresenta maior participação na amostra, com 39,9% dos seguros contratados. A Generali Tranquilidade foi escolhida por 11,3% da amostra e a Santander regista a menor participação entre as seguradoras especificadas, com 6,0% dos seguros contratados. Os respondentes contrataram 17,6% dos seguros vida (Gráfico 10 e Quadro 29) com outras seguradoras que não integram a presente investigação.

Gráfico 10 - Seguradoras Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q12

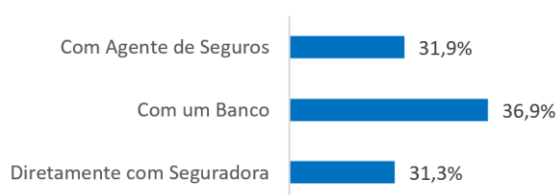
Quadro 29 - Outras seguradoras Vida contratadas

Outras					
Sabadell	0,1%	CGD	0,1%	Mudum	0,4%
Açoreana	0,1%	CTT	0,3%	Novo Banco	0,6%
Advance Care	0,1%	Gama Life	0,1%	Ocidental	2,0%
April	0,1%	Génesis	0,1%	OK Seguros	0,9%
Asisa	0,4%	Logo	0,1%	Optimize	0,6%
Banco Invest	0,3%	Lusitania	3,4%	Prevoire	0,3%
Bankinter	0,3%	Mapfre	1,3%	Real	1,0%
BBVA Seguros	0,4%	Metlife	0,1%	Seguro Direto	0,3%
Caixa Agrícola	1,4%	Millennium BCP	0,3%	Una	0,1%
Caravela	0,4%	Montepio	0,6%	Não responde	1,0%

Fonte: Elaboração própria a partir da Q12

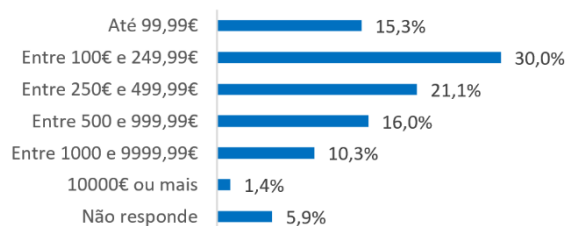
Na escolha do canal de distribuição usado para a contratação de seguros de vida observa-se uma distribuição semelhante, com primazia para os Bancos com 36,9% dos contratos (Gráfico 11). No entanto, os agentes de seguros representam 31,9% dos contratos e uma proporção não muito distante, 31,3%, optou por contratar seguros de vida diretamente com a seguradora. Relativamente aos prémios de seguros de vida vigentes, 45,3% dos contratos têm prémios inferiores a 249,99€ e apenas 11,7% tem prémios superiores a 1.000€ (Gráfico 12).

Gráfico 11 - Canais de distribuição Vida



Fonte: Elaboração própria a partir da Q13

Gráfico 12 - Prémios contratados Vida

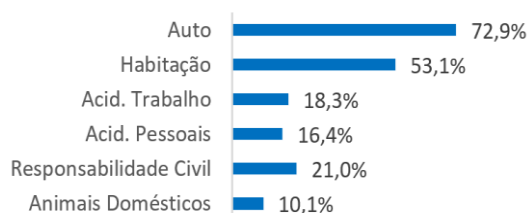


Fonte: Elaboração própria a partir da Q14

No que concerne ao tipo de apólices Não Vida contratadas (Gráfico 13), a maioria são de seguro automóvel, representando estas 72,9% das apólices contratadas. Os seguros de habitação também são bastante comuns na amostra, com 53,1%, provavelmente como resultado da contratação de crédito para habitação e imperativos legais.

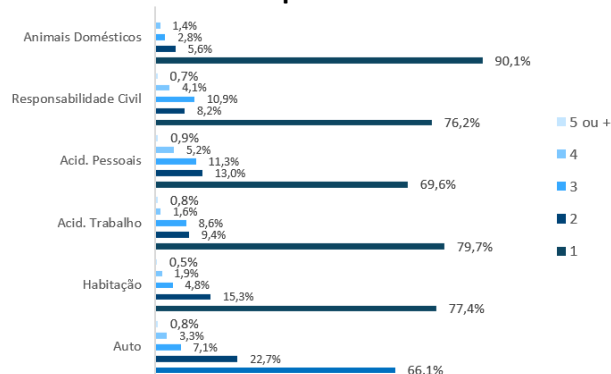
Os seguros de responsabilidade civil detêm uma participação de 21,0% e os seguros para animais domésticos, cada vez mais comuns, contribuem com 10,1%. Relativamente ao número de apólices Não Vida contratadas (Gráfico 14), os seguros de Automóvel apresentam uma alta concentração de apólices únicas (66,1%). Os seguros de Habitação também têm uma alta taxa de contratação, com a maioria das pessoas a ter apenas uma apólice (77,4%). Nas restantes categorias a maioria das pessoas tende a possuir apenas uma apólice por tipo de seguro, com alguns casos que contratam mais do que uma apólice, especialmente em seguros de automóvel e habitação.

Gráfico 13 - Apólices Não Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q15

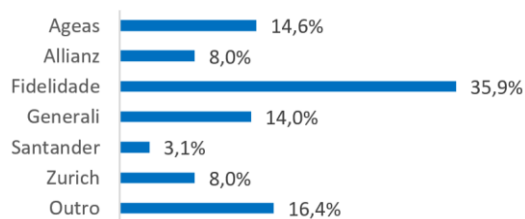
Gráfico 14 - Número de apólices Não Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q16

Relativamente às seguradoras Não Vida preferidas para contratação, a Fidelidade é a seguradora Não Vida mais contratada, com 35,9% das apólices (Gráfico 15). A Santander tem a menor participação entre as seguradoras da presente investigação, com 3,1% das apólices. Os consumidores da amostra contrataram 16,4% de apólices Não Vida com seguradoras não incluídas nesta investigação (Gráfico 15 e Quadro 30).

Gráfico 15 - Seguradoras Não Vida contratadas



Fonte: Elaboração própria a partir da Q17

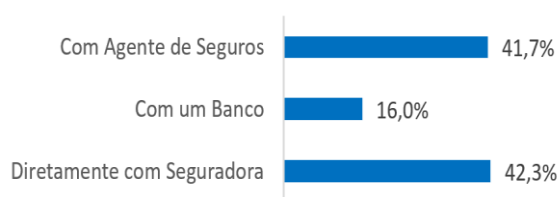
Quadro 30 - Outras seguradoras Não Vida contratadas

Outras					
Açoreana	0,1%	Génesis	0,7%	Ocidental	1,7%
ACP	0,1%	Logo	1,4%	OK Seguros	4,3%
BBVA	0,1%	Lusitania	1,6%	Seguro Directo	0,9%
Caixa Agrícola	0,9%	Mapfre	1,0%	Una	0,1%
Caravela	1,4%	Medis	0,1%	Victoria	0,3%
CGD	0,1%	N Seguros	0,3%	Vitorino	0,1%
Continente	0,1%	Novo Banco	0,3%	Não responde	0,6%

Fonte: Elaboração própria a partir da Q17

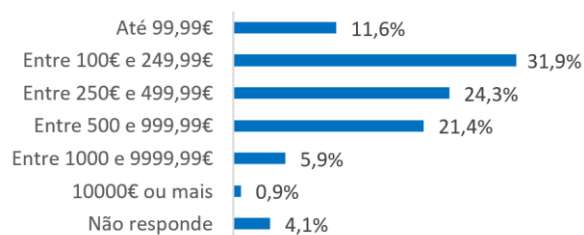
Relativamente ao canal de contratação de seguros Não Vida (Gráfico 16), a maior parte é contratada diretamente com a seguradora, representando estes 42,3% dos contratos. Os agentes de seguros são o segundo canal mais utilizado, representando 41,7% dos contratos, e apenas 16,0% dos seguros Não Vida são contratados diretamente através de Bancos.

Gráfico 16 - Canais de distribuição Não Vida



Fonte: Elaboração própria a partir da Q18

Gráfico 17 - Prémios contratados Não Vida



Fonte: Elaboração própria a partir da Q19

Relativamente aos prémios contratados no ramo Não Vida (Gráfico 17), o intervalo de prémios entre 100€ e 249,99€ é o mais representativo, com 31,9% do total. O segundo intervalo mais comum situa-se entre 250€ e 499,99€, com 24,3% dos prémios contratados. Apenas 5,9% dos prémios estão no intervalo de 1000€ a 9999,99€. O peso do grupo de consumidores que escolhe pagar prémios acima de 10.000€ é marginal.

7.2.3. MULTIDIMENSIONAL SCALING (MDS)

Conhecer o posicionamento da marca percebido pelo mercado ajuda os gestores a desenvolver diferenciais competitivos e a tornar as marcas distintas na sua categoria (Gigauri, 2019). Os consumidores podem não conhecer todas as marcas e a percepção de distinção pode refletir a influência da marca na mente dos consumidores (Gigauri, 2019).

As seguradoras apresentam muitos atributos intangíveis e alguns tangíveis (Bortoli & Birck, 2017), todavia, apenas alguns atributos são importantes na escolha do consumidor, geralmente dois ou três (Gigauri, 2019). Os atributos principais variam por segmento de mercado e podem ser representados em mapas perceptuais para se entender a percepção dos consumidores e, também, as suas preferências que podem evidenciar novas oportunidades de mercado (Gigauri, 2019).

7.2.3.1. ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES

O Quadro 31 e a Figura 10 mostram os atributos valorizados espontaneamente pelos respondentes onde se poderá observar o elevado peso relativo do atributo “Preço do seguro”.

Quadro 31 - Atributos das seguradoras valorizados espontaneamente pelos consumidores

RANKING	ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS CONSUMIDORES (PERCEÇÃO ESPONTÂNEA)	NÚMERO DE REFERÊNCIAS	PESO NO TOTAL DE RESPOSTAS	PALAVRAS SIMILARES OU DERIVADAS INCLUÍDAS
1º	Preço do seguro	358	15,6%	preço(s), prémio(s)
2º	Coberturas das apólices	104	4,5%	cobertura(s)
3º	Qualidade global das seguradoras	97	4,2%	qualidade
4º	Confiança nas seguradoras	71	3,1%	confiança, confio
5º	Oferta alargada de ramos de seguro	70	3,0%	seguro(s)
6º	Conhecimento das seguradoras	64	2,8%	conheço, conhecer, conhecidas, conhecimento
7º	Serviços prestados pelas seguradoras	56	2,4%	serviço(s)
8º	Tipos de apólices de seguros	52	2,3%	produto(s)
9º	Experiência com as seguradoras	43	1,9%	experiência(s)
10º	Atendimento das seguradoras	42	1,8%	atendimento(s)

Fonte: Elaboração própria, a partir de NVIVO.

O *Stress* Bruto Normalizado foi utilizado como medida da discrepância entre as distâncias observadas e as distâncias configuradas no espaço de menor dimensão. Valores menores de *stress* indicam um melhor ajustamento (Borg et al., 2018).

Relativamente ao histórico de iterações, o valor obtido de *stress* inicial foi de 0,060. O valor de *stress* da configuração inicial de Torgerson, normalmente, é relativamente alto (Borg et al., 2018). Atendo que os valores de *stress* foram reduzindo de 0,060 até 0,022 ao longo das 26 iterações, o processo de iteração foi interrompido na 26ª iteração. A redução significativa dos valores de *stress* durante o processo de iteração indica um bom ajustamento dos dados ao modelo de MDS em três dimensões (Borg et al., 2018; Mair, 2018). Com um valor final de 0,022, a qualidade do ajustamento pode ser considerada como excelente (Borg et al., 2018). Relativamente à eficiência, o algoritmo convergiu de forma bastante eficiente, reduzindo o *stress* de forma consistente (Mair et al., 2016).

Para avaliar a qualidade da representação do MDS, também foram avaliados os critérios da D.A.F. (Distância Absoluta das Frequências) e o Coeficiente de Congruência de Tucker (Borg et al., 2018; Hair et al, 2019; Kruskal & Wish, 1978).

Relativamente à D.A.F., de acordo com Borg et al. (2018) e Kruskal (1964a, 1964b), considera-se o valor obtido de 0,978 como excelente (D.A.F. > 0,90). Relativamente ao coeficiente de congruência de Tucker, o valor obtido de 0,989 é considerado excelente ($\emptyset \geq 0,95$) e indica uma boa correspondência entre as configurações de MDS (Borg et al., 2018; Lorenzo-Seva, Urbano & Berge, 2006).

No que respeita à dimensionalidade, a escolha de três dimensões parece ser adequada para o caso das seguradoras, dada a significativa redução do *stress* e a convergência rápida (Borg et al., 2018). Para avaliar a fiabilidade da técnica utilizada, os valores obtidos indicam que o MDS foi realizado com sucesso (Quadro 32).

Quadro 32 - Resultados dos indicadores da qualidade da representação em MDS

Indicadores de qualidade em MDS	Valores
<i>Stress</i> Bruto Normalizado	0,022
<i>Stress</i> -I	0,149
<i>Stress</i> -II	0,975
<i>Stress</i> S	0,095
D.A.F. (Distância Absoluta das Frequências)	0,978
Coeficiente de congruência de Tucker	0,989

Fonte: Elaboração própria, a partir de IBM SPSS.

7.2.3.3. MAPAS PERCETUAIS

O mapeamento perceptual é uma ferramenta poderosa para entender a posição da marca na mente do consumidor (Cardoso-Junior & Scarpel, 2013; Gigauri, 2019), dando origem aos mapas perceptuais que são considerados técnicas de marketing poderosas, quer para investigadores, quer para gestores (Gigauri, 2019; Lovelock & Wright, 2002; Najafizadeh, Elahi, Moemeni & Lotfi, 2012). Os mapas perceptuais são úteis para se conhecer as dimensões cognitivas dos consumidores de seguros e o seu posicionamento relativo à marca das seguradoras (Ayaz et al., 2012; Nigam & Rajiv Kaushik, 2011).

Um aspeto central da interpretação de mapas perceptuais é a identificação de marcas percecionadas de forma semelhante ou associadas a atributos semelhantes (Dallakyan, 2014; Gigauri, 2019; Lilien, Rangaswamy, Van Bruggen & Wierenga, 2002). Os mapas perceptuais produzidos nesta investigação (Figuras 11, 12 e 13) apresentam visualmente a perceção dos consumidores sobre a marcas das seguradoras face às concorrentes (Gigauri, 2019).

As dimensões em Escalamento Multidimensional (MDS) foram definidas principalmente através de procedimentos matemáticos e estatísticos, mas a atribuição de um significado às dimensões requer a interpretação do investigador, pelo que envolve sempre uma dose de subjetividade (Borg et al., 2018; Groenen & Velden, 2016). Uma vez que as dimensões não têm “rótulos” atribuídos diretamente pelo MDS, o investigador tem de examinar os padrões nos dados e atribuir-lhe significado de acordo com a sua interpretação e as recomendações da literatura (e.g., Davison, 1983; Groenen & Van de Velden, 2016; Torgerson, 1952, 1958). Enquanto a determinação das dimensões específicas foi realizada através de métodos quantitativos, com a determinação das coordenadas de cada marca nos mapas perceptuais (Quadro 33), a interpretação das dimensões reveste-se de subjetividade, a qual foi mitigada pela experiência profissional do investigador no relacionamento com seguradoras (Borg et al., 2018).

Quadro 33 - Coordenadas finais do espaço comum em MDS

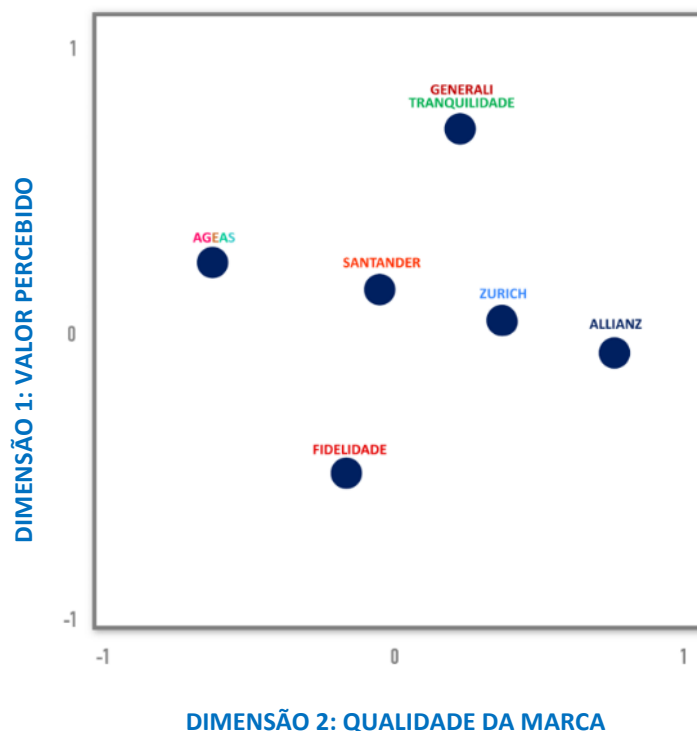
	Dimensões		
	1	2	3
FIDELIDADE	-0,606	-0,220	0,030
AGEAS	0,149	-0,588	0,179
GENERALI TRANQUILIDADE	0,637	0,116	0,013
ALLIANZ	-0,183	0,575	-0,185
ZURICH	-0,040	0,239	0,587
SANTANDER	0,043	-0,122	-0,624

Fonte: Elaboração própria, a partir de IBM SPSS.

Para uma maior robustez na interpretação das três dimensões que os consumidores utilizam para comparar as marcas das seguradoras, foram obtidos os contributos de três corretores de seguros em Portugal, que efetuaram a sua análise aos dados obtidos por MDS. Estes corretores de seguros forneceram a sua interpretação, de forma independente e autónoma e, desta forma, ajudaram a aumentar a robustez da interpretação do investigador para dar significado às três dimensões apresentadas nos mapas percetuais (Figuras 11, 12 e 13). Desta forma, concluiu-se que as dimensões que os consumidores de seguros mais utilizam para comparar as marcas das seguradoras em Portugal são (1) o Valor Percebido, (2) a Qualidade da marca e (3) Credibilidade da marca.

No que diz respeito à dimensão 1, o Valor Percebido (Figuras 11 e 12), através da análise dos mapas percetuais verifica-se que as marcas cujo valor percebido é maior, de acordo com os consumidores de seguros, são a Generali Tranquilidade, a Ageas e Santander. A marca cujo valor percebido é menor para os consumidores de seguros é a Fidelidade.

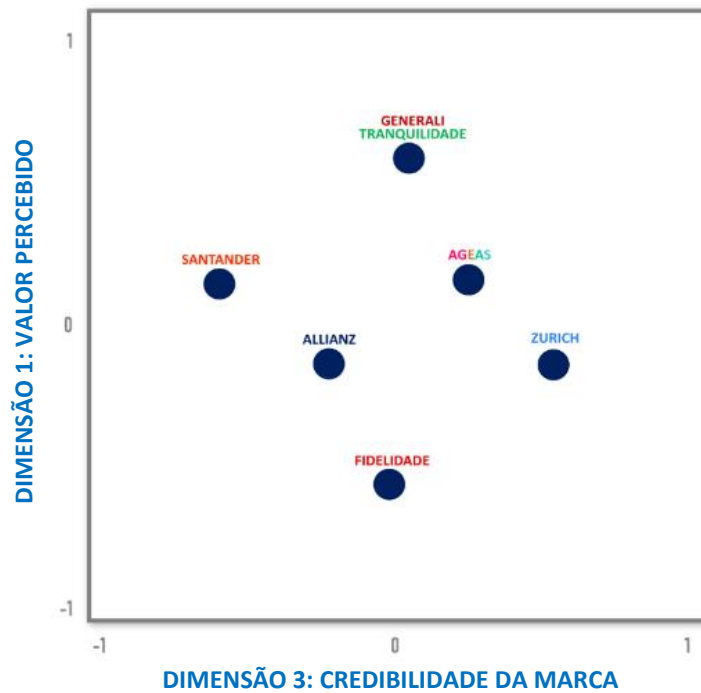
Figura 11 - Mapa percetual das seguradoras com as dimensões 2 e 1.



Fonte: Elaboração própria, a partir de IBM SPSS.

Relativamente à dimensão 2, a Qualidade da marca (Figuras 11 e 13), os mapas percetuais indicam que as seguradoras que apresentam maior Qualidade da marca são a Allianz, a Zurich e a Generali Tranquilidade. A seguradora que tem a dimensão Qualidade da marca mais mal percecionada pelos consumidores de seguros é a Ageas.

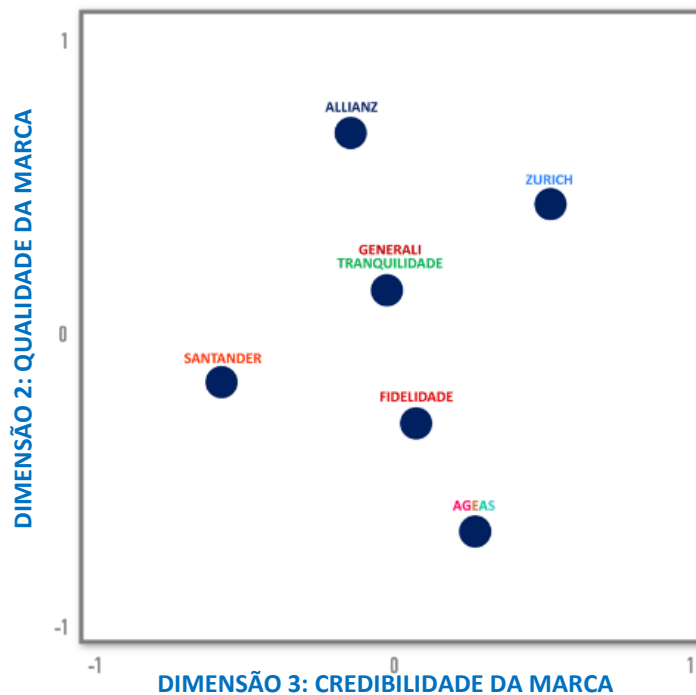
Figura 12 - Mapa perceptual das seguradoras com as dimensões 3 e 1.



Fonte: Elaboração própria, a partir de IBM SPSS.

No que respeita à dimensão 3, a Credibilidade da marca (Figuras 12 e 13), de acordo com a perceção espontânea dos consumidores de seguros, as seguradoras que apresentam maior Credibilidade da marca são a Zurich, a Ageas e a Fidelidade. A seguradora que tem menor Credibilidade da marca percecionada pelos consumidores de seguros é a Santander.

Figura 13 - Mapa perceptual das seguradoras com as dimensões 3 e 2.



Fonte: Elaboração própria, a partir de IBM SPSS.

7.2.4. PARTIAL LEAST SQUARES - STRUCTURAL EQUATION MODELING

A apresentação dos resultados será efetuada através da caracterização da informação obtida com a aplicação do questionário junto dos 700 consumidores de seguros em Portugal. Para o efeito procede-se à validação do instrumento de medição e da avaliação da qualidade do modelo estrutural. Para a avaliação da qualidade do ajustamento do modelo estrutural, adotou-se a abordagem *Partial Least Squares - Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Num modelo de equações estruturais, coexistem dois tipos de variáveis: as variáveis latentes e as variáveis manifestas. As primeiras são construtos teóricos ou dimensões da marca que não podem ser medidos diretamente, pelo são medidos com recurso às variáveis manifestas ou observáveis que servem como indicadores das variáveis latentes. A forma como as variáveis manifestas se relacionam com as variáveis latentes depende de o modelo de medida ser reflexivo ou formativo:

- Modelos reflexivos: neste tipo de modelo, a variável latente dá origem às variáveis manifestas. Ou seja, as variáveis manifestas são vistas como reflexos do construto latente.
- Modelos formativos: neste tipo de modelo, as variáveis manifestas dão origem à variável latente. Ou seja, a variável latente é formada pelas variáveis manifestas.

No contexto de modelagem PLS-SEM, a escolha adequada das variáveis manifestas é crucial para garantir que os construtos latentes sejam medidos de maneira precisa e válida.

No modelo reflexivo, os construtos são considerados efeitos das variáveis latentes. Ou seja, cada variável latente é a causa, e os construtos são as suas manifestações. A causalidade vai da variável latente para os indicadores.

Espera-se que os indicadores estejam altamente correlacionados entre si, já que todos são manifestações do mesmo construto. Se um indicador for removido, isso não altera significativamente o significado do construto, pois este ainda é captado pelos outros indicadores.

Na presente investigação adotou-se um modelo reflexivo em que as 14 variáveis latentes, ou construtos do modelo, geraram as 60 variáveis manifestas (Quadro 34).

7.2.4.1. VARIÁVEIS MANIFESTAS

No Quadro 34 são apresentadas as 14 dimensões (fatores, variáveis latentes ou construtos) analisadas na presente investigação bem como as 60 variáveis manifestas (itens ou variáveis observadas) que lhes estão associadas de modo reflexivo, e foram recolhidas no questionário aplicado a 700 consumidores de seguros em Portugal.

Quadro 34 - Dimensões e definição das Variáveis Manifestas

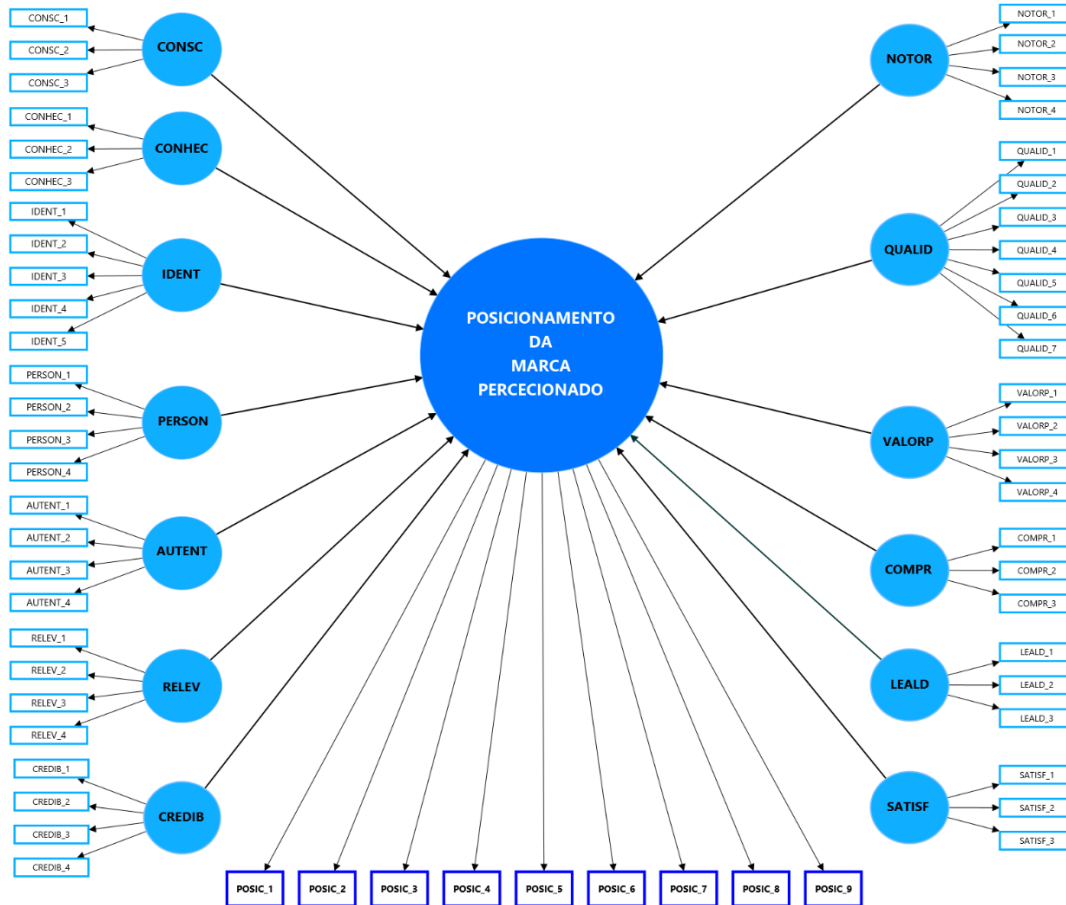
Dimensões	Código	Variáveis Manifestas
Posicionamento da marca	POSIC_1	A seguradora tem um histórico mais positivo em Portugal do que as concorrentes.
	POSIC_2	A seguradora decide melhor acerca dos riscos que aceita segurar do que as concorrentes.
	POSIC_3	A seguradora é mais inovadora nos seus seguros 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.
Consciência da marca	CONSC_1	Quando tenho de comprar um seguro, conto com a marca desta seguradora para me ajudar.
	CONSC_2	Lembro-me imediatamente da marca desta seguradora quando preciso de um seguro.
	CONSC_3	Consigo reconhecer facilmente a marca desta seguradora.
Conhecimento da marca	CONHEC_1	A marca desta seguradora é muito conhecida.
	CONHEC_2	Estou bem informado acerca da seguradora.
	CONHEC_3	Por ser uma seguradora muito conhecida, comercializa melhores seguros.
Identidade da marca	IDENT_1	Saber o país de origem da marca desta seguradora é importante para a minha escolha.
	IDENT_2	A marca desta seguradora tem uma identidade visual forte.
	IDENT_3	O nome da marca é importante para escolher esta seguradora.
	IDENT_4	A cor e formato do logotipo desta marca ajuda-me a escolher a minha seguradora.
	IDENT_5	O slogan desta marca atrai a minha atenção e agrada-me.
Personalidade da marca	PERSON_1	A marca desta seguradora está de acordo com o tipo de pessoa que eu sou.
	PERSON_2	A marca desta seguradora diz-me algo de muito pessoal e humano.
	PERSON_3	A marca desta seguradora é moderna, arrojada e tem muito estilo.
	PERSON_4	A marca desta seguradora tem uma personalidade própria.
Autenticidade da marca	AUTENT_1	A marca desta seguradora não muda constantemente os seus valores e princípios básicos.
	AUTENT_2	A marca desta seguradora atua e age de forma original.
	AUTENT_3	A marca desta seguradora é transparente nos seus propósitos.
	AUTENT_4	A marca desta seguradora preocupa-se com os consumidores e atua com integridade.
Relevância da Marca	RELEV_1	A marca desta seguradora reflete valores importantes com os quais eu me preocupo.
	RELEV_2	Escolheria esta seguradora por ser das maiores no setor.
	RELEV_3	A marca desta seguradora tem uma forte influência na minha decisão de compra.
	RELEV_4	Prefiro esta marca por ser inovadora e diferenciada.
Credibilidade da marca	CREDIB_1	A seguradora é credível e confiável.
	CREDIB_2	A seguradora atua de acordo com padrões éticos e sociais responsáveis.
	CREDIB_3	A seguradora é ambientalmente segura, responsável e sustentável.
	CREDIB_4	A seguradora ajuda os seus clientes a protegerem-se devidamente contra os riscos.
Notoriedade da marca	NOTOR_1	Consigo associar a marca da seguradora a atributos e valores positivos.
	NOTOR_2	Tenho facilidade em lembrar-me rapidamente da marca da seguradora.
	NOTOR_3	Associo facilmente a marca da seguradora a seguros muito apelativos.
	NOTOR_4	Quando penso em seguros a marca da seguradora surge em primeiro lugar na minha mente.
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.
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.
Compromisso com a marca	COMPR_1	A marca da seguradora tem significado emocional para mim.
	COMPR_2	Empenho-me para estar bem informado acerca da seguradora.
	COMPR_3	Avalio cuidadosamente a oferta da seguradora.
Lealdade à marca	LEALD_1	Se a marca da seguradora estiver disponível para o seguro que procuro, não escolho outra.
	LEALD_2	Considero-me leal à marca desta seguradora.
	LEALD_3	Esta marca é a minha primeira opção para contratar um seguro.
Satisfação com a marca	SATISF_1	A seguradora atende-me bem presencialmente ou por via digital.
	SATISF_2	A seguradora procura satisfazer as minhas necessidades.
	SATISF_3	Estou globalmente satisfeito com a seguradora.

Fonte: Elaboração própria.

7.2.4.2. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MEDIDA

Para o desenvolvimento do estudo quantitativo, aplicou-se o seguinte modelo conceitual (Figura 14).

Figura 14 - Modelo Conceitual Estrutural



Fonte: Elaboração própria, *output* do SmartPLS.

7.2.4.2.1. VALIDADE E FIABILIDADE DO MODELO POR SEGURADORA

Com o propósito de avaliar a qualidade do modelo de medição, foram analisados os parâmetros dos indicadores, verificando-se que para todos os construtos as ponderações fatoriais reportam valores acima do limite adequado de 0,7. Já no que respeita aos indicadores de fiabilidade e consistência interna, observa-se que estes também estão acima do limite considerado adequado de 0,7. Por fim, analisou-se o AVE, registrando-se para todos os construtos valores acima do limite mínimo de 0,5.

Para testar se os construtos diferem entre si de forma suficiente, verifica-se a validade discriminante de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981). Face aos resultados globais, constatou-se que os diferentes construtos apresentam altos níveis de fiabilidade em conjunto com validade fatorial, validade convergente e validade discriminante. Assim, considerando os resultados da avaliação do instrumento de medição conclui-se que o modelo de medição é válido e fiável, cumprindo com os requisitos para a sua utilização no contexto do presente estudo.

Apresenta-se em seguida a análise detalhada da avaliação do modelo de medição.

Os valores das cargas externas dos dados PLS-SEM foram analisados para se avaliar a validade convergente dos construtos. Em PLS-SEM, as cargas externas estão todas acima de 0,7 (Quadro 35), indicando que os indicadores estão bem correlacionados com os respetivos construtos.

Quadro 35 - Pesos fatoriais | Cargas externas no modelo de cada seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSC_1 <- CONSC	0,919	0,933	0,914	0,934	0,934	0,926
CONSC_2 <- CONSC	0,947	0,928	0,912	0,944	0,934	0,924
CONSC_3 <- CONSC	0,886	0,876	0,837	0,877	0,868	0,861
CONHEC_1 <- CONHEC	0,802	0,854	0,854	0,837	0,889	0,824
CONHEC_2 <- CONHEC	0,886	0,875	0,889	0,897	0,916	0,883
CONHEC_3 <- CONHEC	0,857	0,885	0,882	0,857	0,899	0,848
IDENT_1 <- IDENT	0,754	0,752	0,750	0,817	0,833	0,783
IDENT_2 <- IDENT	0,785	0,800	0,832	0,823	0,856	0,803
IDENT_3 <- IDENT	0,875	0,859	0,873	0,887	0,917	0,877
IDENT_4 <- IDENT	0,826	0,837	0,864	0,899	0,898	0,897
IDENT_5 <- IDENT	0,873	0,854	0,878	0,901	0,908	0,893
PERSON_1 <- PERSON	0,928	0,911	0,909	0,927	0,916	0,923
PERSON_2 <- PERSON	0,893	0,881	0,908	0,930	0,911	0,920
PERSON_3 <- PERSON	0,927	0,898	0,919	0,941	0,934	0,922
PERSON_4 <- PERSON	0,911	0,902	0,874	0,921	0,905	0,913
AUTENT_1 <- AUTENT	0,896	0,856	0,876	0,913	0,906	0,904
AUTENT_2 <- AUTENT	0,918	0,923	0,914	0,926	0,926	0,911
AUTENT_3 <- AUTENT	0,932	0,918	0,925	0,939	0,941	0,928
AUTENT_4 <- AUTENT	0,910	0,924	0,903	0,918	0,934	0,922
RELEV_1 <- RELEV	0,859	0,874	0,854	0,892	0,900	0,908
RELEV_2 <- RELEV	0,875	0,861	0,867	0,898	0,911	0,893
RELEV_3 <- RELEV	0,924	0,914	0,911	0,890	0,869	0,875
RELEV_4 <- RELEV	0,893	0,824	0,882	0,866	0,832	0,862
CREDIB_1 <- CREDIB	0,919	0,921	0,908	0,911	0,918	0,890
CREDIB_2 <- CREDIB	0,945	0,937	0,927	0,949	0,943	0,941
CREDIB_3 <- CREDIB	0,933	0,907	0,931	0,934	0,923	0,915
CREDIB_4 <- CREDIB	0,933	0,926	0,919	0,938	0,941	0,939
NOTOR_1 <- NOTOR	0,934	0,934	0,911	0,925	0,893	0,914
NOTOR_2 <- NOTOR	0,908	0,893	0,904	0,908	0,902	0,898
NOTOR_3 <- NOTOR	0,919	0,928	0,938	0,938	0,937	0,925
NOTOR_4 <- NOTOR	0,930	0,926	0,915	0,910	0,903	0,886
QUALID_1 <- QUALID	0,929	0,917	0,907	0,901	0,890	0,878
QUALID_2 <- QUALID	0,918	0,902	0,918	0,927	0,916	0,917
QUALID_3 <- QUALID	0,917	0,899	0,905	0,918	0,909	0,885
QUALID_4 <- QUALID	0,904	0,885	0,898	0,889	0,872	0,863
QUALID_5 <- QUALID	0,938	0,908	0,923	0,930	0,929	0,919
QUALID_6 <- QUALID	0,866	0,877	0,882	0,864	0,880	0,859
QUALID_7 <- QUALID	0,848	0,807	0,823	0,833	0,845	0,814
VALORP_1 <- VALORP	0,921	0,917	0,911	0,906	0,907	0,897
VALORP_2 <- VALORP	0,905	0,882	0,900	0,885	0,906	0,881
VALORP_3 <- VALORP	0,935	0,908	0,926	0,923	0,924	0,912
VALORP_4 <- VALORP	0,893	0,892	0,908	0,905	0,911	0,903
COMPR_1 <- COMPR	0,831	0,819	0,849	0,846	0,854	0,844
COMPR_2 <- COMPR	0,926	0,919	0,914	0,933	0,933	0,927
COMPR_3 <- COMPR	0,846	0,819	0,776	0,831	0,798	0,806
LEALD_1 <- LEALD	0,913	0,901	0,906	0,916	0,930	0,927
LEALD_2 <- LEALD	0,929	0,910	0,926	0,930	0,944	0,944
LEALD_3 <- LEALD	0,928	0,919	0,930	0,938	0,939	0,939
SATISF_1 <- SATISF	0,922	0,930	0,929	0,915	0,920	0,913
SATISF_2 <- SATISF	0,951	0,942	0,930	0,942	0,949	0,935
SATISF_3 <- SATISF	0,952	0,934	0,928	0,942	0,945	0,934
POSIC_1 <- POSIC	0,844	0,857	0,842	0,859	0,889	0,863
POSIC_2 <- POSIC	0,877	0,859	0,844	0,885	0,897	0,877
POSIC_3 <- POSIC	0,876	0,874	0,849	0,905	0,900	0,887
POSIC_4 <- POSIC	0,878	0,897	0,872	0,895	0,917	0,894
POSIC_5 <- POSIC	0,892	0,899	0,886	0,921	0,919	0,904
POSIC_6 <- POSIC	0,879	0,865	0,864	0,891	0,918	0,899
POSIC_7 <- POSIC	0,827	0,858	0,850	0,891	0,896	0,891
POSIC_8 <- POSIC	0,853	0,861	0,853	0,874	0,885	0,861
POSIC_9 <- POSIC	0,886	0,887	0,855	0,893	0,913	0,899

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

As cargas externas para Satisfação são as mais elevadas, todas acima de 0,91. As cargas externas para Credibilidade, Notoriedade e Lealdade são consistentemente altas, todas acima de 0,89. Todas as cargas externas para Personalidade e para Valor Percebido estão acima de 0,87, indicando uma forte correlação. As cargas externas para Autenticidade e para Qualidade são altas, todas acima de 0,85. As cargas externas para Posicionamento, Relevância e Compromisso indicam uma boa validade convergente, todas acima de 0,81. Todas as cargas externas para Consciência e para Conhecimento estão acima de 0,8, indicando uma boa correlação entre os indicadores e o construto. As cargas externas para Identidade são as mais baixas, mas estão todas acima de 0,75. Os indicadores utilizados para medir cada construto são apropriados e com boa correlação com os respetivos construtos. Pelo exposto, os resultados das cargas externas mostram que as medidas são confiáveis e válidas para os construtos analisados para todas as seguradoras.

Para analisar os valores de Alfa de Cronbach fornecidos pelo PLS-SEM (Quadro 36), deve-se considerar que este coeficiente mede a consistência interna, ou seja, como os itens de um construto estão relacionados entre si. Valores acima de 0,7 são aceitáveis, acima de 0,8 são bons e acima de 0,9 podem ser considerados muito bons.

Quadro 36 - Alfa de Cronbach no modelo de cada seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSC	0,906	0,899	0,867	0,907	0,899	0,888
CONHEC	0,805	0,841	0,848	0,830	0,885	0,811
IDENT	0,883	0,880	0,896	0,917	0,929	0,905
PERSON	0,935	0,920	0,924	0,948	0,936	0,939
AUTENT	0,934	0,927	0,926	0,943	0,945	0,936
RELEV	0,911	0,892	0,902	0,909	0,901	0,907
CREDIB	0,950	0,942	0,940	0,950	0,949	0,941
NOTOR	0,942	0,940	0,937	0,940	0,930	0,927
QUALID	0,962	0,954	0,958	0,958	0,957	0,950
VALORP	0,934	0,922	0,932	0,926	0,933	0,920
COMPR	0,837	0,812	0,803	0,839	0,828	0,823
LEALD	0,914	0,897	0,910	0,920	0,932	0,930
SATISF	0,936	0,929	0,921	0,926	0,932	0,919
POSIC	0,959	0,961	0,955	0,967	0,972	0,966

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Os valores de Alfa de Cronbach para os diferentes construtos indicam elevada fiabilidade (Quadro 36). Os valores de Credibilidade, da Notoriedade, da Qualidade, do Valor Percebido e Posicionamento indicam todos muito boa consistência interna. Os valores para Identidade, Personalidade, Autenticidade, Relevância, Lealdade e Satisfação indicam entre boa a muito boa consistência interna. Para a Consciência, Conhecimento e Compromisso, os valores mostram boa consistência interna. Pelo exposto, os construtos utilizados no PLS-SEM têm uma boa consistência interna e os itens dentro de cada construto estão fortemente correlacionados. Conclui-se que as medidas são fiáveis e bem definidas para as seguradoras analisadas.

Para analisar os valores de Fiabilidade Composta (ρ_a) fornecidos pelo PLS-SEM (Quadro 37), é importante observar que a fiabilidade composta, assim como o Alfa de Cronbach, é uma medida de consistência interna, mas é considerada uma medida mais robusta.

Quadro 37 - Fiabilidade composta (ρ_a) no modelo de cada seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSC	0,908	0,904	0,875	0,909	0,902	0,890
CONHEC	0,808	0,844	0,850	0,830	0,887	0,813
IDENT	0,902	0,894	0,908	0,923	0,932	0,908
PERSON	0,938	0,922	0,925	0,949	0,937	0,939
AUTENT	0,934	0,929	0,927	0,943	0,947	0,937
RELEV	0,912	0,900	0,904	0,911	0,906	0,908
CREDIB	0,950	0,946	0,941	0,951	0,950	0,941
NOTOR	0,942	0,940	0,937	0,940	0,931	0,927
QUALID	0,964	0,956	0,959	0,961	0,959	0,951
VALORP	0,941	0,929	0,934	0,932	0,934	0,921
COMPR	0,847	0,820	0,813	0,846	0,843	0,830
LEALD	0,916	0,901	0,911	0,922	0,932	0,930
SATISF	0,938	0,931	0,922	0,929	0,935	0,919
POSIC	0,960	0,962	0,955	0,968	0,972	0,966

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Para a fiabilidade composta (ρ_a), valores acima de 0,7 são geralmente aceitáveis, enquanto valores acima de 0,8 são bons e acima de 0,9 são muito bons (Quadro 37). Os valores para Identidade, Personalidade, Autenticidade, Relevância, Credibilidade, Notoriedade, Qualidade, Valor Percebido, Lealdade, Satisfação e Posicionamento indicam muito boa fiabilidade composta. Para Consciência, Conhecimento e Compromisso indicam uma boa fiabilidade composta para todos os casos. Os valores de Fiabilidade Composta (ρ_a) apresentados para todos os construtos utilizados no PLS-SEM têm, globalmente, uma boa consistência interna. Conclui-se que as medidas são fiáveis e bem definidas para as seguradoras analisadas, corroborando a robustez dos construtos utilizados no modelo.

Para analisar os valores de Fiabilidade Composta (ρ_c) fornecidos pelo PLS-SEM (Quadro 38), é importante observar que esta medida, assim como o Alfa de Cronbach e a Fiabilidade Composta (ρ_a), avalia a consistência interna dos construtos. Valores de ρ_c acima de 0,7 são considerados aceitáveis, acima de 0,8 são bons e acima de 0,9 são muito bons. Os valores de fiabilidade composta (ρ_c) para Consciência, Identidade, Personalidade, Autenticidade, Relevância, Credibilidade, Notoriedade, Qualidade, Valor Percebido, Lealdade, Satisfação e Posicionamento indicam muito boa fiabilidade composta. Para Conhecimento e Compromisso mostram entre boa a muito boa fiabilidade composta. Os valores de Fiabilidade Composta (ρ_c) apresentados são todos altos, o que sugere que os construtos utilizados no PLS-SEM têm uma boa consistência interna, corroborando a robustez dos construtos utilizados no modelo. Portanto, podemos concluir que as medidas são fiáveis e bem definidas para as seguradoras analisadas.

Quadro 38 - Fiabilidade composta (rho_c) no modelo de cada seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSC	0,941	0,937	0,918	0,942	0,937	0,931
CONHEC	0,885	0,904	0,908	0,898	0,929	0,888
IDENT	0,913	0,912	0,923	0,938	0,946	0,930
PERSON	0,954	0,944	0,946	0,962	0,954	0,956
AUTENT	0,953	0,948	0,947	0,959	0,961	0,954
RELEV	0,937	0,925	0,931	0,936	0,931	0,935
CREDIB	0,964	0,958	0,957	0,964	0,963	0,957
NOTOR	0,958	0,957	0,955	0,957	0,950	0,948
QUALID	0,969	0,962	0,965	0,966	0,965	0,959
VALORP	0,953	0,944	0,951	0,947	0,952	0,944
COMPR	0,902	0,889	0,884	0,904	0,898	0,895
LEALD	0,946	0,935	0,944	0,949	0,956	0,955
SATISF	0,959	0,955	0,950	0,953	0,957	0,949
POSIC	0,965	0,967	0,961	0,972	0,976	0,970

Fonte: Elaboração própria a partir de SmartPLS.

A Variância Média Extraída (AVE) é uma medida de validade convergente. Valores de AVE superiores a 0,5 indicam que, em média, um construto explica mais da metade da variância dos seus indicadores, o que é um bom sinal de validade convergente (Quadro 39).

Quadro 39 - Variância média extraída (AVE) no modelo de cada seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSC	0,842	0,833	0,790	0,844	0,833	0,818
CONHEC	0,721	0,759	0,766	0,746	0,813	0,726
IDENT	0,679	0,674	0,706	0,751	0,780	0,726
PERSON	0,837	0,807	0,815	0,865	0,840	0,845
AUTENT	0,835	0,820	0,819	0,854	0,859	0,840
RELEV	0,789	0,755	0,773	0,786	0,771	0,783
CREDIB	0,869	0,852	0,848	0,871	0,867	0,849
NOTOR	0,852	0,847	0,840	0,847	0,826	0,820
QUALID	0,816	0,785	0,800	0,801	0,796	0,769
VALORP	0,835	0,810	0,830	0,819	0,832	0,807
COMPR	0,755	0,729	0,719	0,759	0,746	0,740
LEALD	0,853	0,828	0,848	0,862	0,880	0,877
SATISF	0,887	0,875	0,863	0,871	0,880	0,861
POSIC	0,753	0,762	0,735	0,793	0,817	0,785

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Os valores de Personalidade, Autenticidade, Credibilidade, Notoriedade, Valor Percebido, Lealdade, Satisfação e Posicionamento os valores são todos acima de 0,8, mostrando validade convergente. Para Consciência, Conhecimento, Relevância, Qualidade, Compromisso todos os valores estão acima de 0,7, mostrando uma boa validade convergente para este construto. Os valores de Identidade são um pouco mais baixos em comparação com os outros construtos, embora sejam todos acima de 0,67, indicando também uma boa validade convergente. Os valores de AVE apresentados, globalmente, são todos acima de 0,67 e a maioria bem acima de 0,8, o que indica uma boa validade convergente para os construtos utilizados em PLS-SEM. Portanto, pode concluir-se que os indicadores utilizados são bons representantes dos construtos teóricos para as seguradoras estudadas.

A análise da validade discriminante com base no critério Fornell-Larcker implica verificar se a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto é maior do que as correlações entre esse construto e todos os outros. Se esta condição for satisfeita, pode-se afirmar que o construto tem validade discriminante.

Para a Fidelidade, a raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,914) é maior do que todas as suas correlações com os outros construtos, como Compromisso (0,768) e Conhecimento (0,767). O mesmo padrão é observado para Compromisso, cuja raiz quadrada da AVE (0,869) é maior do que as suas correlações com Autenticidade (0,768) e Conhecimento (0,849). Este padrão continua para todos os outros construtos, como Consciência, Credibilidade, Identidade, Lealdade, Notoriedade, Personalidade, Posicionamento, Qualidade, Relevância, Satisfação e Valor Percebido.

A Ageas também segue o mesmo padrão. A raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,906) é maior do que as suas correlações com Compromisso (0,710) e Conhecimento (0,769). Para Compromisso, a raiz quadrada da AVE (0,854) é maior do que as suas correlações com Autenticidade (0,710) e Conhecimento (0,667). Esta tendência é consistente em todos os construtos.

Para a Generali Tranquilidade, a raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,905) é maior do que as suas correlações com Compromisso (0,741) e Conhecimento (0,766). Compromisso também segue esta tendência, com uma raiz quadrada da AVE (0,848) maior do que as suas correlações com Autenticidade (0,741) e Conhecimento (0,702). Esta tendência repete-se para todos os outros construtos.

A Allianz mostra um padrão similar. A raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,924) é maior do que as suas correlações com Compromisso (0,719) e Conhecimento (0,848). Compromisso, com uma raiz quadrada da AVE (0,871), também é maior do que as suas correlações com Autenticidade (0,719) e Conhecimento (0,702). Todos os outros construtos seguem esta mesma tendência.

A Santander apresenta a raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,927) sendo maior do que as suas correlações com Compromisso (0,744) e Conhecimento (0,832). Compromisso tem uma raiz quadrada da AVE (0,863) maior do que suas correlações com Autenticidade (0,744) e Conhecimento (0,757). Esta tendência continua para todos os outros construtos.

A Zurich também mostra um padrão similar. A raiz quadrada da AVE para Autenticidade (0,916) é maior do que as suas correlações com Compromisso (0,716) e Conhecimento (0,803). Compromisso, com uma raiz quadrada da AVE (0,860), também é maior do que as suas correlações com Autenticidade (0,716) e Conhecimento (0,700). Todos os outros construtos seguem esta tendência (Quadro 40). Pelo exposto, todos os construtos possuem validade discriminante.

Quadro 40 - Critério Fornell-Larcker no modelo de cada seguradora

		AUTENT	COMPR	CONHEC	CONSC	CREDIB	IDENT	LEALD	NOTOR	PERSON	POSC	QUALID	RELEV	SATISF	VALORP	
FIDELIDADE	AUTENT	0,914														
	COMPR	0,768	0,869													
	CONHEC	0,767	0,690	0,849												
	CONSC	0,712	0,635	0,829	0,918											
	CREDIB	0,837	0,811	0,774	0,760	0,932										
	IDENT	0,828	0,747	0,753	0,689	0,755	0,824									
	LEALD	0,761	0,837	0,695	0,699	0,803	0,733	0,923								
	NOTOR	0,811	0,795	0,795	0,807	0,932	0,744	0,798	0,923							
	PERSON	0,898	0,754	0,760	0,719	0,815	0,864	0,749	0,803	0,915						
	POSC	0,807	0,697	0,869	0,860	0,823	0,768	0,713	0,837	0,798	0,868					
	QUALID	0,823	0,826	0,792	0,774	0,923	0,758	0,814	0,938	0,811	0,818	0,903				
	RELEV	0,856	0,762	0,812	0,806	0,878	0,787	0,792	0,886	0,851	0,841	0,859	0,888			
	SATISF	0,811	0,830	0,756	0,763	0,885	0,733	0,837	0,891	0,790	0,788	0,906	0,847	0,942		
	VALORP	0,802	0,850	0,701	0,656	0,831	0,776	0,843	0,821	0,804	0,721	0,856	0,806	0,860	0,914	
AGEAS	AUTENT	0,906														
	COMPR	0,710	0,854													
	CONHEC	0,769	0,667	0,871												
	CONSC	0,741	0,644	0,865	0,913											
	CREDIB	0,796	0,785	0,698	0,692	0,923										
	IDENT	0,794	0,691	0,740	0,733	0,685	0,821									
	LEALD	0,689	0,847	0,636	0,667	0,752	0,701	0,910								
	NOTOR	0,780	0,820	0,742	0,754	0,906	0,722	0,812	0,920							
	PERSON	0,875	0,703	0,781	0,784	0,747	0,860	0,718	0,781	0,898						
	POSC	0,787	0,657	0,853	0,866	0,742	0,762	0,654	0,767	0,822	0,873					
	QUALID	0,764	0,825	0,706	0,702	0,908	0,693	0,798	0,916	0,754	0,743	0,886				
	RELEV	0,836	0,750	0,778	0,802	0,833	0,797	0,776	0,860	0,859	0,833	0,824	0,869			
	SATISF	0,730	0,820	0,663	0,683	0,832	0,664	0,805	0,855	0,728	0,703	0,881	0,801	0,935		
	VALORP	0,757	0,854	0,695	0,705	0,841	0,734	0,876	0,878	0,787	0,736	0,878	0,828	0,840	0,900	
GENERALI TRANQUILIDADE	AUTENT	0,905														
	COMPR	0,741	0,848													
	CONHEC	0,766	0,702	0,875												
	CONSC	0,729	0,689	0,841	0,889											
	CREDIB	0,803	0,787	0,686	0,689	0,921										
	IDENT	0,793	0,721	0,775	0,746	0,656	0,840									
	LEALD	0,708	0,854	0,679	0,722	0,747	0,717	0,921								
	NOTOR	0,779	0,831	0,750	0,757	0,877	0,724	0,828	0,917							
	PERSON	0,866	0,737	0,787	0,784	0,718	0,868	0,731	0,769	0,903						
	POSC	0,763	0,696	0,839	0,853	0,730	0,749	0,713	0,762	0,791	0,857					
	QUALID	0,782	0,814	0,717	0,728	0,910	0,689	0,803	0,907	0,741	0,769	0,894				
	RELEV	0,833	0,786	0,762	0,780	0,820	0,780	0,787	0,844	0,829	0,796	0,832	0,879			
	SATISF	0,767	0,818	0,676	0,708	0,842	0,674	0,811	0,839	0,735	0,740	0,877	0,798	0,929		
	VALORP	0,756	0,848	0,705	0,723	0,824	0,731	0,870	0,867	0,762	0,744	0,868	0,826	0,849	0,911	
ALLIANZ	AUTENT	0,924														
	COMPR	0,719	0,871													
	CONHEC	0,848	0,702	0,864												
	CONSC	0,797	0,672	0,862	0,919											
	CREDIB	0,808	0,786	0,750	0,729	0,933										
	IDENT	0,848	0,702	0,804	0,758	0,700	0,866									
	LEALD	0,672	0,823	0,626	0,648	0,713	0,720	0,928								
	NOTOR	0,786	0,809	0,768	0,785	0,910	0,717	0,757	0,920							
	PERSON	0,912	0,735	0,836	0,805	0,758	0,893	0,717	0,768	0,930						
	POSC	0,857	0,698	0,886	0,891	0,780	0,798	0,654	0,805	0,845	0,891					
	QUALID	0,796	0,834	0,765	0,760	0,905	0,723	0,774	0,913	0,766	0,791	0,895				
	RELEV	0,896	0,800	0,833	0,835	0,893	0,839	0,774	0,883	0,897	0,861	0,868	0,887			
	SATISF	0,737	0,825	0,700	0,725	0,848	0,670	0,787	0,857	0,726	0,740	0,892	0,827	0,933		
	VALORP	0,736	0,844	0,708	0,698	0,820	0,761	0,855	0,848	0,751	0,734	0,883	0,837	0,842	0,905	
SANTANDER	AUTENT	0,927														
	COMPR	0,744	0,863													
	CONHEC	0,832	0,757	0,901												
	CONSC	0,795	0,732	0,873	0,913											
	CREDIB	0,834	0,765	0,737	0,716	0,931										
	IDENT	0,815	0,740	0,843	0,850	0,711	0,883									
	LEALD	0,686	0,839	0,720	0,758	0,708	0,767	0,938								
	NOTOR	0,795	0,827	0,787	0,801	0,881	0,784	0,831	0,909							
	PERSON	0,893	0,765	0,865	0,860	0,777	0,905	0,766	0,811	0,916						
	POSC	0,858	0,757	0,883	0,900	0,803	0,848	0,750	0,829	0,897	0,904					
	QUALID	0,831	0,812	0,764	0,744	0,924	0,739	0,754	0,901	0,795	0,816	0,892				
	RELEV	0,886	0,808	0,835	0,846	0,881	0,846	0,815	0,884	0,904	0,891	0,866	0,878			
	SATISF	0,793	0,835	0,718	0,729	0,861	0,723	0,773	0,846	0,777	0,776	0,889	0,835	0,938		
	VALORP	0,773	0,846	0,769	0,770	0,832	0,804	0,864	0,886	0,810	0,801	0,870	0,868	0,844	0,912	
ZURICH	AUTENT	0,916														
	COMPR	0,716	0,860													
	CONHEC	0,803	0,700	0,852												
	CONSC	0,771	0,679	0,835	0,904											
	CREDIB	0,809	0,778	0,743	0,699	0,922										
	IDENT	0,803	0,728	0,765	0,756	0,689	0,852									
	LEALD	0,662	0,813	0,630	0,662	0,688	0,740	0,937								
	NOTOR	0,788	0,801	0,754	0,772	0,902	0,726	0,766	0,906							
	PERSON	0,875	0,762	0,804	0,799	0,748	0,870	0,739	0,780	0,919						
	POSC	0,828	0,713	0,858	0,880	0,775	0,780	0,672	0,803	0,842	0,886					
	QUALID	0,803	0,816	0,755	0,744	0,902	0,724	0,753	0,901	0,773	0,796	0,877				
	RELEV	0,882	0,804	0,820	0,826	0,889	0,823	0,772	0,878	0,887	0,858	0,874	0,885			
	SATISF	0,765	0,826	0,715	0,735	0,832	0,698	0,770	0,845	0,764	0,768	0,877	0,846	0,928		
	VALORP	0,751	0,844	0,713	0,717	0,800	0,786	0,867	0,853	0,778	0,749	0,866	0,847	0,829	0,899	

Fonte: Elaboração própria, a partir de Smart PLS.

7.2.4.2.2. VALIDADE E FIABILIDADE DO MODELO GLOBAL

Relativamente aos pesos fatoriais no modelo Global construído para o conjunto das seguradoras estudadas, os valores das cargas externas apresentados são superiores a 0,7, o que indica uma boa validade convergente dos construtos utilizados no PLS-SEM (Quadro 41). Os indicadores utilizados para medir cada construto são apropriados e fortemente correlacionados com os respetivos construtos. Os resultados da análise das cargas externas mostram que as medidas são confiáveis e válidas para os construtos analisados no modelo Global.

Todos os indicadores de fiabilidade estão acima do limite necessário de 0,7. Para todos os construtos o resultado da AVE também está bastante acima do limite de 0,5. Para testar se os construtos diferem entre si de forma suficiente, verifica-se a validade discriminante de acordo com os critérios de Fornell e Larcker (1981). Face aos resultados obtidos, constatou-se que os diferentes construtos apresentam altos níveis de fiabilidade em conjunto com validade fatorial, validade convergente e validade discriminante. Considera-se que os resultados do instrumento de medição do modelo Global são válidos e fiáveis para uma apropriada utilização no presente estudo.

Quadro 41 – Pesos fatoriais | Cargas externas no modelo Global

Modelo Global	Cargas externas	p	Modelo Global	Cargas externas	p
CONSC_1_Global <- CONSC_Global	0,958	0,000	NOTOR_4_Global <- NOTOR_Global	0,947	0,000
CONSC_2_Global <- CONSC_Global	0,959	0,000	QUALID_1_Global <- QUALID_Global	0,949	0,000
CONSC_3_Global <- CONSC_Global	0,890	0,000	QUALID_2_Global <- QUALID_Global	0,960	0,000
CONHEC_1_Global <- CONHEC_Global	0,863	0,000	QUALID_3_Global <- QUALID_Global	0,951	0,000
CONHEC_2_Global <- CONHEC_Global	0,914	0,000	QUALID_4_Global <- QUALID_Global	0,933	0,000
CONHEC_3_Global <- CONHEC_Global	0,897	0,000	QUALID_5_Global <- QUALID_Global	0,961	0,000
IDENT_1_Global <- IDENT_Global	0,813	0,000	QUALID_6_Global <- QUALID_Global	0,911	0,000
IDENT_2_Global <- IDENT_Global	0,853	0,000	QUALID_7_Global <- QUALID_Global	0,881	0,000
IDENT_3_Global <- IDENT_Global	0,914	0,000	VALORP_1_Global <- VALORP_Global	0,938	0,000
IDENT_4_Global <- IDENT_Global	0,901	0,000	VALORP_2_Global <- VALORP_Global	0,914	0,000
IDENT_5_Global <- IDENT_Global	0,924	0,000	VALORP_3_Global <- VALORP_Global	0,952	0,000
PERSON_1_Global <- PERSON_Global	0,971	0,000	COMPR_1_Global <- COMPR_Global	0,846	0,000
PERSON_2_Global <- PERSON_Global	0,958	0,000	COMPR_2_Global <- COMPR_Global	0,948	0,000
PERSON_3_Global <- PERSON_Global	0,958	0,000	COMPR_3_Global <- COMPR_Global	0,811	0,000
AUTENT_1_Global <- AUTENT_Global	0,936	0,000	LEALD_1_Global <- LEALD_Global	0,938	0,000
AUTENT_2_Global <- AUTENT_Global	0,950	0,000	LEALD_2_Global <- LEALD_Global	0,957	0,000
AUTENT_3_Global <- AUTENT_Global	0,961	0,000	LEALD_3_Global <- LEALD_Global	0,960	0,000
AUTENT_4_Global <- AUTENT_Global	0,954	0,000	SATISF_1_Global <- SATISF_Global	0,952	0,000
RELEV_1_Global <- RELEV_Global	0,937	0,000	SATISF_2_Global <- SATISF_Global	0,970	0,000
RELEV_2_Global <- RELEV_Global	0,930	0,000	SATISF_3_Global <- SATISF_Global	0,971	0,000
RELEV_3_Global <- RELEV_Global	0,946	0,000	POSIC_1_Global <- POSIC_Global	0,925	0,000
RELEV_4_Global <- RELEV_Global	0,941	0,000	POSIC_2_Global <- POSIC_Global	0,938	0,000
CREDIB_1_Global <- CREDIB_Global	0,947	0,000	POSIC_3_Global <- POSIC_Global	0,943	0,000
CREDIB_2_Global <- CREDIB_Global	0,970	0,000	POSIC_4_Global <- POSIC_Global	0,946	0,000
CREDIB_3_Global <- CREDIB_Global	0,955	0,000	POSIC_5_Global <- POSIC_Global	0,957	0,000
CREDIB_4_Global <- CREDIB_Global	0,967	0,000	POSIC_6_Global <- POSIC_Global	0,949	0,000
NOTOR_1_Global <- NOTOR_Global	0,963	0,000	POSIC_7_Global <- POSIC_Global	0,942	0,000
NOTOR_2_Global <- NOTOR_Global	0,938	0,000	POSIC_8_Global <- POSIC_Global	0,926	0,000
NOTOR_3_Global <- NOTOR_Global	0,965	0,000	POSIC_9_Global <- POSIC_Global	0,950	0,000

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Os valores de Alfa de Cronbach fornecidos pelo PLS-SEM para o modelo Global, todos acima de 0,80, conferem uma boa consistência interna (Quadro 42). Os valores de Fiabilidade Composta (rho_a) são todos superiores a 0,8, por isso são considerados bons a excelentes (Quadro 42). Os valores de Fiabilidade Composta (rho_c) são todos acima de 0,9, por isso são excelentes (Quadro 42).

Pelo exposto, pode-se concluir que as medidas são fiáveis e bem definidas para o modelo Global. Os valores de AVE são todos superiores a 0,5 e indicam que, em média, um construto explica mais da metade da variância dos seus indicadores, o que é um bom sinal da validade convergente (Quadro 42). Portanto, pode-se concluir que os indicadores utilizados são bons representantes dos construtos teóricos para o modelo Global.

Quadro 42 - Indicadores de fiabilidade e validade no modelo Global

Dimensões da marca	Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta (rho_a)	Fiabilidade composta (rho_c)	Variância Média Extraída (AVE)
CONSC_Global	0,929	0,933	0,955	0,876
CONHEC_Global	0,871	0,872	0,921	0,795
IDENT_Global	0,929	0,943	0,946	0,778
PERSON_Global	0,960	0,963	0,974	0,926
AUTENT_Global	0,964	0,964	0,974	0,903
RELEV_Global	0,955	0,955	0,967	0,881
CREDIB_Global	0,971	0,972	0,979	0,921
NOTOR_Global	0,967	0,967	0,976	0,909
QUALID_Global	0,976	0,977	0,980	0,875
VALORP_Global	0,952	0,958	0,965	0,875
COMPR_Global	0,837	0,845	0,903	0,757
LEALD_Global	0,948	0,949	0,966	0,905
SATISF_Global	0,963	0,964	0,976	0,930
POSIC_Global	0,984	0,984	0,986	0,887

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

A análise da validade discriminante com base no critério Fornell-Larcker envolve verificar se a raiz quadrada da Variância Média Extraída (AVE) de cada construto é maior do que as correlações entre esse construto e todos os outros. Para o modelo Global, as raízes quadradas da AVE de cada construto são maiores do que as correlações entre o construto e os outros construtos (Quadro 43).

Quadro 43 - Critério Fornell-Larcker no modelo Global

	AUTENT	COMPR	CONHEC	CONSC	CREDIB	IDENT	LEALD	NOTOR	PERSON	POSIC	QUALID	RELEV	SATISF	VALORP
AUTENT	0,950													
COMPR	0,813	0,870												
CONHEC	0,872	0,793	0,892											
CONSC	0,851	0,774	0,900	0,936										
CREDIB	0,907	0,827	0,837	0,840	0,960									
IDENT	0,851	0,796	0,838	0,835	0,770	0,882								
LEALD	0,768	0,863	0,716	0,759	0,766	0,820	0,952							
NOTOR	0,894	0,866	0,856	0,881	0,949	0,828	0,830	0,954						
PERSON	0,906	0,820	0,853	0,863	0,827	0,924	0,817	0,865	0,962					
POSIC	0,882	0,782	0,910	0,928	0,873	0,836	0,747	0,886	0,865	0,942				
QUALID	0,890	0,853	0,848	0,856	0,949	0,802	0,798	0,956	0,843	0,877	0,936			
RELEV	0,924	0,848	0,867	0,894	0,921	0,870	0,834	0,933	0,918	0,903	0,912	0,939		
SATISF	0,867	0,862	0,813	0,840	0,922	0,782	0,808	0,929	0,836	0,852	0,941	0,903	0,965	
VALORP	0,843	0,878	0,808	0,817	0,859	0,855	0,906	0,911	0,870	0,828	0,897	0,896	0,879	0,935

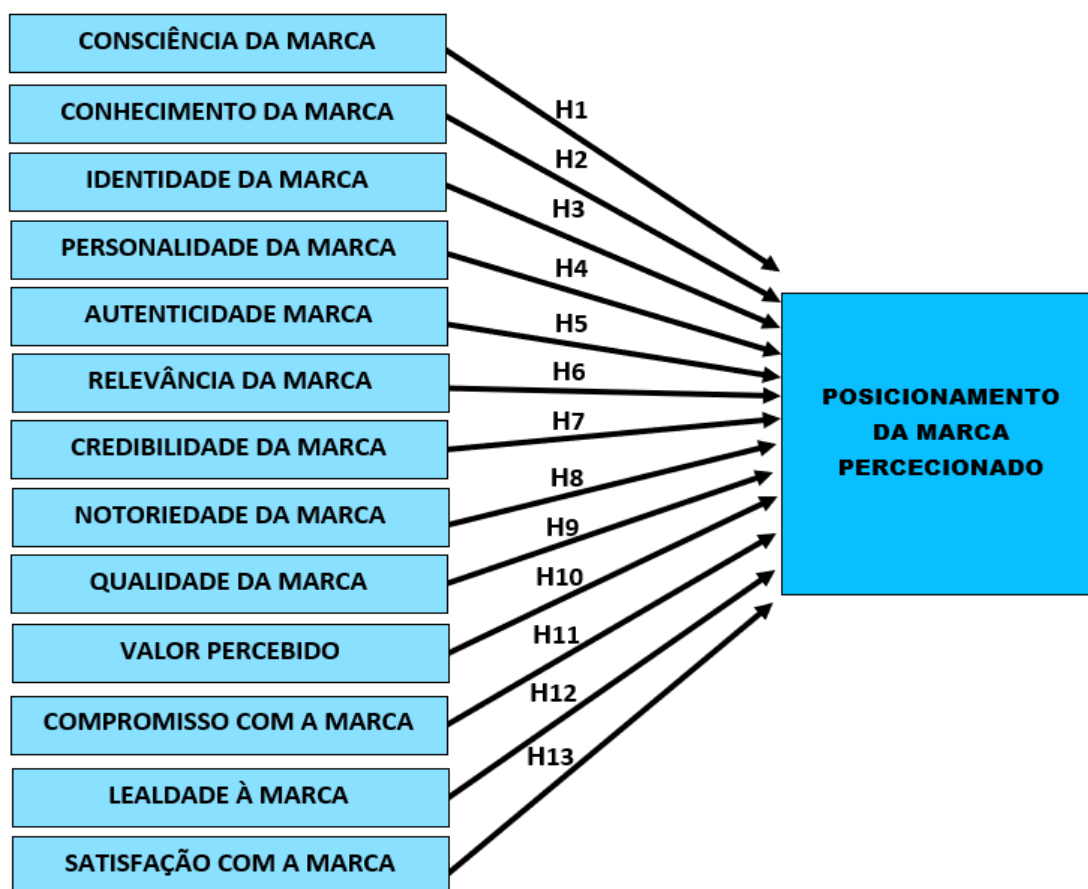
Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Através dos dados obtidos confirma-se que todos os construtos possuem validade discriminante de acordo com o critério Fornell-Larcker no modelo Global das seguradoras.

7.2.4.3. MODELO ESTRUTURAL

Aferida a qualidade do modelo de medição, procedeu-se à avaliação das relações estruturais e da qualidade do ajustamento do modelo estrutural do presente estudo quantitativo (Figura 15). O modelo estrutural do presente estudo quantitativo é constituído por 14 construtos (dimensões ou variáveis latentes) dos quais, 13 são as dimensões da marca e o 14º construto é o Posicionamento da marca. O principal objetivo consiste em avaliar o impacto entre cada uma das 13 dimensões da marca no posicionamento da marca das seguradoras, percecionado pelos consumidores de seguros em Portugal.

Figura 15 - Modelo Estrutural do Estudo Quantitativo



Fonte: Elaboração própria

A inclusão das dimensões da marca no modelo estrutural, assim como as relações estruturais, suportam-se em estudos disponíveis na literatura acerca da temática e revistos para elaboração do presente trabalho (Quadro 14, ponto 6.3., pág. 122).

Para analisar os critérios de qualidade de ajustamento fornecidos pelo PLS-SEM, atentou-se a três principais métricas: R^2 , SRMR e NFI. Cada uma dessas métricas fornece uma perspetiva diferente sobre a qualidade do modelo de mensuração e estrutura.

Relativamente ao Coeficiente de Determinação (R^2), que indica a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelos preditores no modelo, valores mais próximos de 1 indicam um melhor ajustamento do modelo. Os valores de R^2 para todas as seguradoras são elevados (Quadro 44), variando entre 0,814 e 0,895. Santander apresenta o maior R^2 (0,895), indicando que praticamente 90% da variância da variável dependente é explicada pelo modelo. A Generali Tranquilidade tem o menor R^2 (0,814), mas ainda assim é um valor alto, o que indica um bom ajustamento.

Relativamente ao SRMR, que é uma medida de ajustamento absoluto, e indica a média das discrepâncias entre as correlações observadas e previstas, valores menores indicam um melhor ajustamento do modelo. Os valores de SRMR para todas as seguradoras (Quadro 44) são menores que 0,08, indicando um bom ajustamento do modelo. Generali Tranquilidade apresenta o menor SRMR (0,043), sugerindo um ajustamento muito bom. Fidelidade e Zurich têm valores um pouco mais altos, mas ainda abaixo de 0,08, o que é aceitável.

Relativamente ao NFI, que compara a qualidade do modelo ajustado com um modelo nulo (onde todas as variáveis são independentes), valores mais próximos de 1 indicam um melhor ajustamento. Os valores de NFI para todas as seguradoras (Quadro 44) são todos acima de 0,798, o que é considerado bastante aceitável. Ageas (0,836) e Generali Tranquilidade (0,835) apresentam os maiores valores de NFI, indicando um bom ajustamento. Allianz tem o menor NFI, ligeiramente abaixo dos restantes, mas ainda assim sugere um ajustamento aceitável.

Quadro 44 – Critérios de qualidade do ajustamento no modelo de cada seguradora

Critérios	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
R^2	0,857	0,840	0,814	0,876	0,895	0,861
SRMR	0,058	0,048	0,043	0,051	0,045	0,052
NFI	0,822	0,836	0,835	0,798	0,828	0,814

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Para a estimação do modelo estrutural foi empregue o procedimento de *bootstrapping*, com um total de 10.000 réplicas ou subamostras no modelo de cada seguradora.

Todos os critérios de qualidade de ajustamento fornecem evidências de que os modelos ajustados para as seguradoras são robustos e apresentam um ajustamento bastante aceitável. Os resultados sugerem que os modelos PLS-SEM utilizados são apropriados e fornecem uma boa representação das relações entre os construtos para todas as seguradoras analisadas.

Adicionalmente foi testado um modelo Global das seguradoras, agregando as observações de todas as seguradoras, cuja base de dados para PLS-SEM foi construída a partir dos valores médios obtidos para cada um dos 60 itens respondidos pelos 700 consumidores respondentes, para cada uma das seis seguradoras que são objeto do presente estudo.

Para a estimação do modelo estrutural Global foi igualmente empregue o procedimento de *bootstrapping*, com um total de 10.000 réplicas ou subamostras.

Para analisar os critérios de qualidade de ajustamento do modelo Global foram utilizadas as mesmas três métricas utilizadas na avaliação dos modelos por seguradora: R^2 , SRMR e NFI.

Relativamente aos valores obtidos para os critérios de qualidade de ajustamento no modelo Global das seguradoras (Quadro 45), o valor de R^2 é bastante elevado. O valor de SRMR para o modelo Global, 0,054, é menor do que 0,08, o que indica um bom ajustamento do modelo. Relativamente ao NFI, com um valor próximo de 1 para o modelo Global, de 0,828, é considerado bastante aceitável.

Quadro 45 – Critérios de qualidade do ajustamento no modelo Global

Critérios	Modelo Global
R^2	0,910
SRMR	0,054
NFI	0,828

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Todos os critérios que foram analisados fornecem evidências da qualidade do ajustamento, que é elucidativa da robustez do modelo Global.

Pelo exposto, os resultados sugerem que o modelo PLS-SEM é apropriado, com uma boa representação das relações entre os construtos no modelo Global das seguradoras.

7.2.4.4. MODELOS ESTIMADOS PARA AS SEGURADORAS

Para se avaliar as 13 hipóteses formuladas na presente investigação analisa-se os valores dos coeficientes de regressão (β) e os seus níveis de significância (p) para cada seguradora, obtidos com base em 10.000 subamostras *bootstrapping* (Quadro 46).

Quadro 46 - Resultados das relações estruturais no modelo estimado de cada seguradora

HIPÓTESES	FIDELIDADE		AGEAS		GENERALI TRANQUILIDADE		ALLIANZ		SANTANDER		ZURICH	
	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p	β	p
H1: CONSC -> POSIC	0,314	0,000**	0,341	0,000**	0,340	0,000**	0,365	0,000**	0,356	0,000**	0,379	0,000**
H2: CONHEC -> POSIC	0,299	0,000**	0,256	0,000**	0,301	0,000**	0,262	0,000**	0,180	0,000**	0,215	0,000**
H3: IDENT -> POSIC	0,074	0,089†	0,046	0,197	0,022	0,635	0,034	0,462	-0,016	0,738	0,016	0,692
H4: PERSON -> POSIC	0,044	0,379	0,130	0,024*	0,092	0,116	0,075	0,204	0,223	0,000**	0,177	0,001**
H5: AUTENT -> POSIC	0,133	0,006**	0,012	0,852	0,000	0,999	0,151	0,049*	0,030	0,663	0,069	0,345
H6: RELEV -> POSIC	0,031	0,591	0,184	0,001**	0,097	0,061†	0,015	0,833	0,134	0,038*	0,008	0,918
H7: CREDIB -> POSIC	0,132	0,026*	0,075	0,224	0,031	0,635	0,027	0,692	0,092	0,086†	0,072	0,256
H8: NOTOR -> POSIC	0,095	0,157	0,071	0,259	0,101	0,079†	0,071	0,348	0,016	0,785	0,040	0,547
H9: QUALID -> POSIC	-0,004	0,959	0,075	0,288	0,167	0,033*	-0,006	0,922	0,095	0,086†	0,068	0,258
H10: VALORP -> POSIC	-0,033	0,437	0,094	0,074†	0,028	0,574	0,041	0,429	-0,023	0,660	0,004	0,939
H11: COMPR -> POSIC	0,026	0,520	0,060	0,160	0,099	0,036*	0,059	0,179	0,025	0,556	0,049	0,329
H12: LEALD -> POSIC	0,053	0,114	0,113	0,008**	0,016	0,721	0,056	0,204	-0,013	0,776	0,031	0,489
H13: SATISF -> POSIC	-0,006	0,913	0,012	0,774	0,093	0,089†	0,080	0,142	-0,011	0,828	0,044	0,416

Legenda: † $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

Os resultados apresentados no Quadro 46 fornecem uma visão abrangente sobre as dimensões da marca que influenciam o posicionamento da marca das seguradoras. Cada hipótese (H1 a H13) avalia o impacto de cada variável independente sobre a variável dependente POSIC (Posicionamento da marca), com coeficientes de regressão (β) e valores p que indicam a significância estatística desses impactos. De acordo com os resultados obtidos, procede-se a analisar cada uma das hipóteses formuladas bem como o seu impacto nas seguradoras estudadas.

As hipóteses H1 (CONSC -> POSIC) e H2 (CONHEC -> POSIC) são as únicas hipóteses que são validadas para todas as seguradoras, com os valores de β mais elevados. A Consciência da marca é a dimensão mais importante com um impacto positivo e significativo no PM percebido de todas as seguradoras.

A hipótese H4 (PERSON -> POSIC) é validada para Ageas, Santander e Zurich, com β entre 0,130 e 0,223 e $p < 0,05$, o que sugere que a Personalidade da marca tem impacto no posicionamento da marca destas seguradoras. A relação é significativa para Ageas ($\beta = 0,130$, $p = 0,024^*$), para a Santander ($\beta = 0,223$, $p = 0,000^{**}$) e para Zurich ($\beta = 0,177$, $p = 0,001^{**}$). Esta hipótese não tem significância estatística para as restantes seguradoras ($p \geq 0,1$), portanto, a hipótese é parcialmente validada.

A hipótese H5 (AUTENT -> POSIC) é validada para a Fidelidade e a Allianz, com β significativos e $p < 0,05$. É significativa para Fidelidade ($\beta = 0,133$, $p = 0,006^{**}$) e para a Allianz ($\beta = 0,151$, $p = 0,049^*$). Esta hipótese não tem significância estatística para as restantes seguradoras ($p \geq 0,1$). Portanto, esta hipótese é parcialmente validada.

A hipótese H6 (RELEV -> POSIC) é validada para a Ageas e a Santander, com β significativos e $p < 0,05$. É significativa para Ageas ($\beta = 0,184$, $p = 0,001^{**}$) e para Allianz ($\beta = 0,134$, $p = 0,038^*$). É marginalmente validada ($0,05 < p < 0,1$) para Generali Tranquilidade ($\beta = 0,097$, $p = 0,061^\dagger$). Esta hipótese não tem significância estatística para as restantes seguradoras ($p \geq 0,1$), portanto, é parcialmente validada.

A hipótese H7 (CREDIB -> POSIC) é validada para a Fidelidade ($\beta = 0,132$, $p = 0,026^*$). Esta hipótese é marginalmente validada ($p < 0,1$) para a Santander ($\beta = 0,092$, $p = 0,086^\dagger$) mas não tem significância estatística para as restantes seguradoras ($p \geq 0,1$). Portanto, esta hipótese é parcialmente validada.

A hipótese H9 (QUALID -> POSIC) é validada para a Generali Tranquilidade, com β significativo e $p < 0,05$, e é marginalmente validada para a Santander, com β significativo e $p < 0,1$. É significativa para Generali Tranquilidade ($\beta = 0,167$, $p = 0,033^*$) e marginalmente significativa para Santander ($\beta = 0,095$, $p = 0,086^\dagger$). Esta hipótese não tem significância estatística para as restantes seguradoras ($p \geq 0,1$), portanto, esta hipótese é validada parcialmente.

As hipóteses H3 (IDENT -> POSIC), H8 (NOTOR -> POSIC), H10 (VALORP -> POSIC), H11 (COMPR -> POSIC), H12 (LEALD -> POSIC), H13 (SATISF -> POSIC), são validadas exclusivamente para uma seguradora, respetivamente Fidelidade (H3), Generali Tranquilidade (H8), Ageas (H10), Generali Tranquilidade (H11), Ageas (H12), Generali Tranquilidade (H13).

Os resultados do modelo estrutural estimado para as seguradoras indicam que apenas duas relações hipotéticas significativas foram validadas para todas as seguradoras (Quadro 47). A Consciência da marca e o Conhecimento da marca são consistentemente importantes e impactantes para o posicionamento da marca em todas as seguradoras.

No entanto, verifica-se que 6 dimensões da marca se mostraram impactantes no PM em apenas uma seguradora. Tal sucede com a Identidade da marca na Fidelidade, a Notoriedade da marca na Generali Tranquilidade, o Valor Percebido na Ageas, o Compromisso com a marca na Generali Tranquilidade, Lealdade na Ageas e Satisfação na Generali Tranquilidade (Quadro 47).

Quadro 47 – Análise e validação das hipóteses no modelo estimado de cada seguradora

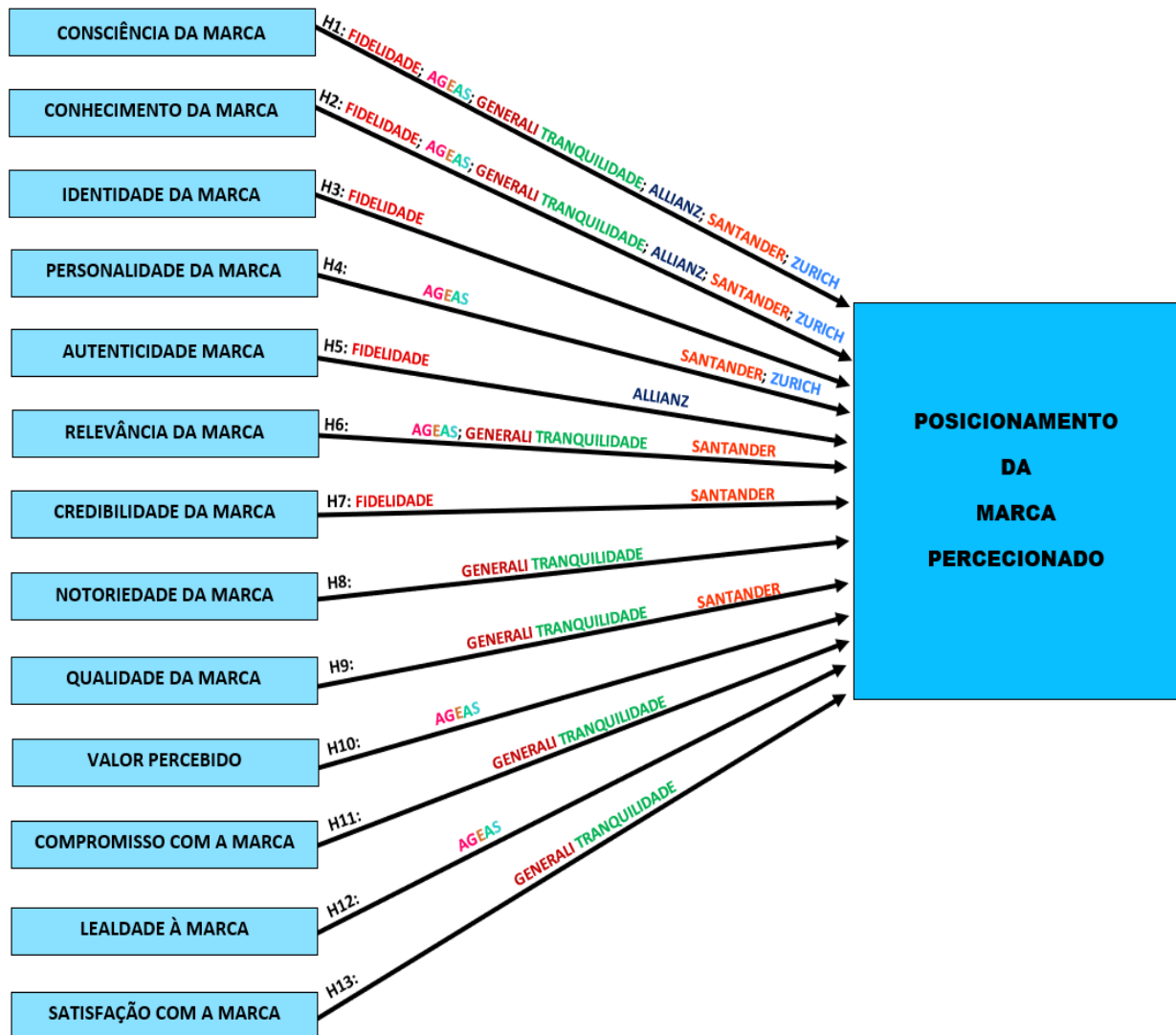
HIPÓTESES	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
H1: CONSC -> POSIC	Validada	Validada	Validada	Validada	Validada	Validada
H2: CONHEC -> POSIC	Validada	Validada	Validada	Validada	Validada	Validada
H3: IDENT -> POSIC	Marginalmente validada	Não validada	Não validada	Não validada	Não validada	Não validada
H4: PERSON -> POSIC	Não validada	Validada	Não validada	Não validada	Validada	Validada
H5: AUTENT -> POSIC	Validada	Não validada	Não validada	Validada	Não validada	Não validada
H6: RELEV -> POSIC	Não validada	Validada	Marginalmente validada	Não validada	Validada	Não validada
H7: CREDIB -> POSIC	Validada	Não validada	Não validada	Não validada	Marginalmente validada	Não validada
H8: NOTOR -> POSIC	Não validada	Não validada	Marginalmente validada	Não validada	Não validada	Não validada
H9: QUALID -> POSIC	Não validada	Não validada	Validada	Não validada	Marginalmente validada	Não validada
H10: VALORP -> POSIC	Não validada	Marginalmente validada	Não validada	Não validada	Não validada	Não validada
H11: COMPR -> POSIC	Não validada	Não validada	Validada	Não validada	Não validada	Não validada
H12: LEALD -> POSIC	Não validada	Validada	Não validada	Não validada	Não validada	Não validada
H13: SATISF -> POSIC	Não validada	Não validada	Marginalmente validada	Não validada	Não validada	Não validada

Fonte: Elaboração própria.

Após a análise das 13 hipóteses formuladas no modelo estrutural (Quadro 47; Figura 16), podem ser destacadas, para cada dimensão da marca, as hipóteses que foram validadas em cada seguradora, tendo, dessa forma, sido confirmados os impactos positivos de cada dimensão da marca no PM percecionado pelos consumidores de seguros. Assim sendo, verifica-se que a Generali Tranquilidade foi a seguradora com mais hipóteses validadas, com 7 hipóteses suportadas no modelo estimado (H1, H2, H6, H8, H9, H11 e H13). Para o caso da Ageas, foram validadas 6 hipóteses no modelo estimado (H1, H2, H4, H6, H10 e H12). Para o caso da Santander, também foram validadas 6 hipóteses no modelo estimado (H1, H2, H4, H6, H7 e H9). No caso da Fidelidade, foram validadas 5 hipóteses no modelo estimado (H1, H2, H3, H5 e H7). Para o caso da Allianz, foram validadas apenas 3 hipóteses no modelo estimado (H1, H2, H5) assim como para o caso da Zurich, em que também foram validadas apenas 3 hipóteses no modelo estimado (H1, H2 e H4).

É de destacar, ainda, que todas as hipóteses foram validadas, pelo menos, para uma das 6 seguradoras (Figura 16), o que confirma a pertinência de terem sido incluídas na presente investigação cada uma das 13 dimensões da marca identificadas na revisão de literatura previamente realizada.

Figura 16 - Representação gráfica das relações estruturais validadas



Fonte: Elaboração própria.

7.2.4.5. MODELO ESTIMADO GLOBAL

Para análise e validação das hipóteses para o modelo Global, foram analisados os coeficientes de regressão (β), que indicam a direção e magnitude das relações entre as variáveis, e os valores- p (p), que indicam a significância estatística das relações representadas no modelo estrutural estimado Global (Quadro 48).

Quadro 48 – Análise e validação das hipóteses no modelo estimado Global

HIPÓTESES	MODELO GLOBAL		VALIDAÇÃO
	β	P	
H1: CONSC_Global -> POSIC_Global	0,413	0,000**	Validada
H2: CONHEC_Global -> POSIC_Global	0,252	0,000**	Validada
H3: IDENT_Global -> POSIC_Global	0,045	0,328	Não validada
H4: PERSON_Global -> POSIC_Global	0,007	0,910	Não validada
H5: AUTENT_Global -> POSIC_Global	0,056	0,533	Não validada
H6: RELEV_Global -> POSIC_Global	0,126	0,098 [†]	Marginalmente validada
H7: CREDIB_Global -> POSIC_Global	0,128	0,040*	Validada
H8: NOTOR_Global -> POSIC_Global	0,067	0,479	Não validada
H9: QUALID_Global -> POSIC_Global	0,083	0,398	Não validada
H10: VALORP_Global -> POSIC_Global	0,017	0,759	Não validada
H11: COMPR_Global -> POSIC_Global	0,062	0,168	Não validada
H12: LEALD_Global -> POSIC_Global	0,028	0,481	Não validada
H13: SATISF_Global -> POSIC_Global	0,024	0,666	Não validada

Legenda: [†] $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria, a partir de SmartPLS.

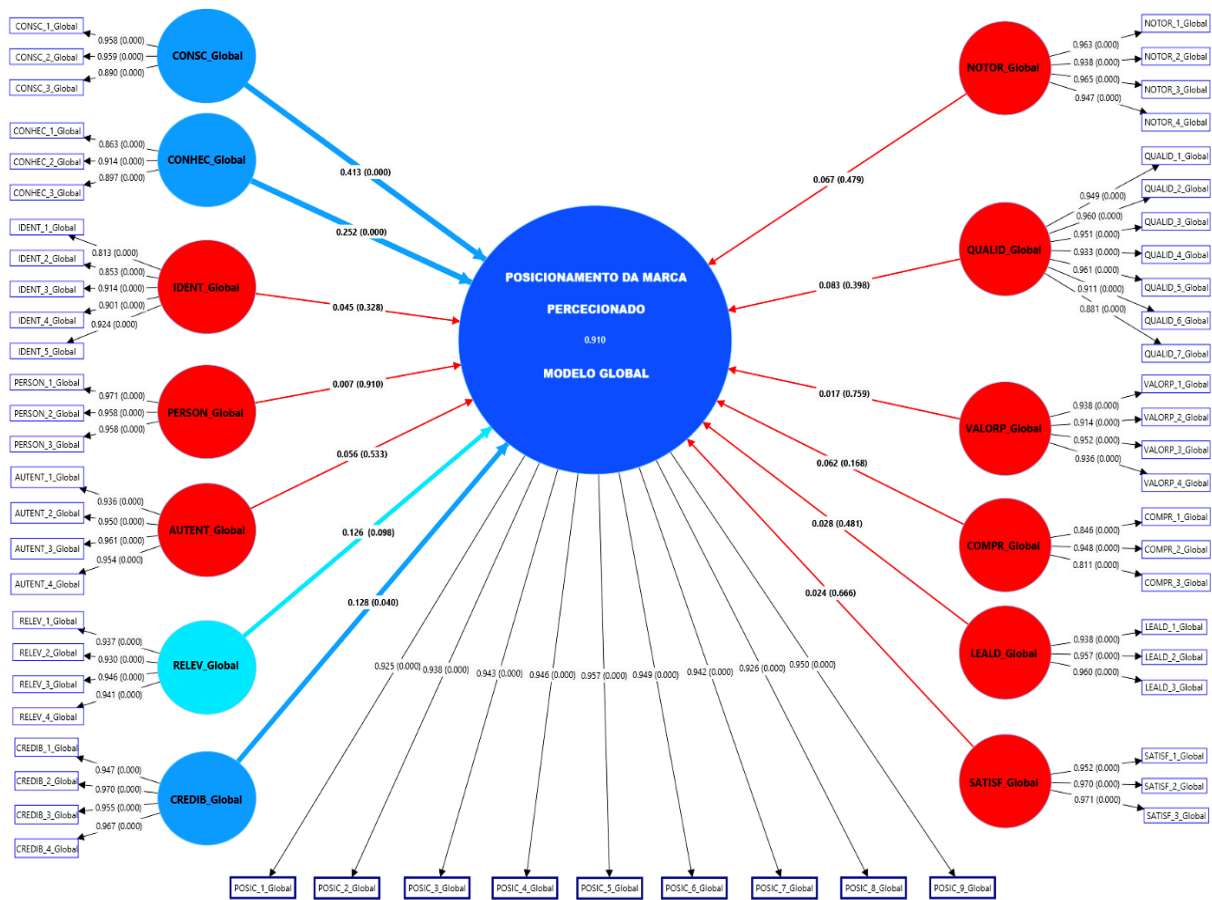
As hipóteses H1 (CONSC_Global -> POSIC_Global) e H2 (CONHEC_Global -> POSIC_Global) são as únicas hipóteses validadas para todas as seguradoras, e também são validadas no modelo Global, com os valores de β mais elevados (Figura 17, representadas a azul). A Consciência da marca é a dimensão mais importante e com o maior impacto no PM ($\beta = 0,413$, $p = 0,000^{**}$) no modelo Global.

A hipótese H7 (CREDIB_Global -> POSIC_Global) é validada no modelo Global ($\beta = 0,128$, $p = 0,040^{*}$). A Credibilidade da marca tem um impacto importante e significativo para o PM no modelo Global (Figura 17, representada a azul).

A hipótese H6 (RELEV_Global -> POSIC_Global) é marginalmente validada no modelo Global ($\beta = 0,126$, $p = 0,098^{\dagger}$) pois tem significância marginal ($0,05 < p < 0,1$) no PM (Figura 17, representada a azul-claro).

Relativamente às restantes hipóteses, H3, H4, H5, H8, H9, H10, H11, H12 e H13, os resultados não permitem validar estas hipóteses pois não apresentam significância estatística ($p \geq 0,1$). Pelo exposto, a Identidade, a Personalidade, a Autenticidade, a Notoriedade, a Qualidade, o Valor Percebido, o Compromisso com a marca, a Lealdade à marca e a Satisfação com a marca não têm impacto significativo no PM no modelo estimado GLOBAL (Figura 17, representadas a vermelho).

Figura 17 - Modelo Estimado Global



Legenda: Azul = Hip. validadas; Azul-claro: Hip. marginalmente validada; Vermelho = Hip. não validadas.

Fonte: Elaboração própria, *output* de SmartPLS.

A partir destes resultados, é possível antever que para melhorar o posicionamento da marca, de forma global, os gestores devem focar-se em estratégias e ações de *branding* que permitam melhorar a consciência da marca, o conhecimento da marca, a credibilidade da marca e a relevância da marca das seguradoras em Portugal. Uma vez que as restantes dimensões da marca analisadas não têm impacto significativo no posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros em Portugal, de acordo com o modelo estimado Global, cada seguradora deverá ponderar de forma criteriosa e assertiva as prioridades de *branding* para cada dimensão da marca.

7.3. ANÁLISE DOS GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NAS SEGURADORAS

Para análise dos *gaps* de posicionamento da marca das seguradoras procedeu-se à triangulação de dados relativos ao posicionamento da marca de cada seguradora (Denzin, 2012; Diwan, 2016), comparando as prioridades de *branding* e de *marketing-mix* de cada seguradora com os resultados das hipóteses testadas no estudo quantitativo.

Do cruzamento das lentes teóricas que fundamentaram todo o processo de investigação, resultou uma triangulação teórica que guiou a análise dos *gaps* de PM (Denzin, 2012). A triangulação de métodos que apoiou a análise dos *gaps* de PM foi realizada através da abordagem metodológica mista, qualitativa e quantitativa (Creswell & Creswell, 2022). Seguindo as diretrizes de Neuman (2013), foi realizada a triangulação de investigadores, tendo os *gaps* de PM sido analisados e validados por três especialistas, os dois orientadores científicos e um investigador externo ao presente trabalho, para se poder alcançar maior robustez nas conclusões do estudo (Denzin, 2012).

Partindo do impulso obtido nos quatro tipos de triangulação realizados na presente investigação (de dados; de teorias; de metodologias; de investigadores), defendidos por Flick (2005), Gonçalves et al. (2021) e Ollaik e Ziller (2012), foi realizada a triangulação dos dados do estudo qualitativo com os dados do estudo quantitativo para se identificar e analisar os *gaps* de PM relativos a cada uma das 13 dimensões da marca estudadas, em cada seguradora.

7.3.1. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA FIDELIDADE

A partir das abordagens de triangulação adotadas, foram identificados 5 *gaps* de posicionamento da marca na Fidelidade (Quadro 49). A análise dos *gaps* de posicionamento da marca para a seguradora revelou desfasamentos significativos entre as prioridades de *branding* da seguradora e o impacto causado na perceção dos consumidores de seguros.

O *GAP1* indica que a Consciência da Marca não tem estado no topo das prioridades da Fidelidade, mas os consumidores atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). O *GAP1* sugere que a seguradora pode estar a subestimar a importância de garantir que a marca esteja presente na consciência nos consumidores de seguros. Portanto, é crucial que a Fidelidade invista mais em estratégias que aumentem a consciência da marca para melhorar o seu PM.

O *GAP2* indica que o Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da Fidelidade, mas os consumidores de seguros atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). O *GAP2* sugere que a seguradora pode estar a subestimar a importância de a marca ser amplamente conhecida pelos consumidores. Assim, no caso da Fidelidade, parece ser importante que a marca invista mais em estratégias que aumentem o conhecimento da marca, se pretender melhorar o seu PM, tornando-a uma escolha permanente para os consumidores de seguros.

O *GAP3* evidencia que, embora a Identidade da marca tenha sido uma das prioridades máximas da Fidelidade, os consumidores não lhe atribuem uma importância elevada no PM. O *GAP3* sugere que, apesar do esforço da seguradora em construir uma identidade forte, essa identidade não está a ser percebida de forma significativa pelos consumidores.

O *GAP4* indica que a Autenticidade da marca não tem estado no topo das prioridades da Fidelidade, embora os consumidores a considerem uma dimensão importante no PM por isso a Fidelidade pode estar a perder oportunidades de mercado ao não priorizar a autenticidade da marca. A Fidelidade deverá esforçar-se por dar mais prioridade a esta dimensão da marca para melhor se conectar com os consumidores e o seu PM percecionado seja melhorado.

De notar que os dois *gaps* anteriores (3 e 4) podem estar relacionados e ter origem no mesmo problema. Aliás, podem estar na génese do *GAP5* que indica um desalinhamento em relação ao Valor Percebido, que tem sido uma das prioridades máximas da Fidelidade, embora os consumidores não reconheçam que esta dimensão da marca tenha impacto significativo no PM da Fidelidade. Este desfasamento significa que, mesmo que a seguradora tenha desenvolvido esforços e investido para incrementar o valor percebido da marca, os consumidores de seguros não percecionam de forma significativa o seu impacto para o PM.

Quadro 49 - Análise dos *gaps* de posicionamento da marca na Fidelidade

FIDELIDADE	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
	DIMENSÕES DA MARCA	PRIORIDADES DE <i>BRANDING</i>	PRINCIPAIS AÇÕES MARKETING-MIX	
CONSCIÊNCIA		1ª Comunicação integrada de marketing	H1 validada	GAP1: A Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 marginalmente validada	
PERSONALIDADE		2ª Melhorar a eficiência operacional e tecnológica	H4 não validada	GAP2: O Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
AUTENTICIDADE			H5 validada	
RELEVÂNCIA			H6 não validada	
CREDIBILIDADE		3ª Promover proximidade geográfica ao consumidor	H7 validada	GAP3: A Identidade da marca tem sido uma das prioridades máximas da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem um impacto elevado no PM.
NOTORIEDADE			H8 não validada	
QUALIDADE			H9 não validada	
VALOR PERCEBIDO		4ª Foco em ESG	H10 não validada	GAP4: A Autenticidade da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
COMPROMISSO			H11 não validada	
LEALDADE			H12 não validada	
SATISFAÇÃO		5ª Foco no valor global dos serviços	H13 não validada	GAP5: O Valor Percebido tem sido uma das prioridades máximas da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.

Legenda das “PRIORIDADES DE *BRANDING*”: Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.
 Fonte: Elaboração própria.

7.3.2. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA AGEAS

A partir das abordagens de triangulação adotadas, foram identificados 8 *gaps* de posicionamento da marca na Ageas entre as prioridades de *branding* da seguradora e o impacto na perceção dos consumidores de seguros (Quadro 50).

O *GAP1* indica que, embora a Consciência da marca não tenha sido uma prioridade máxima para a Ageas, os consumidores atribuem-lhe um impacto significativo no PM. Este *gap* sugere que a seguradora pode estar a subestimar a importância de aumentar a sua visibilidade e de garantir que a marca esteja presente na mente dos consumidores. Sem uma maior conscientização e reconhecimento da marca, a Ageas pode estar a perder oportunidades de captar novos clientes.

O *GAP2* revela que, apesar de a Identidade da marca ter sido uma prioridade para a Ageas, os consumidores não lhe atribuem significado no PM, sugerindo que, embora a seguradora tenha investido na construção de uma identidade clara, essa identidade não está a ser percebida de forma relevante pelos consumidores. A Ageas precisa de reavaliar a eficácia da sua comunicação de identidade e garantir que os valores e atributos que definem a marca estão a ser transmitidos de forma a ressoar com o público-alvo.

O *GAP3* indica que, apesar de a Personalidade da marca não ter sido uma dimensão altamente priorizada pela Ageas, os consumidores percecionam-na como impactante no PM. Este desfasamento sugere que os consumidores de seguros consideram que a Ageas possui uma personalidade da marca distintiva. A Ageas pode melhorar o seu PM investindo e reforçando a personalidade de marca de modo que reflita os atributos com os quais os consumidores se possam identificar, criando uma conexão mais profunda com a marca, uma vez que parece ser já um ponto forte da marca para os consumidores.

O *GAP4* indica que a Relevância da marca não tem estado no topo das prioridades da Ageas, mas os consumidores consideram esta uma dimensão importante no PM. Este *gap* sugere que a seguradora pode precisar de se focar mais nas necessidades e expectativas dos consumidores para garantir que a marca seja vista como relevante nas suas vidas. A Ageas deve ajustar a sua proposta de valor e comunicação para se certificar que a sua marca é percecionada como relevante e significativa para os consumidores de seguros.

O *GAP5* indica que, embora a Credibilidade da marca tenha sido uma das prioridades da Ageas, os consumidores não lhe atribuem significado no PM. A Ageas deve avaliar como está a comunicar a credibilidade da sua marca, reforçando mensagens que transmitam confiança e segurança, ou, por exemplo, ações relacionadas com ESG.

O *GAP6* indica que, apesar de o Valor Percebido ter sido uma das prioridades da Ageas, os consumidores não atribuem impacto a esta dimensão para o PM. Este *gap* sugere que a Ageas pode precisar de rever a sua proposta de valor e a forma como a comunica ao mercado, assegurando-se que os consumidores de seguros entendem claramente o valor agregado que a marca oferece.

O *GAP7* indica que, apesar de o Compromisso com a marca ter sido uma prioridade para a Ageas, os consumidores não lhe atribuem significado no PM. O *GAP7* revela que a seguradora precisa de priorizar ainda mais as estratégias de conexão com os consumidores, garantindo que sentem que a marca está comprometida em responder às suas necessidades de forma contínua e personalizada. Focar-se em ações que demonstrem atenção ao cliente pode ajudar a fortalecer a percepção de compromisso.

O *GAP8* revela que, embora a Lealdade à marca não tenha sido uma prioridade máxima para a seguradora, os consumidores consideram-na importante no PM. Este *gap* revela a necessidade de a Ageas investir ainda mais em estratégias que promovam a lealdade, retenção e fidelização dos clientes.

Quadro 50 - Análise dos *gaps* de posicionamento da marca na Ageas

AGEAS	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
DIMENSÕES DA MARCA	PRIORIDADES DE BRANDING	PRINCIPAIS AÇÕES MARKETING-MIX	HIPÓTESES	ABORDAGEM TRIANGULAR
CONSCIÊNCIA		1ª Comunicação integrada de marketing 2ª Foco em ESG 3ª Foco no valor global dos serviços 4ª Melhorar a eficiência operacional e tecnológica 5ª Apostar na inovação	H1 validada	GAP1: A Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 não validada	GAP2: A Identidade da marca tem sido uma prioridade da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
PERSONALIDADE			H4 validada	GAP3: A Personalidade da marca tem sido uma dimensão menos priorizada pela seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
AUTENTICIDADE			H5 não validada	
RELEVÂNCIA			H6 validada	GAP4: A Relevância da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CREDIBILIDADE			H7 não validada	GAP5: A Credibilidade da marca tem sido uma das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
NOTORIEDADE			H8 não validada	
QUALIDADE			H9 não validada	GAP6: O Valor Percebido tem sido uma das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem um impacto elevado no PM.
VALOR PERCEBIDO			H10 marginalmente validada	GAP7: O Compromisso com a marca tem sido uma das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
COMPROMISSO			H11 não validada	
LEALDADE			H12 validada	GAP8: A Lealdade à marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
SATISFAÇÃO			H13 não validada	

Legenda das “PRIORIDADES DE BRANDING”: Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.

Fonte: Elaboração própria.

7.3.3. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA GENERALI TRANQUILIDADE

A partir das abordagens de triangulação adotadas, foram identificados 8 *gaps* de posicionamento da marca na Generali Tranquilidade (Quadro 51).

O *GAP1* indica que a Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da Generali Tranquilidade, mas os consumidores atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). Portanto, é crucial que a Generali Tranquilidade invista mais em estratégias que aumentem a consciência da marca para melhorar o seu PM.

O *GAP2* indica que o Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da Generali Tranquilidade, mas os consumidores de seguros atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). O *GAP2* sugere que a seguradora pode estar a subestimar a importância de garantir que a marca seja amplamente conhecida pelos consumidores de seguros e corre o risco de não ser considerada pelos consumidores de seguros. Portanto, é crucial que a Generali Tranquilidade invista mais em estratégias que aumentem o conhecimento da marca, se pretender melhorar o seu PM, tornando-a uma escolha permanente para os consumidores de seguros.

O *GAP3* reflete um desalinhamento em relação à Identidade da marca, que tem sido uma prioridade de topo para a seguradora, mas que os consumidores não percebem como significativa no PM. Este desfasamento sugere que, apesar dos esforços para construir uma identidade forte e distinta, a marca não está a conseguir transmitir essa identidade de forma clara ou impactante. A Generali Tranquilidade pode precisar de reavaliar a sua comunicação de marca, assegurando-se de que os valores e a proposta de identidade estão a ser eficazmente comunicados e são relevantes para o público-alvo.

O *GAP4* mostra que, apesar de a Credibilidade da marca ter sido uma das prioridades de topo da Generali Tranquilidade, os consumidores não lhe atribuem significado no PM. A credibilidade é uma dimensão essencial para qualquer seguradora, pois está diretamente ligada à confiança que os consumidores depositam na empresa. Este desfasamento pode sugerir que, embora a seguradora se concentre em construir uma imagem credível, essas iniciativas não estão a ser suficientemente reconhecidas pelos consumidores. A seguradora pode necessitar de enfatizar mais os seus atributos de credibilidade, talvez através de mais ações de ESG, de provas tangíveis como a divulgação de certificações, de prémios ou de testemunhos de clientes que atestem a sua confiança na marca.

O *GAP5* indica que, embora a Qualidade não tenha sido uma prioridade para a marca, os consumidores atribuem-lhe impacto no PM. Este desfasamento indica que os consumidores valorizam a qualidade da marca e esperam que a marca reflita esse atributo no seu PM. A Generali Tranquilidade deve considerar dar maior ênfase à qualidade dos seus produtos e serviços, comunicando claramente os padrões elevados que oferece, para se alinhar com as expectativas dos consumidores.

O *GAP6* revela que, apesar de o Valor Percebido ter sido uma das prioridades de topo da Generali Tranquilidade, os consumidores não atribuem a esse atributo um impacto significativo no PM. Este desfasamento sugere que a proposta de valor global dos serviços da seguradora pode não estar a ser comunicada da forma eficaz ou que os consumidores não percecionam o valor dos serviços oferecidos em relação ao preço cobrado. A Generali Tranquilidade deverá reconsiderar a sua proposta global de valor, e como a comunica ao mercado, garantindo que os benefícios oferecidos sejam claramente compreendidos e apreciados pelos consumidores de seguros para poder incrementar o seu PM.

O *GAP7* indica que o Compromisso com a marca não tem sido prioritário nas ações de *branding* da seguradora, mas os consumidores percebem esta dimensão da marca como impactante no PM. Este *gap* indica que os consumidores valorizam ações relacionadas que estimulem compromisso com a marca, o que sugere que a Generali Tranquilidade pode beneficiar com ações de marketing relacional para a construção de uma relação sólida e duradoura com os consumidores.

O *GAP8* indica que a Satisfação com a marca não tem recebido a devida atenção no *branding* da seguradora, apesar de os consumidores lhe atribuírem impacto no PM. A Generali Tranquilidade deve investir em ações de *branding* que lhe possam garantir uma maior percepção de satisfação pelos consumidores de seguros.

Quadro 51 - Análise dos *gaps* de posicionamento da marca na Generali Tranquilidade

GENERALI TRANQUILIDADE	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
	PRIORIDADES DE <i>BRANDING</i>	PRINCIPAIS AÇÕES MARKETING-MIX	HIPÓTESES	ABORDAGEM TRIANGULAR
CONSCIÊNCIA		1º Comunicação integrada de marketing 2º Foco em ESG 3º Melhorar a eficiência operacional e tecnológica 4º Foco no valor global dos serviços 5º Apostar em aspetos visuais da marca	H1 validada	GAP1: A Consciência da marca não tem sido uma prioridade da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM. GAP2: O Conhecimento da marca não tem sido uma prioridade da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM. GAP3: A Identidade da marca tem sido uma prioridade de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM. GAP4: A Credibilidade da marca tem sido uma das prioridades de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM. GAP5: A Qualidade não tem sido uma dimensão da marca prioritária, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM. GAP6: O Valor Percebido tem sido uma das prioridades de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM. GAP7: O Compromisso com a marca não tem sido prioritário para posicionar a marca, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM. GAP8: A Satisfação com a marca não tem tido atenção por parte do <i>branding</i> , no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 não validada	
PERSONALIDADE			H4 não validada	
AUTENTICIDADE			H5 não validada	
RELEVÂNCIA			H6 marginalmente validada	
CREDIBILIDADE			H7 não validada	
NOTORIEDADE			H8 marginalmente validada	
QUALIDADE			H9 validada	
VALOR PERCEBIDO			H10 não validada	
COMPROMISSO			H11 validada	
LEALDADE			H12 não validada	
SATISFAÇÃO			H13 marginalmente validada	

Legenda das “PRIORIDADES DE *BRANDING*”: Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.
Fonte: Elaboração própria.

7.3.4. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA ALLIANZ

A partir das abordagens por triangulação adotadas, foram identificados 8 *gaps* de posicionamento da marca na Allianz (Quadro 52). A análise dos *gaps* de posicionamento da marca para a seguradora revelou desfasamentos significativos entre as prioridades de *branding* da seguradora e o impacto obtido na percepção dos consumidores de seguros.

O *GAP1* indica que a Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da Allianz, mas os consumidores atribuem-lhe um impacto significativo no PM. O *GAP1* sugere que a seguradora pode estar a subestimar esta dimensão da marca. Portanto, é crucial que a Allianz invista ainda mais em estratégias de *branding* que aumentem a consciência da marca para melhorar o seu PM.

O *GAP2* indica que o Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da Allianz, mas os consumidores de seguros atribuem-lhe um impacto significativo no PM. Parece ser importante para a Allianz que invista ainda mais em estratégias que aumentem o conhecimento da marca, se pretender melhorar o seu PM, tornando-a uma escolha permanente para os consumidores de seguros.

O *GAP3* refere-se à Identidade da marca, que tem sido uma prioridade de topo para a Allianz, mas que os consumidores não atribuem significado para o PM. Este *gap* indica que, embora a seguradora possa ter investido na identidade da marca, esta não é percebida pelos consumidores para gerar impacto no PM. A Allianz deve reconsiderar a forma como está a comunicar a sua identidade e se essa comunicação está efetivamente a alcançar um alinhamento com o mercado-alvo. Ajustes na comunicação da identidade da marca podem ser necessários para que os consumidores percecionem a identidade que a Allianz pretende projetar na mente do consumidor.

O *GAP4* aponta que a Autenticidade da marca não tem sido uma prioridade de topo no *branding* da Allianz, apesar de os consumidores considerarem essa dimensão impactante para o seu PM. Esse desfasamento sugere que os consumidores valorizam a autenticidade da marca e que a Allianz pode estar a perder oportunidades de mercado ao não priorizar esta dimensão nas ações de marketing. Reforçar a autenticidade da marca ajudará a Allianz a melhorar o PM.

O *GAP5* e o *GAP6* revelam desfasamentos nas dimensões de Credibilidade e Qualidade. Embora ambas as dimensões tenham sido priorizadas pela Allianz, os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM. A Allianz parece necessitar de reduzir ou repensar os seus investimentos, recursos e capacidades dinâmicas nas dimensões da marca para que possam vir a ser melhor percebidas pelos consumidores de seguros. Ações de marketing para reforçar uma comunicação mais clara dos seus pontos fortes, como a solidez, ESG, a qualidade do atendimento e os prémios ou certificações de qualidade que possa ter recebido podem ser caminhos para reduzir ou anular os *GAPS* 5 e 6.

O *GAP7*, relacionado ao Valor Percebido, indica que, apesar de ser uma das dimensões de *branding* mais prioritárias para a Allianz, os consumidores não percecionam o valor percebido como significativo para o PM da Allianz. O *GAP7* sugere que a Allianz necessita de reduzir ou realocar o investimento nesta dimensão para comunicar de forma mais eficaz os benefícios da marca e o valor global que oferece aos consumidores de seguros. O *GAP7* indica que poderá ser necessário repensar uma proposta de valor mais clara, que destaque os benefícios dos seus serviços globais, como o custo-benefício, as coberturas diferenciadas ou as vantagens exclusivas oferecidas.

O GAP8 indica que, embora o Compromisso com a marca tenha sido uma prioridade para a Allianz, os consumidores não o percebem como significativo para o PM. Este gap sugere que as ações e os investimentos da Allianz para fomentar o compromisso dos consumidores com a marca não têm significado no PM. A Allianz pode precisar de rever as estratégias de conexão com os consumidores e as ações de marketing relacional que deverá implementar para, desta forma, melhorar o seu PM.

Quadro 52 - Análise dos gaps de posicionamento da marca na Allianz

ALLIANZ	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
	PRIORIDADES DE BRANDING	PRINCIPAIS AÇÕES MARKETING-MIX	HIPÓTESES	ABORDAGEM TRIANGULAR
CONSCIÊNCIA		1º Comunicação integrada de marketing 2º Foco em ESG 3º Promover proximidade geográfica ao consumidor 4º Melhorar a eficiência operacional e tecnológica 5º Foco no valor global dos serviços	H1 validada	GAP1: A Consciência da marca não tem sido uma prioridade de topo para a seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 não validada	GAP2: O Conhecimento da marca não tem sido uma prioridade de topo para a seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
PERSONALIDADE			H4 não validada	
AUTENTICIDADE			H5 validada	GAP3: A Identidade da marca tem sido uma prioridade de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
RELEVÂNCIA			H6 não validada	
CREDIBILIDADE			H7 não validada	GAP4: A Autenticidade da marca não tem sido uma prioridade de topo no branding, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
NOTORIEDADE			H8 não validada	
QUALIDADE			H9 não validada	GAP5: A Credibilidade da marca tem sido uma das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
VALOR PERCEBIDO			H10 não validada	
COMPROMISSO			H11 não validada	GAP6: A Qualidade tem sido uma dimensão de branding importante, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
LEALDADE			H12 não validada	
SATISFAÇÃO			H13 não validada	GAP7: O Valor Percebido tem sido uma das prioridades de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM. GAP8: O Compromisso com a marca tem sido prioritário para a seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.

Legenda das “PRIORIDADES DE BRANDING”: Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.

Fonte: Elaboração própria.

7.3.5. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA SANTANDER

A partir das abordagens de triangulação adotadas, foram identificados 8 gaps de posicionamento da marca na Santander (Quadro 53).

O GAP1 indica que a Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da Santander, mas os consumidores atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). Parece ser importante que a Santander invista mais em estratégias que aumentem a consciência da marca na mente dos consumidores para poder melhorar o seu PM, tornando-a uma escolha permanente dos consumidores de seguros.

O *GAP2* indica que o Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da Santander, mas os consumidores de seguros atribuem-lhe um impacto significativo no posicionamento da marca (PM). O *GAP2* sugere que a seguradora pode estar a subestimar a importância de garantir que a marca seja amplamente conhecida pelos consumidores de seguros. Portanto, é crucial que a Santander invista mais em estratégias que aumentem o conhecimento da marca, se pretender melhorar o seu PM.

O *GAP3* refere-se à Identidade da marca, que tem sido uma prioridade de topo para a seguradora. No entanto, os consumidores não atribuem significado a essa dimensão no posicionamento da marca. Este desfasamento sugere que, embora a seguradora tenha investido na criação de uma identidade de marca clara e distinta, essa identidade não está a ser adequadamente reconhecida ou valorizada pelos consumidores. A seguradora Santander deve reavaliar se a sua identidade está a ser comunicada de forma eficaz e se está alinhada com os valores e expectativas dos consumidores de seguros.

O *GAP4*, relacionado à Personalidade da marca, revela que, embora esta dimensão tenha sido muito pouco priorizada pela seguradora, os consumidores a consideram relevante no PM. Este desfasamento indica eventuais oportunidades de mercado perdidas, pois se a Santander investir na personalidade da marca pode criar conexões ainda mais fortes com os consumidores de seguros. Para a Santander, investir na personalidade de marca pode fortalecer o relacionamento da marca com os consumidores e a diferenciar-se com o seu PM.

No *GAP5*, observa-se que, apesar de a Autenticidade da marca ser uma prioridade para a seguradora, os consumidores não lhe atribuem significado no posicionamento da marca. Este *gap* pode indicar que a autenticidade não está a ser percebida pelos consumidores de seguros para poder aumentar o PM da Santander. A seguradora poderá realocar as suas prioridades noutra dimensão mais impactante.

O *GAP6* indica que a Relevância da marca não tem estado entre as principais prioridades da seguradora, embora os consumidores a considerem impactante no PM. A Santander deve passar a priorizar esta dimensão atendendo ao significado de percepção dos consumidores sobre o seu impacto no PM.

O *GAP7* e o *GAP8* revelam desfasamentos nas dimensões da marca Credibilidade e Qualidade. Ambas as dimensões não têm sido uma das prioridades máximas para a seguradora, no entanto, os consumidores de seguros atribuem a ambas as dimensões impacto significativo no posicionamento da marca Santander.

Os *GAPS 7* e *8* indicam que, apesar dos esforços da seguradora para construir credibilidade da marca e transmitir a qualidade da marca para o mercado, a seguradora deverá investir ainda mais nestas duas dimensões e priorizá-las nas ações de *branding* para poder o seu impacto e melhorar o PM.

Quadro 53 - Análise dos *gaps* de posicionamento da marca na Santander

SANTANDER	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
	PRIORIDADES DE <i>BRANDING</i>	PRINCIPAIS AÇÕES <i>MARKETING-MIX</i>	HIPÓTESES	ABORDAGEM TRIANGULAR
CONSCIÊNCIA		1º Comunicação integrada de marketing 2º Melhorar a eficiência operacional e tecnológica 3º Promover proximidade geográfica ao consumidor 4º Foco no valor global dos serviços 5º Organizar o ecossistema da marca	H1 validada	<p>GAP1: A Consciência da marca tem sido muito pouco priorizada pela seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p> <p>GAP2: O Conhecimento da marca tem sido muito pouco priorizado pela seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p> <p>GAP3: A Identidade da marca tem sido uma prioridade de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.</p> <p>GAP4: A Personalidade da marca tem sido muito pouco priorizada pela seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p> <p>GAP5: A Autenticidade da marca tem sido uma prioridade para a seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.</p> <p>GAP6: A Relevância da marca não tem estado no topo das prioridades da seguradora, no entanto, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p> <p>GAP7: A Credibilidade da marca não tem sido uma prioridade máxima da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p> <p>GAP8: A Qualidade da marca não tem sido uma prioridade máxima da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.</p>
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 não validada	
PERSONALIDADE			H4 validada	
AUTENTICIDADE			H5 não validada	
RELEVÂNCIA			H6 validada	
CREDIBILIDADE			H7 marginalmente validada	
NOTORIEDADE			H8 não validada	
QUALIDADE			H9 marginalmente validada	
VALOR PERCEBIDO			H10 não validada	
COMPROMISSO			H11 não validada	
LEALDADE			H12 não validada	
SATISFAÇÃO			H13 não validada	

Legenda das “PRIORIDADES DE *BRANDING*”: Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.

Fonte: Elaboração própria.

7.3.6. GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA NA ZURICH

A partir das abordagens de triangulação adotadas, foram identificados oito *gaps* de posicionamento da marca na Zurich (Quadro 54). A análise dos *gaps* de posicionamento da marca para a Zurich revela desfazamentos significativos entre as prioridades de *branding* da seguradora e o impacto causado na perceção dos consumidores de seguros.

O *GAP1* indica que a Consciência da marca não tem estado no topo das prioridades da Zurich, mas os consumidores atribuem-lhe um impacto muito significativo no posicionamento da marca (PM). Portanto, é crucial que a Zurich invista mais em estratégias de branding que aumentem a consciência da marca pelos consumidores de seguros para, dessa forma, melhorar o seu PM.

O *GAP2* indica que o Conhecimento da marca não tem estado no topo das prioridades da Zurich, mas os consumidores de seguros atribuem-lhe um impacto bastante significativo no PM. Parece ser importante para a Zurich que invista mais em estratégias de branding que aumentem o conhecimento da marca pelos consumidores para conseguir melhorar o seu PM.

O GAP3, relacionado à Identidade da marca, indica que, embora a Zurich tenha dado prioridade a essa dimensão, os consumidores não a percebem como significativa no PM. A seguradora deverá realocar as suas prioridades e repensar a forma como pode investir nesta dimensão da marca.

O GAP4 revela que, embora a Personalidade da marca não tenha sido priorizada nas ações de *branding*, os consumidores atribuem-lhe impacto no PM. O GAP4 sugere que a Zurich pode estar a perder oportunidades de mercado ao não explorar ainda melhor a sua personalidade da marca. Priorizar uma personalidade da marca que reflita emoções e valores com os quais os consumidores de seguros se possam identificar pode fortalecer o PM da Zurich.

O GAP5, relacionado à Relevância da marca, indica que, apesar de ser uma prioridade para a Zurich, os consumidores não percebem o impacto da relevância da marca para PM. O GAP6 e o GAP7 referem-se à Credibilidade e ao Valor Percebido, que também têm sido prioridades da Zurich, mas às quais os consumidores também não atribuem significado no PM. Desta forma, a seguradora deve, eventualmente, realocar os investimentos e a priorização que tem dado a estas três dimensões.

O GAP8, relacionado com a Lealdade à marca, revela que, apesar dos esforços da Zurich para fomentar a lealdade, os consumidores não lhe atribuem significado para o PM. O GAP8 indica que a Zurich deverá repensar as estratégias de retenção e fidelização de clientes e realocar melhor os seus investimentos.

Quadro 54 - Análise dos gaps de posicionamento da marca na Zurich

ZURICH	PM PRETENDIDO		PM PERCECIONADO	GAPS DE POSICIONAMENTO DA MARCA
DIMENSÕES DA MARCA	PRIORIDADES DE BRANDING	PRINCIPAIS AÇÕES MARKETING-MIX	HIPÓTESES	ABORDAGEM TRIANGULAR
CONSCIÊNCIA		1ª Comunicação integrada de marketing	H1 validada	GAP1: A Consciência da marca não tem sido uma prioridade da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
CONHECIMENTO			H2 validada	
IDENTIDADE			H3 não validada	GAP2: O Conhecimento da marca não tem sido uma prioridade da seguradora, no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
PERSONALIDADE			H4 validada	
AUTENTICIDADE		2ª Melhorar a eficiência operacional e tecnológica	H5 não validada	GAP3: A Identidade da marca tem sido uma prioridade de topo da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
RELEVÂNCIA			H6 não validada	
CREDIBILIDADE		3ª Apostar na inovação	H7 não validada	GAP4: A Personalidade da marca não tem sido priorizada pelo <i>branding</i> , no entanto os consumidores de seguros atribuem-lhe impacto no PM.
NOTORIEDADE			H8 não validada	
QUALIDADE			4ª Promover proximidade geográfica ao consumidor	H9 não validada
VALOR PERCEBIDO		H10 não validada		
COMPROMISSO		5ª Foco em ESG	H11 não validada	GAP6: A Credibilidade da marca tem sido uma das prioridades da seguradora, no entanto os consumidores de seguros não lhe atribuem significado no PM.
LEALDADE			H12 não validada	
SATISFAÇÃO				H13 não validada

Legenda das "PRIORIDADES DE BRANDING": Quanto mais escuro for o azul, maior a priorização dada à dimensão da marca.

Fonte: Elaboração própria.

7.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Relativamente aos resultados do estudo qualitativo, no que respeita às estratégias de posicionamento da marca, embora cada seguradora tenha prioridades estratégicas próprias, foram identificadas em todas as seguradoras as seguintes prioridades estratégicas: (1) “adaptar localmente a marca melhor que a concorrência”, (2) “destacar a solidez da sua marca melhor que a concorrência” e (3) “alinhar a marca ao consumidor melhor que a concorrência” (Quadro 19, pág. 145). A relevância destas estratégias de posicionamento está alinhada com a literatura, nomeadamente Blankson (2016) e Saqib (2023).

Blankson (2016) defende a aposta em estratégias de posicionamento de “competição”, através de táticas agressivas que visam ultrapassar concorrentes, e estratégias de posicionamento de “aplicação”, em que os consumidores são informados sobre as melhores utilização, aplicabilidade, flexibilidade e adaptabilidade das ofertas das marcas às expectativas, desejos e necessidades dos consumidores. As três principais estratégias de posicionamento comumente adotadas pelas seguradoras encontram sustentação em Saqib (2023) que as resume como estratégias de “posicionamento competitivo”, e amplamente suportadas em estudos anteriores (Aaker & Moorman, 2023; Asli, 2009; Batra et al., 1996; Batra & Kazmi, 2008; Blankson & Kalafatis, 1999, 2004; Chandrasekar, 2010; Hooley & Saunders, 1993; Lamb et al., 2010; Maggard, 1976; Ries & Trout, 2001).

As três estratégias de posicionamento encontram enquadramento teórico na Teoria da Visão Baseada em Recursos e na Teoria das Capacidades Dinâmicas reforçando a necessidade das seguradoras adaptarem continuamente os seus processos, recursos e capacidades dinâmicas de modo a se conseguirem ajustar ao mercado, reagir às alterações estruturais no setor, combater a concorrência e alinhar as suas decisões com as expectativas, preferências e necessidades dos consumidores (Helfat et al., 2007; Helfat & Peteraf, 2009; Schriber & Löwstedt, 2020; Wohlgemuth & Wenzel, 2016). Esta adaptação das seguradoras à evolução dos valores e expectativas dos consumidores é preconizada por Keller e Swaminathan (2019) que recomendam às marcas identificar assertivamente os elementos que lhes permitam manter-se relevantes e atuais para se poderem diferenciar e distinguir no mercado.

Relativamente à estratégia de posicionamento adotada pelas seguradoras de (2) “destacar a solidez da marca melhor do que a concorrência”, a literatura suporta-a relacionando-a com a procura de cada seguradora por se diferenciar da concorrência através da consistência, estabilidade e solidez da marca (Delgado-Ballester et al., 2003; Eggers et al., 2013; Hernandez-Fernandez & Lewis, 2019; Kolbl et al., 2020; Moulard et al., 2016, 2021; Napoli et al., 2014; Riefler, 2020; Södergren, 2021; Vallester & Kraus, 2011).

No que respeita às dimensões da marca mais dinamizadas por cada seguradora, os resultados do estudo qualitativo indicam que para o conjunto das seguradoras estudadas, globalmente, as três dimensões da marca mais priorizadas pelas seguradoras para o posicionamento da marca pretendido são a Identidade da Marca, o Valor percebido e a Credibilidade da Marca. Estes resultados evidenciam alinhamento na priorização das dimensões da marca pelas seguradoras, mas também na sua operacionalização através das ações de *branding* implementadas (Quadro 20, pág. 146; Figura 8, pág. 155). Este padrão aponta para uma tendência comum das seguradoras parecerem querer equilibrar a sua singularidade com os pontos de paridade dos concorrentes, sobretudo os que possam influenciar a perceção dos consumidores, tal como indicado na literatura (Keller & Swaminathan, 2019; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Kotler & Keller, 2021).

De acordo com os resultados obtidos, a Identidade da marca é a dimensão da marca mais priorizada, de forma global, nas seguradoras estudadas, sendo operacionalizada sobretudo através da "aposta em aspetos visuais da marca" e de ações para "aplicarem as diretrizes globais das marcas", corroborando o prescrito na literatura. O logótipo, o emblema e o slogan, como elementos visuais das seguradoras, desempenham um papel muito importante na identidade da marca pois os consumidores de seguros não exploram elevadas quantidades de informação quando tomam decisões acerca das marcas (Foroudi et al., 2017; Jiang et al., 2016; Keller & Swaminathan, 2019; Kim & Lim, 2019; Li et al., 2023; Park et al., 2013; Phillips et al., 2014; Walsh et al., 2010). Como tal, a aposta em desenvolver os aspetos visuais da marca pretendidos pelas seguradoras relaciona-se com a importância do nome da marca (Bünnings et al., 2019; D'Anselmo et al., 2019; Hoshi et al., 2019; Keller & Swaminathan, 2019; Klink & Wu, 2014; Motoki et al., 2022), com o desenvolvimento de um logótipo forte e relevante, dado comercializarem serviços (e.g., César Machado et al., 2012; Kim & Lim, 2019), e com a natureza intangível (Berry, 2000; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Devlin & McKechnie, 2008). A importância dos aspetos visuais das marcas das seguradoras está devidamente alicerçada na literatura relativamente à importância do tipo de letra do logotipo (e.g., Lieven et al., 2015; Xu et al., 2017; Yu et al., 2022), ao impacto das cores dos logótipos (e.g., Kim & Lim, 2019), à importância dos significados conotativos dos nomes das marcas (e.g., Aryani et al., 2018; Sidhu & Pexman, 2018) e à influência das associações sonoras-simbólicas-fonéticas do nome da marca (e.g., Gallace et al., 2011; Klink, 2001; Motoki et al., 2022; Park et al., 2021; Sidhu & Pexman, 2018; Wu et al., 2019).

O Valor Percebido é a segunda dimensão da marca mais importante para a globalidade das seguradoras, e é operacionalizada através de ações direcionadas a "melhorar a eficiência operacional e tecnológica", tal como prescrito na literatura (e.g., Agarwal et al., 2022; Cappiello, 2018, 2020; Ceylan, 2022; Dexe et al., 2021; Eling & Lehmann, 2018; Gupta et al., 2022; Hentzen et al., 2021; Méndez-Aparicio et al., 2017).

Para aumentar o valor percebido das marcas, as seguradoras, de forma global, têm implementado ações "focadas na qualidade global dos seguros", em linha com o prescrito literatura (e.g., Grönroos, 2016; Mohamad et al., 2014; Robson, 2015; Tsoukatos & Rand, 2006).

A Credibilidade da marca é a terceira dimensão da marca mais importante para a globalidade das seguradoras analisadas, e é operacionalizada principalmente através de três ações de posicionamento: (1) "ações focadas em ESG", (2) "ações que destaquem a solidez das marcas" e (3) ações direcionadas a "seguir padrões de ética". As seguradoras têm apostado em ações de ESG (1) para aumentarem a sua credibilidade, o que está em consonância com as indicações da literatura (Appiah et al., 2016; den Hond et al., 2014; Dutot et al., 2016; Esmailpour & Barjoei, 2016; Fatma et al., 2015; Frank, 2012; He & Lai, 2012; Liu et al., 2014; Lock & Seele, 2015; Mercadé Melé et al., 2017; Pérez & del Bosque, 2012; Popoli, 2011; Singh et al., 2012; Singh & Banerjee, 2021). As seguradoras têm procurado destacar a solidez das marcas (2) cumprindo de forma consistente e confiável as suas promessas e os seus valores (e.g., Erdem & Swait, 2004; Janiszewska & Insch, 2012). Relativamente às ações direcionadas ao cumprimento de padrões de ética (3), as seguradoras têm demonstrado preocupação em escolher iniciativas e desenvolver eventos ligados a valores éticos inquestionáveis, através de organizações alinhadas com a responsabilidade social e ambiental ao serviço da comunidade, tal como prescreve a literatura relativamente à credibilidade da marca (Appiah et al., 2016; Delgado-Ballester, Fatma et al., 2015; Lock & Seele, 2015; Munuera-Alemán & Yagüe-Guillén, 2003; Singh et al., 2012; Tong & Hawley, 2009). Frank (2012) defende mesmo que, nas seguradoras, as ações de RSC devem ser bem ponderadas, uma vez que os consumidores de seguros esperam que as seguradoras atuem de acordo com as suas responsabilidades éticas, tanto para consigo, como para com os outros *stakeholders*.

No que respeita aos resultados da primeira parte do estudo quantitativo desenvolvido, os atributos espontaneamente mais valorizados pelos consumidores foram, por ordem de importância, o "preço do seguro", as "coberturas das apólices", a "qualidade global das seguradoras" e a "confiança nas seguradoras" (Quadro 31, pág. 161; Figura 10, pág. 162).

O atributo mais valorizado foi o "preço do seguro", o que seria expectável atendendo às estratégias comerciais das seguradoras que têm estimulado um ambiente de mercado propício à mudança regular de seguradora, e de apólice de seguro. As seguradoras têm permitido a redução continuada dos prémios de seguro, em cada anuidade, ou em cada mudança de seguradora, o que tem provocado uma degradação generalizada dos preços no setor (Dong et al., 2022; Leiria et al., 2022, 2023; Robson, 2015; Shahroodi et al., 2024; Verhoef & Lemon, 2013). As seguradoras têm priorizado a aquisição de clientes em vez da sua retenção, através de táticas agressivas de vendas baseadas em preços baixos para captação de novos clientes (Chen et al., 2021; de la Llave et al., 2018; Dominique-Ferreira et al., 2016; Gamble et al., 2009; Paredes, 2018).

Pelo exposto, as seguradoras estimularam uma hipersensibilização dos consumidores ao preço do seguro. Por outro lado, atendendo aos baixos rendimentos médios mensais das famílias portuguesas, seria expectável que os consumidores transferissem as suas restrições orçamentais para a escolha dos atributos das seguradoras, manifestando a sua atenção ou preocupação com os preços dos seguros.

Relativamente ao segundo atributo mais valorizado pelos consumidores, “coberturas das apólices”, as estratégias de fidelização implementadas pelas seguradoras e os programas de *protection gap* da ASF (2022) têm contribuído certamente para melhorar a perceção dos consumidores acerca da importância da adequação das coberturas de seguro contratadas face aos seus riscos, que é um fator crucial em casos de sinistros (Bhatnagar et al., 2017; Guillén et al., 2008; Leiria et al., 2023; Shahroodi et al., 2024).

Relativamente ao terceiro atributo mais valorizado, “qualidade global das seguradoras”, a sua referenciação revela que a utilização crescente de tecnologia nas seguradoras, as estratégias de fidelização de segurados e os programas de literacia do regulador podem ter aumentado a perceção da importância da qualidade das seguradoras (Cappiello, 2020; Grönroos, 2016; Rai & Medha, 2013).

No que respeita ao quarto atributo mais referido, “confiança nas seguradoras”, a literatura mostra que, globalmente, a confiança é um antecedente importante da lealdade à marca (e.g., Iglesias & Ind, 2020; Leonidou et al., 2013; Mirzamohammadi & Hamid, 2019; Watson et al., 2015). Em estudos específicos acerca do setor segurador, a confiança nas seguradoras tem relevado oscilações de acordo com a ética na venda de seguros (e.g., Chen & Mau, 2009), com a eficácia na regularização de sinistros (e.g., Leiria et al., 2022, 2023; Shahroodi et al., 2024) e com a influência do mediador de seguros (e.g., Dominique-Ferreira et al. 2016; Paredes, 2018). O atributo “confiança nas seguradoras” pode não ter sido muito valorizado pelos consumidores (Quadro 31, pág. 161) atendendo que a sua perceção acerca das seguradoras continua a ser influenciada pelos mediadores de seguros (e.g., Chen & Mau, 2009; Dominique-Ferreira et al., 2016; Paredes, 2018; Robson, 2015; Staudt & Wagner, 2018).

Com base nos atributos referidos pelos consumidores, e com recurso à análise por MDS, foram gerados três mapas perceptuais para posicionar as marcas das seguradoras (Figuras 11, 12 e 13, págs. 165 e 166). Por interpretação dos atributos referidos pelos consumidores, conclui-se que as dimensões das marcas que os consumidores utilizam para comparar as seguradoras, espontaneamente, sem atributos pré-assistidos, são o Valor Percebido, a Qualidade da marca e a Credibilidade da marca.

No que respeita aos resultados da segunda parte do estudo quantitativo desenvolvido, observa-se que todas as hipóteses foram validadas, pelo menos, para uma das seis seguradoras estudadas, o que confirma a pertinência de ser ter incluído na investigação a totalidade das 13 dimensões da marca identificadas na revisão de literatura.

A hipótese H1 foi validada para todas as seguradoras indicando que a Consciência da marca tem um impacto positivo e significativo no posicionamento da marca. Esta hipótese sugere que quanto mais conscientes os consumidores de seguros forem da marca de uma seguradora, melhor será o seu PM percebido pelos consumidores de seguros. No modelo Global, esta hipótese também foi validada e é altamente significativa, confirmando-se que a Consciência da marca é uma das dimensões da marca mais importantes para o PM das seguradoras, indo de encontro ao “importante vínculo que a consciência da marca tem na mente do consumidor” (Keller & Swaminathan, 2019; Sasmita & Suki, 2015; Thaichon & Quach, 2015). A validação da H1 confirma que a consciência da marca tem impacto na tomada de decisão do consumidor, que frequentemente a utiliza num “atalho mental” que lhe permita maximizar a satisfação ou minimizar os riscos das suas escolhas (Chung et al., 2013; Low & Lamb, 2000; Sasmita & Suki, 2015). As seguradoras deverão investir e priorizar estratégias e ações de *branding* ligadas ao aumento da Consciência da Marca porque ficou demonstrado, em concordância com o estudo de Das (2016), que quanto maior a consciência da marca por parte dos consumidores de seguros, maior será a sua familiaridade a uma marca e a probabilidade de comprarem bens ou serviços dessas seguradoras.

A hipótese H2 foi validada para todas as seguradoras mostrando que o Conhecimento da marca é uma dimensão crucial para o posicionamento da marca. Esta hipótese também foi validada no modelo Global, com elevado nível de significância estatística o que demonstra que o Conhecimento da marca é um fator crucial e positivamente significativo, influenciando fortemente o PM das seguradoras. A validação da H2 corrobora que o nível de conhecimento da marca influencia a forma como os consumidores de seguros percebem as marcas das seguradoras. As marcas de seguradoras mais conhecidas são mais propícias a serem incluídas nas decisões de consumo de seguros, tal como é suportado na literatura (Aaker, 2010; Baker, 2003; Chandon et al., 2022; Huang & Sarigöllü, 2012; Macdonald & Sharp, 2000; Silk & Urbano, 1978). Com a validação da H2 no modelo Global, confirma-se também que o conhecimento da marca é essencial na construção da marca de uma seguradora que seja baseada no consumidor de seguros (Aaker, 2010; Chandon et al., 2022; de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Feldwick, 1996; Keller, 1993; Keller & Davey, 2001; Rossiter & Percy, 2017). As seguradoras devem investir em estratégias e ações de *branding* que aumentem o conhecimento das marcas dado que a exposição repetida do consumidor de seguros a uma combinação de elementos da marca das seguradoras através do *mix* de marketing é eficaz no aumento do conhecimento da marca (J.-B. Steenkamp, 2017). Tal como é suportado na literatura, o consumidor de seguros pensará imediatamente numa seguradora com uma marca mais conhecida quando precisar de satisfazer uma necessidade específica relacionada com seguros (e.g., Chandon et al., 2022; Keller, 1993; Keller & Swaminathan, 2019; Macdonald & Sharp, 2000; Mudambi, 2002; Sengupta et al., 2015).

A hipótese H3 foi marginalmente validada apenas para a Fidelidade. A Identidade da marca não parece ser uma dimensão de marca significativa para o PM das seguradoras, com exceção da Fidelidade embora com reduzida significância estatística. A não validação da H3 para o modelo Global indica que a estratégia de posicionamento da marca das seguradoras não deverá priorizar ações de *branding* relacionadas com a identidade da marca, o que contraria o que está descrito na literatura (Aaker, 2010; Kapferer, 2012; Koch, 2014; Urde, 2003). Embora a literatura defenda que o posicionamento da marca envolve a definição clara da identidade de uma marca (Kapferer, 2012; Mourad & Serralvo, 2018; Urde & Koch, 2014), a não validação da H3 demonstra que relativamente à perceção dos consumidores de seguros relativamente à marca das seguradoras parece indicar que no mercado segurador a identidade da marca pode ter uma importância relativamente inferior ao que é defendido na literatura. A não validação da H3 é congruente com Balmer e Greyser (2003) que defendem que há dimensões mais importantes do que a identidade da marca que devem ser priorizadas pelas organizações. Apesar do nome da marca ser apresentado na literatura como um dos ativos mais importantes de uma marca (Keller & Swaminathan, 2019; Klink & Wu, 2014; Motoki et al., 2022) e o desenvolvimento de um logótipo forte ser relevante para organizações de serviços (César Machado et al., 2012; Kim & Lim, 2019), devido à natureza intangível das suas ofertas (Berry, 2000; De Chernatony & Segal-Horn, 2003; Devlin & McKechnie, 2008), a não validação da H3 parecer demonstrar que os consumidores de seguros consideram relativamente irrelevantes e pouco significativos os aspetos visuais das marcas das seguradoras em Portugal. A não validação da H3 parece significar que as seguradoras não devem relevar as investigações que concluíram que as características do tipo de letra do logotipo (Lieven et al., 2015; Xu et al., 2017), ou as cores dos logotipos (Kim & Lim, 2019), podem influenciar as perceções dos consumidores acerca da identidade das marcas, dado que, no caso dos consumidores de seguros, estes atributos visuais da identidade da marca parecem não ter impacto significativo para o posicionamento das marcas das seguradoras.

A hipótese H4 foi validada para a Ageas, a Santander e a Zurich, indicando que a Personalidade da marca tem impacto significativo no posicionamento da marca dessas seguradoras, portanto, a hipótese foi parcialmente validada. Esta hipótese não foi validada no modelo Global. Para a Ageas, a Santander e a Zurich, a Personalidade da marca pode ser uma base do PM e, neste sentido, H4 é atestada na literatura pois as marcas destas seguradoras podem adquirir vantagens competitivas através de ações que difundam a personalidade da marca. Neste sentido, são gerados atitudes e comportamentos positivos dos consumidores de seguros em relação a essas marcas que provocam um impacto positivo no PM dessas seguradoras (Calderón-Fajardo et al., 2023; Hultman et al., 2015). A H4 também é corroborada na literatura através de Loureiro et al. (2014) que defende que os consumidores parecem escolher uma marca de acordo com a sua personalidade.

De acordo com a literatura, para as seguradoras que viram a H4 ser validada, as cores que adotam nas decisões de *branding* podem ser associadas a traços específicos da personalidade da marca e, nesse sentido, as cores podem atribuir às seguradoras características que as tornem mais cativantes e fáceis de lembrar para os consumidores (Aaker, 2010; Aaker, Benet-Martinez & Garolera, 2001; Brochado, Silva & LaPlaca 2015; Sheena & Naresh, 2012). De acordo com a H4, se as seguradoras Ageas, Santander e Zurich antropomorfizarem as marcas, os consumidores de seguros irão perceber a personalidade das marcas como mais confiáveis gerando impacto positivo no PM percebido pelo mercado, indo de encontro à literatura deste campo de investigação (Andreini et al., 2018; Attor et al., 2022; Brakus et al., 2009; Coelho, Bairrada & Peres, 2019; Coelho et al., 2020; Golossenko et al., 2020; Keller & Swaminathan, 2019; Kim et al., 2020; Popoli, 2015; Rua & Santos, 2022).

A hipótese H5 foi validada para a Fidelidade e a Allianz, portanto, esta foi parcialmente validada para a Autenticidade da marca e relevou-se significativa para duas seguradoras, com impacto positivo moderado no PM percebido pelos consumidores de seguros. Esta hipótese não foi validada no modelo Global. A validação da H5 é corroborada pela literatura acerca da autenticidade da marca afetar positivamente a qualidade do relacionamento dos consumidores com a marca, o que, por sua vez, influencia positivamente as intenções comportamentais dos consumidores (Napoli et al., 2014; Schoenmueller & Bruhn, 2017). A autenticidade da marca está ligada à confiança, à consistência e à estabilidade da marca pelo que, tendo sido validada a H5, a Fidelidade e Allianz devem apostar nestes três fatores para melhorarem a percepção do PM, com o devido suporte da literatura (Delgado-Ballester et al., 2003; Eggers et al., 2013; Hernandez-Fernandez & Lewis, 2019; Kolbl et al., 2020; Moulard et al., 2016, 2021; Napoli et al., 2014; Riefler, 2020; Södergren, 2021; Vallester & Kraus, 2011).

A hipótese H6 foi validada para a Relevância da marca nos casos da Ageas e da Santander, e foi marginalmente validada para a Generali Tranquilidade. Assim sendo, a Relevância da marca é importante para Ageas e Santander poderem melhorar o seu posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros, mas é pouco significativa para a Generali Tranquilidade. No modelo Global, esta hipótese foi marginalmente validada, pelo que se pode considerar que a Relevância da marca tem impacto moderado no PM das seguradoras, globalmente, embora seja relativamente pouco significativo para os consumidores de seguros. A validação da H6 é corroborada por Aaker (2012), no sentido em que a relevância da marca sugere às seguradoras que tornem irrelevantes as suas concorrentes oferecendo ao mercado propostas “imperdíveis” e inovadoras. Se a Ageas, Santander e Generali Tranquilidade investirem em ações de *branding* para dar maior relevância às marcas, sendo mais fortes e diferenciadas, irão melhorar a percepção do seu PM pelos consumidores de seguros, conforme prescrito na literatura (Fischer et al., 2010; Gomes et al., 2016; J.-B. Steenkamp, 2017; Kapoor et al., 2023; Mahboobi Renani et al., 2021; Molinillo et al., 2017; Rua & Santos, 2022; Veloutsou et al., 2020).

A hipótese H7 foi validada para a Credibilidade da marca no caso da Fidelidade e foi marginalmente validada para a Santander. A Credibilidade da marca tem um impacto significativo e positivo para Fidelidade e pouco significativo para a Santander. No modelo Global, esta hipótese foi validada, confirmando-se que a Credibilidade da marca tem um impacto positivo e significativo no PM das seguradoras, globalmente. Tendo sido validada a H7, as seguradoras deverão priorizar estratégias e ações que aumentem a percepção dos consumidores de seguros de que cumprem de forma consistente as suas promessas e os seus valores (Janiszewska & Insch, 2012) e que são confiáveis (Erdem & Swait, 2004) para assim provocarem um impacto positivo no seu PM. Tendo sido validada a H7, as seguradoras deverão apostar em ações de responsabilidade social, comunicando-as com impacto junto dos consumidores de seguros, para aumentarem a credibilidade, de acordo com o prescrito na literatura (Appiah et al., 2016; den Hond et al., 2014; Delgado-Ballester et al., 2003; Dutot et al., 2016; Esmailpour & Barjoei, 2016; Fatma et al., 2015; Frank, 2012; He & Lai, 2012; Kotler & Lee, 2005; Liu et al., 2014; Lock & Seele, 2015; Mercadé Melé et al., 2017; Pérez & del Bosque, 2012; Popoli, 2011; Singh et al., 2012; Singh & Banerjee, 2021). Tendo sido validada a H7, as seguradoras devem investir em estratégias e ações de *branding* que reforcem a sua imagem de competência, de benevolência, de integridade e de ética, tal como é prescrito na literatura (e.g., Huaman-Ramirez et al., 2019) para conseguirem aumentar a credibilidade da marca e, dessa forma, impactar positivamente o PM percecionado pelos consumidores de seguros.

A hipótese H8 foi marginalmente validada para a Notoriedade da marca, apenas para a Generali Tranquilidade. A Notoriedade da marca não parece ser uma dimensão da marca significativa para o PM na maioria das seguradoras, com uma exceção, embora marginal, para o impacto pouco significativo que pode ter no PM da Generali Tranquilidade. A hipótese H8 não foi validada no modelo Global. A não validação da H8 significa que, globalmente, para as seguradoras o aumento da notoriedade das marcas das seguradoras e as associações positivas às seguradoras não parece provocar percepções do consumidor de seguros que sejam mais favoráveis às marcas. Assim sendo, o caso das seguradoras contraria o que está prescrito na literatura acerca do impacto da notoriedade das marcas (Alzate et al., 2022; Baksi & Panda, 2018; Dong, 2016; Esmailpour & Barjoei, 2016; Jalilvand & Samiei, 2012; J.-B. Steenkamp, 2017; Keller, 1993; Kudeshia & Kumar, 2017; Rua & Santos, 2022; Su & Tong, 2015). A não validação da H8, sugere que, no caso específico das seguradoras, o aumento da notoriedade da marca não gera um impacto significativo no PM, o que contraria o prescrito na literatura em geral acerca dos efeitos positivos do aumento da notoriedade para as marcas (Botha et al., 2020; Büyükdağ & Kitapci, 2020; Delgado-Ballester & Fernández-Sabiote, 2016; Hudson et al., 2016; Kapoor et al., 2023; Khan & Rahman, 2015; Romaniuk & Nenycz-Thiel, 2013; Ruane & Wallace, 2015; Vera & Trujillo, 2017).

A hipótese H9 foi validada para a Qualidade da marca no caso da Generali Tranquilidade e foi marginalmente validada no caso da Santander, portanto, esta hipótese foi validada parcialmente. A Qualidade da marca tem significado estatístico para Generali Tranquilidade, indicando que a percepção de qualidade da Generali Tranquilidade pelos consumidores de seguros pode melhorar o seu PM. Quanto à Santander, é marginal o significado da Qualidade da marca para o PM percebido. Esta hipótese não foi validada no modelo Global. Tendo sido validada a H9, a Generali Tranquilidade e a Santander deverão apostar em investir na qualidade da marca, para que seja percebida pelos consumidores de seguros, de forma a gerar impacto no PM das marcas, corroborando o prescrito na literatura acerca do impacto da qualidade da marca (Mohamad et al., 2014; Robson, 2015; Tsoukatos & Rand, 2006). Com a validação da H9, se a Generali Tranquilidade e a Santander investirem na melhoria da sua qualidade técnica e da qualidade funcional dos seus serviços globais (Grönroos, 2016) irão obter um impacto positivo no seu PM percebido pelos consumidores de seguros. Tendo sido validada a H9 para Generali Tranquilidade e a Santander, as seguradoras também poderão apostar na melhoria da tecnologia, e até na utilização da IA, nos processos das seguradoras, para incrementarem a qualidade percebida pelos consumidores de seguros, o que corrobora o prescrito na literatura (e.g., Agarwal et al., 2022; Cappiello, 2018, 2020; Ceylan, 2022; Dexe et al., 2021; Eling & Lehmann, 2018; Gupta et al., 2022; Hentzen et al., 2021; Méndez-Aparicio et al., 2017), e, dessa forma, poderão gerar impacto positivo no seu PM.

A hipótese H10 foi marginalmente validada para o Valor Percebido apenas no caso da Ageas. O Valor Percebido tem um impacto pouco significativo no PM da Ageas e não foi considerado significativo para as outras seguradoras. Esta hipótese não foi validada no modelo Global. Com a não validação da H10, o valor percebido pelos consumidores de seguros não parece ter impacto no PM da marca das seguradoras, o que contraria literatura, para o caso das seguradoras, relativamente à importância atribuída ao valor percebido na gestão das marcas (e.g., Papadopoulou et al., 2023; Parasuraman et al., 1991; Sweeney & Soutar, 2001; Zauner et al., 2015). Para o modelo Global, a não validação da H10, sugere que mesmo que valor percebido pelos consumidores seja elevado tal não irá beneficiar as seguradoras caso se registem incumprimentos das promessas das marcas, o que contraria o prescrito na literatura acerca dos efeitos positivos do aumento do valor percebido para as marcas (e.g., Harrison-Walker, 2019; Maxham & Netemeyer, 2002; Papadopoulou et al., 2023).

A hipótese H11 foi validada para o Compromisso com a marca apenas para o caso da Generali Tranquilidade. O Compromisso com a marca pode ter um impacto positivo e significativo no PM da Generali Tranquilidade, mas não foi considerado significativo para as outras seguradoras. Esta hipótese não foi validada no modelo Global.

Tendo sido validada a H11 para a Generali Tranquilidade, para poder melhorar a perceção do consumidor acerca do seu PM, a Generali Tranquilidade deverá investir em ações de *branding* que aumentem a conexão económica e emocional com o consumidor de seguros para melhorar o seu PM, de forma a construir um relacionamento de longo prazo, corroborando o prescrito na literatura (Avery et al., 2014; Calder et al., 2015; Carroll & Ahuvia, 2006; Chang & Wu, 2014; Fernandes & Moreira, 2019; Heere & Dickson, 2008; Iglesias et al., 2011; Ilicic & Webster, 2014; Kemp et al., 2014; Osuna et al., 2017; Papista & Dimitriadis, 2012; Popoli, 2015; Rua & Santos, 2022; So et al., 2016).

A hipótese H12 foi validada para a Lealdade à marca apenas para o caso da Ageas. A Lealdade à marca tem impacto positivo e significativo no PM da Ageas, mas não foi considerada significativa no caso das restantes seguradoras. Esta hipótese não foi validada no modelo Global. Tendo sido validada a H12 para Ageas, para a seguradora poder impactar positivamente o PM percecionado pelos consumidores de seguros deverá apostar em ações de *branding* que estimulem o compromisso e a confiança na sua marca uma vez que são considerados fortes antecedentes da lealdade à marca, de acordo com a literatura (Bhatnagar et al., 2017; Mercadé-Melé et al., 2018; Mirzamohammadi & Hamid, 2019; Osuna et al., 2017; Rai & Medha, 2013; Watson et al., 2015). A validação da H12, indica que a Ageas deverá priorizar ações de *branding* que melhorem a sua capacidade de prever, gerir e antecipar os cancelamentos de apólices para poder manter os segurados em carteira. A rotatividade de clientes nas seguradoras é percecionada pelos consumidores de seguros de forma negativa, pelo que as ações da Ageas deverão priorizar ações de fidelização para poder garantir uma maior lealdade à marca, conforme prescrito na literatura (Gamble et al., 2009; Leiria et al., 2022, 2023; Robson, 2015; Shahroodi et al., 2024; Verhoef & Lemon, 2013). Tendo sido validada a H12 para o caso da Ageas, deverá priorizar ações de *branding* relacionadas com a revisão e acompanhamento das relações contratuais com os mediadores de seguros, bem como controlar o comportamento ético na contratação de seguros, atendendo que ações de retenção e controlo da atuação dos mediadores podem ter um impacto positivo na lealdade dos consumidores, de acordo com a literatura (e.g., Chen & Mau, 2009; Dominique-Ferreira et al., 2016; Paredes, 2018; Robson, 2015; Staudt & Wagner, 2018).

A hipótese H13 foi marginalmente validada para a Satisfação com a marca apenas no caso da Generali Tranquilidade. A Satisfação com a marca tem um impacto pouco significativo no PM da Generali Tranquilidade e não foi considerado significativo para as restantes seguradoras. A H13 não foi validada no modelo Global. A não validação da H13, aponta para que o PM das seguradoras não seja impactado pela satisfação com a marca, o que é contrário ao defendido na literatura acerca do impacto da satisfação na perceção positiva dos consumidores acerca das marcas (Chang et al., 2013; Fernandes & Moreira, 2019; Hollebeek et al., 2014; Iglesias et al., 2019; Oliver, 2010; Shuv-Ami, 2012; Silva et al., 2023; Story & Hess, 2010; Su et al., 2016; Sung & Choi, 2010; Zeithaml et al., 2017).

Não tendo sido validada a H13 para o modelo Global, é aconselhável que as seguradoras sejam muito criteriosas na priorização dos seus investimentos em ações de *branding* para tentarem melhorar a percepção dos consumidores acerca da sua satisfação com as marcas das seguradoras atendendo que esta dimensão parece não ter impacto significativo no PM das seguradoras.

Relativamente aos *gaps* de posicionamento da marca identificados, as seguradoras deveriam reavaliar e realinhar algumas estratégias de marca, bem como do *marketing-mix*. Sugerem-se reflexões críticas específicas para cada seguradora (Quadro 55) relacionadas com a priorização e os investimentos necessários para cada dimensão das marcas.

Quadro 55 - Análise crítica dos *gaps* de posicionamento da marca por seguradora

	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
CONSCIÊNCIA DA MARCA	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺
CONHECIMENTO DA MARCA	GAP ⁺	SEM GAP	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺	GAP ⁺
IDENTIDADE DA MARCA	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻
PERSONALIDADE DA MARCA	SEM GAP	GAP ⁺	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁺	GAP ⁺
AUTENTICIDADE DA MARCA	GAP ⁺	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁺	GAP ⁻	SEM GAP
RELEVÂNCIA DA MARCA	SEM GAP	GAP ⁺	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁺	GAP ⁻
CREDIBILIDADE DA MARCA	SEM GAP	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁺	GAP ⁻
NOTORIEDADE DA MARCA	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP
QUALIDADE DA MARCA	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁺	GAP ⁻	GAP ⁺	SEM GAP
VALOR PERCEBIDO	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	GAP ⁻	SEM GAP	GAP ⁻
COMPROMISSO COM A MARCA	SEM GAP	GAP ⁻	GAP ⁺	GAP ⁻	SEM GAP	SEM GAP
LEALDADE À MARCA	SEM GAP	GAP ⁺	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁻
SATISFAÇÃO COM A MARCA	SEM GAP	SEM GAP	GAP ⁺	SEM GAP	SEM GAP	SEM GAP

Legenda: GAP⁺ “Seguradora deverá priorizar”; GAP⁻ “Seguradora poderá desinvestir”.

Fonte: Elaboração própria.

Infere-se da leitura do Quadro 55 que existe um *gap* de PM generalizado nas seguradoras ao nível da Consciência da marca e do Conhecimento da marca. Estes dois *gaps* são relativamente surpreendentes, sabendo-se que a Consciência da marca é crucial para que as marcas consigam ocupar um lugar relevante na mente dos consumidores, de acordo com a literatura (e.g., Chung et al., 2013; Keller & Swaminathan, 2019; Sasmita & Suki, 2015; Thaichon & Quach, 2015) e que o Conhecimento da marca é decisivo para que as marcas se consigam diferenciar e tornar distintas na mente dos consumidores (e.g., Aaker, 2010; Chandon et al., 2022; de Chernatony & Segal-Horn, 2003; Huang & Sarigöllü, 2012; Keller & Swaminathan, 2019; Rossiter & Percy, 2017; Sengupta et al., 2015). Esta insuficiente priorização da Consciência da marca e no Conhecimento da marca pode ter origem no facto de as seguradoras estarem no mercado, na sua maioria, há mais de 10 anos, e os gestores presumirem que os consumidores de seguros já possuem suficientes níveis de consciência da marca e de conhecimento da marca. Não obstante outras justificações em cada seguradora para estes dois *gaps*, sugere-se que passem a priorizar estas duas dimensões pela importância que os consumidores lhes atribuem no PM.

Relativamente à Identidade da marca das seguradoras, depreende-se pelos resultados que, de forma generalizada, as seguradoras apresentam níveis de investimento e priorização desajustados, por excesso, atendendo ao reduzido impacto e insignificância que os consumidores de seguros atribuem à identidade da marca na melhoria do PM das seguradoras. A literatura defende o contrário, em geral, pois atribui um impacto positivo da identidade da marca na percepção dos consumidores em geral (e.g., Aaker, 2010; César Machado et al., 2012; Kapferer, 2012; Keller & Swaminathan, 2019; Kim & Lim, 2019; Klink & Wu, 2014; Lieven et al., 2015; Motoki et al., 2022; Mourad & Serralvo, 2018; Urde & Koch, 2014; Xu et al., 2017). No entanto, para o caso das seguradoras, os resultados sugerem que, contrariamente à literatura em geral, a identidade da marca tem uma importância relativamente inferior para os consumidores de seguros, possivelmente em virtude desta não ser direta e espontaneamente acessível ao público. Assim sendo, as seguradoras podem reduzir o nível de investimento e priorização que têm atribuído à Identidade da marca.

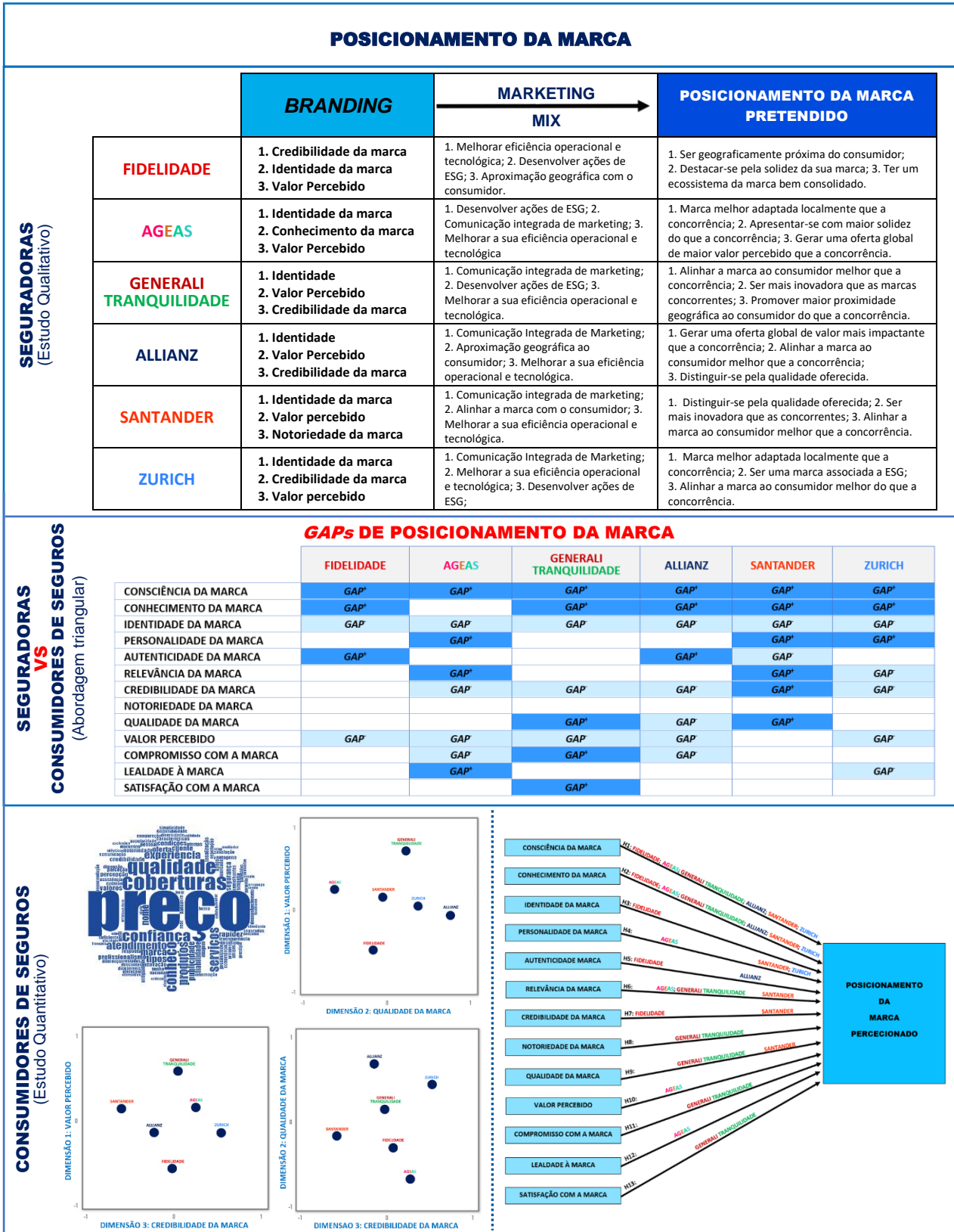
O Valor Percebido, constitui igualmente um caso interessante. Os resultados sugerem que, de forma muito abrangente, as seguradoras apresentam níveis de investimento e priorização desajustados, por excesso, atendendo à reduzida importância que os consumidores de seguros atribuem ao Valor Percebido no PM das seguradoras. Assim, é possível à generalidade das seguradoras reduzir o nível de investimento e priorização atribuído ao Valor Percebido, o que contaria o descrito na literatura acerca da importância atribuída ao valor percebido na gestão das marcas (e.g., Harrison-Walker, 2019; Papadopoulou et al., 2023; Parasuraman et al., 1991; Sweeney & Soutar, 2001; Zauner et al., 2015).

Nas restantes dimensões da marca, observa-se que são necessários ajustamentos específicos para cada seguradora. No caso da Fidelidade, verifica-se que deverá priorizar mais recursos e capacidades dinâmicas para a Autenticidade da marca. A Ageas deverá priorizar mais a Personalidade, a Relevância e a Lealdade da marca, no entanto, poderá desinvestir na Credibilidade e no Compromisso com a marca. A Generali Tranquilidade deverá priorizar mais a Qualidade, o Compromisso e a Satisfação com a marca, desinvestindo na Credibilidade da marca. A Allianz deverá priorizar mais a Autenticidade da marca e poderá desinvestir nas dimensões Credibilidade, Qualidade e Compromisso com a marca. A Santander deverá priorizar a Personalidade, a Relevância, a Credibilidade e a Qualidade da marca, mas poderá desinvestir na Autenticidade da marca. A Zurich deverá investir mais na Personalidade da marca e poderá desinvestir na Relevância, na Credibilidade e na Lealdade à marca.

A Figura 18 apresenta uma síntese infográfica que proporciona uma visão global dos resultados da presente investigação. Na parte superior, são sintetizados os resultados do estudo qualitativo, onde podem ser observadas as dimensões da marca priorizadas por cada seguradora, bem como as principais ações de marketing implementadas pelas seguradoras para atingirem o seu PM pretendido.

Na parte inferior, são sintetizados os resultados do estudo quantitativo, os atributos mais valorizados pelos consumidores e o impacto das dimensões da marca no PM percebido pelos consumidores. No centro, são resumidos os *gaps* de PM, por seguradora, resultantes da triangulação entre estudos.

Figura 18 - Síntese infográfica dos resultados globais da investigação



Fonte: Elaboração própria.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

8.1. CONCLUSÕES

O objetivo geral da presente investigação consistiu em compreender as dinâmicas de formação do posicionamento da marca, cruzando a perspectiva dos consumidores e dos gestores das seguradoras por forma a obter uma visão abrangente. O posicionamento da marca foi estudado no sentido de se compreender a importância das dimensões da marca, tanto para o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras, como para o posicionamento da marca percebido pelos consumidores de seguros.

Partiu-se de uma ampla revisão de literatura acerca do PM, e das dimensões da marca que o pudessem impactar positivamente, para se poder responder à primeira questão de investigação conhecendo melhor o estado do conhecimento relativamente ao campo do posicionamento da marca.

A revisão de literatura permitiu ainda realçar a falta de consenso que existe acerca do conceito do posicionamento da marca, bem como as divergências e incongruências registadas nos últimos anos entre investigadores e gestores acerca da operacionalização do posicionamento da marca nas organizações.

Para avaliar as opiniões dos gestores das seguradoras realizou-se um estudo qualitativo que partiu de 26 entrevistas semiestruturadas. Através da análise de conteúdo aos dados qualitativos recolhidos nas entrevistas realizadas foi possível conhecer melhor de que forma as seguradoras entendem o conceito do PM, o operacionalizam e o implementam para atingirem o seu posicionamento da marca pretendido.

Através dos resultados do estudo quantitativo desenvolvido foi possível compreender melhor como se forma o PM das seguradoras, percebido pelos consumidores de seguros, a partir das 13 dimensões da marca identificadas na literatura.

O objetivo geral da presente investigação foi cumprido com sucesso, pois os resultados permitem concluir que cruzando a perspectiva dos consumidores de seguros com a das seguradoras é possível obter uma visão abrangente do posicionamento da marca das seguradoras que guie o processo de posicionamento. Através dos estudos qualitativo e quantitativo do posicionamento da marca (PM) foi possível obter uma melhor compreensão acerca da operacionalização do PM, bem como das dinâmicas da formação do PM pretendido pelas seguradoras e do PM percebido pelos consumidores, cumprindo-se assim o objetivo geral da investigação.

Os objetivos específicos foram integralmente cumpridos. Relativamente ao primeiro objetivo específico, através da revisão de literatura realizada (Ponto 3) foram identificadas 13 dimensões da marca que se consideraram mais importantes para o estudo do PM. Os resultados do estudo qualitativo permitem concluir que as dimensões Identidade da marca, Valor Percebido e Credibilidade da marca são as mais priorizadas pelas seguradoras para alcançarem o PM pretendido.

O segundo objetivo específico foi cumprido na primeira parte do estudo quantitativo desenvolvido. Através da aplicação do questionário estruturado, foi possível tomar conhecimento que os atributos mais importantes para os consumidores de seguros, quando comparam as seguradoras, são o “preço do seguro”, “as coberturas das apólices”, a “qualidade global das seguradoras” e a “confiança nas seguradoras” (Quadro 31, pág. 161; Figura 10, pág. 162). A partir dos mapas percutuais gerados por MDS, com base nos atributos referidos de forma espontânea (não-assistida) pelos consumidores, foi possível interpretar o posicionamento das marcas das seguradoras.

O terceiro objetivo específico do trabalho foi integralmente cumprido através da segunda parte do estudo quantitativo desenvolvido em que foi possível analisar, através de PLS-SEM, o impacto de cada uma das 13 dimensões da marca no posicionamento da marca de cada uma das seguradoras com base na perceção dos consumidores de seguros. Para o estudo do posicionamento da marca percecionado pelos consumidores de seguros foi construído o modelo concetual estrutural do estudo quantitativo (Figura 15, pág. 178). A estratégia metodológica adotada para se poder investigar estes efeitos diretos, consistiu na especificação e estimação de um modelo concetual teórico com recurso a PLS-SEM.

Os resultados do estudo quantitativo (Quadro 46, pág. 181; Quadro 47, pág. 183) revelaram que a Consciência da marca e o Conhecimento da marca são altamente significativos para todas as seguradoras, indicando que estas são as dimensões da marca que podem ter mais impacto no PM percecionado pelos consumidores de seguros. A Personalidade da marca e a Relevância da marca são importantes e significativas para três seguradoras, embora não o sejam para as restantes seguradoras. Relativamente aos dados agregados no modelo Global das seguradoras (Quadro 48, pág. 185; Figura 17, pág. 186) os resultados mostram que a Consciência e o Conhecimento são as dimensões da marca mais significativas e impactantes no PM das seguradoras, percecionado pelos consumidores de seguros. A Credibilidade da marca também tem um impacto globalmente significativo para o PM percecionado e a Relevância da marca tem um impacto marginalmente significativo no PM percecionado. Pelo contrário, a Identidade da marca, a Personalidade da marca, a Autenticidade da marca, a Notoriedade da marca, a Qualidade da marca, o Valor Percebido, o Compromisso com a marca, a Lealdade à marca e a Satisfação com a marca mostraram que não são dimensões significativas para o PM das seguradoras, no modelo Global desenvolvido (Quadro 48, pág. 185; Figura 17, pág. 186).

O quarto objetivo específico do trabalho também foi cumprido com a identificação de diversos *gaps* de PM em cada seguradora, para cada dimensão da marca. Através da análise dos desfasamentos entre o PM pretendido pelas seguradoras e o PM percebido pelos consumidores de seguros (Quadros 49 a 54), foram sugeridas decisões críticas de ajustamento do PM para cada seguradora estudada (Quadro 55, pág. 208).

De forma global, pode-se concluir que as seguradoras apresentam *gaps* no PM com origem na consciência da marca e no conhecimento da marca, devido à insuficiente priorização dada a estas dimensões da marca pelas seguradoras, face à elevada importância que os consumidores lhes atribuem no PM. Conclui-se, ainda, que as seguradoras apresentam *gaps* no PM com origem na identidade da marca e no valor percebido, atendendo à priorização excessiva dada pelas seguradoras a estas dimensões, face à descoberta que os consumidores não lhes atribuem impacto significativo no PM.

Desta investigação, conclui-se que a Consciência da marca, o Conhecimento da marca, a Credibilidade da marca e a Relevância da marca são as dimensões da marca em que as seguradoras do mercado português mais devem investir, e continuar a priorizar através de ações de *branding*, para conseguirem melhorar, de forma sustentada, o PM percebido pelos consumidores de seguros em Portugal.

8.2. CONTRIBUTOS TEÓRICOS

A lente multiteórica operacionalizada (PT; ST, RBV, DCT, SDLT) ao longo de todo o processo de investigação foi de extrema importância para incrementar a robustez conceitual e metodológica do trabalho (Figuras 5 e 6, pág. 117). Desta forma, tendo em vista o cumprimento de todos os objetivos fixados, foi possível responder às cinco questões de investigação que tinham sido formuladas.

A adoção do método de raciocínio abduutivo proporcionou a flexibilidade necessária para correlacionar as teorias operacionalizadas na recolha e análise dos dados (Easterby-Smith et al., 2021). Para uma melhor análise do PM, foi possível explorar os pontos fortes combinados dos métodos quantitativos e qualitativos, de acordo com o prescrito na literatura (e.g., Alzate, Arce-Urriza & Cebollada, 2022).

A distinção entre diferentes escolas de pensamento e de diversas abordagens de posicionamento proporcionaram novas perspetivas do conceito de PM neste campo de investigação (Urde et al., 2011; Urde & Koch, 2014). Esta contribuição conceitual promove a necessidade de mudança no foco do PM que se deverá centrar em modelos de PM que estimulem uma combinação coerente entre as suas dinâmicas internas e as perceções externas e preferências dos consumidores, de forma a conseguirem aumentar o seu *brand equity* (Blankson et al., 2014; Mogaji et al., 2023; Wang, 2015).

A identificação dos *gaps* de PM apresentada neste trabalho está alinhada com Saqib (2021), acerca do conceito de PM. A definição de PM de Saqib (2021), que combina as abordagens de Urde e Koch (2014), tentou reduzir a falta de consenso, as inconsistências e insuficiências existentes na literatura do PM.

A presente investigação contribui para a literatura de posicionamento em geral, oferecendo aos gestores referências teóricas e operacionais para o processo integrado de PM, enquanto desafia alguns dos postulados na literatura. Os resultados obtidos revelam estratégias específicas de posicionamento da marca não identificáveis na literatura e que podem servir de referência para futuras investigações e para os gestores de marcas. A análise de conteúdo das entrevistas permitiu a identificação de vários elementos das estratégias de PM pretendido, contribuindo empiricamente para aumentar o conhecimento sobre o tema.

Em concordância com as perspetivas de Wang (2015), os resultados obtidos contribuem para dotar os gestores das seguradoras do conhecimento necessário para responderem de forma mais assertiva e melhor fundamentada às seguintes responsabilidades: a) diagnosticar se as estratégias de posicionamento se sobrepõem às das marcas concorrentes; b) verificar o nível de semelhança entre as estratégias de várias seguradoras; c) aplicar mais ferramentas de análise para obter contributos dos consumidores de seguros acerca dos atributos que mais valorizam; d) direcionar recursos e capacidades dinâmicas para as dimensões da marca mais valorizadas pelos consumidores.

Desta forma, este trabalho proporciona aos gestores uma base sólida para poderem reavaliar as estratégias de PM e, com base nas perspetivas extraídas no estudo qualitativo, conduzirem análises de PM de forma mais bem estruturada, de acordo com os objetivos de PM que tiverem definido para as seguradoras.

Dos resultados obtidos, conclui-se que o PM é um processo complexo que necessita de gestão, coordenação e integração entre todos os membros de uma organização, em várias etapas, tal como está suportado na literatura (Koch & Gyrd-Jones, 2019; Urde & Koch, 2014). Através das entrevistas realizadas, foi possível verificar que a responsabilidade pelo PM deve estar delegada também em níveis hierárquicos intermédios e inferiores da gestão, tal como está suportado na literatura (e.g., Balmer, 2017; Koch & Gyrd-Jones, 2019; Urde & Koch, 2014).

Todavia, para a delegação do PM ter sucesso é crucial planear, organizar, liderar, decidir e implementar o PM pretendido com a efetiva coordenação entre gestores de vários níveis organizacionais, conforme se conseguiu detetar nas entrevistas realizadas com gestores de distintas posições hierárquicas. Quando a perceção do consumidor for divergente do posicionamento da marca pretendido, os gestores devem tomar medidas corretivas, através do *branding*, para ajustar a estratégia de PM.

Deste modo, em linha com os contributos de Saqib (2023), este trabalho revela que as estratégias de PM não devem ser estáticas. Estas devem ajustar-se dinamicamente para dar resposta às mudanças competitivas e às alterações de perceção dos consumidores relativamente às marcas. O PM das seguradoras tem de ser, necessariamente, um processo dinâmico e contínuo de construção e ajustamento das marcas, num mercado tão competitivo, e também instável em termos de fusões e aquisições, para conseguirem criar e manter um PM robusto (Gyrd-Jones et al., 2013).

Um dos principais contributos da tese é oferecer uma perspetiva dual, complementar, acerca do PM que pode contribuir para reduzir a falta de consenso na literatura. Neste trabalho, o PM é tratado simultaneamente como um processo intraorganizacional complexo e dinâmico (que resulta no PM pretendido por cada organização), bem como a posição que cada marca ocupa na mente do consumidor (que resulta no PM percecionado pelo mercado).

Este trabalho contribui para aproximar definições pouco consensuais e divergentes na literatura acerca do PM uma vez que os resultados obtidos nesta investigação demonstram que o PM resulta de uma duplicidade convergente entre o PM pretendido por uma organização e o PM percecionado pelos consumidores. Desta forma, o PM é o mesmo tempo um “verbo”, porque resulta do ato de gestão de “posicionar” ou “ir posicionando” uma marca, mas também é um “substantivo” porque o PM é “a posição obtida” na mente de cada consumidor, por parte de uma marca, num determinado momento. O PM pode, assim, representar simultaneamente um “verbo” e um “substantivo”, dependendo da perspetiva e dos objetivos com que os gestores o operacionalizarem nas empresas. Esta dualidade, reforça a necessidade de se encarar o processo de PM como holístico, estratégico, relacional e dinâmico, que implica a gestão de diversas atividades diárias, contínuas e proativas, de acordo com as sete etapas de PM sustentadas na literatura (e.g., Koch & Gyrd-Jones, 2019; Saqib, 2021, 2023).

8.3. CONTRIBUTOS PARA A GESTÃO

Até onde se conhece, esta investigação é inovadora ao explorar a perceção dos consumidores de seguros relativamente às dimensões da marca das seguradoras que contribuem para o PM percecionado no mercado, analisando os consumidores de seguros como coprodutores do PM das seguradoras, como seres humanos completos, com perceção, pensamento e emoções (Kotler, Jaya & Setiwan, 2017), cujas decisões e preferências devem orientar os gestores do PM das seguradoras.

Os resultados mostram que as seguradoras enfrentam dificuldades em diferenciar-se das concorrentes, pois os consumidores vêem as marcas como cada vez mais semelhantes (Robson, 2015), até por obrigações legais das seguradoras terem de construir as coberturas base das suas apólices de seguros obrigatórios com a mesma base legal (e.g., apólices uniformes da ASF para automóvel).

Para uma interpretação melhor contextualizada dos resultados globais, julga-se importante destacar que o perfil que caracteriza a amostra do estudo quantitativo é um consumidor de seguros com idade entre 35 e 54 anos, com um agregado familiar de três pessoas, com um rendimento mensal inferior a 1.499€, com habilitações de ensino superior e trabalhador por conta de outrem. Relativamente a seguros do ramo Vida, os participantes contratam pelo menos uma apólice de vida, do ramo proteção, sobretudo através do canal de distribuição bancário e 66,4% pagam menos de 499,99€ em prémios de seguros de vida por anuidade.

No ramo Não Vida, a maioria dos participantes tem pelo menos duas apólices contratadas, de seguro para automóvel e de seguro para habitação, realizadas diretamente na seguradora ou através de um mediador de seguros, e 67,8% pagam prémios anuais inferiores a 499,99€. O canal bancário é o preferido pelos consumidores para seguros de vida, com uma ligeira vantagem sobre os outros canais. Agentes de seguros e contratações diretas com seguradoras têm participações muito próximas, com 31,9% e 31,3% respetivamente, indicando que ambos os canais são igualmente preferidos pelos clientes. A distribuição relativamente equilibrada entre os canais sugere que os consumidores de seguros valorizam diferentes aspetos do processo de contratação, como a conveniência, a orientação personalizada e a relação direta com a seguradora.

Relativamente ao ramo Não Vida, a Fidelidade representa 35,9% das apólices de seguros contratadas pelos participantes. Ageas e Generali Tranquilidade têm participações semelhantes na amostra, ambas com aproximadamente 14%. Outras seguradoras juntas, que não fazem parte do estudo, representam uma parte significativa da amostra na contratação de seguros Não Vida (16,4%), indicando uma elevada dispersão fora do universo das seis maiores seguradoras em quota de mercado, em Portugal. O canal de contratação preferido para seguros Não Vida pelos consumidores participantes é o canal direto com a seguradora, com uma ligeira vantagem sobre a contratação com agentes de seguros. O canal bancário é o menos utilizado para a contratação de seguros Não Vida, possivelmente devido a uma menor perceção de especialização ou uma menor conveniência, comparando-o a outros canais.

Os resultados revelam que as abordagens de PM dos gestores das seguradoras devem ser mais apoiadas num *mix* das várias escolas de pensamento de posicionamento devidamente suportadas na literatura (Urde et al., 2011; Urde & Koch, 2014). Com efeito, sugere-se às seguradoras que combinem de forma dinâmica as abordagens mistas de posicionamento orientadas quer para a marca, quer para o mercado (Figura 4, pág. 93). Através da combinação das abordagens de posicionamento de “dentro para fora” e de “fora para dentro” (Quadro 3, pág. 94), as seguradoras podem ir ajustando o seu PM, agilizando de forma dinâmica a gestão da identidade pretendida para a sua marca em função da imagem da marca da seguradora obtida no mercado (Figura 3, pág. 91).

O processo de PM pretendido pelas seguradoras requer adesão significativa interna dos colaboradores, bem como a realização de atividades multinível por etapas (Koch & Gyrd-Jones, 2019), com todos os gestores comprometidos (Urde & Koch, 2014), para se conseguir implementar o PM definido na declaração de posicionamento que cada seguradora deverá desenvolver e comunicar a todos os *stakeholders* (Kotler & Armstrong, 2020; Kotler & Keller, 2021; Silverman & Smith, 2024).

Os gestores das seguradoras devem alinhar os *stakeholders* com o PM pretendido, o qual deve ser comunicado continuamente, reforçando permanentemente a declaração de PM. Este alinhamento estratégico no PM de cada seguradora é considerado vital e está devidamente suportado na literatura (Keller & Swaminathan, 2019; Olsen et al., 2022; Wallström, Karlsson & Salehi-Sangari, 2008; Yakimova & Beverland, 2005). Desta forma, as seguradoras poderão decidir e implementar o posicionamento da marca de forma congruente com a perceção dos consumidores de seguros em Portugal.

Atendendo aos *gaps* de PM identificados nas seguradoras, com a ajuda imprescindível dos consumidores de seguros, sugere-se que os gestores passem a incorporar mais dados relativos às perceções dos consumidores acerca das marcas nos processos internos de decisão do PM.

Esta tese fornece aos gestores ferramentas analíticas práticas para poderem identificar relações estruturais entre as dimensões da marca de cada seguradora e o seu impacto no PM percecionado pelos consumidores. De acordo com os resultados, os consumidores atribuem às dimensões da marca Consciência, Conhecimento, Credibilidade e Relevância impacto significativo no PM das seguradoras.

Neste sentido, de forma a conseguirem promover uma maior consciência da marca nos consumidores de seguros, sugere-se que as seguradoras invistam e priorizem ações relacionadas com campanhas de *storytelling* e em ações de parceria com embaixadores da marca (e.g., celebridades, influenciadores).

Para fortalecerem a consciência da marca, as seguradoras podem apostar em campanhas de educação e sensibilização em temas como a segurança, a saúde, a sustentabilidade ambiental, a responsabilidade social para se associarem a propósitos de grande relevância para o consumidor. Através de ações desenvolvidas a partir de conteúdos virtuais, imersivos, experienciais, virais, interativos ou bidirecionais, as seguradoras poderão aumentar o nível de consciência das marcas.

A formulação ou reforço de uma declaração de PM, por parte das seguradoras, é crucial nas estratégias de *branding* de forma a conseguirem aumentar o nível de consciência da marca. A declaração de PM deve ser implementada em todos os níveis hierárquicos de gestão interna e ser coerente com as ações do *mix* de marketing. A declaração de PM deve ser consistente com todos os elementos da marca para as seguradoras conseguirem alcançar a distintividade pretendida com o PM.

Para poderem aumentar o nível de conhecimento da marca, as seguradoras devem continuar a investir recursos e capacidades dinâmicas em ações relacionadas com a comunicação integrada de marketing (e.g., publicidade, promoção de vendas, relações públicas) e em ações de *social media marketing* (e.g., *YouTube, LinkedIn, Facebook*).

O conhecimento da marca pode, também, ser incrementado através do desenvolvimento de *blogs* temáticos, de *webinars* e de *podcasts* orientados para todos os temas relevantes, atuais e impactantes que pretendam transmitir ao mercado.

As parcerias estratégicas e o patrocínio de eventos relacionados com saúde, segurança, ESG, desporto e educação, que estejam alinhados com os valores da marca, poderão ajudar as seguradoras a aumentar o conhecimento da marca. A inovação nas modalidades e coberturas de seguro, bem como nos serviços associados aos seguros, podem aumentar o conhecimento da marca, pela diferenciação e distintividade que podem transmitir ao mercado, quer aos consumidores, quer aos mediadores.

Sugere-se às seguradoras que invistam no aprofundamento do conhecimento da marca junto dos consumidores, desenvolvendo uma oferta global mais simples, clara, transparente e compreensível. Desta forma, conseguirão mitigar as dificuldades que os consumidores sentem perante as complexidades dos contratos de seguros e do seu funcionamento. Esta debilidade tem mantido os consumidores vulneráveis no processo contratação de um seguro e desprotegidos em caso de ocorrência de sinistros (Beloucif, Donaldson & Kazanci, 2004; Kunreuther, Pauly & McMorrow, 2013).

A simplicidade e total transparência no funcionamento dos seguros permitem ao consumidor atingir um melhor conhecimento das marcas, e, simultaneamente, aumentar a credibilidade das marcas. Estes objetivos podem ser alcançados através de iniciativas focadas na literacia do consumidor e na simplificação da oferta de seguros. A transparência também pode ser reforçada pelo estabelecimento de comissões fixas sobre os prémios de seguros para quaisquer tipos de mediadores.

No que respeita a incrementar a credibilidade da marca, sugere-se às seguradoras que continuem a investir em ações de *branding* relacionadas com ESG e RSC, amplamente suportadas pela literatura (e.g., Esmailpour & Barjoei, 2016; Fatma et al., 2015; He & Lai, 2012; Singh & Banerjee, 2021).

Ainda que a implementação de iniciativas de ESG e RSC seja difícil e complexa para as seguradoras (Du, Bhattacharya & Sen, 2007; Pérez & del Bosque, 2012), os resultados do estudo quantitativo desenvolvido mostram que as ações relacionadas com o aumento da credibilidade da marca têm um impacto positivo e significativo na perceção dos consumidores de seguros acerca do PM das seguradoras em Portugal.

A credibilidade da marca pode aumentar se as seguradoras apostarem na clareza da redação das disposições contratuais referentes ao âmbito das coberturas e exclusões constantes dos contratos de seguro, evitando a ambiguidade na sua interpretação e conflitos na regularização de sinistros por incompreensão das condições contratuais. As seguradoras devem melhorar e agilizar os procedimentos e circuitos de informação com as empresas contratadas para a prestação dos serviços periféricos, prestados aos clientes (e.g., de assistência, de reboque, de transporte).

As seguradoras devem adotar um estilo de comunicação marcado pela precisão e transparência no conteúdo das informações enviadas aos tomadores de seguros, segurados ou terceiros lesados (e.g., clarificação dos clausulados em seguros de grupo no ramo Doença). Também devem apostar na máxima clareza em comunicações com os reclamantes de indemnizações em sinistros, sobretudo quando a indemnização proposta pela seguradora for distinta do valor reclamado, devendo ser prestadas explicações completas e discriminadas sobre quaisquer valores de indemnizações que sejam declinados para, desta forma, aumentar a credibilidade da marca.

Recomenda-se às seguradoras que repliquem nas ações de marketing o espírito do projeto “Descodificador”, implementado pela autoridade reguladora (ASF, 2024b), que é focado no aumento da literacia, para explicarem alguns conceitos básicos de seguros e de fundos de pensões. Estas ações podem ter elevado impacto na credibilidade da marca se as seguradoras utilizarem mensagens simples, através de vídeos de curta duração que clarifiquem os temas de seguros mais complexos (e.g., a diferença entre um seguro de saúde e um plano de saúde; explicar o período de carência e como funciona; explicar o que é a franquia e a sua relação com o prémio do seguro). As seguradoras deveriam replicar este tipo de projetos de literacia para descomplicar os diversos conceitos inerentes aos seguros, tornando-os fáceis de entender para os consumidores em geral.

De acordo com a ASF (2024b), têm ocorrido falhas na informação que as seguradoras são obrigadas a prestar nos contratos de diferentes ramos, em matéria de alteração das condições contratuais, designadamente quando pretendem aumentar do prémio do seguro. Decorrente de atualizações ou de regras contratualmente definidas, muitas vezes não são adequadamente comunicadas ou esclarecidas no momento da celebração do contrato (ASF, 2024b). Assim sendo, para aumentarem a credibilidade das marcas, sugere-se que as seguradoras aumentem a transparência e o rigor em todas as informações prestadas na divulgação, na comercialização e na cobrança dos serviços de seguros.

De acordo com ASF (2024b), as seguradoras deverão melhorar o nível de informação que consta nos avisos de pagamento nas renovações anuais, passando a fazer constar justificações claras para os aumentos nos prémios de seguro (e.g., a variação da sinistralidade; a inflação; a variação dos capitais seguros; a fiscalidade), sobretudo nos seguros de automóvel, multiriscos e doença (ASF, 2024b).

Com uma comunicação integrada de marketing mais intensiva, melhor dirigida e mais eficaz, as seguradoras poderão ser capazes de fortalecer a confiança dos consumidores, em linha com as recomendações da ASF (2024b). Deverão também investir em ações que possibilitem ao consumidor entender os riscos, as coberturas, os benefícios e as exclusões gerais dos contratos de seguros, associando-se às iniciativas do regulador (ASF, 2024b). Se o fizerem, certamente que as seguradoras poderão ser percecionadas como mais próximas, fáceis de entender e mais acessíveis aos consumidores, aumentando, desta forma, a credibilidade das marcas.

Para aumentar a relevância da marca, sugere-se às seguradoras que se ajustem de forma dinâmica aos consumidores e que inovem nos seus processos de tomada de decisão (Coelho et al., 2020; Gomes et al., 2016). As tecnologias de IA podem gerar oportunidades para transformar a relação com os consumidores, estimulando a confiança e a utilidade entre as partes. Inovações disruptivas, tais como o lançamento de um seguro básico modular, aumentariam a relevância das marcas e permitiriam o acesso generalizado aos seguros. A um “microseguro” de base, inovador, o consumidor poderia acrescentar coberturas adicionais e, desta forma, as seguradoras tornar-se-iam mais relevantes, dando a cada consumidor a possibilidade de contratar coberturas e serviços complementares adaptando o seguro às suas necessidades, preferências e restrições pessoais.

Adicionalmente, para incrementarem a relevância da marca, as seguradoras devem direcionar as estratégias para intervirem no *protection gap* diagnosticado no mercado segurador português (ASF, 2022; ASF, 2024b). Para reduzirem o *protection gap* em Portugal, deverão criar incentivos para os segurados procederem à revisão assídua das coberturas e dos capitais seguros das apólices de seguro, de forma a mitigarem problemas potenciais de infraseguro em caso de sinistro.

Através da inovação na oferta de seguros de poupança para a reforma, que sejam alternativas sólidas às debilidades dos sistemas públicos de pensões, as seguradoras conseguirão aumentar a relevância das marcas. Sugere-se que também inovem nos seguros ligados a doença/saúde, com a comparticipação de medicamentos e despesas de saúde em caso de catástrofes ou pandemias.

Se as seguradoras conseguirem implementar um programa alargado de microseguros direcionados às famílias portuguesas, a relevância das marcas aumentará de forma significativa e irá gerar-se um impacto positivo no posicionamento das marcas percecionado pelos consumidores em Portugal.

Os contributos apresentados para a gestão do posicionamento da marca estão alinhados com o objetivo de desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da ONU, no sentido de se “fortalecer a capacidade das seguradoras para incentivar a expansão do acesso aos serviços de seguros” a toda a população e, desta forma, poder-se minimizar o *protection gap* em Portugal.

8.4. LIMITAÇÕES E CONSTRANGIMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

O estudo quantitativo desenvolvido baseou-se na percepção dos consumidores acerca do posicionamento da marca tendo, por isso, ficado limitado a apenas um *stakeholder* (externo) das seguradoras. Da mesma forma, o estudo qualitativo ficou limitado às perspetivas de posicionamento da marca de apenas um *stakeholder* (interno), os gestores das seguradoras.

Tendo em conta as limitações de tempo e recursos, o estudo foi limitado a seis seguradoras do mercado português, e apenas a dois *stakeholders*, pelo que, qualquer interpretação e generalização dos resultados deve atender a esta especificidade do trabalho. Acresce ainda ter em conta que os resultados obtidos no estudo qualitativo dizem respeito a marcas complexas e maduras, pelo que só devem ser replicados noutras organizações com a devida precaução e parcimónia.

Na fase de planeamento e organização das entrevistas semiestruturadas com os gestores das seguradoras, enfrentaram-se alguns constrangimentos no agendamento e disponibilidade de alguns gestores. Após suplantar esta dificuldade, ao indagar acerca da arquitetura interna das marcas nos grupos seguradores estudados, alguns detalhes de organização interna não puderam ser totalmente comentados para cumprimento da obrigação do dever de sigilo interno nas seguradoras estudadas e, como tal, não puderam ser apresentados neste trabalho.

Por fim, registar que a incoerência e inexistência de dados estatísticos acerca da atividade do setor segurador em 2023, sobretudo em relatórios da APS e da ASF, constituem igualmente uma limitação à presente investigação, pois impediram uma análise mais atual e profunda do mercado segurador.

8.5. SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Tendo em conta as limitações referidas na operacionalização dos estudos qualitativo e quantitativo realizados, sugere-se alargar a presente investigação a outros *stakeholders* das seguradoras que poderão participar tanto no modelo desenvolvido de entrevistas semiestruturadas, como responder ao questionário construído, para se poder ampliar o espectro de perspetivas e percepções acerca do posicionamento da marca.

Para obviar as implicações das limitações da amostra, poder-se-á alargar a investigação à totalidade das seguradoras e dos mediadores de seguros do mercado português para se poder generalizar os resultados obtidos no setor segurador. Adicionalmente, sugere-se desenvolver a presente investigação noutros países, e noutros continentes, para ser possível comparar os resultados obtidos e potenciar as vantagens da generalização dos resultados a uma escala multinacional.

Externamente ao setor segurador, considera-se que expandir a presente investigação a outros setores de atividade poderá ajudar a validar a consistência dos contributos teóricos acerca do impacto das dimensões da marca no posicionamento da marca noutros mercados.

Ampliar o estudo do posicionamento da marca para outras áreas multidisciplinares do conhecimento, com o suporte de teorias do campo da psicologia, poderá abrir novas linhas de investigação acerca do impacto dos fatores psico-emocionais na perceção dos consumidores. Neste campo, o estudo do posicionamento da marca percecionado através de redes neuronais artificiais, poderá vir a ser útil para os gestores poderem ir ajustando de forma mais rápida, mais eficiente e mais dinâmica o posicionamento da marca das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2009). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Simon & Schuster. ISBN 9781439188385.
- Aaker, D. (2010). *Building strong brands*. Simon & Schuster. ISBN 9781849830409.
- Aaker, D. (2011). *Brand relevance: Making competitors irrelevant*. John Wiley & Sons. ISBN 9780470613580.
- Aaker, D. (2012). Win the Brand Relevance Battle and Then Build Competitor Barriers. *California Management Review*, 54(2), 43–57. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.2.43>.
- Aaker, D. (2020). *Owning Game-Changing Subcategories*. New York: Morgan James. ISBN 9781642798913.
- Aaker, D. (2023). Branding: too often overlooked in disruptive innovation and social purpose arenas. *Journal of Brand Management*, 30, 185–189. <https://doi.org/10.1057/s41262-023-00328-7>.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2012). *Brand leadership*. Simon and Schuster. ISBN 9781471104374.
- Aaker, D., & Moorman, C. (2023). *Strategic Market Management (12th Edition)*. John Wiley & Sons. ISBN: 9781119802914.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>
- Aaker, J. L., Benet-Martinez, V., & Garolera, J. (2001). Consumption symbols as carriers of culture: A study of Japanese and Spanish brand personality constructs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 492. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.81.3.492>.
- Aaker, J. L., & Fournier, S. (1995). A Brand as a Character, a Partner and a Person: Three Perspectives on the Question of Brand Personality. *ACR North American Advances*, 22, 391–395. UT: Association for Consumer Research.
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048-1063. <https://doi.org/10.1108/03090561211230197>.
- Adina, C., Gabriela, C., & Roxana-Denisa, S. (2015). Country-of-origin effects on perceived brand positioning. *Procedia Economics and Finance*, 23, 422-427. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00383-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00383-4).
- Agarwal, S., & Teas, R. K. (2001). Perceived Value: Mediating Role of Perceived Risk. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(4), 1-14. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501899>.
- Agarwal, S., Bhardwaj, G., Saraswat, E., Singh, N., Aggarwal, R., & Bansal, A. (2022). *Insurtech fostering automated insurance process using deep learning approach*. In 2nd International conference on innovative practices in technology and management (ICIPTM). IEEE. Gautam Buddha Nagar, India. <https://doi.org/10.1109/ICIPTM54933.2022.9753891>.
- Aggarwal, P., & McGill, A. L. (2012). When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. *Journal of Consumer Research*, 39(2), 307–323. <https://doi.org/10.1086/662614>.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 203–214. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.2.203.18734>.
- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. S. (2014). Brand personality and brand equity research: past developments and future directions. *The IUP Journal of Brand Management*, 11(3), 19-56. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2629971>.
- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. S. (2017). An empirical comparison of two brand personality scales: evidence from India. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 36(1), 86-92. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.01.006>.
- Ahmad, F., & Guzmán, F. (2020). Brand equity, online reviews, and message trust: The moderating role of persuasion knowledge. *Journal of Product & Brand Management*, 1(16). <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2019-2564>.
- Ahn, H.-K., Kim, H. J., & Aggarwal, P. (2014). Helping fellow beings: Anthropomorphized social causes and the role of anticipatory guilt. *Psychological Science*, 25(1), 224–229. <https://doi.org/10.1177/0956797613496823>.
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2006). Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 819-841. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2006.03.007>.
- Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer–brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 30(3), 258–266. <https://doi.org/10.1108/07363761311328928>.
- Albert, N., & Thomson, M. (2018). A synthesis of the consumer-brand relationship domain: Using text mining to track research streams, describe their emotional associations, and identify future research priorities. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 130–146. <https://doi.org/10.1086/696825>.
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1.062-1.075. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.014>.
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Brand passion: antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.009>.
- Albort-Morant, G., & Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.054>.
- Albort-Morant, G., Leal-Rodríguez, A. L., Fernández-Rodríguez, V., & Ariza-Montes, A. (2018). Assessing the origins, evolution and prospects of the literature on dynamic capabilities: A bibliometric analysis. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.004>.
- Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E. M., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *Journal of Marketing*, 63(1), 75-87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300106>.
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>.
- Allaway, A. W., Gooner, R. M., Berkowitz, D., & Davis, L. (2006). Deriving and exploring behavior segments within a retail loyalty card program. *European Journal of Marketing*, 40(11/12), 1317–1339. <https://doi.org/10.1108/03090560610702830>.
- Almeida, F. (2019). O contrato de seguro. *Revista Jurídica*, 45(2), 123-137.

- Alvarez, C., David, M., & George, M. (2023). Types of Consumer-Brand Relationships: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113753>.
- Alzate, M., Arce-Urriza, M., & Cebollada, J. (2022). Mining the text of online consumer reviews to analyze brand image and brand positioning. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 67, 102989. ISSN 0969-6989. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.102989>.
- AMA (2023). AMA dictionary. American Marketing Association. <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary>.
- Ambler, T. (1997). Do brands benefit consumers?. *International Journal of Advertising*, 16, 167-198. <https://doi.org/10.1080/02650487>.
- Ameyibor, L. E. K., Anabila, P., & Saini, Y. K. (2022). Brand positioning and business performance of alcoholic beverage firms in an emerging market context: the mediation effect of brand equity. *International Journal of Wine Business Research*, 34(1), 133-154. <https://doi.org/10.1108/IJWBR-11-2020-0056>.
- Amine, A. (1998). Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 305-319. <https://doi.org/10.1080/096525498346577>.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- Andreini, D., Pedeliento, G., Zarantonello, L., & Solerio, C. (2018). A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multi-perspective analysis. *Journal of Business Research*, 91, 123-133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.046>.
- Ang, S. H., & Lim, E. A. C. (2006). The influence of metaphors and product type on brand personality perceptions and attitudes. *Journal of Advertising*, 35(2), 39-53. <https://doi.org/10.1080/00913367.2006.10639226>.
- Apergis, N., & Poufina, T. (2020). The role of insurance growth in economic growth: Fresh evidence from a panel of OECD countries. *The North American Journal of Economics and Finance*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2020.101217>.
- Appiah, D., Ozuem, W., & Howell, E. K. (2016). *Towards a sustainable brand loyalty: Attitudinal loyalty perspective*. Eighteenth Annual International Conference. Dubai, UAE: Global Business and Technology Association.
- APS (2023). *Relatório Anual 2023*. Associação Portuguesa de Seguradores. Lisboa.
- APS (2024a). *Relatório Anual 2024*. Associação Portuguesa de Seguradores. Lisboa.
- APS (2024b). *Seguros Em Portugal | Panorama 2023*. Associação Portuguesa de Seguradores. Lisboa.
- Archer, M. S., Bhaskar, R., Collier, A., Lawson, T., & Norrie, A. (1998). *Critical realism: Essential readings*. Routledge. ISBN 9780415196321.
- Arnott, D. C. (1993). *Positioning: Redefining the Concept*. University of Warwick, Warwick Business School, Warwick.
- Arora, S. V., Kalro, A. D., & Sharma, D. (2023). Positioning products through names: effect of sound symbolism on perception of products with blended brand names. *Journal of Product & Brand Management*, 32(3), 361-378. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2021-3794>.
- Aryani, A., Conrad, M., Schmidtke, D., & Jacobs, A. (2018). Why "piss" is ruder than "pee"? The role of sound in affective meaning making. *PLoS ONE*, 13(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0198430>.
- Ascarza, E., Neslin, S. A., Netzer, O., Anderson, Z., Fader, P. S., Gupta, S., Hardie, B. G. S., Lemmens, A., Libai, B., Neal, D., & Provost, F. (2018). In Pursuit of Enhanced Customer Retention Management: Review, Key Issues, and Future Directions. *Customer Needs & Solutions*, 5, 65-81. <https://doi.org/10.1007/s40547-017-0080-0>.
- ASF (2022). *Protection gaps na economia portuguesa*. [Relatório da Nova SBE Finance Knowledge Center encomendado pela ASF]. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.
- ASF (2023). *Painel de Riscos do Setor Segurador*. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.
- ASF (2024a). *O Mercado Anual 2023*. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.
- ASF (2024b). *Relatório de Regulação e Supervisão da Conduta de Mercado 2023*. Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões.
- Asli, A. E. (2009). *A conceptual framework of positioning strategies: the role of product category, stage of life cycle and brand equity*. Proceedings of the Twelfth International Conference London School of Economics and Political Science.
- Asmussen, B., Harridge-March, S., Occhiocupo, N., & Farquhar, J. (2013). The multilayered nature of the internet-based democratization of brand management. *Journal of Business Research*, 66(9), 1473-1483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.010>.
- Astakhova, M., Swinberghe, K. R., & Wooldridge, B. R. (2017). Actual and ideal-self congruence and dual brand passion. *Journal of Consumer Marketing*, 34(7), 664-672. <https://doi.org/10.1108/JCM-10-2016-1985>.
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: a review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3-15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>.
- Athaide, G., & Klink, R. (2012). Creating Global Brand Names: The Use of Sound Symbolism. *Journal of Global Marketing*, 25, 202-212. <https://doi.org/10.1080/08911762.2012.744123>.
- Attor, C., Jibril, A. B., Amoah, J., & Chovancová, M. (2022). Examining the influence of brand personality dimension on consumer buying decision: evidence from Ghana. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17, 156-177. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0009>.
- Austin, J. R., Sigauw, J. A., & Mattila, A. S. (2003). A re-examination of the generalizability of the Aaker brand personality measurement framework. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 77-92. <https://doi.org/10.1080/0965254032000104469>.
- Avery, J., Fournier, S., & Wittenbraker, J. (2014). Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 72-81.
- Ayuso, M., Estany, M. G., & Nielsen, J. P. (2018). Improving automobile Insurance ratemaking using telematics: incorporating mileage and driver behaviour data. *Transportation*, 1(18). <https://doi.org/10.1007/s11116-018-9890-7>.
- Azar, S. L. (2015). Toward an understanding of brand sexual associations. *Journal of Product and Brand Management*, 24(1), 43-56. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0607>.
- Azar, S. L., Machado, J., Vacas-de-Carvalho, L., & Mendes, A. (2016). Motivations to interact with brands on Facebook – Towards a typology of consumer-brand interactions. *Journal of Brand Management*, 23(2), 153-178. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.3>.
- Azmat, M., & Lakhani, A. S. (2015). Impact of Brand Positioning strategies on consumer standpoint (A consumer's Perception). *Journal of Marketing and Consumer Research*, 14. ISSN 2422-8451.

- Azoulay, A., & Kapferer, J.-N. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *Journal of Brand Management*, 11(2), 143-155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>.
- Baalbaki, S. S., & Guzmán, F. (2016). A Consumer-Perceived Consumer Value-Based Brand Equity Scale. *Journal of Brand Management*, 23(3), 229-251. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.11>.
- Backhaus, K., Steiner, M., & Lugger, K. (2011). To invest or not to invest in brands? Drivers of brand relevance in B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1082-1092. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.002>.
- Baert, P. (2012). Positioning Theory and Intellectual Interventions. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 42(3), 304-324. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2012.00492.x>.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>.
- Bagozzi, R. P., Batra, R., & Ahuvia, A. (2017). Brand love: Development and validation of a practical scale. *Marketing Letters*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>.
- Baker, W. E. (2003). Does brand name imprinting in memory increases brand information retention? *Psychology & Marketing*, 20, 1119-1135. <https://doi.org/10.1002/mar.10111>.
- Baksi, A. K., & Panda, T. K. (2018). Branding destinations with multisensory brand associations and evaluating its impact on behavioral pattern under the intervention of multiplex phenomenon of relationship-branding. *Management Science Letters*, 8, 1169-1182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.8.007>.
- Balducci, B., & Marinova, D. (2018). Unstructured data in marketing. *Journal of Academic Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0581-x>.
- Ballantyne, D., & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 363-371. <https://doi.org/10.1108/08858620710780127>.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248-291. <https://doi.org/10.1108/03090560110694763>.
- Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180-196. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.46>.
- Balmer, J. M. T., & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972-997. <https://doi.org/10.1108/03090560310477627>.
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2003). *Revealing the corporation: Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding, and corporate-level marketing*. Abingdon, UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203422786>.
- Balmer, J.M.T. (2017). Corporate Brand Orientation: What Is It? What of It?. In: Balmer, J.M.T., Powell, S.M., Kernstock, J., Brexendorf, T.O. (eds) *Advances in Corporate Branding. Journal of Brand Management: Advanced Collections*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_10.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo, Lda. ISBN 9789726183129.
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70. ISBN 9789724415062.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203-207. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2018). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (6th ed.). Prentice Hall. ISBN 9780134741147.
- Baron, D. P. (1995). Integrated strategy: Market and nonmarket components. *California Management Review*, 37(2), 47-65. <https://doi.org/10.2307/41165788>.
- Bartsch, F., Zeugner-Roth, K. P., & Katsikeas, C. S. (2022). Consumer authenticity seeking: Conceptualization, measurement, and contingent effects. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 296-323. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00813-y>.
- Barwise, P., & Meehan, S. (2010). The one thing you must get right when building a brand. *Harvard business review*, 88(12), 80-84.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Batra, R., Myers, J. G., & Aaker, D. (1996). *Advertising Management* (5th ed.). Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 316-338. ISBN 9780133057157.
- Batra, S. K., & Kazmi, S. (2008). *Consumer Behaviour* (2nd ed.) Excel Books, New Delhi. ISBN 9788174466440.
- Baumgarth, C., Merrilees, B., & Urde, M. (2013). Brand orientation: past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 29(9/10), 973-1182. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.817768>.
- Beekhuizen, J., & Bazeley, P. (2024). *Qualitative data analysis with NVivo* (4th ed.). SAGE Publications Ltd. ISBN: 9781529626421.
- Belaid, S., & Behi, A. T. (2011). The role of attachment in building consumer-brand relationships: an empirical investigation in the utilitarian consumption context. *Journal of Product & Brand Management*, 20(1), 37-47. <https://doi.org/10.1108/10610421111108003>.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2021). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective* (12th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN 9781260259315.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business Research Methods*. Oxford University Press. ISBN 9780198869443.
- Beloucif, A., Donaldson, B., & Kazanci, U. (2004). Insurance broker-client relationships: An assessment of quality and duration. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 327-342. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770130>.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2005). Co-branding on industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 706-713. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.004>.
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative Research*, 15(2), 219-234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>.
- Bernardino, G. (2020). Challenges and opportunities for the insurance sector in Europe. *Annales des Mines - Réalités industrielles*. <https://doi.org/10.3917/rindu1.201.0099>.

- Berry, L. L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137. <https://doi.org/10.1177/0092070300281012>.
- Best, B., Miller, K., McAdam, R., & Moffett, S. (2021). Mission or margin? Using dynamic capabilities to manage tensions in social purpose organisations' business model innovation. *Journal of Business Research*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.068>.
- Beverland, M. (2005). Crafting brand authenticity: The case of luxury wines. *Journal of Management Studies*, 42(5), 1003–1029. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00530.x>.
- Beverland, M., Farrelly, F., & Quester, P. G. (2010). Authentic subcultural membership: Antecedents and consequences of authenticating acts and authoritative performances. *Psychology & Marketing*, 27(7), 698–716. <https://doi.org/10.1002/mar.20352>.
- Beverland, M., Napoli, J., & Farrelly, F. (2010). Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27, 33-48. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00698.x>.
- Beverland, M., Napoli, J., & Yakimova, R. (2007). Branding the business marketing offer: Exploring brand attributes in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 394-399. <https://doi.org/10.1108/08858620710780154>.
- Bhaskar, R. (2008). *A Realist Theory of Science* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203090732>.
- Bhat, S., & Reddy, S. K. (1998). Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, 15(1), 32-43. <https://doi.org/10.1108/07363769810202664>.
- Bhatnagar, S. B., Syed, A. A., & Mishra, J. K. (2017). Identifying Customer Loyalty Supporting Factors in the Retail Banking Context: An Empirical Examination. *Journal of Relationship Marketing*, 16(3), 197–225. <https://doi.org/10.1080/15332667.2017.1349556>.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder – Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257–272. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9730-3>.
- Bhattacharyya, P. (2014). Perceptual Mapping of Consumers: A Correspondence Analysis Approach Towards Consumers of Leather Products in Calcutta, India. *Asian Forum on Business Education Journal*, 7, 91-101. <https://doi.org/10.14456/afbe.2014.2>.
- Biesta, G. (2010). *Pragmatism and the philosophical foundations of mixed methods research*. In Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage, 95–117. <https://doi.org/10.4135/9781506335193>.
- Bigné, E., Pérez, R., & Aldás-Manzano, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46, 575-594. <https://doi.org/10.1108/03090561211202620>.
- Bigné, E., Pérez, R., & Sanchez, I. (2009). Brand credibility in cause-related marketing: The moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18, 437-447. <https://doi.org/10.1108/10610420910989758>.
- Bilgili, B., & Ozkul, E. (2015). Brand Awareness, Brand Personality, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction Relations in Brand Positioning Strategies (A Torku Brand Sample). *Journal of Global Strategic Management*, 2, 89-89. <https://doi.org/10.20460/JGSM.2015915576>.
- Blair, J., Czaja, R., & Blair, E. (2014). *Designing surveys*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781071909904>.
- Blankson, C. (2016). *Positioning a brand. The Routledge Companion to Contemporary Brand Management*, 12. Routledge Editors. ISBN 9781315796789.
- Blankson, C., & Coffie, S. (2019). *Branding and Positioning in Base of the Pyramid Markets in Africa*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351038065>.
- Blankson, C., & Crawford, J. C. (2012). Impact of positioning strategies on service firm performance. *Journal of Business Research*, 65(3), 311–316. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.013>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (1999). Issues and challenges in the positioning of service brands: A review. *Journal of Product & Brand Management*, 8. <https://doi.org/10.1108/10610429910266968>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (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. <https://doi.org/10.1362/026725704773041113>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (2007a). Positioning strategies of international and multicultural-oriented service brands. *Journal of Services Marketing*, 21. <https://doi.org/10.1108/08876040710818921>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (2007b). Congruence between Positioning and Brand Advertising. *Journal of Advertising Research*, 47(1), 79–94. <https://doi.org/10.2501/S0021849907070080>.
- Blankson, C., & Kalafatis, S. (2019). Positioning Strategies in industrial and B2B markets. *Industrial Marketing Management*, 81, 14–15. ISSN 0019-8501. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.011>.
- Blankson, C., Cowan, K., Crawford, J., Kalafatis, S., Singh, J., & Coffie, S. (2013). A Review of the Relationships and Impact of Market Orientation and Market Positioning on Organizational Performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(6), 499-512. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.804857>.
- Blankson, C., Enyinda, C. I., & Fadahunsi, A. (2023). Branding and positioning strategies in industrial and B2B markets in the Middle East or Africa (MEA). *Industrial Marketing Management*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.009>.
- Blankson, C., Kalafatis, S., Cheng, J., & Hadjicharalambous, C. (2008). Impact of Positioning Strategies on Corporate Performance. *Journal of Advertising Research*, 48(1), 106-122. <https://doi.org/10.2501/S0021849908080124>.
- Blankson, C., P. Kalafatis, S., Coffie, S., & H. Tsogas, M. (2014). Comparisons of media types and congruence in positioning of service brands. *Journal of Product & Brand Management*, 23(3), 162-179. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2013-0466>.
- Blombäck, A., & Axelsson, B. (2007). The role of corporate brand image in the selection of new subcontractors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(6), 418-430. <https://doi.org/10.1108/08858620710780181>.
- Boatswain, M. L. (2015). *Decoy effects in brand positioning*. West Yorkshire, UK, Kingston University.
- Boisvert, J., & Ashill, N. J. (2011). How brand innovativeness and quality impact attitude toward new service line extensions: The moderating role of consumer involvement. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 517–527. <https://doi.org/10.1108/08876041111173642>.
- Boisvert, J., & Khan, M. S. (2020). Toward a better understanding of the main antecedents and outcomes of consumer- based perceived product innovativeness. *Journal of Strategic Marketing*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1807589>.
- Bolancé, C., Estany, M. G., & Padilla-Barreto, A. E. (2016). *Predicting probability of customer churn in insurance, Modeling and Simulation in Engineering*. Economics and Management - International Conference, MS 2016, Proceedings. https://doi.org/10.1007/978-3-319-40506-3_9.

- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customers Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65. <http://www.jstor.org/stable/193196>.
- Bolton, R. N. (2020). First steps to creating high impact theory in marketing. *MAS Review*, 10, 172-178. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00181-w>.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384. <https://doi.org/10.1086/208564>.
- Borg, I., Groenen, P. J., & Mair, P. (2018). *Applied Multidimensional Scaling and Unfolding* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-31848-1>.
- Bortoli, L., & Birck, A. (2017). Mapa perceptual no contexto empresarial: aspectos relevantes para a sua elaboração. *Revista de Administração IMED*, 7, 230. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v7n1p230-249>.
- Bosnjak, M., Bochmann, V., & Hufschmidt, T. (2007). Dimensions of brand personality attributions: A person-centric approach in the German cultural context. *Social Behavior and Personality*, 35(3), 303-316. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.3.303>.
- Botha, E., Creaven, G., & Mandy, J. (2020). Conveniently healthy: The impact of health endorsements on brand trust, brand loyalty and brand equity in fast moving consumer goods convenience versus shopping goods. *South African Journal of Business Management*, 51(1). <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1535>.
- Bouhrel, O., Mzoughi, N., Hadji, D., & Slimane, I. (2009). Brand Personality and Mobile Marketing: An Empirical Investigation. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3, 462-469. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1078883>.
- Boyarski, A., & Bronstein, A. (2021). *Multidimensional Scaling*. In: Ikeuchi, K. (eds) Computer Vision. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63416-2_827.
- Brace, I. (2018). *Questionnaire Design: How to Plan, Structure, and Write Survey Material for Effective Market Research* (3rd ed.). Kogan Page. ISBN 9780749481988.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>.
- Branaghan, R. J., & Hildebrand, E. A. (2011). Brand personality, self-congruity, and preference: A knowledge structures approach. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(5), 304-312. <https://doi.org/10.1002/cb.365>.
- Brandt, C., De Mortanges, C.P., Bluemelhuber, C., & Van Riel, A.C.R. (2011). Associative networks: a new approach to market segmentation. *International Journal of Market Research*, 53(2), 187-207. <https://doi.org/10.2501/IJMR-53-2-187-208>.
- Braun, A., Schmeiser, H., & Schreiber, F. (2016). On consumer preferences and the willingness to pay for term life insurance. *European Journal of Operational Research*, 253(3), 761-776. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.023>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Brinkmann, S. (2018). *The Interview*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN 9781483349800.
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2014). *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). Sage Publications. ISBN 9781452275727.
- Brochado, A., Silva, R. V., & LaPlaca, P. (2015). Assessing brand personality associations of top-of-mind wine brands. *International Journal of Wine Business Research*, 27(2), 125-142. <https://doi.org/10.1108/IJWB-05-2014-0025>.
- Brown, B., Zablah, A., Bellenger, D., & Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, 41(3), 508-520. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.008>.
- Bruhn, M., Schoenmüller, V., Schäfer, D., & Heinrich, D. (2012). Brand authenticity: Towards a deeper understanding of its conceptualization and measurement. *Advances in Consumer Research*, 40, 567-576. <https://ssrn.com/abstract=2402187>.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press. ISBN 9780199689453.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press. ISBN 9780199668649.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2012). *Quantitative data analysis with IBM SPSS 17, 18 & 19: A guide for social scientists*. Abingdon-on-Thames: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203180990>.
- Buchanan, L., Simmons, C. J., & Bickart, B. A. (1999). Brand equity dilution: Retailer display and context brand effects. *Journal of Marketing Research*, 36, 345-355. <https://doi.org/10.2307/3152081>.
- Bünnings, C., Schmitz, H., Tauchmann, H., & Ziebarth, N.R. (2019). The Role of Prices Relative to Supplemental Benefits and Service Quality in Health Plan Choice. *Journal Risk and Insurance*, 86, 415-449. <https://doi.org/10.1111/jori.12219>.
- Büyükdag, N., & Kitapci, O. (2020). Antecedents of consumer-brand identification in terms of belonging brands. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102420. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102420>.
- Byrne, B.M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315757421>.
- Caiado, A. (2018). Seguros de vida e os seus impactos. *Revista Portuguesa de Seguros*, 19(3), 213-226.
- Calder, B., & Isaac, M. & Malthouse, E. (2015). How to Capture Consumer Experiences: A Context-Specific Approach to Measuring Engagement: Predicting Consumer Behavior Across Qualitatively Different Experiences. *Journal of Advertising Research*. 56. <https://doi.org/10.2501/JAR-2015-028>.
- Calder, B. J. (2012). *Writing a Brand Positioning Statement and Translating it into Brand Design*. In Kellogg on Marketing (eds A.M. Tybout and B.J. Calder). <https://doi.org/10.1002/9781119199892.ch5>
- Calderón-Fajardo, V., Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., & Ekinci, Y. (2023). Brand personality: Current insights and future research directions. *Journal of Business Research*, 166, 114062. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114062>.
- Campbell, C., Papania, L., Parent, M., & Cyr, D. (2010). An exploratory study into brand alignment in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 712-720. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.009>.
- Cappiello, A. (2018). *Technology and the insurance industry: Re-configuring the competitive landscape*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5>.

- Cappiello, A. (2020). The technological disruption of insurance industry: A review. *International Journal of Business and Social Science*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n1p1>.
- Cardoso-Junior, M., & Scarpel, R. (2013). Métodos de construção e interpretação do mapa perceptual para estudos de percepção de riscos. *Podes*, 5, 443-475.
- Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum*, 41(5), 545-547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>.
- 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). <https://doi.org/10.36957/jai.2182-696X.v9i1-12>.
- Casaló, L., Flavián, C., & Guinaliú, M. (2007). The impact of participation in virtual brand communities on consumer trust and loyalty: The case of free software. *Online Information Review*, 31(6), 775-792. <https://doi.org/10.1108/14684520710841766>.
- Casidy, R., & Shin, H. (2015). The effects of harm directions and service recovery strategies on customer forgiveness and negative word-of-mouth intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 103–112. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.07.012>.
- Casidy, R., & Yan, L. (2022). The effects of supplier B2B sustainability positioning on buyer performance: The role of trust. *Industrial Marketing Management*, 102, 311–323. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.005>.
- Castaneda-García, J. A., Friás-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*, 59(8), 1447-1463. <https://doi.org/10.1177/0047287519881506>.
- César Machado, J., Vacas-de-Carvalho, L., Costa, P., & Lencastre, P. (2012). Brand mergers: examining consumers' responses to name and logo design. *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 418-427. <https://doi.org/10.1108/10610421211264900>.
- Chandon, J.-L., Laurent, G., Lambert-Pandraud, R. (2022). Battling for consumer memory: Assessing brand exclusiveness and brand dominance from citation-list. *Journal of Business Research*, 145, 468-481. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.036>.
- Chandrasekar, K. S. (2010). *Marketing Management: Text and Cases*. Tata McGraw-Hill Publication, New Delhi. ISBN 9780071067737.
- Chang, H. H., & Wu, L. H. (2014). An examination of negative e-WOM adoption: Brand commitment as a moderator. *Decision Support Systems*, 59, 206–218. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.11.008>.
- Chang, M. K., Cheung, W., & Tang, M. (2013). Building trust online: Interactions among trust building mechanisms. *Information and Management*, 50(7), 439–445. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.06.003>.
- Chapman, J., & Wahlers, R. (1999). A Revision and Empirical Test of the Extended Price-Perceived Quality Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3), 53-64. <https://doi.org/10.1080/10696679.1999.11501840>.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.81.18255>.
- Chen, C. C. M., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Dennis, C. (2017). Investigating the Uses of Corporate Reputation and Its Effects on Brand Segmentation, Brand Differentiation, and Brand Positioning: Evidence from the Taiwanese Pharmaceutical Industry. *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 240–257. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1318019>.
- Chen, C. F., & Chang, Y. Y. (2008). Airline brand equity, brand preference, and purchase intentions— The moderating effects of switching costs. *Journal of Air Transport Management*, 14(1), 40– 42. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2007.11.003>.
- Chen, J., & Smith, R. E. (2018). The boundaries for ad creativity: effects of type of divergence and brand processing and responses. *Journal of Brand Management*, 25, 561–576. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0106-4>.
- Chen, K., Kou, G., Shang, J., & Chen, Y. (2015). Visualizing market structure through online product reviews: integrate topic modeling, TOPSIS, and multi-dimensional scaling approaches. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14, 58-74. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2014.11.004>.
- Chen, M. F., & Mau, L. H. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, 29(1), 59–74. <https://doi.org/10.1080/02642060802116339>.
- Chen, M.-F., & Wang, L.-H. (2009). The moderating role of switching barriers on customer loyalty in the life insurance industry. *Service Industries Journal*, 29(8), 1105–1123. <https://doi.org/10.1080/02642060902764574>.
- Chen, R. P., Wan, E. W., & Levy, E. (2017). The effect of social exclusion on consumer preference for anthropomorphized brands. *Journal of Consumer Psychology*, 27(1), 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.004>.
- Chen, Y., Mandler, T., & Meyer-Waarden, L. (2021). Three decades of research on loyalty programs: A literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 179-197. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.057>.
- 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*, 38(4), 523-541, <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2018-0587>.
- Chevalier, J., & Mayzlin, D. (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345–354. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.3.345>.
- Chi Cui, C., Lewis, B. R., & Park, W. (2003). Service quality measurement in the banking sector in South Korea. *International Journal of Bank Marketing*, 21(4), 191-201. <https://doi.org/10.1108/02652320310479187>.
- Chi, H. K., Yeh, H. R., & Yang, Y. T. (2009). The impact of brand awareness on consumer purchase intention: The mediating effect of perceived quality and brand loyalty. *The Journal of International Management Studies*, 4(1), 135-144.
- Chi, T., & Kilduff, P.P.D. (2010). An empirical investigation of the determinants and shifting patterns of US apparel imports using a gravity model framework. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(3), 501-520. <https://doi.org/10.1108/13612021011061915>.
- Chien, S. Y., & Tsai, C. H. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434–444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>.
- Choudhury, M., & Harrigan, P. (2014). CRM to social CRM: The integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>.

- Christensen, C. M., & Raynor, M. (2013). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business Review Press. ISBN 9781422196571.
- Christodoulides, G., Gerrath, M., & Siamagka, N. (2021). Don't be rude! The effect of content moderation on consumer-brand forgiveness. *Psychology and Marketing*, 38, 1686–1699. <https://doi.org/10.1002/mar.21458>.
- Chung, J. Y., Lee, J., & Heath, R. L. (2013). Public relations aspects of brand attitudes and customer activity. *Public Relations Review*, 39(5), 432-439. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.05.001>.
- Coelho, A., Bairrada, C., & Peres, F. (2019). Brand communities' relational outcomes, through brand love. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 154-165. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1593>.
- Coelho, F. J. F., Bairrada, C. M., & de Matos Coelho, A. F. (2020). Functional brand qualities and perceived value: The mediating role of brand experience and brand personality. *Psychology & Marketing*, 37. <https://doi.org/10.1002/mar.21279>.
- Coelho, F., & Easingwood, C. (2008). An exploratory study into the drivers of channel change. *European Journal of Marketing*, 42(9-10), 1005-1022. <https://doi.org/10.1108/03090560810891118>.
- Coffie, S. (2016). An exploration of managerial views on positioning services in Ghana. *Journal of African Business*, 17(3), 360-376. <https://doi.org/10.1080/15228916.2016.1185878>.
- Coffie, S. (2018). Positioning strategies for branding services in an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 28, 321-335. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1500626>.
- Cole, C., Fier, S., Carson, J., & Andrews, D. (2015). The Impact of Insurer Name Changes on The Demand for Insurance. *Journal of Risk & Insurance*, 82. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2013.12018.x>.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50005-X>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN 9781259070952.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications. ISBN 9781412997461.
- Cornwell, T. B., & Kwon, Y. (2020). Sponsorship-linked marketing: Research surpluses and shortages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 607–629. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00654-w>.
- Costa, R., Cruz, M., Gonçalves, R., Dias, Á., Vinhas da Silva, R., & Pereira, L. (2022). Artificial intelligence and its adoption in financial services. *International Journal of Services Operations and Informatics*, 12, 70. <https://doi.org/10.1504/IJSOI.2022.123569>.
- Cox, M., & Cox, T. (2008). *Multidimensional Scaling*. In: Handbook of Data Visualization. Springer Handbooks Comp. Statistics. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-33037-0_14.
- Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2012). *Strategic Marketing* (10th ed.), McGraw Hill. ISBN 9780071326230.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN 9781071817971.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN 9781544398426.
- Cruz, M. M. (2006). *Fundamentos do Processo de Decisão Estratégica na Indústria Seguradora Portuguesa*. Coleção Caminhos do Conhecimento. Instituto Politécnico de Lisboa. Edições Colibri. ISBN: 9789727726141.
- Cui, C. C., Mrad, M., & Hogg, M. K. (2018). Brand addiction: Exploring the concept and its definition through an experiential lens. *Journal of Business Research*, 87, 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.028>.
- D'Anselmo, A., Prete, G., Zdybek, P., Tommasi, L., & Brancucci, A., (2019). Guessing meaning from word sounds of unfamiliar languages: A cross-cultural sound symbolism study. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00593>
- Dallakyan, A. (2014). *Yogurt Market Analysis in Armenia Using Hedonic Price Model and Perceptual Mapping Method*. American Economic Association (AEA) Annual Meeting.
- Dana, L. P., & Dumez, H. (2015). Qualitative research revisited: Epistemology of a comprehensive approach. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 26(2), 154-170. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071822>.
- Danes, J. E., Hess, J. S., Story, J. W., & Vorst, K. (2012). On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations. *Journal of Brand Management*, 19(4), 289–303. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.39>
- Darooneh, A. (2007). Insurance pricing in small size markets. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 380, 411-417. <https://doi.org/10.1016/j.physa.2007.02.110>.
- Das, G. (2016). Antecedents and consequences of trust: an e-tail branding perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 713-730. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2015-0089>.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61. <https://doi.org/10.1177/014920630002600105>
- Dash, A. (2015). Quality-Based Perceptual Mapping of Leading Banks in India: An Empirical Study. *The IUP Journal of Management Research*, 14(4). <https://ssrn.com/abstract=2710544>.
- D'Astous, A., & Gargouri, E. (2001). Consumer evaluations of brand imitations. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 153-167. <https://doi.org/10.1108/03090560110363391>.
- Davison, M. L. (1983). Introduction to multidimensional scaling and its applications. *Applied Psychological Measurement*, 7(4), 373–379. <https://doi.org/10.1177/014662168300700401>.
- Dawes, J., Mundt, K., & Sharp, B. (2009). Consideration sets for financial services brands. *Journal of Financial Services Marketing*, 14(3), 190-202. <https://doi.org/10.1057/fsm.2009.19>.
- De Caigny, A., Coussement, K., & De Bock, K. W. (2018). A new hybrid classification algorithm for customer churn prediction based on logistic regression and decision trees. *European Journal of Operational Research*, 269. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.02.009>.
- de Chernatony, L. (1993). Categorizing brands: Evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal of Marketing Management*, 9(2), 173–188. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.996422>.
- de Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114–132. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540169>.

- de Chernatony, L. (2009). Towards the Holy Grail of Defining 'Brand'. *Marketing Theory*, 9(1), 101-105. <https://doi.org/10.1177/1470593108100063>.
- de Chernatony, L. (2010). *Creating Powerful Brands* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781856178501>
- de Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074-1090. <https://doi.org/10.1108/03090569810243721>.
- de Chernatony, L., & Riley, F. D. (1999). Experts' views about defining services brands and the principles of services branding. *Journal of Business Research*, 46(2), 181-192. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00021-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00021-6).
- de Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1095-1118. <https://doi.org/10.1108/03090560310477681>.
- de la Llave, M. Á., López, F. A., & Angulo, A. (2018). The impact of geographical factors on churn prediction: an application to an insurance company in Madrid's urban area. *Scandinavian Actuarial Journal*, 3, 188-203. <https://doi.org/10.1080/03461238.2018.1531781>.
- de Leeuw, J. & Mair, P. (2009). Multidimensional Scaling using majorization: SMACOF in R. *Journal of Statistical Software*, 31. <https://doi.org/10.18637/jss.v031.i03>.
- Del Río, A., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2001). The role of the brand name in obtaining differential advantages. *Journal of Product & Brand Management*, 10 (7), 452-465. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006242>.
- Delgado-Ballester, E., & Fernández-Sabiote, E. (2016). Once upon a brand: storytelling practices by Spanish brands. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20, 115-131. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2016.06.001>.
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Alemán, J. L., & Yagüe-Guillén, M. J. (2003). Development and validation of a brand trust scale. *International Journal of Market Research*, 45(1), 35-53. <https://doi.org/10.1177/147078530304500103>.
- den Hond, F., Rehbein, K.A., de Bakker, F.G.A., & Lankveld, H.K.-v. (2014). Reputation Effects between CSR and CPA. *Journal of Management Studies*, 51, 790-813. <https://doi.org/10.1111/joms.12063>.
- Denzin, N. K. (2001). *Interpretive interactionism*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984591>.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(2), 80-88. <https://doi.org/10.1177/1558689812437186>.
- Dessart, L., Veloutou, C., & Morgan-Thomas, A. (2020). Brand negativity: A relational perspective on anti-brand community participation. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1761-1785. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2018-0423>.
- Devlin, J. F., & McKechnie, S. (2008). Consumer perceptions of brand architecture in financial services. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 654-666. <https://doi.org/10.1108/03090560810862561>.
- Dexe, J., Franke, U., & Rad, A. (2021). Transparency and insurance professionals: a study of Swedish insurance practice attitudes and future development. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 46(4). <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00207-9>.
- Dholakia, U., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 241-263. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.004>.
- Dibb, S., & Simkin, L. (1993). The strength of branding and positioning in services. *International Journal of Service Industry Management*, 4(1), 25-35. <https://doi.org/10.1108/09564239310024967>.
- Dickinson, J.B. (2011). The role of authenticity in relationship marketing. *Journal of Management and Marketing Research*, 8, 1-12.
- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: the merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of Consumer Psychology*, 87(5), 586-98. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.5.586>.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02>.
- Dimofte, C. V., Johansson, J., & Ronkainen, I. (2008). Cognitive and affective reactions of american consumers to global brands. *Journal of International Marketing*, 16(4), 115-137. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.4.113>.
- Diwan, S. P. (2016). Investigating the relationship among desired, actual, and perceptual positioning strategies of Indian car brands. *Journal of Global Marketing*, 29(5), 315-323. <https://doi.org/10.1080/08911762.2015.1133868>.
- Diwan, S. P., & Bodla, B. S. (2011). Development of empirically based customer-derived positioning typology in the automobile industry. *Journal of Strategic Marketing*, 19(6), 531-550. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.586716>.
- Diwan, S.P., & Bodla, B.S. (2022). Measuring brand positioning effectiveness of car brands using triangular approach. *SN Business Economics* 2, 39. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00211-8>.
- Dodds, W. B., Monroe, K. B., & Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.1177/002224379102800305>.
- Dominique-Ferreira, S. (2018). The key role played by intermediaries in the retail insurance distribution. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(11), 1170-1192. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2017-0234>.
- Dominique-Ferreira, S., Vasconcelos, F. C., & Proença, J. F. (2016). Determinants of customer price sensitivity: an empirical analysis. *Journal of Services Marketing*, 30(3), 327-340. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2014-0409>.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>.
- Dong, Y. F. (2016). *Whom your brand is more like? Analysis of brand image and brand personality*. In Proceedings of the 2016 International Conference on Contemporary Education, Social Sciences and Humanities (370-374). <https://doi.org/10.2991/icesh-16.2016.95>.
- Dong, Y., Frees, E, Huang, F., & Hui, F. (2022). Multi-State Modelling of Customer Churn. *Astin Bulletin*, 52, 1-30. <https://doi.org/10.1017/asb.2022.18>.
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: Toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230-251. <https://doi.org/10.2307/258704>.
- Doyle, J. R., & Bottomley, P. A. (2004). Font appropriateness and brand choice. *Journal of Business Research*, 57(8), 873-880. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00487-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00487-3).
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>.

- Duffy, D. L. (1998). Customer loyalty strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 15(5), 435–448. <https://doi.org/10.1108/07363769810235910>.
- Durvasula, S., Lysonski, S., Mehta, S. C., & Tang, B. P. (2004). Forging relationships with services: The antecedents that have an impact on behavioural outcomes in the life insurance industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 8(4), 314–326. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770129>.
- Dutot, V., Galvez, E. R., & Versailles, D. W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation. *Management Decision*, 54(2), 363–389. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015>.
- Easterby-Smith, M., Jaspersen, L.J., Thorpe, R., & Valizade, D. (2021). *Management and business research* (Seventh edition). SAGE. ISBN 9781529758573.
- Eggers, F., O'Dwyer, M., Kraus, S., Vallaster, C., & Goldenberg, S. (2013). The impact of brand authenticity on brand trust and SME growth: a CEO perspective. *Journal of World Business*, 48(3), 340–348. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.07.018>.
- Eggert, & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 107–118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>.
- 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*, 294. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_19.
- Eisend, M., & Stokburger-Sauer, N. E. (2013). Brand personality: A meta-analytic review of antecedents and consequences. *Marketing Letters*, 24(3), 205–216. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9232-7>.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>.
- El-Adly, M. I. (2019). Modelling the relationship between hotel perceived value, customer satisfaction, and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 322–332. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007>.
- Elias, A.A., Cavana, R.Y., & Jackson, L.S. (2002). Stakeholder analysis for R&D project management. *R&D Management*, 32, 301–310. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00262>.
- Eling, M., & Jia, R. (2019). Efficiency and profitability in the global insurance industry. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, Article 101190. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101190>.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The impact of digitalization on the insurance value chain and the insurability of risks. *The Geneva papers on risk and insurance-issues and practice*, 43, 359–396.
- Ellili, N., Nobanee, H., Alsaiari, L., Shanti, H., Hillebrand, B., Hassanain, N., & Elfout, L. (2023). The Applications of Big Data in the Insurance Industry: A Bibliometric and Systematic Review of Relevant Literature. *The Journal of Finance and Data Science*, 9, 100102. <https://doi.org/10.1016/j.jfds.2023.100102>.
- Emms, P., Haberman, S., & Savoulli, I. (2007). Optimal strategies for pricing general insurance. *Insurance: Mathematics and Economics*, 40(1), 15–34. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2006.02.014>.
- Enríquez-De-La-O, J. (2015). Individual decision-making by top executives as a valuable resource for strategic management – A resource-based view and dynamic capability approach. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 46. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.11.01>.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice. *Journal of Consumer Research*, 31, 191–198. <https://doi.org/10.1086/383434>.
- Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34–49. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.1.034.qxd>.
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Alam, K., & Shahiduzzaman, M. (2017). Towards understanding stakeholder salience transition and relational approach to 'better' corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 673–689. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2805-z>.
- Erem Ceylan, I. (2022). *The Effects of Artificial Intelligence on the Insurance Sector: Emergence, Applications, Challenges, and Opportunities*. In: Bozkuş Kahyaoglu, S. (eds) *The Impact of Artificial Intelligence on Governance, Economics and Finances* (2). Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-16-8997-0_13.
- Esch, F.-R. (2014). *Strategy and technique of brand management*. Vahlen. ISBN 9783800648573.
- Esch, F.-R., Möll, T., Schmitt, B., Elger, C. E., Neuhaus, C., & Weber, B. (2012). Brands on the brain: Do consumers use declarative information or experienced emotions to evaluate brands? *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.08.004>.
- Esmailpour, M., & Barjoei, S. (2016). The impact of corporate social responsibility and image on brand equity. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 8(3), 55–66.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207–1213. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.005>.
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional non-profit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841–853. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.012>.
- Fakhrudinova, E., Kolesnikova, J., & Yurieva, O. K. (2014). Current trends of realization of the intellectual capital and problems of intellectual migration. *Procedia Economics and Finance*, 14(1), 326–332. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00720-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00720-5).
- Falasca, M., Zhang, Y., Conchar, M., & Li, B. (2017). The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 901–912. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0289>.
- Falkala, A.M., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3). <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2011-0138>.
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: The mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840–856. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0166>.

- Fayvishenko, D. (2018). Formation of Brand Positioning Strategy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4, 245-248. <https://doi.org/10.30525/2256-0742>.
- Feldwick, P. (1996). What is brand equity anyway, and how do you measure it? *Market Research Society Journal*, 38(2), 1-17. <https://doi.org/10.1177/147078539603800201>.
- Felício, J. A., & Freire, C. R. (2016). From customer motivation to corporate performance. The role of strategic factors and distribution channels of financial service firms. *Service Business*, 10(1), 135-157. <https://doi.org/10.1007/s11628-014-0260-z>.
- Fernandes, T., & Moreira, M. (2019). Consumer brand engagement, satisfaction and brand loyalty: a comparative study between functional and emotional brand relationships. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 274-286. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2017-1545>.
- Fernández, A.H. (2012). El valor percibido por el consumidor: conceptualización y variables relacionadas. Camino para el éxito de un negocio. *3C Empresa*, 1, 2. ISSN: 2254-3376.
- Ferreira, J. & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>.
- Fetscherin, M. (2019). The five types of brand hate: How they affect consumer behavior. *Journal of Business Research*, 101, 116-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.017>.
- Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How important are brands? A cross-category, cross-country study. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 823-839. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.5.823>.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Monitor. ISBN: 9789729413674.
- Fontaine, C., Haarman, A., & Schmid, S. (2006). The stakeholder theory. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, 31(3), 425-432.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>.
- Foroudi, P., Melewar, T. C., & Gupta, S. (2017). Corporate logo: History, definition, and components. *International Studies of Management & Organization*, 47(2), 176-196. <https://doi.org/10.1080/00208825.2017.1256166>.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373. <https://doi.org/10.1086/209515>.
- Fournier, S., & Alvarez, C. (2012). Brands as relationship partners: Warmth, competence, and in-between. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 177-185. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.10.003>.
- Frank, R. G. (2012). Long-term care financing in the United States: sources and institutions. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 34(2), 333-345. <https://doi.org/10.1093/aep/pps016>.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>.
- Freire, C. M. R. (2012). *A influência dos factores estratégicos nas estruturas de distribuição e no desempenho: O caso das empresas seguradoras* [Tese de doutoramento, Universidade Aberta]. Repositório Institucional da Universidade Aberta. <http://hdl.handle.net/10400.2/2321>.
- Freling, T. H., & Forbes, L. P. (2005). An empirical analysis of the brand personality effect. *Journal of Product & Brand Management*, 14(7), 404-413. <https://doi.org/10.1108/10610420510633350>.
- Fritz, K., Schoenmueller, V., & Bruhn, M. (2017). Authenticity in branding—exploring antecedents and consequences of brand authenticity. *European Journal of Marketing*, 51(2), 324-348. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the Effectiveness of Brand-Positioning Strategies from a Consumer Perspective. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1763-1786. <https://doi.org/10.1108/03090561011079873>.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2012). Customer perceived positioning effectiveness: conceptualization, operationalization, and implications for new product managers. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 229-244. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00892.x>.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>.
- Gallace, A., Ngo, M., Sulaitis, J., & Spence, C. (2011). Multisensory Presence in Virtual Reality: Possibilities & Limitations. *Multiple Sensorial Media Advances and Applications: New Developments in MulSeMedia*, 1-38. <https://doi.org/10.4018/978-1-60960-821-7.ch001>.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I., & Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10, 179-191. <https://doi.org/10.1002/cb.328>.
- Gallarza, M., & Saura, I. (2006). Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour. *Tourism Management*, 27, 437-452. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.12.002>.
- Gamble, P. R., Boyd, D. R., & Gilliland, D. I. (2009). Partner Relationship Management: A Strategic Approach to Greater Customer Loyalty in the Insurance Sector. *The Journal of Financial Services Marketing*, 13(1), 66-78.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87. <https://doi.org/10.1177/002224299906300205>.
- Geertz, C. (1973). *Thick description: Toward an interpretive theory of culture*. In C. Geertz, The interpretation of cultures: Selected essays (3-30). Basic Books. <https://doi.org/10.4324/9780203931950-11>.
- Germann, F., Grewal, R., Ross, W. T., & Srivastava, R. K. (2014). Product recalls and the moderating role of brand commitment. *Marketing Letters*, 25(2), 179-191. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9250-5>.
- Gerring, J. (2012). *Social science methodology. A unified framework* (2nd ed.). Cambridge University Press. ISBN 9780521132770.
- Geuens, M., Weijters, B., & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002>.
- Ghiglione, R. (2001). *O inquérito: teoria e prática* (4.a ed.). Celta Editora. ISBN 9727741207.
- Gibbs, G. R. (2018). *Analyzing Qualitative Data*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526441867>.

- Giese, J. L., & Cote, J. A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1-24
- Gigauri, I. (2019). Perceptual Mapping as a Marketing Research Tool for Brand Positioning. *International Journal of Economics and Management Studies*, 6, 73-79. <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V6I4P110>.
- Gilal, R., Gilal, N., Gilal, F., & Gong, Z. (2021). The role of nostalgic brand positioning in capturing brand equity: Theoretical extension and analysis. *International Journal of Consumer Studies*, 46. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12653>.
- Glynn, M. S., Brodie, R. J., & Motion, J. (2012). The benefits of manufacturer brands to retailers. *European Journal of Marketing*, 46(9), 1127-1149. <https://doi.org/10.1108/03090561211247856>.
- Goldkuhl, G. (2012). Pragmatism vs interpretivism in qualitative information systems research. *European Journal of Information Systems*, 21, 135-46. <https://doi.org/10.1057/ejis.2011.54>.
- Golossenko, A., Pillai, K.G., & Aroean, L. (2020). Seeing brands as humans: Development and validation of a brand anthropomorphism scale. *International Journal of Research in Marketing*, 37(4), 737-755. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.02.007>.
- Gomes, M., Fernandes, T., & Brandão, A. (2016). Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 193-204. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0151>.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J., & Marques, C. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa - Conceção, Análise e Aplicações*. Pactor. ISBN: 9789896931148.
- Gong, T., & Yi, Y. (2018). The effect of service quality on customer satisfaction, loyalty, and happiness in five Asian countries. *Psychology & Marketing*, 35(6), 427-442. <https://doi.org/10.1002/mar.21096>.
- Gordon, R., Zainuddin, N., & Magee, C. (2016). Unlocking the potential of branding in social marketing services: Utilising brand personality and brand personality appeal. *Journal of Services Marketing*, 30(1), 48-62. <https://doi.org/10.1108/ISM-02-2015-0105>.
- Gounaris, S. (2005). Measuring service quality in b2b services: an evaluation of the SERVQUAL scale vis-à-vis the INDSERV scale. *Journal of Services Marketing*, 19, 421-435. <https://doi.org/10.1108/08876040510620193>.
- Gower, J., Groenen, P. J. F., Van de Velden, M. & Vines, K. (2010). Perceptual Maps: The Good, the Bad and the Ugly. *ERIM Report Series Reference*, 11. <https://ssrn.com/abstract=1572196>.
- Grant, C., & Osanloo, A. F. (2016). Understanding, Selecting, and Integrating a Theoretical Framework in Dissertation Research: Creating the Blueprint for Your House. *Administrative Issues Journal*, 4, 12-26. <https://doi.org/10.5929/2014.4.2.9>.
- Grayson, K., & Martinec, R. (2004). Consumer perceptions of iconicity and indexicality and their influence on assessments of authentic market offerings. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 296-312. <https://doi.org/10.1086/422109>.
- Greenwell, T. C., Fink, J. S., & Pastore, D. L. (2002). Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5(2), 129-148. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(02\)70064-8](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(02)70064-8).
- Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of marketing*, 62(2), 46-59. <https://doi.org/10.2307/1252160>.
- Griffith, D. A., Noble, S., & Chen, Q. (2006). The performance implications of entrepreneurial proclivity: a dynamic capabilities approach. *Journal of Retailing*, 82(1), 51-62. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2005.11.007>.
- Grisaffe, D. B., & Nguyen, H. P. (2011). Antecedents of emotional attachment to brands. *Journal of Business Research*, 64(10), 1052-1059. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.11.002>.
- Groenen, P., & Van de Velden, M. (2016). Multidimensional Scaling by Majorization: A Review. *Journal of Statistical Software*, 73. <https://doi.org/10.18637/jss.v073.i08>.
- Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.52>.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept – a mistake? *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152. <https://doi.org/10.1108/09604520110393386>.
- Grönroos, C. (2016). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). John Wiley & Sons. ISBN 9781118921449.
- Groves, R. M., Fowler, F. J., Jr., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2009). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley. ISBN 9780470465462.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 105-117. SAGE Publications.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso*. Edições Sílabo. ISBN 9789728818661.
- Guèvremont, A., & Grohmann, B. (2018). Does brand authenticity alleviate the effect of brand scandals? *Journal of Brand Management*, 25. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0084-y>.
- Guido, G., & Peluso, A. M. (2015). Brand anthropomorphism: Conceptualization, measurement, and impact on brand personality and loyalty. *Journal of Brand Management*, 22(1), 1-19. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.40>.
- Guillén, M., Nielsen, J. P., & Pérez- Marín, A. M. (2008). The need to monitor customer loyalty and business risk in the European insurance industry. *Geneva Papers on Risk and Insurance Issues and Practice*, 33 (2), 207-218. <https://doi.org/10.1057/gpp.2008.1>.
- 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*, 63. ISSN 0275-5319. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101757>.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 41(1), 7-18. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.1.7.25084>.
- Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005). The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. *Journal of Marketing*, 69(4), 210-218. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.210>.
- Gutiérrez, C., Montero-Simó, M., Araque-Padilla, R., & Gutiérrez, L. (2013). Evaluation of perceived value in the consumption of coffee with ethical attributes. *Agrociencia*, 47, 195-207.
- Gwin, C. F., & Gwin, C. R. (2003). Product Attributes Model: A Tool for Evaluating Brand Positioning. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 11(2), 30-42. <https://doi.org/10.1080/10696679.2003.11658494>.

- Gyrd-Jones, R., & Kornum, N. (2013). Managing the co-created brand: Value and cultural complementarity in online and offline multi-stakeholder ecosystems. *Journal of Business Research*, 66(9), 1484–1493. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.045>.
- Gyrd-Jones, R., Helm, C., & Munk, J. (2013). Exploring the impact of silos in achieving brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29(9/10), 1056–1078. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.811283>.
- Gyrd-Jones, R., Merrilees, B., & Miller, D. (2013). Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions. *Journal of Brand Management*, 20(7), 571–589. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.1>.
- Ha, H. Y., & Janda, S. (2014). Brand personality and its outcomes in the Chinese automobile industry. *Asia Pacific Business Review*, 20(2), 216–230. <https://doi.org/10.1080/13602381.2013.841022>.
- Hagtvedt, H. (2011). The impact of incomplete typeface logos on perceptions of the firm. *Journal of Marketing*, 75(4), 86–93. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.8>.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. ISBN 9781473756540.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2000). *Marketing research: A practical approach for the new millennium*. Irwin/McGraw-Hill.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long Range Planning: International Journal of Strategic Management*, 46(1-2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2023). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed.). SAGE Publications. ISBN: 9781071862506.
- Halliday, S. V. (2016). User-generated content about brands: Understanding its creators and consumers. *Journal of Business Research*, 69(1), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.027>.
- Hammerschmidt, M., Donnevert, T., & Bauer, H. H. (2008). *Brand efficiency and brand relevance-introducing and linking both concepts*. In AMA Winter Educators' Conference Proceedings. <https://doi.org/10.2139/ssrn.962240>.
- Han, L., Li, D., Moshirian, F., & Tian, Y. (2010). Insurance Development and Economic Growth. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice*, 35, 183–199. <https://doi.org/10.1057/gpp.2010.4>.
- Hansemark, O. C., & Albinsson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(1), 40–57. <https://doi.org/10.1108/09604520410513668>.
- Hargadon, A., & Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484–500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>.
- Harré, R. (2012). *Positioning theory: Moral dimensions of social-cultural psychology*. In J. Valsiner (Ed.), *The Oxford handbook of culture and psychology* (191–206). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195396430.013.0010>.
- Harré, R., & Van Langenhove, L. (1999). *Positioning Theory: Moral contexts of intentional action*. Oxford: Blackwell. ISBN 9780631211396.
- Harrison-Walker, L. J. (2019). The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research*, 95, 376–391. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.049>.
- Hartmann, J., Huppertz, J., Schamp, C., & Heitmann, M. (2019). Comparing automated text classification methods. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 20–38. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.09.009>.
- Hassan, S. S., & Craft, S. (2012). Examining world market segmentation and brand positioning strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 344–356. <https://doi.org/10.1108/07363761211247460>.
- Hassani, H., Unger, S., & Beneki, C. (2020). Big data and actuarial science. *Big Data and Cognitive Computing*, 4(4), 40. <https://doi.org/10.3390/bdcc4040040>.
- Hassey, R. V. (2019). How brand personality and failure-type shape consumer forgiveness. *Journal of Product and Brand Management*, 28(2), 300–315. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2017-1563>.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. John Wiley & Sons. ISBN 9780470245361.
- He, J., & Zhang, F. (2022). Dynamic brand positioning: a firm-customer synergistic strategy of brand meaning cocreation in a hyperconnected world. *European Journal of Marketing*, 56(10), 2774–2803. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2021-0813>.
- He, Y., & Lai, K. K. (2012). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(3–4), 249–263. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.661138>.
- Heere, B., & Dickson, G. (2008). Measuring Attitudinal Loyalty: Separating the Terms of Affective Commitment and Attitudinal Loyalty. *Journal of Sport Management*, 22, 227–239. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.227>.
- Hegner, S. M., Fetscherin, M., & van Delzen, M. (2017). Determinants and outcomes of brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 13–25. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2016-1070>.
- Heinberg, M., Katsikeas, C. S., Ozkaya, H. E., & Taube, M. (2019). How nostalgic brand positioning shapes brand equity: Differences between emerging and developed markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00637-x>.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91–102. <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell. ISBN 9781405135757.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762–1800. <https://doi.org/10.1108/03090560310495456>.

- Henderson, P. W., & Cote, J. A. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14-30. <https://doi.org/10.1177/0022242998062002>.
- Henderson, P. W., Cote, J.A., Leong, S.M., & Schmitt, B.H. (2003). Building Strong Brands in Asia: Selecting the Visual Components of Image to Maximize Brand Strength. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 297-313. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.03.001>.
- Hentzen, J. K., Hoffmann, A., Dolan, R., & Pala, E. (2021). Artificial intelligence in customer-facing financial services: a systematic literature review and agenda for future research. *International Journal of Bank Marketing*, 40(6), 1299-1336. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2021-0417>.
- Herbst, U., & Merz, M. (2011). The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1072-1081. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.003>.
- Hermann, F., & Landstrom, H. (2015). What makes entrepreneurship research interesting? Reflections on strategies to overcome the rigour-relevance gap. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28, 1-25. <https://doi.org/10.1080/08985626.2015.1100687>.
- Hernandez-Fernandez, A., & Lewis, M. C. (2019). Brand authenticity leads to perceived value and brand trust. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 222-238. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-10-2017-0027>.
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN 9789726182733.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H).
- Hinton, L., Nichols, J., & Ohala, J.J. (2006). *Sound Symbolism*. Cambridge, Cambridge University Press. ISBN 9780521026772.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>.
- Hofmann, J., Clement, M., Völckner, F., & Hennig-Thurau, T. (2017). Empirical generalizations on the impact of stars on the economic success of movies. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 442-461, <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.08.006>.
- Holbrook, M. (Ed.). (1998). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203010679>.
- Hollebeek, L. D., Glynn, M. S., & Brodie, R. J. (2014). Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 149-165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>.
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance?. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201-212. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.03.004>.
- Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate Social Responsibility in Business-to-Business Markets: How Organizational Customers Account for Supplier Corporate Social Responsibility Engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54-72. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0089>.
- Hooley, G. J., & Saunders, J. (1993). *Competitive positioning: the key to market success*. Prentice Hall, 3-240. ISBN 9780131555990.
- Hooley, G. J., Broderick, A., & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6(2), 97-116. <https://doi.org/10.1080/09652549800000003>.
- Hooley, G. J., Nicoulaud, B., Rudd, J., & Lee, N. (2020). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (7th ed.). Pearson Education. ISBN 9781292276557.
- Hoopes, D. G., & Madsen, T. L. (2008). A capability-based view of competitive heterogeneity. *Industrial and Corporate Change*, 17(3), 393-426. <http://dx.doi.org/dtn008>.
- Hoshi, H., Kwon, N., Akita, K., & Auracher, J. (2019). Semantic associations dominate over perceptual associations in vowel-size iconicity. *i-perception*, 10, 1-31. <https://doi.org/10.1177/2041669519861981>.
- Hothersall, S. J. (2018). Epistemology and social work: enhancing the integration of theory, practice and research through philosophical pragmatism. *European Journal of Social Work*, 22(5), 860-870. <https://doi.org/10.1080/13691457.2018.1499613>.
- Hsiao, C., Shen, G. C., & Chao, P. (2015). How does brand misconduct affect the brand-customer relationship? *Journal of Business Research*, 68(4), 862-866. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.042>.
- Hsu, K.-T. (2012). The Advertising Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Brand Equity: Evidence from the Life Insurance Industry in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 189-201. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1118-0>.
- Hsu, L.-C., Chih, W.-H., & Liou, D.-K. (2015). Understanding community citizenship behavior in social networking sites. *Industrial Management & Data Systems*, 115(9), 1752-1772. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2015-0211>.
- Huaman-Ramirez, R., Albert, N., & Merunka, D. (2019). Are global brands trustworthy? The role of brand affect, brand innovativeness, and consumer ethnocentrism. *European Business Review*, 31(6), 926-946. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2017-0202>.
- Huang, R., & Sarigöllü, E. (2012). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. *Journal of Business Research*, 65(1), 92-99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.003>.
- Huang, Y., & Meng, S. (2019). Automobile insurance classification ratemaking based on telematics driving data. *Decision Support Systems*, 127, 113156. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.113156>.
- Hudson, S., Huang, L., Roth, M. S., & Madden, T. J. (2016). The influence of social media interactions on consumer-brand relationships: A three-country study of brand perceptions and marketing behaviors. *International Journal of Research in Marketing*, 33, 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.004>.
- Hughes, T. (2006). New channels/old channels: Customer management and multi-channels. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 113-129. <https://doi.org/10.1108/03090560610637347>.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7).
- Hultman, M., Skarmeas, D., Oghazi, P., & Beheshti, H. (2015). Achieving tourist loyalty through destination personality, satisfaction, and identification. *Journal of Business Research*, 68(11), 2227-2231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.002>.
- Hunt, S. D. (2020). Indigenous theory development in marketing: the foundational premises approach. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 8-17. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00165-w>.

- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2022). Masterful operant resources, masterful marketing competences, and the masterful marketing academic. *Journal of Marketing Management*, 1(7). <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2083215>.
- Hur, W., Ahn, K., & Kim, M. (2011). Building brand loyalty through managing brand community commitment. *Management Decision*, 49(7), 1194–1213. <https://doi.org/10.1108/00251741111151217>.
- Iacobucci, D. & Churchill, G. (2018). *Marketing Research: Methodological Foundations* (12th edition). CreateSpace Publishing Platform. ISBN 9781983654466.
- Iglesias, O., & Ind, N. (2020). Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27, 710–720. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00205-7>.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2019). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 96, 343–354. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.043>.
- Iglesias, O., Singh, J. & Batista-Foguet, J. (2011). The role of brand experience and affective commitment in determining brand loyalty. *Journal of Brand Management*, 18, 570–582. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.58>.
- Ilicic, J., & Webster, C. M. (2014). Investigating consumer–brand relational authenticity. *Journal of Brand Management*, 21(4), 342–363. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.11>.
- INPI (2024). Instituto Nacional da Propriedade Industrial. <https://inpi.justica.gov.pt>.
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy, and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81, 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>.
- Jahn, S., Gaus, H., & Kiessling, T. (2012). Trust, Commitment, and Older Women: Exploring Brand Attachment Differences in the Elderly Segment. *Psychology & Marketing*, 29(6), 445–457. <https://doi.org/10.1002/mar.20533>.
- Jalilvand, M. R., & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: an empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(4), 460–476. <https://doi.org/10.1108/02634501211231946>.
- Jalkala, A.M., & Keränen, J. (2014). Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 253–264. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2011-0138>.
- James, W. (1907). *Pragmatism: A new name for some old ways of thinking*. Longmans, Green and Co. <https://doi.org/10.1037/10851-000>.
- Janiszewska, K., & Insch, A. (2012). The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: Elements, structure and application capabilities. *Journal of International Studies*, 5(1), 9–19. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2012/5-1/2>.
- Japutra, A., Keni, K., & Nguyen, B. (2016). What's in a university logo? Building commitment in higher education. *Journal of Brand Management*, 23, 137–152. <https://doi.org/10.1057/bm.2016.1>.
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Laine, P. M. (2011). Organizational dynamics and complexities of corporate brand building — A practice perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196–204. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.07.001>.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414. <https://doi.org/10.2307/259184>.
- Jeppesen, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why Do Users Contribute to Firm-Hosted User Communities? The Case of Computer-Controlled Music Instruments. *Organization Science*, 17(1), 45–63. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0156>.
- Jiang, W., Mavondo, F. T., Matanda, M. J. (2015). Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability. *Management Decision*, 53(6), 1184–1202. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2014-0178>.
- Jiang, Y., Gorn, G. J., Galli, M., & Chattopadhyay, A. (2016). Does your company have the right logo? How and why circular-and angular-logo shapes influence brand attribute judgments. *Journal of Consumer Research*, 42(5), 709–726. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv049>.
- Johnson, A. R., Matear, M., & Thomson, M. (2011). A Coal in the Heart: Self-Relevance as a Post-Exit Predictor of Consumer Anti-Brand Actions. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 108–125. <https://doi.org/10.1086/657924>.
- Johnson, A. R., Whelan, J., & Thomson, M. (2012). Why brands should fear fearful consumers: How attachment style predicts retaliation. *Journal of Consumer Psychology*, 22(2), 289–298. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.04.006>.
- Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33, 14–26. <https://doi.org/10.3102/0013189X033007014>.
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893929>.
- Jones, T., Fox, G. L., Taylor, S. F., & Fabrigar, L. R. (2010). Service customer commitment and response. *Journal of Services Marketing*, 24(1), 16–28. <https://doi.org/10.1108/08876041011017862>.
- Joseph, M., Stone, G., & Anderson, K. (2003). Insurance customers assessment of service quality: a critical evaluation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 81–92. <https://doi.org/10.1108/14626000310461222>.
- Joshi, R., & Garg, P. (2020). Role of brand experience in shaping brand love. *International Journal of Consumer Studies*, 1(34), <https://doi.org/10.1111/ijcs.12618>.
- Juntunen, M., Juntunen, J., & Juga, J. (2011). Corporate brand equity and loyalty in B2B markets: A study among logistics service purchasers. *Journal of Brand Management*, 18(4/5), 300–311. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.43>.
- Kaffash, S., Azizi, R., Huang, Y., & Zhu, J. (2020). A survey of data envelopment analysis applications in the insurance industry 1993–2018. *European Journal of Operational Research*, 284, 801–813. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.07.034>.
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of Marketing*, 80(3), 25–41. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0006>.
- Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., & Blankson, C. (2000). Positioning strategies in business markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(6), 416–437. <https://doi.org/10.1108/08858620010349501>.
- Kalafatis, S., Remizova, N., Riley, D., & Singh, J. (2012). The differential impact of brand equity on B2B co-branding. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(8), 623–634. <https://doi.org/10.1108/08858621211273574>.
- Kapferer, J.-N. (2003). *As Marcas - Capital da Empresa - Criar e desenvolver marcas fortes* (3.ª Ed.). Bookman. ISBN 9788536302546.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page Publishers. ISBN 9780749465162.

- Kapoor, A., Sahay, A., Singh, N., Pammi, V. S. C., & Banerjee, P. (2023). The neural correlates and the underlying processes of weak brand choices. *Journal of Business Research*, 154, 113230, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.056>.
- Kapoor, H., & Heslop, L. A. (2009). Brand positivity and competitive effects on the evaluation of brand extensions. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 228–237. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.05.001>.
- Kapoor, S., & Banerjee, S. (2021). On the relationship between brand scandal and consumer attitudes: A literature review and research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(5), 1047–1078. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12633>.
- Kaufmann, H. R., Loureiro, S. M. C., Basile, G., & Vrontis, D. (2012). The increasing dynamics between consumers, social groups and brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(4), 404–419. <https://doi.org/10.1108/13522751211257088>.
- Kearney, T., Coughlan, J., & Kennedy, A. (2012). An exploration of the effects of the servicescape on customer and employee responses in a grocery retail context. *Irish Journal of Management*, 32(2). ISSN 1649-248X.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing measuring and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>.
- Keller, K. L. (1999). Brand mantras: rationale, criteria, examples, *Journal of Marketing Management*, 15(1), 43-51. <https://doi.org/10.1362/026725799784870513>.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1998). The impact of corporate marketing on a company's brand extensions. *Corporate Reputation Review*, 1, 356-378. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540057>.
- Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities, *Marketing Science*, 25(6), 740-759. <https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0153>.
- Keller, K. L., & Swaminathan, V. (2019). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity* (5th Global Edition). Pearson. ISBN 9781292314990.
- Kemp, E., Jillapalli, R., & Becerra, E. (2014). Healthcare branding: developing emotionally based consumer brand relationships. *Journal of Services Marketing*, 28(2), 126–137. <https://doi.org/10.1108/JSM-08-2012-0157>.
- Keränen, J., Piirainen, K., & Salminen, R. (2012). Systematic review on B2B branding: research issues and avenues for future research, *Journal of Product & Brand Management*, 21(6), 404-417. <https://doi.org/10.1108/10610421211264892>.
- Khan, I., & Fatma, M. (2017). Antecedents and outcomes of brand experience: an empirical study. *Journal of Brand Management*, 24(5), 439-452. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0040-x>.
- Khan, I., & Rahman, Z. (2015). A review and future directions of brand experience research. *International Strategic Management Review*, 3, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2015.09.003>.
- Khoironi, T. A., Syah, H., & Dongoran, P. (2018). Product quality, brand image and pricing to improve satisfaction impact on customer loyalty. *International Review of Management and Marketing*, 8(3), 51-58.
- Kim, M. J., & Lim, J. H. (2019). A comprehensive review on logo literature: research topics, findings, and future directions. *Journal of Marketing Management*, 35(13-14), 1291-1365. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1604563>.
- Kim, T., & Phua, J. (2020). Effects of brand name versus empowerment advertising campaign hashtags in branded Instagram posts of luxury versus mass-market brands. *Journal of Interactive Advertising*, 20(2), 95-110. <https://doi.org/10.1080/15252019.2020.1734120>.
- Kim, T., Sung, Y., & Moon, J. H. (2020). Effects of brand anthropomorphism on consumer-brand relationships on social networking site fan pages: The mediating role of social presence. *Telematics and Informatics*, 51, (Article 101406). <https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101406>.
- Kim, W. C. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121. <https://doi.org/10.1177/000812560504700301>.
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2019). *Interviews in qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications. ISBN 9781446274972.
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1996). *Marketing research: An applied approach* (5th ed.). McGraw-Hill. ISBN 9780079122520.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). Guilford Press. ISBN 9781462523351.
- Klink, R. R. (2000). Creating Brand Names with Meaning: The Use of Sound Symbolism. *Marketing Letters*, 11, 5–20. <https://doi.org/10.1023/A:1008184423824>.
- Klink, R. R. (2001). Creating meaningful new brand names: A study of semantics and sound symbolism, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 27-34. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501889>.
- Klink, R. R. (2003). Creating Meaningful Brands: The Relationship Between Brand Name and Brand Mark. *Marketing Letters*, 14, 143–157. <https://doi.org/10.1023/A:1027476132607>.
- Klink, R. R., & Wu, L. (2014). The role of position, type, and combination of sound symbolism imbeds in brand names. *Marketing Letters*, 25, 13–24. <https://doi.org/10.1007/s11002-013-9236-3>.
- Knox, S. (2004). Positioning and branding your organisation. *Journal of Product & Brand Management*, 13(2), 105–115. <https://doi.org/10.1108/10610420410529735>.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016. <https://doi.org/10.1108/03090560310477636>.
- 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*, 81. <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*. Lund University Press. ISBN 9789176231241.
- Koerner, A. (2018). *Relationship typologies*. In A. L. Vangelisti, & D. Perlman (Eds.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (2nd, 65–76). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316417867.007>.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>.
- Kolbl, Ž., Diamantopoulos, A., Arslanagic-Kalajdzic, M., & Žabkar, V. (2020). Do brand warmth and brand competence add value to consumers? A stereotyping perspective. *Journal of Business Research*, 118, 346-362. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.048>.

- Kosteljik, E., & Alsem, K.J. (2020). *Brand Positioning: Connecting Marketing Strategy and Communications* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429285820>.
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. (1995). Assessing generic strategies: an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1), 75-83. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160108>.
- Kotler, P. & Pfoertsch, W. (2006). B2B Brand Management. *The Marketing Review*, 7. <https://doi.org/10.1362/146934707X205877>.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from a to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. John Wiley and Sons, Chichester. ISBN 9780471268673.
- Kotler, P. (2017). *Customer Value Management*. *Journal of Creating Value*, 3(2), 170–172. <https://doi.org/10.1177/2394964317706879>.
- Kotler, P., & Anderson, A. R. (1996). *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations* (5th ed.), Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. ISBN 9780132325479.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson. ISBN 9781292341132.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing management* (Global Edition, 16th ed.). Pearson Higher Ed. ISBN 9781292405100.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley. ISBN 9780471704522.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons. ISBN 9781119341208.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., & Sponholz, U. (2021). *H2H Marketing: The Genesis of Human-to-Human-Marketing*. Cham, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-59531-9>.
- Kotler, P., Pfoertsch, W., Sponholz, U., & Haas, M. (2023). *Establishing Resonance Between Companies, People, and the Environment*. In: Kotler, P., Pfoertsch, W., Sponholz, U., Haas, M. (eds) *H2H Marketing*. Springer Business Cases. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-22393-8_11.
- Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D. K., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Marqués, D. P., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C. I., & Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science*, 16, 2577-2595. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8>.
- Krishnan, H. S. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389–405. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00021-3](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00021-3).
- Krivokapic, R., Njegomir, V., & Stojic, D. (2017). Effects of corporate diversification on firm performance: Evidence from the Serbian insurance industry. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 30, 1224-1236. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2017.1340175>.
- Kruskal, J. B. (1964a). Multidimensional scaling by optimizing goodness of fit to a nonmetric hypothesis. *Psychometrika*, 29(1), 1-27. <https://doi.org/10.1007/BF02289565>.
- Kruskal, J. B. (1964b). Nonmetric multidimensional scaling: A numerical method. *Psychometrika*, 29(2), 115-129. <https://doi.org/10.1007/BF02289694>.
- Kruskal, J. B., & Wish, M. (1978). *Multidimensional Scaling*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985130>.
- Kübler, R. V., Colicev, A., & Pauwels, K. H. (2020). Social media's impact on the consumer mindset: when to use which sentiment extraction tool?. *Journal of Interactive Marketing*, 50, 136-155. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.08.001>.
- Kucuk, S. U. (2008). Negative Double Jeopardy: The role of anti-brand sites on the internet. *Journal of Brand Management*, 15(3), 209–222. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550100>.
- Kudeshia, C., & Kumar, A. (2017). Social eWOM: does it affect the brand attitude and purchase intention of brands?. *Management Research Review*, 40, 310-330. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2015-0161>.
- Kujala, J., Lehtimäki, H., Myllykangas, P. (2017). *Value Co-creation in Stakeholder Relationships: A Case Study*. In: Freeman, R., Kujala, J., Sachs, S. (eds) *Stakeholder Engagement: Clinical Research Cases*. Issues in Business Ethics, 46. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62785-4_2.
- Kumar, A., Paul, J., & Unnithan, A. B. (2020). Masstige marketing: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 384–398. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.030>.
- Kumar, R., Luthra, A., & Datta, G. (2006). Linkages between Brand Personality and Brand Loyalty: A Qualitative Study in an Emerging Market in the Indian Context. *South Asian Journal of Management*, 13(2), 11-35.
- Kumar, V., Leone, R. P., Aaker, D. A., & Day, G. S. (2018). *Marketing Research* (13th ed.). John Wiley & Sons. ISBN 9781119497585.
- Kumar, V., Pozza, I., & Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction–Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 89, 246–262. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.02.001>.
- Kunreuther, H., Pauly, M., & McMorro, S. (2013). *Insurance and Behavioral Economics: Improving Decisions in the Most Misunderstood Industry*. Cambridge University Press. ISBN 9780521845724.
- Kuo, A., & Rice, D. H. (2015). The impact of perceptual congruence on the effectiveness of cause-related marketing campaigns. *Journal of Consumer Psychology*, 25(1), 78–88. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.06.002>.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849208963>.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications. ISBN 9780761925422.
- Kwak, H., Puzakova, M., & Rocereto, J. F. (2017). When brand anthropomorphism alters perceptions of justice: The moderating role of self-construal. *International Journal of Research in Marketing*, 34(4), 851–871. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.04.002>.
- Labrecque, L. I., & Milne, G. R. (2012). Exciting red and competent blue: The importance of color in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 711–727. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0245-y>.
- Lacey, R. (2007). Relationship Drivers of Customer Commitment. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 315–333. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679150403>.
- Laforet, S. (2010). *Managing brands: A contemporary perspective* (1st ed). McGraw Hill Education. ISBN 9781283385299.
- Lakshmi, K., Santhana, K., Jasim, K., Prabhakar., & Jahira, P. (2017). Brand positioning of ayurvedic medicine in Indian milieu. *International Journal of Business Excellence*, 11(1), 16-37. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2017.10000673>.

- Lamb, C., McDaniel, C., Shearer, J., Kapoor, H., Hair, J., Boivin, M., & Appleby, R. (2010). *Marketing Management* (10th ed.). Cengage Learning, Mason, OH, South-Western.
- Lambin, J. J. (2000). *Marketing estratégico* (4. ed.). Lisboa: McGraw-Hill. ISBN 9789727730407.
- Landwehr, J. R., McGill, A. L., & Herrmann, A. (2011). It's got the look: The effect of friendly and aggressive facial expressions on product liking and sales. *Journal of Marketing*, 75(3), 132–146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.132>.
- Lange, F., & Dahlén, M. (2003). Let's Be Strange: Brand Familiarity and Ad-Brand Incongruency. *Journal of Product & Brand Management*, 12(1), 449-461. <https://doi.org/10.1108/10610420310506010>.
- Langley, A. (2011). *Studying processes in and around organizations*. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The SAGE handbook of organizational research methods* (409-429). SAGE Publications.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.4001>.
- Lariviere, B., Keiningham, T. L., Cooil, B., Aksoy, L., & Malthouse, E. C. (2014). A longitudinal examination of customer commitment and loyalty. *Journal of Service Management*, 25(1), 75–100. <https://doi.org/10.1108/JOSM-01-2013-0025>.
- Lau, G. T., & Lee, S. H. (1999). Consumers Trust in a Brand and the Link to Brand Loyalty. *Journal of Market-Focused Management*, 4(4), 341-370. <https://doi.org/10.1023/A:1009886520142>.
- Lawson, T. (2022). Social positioning theory. *Cambridge Journal of Economics*, 46(1), 1–39. <https://doi.org/10.1093/cje/beab040>.
- Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. The Guilford Press. ISBN 9781462514380.
- Lee, C.-C., Chang, C.-H., Arouri, M., & Lee, C.-C. (2016). *Economic growth and insurance development: The role of institutional environments*. *Economic Modelling*, 59, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.08.010>.
- Lee, C.-Y., Tsao, C.-H., & Chang, W.-C. (2015). The relationship between attitude toward using and customer satisfaction with mobile application services. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(5), 680-697. <https://doi.org/10.1108/JEIM-07-2014-0077>.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: challenges of branding in a B2B context, *Industrial Marketing Management*, 40(6), 830-837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>.
- Leijerholt, U., Chapleo, C., & O'Sullivan, H. (2019). A brand within a brand: an integrated understanding of internal brand management and brand architecture in the public sector, *Journal of Brand Management*, 26(3). <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0128-y>.
- Leiria, M., Rebelo, E., & Matos, N. (2022). Measuring the effectiveness of intermediary loyalty programmes in the motor insurance industry: loyal versus non-loyal customers. *European Journal of Management and Business Economics*. 31(3), 305-324. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-05-2020-0103>.
- Leiria, M., Rebelo, E., & Matos, N. (2023). Customer loyalty in the insurance industry: From traditional to analytical marketing - a bibliometric analysis. *Applied Marketing Analytics: The Peer-Reviewed Journal*, 8, 404-422. <https://doi.org/10.69554/BEWS6956>.
- Lencastre, P. (2007). *O Livro da Marca*. Coleção Gestão & Inovação. Dom Quixote. ISBN 9789722028417.
- Lendrevie, J., Lindon, D., Dionísio, P., & Rodrigues, V. (2015). *Mercador da língua portuguesa: teoria e prática do marketing* (16ª ed). Leya. ISBN 9789722056403.
- Leonidou, L. C., Kvasova, O., Leonidou, C. N., & Chari, S. (2013). Business Unethicality as an Impediment to Consumer Trust: The Moderating Role of Demographic and Cultural Characteristics. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 397–415. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1267-9>.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 430– 451. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0363-4>.
- Levine, D. (2018). Auguste Comte and Positivism: The Essential Writings. *Contemporary Sociology*, 47(6), 677-678. <https://doi.org/10.1177/0094306118805421c>
- Lewins, A., & Silver, C. (2007). *Using Software in Qualitative Research: A Step-by-Step Guide*. SAGE Publications. ISBN 9781446205167.
- 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. ISSN: 2319-7285.
- Li, C., Wu, K., & Wu, J. (2017). A bibliometric analysis of research on haze during 2000–2016. *Environmental Science and Pollution Research*, 24(32), 24733– 24742. <https://doi.org/10.1007/s11356-017-0440-1>.
- Li, R., Wang, Y., & Zhang, H. (2023). The shape of premiumness: Logo Shape's effects on perceived brand premiumness and brand preference. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 75, 103516, ISSN 0969-6989. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103516>.
- Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. *Journal of Business Research*, 97, 212-224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.007>.
- Li, Y. M., & Ellis, J. L. (2014). Consumers' willingness to pay using an experimental auction methodology: Applications to brand equity. *International Journal of Consumer Studies*, 38(4), 435-440. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12113>.
- Liedtke, P. (2021). Vulnerabilities and resilience in insurance investing: studying the COVID-19 pandemic. *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*. 46. <https://doi.org/10.1057/s41288-021-00219-5>.
- Lieven, T., Grohmann, B., Herrmann, A., Landwehr, J.R. and van Tilburg, M. (2015). The effect of brand design on brand gender perceptions and brand preference. *European Journal of Marketing*, 49(1/2), 146-169. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2012-0456>.
- Lilien, G., Rangaswamy, A., Van Bruggen, G. H., & Wierenga, B. (2002). Bridging the Marketing Theory-Practice Gap with Marketing Engineering. *Journal of Business Research*, 55(2), 111-121. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00146-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00146-6).
- Lin, W.-B. (2010). Service failure and consumer switching behaviors: Evidence from the insurance industry. *Expert Systems with Applications*, 37(4), 3209-3218. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.09.059>.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications. ISBN 9780803924314.
- Liu, H., Li, R., & Yuan, J. (2018). Deposit insurance pricing under GARCH. *Finance Research Letters*, 26, 242–249. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.02.013>.

- Liu, M., & Yan, J. (2022). The effect of brand personality on electronic word-of-mouth: Mediation of brand love and moderated mediation of brand experience sharing. *Frontiers in Psychology, 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936033>.
- Liu, M., Wong, I., Shi, G., Chu, R., & Brock, J. (2014). The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing, 28*(3), 181-194. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2012-0171>.
- Liu, Y., & Jang, S. S. (2009). Perceptions of Chinese restaurants in the US: what affects customer satisfaction and behavioral intentions?. *International Journal of Hospitality Management, 28*(3), 338-348. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.008>.
- Lock, I. & Seele, P. (2015). Analyzing Sector-Specific CSR Reporting: Social and Environmental Disclosure to Investors in the Chemicals and Banking and Insurance Industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22*, 113-128. <https://doi.org/10.1002/csr.1338>.
- Lopes, S.F. (2016). Insurance market research: The determinants of price sensitivity and the key role played by intermediaries. [Tese de doutoramento, Universidade do Porto]. Repositório Institucional da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/83534/2/127221.pdf>
- López-Díaz, M. C., López-Díaz, M., & Martínez-Fernández, S. (2017). A stochastic comparison of customer classifiers with an application to customer attrition in commercial banking. *Scandinavian Actuarial Journal, 7*, 606–627. <https://doi.org/10.1080/03461238.2016.1209549>.
- Lorenzo-Seva, U., & ten Berge, J. M. F. (2006). Tucker's congruence coefficient as a meaningful index of factor similarity. *European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 2*(2), 57-64. <https://doi.org/10.1027/16142241.2.2.57>.
- Louis, D., & Lombart, C. (2010). Impact of brand personality on three major relational consequences (trust, attachment, and commitment to the brand). *Journal of Product & Brand Management, 19*(2), 114–130. <https://doi.org/10.1108/10610421011033467>.
- Loureiro, S. M. C., Lopes, R., Kaufmann, R. H, Wright, T. L. (2014). How brand personality, brand identification and service quality influence service brand equity. *Cogent Business & Management, 1*(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2014.981329>.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing and Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. ISBN 9780130404671.
- Lovelock, E., & Patterson, P.G. (2015). *Services Marketing* (6th ed.), Pearson, London. ISBN 9781486004768.
- Low, G.S., & Lamb, C.W. (2000). The measurement and dimensionality of brand associations. *Journal of Product & Brand Management, 9*(6), 350-370. <https://doi.org/10.1108/10610420010356966>.
- Lowrey, T., & Shrum, L. (2007). Phonetic Symbolism and Brand Name Preference. *Journal of Consumer Research, 34*, 406-414. <https://doi.org/10.1086/518530>.
- Lowrey, T., Shrum, L., & Dubitsky, T. (2003). The Relation Between Brand-name Linguistic Characteristics and Brand-name Memory. *Journal of Advertising, 32*, 7-17. <https://doi.org/10.1080/00913367>.
- Luffarelli, J., Stamatogiannakis, A., & Yang, H. (2019). The visual asymmetry effect: An interplay of logo design and brand personality on brand equity. *Journal of marketing research, 56*(1), 89-103. <https://doi.org/10.1177/0022243718820548>.
- Macdonald, K. E., & Sharp, M. B. (2000). Brand awareness effects on consumer decision making for a common, repeat purchase product: making for a common, repeat purchase product: a replication. *Journal of Business Research, 48*(1), 5-15. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00070-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00070-8).
- Mackay, M. M. (2001). Evaluation of brand equity measures: further empirical results. *Journal of Product & Brand Management, 10*(1), 38-51. <https://doi.org/10.1108/10610420110382812>.
- Maehle N., & Shneor, R. (2010). On congruence between brand and human personalities. *Journal of Product & Brand Management, 19*(1), 44-53. <https://doi.org/10.1108/10610421011018383>.
- Maehle, N., Otnes, C., & Supphellen, M. (2011). Consumers perceptions of the dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Behaviour, 10*(5), 290–303. <https://doi.org/10.1002/cb.355>.
- Maggard, J. P. (1976). Positioning Revisited: Is positioning something old, new, or borrowed? *Journal of Marketing, 40*(1), 63-66. <https://doi.org/10.1177/002224297604000111>.
- Magnoni, F., & Roux, E. (2012). The impact of step-down line extension on consumer-brand relationships: A risky strategy for luxury brands. *Journal of Brand Management, 19*(7), 595–608. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.8>.
- Magnusson, P., Westjohn, S.A., & Sirianni, N.J. (2019). Beyond country image favorability: how brand positioning via country personality stereotypes enhances brand evaluations. *Journal of International Business Studies, 50*(3), 318-338. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0175-3>.
- Mahboobi Renani, E.S., 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, 16*(2), 558-578. <https://doi.org/10.1108/JM2-07-2019-0167>.
- Mair, P. (2018). *Modern psychometrics with R*. Springer. ISBN 9783319931777.
- Mair, P., Borg, I., & Rusch, T. (2016). Goodness-of-fit assessment in multidimensional scaling and unfolding. *Multivariate Behavioral Research, 51*(5), 661-684.
- Malhotra, N. K. (2019). *Marketing research: An applied orientation* (Global Edition). Pearson Education Limited. ISBN 9781292265636.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. (2020). *Marketing Research: An Applied Approach* (5th ed.). Pearson. ISBN 9781292308760.
- Malik, A., Sudhakar, B.D., & Rahman, M.S. (2016). Brand positioning constructs and indicators for measurement of consumer's positive psychology toward brands. *Indian Journal of Positive Psychology, 7*(1), 124-126.
- Mandrik, C. A. (1996). Consumer Heuristics: The Trade-Off between Processing Effort and Value in Brand Choice. In K. P. Corfman & J. G. Lynch Jr. (Eds.), *Advances in Consumer Research, 23*, 301-307. Association for Consumer Research.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2021). *Técnicas de pesquisa* (9ª ed.). Editora Atlas. ISBN 9788597026597.
- Marcos, A. M. (2012). *Os determinantes da lealdade num contexto de serviços: Um estudo no sector segurador português* [Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra]. Repositório da Universidade de Coimbra. <https://hdl.handle.net/10316/19157>.
- Marin, L., & Ruiz, S. (2007). I need you too! Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of business ethics, 71*, 245-260. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9137-y>.

- Marsden, P. (2002). Brand positioning: meme's the word. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(5), 307-312. <https://doi.org/10.1108/02634500210441558>.
- Marticotte, F., Arcand, M., & Baudry, D. (2016). The impact of brand evangelism on oppositional referrals towards a rival brand. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 538–549. <https://doi.org/10.1108/JPBm-06-2015-0920>.
- Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the European Journal of Marketing: a bibliometric analysis. *European Journal of Marketing*, 52(1/2), 439–468. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0853>.
- Martinho, G., Pires, A., Portela, G., & Fonseca, M. (2015). Factors affecting consumers' choices concerning sustainable packaging during product purchase and recycling. *Resources, Conservation and Recycling*, 103, 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.07.012>.
- Mason, C., & Simmons, J. (2012). Are they being served? Linking consumer expectation, evaluation and commitment. *Journal of Services Marketing*, 26(4), 227–237. <https://doi.org/10.1108/08876041211237532>.
- Mathew, V., & Thomas, S. (2018). Direct and indirect effect of brand experience on true brand loyalty: role of involvement. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 30(3), 725-748. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2017-0189>.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001). Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing*, 77, 39-56. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00045-2](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00045-2).
- Matthews, D. R., Son, J., & Watchravesringkan, K. (2014). An exploration of brand equity antecedents concerning brand loyalty: Acognitive, affective, and conative perspective. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(1), 26–39.
- Matzler, K., Strobl, A., Stokburger-Sauer, N., Bobovnick, A., Bauer, F. (2016). Brand personality and culture: the role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists visit intentions. *Tourism Management*, 52, 507- 520. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.017>.
- Maxham, J. G., III, & Netemeyer, R. G. (2002). Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent. *Journal of Retailing*, 78(4), 239–252. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(02\)00100-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(02)00100-8).
- McBeath, A. (2022). *Mixed Methods Research: The Case for the Pragmatic Researcher*. In: Bager-Charleson, S., McBeath, A. (eds) Supporting Research in Counselling and Psychotherapy. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-13942-0_10
- McClure, S. M., Li, J., Tomlin, D., Cypert, K. S., Montague, L. M., & Montague, P. R. (2004). Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks. *Neuron*, 44(2), 379–387. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2004.09.019>.
- McDaniel, C. D., & Gates, R. (2016). *Marketing Research Essentials* (9th ed.). Wiley. ISBN 9781119042914.
- McEnally, M., & De Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 02, 1-41.
- McVee, M. B., Silvestri, K. N., Barrett, N., & Haq, K. S. (2019). *Positioning Theory*. In D. E. Alvermann, N. J. Unrau, M. Sailors, & R. Ruddell (Eds.), *Theoretical models and processes of literacy* (7th ed.). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315110592-23>.
- McVee, M.B., Silvestri, K.N., Schucker, K.A., & Cun, A. (2021). Positioning theory, embodiment, and the moral orders of objects in social dynamics: How positioning theory has neglected the body and artifactual knowing. *Journal for The Theory of Social Behaviour*, 51. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12289>.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>.
- Melewar, T., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600–608. <https://doi.org/10.1108/03090561211235138>.
- 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, 1254. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01254>.
- Menegatti, M. (2011). The risk premium and the effects of risk on agents utility. *Research in Economics*, 65(2), 89-94. <https://doi.org/10.1016/j.rie.2010.06.001>.
- Mercadé Melé, P., & Molinillo, S., & Fernández-Morales, A. (2017). The influence of the types of media on the formation of perceived CSR. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 21, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.04.003>.
- Mercadé-Melé, P., Molinillo, S., Fernández-Morales, A., & Porcu, L. (2018). CSR activities and consumer loyalty: The effect of the type of publicizing medium. *Journal of Business Economics and Management*, 19(3), 431-455. <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.5203>.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. ISBN 9781119003601.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0143-3>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organisations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>.
- Migon, H., & Moura, F. (2005). *Hierarchical Bayesian collective risk model: An application to health insurance*, Insurance: Mathematics and Economics, 36(2), 119-135. <https://doi.org/10.1016/j.insmatheco.2004.11.006>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications. ISBN 9781452257877.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285-298. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1090-8>.
- Miller, D. (1996). Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17(7), 505-512. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199607\)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199607)17:7<505::AID-SMJ852>3.0.CO;2-I).
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>.
- Miquel-Romero, M. J., Caplliure-Giner, E. M., & Adame-Sánchez, C. (2014). Relationship marketing management: Its importance in private label extension. *Journal of Business Research*, 67(5), 667–6723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.025>.
- Mirzamohammadi, S., & Hamid, M. (2019). *Optimization of customers trust in the insurance industry by data envelopment analysis: An actual case study*. In 3rd International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, IEOM 2019. Iran

- Mishra, M., & Mohanty, S. (2013). Impact of Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Brand Personality Assessment. *The IUP Journal of Management Research*, 12(4). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2445274>.
- 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), 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>.
- Mogaji, E., Restuccia, M., Lee, Z., & Nguyen, N.P. (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*, 108, 237-250.
- Mohajerani, P., & Miremadi, A. (2012). Customer satisfaction modeling in hotel industry: A case study of Kish Island in Iran. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3), 134. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n3p134>.
- Mohamad, S. S., Rusdi, S. D., Hashim, N. H., & Husin, N. (2014). The influence of intrinsic brand cues in intangible service industries: An application to life insurance services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 347-353. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.041>.
- Moliner-Velázquez, B., Fuentes-Blasco, M., & Gil-Saura, I. (2019). Effects of value and innovation on brand equity in retailing. *Journal of Brand Management*, 26(6), 658-674. <https://doi.org/10.1057/s41262-019-00159-5>.
- Molinillo, S., Japutra, A., Nguyen, B., & Chen, C.-H.S. (2017). Responsible brands vs active brands? An examination of brand personality on brand awareness, brand trust, and brand loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 166-179. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2016-0064>.
- Moorman, C., Van Heerde, H. J., Moreau, C. P., & Palmatier, R. W. (2019). Challenging the boundaries of marketing. *Journal of Marketing*, 83(5), 1-4. <https://doi.org/10.1177/0022242919867086>.
- Morgan, D. (2014). *Integrating qualitative and quantitative methods*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781544304533>
- Morhart, F., Malär, L., Guèvremont, A., Girardin, F., & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, 25(2), 200-218. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.006>.
- Motoki, K., Park, J., Pathak, A., & Spence, C. (2022). The connotative meanings of sound symbolism in brand names: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 150, 365-373, ISSN 0148-2963.
- Moulard, J. G., Raggio, R. D., & Folse, J. A. G. (2016). Brand authenticity: Testing the antecedents and outcomes of brand management's passion for its products. *Psychology & Marketing*, 33(6), 431-436. <https://doi.org/10.1002/mar.20888>.
- Moulard, J. G., Raggio, R. D., & Folse, J. A. G. (2021). Disentangling the meanings of brand authenticity: The entity-referent correspondence framework of authenticity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 96-118. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00735-1>.
- Mourad, M. R., & Serralvo, F. A. (2018). The Influence of Brand Positioning on the Competitive Performance of Organizations. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(3), 427-449. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i3.400>.
- Mrad, M., & Cui, C. C. (2017). Brand addiction conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 51(11/12), 1938-1960. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0571>.
- Mrad, M., Majdalani, J., Cui, C. C., & El Khansa, Z. (2020). Brand addiction in the contexts of luxury and fast-fashion brands. *Journal of Retailing & Consumer Services*, 55. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102089>.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00184-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00184-0).
- Muhamad, R., Melewar, T. C., Faridah, S., & Alwi, S. (2012). Segmentation and brand positioning for Islamic financial services. *European Journal of Marketing*, 46(7), 900-921. <https://doi.org/10.1108/03090561211230061>.
- Müller, B., Kocher, B., & Crettaz, A. (2013). The effects of visual rejuvenation through brand logos. *Journal of Business Research*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.026>.
- Muzellec, L., & Lambkin, M. C. (2006). Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 803-824. <https://doi.org/10.1108/03090560610670007>.
- Myers, J. H. (1996). *Segmentation and positioning for strategic marketing decisions*. American Marketing Association, Chicago. ISBN 9780877572596.
- Myers, James H., Alpert, Mark I. (1977). Semantic Confusion in Attitude Research: Salience vs. Importance vs. Determinance. *Advances in Consumer Research*, 4, 106-110. ACR North American Advances.
- Najafizadeh, N. S., Elahi, M., Moemeni, A., & Lotfi, Z. (2012). A model for brand positioning of hygienic products using the most effective factors on competitive position and perceptual map technique. *African Journal of Business Management*, 6(27), 8102-8117. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2744>.
- Napoli, J., Dickinson, S. J., Beverland, M. B., & Farrelly, F. (2014). Measuring consumer-based brand authenticity. *Journal of Business Research*, 67(6), 1090-1098. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.06.001>.
- Neuman, W. L. (2013). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education. ISBN 9781292020235.
- Nevitt, J., & Hancock, G. R. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 8(3), 353-377. https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0803_2.
- Nguyen, D. H., de Leeuw, S., & Dullaert, W. E. (2018). Consumer behaviour and order fulfilment in online retailing: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 255-276. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12129>.
- Nigam, A., & Rajiv Kaushik, R. (2011). Attribute Based Perceptual Mapping of Prepaid Mobile Cellular Operators: An Empirical Investigation Among Management Graduates in Central Haryana. *IJCEM International Journal of Computational Engineering & Management*, 11.
- Nikhashemi, S. R., Valaei, N., & Tarofder, A. K. (2017). Does brand personality and perceived product quality play a major role in mobile phone consumers' switching behaviour? *Global Business Review*, 18(3), S108-S127. <https://doi.org/10.1177/0972150917693155>.
- Noble, C. H., Bing, M. N., & Bogoviyeva, E. (2013). The effects of brand metaphors as design innovation: A test of congruency hypotheses. *Journal of Product Innovation Management*, 30, 126-141. <https://doi.org/10.1111/jpim.12067>.
- Noyan, F., & Gölbaşı Şimşek, G. (2014). The Antecedents of Customer Loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1220-1224. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.615>.

- Odoom, R., Kosiba, J. P., & Djambah, C. T. (2019). Brand avoidance: Underlying protocols and a practical scale. *Journal of Product & Brand Management*, 28(5), 644-657. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2018-1777>.
- Ojo, M. (2012). Insurance sector development and economic growth in Nigeria. *African Journal of Business Management*, 6. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2853>.
- Oliver, R. L. (2010). *Customer Satisfaction*. In Wiley International Encyclopedia of Marketing (eds J. Sheth and N. Malhotra). <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem03008>.
- Oliver, R. L. (2014). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer: A behavioral perspective on the consumer*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315700892>.
- Ollaik, L. G., & Ziller, H. M. (2012). Conceções de validade em pesquisas qualitativas. *Educação e Pesquisa*, 38, 229-242. <https://doi.org/10.1590/S1517>.
- 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*, 56(3), 799-816. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2021-0090>.
- Omran, M., & Ramdhony, D. (2015). Theoretical Perspectives in CSR Disclosure: A Critical Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5(2), 38-55. <https://doi.org/10.5296/ijaf.v5i2.8035>.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>.
- Osuna, S., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2017). A Systematic Literature Review of Brand Commitment: Definitions, Perspectives and Dimensions. *Athens Journal of Business & Economics*, 3, 305-332. <https://doi.org/10.30958/ajbe.3.3.5>.
- Palmer, A. (2014). *Principles of Services Marketing* (7th ed.). McGraw-Hill Book Company, Maidenhead. ISBN 9780077152345.
- Panda, S., Paswana, K., & Mishrab, S. (2018). Impact of positioning strategies on franchise fee structure. *Industrial Marketing Management*, 81(1), 30-39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.10.001>.
- Pantin-Sohier, G. (2009). L'influence du packaging sur les associations fonctionnelles et symboliques de l'image de marque. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 24(2), 53-72. <https://doi.org/10.1177/076737010902400203>.
- Papadopoulou, C., Vardarsuyu, M., & Oghazi, P. (2023). Examining the relationships between brand authenticity, perceived value, and brand forgiveness: The role of cross-cultural happiness. *Journal of Business Research*, 167, 114154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114154>.
- Papista, E., & Dimitriadis, S. (2012). Exploring consumer-brand relationship quality and identification: Qualitative evidence from cosmetics brands. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 15(1), 33-56. <https://doi.org/10.1108/13522751211191982>.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Understanding customer expectations of service. *MIT sloan management review*, 32, 39-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. <https://doi.org/10.2307/1251430>.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Paredes, M. (2018). A Case Study on Reducing Auto Insurance Attrition with Econometrics. *Machine Learning, and A/B Testing*, 410-414. <https://doi.org/10.1109/DSAA.2018.00053>.
- Park, C. W., Eisingerich, A. B., Pol, G., & Park, J. W. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, 66(2), 180-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.011>.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic Brand Concept Image Management. *Journal of Marketing*, 50(4), 135-45. <https://doi.org/10.2307/1251291>.
- Park, J. W., & Osera, S. (2008). *The effect of brand sound on consumers' brand evaluation in Japan*. Conference Latin American Advances in Consumer Research, 2, 188-189. ACR Latin American Advances.
- Park, J., Motoki, K., Pathak, A., & Spence, C. (2021). A sound brand name: The role of voiced consonants in pharmaceutical branding. *Food Quality and Preference*, 90, Article 104104. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104104>.
- Pathak, A., Velasco, C., & Calvert, G. A. (2019). Identifying counterfeit brand logos: On the importance of the first and last letters of a logotype. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2109-2125. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2017-0586>.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modelling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: An empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434. <https://doi.org/10.1108/09564239710189835>.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN 9781483301457.
- Pauch, A., & Bera, M. (2022). Digitization in the insurance sector - challenges in the face of the Covid-19 pandemic. *Procedia Computer Science*, 207, 1677-1684. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.225>.
- Paul, J. (2019). Masstige model and measure for brand management. *European Management Journal*, 37, 299-312. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.07.003>.
- Paul, J., & Bhakar, S. (2017). Does celebrity image congruence influences brand attitude and purchase intention? *Journal of Promotion Management*, 24(2), 153-177. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.225.10.1080/10496491.2017.1360826>.
- Payne, A., & Frow, P. (2004). The role of multichannel integration in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 527-538. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.02.002>.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2009). Expectations, satisfaction and loyalty in health and fitness clubs. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5, 450-464. <https://doi.org/10.1504/IJSM.2009.023371>.
- Peirce, C. S. (2020). *How to make our ideas clear*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US. ISBN 9798642293591.
- Peirce, C. S., & Turrisi, P. (1997). *Pragmatism as a Principle and Method of Right Thinking: The 1903 Harvard Lectures on Pragmatism*. SUNY Press. ISBN 9780791432662.
- Pentina, I., Zhang, L., & Basmanova, O. (2013). Antecedents and consequences of trust in a social media brand: A cross-cultural study of Twitter. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1546-1555. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.01.045>.

- Percy, L. (2008). *Strategic Integrated Marketing Communication* (1st ed), Elsevier Inc. ISBN 9780750679800.
- Pérez, A., & del Bosque, I. R. (2012). The Role of CSR in the Corporate Identity of Banking Service Providers. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 145–166. <http://www.jstor.org/stable/41476284>.
- Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34, 119–134. <https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949965>.
- Pettersen, L. (2018). Why Artificial Intelligence Will Not Outsmart Complex Knowledge Work. *Work, Employment and Society*, 33. <https://doi.org/10.1177/0950017018817489>.
- Pham, M. T., & Muthukrishnan, A.V. (2002). Search and alignment in judgment revisions: implications for brand positioning. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 18–30. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.18.18929>.
- Phau, I., & Lau, K. C. (2001). Brand personality and consumer self-expression: single or dual carriage away? *Journal of Brand Management*, 8(6), 428–444. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540042>.
- Phillips, B. J., McQuarrie, E. F., & Griffin, W. G. (2014). How Visual Brand Identity Shapes Consumer Response. *Psychology and Marketing*, 31, 225–236. <https://doi.org/10.1002/mar.20689>.
- Pike, S., & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 333–342. <https://doi.org/10.1177/0047287504263029>.
- Pinner, R. (2014). The authenticity continuum: Towards a definition incorporating international voices. *English Today*, 30, 22–27. <https://doi.org/10.1017/S0266078414000364>.
- Pitelis, C. & Wang, C.L. (2019). Dynamic Capabilities: What are they and what are they for?. *British Journal of Management*, 30, E1–E6. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12346>.
- Pittard, N., Ewing, M., & Jevons, C. (2007). Aesthetic theory and logo design: Examining consumer response to proportion across cultures. *International Marketing Review*, 24(4), 457–473. <https://doi.org/10.1108/02651330710761026>.
- Poland, B. D. (1995). Transcription Quality as an Aspect of Rigor in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 290–310. <https://doi.org/10.1177/107780049500100302>.
- Popoli, P. (2011). Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11(4), 419–433. <https://doi.org/10.1177/1470593111418795>.
- Popoli, P. (2015). Reinforcing intangible assets through CSR in a globalized world. *Journal of Management Policies and Practices*, 3(1), 23–30. <https://doi.org/10.15640/jmpp.v3n1a4>.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prabadevi, B. & Shalini, R. & Kavitha, B. (2023). Customer churning analysis using machine learning algorithms. *International Journal of Intelligent Networks*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2023.05.005>.
- Prahalad, C.K., Hamel, G. (1997). *The Core Competence of the Corporation*. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung*. Physica, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-41482-8_46.
- Prata, M. (2023). O conceito de interesse no contrato de seguro. *Revista Jurídica*, 56(3), 89–102.
- Price, L. L., & Arnould, E. J. (1999). Commercial friendships: Service provider-client relationships in context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38–56. <https://doi.org/10.1177/002224299906300405>.
- Pura, M. (2005). Linking perceived value and loyalty in location-based mobile services. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(6), 509–538. <https://doi.org/10.1108/09604520510634005>.
- Puzakova, M., Kwak, H., & Rocereto, J. (2009). Pushing the envelope of brand and personality: Antecedents and moderators of anthropomorphized brands. *Advances in Consumer Research*, 36, 413–420. ACR North American Advances.
- Qu, H., Kim, L., & Im, H. H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(1), 465–476. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.03.014>.
- Quester, P., & Lim, A. L. (2003). Product Involvement/Brand Loyalty: Is There a Link? *Journal of Product & Brand Management*, 12(1), 22–38. <https://doi.org/10.1108/10610420310463117>.
- Rai, A. K., & Medha, S. (2013). The Antecedents of Customer Loyalty: An Empirical Investigation in Life Insurance Context. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 139–163. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.10>.
- Rana, J., & Paul, J. (2020). Health motive and the purchase of organic food: A meta-analytic review. *International Journal of Consumer Studies*, 44(2), 162–171. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12556>.
- Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11–23. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639210>.
- Reimann, M., Nunez, S., & Castano, R. (2017). Brand-Aid. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 673–691. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx058>.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36, 350–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>.
- Rejda, G. E., & McNamara, M. J. (2021). *Principles of risk management and insurance* (Global ed., 14th ed.). Pearson. ISBN 9781292349749.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2018). *Analyze! - Crafting your data in qualitative research*. Studentlitteratur. Lund. ISBN 9789144127057.
- Richards, L. (2020). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* (4th ed.). Sage Publications. ISBN 9781529734805.
- Ridgway, J., & Myers, B. (2014). A study on brand personality: Consumers perceptions of colours used in fashion brand logos. *International Journal of Fashion Design*, 7. <https://doi.org/10.1080/17543266.2013.877987>.
- Riefler, P. (2020). Local versus global food consumption: The role of brand authenticity. *Journal of Consumer Marketing*, 37(3), 317–327. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2019-3086>.
- Ries, A., & Trout, J. (1969). Positioning is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54(6), 51–55.
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw Hill, New York, NY.
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle for Your Mind* (The 20th Anniversary Edition). McGraw-Hill, New York, NY. ISBN 9780071373586.

- Riezebos, R., & van der Grinten, J. (2012). *Positioning the brand: An inside-out approach to strategic brand positioning*. Abingdon, UK: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203802489>.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2023). A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. *Data in brief*, 48, 109074. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2023.109074>.
- Rintamäki, A. T., Kanto, H., Kuusela, H., & Spence, M. T. (2006). Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions: evidence from Finland. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/09590550610642792>.
- Ritter, T., & Pedersen, C. (2024). Is segmentation a theory? Improving the theoretical basis of a foundational concept in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 116, 82-92. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.012>.
- Roberts, J., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles of brands in business-to-business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(6), 410-417. <https://doi.org/10.1108/08858620710780172>.
- Robson, J. (2015). General insurance marketing: A review and future research agenda. *Journal of Financial Services Marketing*, 20(4), 282–291. <https://doi.org/10.1057/fsm.2015.20>.
- Rodgers, W. C., & Schneider, K. C. (1993). An empirical evaluation of the kapferer-laurent consumer involvement profile scale. *Psychology and Marketing*, 10, 333–345. <https://doi.org/10.1002/mar.4220100407>.
- Rodrigues, C., Brandão, A., & Rodrigues, P. (2021). I can't stop hating you: An antibrand-community perspective on apple brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 30(8), 1115–1133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2019-2621>.
- Rodriguez A., Smith J., & Barrett D. (2020). What are the foundations of a good PhD?. *Evidence-Based Nursing*, 23, 94-96. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2020-103353>.
- Rojas-Méndez, J. I., Murphy, S. A., & Papadopoulos, N. (2013). The US brand personality: A Sino perspective. *Journal of Business Research*, 66(8), 1028-1034. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.12.027>.
- Romaniuk, J. (2001). Brand positioning in financial services: a longitudinal test to find the best Brand position, *Journal of Financial Services Marketing*, 6(2), 111-121. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770045>.
- Romaniuk, J., & Nenycz-Thiel, M. (2013). Behavioral brand loyalty and consumer brand associations. *Journal of Business Research*, 66(1), 67-72. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.024>.
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate reputation: Brand and communication*. Harlow, UK: Pearson Education. ISBN 9780273727590.
- Rosado-Pinto, F., & Loureiro, S. (2024). Authenticity: shedding light on the branding context. *EuroMed Journal of Business*. 19(3), 544-570. <https://doi.org/10.1108/EMJB-08-2021-0115>.
- Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., & Pervan, S. (2015). *Strategic Brand Management*. Oxford University Press. ISBN 9780198704201.
- Rossiter, J. R., & Percy, L. (2017). Methodological Guidelines for Advertising Research. *Journal of Advertising*, 46(1), 71–82. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1182088>.
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: the mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100-194. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100194>.
- Ruane, L., & Wallace, E. (2015). Brand tribalism and self-expressive brands: social influences and brand outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 24(4), 333-348. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2014-0656>.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE Publications. ISBN 9781412978378.
- Ruefenacht, M. (2018). The role of satisfaction and loyalty for insurers. *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 1034-1054. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2016-0152>.
- Ruiz, M., Castro, C. B., & Armario, E. M. (2007). Explaining market heterogeneity in terms of value perceptions. *The Service Industries Journal*, 27, 1087-1110. <https://doi.org/10.1080/02642060701673760>.
- Ruppel, C., & Einwiller, S. (2021). Pleasant hostility: Disidentified consumers' emotional and behavioral reactions to a brand crisis. *Journal of Consumer Behaviour*, 20(1), 186–200. <https://doi.org/10.1002/cb.1866>.
- Rusmahafi, F. A., & Wulandari, R. (2020). The Effect of Brand Image, Service Quality, and Customer Value on Customer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 68. <https://doi.org/10.32479/irmm.9939>.
- Ryynänen, T., & Heironen, V. (2018). From nostalgia for the recent past and beyond: The temporal frames of recalled consumption experiences. *International Journal of Consumer Studies*, 42(1), 186–194. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12398>.
- Sagar, M., Singh, D., & Agrawal, D.P. (2006). Framework of ethical brand positioning. *Journal of Management Research*, 6(2), 72-83.
- Sahagun, M. A., & Vasquez-Parraga, A. Z. (2014). Can fast-food consumers be loyal customers, if so how? Theory, method and findings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(2), 168–174. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.12.002>.
- Saldana, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications Ltd. ISBN 9781529755992.
- Salgado-Montejo, A., Velasco, C., Olier, J. S., Alvarado, J., & Spence, C. (2014). Love for logos: Evaluating the congruency between brand symbols and typefaces and their relation to emotional words. *Journal of Brand Management*, 21, 635-649. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.29>.
- Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, 7, 427-451. <https://doi.org/10.1177/1470593107083165>.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2021). Meanings of theory: Clarifying theory through typification. *Journal of Management Studies*, 58(2), 487-516. <https://doi.org/10.1111/joms.12587>.
- Saqib, N. (2019). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers perceptions and satisfactions: a case of Kashmir, India. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 26(2), 131-151. <https://doi.org/10.1108/JTA-05-2019-0019>.
- Saqib, N. (2021). Positioning – a literature review. *PSU Research Review*, 5(2), Emerald Publishing Limited 2399-174. <https://doi.org/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*, 29(4), 481-501. <https://doi.org/10.1108/JMH-10-2022-0055>.
- Saqib, N., & Satar, M.S. (2021). Development of empirically based customer-derived positioning taxonomy for consumer electronics sector in the Indian emerging market. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-12-2020-1568>.

- Saqib, N., & Shah, A.M. (2022). Development of empirically-based customer-derived positioning taxonomy for FMCG sector in the Indian emerging market. *Young Consumers*, 23(2), 233-254. <https://doi.org/10.1108/YC-11-2020-1257>.
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>.
- Sasmita, J., & Suki, N. M. (2015). Young consumers insights on brand equity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson. ISBN 9781292208787.
- Sayer, A. (2000). *Realism and social science*. SAGE Publications. ISBN 9780761961246.
- Schaefer, M., & Rotte, M. (2007). Favorite brands as cultural objects modulate reward circuit. *NeuroReport*, 18(2), 141-145. <https://doi.org/10.1097/WNR.0b013e328010ac84>.
- Schechter, A. H. (1993). Measuring the Value of Corporate and Brand Logos. *Design Management Journal*, 4, 33-39. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1993.tb00124.x>.
- Schlesinger, H., & von der Schulenburg, J. M. G. (1993). Consumer information and decisions to switch insurers. *Journal of Risk and Insurance*, 591-615. <https://doi.org/10.2307/253381>.
- Schmitt, B. H. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 7-17. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.09.005>.
- Schriber, S., & Löwstedt, J. (2020). Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change. *European Management Journal*, 38(3), 377-387. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>.
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 105-113. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540168>.
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (2003). The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company. *California Management Review*, 46(1), 6-26. <https://doi.org/10.2307/41166229>.
- Schwandt, T. A. (1994). *Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (118-137). Sage Publications.
- Scriney, M., Nie, D., Roantree, M. (2020). *Predicting Customer Churn for Insurance Data*. In: Song, M., Song, IY., Kotsis, G., Tjoa, A.M., Khalil, I. (eds) *Big Data Analytics and Knowledge Discovery. DaWak 2020. Lecture Notes in Computer Science*, 12393. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-59065-9_21.
- Seimiene, E., Kamarauskaite, E. (2014). Effect of brand elements on brand personality perception. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 156, 429-434. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.216>.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley. ISBN 9781119165552.
- Sengupta, A., Balaji, M., & Krishnan, B. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(3), 665-674. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.08.005>.
- Sengupta, S. (2005). *Brand Positioning: Strategies for Competitive Advantage*. Tata McGraw-Hill Education. ISBN 9780070581593.
- Severt, D. E., Rompf, P. D., & Severt, K. S. (2007). A Qualitative Assessment of the Service Encounter. *Advances in Hospitality and Leisure*, 3, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, 105-127. [https://doi.org/10.1016/S1745-3542\(06\)03007-4](https://doi.org/10.1016/S1745-3542(06)03007-4).
- Shahroodi, K., Avakh, S., Soltani, S., & Eisazadeh Saravani, A. (2024). Developing strategies to retain organizational insurers using a clustering technique: Evidence from the insurance industry. *Technological Forecasting and Social Change, Elsevier*, 201(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123217>.
- Sheena, & Naresh, G. (2012). Do brand personalities make a difference to consumers?. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 31-37. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.272>.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90050-8](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90050-8).
- Shocker, A. D., & Srinivasan, V. (1979). Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 159-180. <https://doi.org/10.2307/3150681>.
- Shuv-Ami, A. (2012). Brand commitment: A new four-dimensional (4 Es) conceptualisation and scale. *Journal of Customer Behaviour*, 11(3), 281-305. <https://doi.org/10.1362/147539212X13469450373155>.
- Siddiqui, M. H., & Sharma, T. G. (2010). Analyzing customer satisfaction with service quality in life insurance services. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18(3), 221-238. <https://doi.org/10.1057/jt.2010.17>.
- Sidhu, D. M., & Pexman, P. M. (2018). Five mechanisms of sound symbolic association. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(5), 1619-1643. <https://doi.org/10.3758/s13423-017-1361-1>.
- Silk, A. J., & Urban, G. L. (1978). Pre-test market evaluation of new packaged goods: A model and measurement methodology. *Journal of Marketing Research*, 15, 171-191. <https://doi.org/10.1177/002224377801500201>.
- Silva, C. P. (2000). *Da Economia e da Gestão nas Empresas de Seguros*. Porto: Vida Económica Edições. ISBN: 9789727880188.
- Silva, M. B. C., Bebbber, S., Matte, J., De Toni, D., Libardi, B., Notari, D. L., & da Silva Sabedotti, M. E. (2023). Antecedents of Satisfaction and the Moderator Effect of the COVID-19 Pandemic on Supermarket Customers' Perceptions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(22). <https://doi.org/10.1080/1528008X.2023.2275259>.
- Silvério, M. C. C. (2003). *Pesquisa de Marketing*. Publicações Universidade de Évora. Série Ciências Económicas e Empresariais. Universidade de Évora.
- Silverman, D. (2022). *Doing qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications Ltd. ISBN 9781529769005.
- Silverman, D. A., & Smith, R. D. (2024). *Strategic Planning for Public Relations* (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003348467>.
- Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30-42. <https://doi.org/10.2307/3151928>.
- Singer, M. (2005). *The Philosophy of Positivism*. In: *The Legacy of Positivism*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9780230288522_1.

- Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64(2), 15-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.15.17998>.
- Singh, J. J., Iglesias, O., & Batista-Foguet, J. M. (2012). Does having an ethical brand matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty. *Journal of Business Ethics*, 111(4), 541-549. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1216-7>.
- Singh, R. & Banerjee, N. (2021). The mediating role of brand credibility on celebrity credibility: In building brand equity and immutable customer relationship. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.03.010>.
- Sirgy, M. J., Grewal, D., Mangleburg, T. F., Park, J., Chon, K. S., Claiborne, C. B., & Johar, J. S. (1997). Assessing the Predictive Validity of Two Methods of Measuring Self-Image Congruence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 229-241. <https://doi.org/10.1177/0092070397253004>.
- Skålén, P., & Hackley, C. (2011). Marketing-as-practice: Introduction to the special issue. *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 189-195. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.03.004>.
- Slepian, M. L., & Galinsky, A. D. (2016). The voiced pronunciation of initial phonemes predicts the gender of names. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(4), 509-527. <https://doi.org/10.1037/pspa0000041>.
- Smeltzer, L. R., & Ogden, J. A. (2002). Purchasing professionals' perceived differences between purchasing materials and purchasing services. *Journal of Supply Chain Management*, 38(1), 54-70. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00120.x>.
- Smith, R. W., & Lusch, R. F. (1976). How advertising can position a brand. *Journal of Advertising Research*, 16(1), 37-43. ISSN 0021-8499.
- So, K., King, C., Sparks, B., & Wang, Y. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>.
- Södergren, J. (2021). Brand authenticity: 25 Years of research. *International Journal of Consumer Studies*, 45. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12651>.
- Solomon, M. R. (2017). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being* (12th ed.). Pearson. ISBN 9780134129938.
- Soper, D. S. (2022). A-priori Sample Size Calculator for Structural Equation Models [Software]. <https://www.danielsoper.com/statcalc>.
- Sousa, C. M. P., & Coelho, F. (2013). Exploring the relationship between individual values and the customer orientation of front-line employees. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1653-1679. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.798674>.
- Spiteri, J. M., & Dion, P. A. (2004). Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. *Industrial Marketing Management*, 33, 675-687. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.03.005>.
- Srivastava, J., & Owens, D. (2010). Personality Traits and Their Effect on Brand Commitment: An Empirical Investigation. *Marketing Management Journal*, 20(2), 15-27. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1838452>.
- Stadler, F. (2013). *The Vienna Circle and logical empiricism: Re-evaluation and future perspectives*. Springer. <https://doi.org/10.1007/0-306-48214-2>.
- Staudt, Y., & Wagner, J. (2018). What policyholder and contract features determine the evolution of non-life insurance customer relationships?. *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 1098-1124. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2016-0175>.
- Steenkamp, J.-B. (2017). *Global Brand Strategy: World-wise Marketing in the Age of Branding*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-94994-6>.
- Steenkamp, P. (2019). *Aaker versus Keller's models: much ado about branding*. International Conference of Business Management Dynamics. Namibia.
- Story, J., & Hess, J. (2010). Ethical brand management: customer relationships and ethical duties. *Journal of Product & Brand Management*, 19(4), 240-249. <https://doi.org/10.1108/10610421011059568>.
- Su, J., & Tong, X. (2015). Brand personality and brand equity: evidence from the sportswear industry. *Journal of Product & Brand Management*, 24(2), p.124-133. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2014-0482>.
- Su, L., Swanson, S. R., S., Hsu, M. K., & Chen, X. (2016). Reputation and intentions: The role of satisfaction, identification, and commitment. *Journal of Business Research*, 69(9), 3261-3269. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.023>.
- Su, N., Mariadoss, B. J., & Reynolds, D. (2015). Friendship on social networking sites: Improving relationships between hotel brands and consumers. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 76-86. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.08.009>.
- Sundar, A., & Kellaris, J. (2017). How Logo Colors Influence Shoppers' Judgments of Retailer Ethicality: The Mediating Role of Perceived Eco-Friendliness. *Journal of Business Ethics*, 146. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2918-4>.
- Sung, Y., & Campbell, W. K. (2009). Brand commitment in consumer-brand relationships: An investment model approach. *Journal of Brand Management*, 17. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550119>.
- Sung, Y., & Choi, S. M. (2010). I won't leave you although you disappoint me: The interplay between satisfaction, investment, and alternatives in determining consumer-brand relationship commitment. *Psychology & Marketing*, 27(11), 1050-1074. <https://doi.org/10.1002/mar.20373>.
- Sung, Y., Choi, S. M., & Tinkham, S. F. (2012). Brand-Situation Congruity: The Roles of Self-Construal and Brand Commitment. *Psychology & Marketing*, 29(12), 941-955. <https://doi.org/10.1002/mar.20576>.
- Suzuki, Y. (2000). The effect of airline positioning on profit, *Transportation Journal*, 39(3), 44-54. <http://www.jstor.org/stable/20713426>.
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. (2008). Impact of corporate social responsibility on consumer trust. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 23, 34-37. <https://doi.org/10.1177/205157070802300402>.
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0).
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. *Journal of Retailing*, 75(1), 77-105. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80005-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80005-0).
- Tahir, A. H., Adnan, M., & Saeed, Z. (2024). The impact of brand image on customer satisfaction and brand loyalty: A systematic literature review. *Heliyon*, 10(16), e36254. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36254>.
- Tashakkori, A., Johnson, R., & Teddlie, C. (2020). *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publications. ISBN 9781506350295.
- Tavassoli, N. T., & Lee, Y. H. (2003). The differential interaction of auditory and visual advertising elements with Chinese and English. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 468-480. <https://doi.org/10.1509/jmkr.40.4.468.19391>.

- Taylor, S. A. (2001). Assessing the use of regression analysis in examining service recovery in the insurance industry: Relating service quality, customer satisfaction, and customer trust. *Journal of Insurance Issues*, 30-57. <http://www.insuranceissues.org/PDFs/241T.pdf>.
- Taylor, S. A. (2016). Attitude and Gender as Predictors of Insurance Loyalty. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 6(3), 99–102. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20160603.01>.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).
- Thaichon, P., & Quach, T. N. (2015). The relationship between service quality, satisfaction, trust, value, commitment and loyalty of Internet service providers' customers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 25(4), 295-313. <https://doi.org/10.1080/21639159.2015.1073419>.
- Thomas, G. (2021). *How to do your case study: A guide for students and researchers* (3rd ed.). London, UK: Sage Publications. ISBN 9781529755909
- Tokman, M., & Beitelspacher, L. S. (2011). Supply chain networks and service-dominant logic: Suggestions for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(7), 717–726. <https://doi.org/10.1108/09600031111154152>.
- Tong, X., & Hawley, J. (2009). Measuring customer-based brand equity: Empirical evidence from the sportswear market in China. *Journal of Product & Brand Management*, 18. <https://doi.org/10.1108/10610420910972783>.
- Torgerson, W. S. (1952). Multidimensional scaling: I. Theory and method. *Psychometrika*, 17(4), 401-419. <https://doi.org/10.1007/BF02288916>.
- Torgerson, W. S. (1958). *Theory and Methods of Scaling*. John Wiley & Sons, New York.
- Tracy, S. J. (2019). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell. ISBN 9781119390787.
- Traylor, M.B. (1984). Ego Involvement and Brand Commitment: not necessarily the same. *Journal of Consumer Marketing*, 1(2), 75-79. <https://doi.org/10.1108/eb008098>.
- Trochim, W., & Donnelly, J. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (3rd ed.). Cengage Learning. ISBN 9781592602919.
- Trout, J. (1969). "Positioning" is a game people play in today's me-too market place. *Industrial Marketing*, 54(6), 51-55.
- Trout, J., & Ries, A. (1972). *The Positioning Era Cometh*. Reprint of a Three-Part Series in Advertising Age. Crain Publications.
- Tsai, S. (2011). Strategic relationship management and service brand marketing. *European Journal of Marketing*, 45(7/8), 1194–1213. <https://doi.org/10.1108/03090561111137679>.
- Tsoukatos, E. (2003). The private insurance industry in Greece. *Archives of Economic History*, 15(2), 105-22. <https://ssrn.com/abstract=1528609>.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (2006). Path analysis of perceived service quality, satisfaction and loyalty in Greek insurance. *Managing Service Quality*, 16(5), 501–519. <https://doi.org/10.1108/09604520610686746>.
- Tsoukatos, E., & Rand, G. K. (2007). Cultural influences on service quality and customer satisfaction: evidence from Greek insurance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(4), 467-485. <https://doi.org/10.1108/09604520710760571>.
- Tsoukatos, E., Marwa, S., & Rand, G.K. (2004). Quality improvement in the Greek and Kenyan insurance industries. *Archives of Economic History*, 16(2), 93-116. <https://ssrn.com/abstract=1528610>.
- Tuškej, U., Golob, U., & Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66(1), 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.022>.
- Uggla, H. (2015). Positioning in the Mind Versus Brand Extension: The Revision of Ries and Trout. *IUP Journal of Brand Management*, 12(1), 35-44. <https://ssrn.com/abstract=2671160>.
- Upshaw, L. B. (1995). *Building brand identity: A strategy for success in a hostile marketplace*. Wiley. ISBN 9780471042204.
- Urde, M. (1994). Brand Orientation - A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18–32. <https://doi.org/10.1108/07363769410065445>.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133. <https://doi.org/10.1362/026725799784870504>.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1017–1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>.
- Urde, M. (2009). *Uncovering the corporate brand's core values*. *Management Decision*, 47(4), 616–638. <https://doi.org/10.1108/00251740910959459>.
- Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478-490. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2013-0445>.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2011). Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>.
- Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>.
- Vaidyanathan, R., & Aggarwal, P. (2000). Strategic brand alliances: implications of ingredient branding for national and private label brands. *Journal of Product & Brand Management*, 9(4), 214-228. <https://doi.org/10.1108/10610420010344013>.
- Valette-Florence, R., & Valette-Florence, P. (2020). Effects of emotions and brand personality on consumer commitment, via the mediating effects of brand trust and attachment. *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 35(1), 84-110. <https://doi.org/10.1177/2051570720905703>.

- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761–784. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>.
- Vallaster, C., & Lindgreen, A. (2011). Corporate brand strategy formation: Brand actors and the situational context for a business-to-business brand. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1133–1143. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.008>.
- Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.09.012>.
- Van Den Bosch, A. L. M., De Jong, M.D.T., & Elving, W. J. L. (2005). How corporate visual identity supports reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 108–116. <https://doi.org/10.1108/13563280510596925>.
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the Quality of Evidence in Empirical Management Accounting Research: The Case of Survey Studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7-8), 655–684. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>.
- Van Grinsven, B., & Das, E. (2014). Logo design in marketing communications: Brand logo complexity moderates exposure effects on brand recognition and brand attitude. *Journal of marketing communications*, 22(3), 256–270. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.866593>.
- Van Langenhove, L. (2017). Varieties of moral orders and the dual structure of society: A perspective from positioning theory. *Frontiers in Society*, 2. <http://doi.org/10.3389/fsoc.2017.00009>.
- Van Langenhove, L. (2022). *Positioning Theory*. In: Glăveanu, V.P. (eds) The Palgrave Encyclopedia of the Possible. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90913-0_155.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <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*, 164, 2023, 113965. ISSN 0148-2963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113965>.
- Vaughan, E. J., & Vaughan, T. M. (2013). *Fundamentals of risk and insurance* (11th ed.). John Wiley & Sons. ISBN 9781118805602.
- Vavra, T. G. (1997). *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analysis, and reporting customer satisfaction measurement programs*. American society for quality. ISBN 9780873894050.
- Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: The mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405–421. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2014-0878>.
- Veloutsou, C., & Delgado-Ballester, E. (2018). New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing*, 22(3), 254–271. <https://doi.org/10.1108/SJME-12-2018-036>.
- Veloutsou, C., Chatzipanagiotou, K., & Christodoulides, G. (2020). The consumer-based brand equity deconstruction and restoration process: Lessons from unliked brands. *Journal of Business Research*, 111, 41–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.029>.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy. *Journal of Marketing*, 68(4), 106–125. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.106.42728>.
- Vera Martínez, J., & Espinosa Mascarúa, M. (2014). Quality service attributes and their influence on brand loyalty in the automobile insurance industry in México. *Contaduría y Administración*. 59(3). ISSN 0186-1042. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71273-2](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71273-2).
- Vera, J., & Trujillo, A. (2017). Searching most influential variables to brand loyalty measurements: an exploratory study. *Contaduría y Administración*, 6, 600–624. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.04.007>.
- Verbelen, R., Antonio, K., & Claeskens, G. (2018). Unraveling the predictive power of telematics data in car insurance pricing. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C. Applied Statistics*, 67(5), 1275–1304. <https://doi.org/10.1111/rssc.12283>.
- Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. (2019). Marketing Perspectives on Digital Business Models: A Framework and Overview of the Special Issue. *Journal of Interactive Marketing*, 46, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>.
- Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2005). The effect of acquisition channels on Customer loyalty and cross-buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 31–43. <https://doi.org/10.1002/dir.20033>.
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.08.001>.
- Vernuccio, M., Patrizi, M., & Pastore, A. (2021). Delving into brand anthropomorphisation strategies in the experiential context of name-brand voice assistants. *Journal of Consumer Behaviour*, 22. <https://doi.org/10.1002/cb.1984>.
- Vilkaite-Vaitone, N., & Skackauskiene, I. (2020). Service Customer Loyalty: An Evaluation Based on Loyalty Factors. *Sustainability*, 12, 2260. <https://doi.org/10.3390/su12062260>.
- Virtsonis, N., & Harridge-March, S. (2009). Brand positioning in the B2B online environment: a case from the UK print industry. *Journal of Brand Management*, 16(8), 556–570. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.9>.
- Visconti, L. M. (2010). Authentic Brand Narratives: Co-Constructed Mediterraneanness for l'Occitane Brand. Belk, R.W. (Ed.) *Research in Consumer Behavior*, 12, 231–260. <https://doi.org/10.1108/S0885-2111>.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2012). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>.
- Von Wallpach, S., Hemetsberger, A., & Espersen, P. (2017). Performing identities: Processes of brand and stakeholder identity co-construction. *Journal of Business Research*, 70, 443–452. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.021>.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>.
- Vrontis, D., & Christofi, M. (2021). R&D internationalization and innovation: A systematic review, integrative framework and future research directions. *Journal of Business Research*, 128, 812–823. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.031>.
- Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2013). Brand orientation and brand values in retail banking. *Journal of Marketing Management*, 29(9/10), 1007–1029. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.796323>.

- Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehi-Sangari, E. (2008). Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Journal of Brand Management*, 16(1), 40–50. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.18>.
- Walsh, G., Mitchell, V. W., Jackson, P. R., & Beatty, S. E. (2009). Examining the antecedents and consequences of corporate reputation: A customer perspective. *British Journal of Management*, 20(2), 187–203. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00557.x>.
- Wang, H.-J. (2015). A New Approach to Network Analysis for Brand Positioning. *International Journal of Market Research*, 57(5), 727–742. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-060>.
- Wang, Q., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.
- Wang, X., Keh, H. T., & Chao, C. H. (2018). Nostalgia and consumer preference for indulgent foods: The role of social connectedness. *International Journal of Consumer Studies*, 42(3), 316–326. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12419>.
- Wang, Y., Po Lo, H., Chi, R., & Yang, Y. (2004). An integrated framework for customer value and customer-relationship- management performance: A customer-based perspective from China. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14, 169–182. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520410528590>.
- 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>.
- Warlop, L., Ratneshwar, S., & Van Osselaer, S. M. (2005). Distinctive brand cues and memory for product consumption experiences. *International Journal of Research in Marketing*, 22(1), 27–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.02.001>.
- Warrington, P., & Shim, S. (2000). An Empirical Investigation of the Relationship between Product Involvement and Brand Commitment. *Psychology & Marketing*, 17(9), 761–782. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200009\)17:9<761::AID-MAR2>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200009)17:9<761::AID-MAR2>3.0.CO;2-9).
- Watkins, T., & Diacon, S. (1990). *Marketing Insurance Services*. In: Diacon, S. (eds) A Guide to Insurance Management. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-07495-2_13.
- Watson, G. F., Beck, J. T., Henderson, C. M., & Palmatier, R. W. (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790–825. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0439-4>.
- Webster, F. E. (2000). Understanding the relationship among brands, consumers, and resellers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 17–23. <https://doi.org/10.1177/0092070300281002>.
- Webster, F. E., & Keller, K. L. (2004). A roadmap for branding in industrial markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 388–402. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540184>.
- Webster, F. E., & Lusch, R. F. (2013). Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing!. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 389–399. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0331-z>.
- Wee, T. T. (2004). Extending human personality to brands: the stability factor. *Journal of Brand Management*, 11(4), 317–330. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540176>.
- Weijters, B., Cabooter, E., Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.02.004>.
- Wellington, J. (2010). *Making Supervision Work for You: A Student's Guide*. SAGE Publications. ISBN 9781848606180.
- Wells, W. D., & Prensky, D. (1996) *Consumer behavior*. Wiley. ISBN 9780471596417.
- Wen, T., Qin, T., & Liu, R.R. (2019). The impact of nostalgic emotion on brand trust and brand attachment: An empirical study from China. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 1118–1137. <https://doi.org/10.1108/APJML-09-2018-0390>.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.
- Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–270. <https://doi.org/10.2307/3151636>.
- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12085>.
- Wohlgemuth, V., & Wenzel, M. (2016). Dynamic capabilities and routinization. *Journal of Business Research*, 69(5), 1944–1948. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.085>.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educational and Psychological Measurement*, 73(6), 913–934. <https://doi.org/10.1177/0013164413495237>.
- Wolny, J., & Mueller, C. (2013). Analysis of fashion consumers' motives to engage in electronic word-of-mouth communication through social media platforms. *Journal of Marketing Management*, 29(5–6), 562–583. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.778324>.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387–402. <https://doi.org/10.1080/09652540701726942>.
- Wong, L.-W., Leong, L.-Y., Hew, J.-J., Tan, G.W.-H., & Ooi, K.-B. (2020). Time to seize the digital evolution: adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. *International Journal of Information Management*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.005>.
- Woodham, O. P., Hamilton, M. L., & Leak, R. L. (2017). I know what I like, I like what I know: How breadth of brand experience and cognitive effort influence brand switching. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 25(2), 141–159. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70037](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70037).
- Woodruff, R. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>.
- Woodside, A. G., & Walser, M. G. (2007). Building strong brands in retailing. *Journal of Business Research*, 60(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.009>.
- Wu, F., Sun, Q., Grewal, R., & Li, S. (2019). Brand name types and consumer demand: Evidence from China's automobile market. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 158–175. <https://doi.org/10.1177/0022243718820571>.

- Wu, L.-Y. (2007). Entrepreneurial Resources, Dynamic Capabilities and Start-up Performance of Taiwan's Hightech Firms. *Journal of Business Research*, 60, 549-555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.01.007>.
- Wu, W., Anridho, N. (2016). The antecedents of brand loyalty: a meta-analysis study international. *Journal of Services and Standards*, 11(3), 242-260. <https://doi.org/10.1504/IJSS.2016.080048>.
- Xu, X., Chen, R., & Liu, M. W. (2017). The effects of uppercase and lowercase wordmarks on brand perceptions. *Marketing Letters*, 28, 449-460. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9415-0>.
- Yakimova, R., & Beverland, M. (2005). The brand-supportive firm: An exploration of organisational drivers of brand updating. *Journal of Brand Management*, 12(6), 445-460. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540239>.
- Yang, Z., & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: The role of switching costs. *Psychology & marketing*, 21(10), 799-822. <https://doi.org/10.1002/mar.20030>.
- Yazdanparast, A., Manuj, I., & Swartz, S. M. (2010). Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, 21(3), 375-403. <https://doi.org/10.1108/09574091011089808>.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc. ISBN 9781506336183.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00098-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00098-3).
- Yoo, B., Donthu, N., & Lee, S. (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>.
- Yoon, S., & Oh, J. C. (2016). A cross-national validation of a new retail customer equity model. *International Journal of Consumer Studies*, 40(6), 652-664. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12289>.
- Yorkston, E., & Menon, G. (2004). A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments. *Journal of Consumer Research*, 31. <https://doi.org/10.1086/383422>.
- Yu, Y., Zhou, X., Wang, L., & Wang, Q. (2022). Uppercase premium effect: The role of brand letter case in brand premiumness. *Journal of Retailing*, 98(2), 335-355. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.03.002>.
- Zablah, A., Brown, B., & Donthu, N. (2010). The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248-260. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.02.005>.
- Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12, 341-352. <https://doi.org/10.1086/208520>.
- Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S., & Fetscherin, M. (2018). Trajectories of brand hate. *Journal of Brand Management*, 25(6), 549-560. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0105-5>.
- Zauner, A., & Koller, M., & Hatak, I. (2015). Customer perceived value - Conceptualization and avenues for future research. *Cogent Psychology*, 2. <https://doi.org/10.1080/23311908.2015.1061782>.
- Zaynutdinova N., & Pálka P. (2017). The Effects on Purchase Intention: The Case of Fruit Juice. *Journal of Competitiveness*, 9(3), 111-128. <https://doi.org/10.7441/joc.2017.03.08>.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (7th ed.). McGraw-Hill. ISBN 9780078112102.
- Zhang, J., & Bloemer, J. (2011). Impact of value congruence on affective commitment: examining the moderating effects. *Journal of Service Management*, 22(2), 160-182. <https://doi.org/10.1108/09564231111124208>.
- Zhou, F., Mou, J., Su, Q., & Wu, Y. C. J. (2020). How does consumers perception of sports stars personal brand promote consumers' brand love? A mediation model of global brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 1- 10. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102012>.
- Zikmund, W. G., & D'Amico, M. (1996). *Marketing* (5th Ed.). West Publishing Company. ISBN 9780314062147.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business Research Methods* (9th ed.). Cengage Learning. ISBN 9781111826925.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>.

APÊNDICES

APÊNDICE I

GUIÃO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1) MINHA APRESENTAÇÃO

(CRIAR AMBIENTE DE CONFIANÇA, INFORMALIDADE, SINCERIDADE E TRANSPARÊNCIA)

Muito obrigado por ter aceitado o convite para participar nesta investigação!

Chamo-me Rodrigo Gomes estou a realizar uma tese de doutoramento em gestão.

Esta entrevista decorre no âmbito de um trabalho de investigação sobre o Posicionamento da marca das seguradoras em Portugal.

Em primeiro lugar, tenho de dar algumas informações e fazer alguns avisos.

A sua colaboração é muito importante para o sucesso desta investigação.

A informação recolhida é anónima e confidencial. A sua identidade nunca será tornada pública.

Devo informá-lo de que a confidencialidade de todas as informações será garantida.

A entrevista terá a duração aproximada mínima de 30 minutos e será gravada se não se opuser.

A gravação será destruída após o exame público da minha tese de doutoramento.

2) EXPLICAR O TEMA, O PROBLEMA, OS OBJETIVOS E A METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3) PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO PARA INICIAR GRAVAÇÃO DE VÍDEO E ÁUDIO

4) LER DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE, INFORMADO E ESCLARECIDO.

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE, INFORMADO E ESCLARECIDO

No âmbito de um trabalho de investigação inserido no doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, acerca do Posicionamento da Marca das seguradoras em Portugal, vimos solicitar a sua participação na presente entrevista. Só assim será possível conhecer o entendimento dos gestores das seguradoras sobre o tema em investigação bem como as decisões tomadas pelos gestores para poderem atingir o posicionamento da marca pretendido pelas seguradoras, em Portugal.

A entrevista a realizar terá a duração aproximada de 30 minutos (o tempo será ajustado de acordo com a realização e o decurso das mesmas), via zoom e será gravada, caso não exista oposição do/a entrevistado/a. A gravação será destruída até 6 meses após a prestação de provas públicas de doutoramento. Será efetuada uma transcrição da entrevista apenas para tratamento de dados no âmbito da investigação. Na apresentação de dados e na tese no geral, poderão ser transcritos excertos, devidamente citados e sempre garantindo o carácter totalmente anónimo. Esta entrevista é de participação voluntária e não acarreta quaisquer prejuízos caso não pretenda participar. A informação recolhida é anónima e confidencial. Em qualquer caso, a sua identificação nunca será tornada pública. A sua colaboração é da maior importância e o seu contributo fundamental para se poder atingir os objetivos propostos nesta investigação. Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte o investigador Rodrigo Costa Gomes, através de rodrigo.costagomes@sapo.pt.

APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

1. Pode fazer uma breve apresentação individual de si mesmo, por favor?

Nome, idade, cargo na seguradora, antiguidade na seguradora.

2. Explicar ao entrevistado o conceito de posicionamento da marca na pesquisa de marketing.

- Pode indicar 3 a 5 características ou atributos que considera mais importantes na sua seguradora para se diferenciar na mente do consumidor? (Preço? Coberturas? ...)

- Quais são os atributos distintivos da concorrência em que a sua marca mais prioriza e investe e que a sua marca considera como mais importantes?

- Quais são as principais estratégias de posicionamento da marca que a sua seguradora adota?

13 DIMENSÕES DA MARCA DA SEGURADORA

1. CONSCIÊNCIA DA MARCA

O que fazem os gestores da sua seguradora para que os consumidores tomem consciência da marca?... Que a marca existe ainda que nunca tenham sido clientes...

2. CONHECIMENTO DA MARCA

...e que medidas tomam para o consumidor tomar conhecimento mais profundo da marca? Ações para promover um maior conhecimento da marca no mercado.....

3. IDENTIDADE DA MARCA

...ações para definir a identidade visual da seguradora? (sobre o logótipo, nome da marca, slogans da marca...) Considera que o país de origem da marca desta seguradora é importante para a escolha do consumidor? Acha que a marca da seguradora tem uma identidade visual forte? (Logótipo, marca, slogan)... Quais as decisões sobre a identidade da marca em Portugal?

4. PERSONALIDADE DA MARCA

Como define a personalidade da marca da sua seguradora e que ações tomam para a criar e manter?

5. AUTENTICIDADE DA MARCA

... que ações fazem para tornar a marca autêntica? não altera constantemente os valores e princípios básicos. A empresa age de forma original? transparente nos seus propósitos e valores e aja com integridade.

6. RELEVÂNCIA DA MARCA

...que ações tomam para tornar a marca da sua seguradora relevante para os consumidores?

...ações para a tornar mais inovadora do que os seus concorrentes? mais diferenciada e distinta do que os concorrentes? reflete valores sociais importantes que interessam aos consumidores?

7. CREDIBILIDADE DA MARCA

... ações para tornar a marca da sua seguradora credível?

...Organizam eventos ESG? Atuam de acordo com padrões éticos e sociais responsáveis?

... É ambientalmente segura? Responsável? Sustentável?

8. NOTORIEDADE DA MARCA

... ações para garantir que a marca tenha elevada notoriedade ou é top of mind para os consumidores? tem uma reputação melhor do que as marcas dos concorrentes?

9. QUALIDADE DA MARCA

...ações para que a marca tenha uma qualidade superior percebida pelos consumidores em comparação com a concorrência? Coberturas? Atendimento? O que fazem para controlar e gerir os sinistros de forma correta e rápida. dispõe de uma vasta rede de agentes de seguros bem formados. oferece bons serviços de assistência em caso de avarias ou acidentes.

10. VALOR PERCEBIDO

...ações para que a marca tenha maior valor percebido pelos consumidores em comparação com as seguradoras concorrentes?

como oferecem melhor relação custo-benefício do que os concorrentes. Utilizam processos digitais e inteligência artificial no tratamento dos seus clientes? Comunicam o valor global aos consumidores?

11. COMPROMISSO COM A MARCA

Ações que tomam para garantir que existe um maior compromisso do consumidor com a marca da sua seguradora? Ações para haver mais ligação com os consumidores.... Ações para a marca ser mais desejada que os concorrentes.

12. LEALDADE À MARCA

... Ações para estimular a lealdade dos clientes?... ações para aumentar a fidelização à sua marca?

Como promovem a fidelização dos clientes para reduzir anulações?... e ter compras repetidas...?

13. SATISFAÇÃO COM A MARCA

... ações que têm tomado para manter/aumentar a satisfação do cliente? Que ações tomam para que os clientes estejam permanentemente e globalmente satisfeitos com a marca?

- Obter opinião do entrevistado sobre a pertinência e atualidade do tema da investigação.

- Obter opinião sobre atuais GAP de posicionamento da marca atualmente, na seguradora e no Setor.

Esclarecimentos finais

Agradecimentos

Muito obrigado pela sua contribuição... pelo seu tempo... pela sua simpatia!

APÊNDICE II

- QUESTIONÁRIO –

O POSICIONAMENTO DA MARCA: O CASO DAS SEGURADORAS EM PORTUGAL

No âmbito de um trabalho de investigação inserido no doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, acerca do **Posicionamento da Marca das seguradoras em Portugal**, vimos solicitar a sua colaboração para a resposta ao presente questionário.

A sua colaboração é muito importante para o sucesso desta investigação, só assim será possível conhecer a perceção dos consumidores acerca do posicionamento das marcas das seguradoras em Portugal e poder contribuir para a investigação nesta área.

Informamos ainda que será garantida a **confidencialidade** da informação, sendo os dados recolhidos tratados de forma agregada de modo a não permitir identificar quaisquer inquiridos de forma individual.

O preenchimento deste questionário é assim essencial para que se consigam atingir os objetivos propostos, pelo que agradecemos desde já o tempo despendido.

Anexamos declaração de consentimento livre, informado e esclarecido, em duplicado, para a sua formalização obrigatória.

Muito obrigado.

Rodrigo Costa Gomes

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO LIVRE, INFORMADO E ESCLARECIDO

No âmbito de um trabalho de investigação inserido no doutoramento em Gestão da Universidade de Évora, acerca do **Posicionamento da Marca das seguradoras em Portugal**, vimos solicitar a sua colaboração para a resposta ao presente questionário. Só assim será possível conhecer a perceção dos consumidores de seguros acerca do posicionamento das marcas das seguradoras em Portugal e poder contribuir para a investigação nesta área.

Para tal, necessitamos da sua participação na resposta a este breve questionário, com uma duração total de aproximadamente 20 minutos. Não existem respostas certas nem erradas, o que interessa é o que pensa e sente realmente acerca das marcas das seguradoras referidas no estudo.

É importante que leia atentamente e responda a todas as questões.

A sua participação nesta investigação tem um carácter voluntário, pelo que pode negá-la ou decidir interromper o preenchimento do questionário, a qualquer momento, se assim o entender. Todos os dados recolhidos são anónimos e confidenciais. Se pretender algum esclarecimento sobre este estudo, por favor contacte o investigador Rodrigo Costa Gomes, através de rodrigo.costagomes@sapo.pt.

Muito obrigado pela sua participação!

Rodrigo Costa Gomes

Assinatura:

Declaro ter lido e compreendido este documento, cujo duplicado recebi, bem como as informações que me foram fornecidas. Tendo tomado conhecimento acerca do tema e objeto de estudo desta investigação em curso, bem como de todos os objetivos deste questionário, declaro que tenho mais de 18 anos, que sou consumidor de seguros em Portugal e que aceito participar nesta investigação. Aceito participar nesta investigação, respondendo ao questionário, e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, e que serão utilizados com as garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pelo investigador Rodrigo Costa Gomes.

Nome: _____

Assinatura: _____ Data: ____ / ____ / ____

CONDIÇÃO OBRIGATÓRIA PARA PODER RESPONDER: ter mais de 18 anos de idade e ser consumidor de seguros, a título individual (não-empresarial), em Portugal.

DADOS SÓCIO-DEMOGRÁFICOS

1. Idade:

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

2. É consumidor de seguros a título individual (não empresarial) em Portugal?

- Sim (Não = TERMINA)

3. Género:

- Feminino
- Masculino
- Outro

4. Estado Civil:

- Solteiro
- União de facto
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

5. Concelho de residência em Portugal: [RESPOSTA ÚNICA – LISTAGEM DOS CONCELHOS]

6. Número de pessoas do agregado familiar doméstico:

- 1 – Vive sozinho
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 ou mais

7. Rendimento mensal líquido do respondente:

- Até 840€
- 841 a 999€
- 1000 a 1499€
- 1500 a 2000€
- 2000 a 3000€
- +3000€
- NS/NR

8. Habilitações literárias:

- Sem ensino básico
- Ensino básico
- Ensino Secundário
- Ensino Superior

9. Situação laboral:

- Empresário
- Trabalhador independente
- Trabalhador conta de outrem
- Desempregado
- Reformado
- Outra

SECÇÃO I

Vamos pedir-lhe que nos diga quão semelhantes são as seguradoras listadas abaixo por pares, de acordo com a sua perceção sobre elas. Ao lado de cada par, encontra uma escala de semelhanças onde deve manifestar a sua opinião. Deve assinalar um dos quadrados em cada linha. À medida que se desloca para a esquerda da escala está a manifestar a sua perceção que essas seguradoras são diferentes, enquanto ao deslocar-se para a direita considera que as seguradoras são semelhantes.

SEGURADORAS	NADA SEMELHANTES ← → TOTALMENTE SEMELHANTES (1) (2) (3) (4) (5) (6) (7)						
	FIDELIDADE - AGEAS						
FIDELIDADE - GENERALI TRANQUILDADE							
FIDELIDADE - ALLIANZ							
FIDELIDADE - ZURICH							
FIDELIDADE - SANTANDER							
AGEAS - GENERALI TRANQUILDADE							
AGEAS - ALLIANZ							
AGEAS - ZURICH							
AGEAS - SANTANDER							
GENERALI TRANQUILDADE - ALLIANZ							
GENERALI TRANQUILDADE - ALLIANZ							
GENERALI TRANQUILDADE - ALLIANZ							
ALLIANZ - ZURICH							
ALLIANZ - SANTANDER							
ZURICH - SANTANDER							

Que atributos das seguradoras utilizou para fazer a avaliação de semelhança ou dissemelhança entre as seguradoras? (indicar no máximo 3)

- 1 - _____
- 2 - _____
- 3 - _____

SECÇÃO II

VARIÁVEL	NÚMERO	QUESTÕES (RESPOSTAS COM ESCALA TIPO LIKERT: 1= NADA DE ACORDO a 7= TOTALMENTE DE ACORDO)	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	SANTANDER	ZURICH
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.						
CONSC	10	Quando tenho de comprar um seguro, conto com a marca desta seguradora para me ajudar.						
CONSC	11	Lembro-me imediatamente da marca desta seguradora quando preciso de um seguro.						
CONSC	12	Consigo reconhecer facilmente a marca desta seguradora.						
CONHEC	13	A marca desta seguradora é muito conhecida.						
CONHEC	14	Estou bem informado acerca da seguradora.						
CONHEC	15	Por ser uma seguradora muito conhecida, comercializa melhores seguros.						
IDENT	16	Saber o país de origem da marca desta seguradora é importante para a minha escolha.						
IDENT	17	A marca desta seguradora tem uma identidade visual forte.						
IDENT	18	O nome da marca é importante para escolher esta seguradora.						
IDENT	19	A cor e formato do logotipo desta marca ajuda-me a escolher a minha seguradora.						
IDENT	20	O slogan desta marca atrai a minha atenção e agrada-me.						
PERSON	21	A marca desta seguradora está de acordo com o tipo de pessoa que eu sou.						
PERSON	22	A marca desta seguradora diz-me algo de muito pessoal e humano.						
PERSON	23	A marca desta seguradora é moderna, arrojada e tem muito estilo.						
PERSON	24	A marca desta seguradora tem uma personalidade própria.						
AUTENT	25	A marca desta seguradora não muda constantemente os seus valores e princípios básicos.						
AUTENT	26	A marca desta seguradora atua e age de forma original.						
AUTENT	27	A marca desta seguradora é transparente nos seus propósitos.						
AUTENT	28	A marca desta seguradora preocupa-se com os consumidores e atua com integridade.						
RELEV	29	A marca desta seguradora reflete valores importantes com os quais eu me preocupo.						
RELEV	30	Escolheria esta seguradora por ser das maiores no setor.						

VARIÁVEL	NÚMERO	<p style="text-align: center;">QUESTÕES</p> <p style="text-align: center;">(RESPOSTAS COM ESCALA TIPO LIKERT: 1= NADA DE ACORDO a 7= TOTALMENTE DE ACORDO)</p>	FIDELIDADE	AGEAS	GENERALI TRANQUILIDADE	ALLIANZ	ZURICH	SANTANDER
RELEV	31	A marca desta seguradora tem uma forte influência na minha decisão de compra.						
RELEV	32	Prefiro esta marca por ser inovadora e diferenciada.						
CREDIB	33	A seguradora é credível e confiável.						
CREDIB	34	A seguradora atua de acordo com padrões éticos e sociais responsáveis.						
CREDIB	35	A seguradora é ambientalmente segura, responsável e sustentável.						
CREDIB	36	A seguradora ajuda os seus clientes a protegerem-se devidamente contra os riscos.						
NOTOR	37	Conseguo associar a marca da seguradora a atributos e valores positivos.						
NOTOR	38	Tenho facilidade em lembrar-me rapidamente da marca da seguradora.						
NOTOR	39	Associo facilmente a marca da seguradora a seguros muito apelativos.						
NOTOR	40	Quando penso em seguros a marca da seguradora surge em primeiro lugar na minha mente.						
QUALID	41	A seguradora comercializa apólices com boas coberturas para os riscos seguráveis.						
QUALID	42	A seguradora regulariza corretamente e com rapidez os processos de sinistros.						
QUALID	43	A seguradora tem uma ampla rede de agentes de seguros e bem preparados.						
QUALID	44	A seguradora tem instalações físicas bem localizadas e com qualidade para atender clientes.						
QUALID	45	A seguradora oferece bons serviços de assistência em caso de avarias ou sinistros.						
QUALID	46	A seguradora pratica franquias baixas (o valor a cargo dos segurados) nas suas apólices.						
QUALID	47	A seguradora utiliza processos digitais e inteligência artificial no tratamento dos seus clientes.						
VALORP	48	A seguradora oferece uma boa relação preço/qualidade.						
VALORP	49	O preço da seguradora é indicativo da qualidade da marca.						
VALORP	50	Ser cliente desta seguradora faz-me sentir bem.						
VALORP	51	Ser cliente desta seguradora causa boa impressão nas outras pessoas.						
COMPR	52	A marca da seguradora tem significado emocional para mim.						
COMPR	53	Empenho-me para estar bem informado acerca da seguradora.						
COMPR	54	Avalio cuidadosamente a oferta da seguradora.						
LEALD	55	Se a marca da seguradora estiver disponível para o seguro que procuro, não escolho outra.						
LEALD	56	Considero-me leal à marca desta seguradora.						
LEALD	57	Esta marca é a minha primeira opção para contratar um seguro.						
SATISF	58	A seguradora atende-me bem presencialmente ou por via digital.						
SATISF	59	A seguradora procura satisfazer as minhas necessidades.						
SATISF	60	Estou globalmente satisfeito com a seguradora.						

RELAÇÕES CONTRATUAIS COM SEGURADORAS

A) RAMO DE SEGUROS DE VIDA

10. Quais das seguintes apólices de seguro do ramo Vida tem em vigor? [RESPOSTA MÚLTIPLA]

- Seguro de Poupança
- PPR – Plano Poupança Reforma
- Seguro de Investimento
- Seguro de vida para proteção familiar
- Seguro de Vida para crédito habitação
- Outra(s)

11. Número de apólices do ramo Vida que em vigor? [SELECIONADAS EM P10]

	1	2	3	4	5 ou +
Seguro de Poupança					
PPR – Plano Poupança Reforma					
Seguro de Investimento					
Seguro de vida para proteção familiar					
Seguro de vida para crédito habitação					
Outra(s)					

12. Qual a principal/atual seguradora com quem tem apólice(s) de seguro(s) de Vida (apenas uma opção)?

- FIDELIDADE
- AGEAS
- GENERALI TRANQUILIDADE
- ALLIANZ
- ZURICH
- SANTANDER
- Outra, qual? _____ (no site, colocar resposta obrigatória se for “outra”)

13. Como contratou essa(s) apólice(s)?

- Diretamente com a Seguradora
- Através de um Agente de Seguros
- Através de um Banco

14. Valor total anual que paga em prémios de seguros em apólices Vida com todas as seguradoras?

- Até 500€
- 501 a 1000€
- 1001 a 2000€
- 2001 a 3000€
- >3000€

B) RAMO DE SEGUROS DE NÃO VIDA

15. Quais das seguintes apólices de seguro do ramo Não Vida tem em vigor?

- seguro para automóvel
- seguro para habitação/condomínio
- seguro de acidentes de trabalho
- seguro de acidentes pessoais
- seguro de responsabilidade civil familiar ou profissional
- seguro para animais domésticos
- Outro(s)

16. Número de apólices de seguro do ramo Não Vida que tem em vigor?

	1	2	3	4	5 ou +
Seguro automóvel					
Seguro habitação/condomínio					
Seguro de acidentes de trabalho					
Seguro de acidentes pessoais					
Seguro de responsabilidade civil					
Seguro para animais domésticos					
Outro(s)					

17. Qual a principal/atual seguradora com quem tem apólice(s) de seguro(s) de Não Vida (apenas uma opção)?

- FIDELIDADE
- AGEAS
- GENERALI TRANQUILIDADE
- ALLIANZ
- ZURICH
- SANTANDER
- Outra, qual? _____ (no site, colocar resposta obrigatória se for “outra”)

18. Como contratou essa(s) apólice(s)?

- Diretamente com a Seguradora
- Através de um Agente de seguros
- Através de um Banco

19. Valor total anual que paga em prémios de seguros em apólices Não Vida com todas as seguradoras?

- Até 200€
- 201 a 500€
- 501 a 1000€
- 1001 a 2000€
- >2000€

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

APÊNDICE III

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA FIDELIDADE

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Fidelidade prioriza as dimensões da marca Credibilidade, a Identidade e o Valor Percebido, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. CREDIBILIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 12>](#) - § 2 referências codificadas [13,86% Cobertura]

...Portanto, eu acho que a transparência é, sem dúvida, um dos principais pontos que nós estamos a trabalhar para tentar trazer credibilidade e garantir que as pessoas têm confiança naquilo que nós estamos a fazer, sabem o que se está a passar e eu acho que isto é o caminho para qualquer seguradora em qualquer empresa, de uma forma geral. Temos um legado que não era assim antigamente e, portanto, ainda temos aqui muito trabalho para fazer nesse aspeto. Os temas de entrada de sustentabilidade. Nós começamos a ser alvo de rating de ESG analytics também tem impulsionado aqui, acelerado aqui um bocadinho este processo de trazer mais transparência e visibilidade a tudo. Eu acho sem dúvida que é o caminho certo a ser feito, é capacitar e transparência.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 5>](#) - § 1 referência codificada [15,26% Cobertura]

...Nesse aspeto temos, acima de tudo, feito o caminho que temos feito há alguns anos, sermos os patrocinadores de algumas associações de cariz social. Dentro do grupo utilizarmos muito o “para que a vida não pare”, para não ser algo de dentro para fora, mas também algo de dentro para dentro. Em ultimo lugar o programa wecare, irmos para lá das nossas responsabilidades enquanto segurador e quando estamos perante uma situação em que o cliente necessita mais de nós e termos a capacidade de irmos mais para lá do que somos obrigados por via da apólice e do acionamento da apólice também o fazermos e acima de tudo tentamos alimentar esta ideia junto dos gestores de sinistros que têm o poder de decisão para eles próprios não se circunscreverem apenas e só ao que está explanado nos contratos e irmos para lá principalmente quando temos situações de fragilidades socioeconómicas e temos famílias com dificuldades, irmos para lá do que está contratualizado na apólice. Nós temos tido uma política bastante assertiva no que respeita à política ambiental, vai desde políticas de paperless internas, como também a adoção de iniciativas junto dos nossos clientes relativamente ao envio de documentação, alterar essa documentação para canais digitais em vez dos tradicionais, como a impressão do papel. A própria racionalização da água e da eletricidade nos nossos edifícios, inclusive a nossa nova sede que está a ser construída teve em consideração, o projeto de engenharia teve em consideração todo este aspeto energético. Inclusive uma das soluções que arranjámos foi uma solução de geotermia que vai servir para no inverno mantermos uma temperatura sem a necessidade de tanto aquecimento, e no verão baixarmos a temperatura sem a necessidade de tanta energia para arrefecimento.

2. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 12>](#) - § 2 referências codificadas [9,29% Cobertura]

...eu acho que a partir do momento em que nossa imagem de marca é vermelha e não há como não se destacar no meio. É a única seguradora que usa o vermelho...Logo aqui eu acho que a cor transmite diria duas grandes coisas: uma - é arrojada que me transmite uma ideia de ser uma marca arrojada – está ali logo o Vermelho, e depois além disso, acho que o vermelho também transmite alguma confiança. E o próprio nome também está alinhado com isso. Fidelidade não vejo que em algum momento não possa mudar honestamente, inclusive vemos isto em outras seguradoras que nós temos, tentamos manter muitas das vezes o nome de fidelidade e o power by, portanto, sabemos que tem peso e vale a pena continuar a utilizá-lo. O cão, obviamente, também está muito ligado à lealdade e à fidelidade, portanto, faz todo o sentido. É uma imagem que já vem de há muitos anos, mesmo com as mudanças que eram de slogan, já na mundial confiança que tínhamos o cão e assim sucessivamente e, portanto, tem vindo a acompanhar. O que eu acho é que recentemente nós temos feito aqui um shift, como disse, há pouco, somos e sempre fomos uma empresa muito institucional. E acho que o caminho vai continuar a ser esse, mas com algumas adaptações. Recentemente fizemos uma nova campanha em que antigamente tínhamos o slogan “para que a vida não pare” que acho que esse marcou de facto muitas pessoas e para mim continua a fazer todo o sentido e Hoje em dia temos. “A fidelidade a todas as idades” também transmite uma mensagem forte. Portanto, eu acho que estamos aqui a tentar manter o nosso ADN. Respeitar esse ADN, mas ao mesmo tempo, adaptá-lo às gerações que estão a vir e os contextos que estão a vir.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 20>](#) - § 1 referência codificada [9,09% Cobertura]

Identidade é forte, é, sem dúvida, porque é um nome grande, é um nome com significado, é um nome a vermelho, portanto claramente tem força. As pessoas gostam do vermelho, não gostam. Como é que reagem, como é que não? Eu gosto da associação, por exemplo, ao trusty, acho uma associação interessante. A fidelidade estar ligada a um cão, porque o cão tem conceito de lealdade e, portanto, há aqui esta aqui, esta simbologia que eu acho que é interessante. O facto de o nome ser em português. Tem aqui o lado bom e o lado mau? O lado mau é efetivamente pode haver quem acho que o facto de ser um nome português e não Internacional possa ser menos credível.

Por outro lado, não é muito essa a minha opinião, eu até sou mais pela portugalidade, que é efetivamente é uma seguradora líder, é portuguesa, que bom é motivo de orgulho, pronto, portanto, até acho que, honestamente dá mais força. A nível de campanhas, neste momento, a fidelidade a grande aposta e a assinatura, é o “fidelidade todas as idades” que até é uma campanha de longevidade. Eu acho extraordinariamente moderna e vai muito ao encontro daquilo que é a minha visão, que é alargarmos um bocadinho aquilo que é o conceito e precisamente explicar que é para qualquer que seja a sua idade, fidelidade está lá e, portanto, a fidelidade está presente, qualquer que seja a idade.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 5>](#) - § 1 referência codificada [16,97% Cobertura]

A nossa visão interna muitas vezes é diferente do consumidor final. Falo em 3 pontos: logotipo, nome e slogan. Logotipo é um cão, o melhor amigo do homem, isso foi tido em consideração em 2014 quando fizemos a marca única porque éramos fidelidade mundial império bonança, e foi tido em consideração as cores, todo o estudo de branding foi tido em consideração e foi decidido o cão porque passa esta imagem forte de melhorar amigo de o homem estar ali ao lado. O nome fidelidade, o cão é fiel. É a fidelidade, inclusive o nosso logotipo digital é um cão robot que é o trusty, trusty de confiança. O slogan “para que a vida não pare” – estar ao lado dos nossos clientes e quando mais precisam de nós, quando têm um sinistro. Acho que temos feito uma boa campanha institucional, no sentido de passarmos a mensagem de que nos momentos mais difíceis estamos e queremos estar ao lado dos nossos clientes. Agora estamos a fazer uma campanha que é da longevidade. Damos o exemplo de muitas palavras que terminam em idade, exatamente porque queremos apostar e estar ao lado dos nosso cliente quando mais precisam de nós que é no final da sua vida, portanto também lançamos produtos, de saúde 65+, de vida...toda esta estratégia tenta evidenciar e deixar presente no cliente esta mensagem que queremos estar ao lado dos nossos clientes e não queremos ser vistos como aquela seguradora, imagem antiga das seguradoras que infelizmente ainda vai estando de uma alguma forma presente, apesar de que todas as companhias têm tido uma abordagem muito mais transparente que é questão das letras pequeninas das exclusões dos contratos.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 8>](#) - § 1 referência codificada [7,94% Cobertura]

Estou certo de que a origem da marca e o reflexo que isso tem depois na expressão visual no nome... são aspetos cruciais para a valorização que tem, ou seja, pela forma como é valorizada pelo consumidor, sendo que a portugalidade ou pelo menos o papel na sociedade portuguesa no passado já nos permitiu comunicar com resultados incríveis também para a percepção da marca, porque é um atributo que é nosso. E que não é de muitas mais companhias e a operar no mercado. Antes de mais, a consistência na utilização e a permanência. Ou seja, não sendo uma identidade atual antiga, tem menos de 10 anos. Há um esforço claro em manter, em fazer adequar a todos os formatos, meios e contextos, mas nunca desvirtuando a essência dos aspetos visuais que tornam a marca distintiva.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 9>](#) - § 2 referências codificadas [5,11% Cobertura]

Referência 1 - 4,62% Cobertura

Nós quando fizemos o rebranding, isso foi exatamente um dos objetivos, da forma que nós lançamos um novo logotipo que é redondo, que tem um azul específico, criado essencialmente no digital, vive um bocado digital e toda a nossa identidade, toda a nossa composição foi tudo feito em alinhamento com estes 3 valores que partilhei, portanto é uma preocupação... sim, foi algo que nós tivemos em consideração, foi algo que nós testamos com clientes e com não clientes... E que resultam na identidade visual que nós temos agora...

3. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 12>](#) - § 2 referências codificadas [7,68% Cobertura]

...Eu acho que é mesmo o que dizia agora, de termos muitos serviços associados e complementares ao produto seguros, porque o produto em si é caro, como já sabemos. Mas é caro por uma razão e eu acho que é muito importante e acho que nós estamos a fazê-lo bem, que é mostrar que não estamos simplesmente a dar um simples produto de seguros, que é quando existe um problema, nós pagamos. Não! Estamos a comunicar e cada vez que há um processo de venda tem que ficar muito claro, por isso é que a transparência é tão importante e a formação das nossas pessoas que fazem contato comigo, conhecerem muito bem quais é que são os serviços que estão associados a cada coisa. Desde, vamos olhar para a saúde todos os nossos clientes, independentemente do produto que têm desde o mais barato ou mais caro, têm acesso ao produto multicare vitality.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 5>](#) - § 2 referências codificadas [20,96% Cobertura]

Referência 1 - 5,77% Cobertura

...potenciarmos cada vez mais o contacto com os nossos clientes e não apenas fazer esse contacto quando existe um sinistro e que muitas vezes a percepção que o cliente tem da utilização da apólice ou do funcionamento da apólice pode ser diferente, portanto é muito o que queremos transparecer. É esta proximidade e criar mais pontos de contactos com os nossos clientes e afinal criar aqui o hábito do cliente nos contactar, por via das aplicações ou da experiência do cliente enquanto utilizador.

Referência 2 - 15,20% Cobertura

...Relativamente à digitalização nós temos feito, voltando ao tema que já falei anteriormente – a conveniência. Temos claro na nossa estratégia que um dos pontos principais é a conveniência ao nosso cliente. Portanto o caminho que temos feito da digitalização é proporcionar ao cliente o acesso a toda a informação seja através das nossas páginas públicas, seja através das áreas reservadas de clientes seja web seja aplicação. Acho que esse é um ponto muitíssimo importante. Relativamente à inteligência artificial, a nossa abordagem tem muito que ver exatamente também com a experiência do nosso cliente. Perceber de que forma é que podemos proporcionar ao nosso cliente a melhor experiência, mas sempre lhe dando a alternativa de ele sair para os canais tradicionais. Isto é sempre que o cliente não consiga se autoservir ou esclarecer a sua questão, dar lhe sempre a alternativa de passar para os canais tradicionais.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 8>](#) - § 1 referência codificada [8,73% Cobertura]

Referência 1 - 8,73% Cobertura

Processo de profunda transformação digital da empresa ...integração das experiências tanto do consumidor como das equipas de suporte e de vendas, para criar uma opção tão ampla quanto possível. Uma experiência verdadeiramente omnicanal e transparente para o consumidor, sempre com este foco em proporcionar a melhor qualidade de serviço possível. No que diz respeito à inteligência artificial, a Fidelidade assistência que presta assistência automóvel e de outro tipo de assistência aos nossos clientes têm já speechbot totalmente desenvolvido com base em técnicas de inteligência artificial, e é assim, o ponta de lança neste momento do grupo Fidelidade nesta matéria.

[<Arquivos\\Entrevistas\\FIDELIDADE 9>](#) - § 2 referências codificadas [12,66% Cobertura]

....nós já não temos nada em papel. Nós fazemos tudo suportado em plataformas. E temos por objetivo automatizar o mais possível tudo aquilo que faça sentido automatizar e que por norma não envolva, não requeira um agente para fazer o tratamento do processo...Agora estas plataformas que eu falei em que nós temos desde as vistorias já usam muita inteligência artificial para poder processar toda esta informação, porque isto são processos altamente complexos em que eles conseguem, através de uma análise de uma imagem, concluir se existem danos no carro ou não. E a partir daí, acelerar uma série de passos num processo que seria manual, via oficina seria feito presencialmente, e, portanto, isso sim já estamos a utilizar e claramente estamos disponíveis e estamos sempre a avaliar de que forma temos de introduzir outros sistemas que nos permita melhorar o nosso serviço ao cliente com recurso às novas tecnologias. Portanto, isso está claramente no nosso roadmap.

APÊNDICE IV

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA AGEAS

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Ageas prioriza a Identidade da marca, o Conhecimento da marca e o Valor Percebido, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 1>](#) - § 2 referências codificadas [14,69% Cobertura]

*Importância do País de origem da seguradora? Não, acho que a literacia financeira do consumidor é tao baixa. Acho que não é importante. Eu acho que o português compra e pronto. Ageas tem uma identidade visual forte, acredita? Sim
Logo, nome, slogan? Acho que a razão principal são as campanhas publicitarias serem diferentes. Segundo acho que é falada nos jornais, em colóquios, discursos.*

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 16>](#) - § 3 referências codificadas [19,34% Cobertura]

E, portanto, há uma identidade, a Ageas global que foi adotada para Portugal para o Grupo Ageas Portugal. Sendo uma marca comercial, o nível de aplicação e de extensão e de visibilidade da própria marca é muito superior e, portanto, localmente tivemos que criar aqui algumas derivações da marca adaptadas ao contexto local. Mais tarde surgiu a criação do grupo Ageas Portugal, enquanto entidade corporativa que agrega onze marcas hoje em Portugal. E dessas onze marcas, umas têm o naming Ageas, outras não têm ainda, porque são marcas ou muito fortes no mercado, que é o caso da médis. Que entendemos que não acrescentaria valor, adicionar a marca Ageas à médis. Ou marcas muito novas que têm ainda provar que têm um caminho pela frente e quando chegar a um certo nível de maturidade, nós a associamos a marca Ageas. Globalmente esta é a estratégia. Quando são decisões que exigem um buy-in da administração e que exigem consenso, porque pode impactar negócios, podem impactar estratégia, podem impactar clientes, eu própria levo as propostas à administração para aprovação, mas são todas muito trabalhadas neste meu nível e, portanto, não há de facto uma cultura muito topdown. Não existem regras rígidas a nível Internacional, há uma aposta muito no desenvolvimento das marcas localmente.

Referência 2 - 7,60% Cobertura

Nós partimos de um princípio muito bom, que é o facto de termos uma marca muito colorida versus a conotação que o setor segurador ainda tem de algum cinzentismo, vamos dizer assim? E, portanto, beneficiamos desse fator e tiramos muito partido desse fator naquilo que são, iniciativas e ações até mais estratégicas que implementamos, sejam campanhas, sejam parcerias de média, fazemos imensas com proximidade também com a sociedade. Iniciativas um bocadinho mais disruptivas como uma “color run” que apoíamos e que vamos continuar a apoiar. O facto de sermos uma seguradora que está muito presente na cultura, às vezes não se percebe o porquê, “porquê uma seguradora estar interessado em cultura?”, por todos os motivos e o principal tem a ver com a componente emocional. A cultura é um espaço de emoções para nós. E também o mundo segurador, é um espaço de emoções com as situações que podem acontecer e com os imprevistos e, portanto, encontramos aqui um fit natural. E acho que acima de tudo pesa muito nas nossas decisões, tudo o que são patrocínios, parcerias, ativações de marca, esta componente mais emocional. De facto, marcar uma experiência na vida da pessoa. E conseguir ter relevância em tudo o que nós fazemos e ter impacto. E eu acho que isto são os principais fatores que nós temos de decisão: é relevante para a sociedade, é relevante para o cliente? Sim. Vai ter impacto, vai impactar a vida das pessoas? Sim. Então, basicamente são critérios que nós usamos muito para tomar estas decisões.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 19>](#) - § 1 referência codificada [9,98% Cobertura]

o país de origem do nome da marca podem ter alguma importância na escolha do consumidor....acho que não é irrelevante. Aliás, acho que o nome é importante. Para já o nome é importante do ponto de vista da memorização, não é? Tivemos imensos problemas porque as pessoas diziam ageias, agias. Em primeiro lugar, houve ali um desbloqueador que foi necessário trabalhar muito que foi o próprio nome e como é que se dizia a marca Ageas? Portanto, acho que não. Acho que do ponto de vista de sonoridade, acho que devíamos ter isso em consideração. Aqui não houve opção, porque, enfim a marca veio como veio. Mas efetivamente acho que é importante. Considero que a identidade visual da Ageas é identidade forte... objetivamente considero que sim, quero dar um exemplo adicional. Se por um lado é verdade que Ageas não foi questionável e atualmente acho que até já pela diferença, se calhar também já entrou no ouvido das pessoas, embora muitos não sabem dizer ela ainda. A verdade é que, por exemplo, a assinatura Internacional da marca, que é a Ageas - supporters of your life, nós não adotamos para Portugal e porquê? Porque suporte de vida em Portugal tem um significado absolutamente inverso em relação àquilo que pode ser em inglês, enquanto supporter of your life em inglês, significa aquilo que é, que é sermos um parceiro na vida da pessoa? Se eu traduzir isto para português, só nos lembramos do suporte básico de vida, que é quando a pessoa está praticamente a morrer e, portanto, a tradução seria completamente enviesada, portanto. Sim, adotamos o nome. Não, não adotámos a assinatura por essa razão. Portanto fazemos uma adaptação ao espírito da missão da marca, respeitando a cultura do país onde a marca se vai inserir. Portanto, deste ponto de vista e, aliás, mesmo a própria estratégia que é definida a nível Internacional, em Portugal é depois trabalhada por uma equipa core e são adaptados.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 21>](#) - § 1 referência codificada [13,41% Cobertura]

A adaptação local é total. O Grupo Ageas é um grupo Internacional, mas que nos diferentes países em que está presente tem marcas com nomes próprios. Em Portugal, a sua marca no canal de agentes é Ageas. Noutros países não é. O nome Ageas, o próprio Logótipo da Ageas em Portugal tem as 4 cores de cada uma dessas 4 marcas, a seguro direto, a Ageas, a ocidental e a Medis. Por isso, há provavelmente diretrizes Internacionais do ponto de vista do posicionamento. Isso é claro? Isso não tenho qualquer espécie de dúvida que há essa diretriz, do ponto de vista do posicionamento, como é que o grupo quer que as marcas Ageas fiquem na mente do consumidor? Mas sem qualquer dúvida que a adaptação ao mercado português é total, do ponto de vista da qualidade da comunicação mais uma vez, eu acho que é uma comunicação para além de estar adaptada ao mercado português e é uma comunicação que, sem dúvida é inovadora no sentido do design, da qualidade.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 22>](#) - § 1 referência codificada [12,11% Cobertura]

...a marca do ponto de vista gráfico, ela é hoje, conforme foi introduzida no mercado. Do ponto de vista gráfico, ela sofreu muito poucas alterações, muito subliminar se for o caso face à entrada do mercado. E é uma marca que eu diria que hoje nós mostrarmos a um cliente médio digamos, o logótipo sem nome, eu acho que muitos clientes já associam ao logótipo da marca. Na marca Ageas o logótipo vive por si mesmo e depois tem várias derivações. Para transmitir precisamente os tais valores da marca de abrangência dos produtos que oferece...o nome da marca ser um nome mais português, ou mais compreensível, um pouco menos para mim não é um particularmente relevante.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 26>](#) - § 1 referência codificada [10,80% Cobertura]

...nós fazemos muito o uso da cor, das várias cores, sendo que cada cor tem um significado, porque como a empresa tem várias sub marcas. Portanto, o Grupo Ages Portugal tem x marcas e cada cor é uma marca. Toda a comunicação que a gente vê da medis é mais azulinho. Tudo que nós vemos da seguro direto é um azul esverdeado, o que nós vemos da ocidental é cor-de-rosa, tudo o que vemos da Ageas seguros é laranja, portanto, há aqui um significado, ou seja, o Logótipo e as cores não nasceram só porque nos apeteceu. Pronto há realmente aqui uma história por trás, portanto, há uma identidade por trás deste logótipo.

2. CONHECIMENTO DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 1>](#) - § 1 referência codificada [6,13% Cobertura]

Através de várias maneiras diferentes de colocar a marca na televisão, diferentes aspetos da nossa companhia, com uma acentuação relativamente à sustentabilidade, valores, inovação, filantropia de risco, também o posicionamento da nossa Fundação. Quando olho para os resultados do reconhecimento da marca ao fim de 7 anos, temos feito um ótimo trabalho. Em 7 anos as pessoas sabem que a Ageas está lá, clientes ou não clientes. E é sempre uma marca querida e jovial.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 16>](#) - § 1 referência codificada [8,43% Cobertura]

Eu diria, do ponto de vista de produtos, serviços transversalmente nas várias marcas, no conjunto do grupo, nós temos um scope muito alargado naquilo que diz respeito a produtos especificamente seguros. Portanto, eu acho que esta é uma das dimensões que marca pela diferença nesse sentido, todo o tipo de produtos, muita aposta em serviços diversificados e que sejam úteis para o cliente...queremos fazê-lo a partir da nossa relação também com os clientes, portanto, eu acho que esta é outra dimensão que temos trabalhado muito, inclusive com parcerias de média, com comunicação mais alargada e com ações específicas para clientes, nomeadamente a forma como comunicamos com o cliente. Nós fizemos um projeto bastante grande. Chama-se voz clara, que é as nossas interações com clientes. Desmistificar a linguagem mais complexa de seguros e ter uma linguagem simples direta e que é percebida pelas pessoas e de facto, ter aqui proximidade também a esse nível, a proximidade que eu falava há bocadinho. E depois julgo que as parcerias de negócio que nós temos fortíssimas e também corporativas, nos dão uma visibilidade e uma presença no que diz respeito ao nosso footprint em diversas zonas geográficas, mas também diversos tipos de eventos onde a Ageas é uma empresa muito dinâmica...

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 19>](#) - § 1 referência codificada [5,60% Cobertura]

...nós acreditamos que, para além daquilo que é a atividade comercial pura e dura de entregar propostas de valor que vão encontro nas pessoas, padronizadas, acessíveis, com produtos que sejam cada vez mais sustentáveis e hoje em dia estão à procura disso e, portanto, e trabalhando também essa acessibilidade do ponto de vista da oferta. Há todo um outro lado de impacto social que estamos a trabalhar, seja ao nível da sustentabilidade, seja a nível da inclusão, seja a nível da diversidade, seja ao nível daquilo que nós podemos ajudar a desenvolver as economias locais e, portanto, desse ponto de vista, acho que nos ajudou muito. E, aparentemente o trabalho de comunicar a marca está a ser bem feito...Temos imenso espaço de melhoria, estamos cá para isso...Trabalhamos a componente comercial e de apoio ao cliente e sermos de facto um suporte da vida do cliente. Sermos um parceiro na vida do cliente, mas mais do que isso, dando outras experiências de marca que vão muito para além daquilo que é o seguro puro e duro e temos estado presentes em muitas iniciativas deste âmbito para dar a conhecer a marca...

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 21>](#) - § 1 referência codificada [3,06% Cobertura]

A Ageas aposta muito, já o referi ao nível da comunicação institucional periodicamente, pelo menos uma, duas vezes por ano, o que para uma seguradora é relevante, faz comunicação above the line ao nível da televisão com alguma força para dar a conhecer melhor a marca. Mas principalmente o grupo Ageas aposta muito nas suas marcas próprias, a medis e, principalmente, a Ageas.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 22>](#) - § 1 referência codificada [16,70% Cobertura]

...as ações que eu sinto que têm mais proficiência, mais resultado, do ponto de vista até comercial se quiser, ou até de retenção, já dou outros exemplos a seguir, são aquelas que são totalmente contextualizadas para dar a conhecer a marca, dou o exemplo da retenção. Quando nós sabemos que um cliente, dou o exemplo da seguro directo, (porque temos a parte digital muito mais trabalhada). Quando um cliente, já é nosso cliente por exemplo, e sabemos que ele foi ao site fazer uma simulação, como se não fosse cliente, perceber qual é o valor se comprasse hoje em dia, é claramente um alerta do cliente, está obviamente a procurar no mercado outro tipo de soluções. Aí claramente, agimos no dia a seguir, tentamos ligar ao cliente o quanto antes, assumindo que é um cliente que nos permitiu que o contactássemos naturalmente, para efeitos comerciais, porque será uma proposta comercial para tentar, desde logo dar-lhe a conhecer ainda melhor a seguradora e os produtos...

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 26>](#) - § 1 referência codificada [7,02% Cobertura]

Para além daquilo que são a utilização dos vários canais de comunicação, e que nós estamos presentes, na Televisão, na rádio. Temos uma parceria com a RFM em que fazemos muita publicidade... Para além disso - Redes sociais. Somos talvez uma das marcas, neste momento, mais comunicadoras em termos de redes sociais para podermos chegar a determinados públicos. O próprio grupo Ageas Portugal é muito ativo nas redes sociais. No caso da Ageas Seguros especificamente nós temos uma rede de mediação, e, portanto, a própria rede de mediação, ou seja, a formação que nós lhes damos, tem sido feita progressivamente uma alteração completa às lojas dos nossos mediadores. Tornar as lojas mais apetecíveis, mais premium. Inauguração das lojas, convidar os clientes a estarem nessas inaugurações para conhecer a marca. Ou seja, para além da utilização normal do que são os canais de comunicação, offline e online, porque cada vez mais estamos a ir mais para online, ainda como é evidente que tenhamos de estar sempre ainda na televisão e na rádio. Há muitas atividades que são feitas a nível local para dar a conhecer a clientes e depois também e não clientes, a determinados prospects, da nossa existência e a partir daí de todos os nossos produtos e serviços.

3. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 1>](#) - § 2 referências codificadas [16,52% Cobertura]

Referência 1 - 6,73% Cobertura

O que estamos a fazer é abordar o cliente de um ponto de vista holístico. Por isso construímos ecossistemas. Verificadores de sintomas, temos uma série de serviços que damos ao cliente que vai muito para além do que está segurado. Temos uma companhia de construção, também construtores, enfermeiras, dentistas, companhias de vidros. Então para sustentabilidade, as pessoas têm casa, as janelas foram substituídas. É mais do que apenas seguros.

Referência 2 - 9,79% Cobertura

Atualmente se uma empresa não é digital vai à falência. Nós usamos inteligência artificial. ...estamos a fazer um departamento único para a inteligência artificial e das primeiras coisas que vamos mudar são os nossos chatbots antigos e vamos reprogramá-los com base na inteligência artificial. Quando falar com os clientes terá em conta as emoções, terá todas as informações e a voz, de modo que o cliente não sinta que é uma máquina a falar com ele.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 16>](#) - § 1 referência codificada [3,49% Cobertura]

Referência 1 - 3,49% Cobertura

Também começámos a desenvolver uma oferta mais direcionada para as pessoas que têm menos capacidade financeira, por exemplo, para comprar um seguro médis completo. Começámos a apostar em soluções que, obviamente, tendo um nível mais baixo de cobertura são mais acessíveis para muitas pessoas que hoje em dia não conseguem recorrer ao serviço Público, não é? E, portanto, criámos produtos nesse sentido médis light, um produto só dental. E isto para acompanhar aquilo que também é a realidade das famílias, portanto, o fator de qualidade sempre, não esquecendo que o fator preço é importante para conseguirmos também ser mais inclusivos naquilo que é a nossa oferta de seguros.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 19>](#) - § 2 referências codificadas [10,09% Cobertura]

Eu acho que a marca pretende posicionar-se pela qualidade. O preço nunca foi estratégia de nenhuma das marcas. Hoje em dia do ponto de vista de pricing as diferenças não são tao grandes assim. São muito semelhantes. O que diferencia e estou a lembrar-me da medis, que é uma das marcas do grupo, muitas vezes é percecionado como uma das marcas mais caras. Não é verdade. Se comparado aquilo que a médis tem do ponto de vista de coberturas de seguro, se calhar é muito mais robusto e é de facto um seguro, quando comparado com um plano de saúde que é vendido como seguro e não é. É um plano de saúde, Eu acho que a qualidade é algo que nos move, como eu costumo dizer, é caro é barato - não é caro nem é barato, é o preço certo para garantir a qualidade de serviço que os nossos clientes nos merecem. Esse tem que ser o drive.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 21>](#) - § 2 referências codificadas [14,37% Cobertura]

Referência 1 - 2,62% Cobertura

Mesmo na sua marca direta – a seguro direto, que é um mercado de preço, o consumidor direto é o mercado preço, a Ageas aposta mais na qualidade do serviço do ponto de vista da comunicação, a Ageas aposta mais na qualidade do serviço, na rapidez de contratação do que propriamente no preço.

Referência 2 - 11,76% Cobertura

em relação ao valor percebido pelo consumidor situa sem sombra de dúvida no lado da qualidade. A Ageas em nenhuma das suas marcas se posiciona como a seguradora que faz o que prémio mais barato. E isso é um aspeto que eu aprecio, não só do ponto de vista da comunicação, que é não destrói valor logo à partida não destrói valor. E não destruindo valor, permite-nos fazer um esforço por prestar um melhor serviço, um melhor serviço tem maiores custos. Não estou a dizer que a Ageas é a marca mais cara do mercado. Muito provavelmente estará longe disso, mas claramente que o posicionamento da Ageas é na qualidade, do Grupo no geral e não na questão do preço. Eu vou lhe dar um exemplo ao nível de saúde. A Ageas foi através da marca médis, não sendo a seguradora líder no setor, é a segunda seguradora, foi a seguradora que começou por força do aumento da sinistralidade que se tem verificado ao nível do setor de saúde, foi quem começou a liderar a revisão dos prémios em alta, teve que ser feito por uma questão de sustentabilidade do negócio. E isso foi feito por uma simples razão, porque nós queremos continuar a providenciar seguros e acesso à nossa rede médicos e por isso teve que haver aqui uma revisão em alta dos prémios, uma revisão que depois foi seguida pela líder. E assim se vê a preocupação da Ageas em prestar um serviço de qualidade e não apenas focado no prémio.

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 22>](#) - § 1 referência codificada [9,58% Cobertura]

...agora estamos a reativar outro tipo de tecnologia para o que é o pricing, a subscrição, gestão de sinistros, gestão da fraude, atendimento, campanhas de marketing, é totalmente relevante a inteligência artificial em vários vetores. Por exemplo, estamos a trabalhar neste momento, que é se o cliente quer contactar uma das nossas marcas, meramente para obter uma referência para pagamento. Eu acho que mais importante do que falar com um humano é ter um atendimento em zero segundos, e poder fazê-lo à meia noite se quiser, ou domingo à tarde se lhe apetecer. Diria claramente que este tipo de inteligência artificial pode claramente responder a este tipo de necessidade. O aconselhamento mais fino, mais empático, ainda não, mas lá chegaremos também a meu ver. Outro vetor que vejo como claramente distintivo é também questões, por exemplo, de computer vision. Nós já usámos isso para peritagens de automóvel, para vistorias, que é o Rodrigo com o seu telemóvel, ou uma web app ou uma situação qualquer nossa, Pode filmar o seu carro ou fotografar, corremos algoritmos em cima daquilo “ok há aqui um dano, não há um dano, custa 1000 EUR, reparamos já, tratamos não há questão. “Portanto, eu acho que este tipo de ferramentas de inteligência artificial tal como tecnologia como um todo, não são um fim em si mesmo mas sim um meio para um fim, portanto, tudo o que nos possa na cadeia de valor, ajudar a servir o cliente mais depressa, melhor e em escala...

[<Arquivos\\Entrevistas\\AGEAS 26>](#) - § 1 referência codificada [6,83% Cobertura]

...a noção que eu tenho é, nós estamos a apostar muito na prestação do serviço e isso não há uma relação direta, neste momento, com o aumento de preços. Ou seja, nós não temos tido uma política de aumento preços. Ou dizer de outra forma. Temos tido como todo o mercado, mas por temas externos, que não são inerentes ao mercado segurador. Todos nós estamos a assistir a duas guerras e, portanto, há uma série de custos adicionais que surgiram. Ou seja, para nós aumentarmos e melhorarmos essa percepção do consumidor, vai ser muito pela qualidade. Mas para mim a qualidade em seguros, não há uma relação de aumento de preço.

APÊNDICE V

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA GENERALI TRANQUILIDADE

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Generali Tranquilidade prioriza a Identidade da marca, o Valor Percebido e a Credibilidade da marca, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 18>](#) - § 2 referências codificadas [10,92% Cobertura]

...a marca Generali Tranquilidade marcas provenientes e com uma história grande, a marca Tranquilidade tem mais 150 anos em Portugal, tem valor. Mas com algum investimento e esforço são perfeitamente substituíveis por marcas internacionais que perdem um bocadinho do léxico nacional e liga-se pouco com a cultura portuguesa, mas ganham também por credibilidade Internacional e por pertencer a um grande grupo.

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 2>](#) - § 2 referências codificadas [13,51% Cobertura]

Referência 1 - 9,86% Cobertura

...estamos no meio de uma mudança da marca. Como é de conhecimento a Tranquilidade era uma empresa de fusão, em Portugal foi comprado pelo grupo Generali... Não é fácil eliminar uma marca de anos, por isso não foi feito logo de imediato... veio acelerar a evolução da marca... vamos seguir os guidelines do grupo. Gosto muito mais da marca Generali em si do que da Tranquilidade. Sou mais fã do vermelho do que do verde. Toda a questão dos valores do grupo Generali, forte aposta na sustentabilidade e qualidade do serviço, já não aposta em mediadores, mas sim em consultores a nível da mediação, conseguem ser consultores, não ser só na aquisição do seguro. O próprio slogan life time partner, o mediador ser um life time partner para os clientes, acompanhar toda a fase da vida, seja nos sinistros, nas aquisições, seja em outros temas como por exemplo, explicar a literacia financeira e dos seguros aos clientes. A estratégia do grupo é mais foco no cliente por parte do grupo...

Referência 2 - 3,65% Cobertura

...quando a Generali fez a aquisição da Tranquilidade, não fez a extinção da marca... Foi feito um estudo e foi verificado que íamos perder uma grande quota de mercado por fazer a aquisição e passar automaticamente para Generali, isto é baseado em factos e números, daí ter sido feita a decisão para se ter feito a passagem gradual das duas marcas combinadas. Obviamente tem sempre uma conotação diferente ser uma marca nacional...

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 24>](#) - § 1 referência codificada [11,90% Cobertura]

...Acima de tudo a cor. Sermos a marca assim a verde. Portanto, a partir do momento em que eu falo com pessoas que não têm muito conhecimento e me dizem a Tranquilidade é verde. E agora também temos o leãozinho por baixo. O facto de associarmos duas grandes marcas, torna ainda mais forte. Por isso acho que passa muito pela imagem do logótipo...acho que tem grande importância... se tivéssemos um logótipo com cores mais escuras, um preto, um cinzento, um castanho não ia ser tão atrativo e se calhar não passava a imagem de confiança e de segurança que acho que o verde e os vários tons de verde que nós temos nas nossas letras da palavra Tranquilidade, fazem passar...num público que se calhar mais envelhecido, acredito que sejam mais céticos quando veem uma marca que não tem um nome português, por exemplo, podia criar menos confiança, não digo desconfiança, mas menos confiança na marca e, portanto, o termos uma palavra 100% portuguesa no nome da marca pode aqui dar mais credibilidade e mais confiança por parte do cliente...

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 4>](#) - § 2 referências codificadas [16,10% Cobertura]

Temos autonomia local na identidade da marca, se não tivéssemos provavelmente não estaríamos a utilizar a marca Tranquilidade. Admito que não é uma autonomia a 100%. Há uma política de comunicação do grupo que deverá ser seguida, mas com autonomia.

2. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 18>](#) - § 2 referências codificadas [16,54% Cobertura]

...ainda hoje na escolha dos seguros obrigatórios, os clientes têm o peso do preço na escolha, na decisão final dos clientes, que seguro comprar é muito grande. Eu acho que em situações de igualdade, a marca poderá ser distintiva, principalmente de alguns seguros, como, por exemplo, seguro de saúde ou mesmo um seguro multiriscos habitação em que estão em causa ou pela própria pessoa alguns danos, alguns bens pessoais mais próximos. Nos seguros obrigatórios, eu diria que conta menos.

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 2>](#) - § 2 referências codificadas [10,01% Cobertura]

Referência 1 - 4,30% Cobertura

A nível do serviço tem que melhorar... Tem evoluído muito ao longo do tempo, os timings de uma resolução de sinistro estão mais rápidos e têm de ser ainda mais rápidos. Porque fruto de uma pandemia toda a gente quer tudo para ontem. A nível de serviço temos que melhorar, mas eu diria que é capacitar mais a rede de mediação de ferramentas e conhecimento para melhor darem apoio aos clientes. No dia-a-dia não é o Contact centre que dá acompanhamento aos clientes, mas sim a rede comercial. Portanto é dar as ferramentas necessárias para que os nossos mediadores ou agente comercial possa dar o apoio e aconselhamento que os clientes merecem.

Referência 2 - 5,71% Cobertura

...hoje em dia já é possível fazermos a emissão de uma apólice 100% paperless. Já não existe a necessidade de imprimir ou enviar documentação para o cliente. Se o mesmo desejar pode pedir em formato papel. Desde as renovações ao envio das cartas é tudo feito em forma digital. A nível de inteligência artificial nas operações que é um trabalho mais burocrático e mais automatizado já temos vários robots a fazer esse trabalho mais automático.

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 24>](#) - § 2 referências codificadas [10,53% Cobertura]

Referência 1 - 4,57% Cobertura

Acredito que nos últimos anos tem sido mais pelo valor e não tanto pela qualidade, também por imposição do que recebemos a nível do grupo. Historicamente é a qualidade a aposta... nas coberturas e nas opções mais diferenciadas também uma preocupação muito forte.

Referência 2 - 5,96% Cobertura

Estamos a fazer esse caminho, ou seja, já existe internamente, como dizia em todo o que é o pricing dos produtos. Do lado dos consumidores, se calhar já utilizamos algumas ferramentas, por exemplo, no site já temos um chatbot, que responde a algumas questões do cliente, sejam simples de responder, não sendo de fácil resposta são encaminhadas então para um técnico. Portanto, acho que já é feito esse caminho ainda não está completamente desenvolvido, mas que existe essa preocupação.

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 4>](#) - § 1 referência codificada [6,54% Cobertura]

Referência 1 - 6,54% Cobertura

Em termos de digitalização está a ser levada praticamente ao extremo. Aceitamos seguros se é online, abdicamos da assinatura do cliente. Aplicamos uma série de iniciativas, nos seguros de massa, o processo está praticamente digitalizando, não temos papel. Relativamente à IA dentro do que é possível sim, em termos da app e só site, temos o chatbot, já está em implementação e enfim ira evoluir dentro do que é possível. Dentro do que ia for sendo consagrado, não perdendo de vista a ética, a confiança, é sempre um equilíbrio.

3. CREDIBILIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 18>](#) - § 1 referência codificada [16,28% Cobertura]

A marca tem políticas muito restritas, no que concerne a fazer seguros a indústrias poluentes e indústrias que não estejam de acordo com os princípios ESG. Ao nível da política de subscrição, nós temos várias restrições que nos permitem ter um portfólio de empresas e de clientes que promovem muito a sustentabilidade. Do ponto de vista mais interno, para os colaboradores internos e mesmo para os clientes, é uma marca que promove muitas ações simbólicas, quer no dia a dia dos colaboradores no escritório, quer em ações simbólicas, limpeza de praias, etc, que promove muito a sustentabilidade. Portanto quer do ponto de vista de impacto de negócio nos nossos clientes e no nosso portfólio, quer depois nas ações do dia a dia com colaboradores, com clientes e até com agentes. Somos uma marca sustentável, solidária e com ações muito concretas.

[<Arquivos\\Entrevistas\\GENERALI.TRANQUILIDADE 2>](#) - § 1 referência codificada [5,37% Cobertura]

A nível do edifício foram feitas várias obras para cada vez ser mais sustentável, como a instalação dos painéis solares, o facto da companhia ter possibilidade de trabalhar 50% do tempo em home office também acaba por libertar bastante volume – estamos a falar de 1000 funcionários a deslocarem-se diariamente para Lisboa, pode não parecer muito, mas 500 pessoas a menos faz a diferença. Através das campanhas que fazemos constantemente, desde limpeza de praias, de plantação de árvores – isto funcionários da companhia. Este ano vamos envolver rede de mediadores também na angariação de cabazes de Natal para as aldeias SOS. Para o ano vamos fazer uma campanha junto dos nossos clientes e mediadores para poder proporcionar um dia de família com as aldeias SOS e estamos a fazer mais parecerias com associações também de cariz social.

APÊNDICE VI

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA ALLIANZ

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Allianz prioriza a Identidade da marca, o Valor percebido e a Credibilidade da marca, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 10>](#) - § 2 referências codificadas [8,30% Cobertura]

As diretrizes vêm da Alemanha, portanto, têm uma equipa gigante na Alemanha, que estuda todas essas vertentes. Naturalmente que nós temos que traduzir para a nossa língua. É política também da Alemanha, por exemplo, podemos utilizar o slogan em inglês, mas não, nós queremos utilizar o nosso slogan na língua local. Isso também é uma diretriz. Mas vem dessa tradução. Depois nós queremos ter algo sempre muito clean. Vem da Alemanha sempre algo muito clean. O logo nós temos um projeto que é o One Logo onde monitorizamos todos os locais onde o nosso logo é apresentado tem que respeitar regras muito restritas. Portanto, o nosso logo não pode ser utilizado de qualquer forma. Longe disso, para qualquer coisa, seja interna, documentos internos, como documentos para clientes. Nós temos auditorias, mas temos mesmo auditorias por parte do grupo e temos de apresentar as evidências de como estamos a aplicar corretamente o Logo segundo as diretrizes do grupo...temos um Brand Book. Neste caso temos uma plataforma que tem todas as diretrizes para tudo, desde o digital à documentação em si, portanto, os outputs, as cartas, tudo, como é que deve constar o logo e como é que deve ser a nossa imagem, a fonte da tela, a letra, o espaçamento, tudo, tudo, tudo.

Referência 2 - 2,77% Cobertura

...o facto de a Allianz ser Alemã dá-lhe aquele contexto premium também ou aquela conotação premium, muitas vezes e um pouco elitista, que às vezes nós tentamos desmistificar...

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 15>](#) - § 2 referências codificadas [14,01% Cobertura]

Referência 1 - 5,25% Cobertura

...temos critérios muito rigorosos em relação ao posicionamento do logótipo, em relação às cores utilizadas, é padronizado para que o cliente possa olhar para a Allianz em Portugal, em Espanha, Itália e perceber que está a falar da mesma marca para dar esta dimensão global à marca. E quer a nível publicitário, quer a nível da própria documentação, portanto, esse trabalho está a ser feito não só a nível de cartazes nas lojas dos mediadores, nas próprias lojas dos mediadores, tudo o que têm que ver com a marca até às campanhas televisivas até a documentação que cliente recebe. Há um padrão, mas de facto, existe alguma liberdade local nas traduções daquilo que são as ideias do que se quer transmitir e no que me toca a mim, na parte da documentação, temos liberdade para orientar o posicionamento dos vários dados desde que se cumpra minimamente os requisitos da marca, sendo que é fechado o posicionamento do logo - isso não temos margem - e as cores utilizadas. De resto temos alguma margem local para decidir.

Referência 2 - 8,75% Cobertura

...Em relação em relação ao logótipo, acho que é um logótipo muito forte. Em relação ao posicionamento da marca, sobre olharem para a Allianz e dizer imediatamente o que é que acham da marca para além do logótipo que conhecem, acho que temos um caminho longo a fazer ainda face à nossa concorrência porque a Fidelidade, a Tranquilidade, a Ageas têm posicionamentos muito fortes, muito fortes de campanhas contínuas ao longo dos anos. Nós não temos tido esse posicionamento. Começámos há pouco tempo com o futebol. Estamos agora nas televisões, nas rádios. Portanto, há aqui uma aposta que não houve nos últimos anos e isso cria um gap entre a nossa marca e as primeiras marcas que nós vamos tentar contrariar, mas que tem sido uma realidade.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 17>](#) - § 2 referências codificadas [7,93% Cobertura]

Todas essas decisões sobre logótipo e identidade visual são da casa mãe. Portanto, em Portugal, nós pouco temos opinião sobre isso, o que nós muitas vezes adaptamos são os slogans e muitas vezes as frases chave de lançamento do serviço ou de algum produto. Essas frases estão bastante associadas à nossa identidade em Portugal como seguradora, numa tentativa de ser uma seguradora portuguesa...

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 23>](#) - § 1 referência codificada [19,96% Cobertura]

É que a Allianz tem uma identidade muito forte. Obviamente que o comum dos consumidores provavelmente nem sempre consegue perceber esta identidade, mas basta a pessoa se relacionar, ter essa consciência primeira com a Allianz. A partir do momento que nós conseguimos resolver o primeiro problema, que é o primeiro estágio da pessoa ter a Allianz na consciência. Eu estou confiante que o resto acontece, porque o logótipo é fortíssimo, a forma cuidada, muito cuidada com que nós tratamos a marca. Eu normalmente digo e nem sempre isto é muito fácil dizer que é o maior ativo que nós temos é a nossa marca. Deixe-me só dizer-lhe aqui três ou quatro informações superinteressantes no que respeita à cor e ao nome. A cor é azul e, portanto, está mais provado que é uma cor que não dá grande conforto, o azul não é uma cor de conforto. Não é uma cor care. ...pôr mais cores dentro da Allianz, que é para que a Allianz passe desta imagem de atenção que o azul é uma cor muito cotada com o premium mais uma vez, e tentarmos passar cada vez mais para cores mais quentes para dar uma sensação de care porque o que nós queremos, é care das pessoas, nós queremos é tratar das pessoas e mais emoção. E, portanto, estamos também nós a fazer esse caminho internacionalmente para conseguir que o azul não seja a cor dominante e que passem a usar-se outras cores, conforme as mensagens que queremos passar e, portanto, usar a cor nesse sentido...

2. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 10>](#) - § 2 referências codificadas [13,52% Cobertura]

Nós atuamos em duas vertentes primeiro, algo que no setor dos seguros existe muito aquela imagem que todos os anos pago e no usufruo de nada. Estamos a tentar descomplicar e explicar o que é que o cliente paga. Estamos a tentar neste momento, explicar porque é que nós também tivemos que aumentar os preços dos nossos prémios, dos nossos seguros. Esse é uma das vertentes que nós temos de explicar o preço, desmistificar o preço. Nós acabamos ainda sofrer mais, porque como nós temos aquela imagem premium dentro do setor dos seguros, o cliente pensa Allianz – caro. Associa muitas vezes. E nós por outro lado, também, para além de desmistificar as questões dos preços, queremos e trabalhamos para transmitir uma imagem de serviços premium. Nós não temos os prémios mais caros, mas temos que ter o melhor serviço. Nós o que relembramos ao cliente “Atenção, você renova, paga todos os anos o seu prémio, mas você pode usar estes serviços todos que aqui tem e não precisa ter um sinistro.”. Nós garantimos desde os check-ups gratuitos nas oficinas, tem uma aplicação para gerir todos os seus seguros, estamos a trabalhar imenso nessa forma, já não tem de contactar o seu mediador para tudo e para nada. Já pode fazer de forma autónoma a gestão dos seus seguros. Estamos a cada vez mais a transmitir ao cliente todas as ferramentas que ele tem ao dispor no momento do sinistro. Para que não se lembra de nós só quando está numa altura de crise, é muito aí que nós temos que trabalhar.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 15>](#) - § 1 referência codificada [6,99% Cobertura]

Nós não somos uma seguradora de preço, ou seja, os clientes quando nos procuram, não procuram porque é a seguradora mais barata do mercado. Uma a meio da anuidade, onde dizemos “atenção, este é o seu produto e tem estes serviços” e, no fundo, reforçar aquilo que tem. Nós sabemos que a grande maioria das vezes na renovação há um aumento de prémio, portanto, nós queremos que ao longo da anuidade, o cliente perceba o valor que tem no seu seguro, para além das coberturas e depois em caso de sinistro, mas queremos que, de facto o cliente não se esqueça que tem o seguro, não se esqueça que tem os serviços para que se justifique de alguma forma o valor que paga por aquele seguro, que não seja algo que “eu pago, não tenho sinistros, estou sempre a pagar e as companhias estão sempre a lucrar”...estamos a desenvolver uma estratégia de comunicação de renovação que visa não só informar qual é a variação do prémio face à anuidade anterior, o porquê ter havido essa variação e que serviços nós temos que garantam que aquele preço que o cliente vai pagar seja justificável. Temos essa preocupação e este ano vamos implementar iniciativas nesse sentido.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 17>](#) - § 2 referências codificadas [20,70% Cobertura]

Referência 1 - 6,69% Cobertura

Há uma tentativa de não aumentar os preços nos últimos tempos, tirando condições de inflação, etc. Também há uma tentativa de perceber que, neste momento, as pessoas não estão com capacidade para saber lidar com aumentos de seguros do mundo e, às vezes, um produto que não têm perceção do que é, ou seja, não é algo palpável, portanto é difícil para a pessoa perceber o valor real de um produto assim, portanto, o que se tem feito é, sempre que há um aumento significativo do preço, há também uma atribuição de novos serviços. Tem-se feito isso na saúde com novos serviços online saúde, com acesso a novas especialidades na saúde, no automóvel também se tem feito sempre uma associação a novos serviços, tanto a nível de descontos nas oficinas e descontos noutras vertentes da manutenção automóvel, portanto, é por aí que temos trabalhado...

Referência 2 - 14,00% Cobertura

Portanto, acho que temos feito bons desenvolvimentos nos últimos tempos, principalmente desde o covid. Mas acho que há muita coisa que podemos desenvolver principalmente em termos de simuladores, de contratação online, de facilitar a assinatura digital de um contrato, de desenvolver mais a comunicação com os agentes de formas digitais, não ser preciso estar sempre a ligar para o nosso call centre para tirar dúvidas que são bastante fáceis de tirar, por exemplo pelo WhatsApp ou por um assistente virtual. Acho que é esse desenvolvimento que nós podemos fazer e acho que é o próximo passo.

<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 23> - § 2 referências codificadas [12,47% Cobertura]

Nós não fazemos cedência no preço, isso é que é o problema. Para atuar em Portugal esse é um grande problema que temos. Nós somos uma empresa que não fazemos grandes cedências no preço. É esse é que é o problema. E, portanto, não fazemos cedência no preço e temos um caminho muito claro para nós. Que se nós somos premium no preço, temos que ser premium no serviço. E esse é um caminho muito difícil. Porque o nível das companhias de seguros em termos de serviço, digo-lhe muito francamente que está elevado. Nós falhamos não é no serviço que prestamos. Nós falhamos na comunicação, na gestão da expectativa, no controlo dos prestadores, aí podemos falhar, mas no serviço que damos às pessoas cada vez é melhor. Nós somos os contribuintes realmente contribuintes líquidos para a sociedade, mas estava então a dizer, portanto, nós somos uma companhia premium em termos de preço. Não tenho dúvida nenhuma e temos que o ser também em termos de serviço. Como é mais difícil, temos que ter aqui um driver que faça a diferença para cima. Eu acho que no seu todo, a percepção que os consumidores têm relação à Allianz é que somos uma companhia premium no serviço.

3. CREDIBILIDADE DA MARCA

<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 10> - § 2 referências codificadas [9,21% Cobertura]

A Allianz não é só uma seguradora como também tem um forte componente de gestão de ativos. E, portanto, temos fundos de investimento que o que ainda torna mais difícil e mais restrita esse exercício da credibilidade. Nós monitorizamos como é óbvio e temos todas as ferramentas de monitorização, seja nosso em Portugal, como no próprio grupo está todos os dias, a toda a hora a monitorizar tudo o que é dito sobre a Allianz nas redes sociais. Trabalhamos muito isto para falar como é que nós monitorizamos a credibilidade, como é que depois nós a trabalharmos? Nós, cada vez mais, estamos focados em questões de sustentabilidade e discutimos sempre muito esses temas. Estamos presentes nos fóruns de sustentabilidade, seja a Allianz Portugal, seja a Allianz mundial. Estamos sempre presentes nessas partes. Localmente, trabalhamos muito a credibilidade também através da nossa, queremos ser creíveis, digamos que as pessoas olham para nós como uma marca credível, não só pelos os serviços que prestamos juntos nossos clientes e temos que cumprir com aquilo que que dizemos, que promovemos e, por outro lado, achamos que ganhamos credibilidade quando contribuimos para que a nossa sociedade, onde temos uma vertente fortíssima de responsabilidade social, onde envolvemos todos os nossos colaboradores, eu já participei em dezenas de ações de responsabilidade social. Junto das Comunidades, nós trabalhamos muito essas vertentes também de proximidade, que acaba por nos dar uma credibilidade, enquanto marca.

<Arquivos\\Entrevistas\\ALLIANZ 15> - § 2 referências codificadas [13,82% Cobertura]

Nós temos muitas ações de solidariedade. Se na minha opinião, deveríamos comunicar, sim, se comunicamos, não. Ou seja, nós temos muitas ações, incluindo para os colaboradores, apoiar instituições para a própria Allianz apoiar instituições, aquilo que temos de mais visual tem que ver com os golos marcados na fase final da Allianz Cup, depois se traduzem em solidariedade. Mas há muitas ações que nós temos internamente de apoio que não é comunicado, portanto, não há uma percepção coletiva daquilo que a Allianz faz a nível de responsabilidade social, mas há de facto apoio e há um departamento focado nesse apoio, em que todos colaboram, não só nas alturas de Natal e outras, mas durante todo o ano. É um compromisso das equipas. Nós temos deixado de fazer seguros a empresas, fábricas e clientes que não estejam de acordo com os nossos objetivos a longo prazo de sustentabilidade e de ação ambiental. Ou seja, nós temos deixado de segurar empresas ligadas ao carvão. Temos tentado também apoiar cada vez mais empresas, fazendo preços muito mais benéficos para veículos elétricos e híbridos. A empresas que são mais sustentáveis e que estejam ligadas a energias verdes. Temos também desenvolvido alguns fundos de investimento que estão também ligados a essas empresas. Os últimos fundos de investimento que nós temos lançado são fundos muito mais sustentáveis. São ligados a empresas que realmente se importam com o meio ambiente e temos algumas ações muito a ver com as nossas ações de marca, que são plantações de árvores, recolha de alimentos para empresas que necessitem e ações de limpezas mais ligadas aos nossos funcionários. Esse tipo de ações nós temos feito com muita, muita frequência. Muitas vezes, nós também não os divulgamos porque realmente são tão frequentes, porque senão só falaremos disso, mas realmente são bastante frequentes. Nós temos mesmo muitas.

APÊNDICE VII

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA SANTANDER

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Santander prioriza a Identidade da marca, o Valor percebido e a Notoriedade da marca, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 14>](#) - § 3 referências codificadas [9,89% Cobertura]

Referência 1 - 5,93% Cobertura

Nós não temos autonomia para mexer na nossa marca, não temos autonomia absolutamente nenhuma. A nossa marca é a soma visual de duas marcas. Portanto, o nosso logótipo é Aegon e depois ao lado tem Santander. Portanto, sendo estes logótipos proprietários da sede do grupo da Aegon na Holanda ou do próprio Santander, nós não podemos criar, não podemos mexer nesses logótipos. Portanto, não podemos mexer visualmente no nosso layout gráfico enquanto o nosso layout gráfico for metade de uma empresa e metade de outra. Portanto, nós só conseguiríamos fazer isso se largássemos estas duas marcas que compõem a nossa identidade visual e criássemos uma marca autónoma.

Referência 2 - 3,43% Cobertura

Eu, na minha opinião pessoal, eu não considero que o país de origem da seguradora pode ter alguma relevância. Eu estava a considerar aqui a identidade com alguns países penso que poderá ter um impacto na escolha dos clientes.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 25>](#) - § 1 referência codificada [15,37% Cobertura]

...esta identidade que está aqui a falar de Santander Seguros não tem sido algo que tenhamos ou que estamos a conseguir fazer, às vezes, não tanto por vontade nossa, mas mais por outros temas ou outra espécie de bloqueios. Mas eu acho que mesmo no trabalho que temos vindo a fazer com as seguradoras, com quem trabalhamos, a marca Santander acaba por se destacar sempre bastante. Às vezes pode não ser necessariamente um tema se calhar só de logotipos ou quer que seja. Mas a forma como nós estamos a comunicar o tipo de peças de comunicação que fazemos, a estrutura dessas peças de comunicação. Esta entidade visual do vermelho que no fundo partilhamos com todos os outros produtos do banco, que eu acho que fazem precisamente aqui essa leitura de que aqui também há seguros, não é? Há muitas coisas, mas também há seguros. Numa lógica de tela em branco, vejo muito como uma vantagem. Ou seja, acho que um player como o Santander em Portugal poder trazer essa visão de seguros é em tudo vantajoso.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 6>](#) - § 2 referências codificadas [10,52% Cobertura]

Aqui temos 2 monstros, um de cada lado. Temos a Santander e temos o grupo AEGON aqui em Portugal é que não é muito conhecido, apesar de já ter existido como seguradora Individual, digamos assim, mas acabam por ser 2 monstros, muitas vezes o tema da marca não é um tema pacífico... que a Aegon quer ter o seu peso, eles valem 51% da nossa marca, é o Banco Santander 49 e portanto, aqui é como que jogamos os 2, Sem ferirmos suscetibilidades nenhum dos 2, não é nada fácil, garanto. Para um pequeno logotipo que aparece no nosso site, tivemos, não sei quantas interações, mas é um parto difícil, não é fácil. Isto é tudo negociação entre aquilo que, em termos de identidade, é aceitável digamos assim, porque também há algumas normas de o que é que as pessoas veem tudo isso? E depois há muita negociação por trás.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 7>](#) - § 2 referências codificadas [11,46% Cobertura]

Referência 1 - 5,03% Cobertura

... do nosso acordo de distribuição, ou seja, temos uma marca específica de seguros e algumas linhas de produtos que têm uma marca específica e que são reconhecidas como tal, nomeadamente a nossa marca de saúde – safecare - sabemos que está no ranking das Top 10 marcas de saúde a nível de Portugal, incluindo aqui hospitais privados, não só de seguradores, mas hospitais privados de saúde. Mas a nível de distribuição e como trabalhamos em exclusividade até ao momento, com o Banco Santander, a marca mais importante para nós neste momento é Santander, portanto, o investimento em marca própria, não tendo canais própria é muito limitado, ou seja, é pontualmente naquilo que é o nosso interesse ou segmentação que fazemos por clientes ou por nicho de clientes para pontualmente comunicar com estes clientes.

Referência 2 - 6,44% Cobertura

... fazemos algum desdobramento de slogans ou de frases ou de marcas registadas que são nossas e que vamos utilizando pontualmente. Por exemplo, a nível de seguros, uma das marcas que utilizamos muito é "por um milhão de razões". E que nada tem a ver nem com a marca Aegon nem com a marca Santander.

2. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 14>](#) - § 2 referências codificadas [8,21% Cobertura]

Esse é uma das coisas que penso que também nos distingue logo desde o início, portanto, é um driver que nunca alterámos, felizmente. Quer dizer não há aqui uma estratégia errada, o valor percebido resulta desses 2 fatores, preço e qualidade. Nós sempre optamos por oferecer produtos de grande qualidade, mesmo que o preço seja superior. Não digo que não tenhamos feito umas pequenas incursões no lowcost, mas sempre que o fizemos nunca nos serviu em termos de resultado. Sempre nos demos melhor com a qualidade a preço médio alto do que do que com o lowcost.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 25>](#) - § 2 referências codificadas [3,70% Cobertura]

Referência 1 - 1,52% Cobertura

...Deste equilíbrio que tratamos como o Valor percebido pelos consumidores acerca da marca, aquele trade off entre aumentar a qualidade e ter que aumentar o prémio. A opção em termos de seguros tem-se pautado pela qualidade.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 6>](#) - § 2 referências codificadas [9,23% Cobertura]

Referência 1 - 4,81% Cobertura

O nosso caso, às vezes é particularmente difícil. aquilo que que nós tentamos fazer é dividir o preço nas várias componentes. E depois temos 2 acionistas que depois também pretendem a sua parte da remuneração e depois vai. Põe esses pontos em cima, mas sempre tendo em atenção, lá está que temos de estar dentro do mercado e que temos que ser fairs. E, portanto, aqui também podemos fazer isso. Sabemos que, se calhar nalguns segmentos podemos estar um bocadinho acima do nível do mercado, mas depois há o trade off que podemos tentar ter aí e para o qual trabalhamos para isso. Temos que ter um melhor serviço para o cliente possível.

Referência 2 - 4,42% Cobertura

Trabalhamos a digitalização, trabalhamos a automatização, isto é, há processos que são feitos sempre iguais, portanto podem perfeitamente ser automatizados e na frase da automatização, tentamos encontrar aqueles modelos que nos permitam ser mais eficientes para o cliente, isto é, se conseguimos padronizar determinado tipo de questões ou de procedimentos tentar que os mesmos se consiga dar uma resposta, ao automatizá-los, mais célere ao cliente....é utilizar os dados que temos para conseguir dar uma melhor resposta, mais rápida ao cliente.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 7>](#) - § 1 referência codificada [9,43% Cobertura]

...desde finais de 2015, que temos muitos processos já assegurados por robôs, ou seja, temos na parte das operações já muito Robôs a funcionar, a executar trabalho. Na parte da componente da inteligência artificial, diria 2 componentes, uma de compatibilidade com clientes, sejam eles através de call centre, por chatbots, nas nossas plataformas diárias de clientes e acrescentaria aqui outro nível, tem a ver com a parte de análise de dados analytics para sabermos clientes mais propensos. Clientes que têm maior predisposição a churn e como é que os vamos tratar, ou seja, já estamos a trabalhar clientes consoante a sua probabilidade de entrada ou saída, com bons resultados também nessa área, e estamos agora também noutra fase que é desenvolver modelos de decisão, de tomada de decisão, na gestão de sinistros. Ou seja, consoante aquilo que é a tipologia de clientes pode entrar num processo normal de sinistro ou podem entrar num processo de fast track sinistro consoante a tipologia de clientes e tipologia de sinistro para oferecer qualidade de serviço ao preço cobrado...

3. NOTORIEDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 14>](#) - § 2 referências codificadas [7,77% Cobertura]

....A notoriedade na minha opinião, neste momento é-nos dada por 2 Factores essenciais. Portanto, primeiro: A utilização que as pessoas fazem dos nossos produtos. Navegação do site, utilização do site ou para marcar consultas, para pedir reembolsos, coisas dessa natureza, e principalmente o nosso distribuidor, porque apesar de nós termos apenas um distribuidor, eu diria que é capaz de ser o melhor distribuidor de seguros do mercado, que é o Banco. E, portanto, nós importamos a notoriedade do Santander para dentro da nossa marca, portanto, nós somos a soma das duas. O facto de não termos uma identidade seguradora forte não significa que não tenhamos, não temos uma identidade própria da seguradora, ser uma composição de 2 metades, digamos, não é por isso que nós deixamos de ter muito notoriedade. A Aegon e o Santander são duas marcas com muita prevalência nos respetivos mercados, portanto, a Aegon é uma seguradora conhecidíssima de grande reputação Internacional no seu mercado de origem, que é Holanda. Embora também já esteja dispersa com bastante notoriedade noutros países europeus e o Santander tem um banco com imensa notoriedade em Portugal, portanto estas duas notoriedades também nos dão a nossa.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 25>](#) - § 1 referência codificada [6,98% Cobertura]

...trabalho que fizemos por exemplo no ano passado relativamente a parte de saúde, do laboratório de seguros. Temos feito um trabalho aí, mas sempre muito virado para esta vertente mais digital... que temos apostado. Naquilo que são canais tradicionais e obviamente são canais de massas, não tem sido o nosso âmbito. Estamos a mudar isso, estamos a tomar algumas decisões internas em ramos específicos onde acreditamos que podemos ter mais sucesso para ter maior notoriedade e precisamente para chegar a mais consumidores e para eventualmente termos os seguros quase como porta de entrada de clientes para o banco, mas é um caminho que estamos a fazer.

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 6>](#) - § 1 referência codificada [2,07% Cobertura]

...Eu acho que a notoriedade e trabalhada graças também ao nosso distribuidor, ao Banco Santander, que aí faz um excelente trabalho. Ao terem 20% da quota de mercado, portanto. Aí temos logo quase capacidade de atingir 20% da população, digamos assim, e portanto, aí eu acho que é muito graças também a ele, ao nosso distribuidor...

[<Arquivos\\Entrevistas\\SANTANDER 7>](#) - § 2 referências codificadas [16,60% Cobertura]

...fazemos muitas ações para aumentar a notoriedade da marca nos seguros... para que o serviço de cliente seja irrepreensível, ou seja, não queremos ser a seguradora conotada como lowcost e aos preços mais competitivos, mas queremos ser a seguradora com melhor risco taker do ponto de vista do cliente, ou seja, queremos estar ao lado dos clientes e fazemos ações nesse sentido. Nós, neste momento, somos a quarta maior seguradora em multiriscos habitação. Portanto, temos um projeto de, digamos, de literacia financeira e de transparência das nossas condições... fazemos investimentos para aumentar a notoriedade, não só eventualmente através da nossa venda, a forma como foi comercializada a apólice, mas também como nós redigimos as condições gerais para podermos querer fazer o melhor trabalho, mas isto não ser passado para o cliente porque não tem o mesmo nível de literacia financeira que nós temos e, portanto, tenta como fechar este gap num momento do sinistro...acreditamos que estamos a melhor a notoriedade nas jornadas de cross selling e up selling com os clientes.... Temos tomado algumas decisões em nome próprio, principalmente a nível de Comunicação digital, de nos posicionarmos como marca própria digital, ou seja, apesar de o canal bancário ser depois o canal preferencial, nós entendemos que no pós pandemia, isto a partir de 2020, muitas das nossas ações passaram a ser por via digital e criámos aqui uma sistemática comercial para trabalhar digital completamente diferenciada a notoriedade... Portanto, o que fazemos é muito utilizando analytics direcionadas para alguma tipologia de clientes, e aí comunicamos a marca seguradora, seja ela Aegon Santander ou Santander seguros. A nossa comunicação é direcionada a determinada tipologia de alvos para aumentar a nossa notoriedade...

APÊNDICE VIII

EXCERTOS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM GESTORES DA ZURICH

Os resultados do estudo qualitativo indicam que a Zurich prioriza a Identidade da Marca, a Credibilidade da Marca e o Valor percebido, que podem ser validados através dos excertos abaixo das entrevistas transcritas, categorizadas e codificadas, que foram objeto de análise de conteúdo em NVIVO.

1. IDENTIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 11>](#) - § 2 referências codificadas [14,91% Cobertura]

Referência 1 - 6,25% Cobertura

Obviamente que a marca Zurich estando presente em 204 países com 60.000 colaboradores, nós temos que ter regras, senão cada qual utilizava a dizer que o azul ou cor de laranja, temos de ter regras. No entanto, o que eu e já trabalhei como consultora antes de vir para Zurich, com muitos manuais de marca... nós temos regras, sim, mas também temos flexibilidade para, se nós quisermos usar o amarelo ou cor-de-rosa num momento específico em Portugal... podemos e não temos que pedir ao grupo de autorização. Percebe? Pronto! As pessoas do marketing são pessoas seniores e têm autonomia e Independência para tomar as decisões dentro daquelas que são as regras da marca, que eu diria que não são assim tão rígidas quanto deveriam ser. E depois temos, quanto deveriam ser, quer dizer tão rígidas que nos impeçam de não ter não ter dignidade na marca. Depois temos um banco de imagens onde encontramos desde vídeos, desde GIFs animados. Há toda uma panóplia de materiais visuais que nós podemos pegar e adaptar para o nosso país.

Referência 2 - 8,67% Cobertura

Os nomes das marcas são sempre importantes e a marca Zurich, marca que nasceu na cidade de Zurich, na Suíça. Por isso daí vem o nome. Eu vou lhe responder, de forma mais simples e direta... Saberem donde é que vem a empresa, saberem quais são os rankings da empresa, saberem quem são os acionistas e isto estamos a falar de coisas particulares, só que são investidores a título particular e estes sim, estes fazem-nos todas as perguntas que podem imaginar e às vezes fazem-nos perguntas entre países, “olha, mas em Portugal houve este investimento nesta startup assim assim, mas isto vai trazer o quê ao negócio?”, Isto acontece...eu acho que cá em Portugal nós ainda temos que trabalhar. Nós ainda temos que trabalhar em estarmos mais presentes, porque eu também acho que a partir do momento em que a marca está muito presente e é muito visível, depois o consumidor habitua-se à identidade visual, mas acho que nós podemos melhorar muito cá em Portugal ainda.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 13>](#) - § 2 referências codificadas [8,40% Cobertura]

A nossa identidade visual, a nossa marca é única, é comum em todos os países. Comunicamos a marca tal e qual é, o logótipo, tal e qual ele é. Mas é óbvio que tiramos proveito também do facto de sermos um grupo com solidez financeira e com a origem Suíça, o que no mercado português tem um impacto, quer a nível da confiança que o consumidor tem perante a seguradora, quer também a nível da oferta. Duma oferta mais clara, duma oferta mais robusta que a seguradora possa oferecer ao mercado...Zurich não tem uma identidade visual forte em Portugal ainda.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 3>](#) - § 3 referências codificadas [8,96% Cobertura]

Referência 1 - 2,15% Cobertura

Vem da casa mãe, nós temos de responder a uma série de atributos da casa mãe, em termos de imagem passa por aí. Toda identidade que tem a ver com isso passa pela casa mãe e é muito fechada em relação ao logotipo e à imagem. Estamos a mudar a imagem e foi o grupo que determinou. Depois temos vertentes em determinadas linhas de negócio.

Referência 2 - 3,72% Cobertura

A Zurich como companhia Suíça demonstra rigor. Nós estamos a trabalhar os expatriados. Os expatriados quando vêm para Portugal e então europeus, vêm bater muito à porta da Zurich ou Allianz, porque conhecem a referência internacional. E nós queremos ter essa associação. E ganhamos muito negócio à conta disso. Desse cliente que tem a confiança, que conhece a Zurich, conhece a identidade porque vem de um país em que temos Zurich. A vantagem de ser um grupo forte é essa. Nós estamos a trabalhar os expatriados porque a comunidade está a crescer de uma forma muito intensa e nós queremos estar nesse lugar, e temos muita facilidade porque os clientes vêm bater à nossa porta.

Referência 3 - 3,10% Cobertura

Azul-escuro passou a ser claro. Estamos a investir no digital, deixamos de ter o papel nos agentes e temos ecrãs digitais onde passa a nossa informação. Tentamos ter o máximo de informação para o nosso cliente que quer saber mais sobre o nosso seguro. Não escondemos a informação. E acima de tudo ter os melhores parceiros.

2. CREDIBILIDADE DA MARCA

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 11>](#) - § 1 referência codificada [12,53% Cobertura]

Essa resposta podemos estar aqui horas. Nós temos muito bem definido as emissões. Nós somos uma empresa de serviços. O que podemos fazer é termos controlo sobre as emissões de carbono que emitimos e também controlo sobre as emissões de carbono dos projetos onde investimos. Nós somos investidores corporativos. O que nós fazemos com as nossas emissões, e as nossas emissões são de 60.000 pessoas que se deslocam para escritórios. São emissões dos nossos escritórios, por exemplo, em Portugal, a nossa energia é toda contratada é toda renovável. Em termos das emissões de carbono que fazemos, ou que emitimos, nós temos uma floresta no Brasil, onde todas as Zurich, as 200 Zurich do mundo, podem compensar as emissões de carbono que emitem a mais. Temos as nossas metas de redução de carbono até 2025, até 2030. Temos isto tudo muito organizado e analisado e monitorizado que depois reportamos nos nossos relatórios de sustentabilidade e depois temos uma área de investimento sustentável. Como somos investidores corporativos, em que decidimos onde é que investimos e tentamos investir em projetos ambientalmente responsáveis. E aí estamos a falar de água, estamos a falar de resíduos, estamos a falar de energia renovável.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 13>](#) - § 1 referência codificada [5,74% Cobertura]

Os nossos eventos já são verdes há muitos anos, portanto, nós começamos com estas questões da sustentabilidade, não agora recentemente, mas já tem uns anos. Nós remodelamos inclusivamente o nosso edifício. Neste momento é um edifício completamente sustentável, alterámos a nossa frota, portanto, a nossa frota passou de veículos a combustão para híbridos e agora está a transformar-se também gradualmente em elétrica. Deixámos de fazer negócios a nível mundial com empresas consideradas mais poluentes, que não têm qualquer medida para evitar esse tema. Trabalhamos muito também a vertente de responsabilidade social. Nós temos uma fundação que é a Fundação Zurich a nível global, que apoia muito também as causas. Estivemos muito presentes também, na altura do covid. Estamos muito presentes também junto das crianças mais necessitadas, e de países muito necessitados e em Portugal também temos um clube voluntariado corporativo, quer de crianças, quer de pessoas mais idosas ou dos mais necessitados, portanto, sempre já com esta vertente desenvolvida.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 3>](#) - § 2 referências codificadas [8,77% Cobertura]

...nós em termos do digital estamos a investir forte porque não queremos papel, até 2025 a frota da companhia vamos acabar com os gasóleos, 75% híbridos e 25% elétricos. Portanto não há carros a gasóleo. Eu não faço viagens de avião, sou do porto e quando vou a Lisboa não ando de avião. Claro que se tiver que ir à Suíça ou aos Açores ando mas temos metas e simuladores específicos em que controlamos as emissões de CO2 a esse nível. Eu sei para a área de distribuição, desde o início do ano, quantas emissões posso ter e programo as viagens da minha equipa em função disso. Estamos a investir forte na reflorestação da Amazônia. A casa mãe já fez isso, deixou de trabalhar e anulou apólices com todos os clientes que trabalhavam com combustíveis fósseis, ou seja não queremos ter ligação nem queremos ter clientes que trabalhem com combustíveis fósseis. Não seguramos isso. É uma decisão muito clara da companhia que quer estar num modelo completamente diferente porque achamos que a nova geração vai escolher parceiros que tenham essas qualidades e estejam presentes nesse nível.

Referência 2 - 2,88% Cobertura

Temos um concurso em termos de sustentabilidade com as nossas lojas dos parceiros e temos uns 400 parceiros com loja e premiamos os parceiros que tem mais assinatura digital que usam menos papel que tem luz mais ecológicas, que tem menos gastos, que usam ferramentas informáticas mais eficientes, eu diria que não é um tema ou outro, são vários, mas o foco é o nosso cliente. Temos que estar no momento da necessidade, queremos ir a esta geração mais jovem e entender o que eles vão querer daqui a 5 anos. Onde vamos estar na mobilidade. O automóvel vai perder valor, vai perder condutor.

3. VALOR PERCEBIDO

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 11>](#) - § 1 referência codificada [6,75% Cobertura]

... nós estamos a trabalhar bastante o Machine Learning e inteligência artificial nos nossos chatbots que estão no site temos chatbots para o cliente, temos chatbots para os agentes, que estão num site...Depois temos geração de leads, de cross selling e up selling que é tudo feito, ok este cliente tem estes dados, E depois posso dizer que temos um chatgpt internamente. Funciona em várias línguas e que vai buscar aos servidores Zurich de todo mundo informação e é um chatgpt normal para poder oferecer qualidade de serviço...

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 13>](#) - § 1 referência codificada [5,13% Cobertura]

Sim, nós temos investido bastante no valor oferecido, e nos últimos anos em inovação. Nós neste momento estamos numa altura de transformação dos nossos clientes em clientes digitais, quer seja a nível da subscrição, quer seja depois também a nível da receção de toda a documentação, do envio de toda a documentação.

[<Arquivos\\Entrevistas\\ZURICH 3>](#) - § 1 referência codificada [15,27% Cobertura]

A questão na assinatura digital foi um tema. Antigamente cada cliente tinha de assinar propostas, hoje em dia pode assinar digitalmente. Criámos o Zurich4you, uma aplicação que o cliente consegue perceber o envolvimento do que tem na companhia, que seguros tem, participar sinistros de uma forma digital, quer contactar com a companhia contacta. Estamos a colocar produtos, seguro dentário e viagens...cliente pode fazer um seguro de viagens na aplicação, diretamente escolher parceiro ou não escolher, e estamos a investir muito na Zurich4you. Estamos a investir nos campos digitais, não queremos enviar papel. Neste momento temos 750 mil clientes, cerca de 150 mil digitais, queremos ter em 2 anos pelo menos 500mil digitais. Temos aqui um avanço muito grande a esse nível, estamos a investir. No site temos lá o chatbot - Zurimoji, qualquer questão de um seguro, qualquer participação...ele vai ler por trás qual é a minha apólice, vai participar, vai me dar informação sobre tudo. Estamos a pôr agora nas nossas técnicas a iniciar esse trabalho também a questão da inteligência artificial, ou seja, percebendo o tipo de cliente que temos, o mercado q temos, estamos a colocar a inteligência artificial para nos dar também por trás, dar-nos visão de onde devemos estar a todos os níveis. É um tema fundamental. Queremos ser o mais digital, pôr a inteligência artificial, só que percebemos que a proximidade é algo que nos destaca. No momento da verdade damos sempre margem ao cliente para escolher falar com uma máquina ou connosco. Queremos estar em todos sítios que o cliente estão e queremos ter todo o tipo de tratamento que o cliente requer. Há cliente que requer o atendimento pessoal e há cliente que não tem essa necessidade. Queremos estar nessa plataforma toda e por isso estamos a desenhar um novo modelo desde a entrada do cliente até à saída, todo o acompanhamento e todos os touchpoints para dar o maior acompanhamento e passar o melhor valor possível para o cliente.