

## CARACTERIZAÇÕES DAS DIMENSÕES SERVQUAL: UMA ANÁLISE DA EMPRESA AMAZON NO BRASIL

### CHARACTERIZATION OF THE SERVQUAL DIMENSIONS: AN ANALYSIS OF AMAZON IN BRAZIL

Eduarda Franco Tostes\*

Andrea Costa van Herk Vasconcelos\*\*

#### Resumo

São cada vez mais perceptíveis as chances para a obtenção de vantagens competitivas que estão relacionadas à qualidade durante o processo de fornecimento de um serviço. A Escala *Service Quality Gap Analysis* (Servqual), em que “serv” é oriundo de “serviços” e “qual” de “qualidade”, trata as lacunas de satisfação por meio do modelo de gaps e, ainda hoje, é um dos modelos que medem a percepção dos consumidores sobre as questões serviços e qualidade. Nesse contexto, esse estudo objetivou analisar as características das cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção dos consumidores da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil. O artigo é um estudo de caso da empresa Amazon. A coleta de dados utilizou fontes secundárias a partir das dimensões do modelo Servqual como categorias de análise, através dos canais de interação da Amazon, no Brasil. Como recorte temporal, escolheu-se analisar os comentários dos consumidores no período compreendido entre abril/2023 e abril/2024. Os resultados mostraram que a Amazon Brasil se destaca em todas as cinco dimensões, com pontos fortes para a confiabilidade, a segurança e a empatia. As dimensões tangibilidade e responsividade necessitam de melhorias. Investir em tecnologias de realidade virtual/aumentada e experiências mais imersivas de produtos, mapeamento e navegação, além de buscar mais rapidez na interação com os consumidores, são pontos que merecem atenção.

**Palavras-Chave:** Marketing de Serviços; Qualidade; Modelo Servqual; Competitividade; Amazon.

#### Abstract

Opportunities to gain competitive advantages related to quality in the service delivery process are becoming increasingly evident. The Service Quality Gap Analysis Scale (Servqual), where "serv" comes from "services" and "qual" from "quality," addresses satisfaction gaps through the gap model and remains one of the main frameworks used to assess consumers' perceptions regarding service and quality. In this context, this study aimed to analyze the characteristics of the five dimensions of the Servqual model (Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy) from the perspective of Amazon consumers, considering the company as an e-

---

\*Eduarda Franco Tostes, graduando em Administração de Empresas. Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). [eduardafranco@ufu.br](mailto:eduardafranco@ufu.br);

\*\*Andrea Costa van Herk Vasconcelos. Docente da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN). Orientadora. [andreaherk@ufu.br](mailto:andreaherk@ufu.br).

commerce service platform in Brazil. The article is a case study on Amazon. Data collection was based on secondary sources, using the Servqual dimensions as categories of analysis, through Amazon's interaction channels in Brazil. As a time frame, the analysis focused on consumer comments posted between April 2023 and April 2024. The results showed that Amazon Brazil stands out in all five dimensions, with strengths in reliability, assurance, and empathy. The dimensions of tangibility and responsiveness require improvement. Investing in virtual/augmented reality technologies and more immersive product, mapping, and navigation experiences, as well as seeking faster consumer interaction, are areas that deserve attention.

**Keywords:** Service Marketing; Quality; Servqual Model; Competitiveness; Amazon.

## 1 Introdução

O setor de serviços tem assumido um papel de destaque cada vez maior na estrutura econômica global. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2019), o crescimento do setor de serviços evidencia uma concorrência mais acirrada entre as empresas, exigindo estratégias eficazes de diferenciação para garantir posição no mercado. Nesse cenário, tornam-se cada vez mais visíveis as oportunidades de obtenção de vantagens competitivas associadas à qualidade durante o processo de prestação de serviços. A competitividade, nesse contexto, está diretamente relacionada às ações estratégicas que possibilitam às organizações conquistar espaço no mercado e na mente do consumidor (Rasila & Gersberg, 2007).

Diferentemente dos bens, os serviços apresentam características que influenciam de forma direta o modo como a empresa irá prestá-los. Portanto, diferentemente do marketing de produtos, que se concentra nos atributos físicos e na tangibilidade, o marketing de serviços lida com fatores mais abstratos, como a experiência do cliente, a qualidade do serviço e a confiança na marca. Nesse viés, o marketing de serviços é um campo crucial para o sucesso de empresas que ofereçam produtos ou serviços intangíveis, como a Amazon, escolhida como objeto deste estudo.

Para avaliar a qualidade dos serviços e compreender de forma mais aprofundada o comportamento do consumidor diante da experiência de entrega, muitas empresas ainda recorrem ao modelo Servqual, originalmente proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Mesmo após décadas, o modelo permanece relevante nas análises contemporâneas de marketing de serviços. Segundo Kotler e Keller (2021), a mensuração da qualidade percebida é um dos pilares para a construção de valor nas relações com os clientes, e ferramentas como o Servqual são fundamentais nesse processo. A escala propõe cinco dimensões essenciais para a avaliação da qualidade do serviço: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia — elementos considerados determinantes para a satisfação e lealdade do consumidor.

A partir do exposto e considerando a relevância da aplicação do modelo Servqual em

diferentes segmentos e contextos, pretende-se utilizar as caracterizações das suas dimensões neste estudo em busca de respostas para a seguinte problemática em questão: **Como as dimensões do modelo Servqual são perceptíveis pelos consumidores da Amazon, enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil?**

Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é analisar as características das cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção dos consumidores da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil.

Almejando atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram elencados:

- i. Identificar como cada dimensão do Servqual se manifesta nas estratégias de marketing da Amazon;
- ii. Buscar a percepção dos consumidores, a partir de comentários feitos em canais disponíveis para e-commerce, em relação à qualidade dos serviços da Amazon considerando as cinco dimensões do Servqual;
- iii. Analisar a relação entre a qualidade dos serviços da Amazon, medida pelas dimensões do Servqual e a satisfação dos consumidores a partir dos comentários nos canais de interação;
- iv. Refletir e apontar sugestões/recomendações, a partir do caso Amazon, para que outras empresas possam aprimorar suas estratégias a partir das dimensões do Servqual.

A aplicação do modelo Servqual no mercado online instiga e valida a pesquisa pretendida. Ao alcançar os objetivos propostos, este estudo espera contribuir para a compreensão das melhores práticas de marketing de serviços no contexto do comércio eletrônico, com foco na Amazon.

As descobertas e as recomendações apresentadas podem ser utilizadas por outras empresas para aprimorar suas estratégias de marketing, aumentar a satisfação dos consumidores e fortalecer sua posição competitiva no mercado.

O trabalho está assim dividido: além desta introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico que sedimentou as análises; a terceira seção apresenta a metodologia, seguida pela apresentação dos resultados e discussão; por fim, são apresentadas as considerações finais e referências utilizadas.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 A importância da qualidade em marketing de serviços

O setor de serviços tem assumido um papel cada vez mais relevante na estrutura econômica global. Conforme destacado por Cobra (2021), a qualidade em serviços é um componente variável do marketing de serviços, especialmente quando se trata das expectativas dos clientes. O autor enfatiza que um serviço de qualidade é aquele que gera satisfação, sendo essencial considerar que os serviços possuem atributos de qualidade percebidos pelo consumidor, sobretudo nos momentos de interação, os quais influenciam a compreensão pela perspectiva do cliente. Nesse contexto, a competitividade está diretamente relacionada às ações estratégicas que permitem às organizações conquistar espaço no mercado e na mente do consumidor.

Sob o ponto de vista de Albrecht (1995), se estabelece como "a hora da verdade", o momento no qual o cliente se relaciona com algum aspecto da empresa e adquire a impressão de qualidade. O autor defende que o momento da verdade não é de natureza positiva e nem negativa, sendo assim, o essencial é que o consumidor tenha uma boa reação aos serviços ofertados. Em outras palavras, a gestão dos serviços acontece de acordo com as opiniões do público a respeito da qualidade.

Kotler (2000) define como sendo serviços, atividades ou benefícios intangíveis que são ofertados a pessoas. O serviço depende de várias atribuições que se relacionam e influenciam os consumidores, organizações, recursos humanos, bens e fornecedores que atendem as dores e desejos de seu público (Gronroos, 1995).

Para que haja o gerenciamento da qualidade, Kotler (2000) reflete que se deve verificar os seguintes aspectos, descritos abaixo (quadro 1). E, nesse sentido, é importante garantir que as organizações prezem pela qualidade que, de maneira geral, deve estar presente em todos os pontos de interação entre empresas, seus clientes e demais stakeholders.

**Quadro 1** – Aspectos organizacionais para o gerenciamento da qualidade.

<b>Aspectos para o gerenciamento da qualidade</b>	<b>Verificação por parte das empresas</b>
Clientes	Devem perceber a diferenciação da qualidade no momento do atendimento, independente da tecnologia e trabalho hábil.
Organização	Deve ser reflexo de todas as tarefas da organização e não somente de seus produtos. Deve estar ciente que a qualidade sempre pode melhorar e eventualmente é necessário fazer investimentos quantitativos como objetivos empresariais.
Colaboradores	Devem estar comprometidos em realizar um bom atendimento.
Fornecedores e Distribuidores	Devem estar alinhados com a motivação dos funcionários/colaboradores.

Treinamento	Deve ser feito desde o início e a ideia é que a organização não tenha gastos com a manutenção da qualidade, se forem feitos treinamentos desde o início.
Diferencial	A qualidade pode não ser vista como um diferencial. Se há um produto ruim, uma possível movimentação para a qualidade, pode não o salvar.

**Fonte:** Adaptado de Kotler (2000). Organizado pelos autores (2024).

Na perspectiva do marketing de serviços, segundo o autor, as pessoas são parte fundamental do composto oferecido pelas empresas, uma vez que em serviços algumas caracterizações específicas estão presentes e merecem atenção organizacional, são elas, intangibilidade, produção de valor e oferecimento de vantagens/benefícios aos consumidores. Esses elementos demonstram o desempenho ofertado do fornecedor ao consumidor.

Cobra (2021) complementa ao afirmar que, embora os princípios do marketing sejam aplicáveis tanto a bens quanto a serviços, o marketing de serviços exige uma abordagem ampliada do mix tradicional. Além dos clássicos 4Ps — produto, preço, praça e promoção —, o autor destaca a necessidade de incluir outros quatro elementos específicos para o setor de serviços: pessoas, processos, evidências físicas e produtividade, considerando a intangibilidade e a interação direta com o cliente como aspectos centrais da experiência de serviço.

Segundo Lovelock e Wirtz (2021), no contexto do marketing de serviços, o produto representa o benefício essencial que o cliente espera ao adquirir um serviço, sendo composto tanto por elementos tangíveis quanto intangíveis. A "praça" envolve as decisões sobre o local e a forma como o serviço é entregue, incluindo os canais de distribuição e o ambiente físico em que ocorre a prestação. As pessoas correspondem aos colaboradores que estão em contato direto com o cliente e influenciam significativamente na percepção de qualidade. Já os processos dizem respeito ao fluxo de atividades e à sequência de interações entre o cliente e a organização durante o consumo do serviço. Por fim, os elementos relacionados às evidências físicas — ou "procedimentos", conforme alguns autores descrevem — englobam todos os aspectos visíveis que ajudam o consumidor a formar expectativas e avaliar a experiência. Os autores também ressaltam que os componentes clássicos do mix de marketing, como preço e promoção, embora mantenham princípios semelhantes aos do marketing de bens, exigem ajustes específicos para refletir as características intangíveis e relacionais dos serviços.

Especificamente, na perspectiva dos 4P's para o marketing de serviços, é essencial que a gestão da qualidade seja uma constante, em virtude disso, evidencia-se um dos modelos clássicos para o gerenciamento da qualidade, descrito na próxima seção.

## **2.2 SERVQUAL como modelo clássico de gerenciamento da qualidade**

A qualidade é vista como boa quando o resultado de uma experiência atendeu às expectativas do consumidor, ou seja, corresponde a uma qualidade que foi aguardada (Gronroos, 2004). Em outras palavras, a qualidade que foi esperada pelo cliente e a sua impressão do serviço é o que denominam a avaliação da qualidade de um serviço. De acordo com Kotler (2000), para uma organização que presta serviços obter vantagem em relação a concorrência, é necessário trabalhar com uma qualidade consistente em seus serviços e, ainda, ir além das expectativas do seu público-alvo.

Sob um outro ponto de vista, mas também enfatizando o mesmo objetivo, gerenciamento da qualidade, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) defendem que a qualidade dos serviços está ligada às lacunas entre as expectativas e o serviço prestado. Os autores denominam este modelo como os “gaps” da qualidade do serviço.

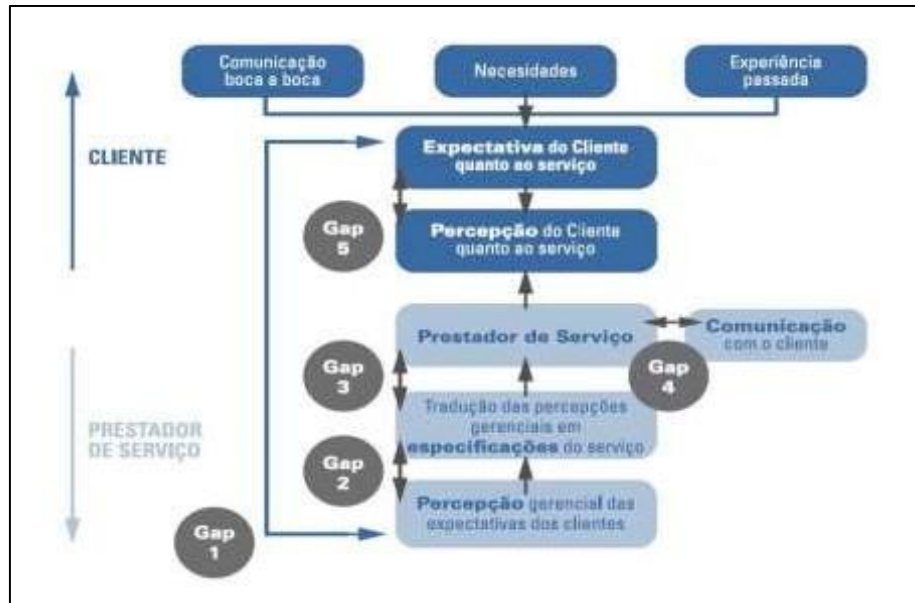
### **2.2.1 *Os gaps da qualidade do serviço como modelo de gerenciamento***

Os pesquisadores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), ao desenvolverem um primeiro modelo para avaliar serviços, entendem que os consumidores julgam a qualidade do serviço de acordo com o que esperam comparado ao que recebem. Ao desenharem a proposta, Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985) buscaram a medição da qualidade do serviço, conforme o modelo de satisfação de Oliver (1980), definindo o contentamento do cliente como uma função da diferença entre expectativa e ação.

Essas discrepâncias entre as expectativas dos clientes e o serviço realizado são caracterizados como gaps ou lacunas, segundo os autores. Nessa perspectiva, os gaps são desafios para alcançar um nível de excelência na oferta de serviços (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

A partir dos autores, é preciso reconhecer e entender os gaps das organizações, haja vista que as dimensões da qualidade são os pontos críticos na oferta de um serviço. Percebe-se, com isso, que a diferença entre o que é esperado e o que é fornecido, na visão do consumidor, deve ser ao máximo reduzida para que se alcance um padrão pertinente (Figura 1).

Importante frisar, que o modelo de gaps demonstra as influências de diversas divergências que estão presentes na qualidade dos serviços e que estão agrupadas em duas categorias, conforme Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985): (i) contexto gerencial (a análise do gap é voltada para a solução de problemas na prestação de serviços); e (ii) contexto do consumidor (observação feita pelo cliente, por meio da sua satisfação nas dimensões da qualidade).

**Figura 1** - Modelo Gap de Qualidade dos Serviços.

Fonte: Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, p 37).

Ademais, para o modelo proposto por Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) observam-se as expectativas através da descrição dos gaps, conforme quadro 2:

**Quadro 2** - Definição dos 5 Gaps e Lacunas para a escala Servqual.

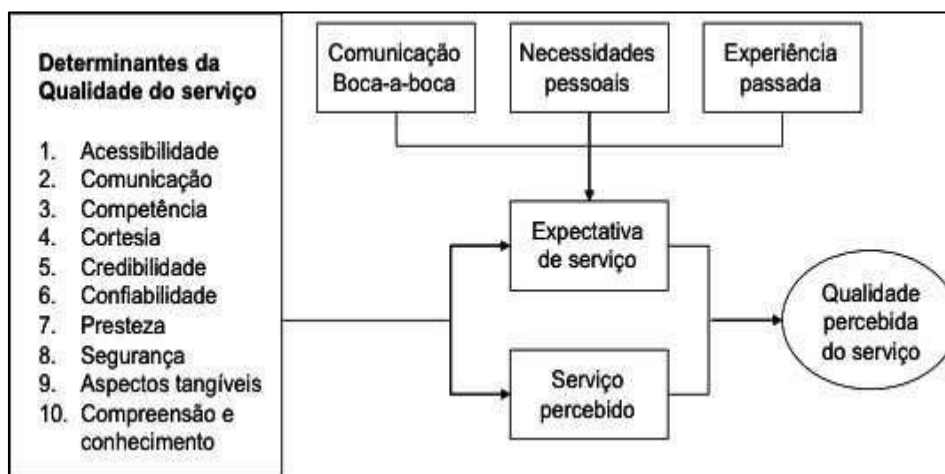
Gaps	Descrição
Gap 1	Lacuna entre que o consumidor espera e como os gerentes percebem essa expectativa.
Gap 2	Lacuna entre a percepção dos gerentes a respeito da expectativa do consumidor e a definição da qualidade do serviço.
Gap 3	Lacuna entre a qualidade definida dos serviços e os serviços que são, de fato, oferecidos.
Gap 4	Lacuna entre os serviços oferecidos e o que é fornecido ao consumidor.
Gap 5	Lacuna entre a expectativa do consumidor quanto ao que espera receber e sua compreensão do que realmente foi fornecido.

Fonte: Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Organizado pelos autores (2024).

O modelo Gap 5, conta com a soma dos outros quatro gaps anteriores. A partir dos autores, é preciso reconhecer e entender os gaps das organizações, haja vista que as dimensões da qualidade são os pontos críticos na oferta de um serviço. Percebe-se, com isso, que a diferença entre o que é esperado e o que é fornecido, na visão do consumidor, deve ser reduzida para que se alcance um padrão pertinente.

Portanto, o cliente possui mais de uma expectativa para cada dimensão da qualidade quando há um serviço a ser obtido. No processo de compra e pós compra, o consumidor faz a comparação entre o que era sua expectativa e sua impressão do serviço adquirido para cada determinante da qualidade dos serviços (Figura 2).

**Figura 2** – Determinantes da qualidade do serviço.



**Fonte:** Parasuraman, Zeithaml, Berry (1985, p. 26).

Com este modelo, os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) entendem e complementam que os clientes formam uma impressão avaliativa sobre a qualidade de um serviço baseada em condições similares a partir dos dez determinantes apresentados na Figura 2. Estes, são denominados de categorias ou dimensões críticas da qualidade dos serviços, segundo os autores. Em outras palavras, essas condições foram agrupadas em categorias que são consideradas dimensões críticas na prestação de serviços, podendo resultar em discrepâncias entre expectativas e desempenho.

Por meio das categorias ou dimensões críticas da qualidade dos serviços, Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990) definiram um questionário denominado Escala Service Quality Gap Analysis (Servqual), em que “serv” seria oriundo de “serviços” e “qual” de “qualidade”, que trata as lacunas de satisfação por meio do modelo gap.

### 2.2.2 A Escala SERVQUAL como modelo de medição da qualidade em serviços

A escala Servqual foi definida juntamente com o modelo gap/lacunas, a fim de estimar as percepções dos clientes sobre a qualidade de serviços. Originalmente apresentada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) e complementada no estudo de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), a escala/modelo tem como objetivo mensurar a qualidade que é observada, mediante expectativas e impressões dos consumidores. De acordo com os autores, a qualidade diagnosticada é uma percepção que o cliente tem do nível de relevância do serviço, sendo o resultado de comparação entre a expectativa e a percepção acerca do serviço.

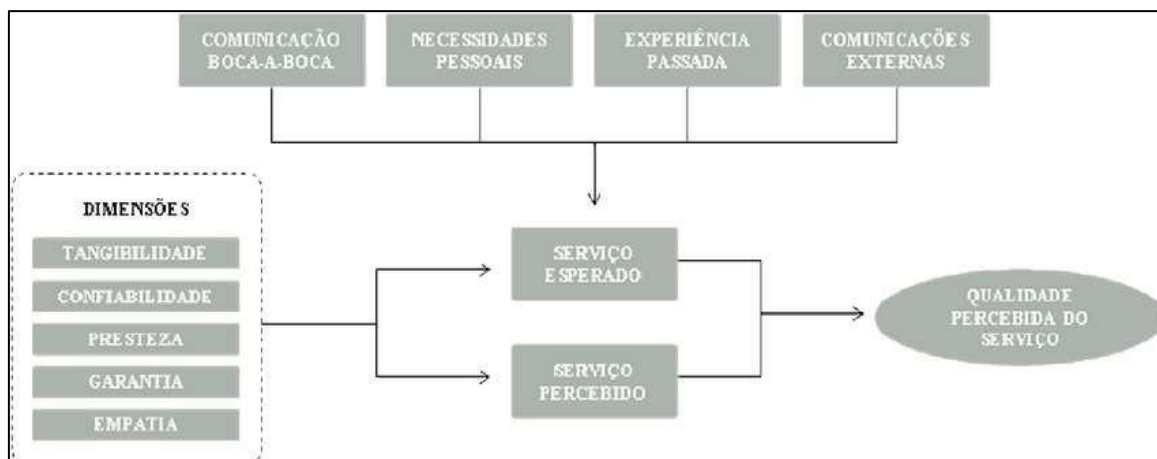
É válido dizer que os criadores da escala apontam que podem ocorrer alterações, a depender do tipo de negócio e suas características. Ao identificar os cinco gaps do modelo



anterior, que também fazem parte nesse modelo, é possível observar a importância dos gaps na entrega dos serviços. Em resumo, os gaps/lacunas estão ligados às caracterizações, ao marketing e à realização de serviços (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985).

Conforme a figura 3, a escala Servqual é resultado de um grupo de cinco dimensões, agrupados dos determinantes expostos na figura 2.

**Figura 3 – Dimensões e determinantes da qualidade dos serviços.**



**Fonte:** Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990, p. 25).

Segundo os autores, a escala Servqual proporciona uma medição geral da qualidade de serviços, englobando as cinco dimensões e as descrições dos gaps anteriormente expostos no quadro 2. Os autores destacam, que as organizações devem ir além da avaliação da qualidade estabelecida pelo cliente, devem analisar em quais dessas dimensões, a qualidade está ausente, com a finalidade de realizar melhorias.

Segundo Parasuraman; Zeithaml; Berry (1985), a escala do modelo propõe cinco dimensões essenciais para a qualidade dos serviços entregues aos consumidores, quais sejam:

1. **Confiabilidade:** significa prestar o serviço com excelência, demonstrando consistência, precisão e confiabilidade na entrega do serviço;
2. **Presteza ou responsividade:** sinônimo de rapidez e eficiência na resolução de necessidades dos clientes, ou seja, antecipar aos consumidores oferecendo soluções antes mesmo que sejam solicitadas, facilitando o contato com a empresa através de diversos canais de atendimento;
3. **Segurança:** qualificação e educação dos funcionários/colaboradores ao transmitir confiança e credibilidade;
4. **Empatia:** atenção à personificação direcionada às necessidades específicas de cada

cliente, com clareza e objetividade, facilitando a resolução de problemas de forma rápida e eficiente;

5. **Tangibilidade:** infraestrutura atualizada e tecnológica que transmite uma imagem profissional da empresa, ambiente limpo, organizado e que inspire confiança nos clientes.

O modelo Servqual permite, portanto, que os prestadores de serviços tenham a oportunidade de melhor compreensão das expectativas dos seus clientes e as suas percepções a respeito do serviço, para que assim possam incrementar a qualidade do serviço (Parasuraman; Zeithaml; Berry, 1985; Zeithaml; Parasuraman; Berry, 1990).

A partir do exposto, entende-se que as dimensões do modelo, independentemente de sua efetiva aplicação como instrumento de avaliação para o gerenciamento da qualidade, devem ser percebidas por qualquer indivíduo e em quaisquer meios de contato com os consumidores.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa é qualitativa e descritiva, com coleta de dados secundários através de website da empresa Amazon e outros canais de interação com o consumidor, no Brasil. A escolha do objeto de pesquisa é proposital e por conveniência, em virtude da empresa Amazon ser considerada como uma das maiores varejistas no mercado global (Mercado e Consumo, 2022).

O quadro 3 apresenta as dimensões do modelo, que compõem as categorias de análise e a caracterização de cada uma delas, segundo os autores escolhidos:

**Quadro 3** – Categorias de análise do estudo, a partir das dimensões do modelo Servqual.

Dimensões de análise do Servqual	Principais caracterizações
Tangibilidade	Refere-se a infraestrutura: aparência das instalações físicas, aparência dos funcionários e materiais de comunicação.
Confiabilidade	Engloba a habilidade em realizar o serviço prometido, processos confiáveis e consistentes e funcionários confiáveis e competentes.
Responsividade	Relaciona-se com a disposição para ajudar os clientes, rapidez na resposta aos consumidores e facilidade de contato com a empresa.
Segurança	Proteção, segurança física dos clientes e seus pertences, segurança das informações e ausência de riscos e perigos.
Empatia	Vincula-se atenção individualizada aos consumidores, os funcionários da empresa devem se comunicar de forma eficaz, clara, concisa, educada e compreensão das necessidades e expectativas dos clientes.

**Fonte:** adaptado de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990). Organizado pelos autores (2024).

A coleta de dados partiu das dimensões do modelo Servqual, utilizando-se de fontes secundárias através de todos os canais digitais de interação empresa- consumidor, ou seja, os meios digitais de interação da Amazon, no Brasil. Utilizou-se, portanto, o website oficial, aplicativo móvel, central de atendimento ao cliente, redes sociais (Twitter e Instagram), Youtube e e-mail marketing. Como recorte da pesquisa e, propositalmente, utilizou-se a análise a partir dos comentários dos consumidores no período compreendido entre abril/2023 e abril/2024, o que contribuiu para uma análise mais recente acerca do objeto de estudo.

Esta pesquisa está ligada às ações do Programa de Educação Tutorial (PET), faz parte da metodologia de ensino da disciplina marketing de serviços da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN), da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e disponibilizada na grade do curso de Administração no período entre janeiro e abril de 2024.

Utilizou-se o estudo de caso como procedimento metodológico a partir de Yin (2005), como categorias de análise, escolheu-se as cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção de analisar as caracterizações das dimensões Servqual da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil.

#### **4 Apresentação dos resultados e discussões**

A análise dos resultados foi obtida através da coleta de características da qualidade dos serviços da Amazon, no Brasil, a partir da identificação das caracterizações dos atributos responsáveis pela qualidade no processo de compra do consumidor. Nesse sentido, escolheu-se apresentar as caracterizações observadas em cada dimensão do Servqual e, ao final desta seção, foi elaborada uma análise/discussões para especificar quais as dimensões foram mais bem avaliadas pelo público e os pontos que merecem atenção para melhorias à luz dos autores expostos no referencial teórico.

##### **4.1 Dimensão tangibilidade como um dos diferenciais competitivos para a Amazon Brasil**

Conforme informações obtidas através dos estudos realizados, a Amazon se destaca em termos de infraestrutura tecnológica robusta, ou seja, apresenta site e aplicativo intuitivos, rápidos e seguros. A plataforma também se destaca pela riqueza de informações fornecidas aos consumidores, incluindo descrições detalhadas, imagens de alta qualidade e avaliações de produtos, o que contribui para uma navegação intuitiva e uma tomada de decisão informada por parte dos usuários (Chaw, 2023).

Contudo, ainda há características que requerem melhorias, por exemplo oportunidades para a aprimorar a experiência em lojas físicas, a necessidade de um maior investimento em tecnologias de realidade virtual/aumentada que possam auxiliar a experiência do consumidor, tais como permitir que os clientes visualizem como os produtos ficariam em seus ambientes antes de comprar. Dessa maneira, visualizar móveis, decoração ou até mesmo roupas e acessórios no ambiente real através de seus smartphones ou dispositivos AR. Ainda, há outras opções como experiências imersivas de produtos e mapeamento e navegação em armazéns, dentre outras possibilidades.

#### **4.2 Confiabilidade das Tecnologias da Amazon Brasil**

Quanto a esta dimensão, a Amazon é referência, possui um histórico de entrega rápida e eficiente, produtos de alta qualidade e procedência, excelente atendimento ao cliente, sendo responsivo e eficaz (Chaw, 2023). Segundo site da Amazon, a organização ainda oferece políticas de devolução e reembolso transparentes e vantajosas para o consumidor (Amazon, 2024).

No entanto, existem problemas relacionados à possibilidade de redução do tempo de espera no atendimento ao cliente e à oportunidade de oferecer mais opções de contato com os consumidores.

Possíveis soluções para a melhoria desses impasses são o desenvolvimento de sistemas de autoatendimento mais eficazes, que permitam aos clientes resolver problemas por conta própria. Pode-se citar, por exemplo, guias interativas, *Frequently Asked Questions* (FAQs) otimizadas e a implementação de ferramentas que permitam diagnóstico remoto para problemas técnicos, permitindo que os técnicos identifiquem e resolvam problemas sem necessidade de interação direta prolongada.

#### **4.3 Análise da receptividade dos clientes e soluções de atendimento da Amazon Brasil**

A empresa investe em diversos canais de comunicação para atender às necessidades dos consumidores, tais como chat online, telefone, e-mail e mídias sociais, tais como Twitter, Instagram, Youtube e e-mail marketing. O quadro 4 apresenta os principais meios de interação da Amazon com seus consumidores, bem como suas respectivas caracterizações.

**Quadro 4** – Interações entre a Amazon Brasil e seus consumidores através de meios digitais.

	<b>Twitter-X</b>	<b>Instagram</b>	<b>Youtube</b>	<b>E-mail Marketing</b>
<b>Tipo de interação</b>	Informações rápidas, atendimento ao cliente e atualizações em tempo real.	Visual, promoção de produtos, novidades e engajamento social.	Vídeos educativos, tutoriais e conteúdo promocional.	Comunicação direta e personalizada com os clientes, promoções e recomendações.
<b>Interações principais</b>	Atendimento ao cliente; Promoções e ofertas; Engajamento em tempo real; Anúncios de novidades.	Promoções e novidades; Stories e IGTV; Engajamento com seguidores; Parcerias com influenciadores.	Tutoriais e instruções; Lançamentos e promoções; Vídeos Institucionais; Comentários no YouTube.	Ofertas personalizadas; Promoções e campanhas sazonais; Lançamento de produtos; Notificações transacionais.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De maneira geral, a Amazon utiliza as redes sociais, pois acredita permitir uma interação mais dinâmica com os clientes em momentos de grande tráfego de vendas (Amazon, 2024). Percebe-se, de acordo com o site da Amazon, que a empresa responde às menções e interage com os usuários, também compartilha atualizações de serviços como o Amazon Prime, Kindle e Alexa (Amazon, 2024).

A empresa utiliza o YouTube para publicar vídeos educativos que mostram como utilizar seus dispositivos e serviços, o que ajuda os clientes a entender melhor como configurar e usar os produtos de forma eficaz. Tal estratégia vem ao encontro do exposto pelo arcabouço teórico deste estudo, haja vista que o marketing de serviços visa garantir que as organizações prezem pela qualidade que, de maneira geral, deve estar presente em todos os pontos de interação entre empresas, seus clientes e demais stakeholders.

A Amazon também aproveita os grandes eventos de vendas, como Black Friday, Cyber Monday e Prime Day para enviar e-mails, a fim de informar os clientes sobre ofertas especiais e descontos. Ainda, oferece suporte técnico especializado e fóruns online para troca de informações entre os consumidores (Amazon, 2024).

Através de posts, carrosséis de imagens e stories, a Amazon compartilha ofertas exclusivas e campanhas de marketing. A empresa utiliza stories para mostrar tendências do momento, promoções em tempo real e oferecer um conteúdo visual rápido e interativo. Em vídeos mais longos, é comum compartilhar tutoriais de produtos ou dicas de uso.

Percebe-se que os usuários podem curtir, comentar e compartilhar as publicações e a equipe da Amazon responde a alguns comentários públicos e usa mensagens diretas para resolver dúvidas específicas dos clientes. Analogamente, a Amazon faz colaborações com

influenciadores para promover produtos e campanhas específicas, gerando engajamento através de postagens patrocinadas que conectam a marca aos públicos de nicho. Porém, percebe-se que o tempo de espera para atendimento via chat online poderia ser menor e o suporte técnico deve abranger mais idiomas.

No Twitter-X, a Amazon responde dúvidas, reclamações ou questões levantadas pelos clientes, publicar tweets com links diretos para produtos em promoção, descontos sazonais, lançamentos e ofertas especiais, especialmente durante eventos como Prime Day, Black Friday e outras datas importantes de compras.

Além disso e de e-mails promocionais, a Amazon envia e-mails transacionais, como confirmações de pedidos, atualizações de entrega e detalhes sobre devoluções e reembolsos, o que reforça a comunicação direta e confiável com os clientes. Também utiliza e-mails para informar seus assinantes sobre novos produtos e serviços, como novos dispositivos da linha Echo ou novidades do Amazon Prime Video. Nesse contexto, vídeos que destacam novos produtos ou campanhas promocionais, também são comuns. Os vídeos podem explicar funcionalidades ou destacar benefícios de produtos durante eventos como Prime Day.

Quanto ao e-mail marketing, a Amazon envia e-mails personalizados com base no histórico de compras e navegação dos clientes. Esses e-mails incluem recomendações de produtos relacionados aos interesses do cliente, além de promoções exclusivas.

Dessa maneira e com o exposto, verifica-se que a partir dos comentários dos usuários, deixando perguntas e comentários nos vídeos, a Amazon cria interação direta com o cliente, o que fomenta a percepção da qualidade pelo consumidor (Gronroos, 2004).

#### **4.4 Segurança como uma das dimensões do SERVQUAL para o atendimento ao cliente**

Em concordância com o site da Amazon, a segurança dos dados dos clientes é protegida por criptografia de ponta e medidas de proteção contra fraudes e ataques cibernéticos (Amazon, 2024). A organização oferece políticas de privacidade claras e transparentes. No entanto, é perceptível que a Amazon deveria manter os clientes informados sobre as medidas de segurança utilizadas e oferecer opções de autenticação multifator para mais segurança.

É válido ressaltar que para que a Amazon Brasil possa manter os clientes informados sobre as medidas de segurança e oferecer opções de autenticação multifator, a empresa poderia melhorar a visualização deste atributo a partir das seguintes estratégias: atualizações regulares, guias que fornecessem perguntas frequentes - FAQ's, opções de Autenticação Multifator (MFA), feedbacks e instruções imediatas ao fazer login.

#### 4.5 O papel da empatia no atendimento ao cliente

No que cabe a essa dimensão, a Amazon Brasil demonstra atenção à personificação direcionada às necessidades específicas de cada cliente, com clareza e objetividade, facilitando a resolução de problemas de forma rápida e eficiente. Dessa forma, demonstra empatia ao oferecer serviços personalizados e relevantes para cada cliente, com base no histórico de compras e interesses. A empresa também investe em programas de fidelidade que oferecem benefícios exclusivos aos clientes mais frequentes, além de iniciativas de responsabilidade social e ambiental.

Nesse contexto, percebe-se como ponto de melhoria, uma maior personalização da comunicação com os clientes e o oferecimento de opções de compra que sejam mais flexíveis e personalizadas. Possíveis sugestões seriam: e-mails e notificações personalizadas, assinaturas e planos personalizados, integração entre canais, dentre outras opções.

#### 4.6 Análise sintetizada das dimensões do SERVQUAL na visão dos consumidores da Amazon

Esta síntese se deu a partir dos comentários dos consumidores nos seguintes canais de interação utilizados pelos consumidores e utilizados para análise deste estudo (quadro 5). São eles: website oficial; aplicativo móvel comentários pelo Google na loja de aplicativos do Android e IOS; redes sociais, Twitter-X e Instagram; e YouTube. Destaca-se que, as informações colhidas pelos canais de atendimento ao cliente (telefone) e e-mails marketing, foram analisadas à luz das informações trazidas nos outros canais e serviram, de maneira geral, para corroborar com os resultados apresentados nesta seção, não compondo material aprofundado de análise.

**Quadro 5** – Análise sintetizada das dimensões do Servqual para a Amazon nos comentários dos consumidores.

Dimensões	Total	Site	%	Twitter X	%	Instagram	%
<b>Tangibilidade</b>	337	315	93,47%	12	3,56%	10	2,96%
<b>Comentários</b>	“Impressionado com a qualidade da embalagem dos produtos da @AmazonBR! Chegou tudo bem protegido e em perfeitas condições. Sempre um cuidado extra!”						
	“A demonstração dos produtos foi boa, mas seria ótimo se mostrassem mais detalhes sobre as funcionalidades. Faltou mostrar mais de perto alguns recursos!”						
<b>Confiabilidade</b>	222	110	49,54%	7	3,15%	5	2,25%

<b>Comentários</b>	“Mais uma vez, a @AmazonBR entregou meu pedido antes do prazo! Sempre confiável e eficiente, nunca me decepcionam!”						
	“Comprei na @AmazonBR e o produto chegou exatamente como descrito.”						
	“Curti o vídeo de lançamento do novo Echo, mas seria melhor se fossem mais transparentes sobre os tempos de entrega em regiões mais afastadas. Às vezes a entrega demora um pouco mais do que o esperado.”						
<b>Responsividade</b>	114	55	48,24%	6	5,26%	3	2,63%
<b>Comentários</b>	“Precisei de ajuda com um pedido e o atendimento via chat da @AmazonBR foi super-rápido e eficiente. Resolvi tudo em minutos!”						
	“Perguntei sobre a compatibilidade do novo dispositivo Echo e ainda não tive resposta... A interação nos comentários poderia ser mais ágil.”						
<b>Segurança</b>	112	44	39,28%	5	4,46%	3	2,67%
<b>Comentários</b>	“Sempre me sinto seguro comprando na @AmazonBR. Pagamento rápido, fácil e sempre com opções seguras de devolução se necessário!”						
	“Depois de assistir o vídeo sobre segurança na @AmazonBR, fiquei ainda mais confiante nas compras! Ótimo saber que meus dados estão protegidos.”						
<b>Empatia</b>	225	112	49,77%	8	3,55%	5	2,22%
<b>Comentários</b>	“Fiquei impressionado com a atenção da @AmazonBR. Resolveram um problema específico de forma super personalizada e ainda ofereceram um voucher! Atendimento 10/10!”						
	“Amei como a @AmazonBR respondeu minhas dúvidas no direct. Foram super atenciosos e ainda me deram sugestões de outros produtos que eu poderia gostar!”						

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Observa-se, a partir do estudo, que de maneira geral, as cinco dimensões da escala Servqual são vistas positivamente pelos consumidores, conforme exposto por Gronroos, (2004). Os autores pregam que oferecer um serviço de qualidade resulta na satisfação do cliente, tratando-se de uma qualidade já esperada e observada pelo consumidor em momentos de comunicação. Na Amazon Brasil percebe-se que o website (em todas as dimensões do Servqual) é meio mais utilizado pelo consumidor para expor seus comentários.

Na dimensão de tangibilidade, a mais bem avaliada pelos consumidores, observa-se que as evidências físicas auxiliam o gerenciamento da qualidade entregue pela Amazon Brasil. Acredita-se que tais respostas se deram em virtude, por exemplo, do aplicativo ser rápido, seguro e de fácil acessibilidade. O website possui recursos avançados de busca e navegação, fotos e vídeos de alta resolução dos produtos, o que é um diferencial, o conteúdo é rico em informação



sobre os produtos. Além disso, o processo de compra é ágil, seguro e as opções de entrega são eficientes (Amazon, 2024). As lacunas/gaps nesta dimensão, reforçam a perspectiva de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990), pois denotam pontos de melhoria, como por exemplo, investir em tecnologias de realidade virtual/aumentada e experiências mais imersivas de produtos, mapeamento e navegação.

Na dimensão de confiabilidade, analisando seu histórico de entregas, a Amazon Brasil demonstra agilidade e eficiência, segundo os comentários analisados. Os produtos são vistos como de alta qualidade e de procedência confiável. O atendimento ao consumidor é avaliado como responsivo e eficaz. É importante salientar, que mesmo respondendo por ótima impressão nessa dimensão, haja vista é a base de toda a operação de e-commerce da Amazon Brasil, ainda há ponto a melhorar. Por exemplo, apresentar mais transparência, reduzir o tempo de espera nos atendimentos ou entregas e oferecer mais opções de contato.

A responsividade é um reflexo de como a empresa utiliza suas mídias sociais para obter uma interação mais dinâmica com o público durante os momentos de grande fluxo de vendas. Pelos comentários, é notório que a Amazon responde seus usuários, compartilha atualizações de produtos e serviços, publica vídeos educativos a respeito de como utilizar seus dispositivos e serviços, além de outras interações. Logo, trata-se de uma estratégia que reflete como o marketing de serviços é realizado e percebido pelos consumidores. Percebe-se que, a partir de perguntas e comentários nos vídeos, a Amazon cria interação direta com o cliente, porém essa interação nem sempre é rápida, o que impacta negativamente, a percepção do cliente.

Quanto à segurança, pode-se dizer que a empresa possui políticas de privacidade transparentes, medidas de proteção contra fraudes e ataques cibernéticos, criptografia de ponta a ponta. Logo, a Amazon Brasil mantém os clientes informados sobre as medidas de segurança e oferece opções de autenticação multifator, o que gera ótimas impressões por parte dos clientes.

No que se refere a empatia, a Amazon conta com serviços personalizados para cada cliente, tendo como base o histórico de compras e interesses. Ademais, disponibiliza programas de fidelidade que oferecem benefícios exclusivos. Assim, pode-se dizer que os consumidores percebem o cuidado da empresa e a valorizam positivamente quanto a essa dimensão.

De maneira geral, enfatiza-se o cuidado que a Amazon possui em relação ao gerenciamento da qualidade e a entrega dos serviços na plataforma de e-commerce no Brasil. Corroboram-se, assim, as perspectivas dos autores citados no referencial teórico, haja vista que para se obter um padrão de qualidade é necessário identificar e minimizar os gaps/lacunas pela visão do consumidor.

## 5 Considerações finais

Ao analisar as características das cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção dos consumidores da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil, objetivo geral deste trabalho, elencam-se algumas considerações.

Os resultados encontrados revelaram que a Amazon Brasil se destaca em todas as cinco dimensões, com pontos fortes para a confiabilidade, a segurança e a empatia. Demonstrando capacidade de adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, a Amazon vem se reinventando ao longo dos anos. Expandindo sua atuação para novos setores, sempre buscando superar as expectativas do público, a empresa ganha vantagem competitiva e solidifica sua posição no mercado.

As dimensões tangibilidade e responsividade, que medem o quão as evidências físicas garantem a qualidade percebida pelo consumidor; e a disposição para auxiliar o cliente, com respostas rápidas e facilidade de acesso, respectivamente, necessitam de melhorias. Nesse sentido, sugere-se que não só a Amazon Brasil, mas todas as empresas que buscam sedimentar suas vantagens competitivas sobre estratégias de marketing de serviços, que estejam atentas a esses pontos.

Percebe-se que, atualmente, há gaps/lacunas em relação à qualidade percebida e o serviço entregue pela Amazon Brasil e, estes, não chegam a prejudicar seu posicionamento competitivo no mercado, mas até quando? Investir nos pontos de atenção é necessário, uma vez que qualidade e serviços, fatores essenciais considerando a economia cada vez mais globalizada e disruptiva, faz diferença para posicionamentos competitivos e lugar de destaque na escolha dos consumidores.

Pensando nos objetivos propostos, o fato do trabalho abordar somente uma empresa configura-se como limitação. Para estudos futuros sugere-se selecionar outras empresas do mesmo segmento ou mesmo aumentar o espectro da pesquisa.

## Referências

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHAW, Muhammad. Technical evaluation of amazon shopping app. 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/380151962\\_Technical\\_Evaluation\\_of\\_Amazon\\_Shopping\\_App](https://www.researchgate.net/publication/380151962_Technical_Evaluation_of_Amazon_Shopping_App). Acesso em: 15 abr. 2025.

COBRA, Marcos. **Gestão de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

EPPLÉ, Dennis; ZELENITZ, Richard. Implications of the Learning Curve for Production Behavior: A Dynamic Model of Production and Cost. **Journal of Political Economy**, v. 89, n. 1, p. 5-28, 1981.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Service Management: Operations, Strategy, Information Technology**. 9. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.

FREITAS, André Luís Policani; BOLSANELLO, Franz Marx Carvalho. Avaliação da qualidade de serviços de uma biblioteca universitária: um estudo de caso utilizando o modelo Servqual. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 88-102, set./dez. 2008.

GRONROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GRONROOS, Christian. **Serviço é marketing: a visão integrada de uma empresa de serviços**. São Paulo: Manole, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Marketing Management**. 15. ed. Pearson, 2021.

LAZARTE, Leonardo. Ecologia cognitiva na sociedade da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 43-51, maio/ago. 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652000000200006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652000000200006). Acesso em: 19 ago. 2024.

LOVELOCK, Christopher. **Services marketing: people, technology, strategy**. 5. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher H.; WIRTZ, Jochen. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 9. ed. Pearson, 2021.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; SALOMI, Gilberto Eid. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. **Revista Produção**, v. 14, n. 1, p. 23-45, 2004.

OLIVER, Richard L. A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. **Journal of Marketing Research**, v. 17, n. 4, p. 460-469, 1980.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.

PELISSARI, Anderson Soncini et al. Aplicação e avaliação do modelo Servqual para analisar a qualidade do serviço. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGeT), 18., 2024, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEGeT, 2024.

RASILA, Heikki; GERSBERG, Nancy. Service quality measurement in corporate real estate: a

customer relationship management approach. **Journal of Corporate Real Estate**, v. 9, n. 1, p. 46-55, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Biblioteca Central**. Vídeoaula II: Portal Capes: busca rápida. Florianópolis: BU/UFSC, 2011. 1 vídeo (5 min). Disponível em: <http://www.youtube.com/user/BIBLIOTECASUFSC>. Acesso em: 23 jan. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. **Delivering quality service**: balancing customer perceptions and expectations. New York: The Free Press, 1990.