

Área Temática: Marketing

**DIMENSÕES DO SERVQUAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA: UMA ANÁLISE
DA EMPRESA AMAZON NO BRASIL**

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 de vantagem competitiva da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil. Como metodologia, utilizou-se as dimensões do modelo Servqual, com coleta de dados em fontes secundárias através dos canais de interação da Amazon, no Brasil. Utilizou-se, para a análise, 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

The opportunities to gain competitive advantages related to quality during the process of delivering a service are increasingly noticeable. 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 models that measure consumers' perceptions of service and quality issues. In this context, this study aimed to analyze the characteristics of the five dimensions of the Servqual model (Tangibility, Reliability, Responsiveness, Assurance, and Empathy) in the perception of Amazon's competitive advantage as an e-commerce service platform in Brazil. As a methodology, the dimensions of the Servqual model were used, with data collected from secondary sources through Amazon's interaction channels in Brazil. For the analysis, consumer comments from the period between April 2023 and April 2024 were used. The results showed that Amazon Brazil stands out in all five dimensions, with strengths in reliability, assurance, and empathy. The tangibility and responsiveness dimensions need improvement. Investing in virtual/augmented reality technologies and more immersive product experiences, mapping and navigation, in addition to seeking faster interaction with consumers, are areas that deserve attention.

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

1 Introdução

O setor de serviços tem ganhado cada vez mais notoriedade na estrutura econômica global. Segundo Lovelock e Wirtz (2006), isso revela uma concorrência mais intensa entre as empresas e, conseqüentemente, urgência de estratégias de diferenciação no mercado (Epple; Zelenitz, 1981). 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. Nesse quesito, a competitividade está ligada às ações que conduzem as organizações na conquista de espaço no mercado e na mente do consumidor (Rasila; Gersberg, 2007).

Nesse sentido, alguns exemplos de diferenciação para a competitividade podem ser citados tais como massagem, serviço de estacionamento, aluguel de área de lazer dentre outros que dizem respeito a serviços que não dependem da transferência de um bem, mas que estão ligados a satisfação dos indivíduos em adquirir um serviço que é prestado.

Diferentemente dos produtos, 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 analisar a qualidade de seus serviços e compreender melhor sobre o consumidor e a experiência de entrega desses serviços muitas empresas utilizam o modelo Servqual, desenvolvido, no ano de 1985, por Parasuraman, Berry e Zeithaml, que ainda hoje é utilizado para análises da qualidade em serviços pela ótica do consumidor. A escala do modelo propõe cinco dimensões essenciais para a qualidade dos serviços entregues aos consumidores, quais sejam, tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia.

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 características das dimensões do modelo Servqual são perceptíveis na aquisição de vantagem competitiva 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 de vantagem competitiva da Amazon enquanto plataforma de serviços e-commerce no Brasil.

Almejando atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram elencados: 1) identificar como cada dimensão do Servqual se manifesta nas estratégias de marketing da Amazon; 2) 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; 3) 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; 4) refletir e apontar sugestões/recomendações, a partir do caso Amazon, para que outras empresas possam aprimorar suas estratégias a partir das

dimensões do Servqual.

O fato da visibilidade da empresa Amazon se encontrar entre as maiores do setor, desperta o desejo de estudo. Aliado a isso, 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

Quando se aborda qualidade em serviços, Las Casas (2006) estabelece esse item como um componente variável ligado a marketing de serviços, especialmente quando se trata das expectativas das pessoas. O autor defende que um serviço de qualidade é aquele que gera satisfação, sendo essencial lembrar que os serviços possuem atributos de qualidade quando, este, é visto pelo consumidor, sobretudo nos momentos de comunicação, os quais influenciam a compreensão pela perspectiva do cliente (Las Casas, 2006).

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 no quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos organizacionais para o gerenciamento da qualidade.

Aspectos para o gerenciamento da qualidade	Verificação por parte das empresas
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	Devem estar alinhados com a motivação dos funcionários/colaboradores.

Distribuidores	
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).

Pelo quadro, percebe-se que a competitividade entre as empresas se dá pela qualidade dos seus serviços, ou seja, o cliente é a ferramenta fundamental para a avaliação da natureza da atividade que será ofertada (Lovelock, 2006). 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.

Las Casas (2006) complementa, enfatizando que não há diferença na interpretação dos conceitos do marketing de serviços e bens, porém para o mix de marketing de serviços, além dos conhecidos 4Ps, é necessário acrescentar mais quatro componentes, ou seja, produto, preço, praça, promoção (os 4P's tradicionais no marketing), e pessoas, perfil, processos e procedimentos (os 4P's específicos para marketing de serviços).

Na visão do autor, o produto estabelece a vantagem que o consumidor adquire durante o momento da venda do serviço; enquanto praça é o layout do espaço, no qual o serviço é ofertado, abrangendo características dos canais de comercialização. Já as pessoas, são os colaboradores que participam da prestação do serviço; ao passo que os processos são as comunicações entre consumidores e funcionários, no momento da utilização do serviço. Por último, os procedimentos englobam as interações entre o cliente e o prestador de serviço, os quais estão associados ao tratamento dado no processo de atendimento (Las Casas, 2006). Além disso, o autor também afirma que os demais componentes do mix de marketing (preço e promoção) se divergem de forma mínima com os elementos dos 4Ps do marketing de bens.

Nesse sentido, 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*. Especificamente, na perspectiva dos 4P's para o marketing de serviços, é essencial que a gestão da qualidade seja uma constante, em virtude disso, alguns modelos clássicos para o gerenciamento da qualidade estão descritos na próxima seção.

2.1.2 Modelos clássicos de gerenciamento da qualidade

A qualidade é vista como boa quando se é o resultado de uma experiência que atendeu as 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.

Para Gronroos (2004), a “boa qualidade percebida” em serviços é derivada de alguns critérios: profissionalismo e habilidades; atitudes e comportamento; facilidade de acesso e flexibilidade; confiabilidade e honestidade; recuperação e reputação; e credibilidade. 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.

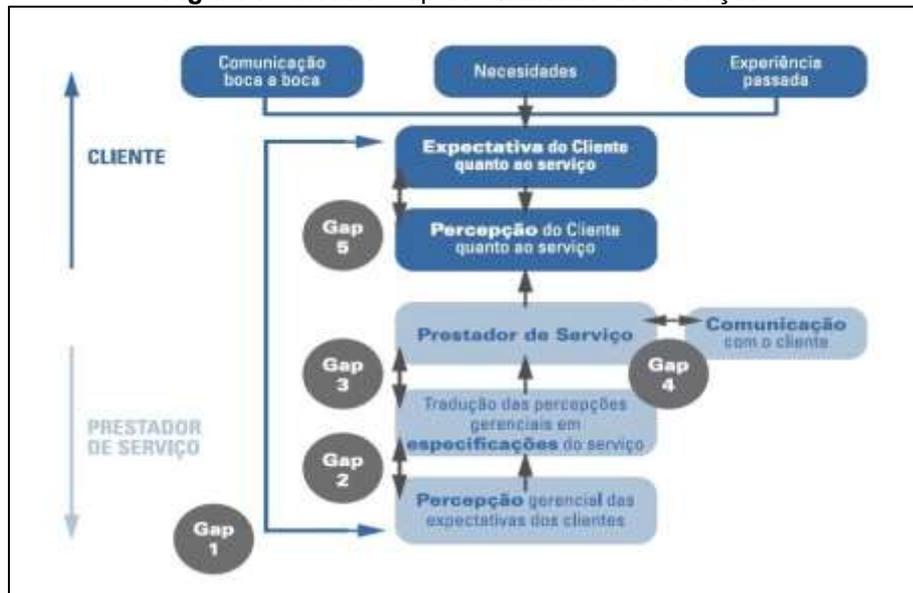
2.1.2.1 Os gaps da qualidade do serviço como modelo de gerenciamento

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).

Figura 1 - Modelo Gap de Qualidade dos Serviços.



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

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 da qualidade, por meio da sua satisfação nas dimensões da qualidade).

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.

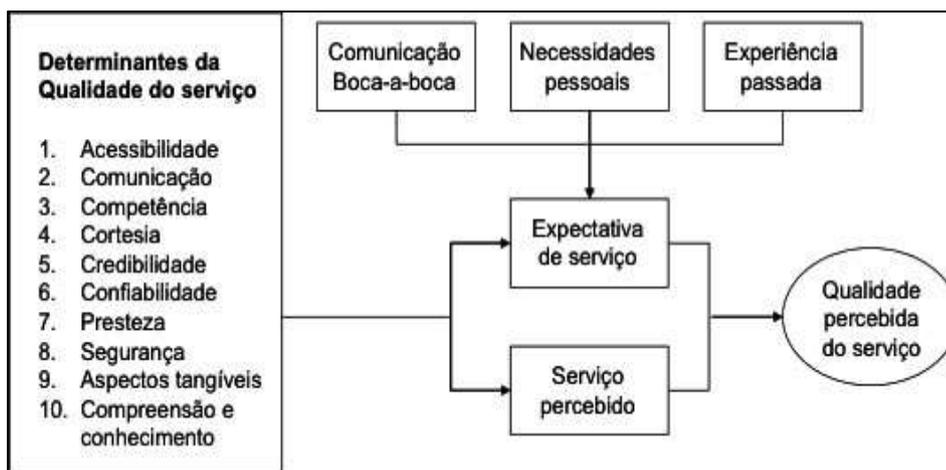
Gaps	Descrição
Gap 1	Lacuna entre que o consumidor espera e como os gerentes percebem essa expectativa.
Gap 2	Lacuna entre a percepção dos gerentes a respeito da expectativa do consumidor e a definição da qualidade do serviço.
Gap 3	Lacuna entre a qualidade definida dos serviços e os serviços que são, 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 acima. 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.

2.1.2.2 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.

Utilizada ainda por muitas empresas atualmente, a escala do modelo propõe cinco dimensões essenciais para a qualidade dos serviços entregues aos consumidores:

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).

De acordo com a publicação, como “gigante” do e-commerce, a Amazon se diferencia por sua inovação disruptiva, foco no cliente, ampla gama de produtos e serviços, logística impecável e cultura de experimentação. Essa combinação a torna referência em atendimento e a impulsiona a testar novas ideias, fidelizando consumidores e se consolidando como líder de mercado. Como categorias de análise, escolheu-se pesquisar as cinco dimensões do modelo Servqual, a partir de Zeithaml, Parasuraman e Berry (1990).

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	Principais caracterizações
-------------------------	----------------------------

Servqual	
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.

As análises e discussões foram realizadas à luz das dimensões do modelo Servqual, como forma de buscar repostas ao objetivo principal deste estudo, qual seja, analisar as características das cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção de vantagem competitiva 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. Além disso, a plataforma oferece recursos avançados de busca e navegação, além de fotos e vídeos de alta qualidade dos produtos. Dessa forma, a empresa apresenta um conteúdo rico e informativo sobre os produtos, possui um processo de compra rápido e seguro, além de opções de entrega ágeis e eficientes.

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. 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.

	Twitter-X	Instagram	Youtube	E-mail Marketing
Tipo de interação	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.

Interações principais	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 massivamente a rede social, pois acredita permitir uma interação mais dinâmica com os clientes em momentos de grande tráfego de vendas (Amazon, 2024). Percebe-se que a empresa responde diretamente às menções e interage de maneira ágil com os usuários, também compartilha atualizações de serviços como o Amazon Prime, Kindle e Alexa.

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 de encontro ao 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).

O Instagram da Amazon Brasil é altamente visual. 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 consegue responder de forma rápida às 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.

4.4 Segurança no atendimento ao cliente: estratégias e desafios para a Amazon Brasil

A Amazon garante a segurança dos dados dos clientes através de criptografia de ponta e medidas de proteção contra fraudes e ataques cibernéticos (Amazon, 2024). Ainda, 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 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	%
Tangibilidade	337	315	93,47%	12	3,56%	10	2,96%
Comentários	<p>“Impressionado com a qualidade da embalagem dos produtos da @AmazonBR! Chegou tudo bem protegido e em perfeitas condições. Sempre um cuidado extra!”</p> <p>“A demonstração dos produtos foi boa, mas seria ótimo se mostrassem mais detalhes sobre as funcionalidades. Faltou mostrar mais de perto alguns recursos!”</p>						
Confiabilidade	222	110	49,54%	7	3,15%	5	2,25%
Comentários	<p>“Mais uma vez, a @AmazonBR entregou meu pedido antes do prazo! Sempre confiável e eficiente, nunca me decepcionam!”</p> <p>“Comprei na @AmazonBR e o produto chegou exatamente como descrito.”</p> <p>“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.”</p>						
Responsividade	114	55	48,24%	6	5,26%	3	2,63%
Comentários	<p>“Precisei de ajuda com um pedido e o atendimento via chat da @AmazonBR foi super rápido e eficiente. Resolvi tudo em minutos!”</p> <p>“Perguntei sobre a compatibilidade do novo dispositivo Echo e ainda não tive resposta... A interação nos comentários poderia ser mais ágil.”</p>						
Segurança	112	44	39,28%	5	4,46%	3	2,67%
Comentários	<p>“Sempre me sinto seguro comprando na @AmazonBR. Pagamento rápido, fácil e sempre com opções seguras de devolução se necessário!”</p> <p>“Depois de assistir o vídeo sobre segurança na @AmazonBR, fiquei ainda mais confiante nas compras! Ótimo saber que meus dados estão protegidos.”</p>						
Empatia	225	112	49,77%	8	3,55%	5	2,22%
Comentários	<p>“Fiquei impressionado com a atenção da @AmazonBR. Resolveram um problema específico de forma super personalizada e ainda ofereceram um voucher! Atendimento 10/10!”</p> <p>“Amei como a @AmazonBR respondeu minhas dúvidas no direct. Foram super atenciosos e ainda me deram sugestões de outros produtos que eu poderia gostar!”</p>						

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 Las Casas (2006) e 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. Ao compreender as expectativas dos consumidores, através de suas impressões, opiniões e comentários, a Amazon Brasil vem dimensionando a qualidade do serviço que oferece, gerando vantagens competitivas desejadas.

5 Considerações finais

Ao analisar as características das cinco dimensões do modelo Servqual (Tangibilidade, Confiabilidade, Responsividade, Segurança e Empatia) na percepção de vantagem competitiva 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.
- 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.
- 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.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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. 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.

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.

PELLISSARI, Anderson Soncini; SOLIS, Danilo Rosolem; IANAGUI, Egildo Cruz; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedrosa; SETUBAL, Flávia Meneguelli Ribeiro. 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. 2012.

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