

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PLANO PARA APRIMORAMENTO DA PLATAFORMA *IKEA*
KREATIV

AUTORA: Dulce Rafaela da Costa Jordão

ORIENTADOR: Nino Carvalho

PLANO PARA APRIMORAMENTO DA PLATAFORMA *IKEA*
KREATIV

AUTORA: Dulce Rafaela da Costa Jordão

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Marketing Digital* realizado(a) sob a orientação científica do Professor *Nino Carvalho*.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, JULHO, 2025

Declaração de compromisso de escrita ética

Eu, Dulce Rafaela da Costa Jordão, declaro por minha honra que o trabalho aqui apresentado para obtenção do título de Mestre em 2025 pelo Instituto Português de Administração e Marketing do Porto é original, resultado da investigação que realizei, e que a utilização de contribuições ou textos de autores alheios estão devidamente referenciados, obedecendo aos princípios e regras dos Direitos de Autor e Direitos Conexos.

Mais ainda, declaro por minha honra que no caso deste trabalho incluir conteúdos desenvolvidos com origem, total ou parcial, de ferramentas de inteligência artificial, estes estão claramente identificados e devidamente referenciados.

Porto, 4 de Julho, 2025

Dulce Rafaela da Costa Jordão

Resumo

O presente projeto visa propor um plano estratégico de marketing digital para reforçar a performance da ferramenta *IKEA Kreativ* no *website* da *IKEA* Portugal. Partindo de uma análise crítica da experiência do consumidor digital no setor do mobiliário, foram identificadas oportunidades de melhoria ao nível da notoriedade, utilização e conversão da ferramenta. Através da integração de ações táticas como campanhas segmentadas, conteúdos educativos, parcerias com influenciadores e otimização da experiência de utilizador, delinearam-se dois objetivos estratégicos claros: aumentar em 30% o número de acessos únicos mensais à plataforma e aumentar em 20% a taxa de conversão.

O plano inclui também recomendações operacionais, cronogramas de execução e um sistema de avaliação com base em *KPIs* específicos. As propostas são suportadas por revisão de literatura, benchmarking competitivo e adaptação à realidade digital portuguesa, contribuindo para a consolidação da *IKEA Kreativ* como um ativo estratégico da marca.

Palavras-chave: Marketing digital, *IKEA Kreativ*, realidade aumentada, experiência do utilizador, *e-commerce*.

Abstract

This project aims to propose a strategic digital marketing plan to enhance the performance of the *IKEA Kreativ* tool on the *IKEA Portugal website*. Based on a critical analysis of consumer experience in the digital furniture market, opportunities for improvement were identified in brand awareness, usage, and conversion. Through the implementation of tactical actions such as segmented campaigns, educational content, influencer partnerships, and user experience optimization, two clear strategic goals were defined: increasing monthly unique accesses to the platform by 30% and improving the conversion rate by 20%.

The plan also includes operational recommendations, execution timelines, and a KPI-based evaluation system. The proposed strategies are supported by literature review, competitive benchmarking, and alignment with the Portuguese digital landscape, contributing to the consolidation of *IKEA Kreativ* as a strategic brand asset.

Keywords: Digital marketing, *IKEA Kreativ*, augmented reality, user experience, *e-commerce*.

Índice

Índice Figuras.....	8
Índice Tabelas	10
1. Introdução	11
2. Enquadramento da Empresa	12
2.1 Sobre a Empresa	12
2.2 Missão, Visão e Valores	13
2.3 A IKEA no Ambiente Digital	13
2.4. Segmentação, Diferenciais e Posicionamento	15
2.4.1 Segmentos Contemplados.....	16
2.4.2 Diferenciais Competitivos	18
2.4.3 Posicionamento Online	19
3. Recursos.....	20
3.1. Recursos Humanos.....	21
3.2. Recursos Tecnológicos	22
3.3. Recursos Financeiros	22
3.4. Competências e Conhecimento.....	23
4.1. Panorama do Setor Online	23
4.2. Análise do Macroambiente	24
4.2.1. Tendências do Mercado Digital.....	32
4.3. Análise do Microambiente.....	34
4.3.1. Perfil dos Clientes Digitais (Portugal).....	35
4.3.2. Concorrência Digital.....	36
4.4.1. Jornada do Utilizador: IKEA Kreativ (Website)	37
4.5. Benchmarking: Concorrentes diretos.....	39
4.6. Canais Digitais	46

4.6.1.	Auditoria ao Website Ikea	46
4.6.2.	Auditoria ao Website Leroy Merlin.....	52
4.7.	Auditoria de Redes Sociais	57
5.	Análise SWOT	60
5.1.	Matriz SWOT Digital IKEA Kreativ	60
7.	Objetivos Estratégicos	64
7.1.	Objetivo Geral.....	64
7.2.	Objetivos Específicos (SMART).....	64
7.3.	Key Performance Indicators (KPIs).....	66
8.	Estratégias de Marketing Digital	68
8.1.	Mercado Alvo Digital	68
8.1.1.	Segmentos	68
8.2.	Estratégia de Posicionamento Online	69
8.3.	Estratégia do Marketing Mix Digital (7Ps).....	70
8.4.	Canais de Marketing Digital	73
9.	Plano Tático e Operacional de Ações Digitais	75
9.1.	Plano Tático e Operacional para o Objetivo Estratégico 1	76
9.2.	Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 1	78
9.3.	Plano Tático e Operacional para o Objetivo Estratégico 2	79
9.4.	Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 2	80
10.	Plano de Contingência	81
11.	Recomendações Gerais e Observações Finais para o Marketing Digital	83
	Referências Bibliográficas	86

Índice Figuras

Figura 1 - Interface da ferramenta de planeamento 3D do <i>Leroy Merlin</i> Portugal, permitindo simulação de ambientes por divisão.....	41
Figura 2 - Interface da ferramenta de planeamento 3D do <i>Leroy Merlin</i> Portugal, permitindo simulação de ambientes por categoria.....	42
Figura 3 - Interface da Plataforma <i>Decorify</i>	43
Figura 4 - Interface aplicação Zolak Showroom.....	44
Figura 5 - Interface inicial da ferramenta <i>IKEA</i> Kreativ, com opções para experimentar uma divisão pré-definida, construir uma divisão personalizada ou digitalizar o espaço físico via app.....	46
Figura 6 - Resumo das métricas de SEO do domínio <i>Ikea.com/pt</i> obtido através da plataforma SEMrush, incluindo autoridade de domínio, tráfego orgânico, <i>backlinks</i> e taxa de rejeição.	47
Figura 7 - Desempenho da <i>IKEA.pt</i> em dispositivos móveis segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), incluindo LCP, INP, CLS e TTFB.....	49
Figura 8 - Desempenho da <i>IKEA.pt</i> em computadores pessoais segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), destacando tempos de carregamento e estabilidade visual.	50
Figura 9 - Vista da navegação principal no <i>website</i> <i>IKEA</i> Portugal, com destaque para a secção “Planificação e Inspiração”, onde se integra o acesso via menu à ferramenta <i>IKEA</i> Kreativ.....	51
Figura 10 - Resumo das métricas de SEO do domínio <i>leroymerlin.pt</i> obtido através da ferramenta SEMrush, incluindo autoridade, tráfego orgânico e pago, <i>backlinks</i> e quota de tráfego.	53
Figura 11 - Desempenho técnico do domínio <i>leroymerlin.pt</i> em computadores pessoais	

segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), com aprovação geral em LCP, INP e CLS. 54

Figura 12 - Desempenho do domínio leroymerlin.pt em dispositivos móveis com base nas Core Web Vitals, evidenciando reprovação geral por tempos elevados de carregamento e interação. 54

Figura 13 - Interface da ferramenta *Kazaplan* no *website* da *Leroy Merlin*, permitindo simulação 3D de divisões com produtos disponíveis na loja online. 56

Figura 14 - Análise SWOT. Elaboração própria. 60

Figura 15 - Análise TOWS. Elaboração própria. 61

Figura 16 - Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 1. Elaboração Própria. .. 78

Figura 17 - Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 2. Elaboração Própria. .. 81

Índice Tabelas

Tabela 1 - Diagnóstico PESTLE: Impacto dos Fatores do Macroambiente sobre a <i>IKEA</i> Kreativ.....	31
Tabela 2 - Etapas da jornada digital.....	38
Tabela 3 - Tabela Comparativa da Concorrência Digital	40
Tabela 4 - Comparação da presença nas redes sociais entre a <i>IKEA</i> Portugal e os seus principais concorrentes diretos no setor do mobiliário.	59
Tabela 5 - Definição dos Objetivos Digitais. Fonte: Elaboração Própria.....	67
Tabela 6 - Canais de Marketing Digital. Fonte Própria.	74
Tabela 7 - Plano Tático e Operacional para o Objctive Estratégico 1. Elaboração Própria.	77
Tabela 8 - Plano Tático e Operacional para o Objctive Estratégico 2. Elaboração Própria.	79

1. Introdução

A evolução tecnológica no setor do retalho digital tem potenciado a criação de experiências de compra cada vez mais interativas, imersivas e personalizadas. No contexto do mobiliário e decoração, esta transformação tem sido particularmente marcada pela adoção de tecnologias como a Realidade Aumentada (RA), que permitem ao consumidor visualizar produtos no seu espaço real antes de efetuar uma compra. A *IKEA*, uma das maiores empresas retalhistas de mobiliário a nível mundial, tem vindo a investir fortemente na digitalização da experiência de compra, destacando-se pela implementação da plataforma *IKEA Kreativ* no seu *website* oficial e na app mobile. Esta ferramenta possibilita a digitalização de divisões reais e a inserção de modelos 3D de produtos *IKEA*, proporcionando uma experiência mais envolvente, precisa e segura para o consumidor (Tóth *et al.*, 2020).

A plataforma *IKEA Kreativ* representa, assim, um ponto de contacto digital com elevado potencial estratégico para a marca, integrando-se numa tendência global de transformação do *e-commerce* através de experiências visuais mais ricas (Ebrahimabad *et al.*, 2024). A sua integração no *website*, e não apenas na app, tem particular relevância no mercado europeu, onde os consumidores demonstram preferência por ferramentas acessíveis diretamente via *browser* (Statista, 2024). Paralelamente, a análise da *IKEA Kreativ* nesta vertente *web* permite comparações mais diretas com plataformas similares disponibilizadas por concorrentes como a *Leroy Merlin* ou a *Wayfair*, que também adotaram soluções digitais interativas nos respetivos *websites*.

Como produto final deste trabalho, será desenvolvido um Plano de Marketing Digital, seguindo o modelo proposto por Carvalho (2023), com o objetivo de propor uma melhoria estratégica da plataforma *IKEA Kreativ* no *website* da *IKEA*. O plano, numa análise crítica do desempenho atual da ferramenta e nas expectativas dos consumidores digitais, pretendendo identificar oportunidades de otimização ao nível da usabilidade, personalização e integração com o processo de compra, de forma a promover uma experiência omnicanal fluída e coerente.

A relevância deste estudo é reforçada pelo crescimento do mercado global de mobiliário, com receitas previstas de mais de 925 mil milhões de dólares até 2029 (Statista

Market Insights, 2024) e, pela crescente exigência dos consumidores digitais em termos de confiança, interatividade e personalização (Handoyo, 2024). Ao propor um conjunto de recomendações estratégicas, fundamentadas em literatura científica e benchmarking, este trabalho procura contribuir para a melhoria contínua da presença digital da *IKEA* e reforçar a eficácia da *IKEA Kreativ* como ferramenta de conversão e fidelização.

2. Enquadramento da Empresa

2.1 Sobre a Empresa

A *IKEA* é uma empresa multinacional de origem sueca, fundada em 1943 por Ingvar Kamrad. Atualmente, está presente em mais de 60 mercados, com mais de 450 lojas físicas e uma presença digital consolidada (*IKEA*, 2024). A marca é reconhecida mundialmente pelo seu conceito de mobiliário de design funcional a preços acessíveis, baseado no princípio do “faça você mesmo” (*do-it-yourself*), que combina acessibilidade, sustentabilidade e estilo escandinavo.

O modelo de negócio da *IKEA* assenta na integração vertical e numa cadeia logística altamente eficiente, permitindo-lhe manter margens competitivas e preços acessíveis. Para além da venda de mobiliário e artigos para o lar, a empresa investe fortemente em inovação digital, sustentabilidade e soluções personalizadas, de forma a responder às exigências do consumidor moderno.

No mercado português e europeu, os principais concorrentes da *IKEA* incluem empresas como a *Leroy Merlin* (empresa francesa, presente em Portugal e em diversos mercados europeus), a *Conforama* (também francesa, com foco na Europa e forte presença física em Portugal), a *Wayfair* (empresa norte-americana, com maior foco nos Estados Unidos, mas também presente na Europa através do canal digital) e a *JYSK* (retalhista dinamarquesa com presença significativa em Portugal e na Europa). Estas marcas competem com a *IKEA* através de estratégias omnicanal e plataformas digitais que, nalguns casos, já incluem simuladores 3D ou experiências interativas de realidade aumentada, que torna a análise comparativa com a *IKEA Kreativ* particularmente relevante.

A nível organizacional, a *IKEA* adota um modelo descentralizado, onde a *Ingka Group* (responsável por cerca de 90% das lojas) é o principal operador de retalho. A comunicação

e o marketing são geridos a nível central e regional, com equipas de marketing digital dedicadas à otimização da jornada do cliente, tanto nos canais físicos como digitais.

Atualmente, a *IKEA* conta com mais de 200.000 colaboradores em todo o mundo (*IKEA*, 2024), distribuídos por mais de 60 mercados (*IKEA*, 2024). Em Portugal, a empresa emprega aproximadamente 2.500 pessoas, com operações em Lisboa, Porto, Loures e Braga, que incluem lojas físicas, centros de distribuição e escritórios regionais. Em 2025, a marca reforçou a sua presença em Portugal com a abertura de um novo Estúdio de Planificação e Encomenda em Guimarães, uma estratégia que reflete o investimento contínuo na proximidade com o consumidor e na personalização da experiência de compra (*IKEA* Portugal, 2025). Esta estrutura descentralizada permite à *IKEA* responder de forma eficaz às especificidades do mercado português, mantendo a coerência com a sua estratégia global.

2.2 Missão, Visão e Valores

A missão da *IKEA* é “criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas”. A visão da empresa está centrada na democratização do design acessível e funcional, promovendo soluções de mobiliário que sejam ao mesmo tempo sustentáveis e esteticamente apelativas (*IKEA*, 2024). Os valores da marca incluem simplicidade, consciência de custos, inovação, responsabilidade ambiental e respeito pelas pessoas.

No ambiente digital, esta missão é refletida através da aposta em soluções como a *IKEA* Kreativ, que procura melhorar a experiência do utilizador através de ferramentas de visualização 3D e planeamento personalizado. Esta integração de valores no ecossistema online reforça a proposta de valor da *IKEA* enquanto marca centrada no cliente.

2.3 A *IKEA* no Ambiente Digital

A presença digital da *IKEA* tem sido objeto de forte investimento nos últimos anos. O *website Ikea.com* é hoje um dos principais canais de venda da marca, representando cerca de 26% das vendas globais da empresa em 2024, segundo dados da própria empresa (Statista, 2024). A empresa desenvolve estratégias omnicanal, combinando *e-commerce*, mobile, redes sociais e aplicações de realidade aumentada.

A *IKEA Kreativ* foi lançada pela primeira vez em junho de 2022, nos Estados Unidos, e estendeu-se gradualmente a outros mercados europeus em 2023. Em Portugal, a plataforma encontra-se atualmente disponível no *website* oficial da *IKEA* e na aplicação móvel, reforçando a estratégia omnicanal da marca e a sua aposta em experiências digitais de planeamento de espaços (*IKEA*, 2022; *IKEA*, 2023).

Esta ferramenta integrada no *website*, representa um dos marcos mais relevantes da transformação digital da marca. Utiliza algoritmos de *machine learning* e modelos 3D para permitir que os consumidores digitalizem as suas casas e testem virtualmente os produtos *IKEA* em contexto real. O objetivo é aumentar a confiança na decisão de compra e reduzir taxas de devolução, reforçando a experiência digital com forte base funcional e emocional (Ebrahimabad *et al.*, 2024).

Além do elevado tráfego no *website*, a *IKEA* destaca-se pela sua presença ativa e estratégica nas redes sociais. Com mais de 30 milhões de seguidores no *Facebook* e uma comunidade significativa no *Instagram*, *Twitter* e *YouTube*, a marca utiliza estas plataformas para promover conteúdos criativos e interativos que reforçam a sua ligação com os consumidores (Simplilearn, 2025). Um exemplo notável é a campanha “*Actually, It's IKEA*”, lançada pela *IKEA* Canadá em colaboração com a agência *Rethink*, que utilizou vídeos no *Facebook* para mostrar como os produtos da marca se integram em ambientes reais, desafiando perceções sobre design e acessibilidade (*IKEA* Canada & Rethink Agency, 2025).

Paralelamente, a *IKEA* tem investido em iniciativas digitais inovadoras, como a introdução de um assistente de compras baseado em inteligência artificial generativa em 2024, que permite aos consumidores interagir com o catálogo da marca de forma mais intuitiva e personalizada (Global CIO, 2025). Estas estratégias evidenciam o compromisso da *IKEA* em liderar a transformação digital no retalho de mobiliário, oferecendo experiências de compra mais envolventes e alinhadas com as necessidades do consumidor moderno.

Em janeiro de 2024, a *IKEA* Portugal lançou uma campanha publicitária que rapidamente se tornou viral nas redes sociais e nos meios de comunicação. A campanha promovia uma estante com o slogan “Boa para guardar livros. Ou 75.800 euros”, numa

alusão ao montante em dinheiro encontrado no gabinete de Vítor Escária, ex-chefe de gabinete do então primeiro-ministro António Costa, durante a Operação Influencer (Euronews, 2024). A campanha gerou reações diversas, incluindo queixas à Comissão Nacional de Eleições por alegada interferência no processo eleitoral (Correio da Manhã, 2024). A *IKEA* esclareceu posteriormente que a campanha pretendia refletir o humor com que os portugueses abordam temas sérios, não tendo qualquer intenção de contribuir para o debate partidário (Visão, 2024).

2.4. Segmentação, Diferenciais e Posicionamento

De acordo com Chaffey e Smith (2022), no marketing digital, a definição clara da segmentação, dos diferenciais competitivos e do posicionamento é fundamental para garantir a eficácia das estratégias de comunicação e a criação de valor para o consumidor. A segmentação de mercado consiste em identificar e agrupar consumidores com características semelhantes, permitindo a adaptação da oferta e da comunicação às suas necessidades específicas (Kotler & Keller, 2019). No contexto digital, a segmentação ganha uma nova dimensão, ao permitir uma personalização mais granular através da recolha e análise de dados comportamentais (Tiago & Veríssimo, 2014).

Os diferenciais competitivos referem-se às características ou benefícios únicos que uma marca oferece e que são valorizados pelo público-alvo, constituindo a base da sua vantagem competitiva (Porter, 1996). No ambiente digital, de acordo com Hilken *et al.* (2017) e Sidhu *et al.* (2025), estes diferenciais podem manifestar-se através da inovação tecnológica, da experiência do utilizador e da integração de funcionalidades como a realidade aumentada, que permitem uma experiência de compra mais imersiva e personalizada.

Por sua vez, o posicionamento é o processo de definir como a marca deseja ser percebida pelos consumidores face à concorrência (Ries, & Trout, 2001). Num mercado cada vez mais competitivo e digitalizado, o posicionamento eficaz deve refletir não apenas os atributos funcionais da marca, mas também os valores emocionais e sociais que a diferenciam e a tornam relevante para o consumidor (Verhagen *et al.*, 2014).

A aplicação destes conceitos à *IKEA Kreativ* permite compreender como a plataforma se insere no mercado de retalho digital de mobiliário, quais os seus elementos distintivos

face à concorrência e como deve ser comunicada para maximizar o envolvimento e a conversão dos utilizadores.

2.4.1 Segmentos Contemplados

No contexto português e europeu, a *IKEA* adapta a sua comunicação e inovação digital a segmentos com perfis bem definidos, refletindo as particularidades culturais e comportamentais da região. Em Portugal, onde o comércio eletrónico no setor do mobiliário está em expansão (Statista, 2024), este crescimento é reforçado por dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), que apontam que mais de 60% dos indivíduos entre os 25 e os 44 anos realizaram compras online de bens duradouros, incluindo mobiliário, em 2023. Adicionalmente, o Barómetro *e-commerce* da Marktest (2023) revela que a conveniência, a possibilidade de comparar preços e a visualização dos produtos no espaço real são fatores decisivos na experiência de compra digital. Neste contexto, a plataforma *IKEA Kreativ* visa especialmente os seguintes grupos:

Segmento 1: Jovens adultos urbanos (25–40 anos)

Segundo o Eurostat (2023), INE (2022) e a Comissão Europeia (2023), os consumidores entre os 25 e os 44 anos são os mais ativos no *e-commerce* em Portugal, representando mais de 60% das compras online de bens duradouros, incluindo mobiliário. Este grupo:

1. Vive maioritariamente em zonas urbanas (Lisboa, Porto, Braga), com acesso facilitado à internet e tecnologia (INE, 2023);
2. Valoriza a possibilidade de visualizar os produtos no contexto real, sem necessidade de se deslocar a lojas físicas (Eurostat, 2024);
3. Está alinhado com comportamentos digitais semelhantes a outros consumidores europeus da mesma faixa etária (Comissão Europeia, 2023).

Esta segmentação demonstra a importância de desenvolver experiências digitais personalizadas, como a *IKEA Kreativ*, que respondem às necessidades de conveniência, confiança e interatividade deste público-alvo.

Segmento 2: Casais/famílias em fase de renovação

Este segmento é composto por consumidores que se encontram em momentos de transição habitacional, como a compra ou arrendamento de casa, remodelação de divisões ou o nascimento de filhos. Estes eventos de vida implicam mudanças significativas no espaço doméstico e despertam a necessidade de soluções práticas e adaptáveis. Em Portugal, este grupo é particularmente sensível à relação qualidade-preço, bem como à funcionalidade e à versatilidade dos produtos, fatores essenciais na escolha de mobiliário (Marktest, 2024).

Além disso, a literacia digital crescente entre famílias portuguesas tem vindo a impulsionar o recurso a ferramentas online para planear e visualizar os espaços antes de concretizar a compra (INE, 2023). Este comportamento reflete a importância de plataformas como a *IKEA Kreativ*, que oferecem autonomia e segurança na tomada de decisão.

A *IKEA* Portugal tem vindo a comunicar regularmente com este público através de campanhas digitais que promovem a ideia de “organizar a sua casa sem complicações”, reforçando o uso da *IKEA Kreativ* como solução de pré-compra. Esta abordagem responde à necessidade de confiança, personalização e eficiência na gestão do espaço habitacional, tão valorizada por este segmento (Hilken *et al.*, 2017).

O segmento de casais e famílias em fase de renovação representa uma oportunidade estratégica para a *IKEA Kreativ* fortalecer a sua proposta de valor, respondendo às exigências de um consumidor moderno, digital e cada vez mais exigente.

Segmento 3: Utilizadores com constrangimentos espaciais (tipicamente urbanos)

O crescimento urbano em Portugal tem levado ao aumento da construção de tipologias T0/T1 e T2, que representam atualmente mais de 60% das novas construções em áreas metropolitanas (INE, 2023). Este fenómeno obriga os consumidores a planear de forma eficiente cada divisão, maximizando o uso dos espaços disponíveis. Neste contexto, a *IKEA Kreativ* surge como uma ferramenta valiosa para este público, oferecendo soluções práticas e adaptáveis às suas necessidades.

Em primeiro lugar, a eficiência torna-se um critério essencial para este segmento. Os consumidores procuram sugestões visuais e digitais que lhes permitam antecipar o layout e a organização dos ambientes, com base em modelos 3D realistas e recomendações automatizadas (Nielsen, 2023). Esta funcionalidade ajuda a reduzir erros de compra e aumenta a confiança na escolha do mobiliário.

Em segundo lugar, a autonomia na reorganização digital dos espaços é altamente valorizada. A *IKEA Kreativ* proporciona aos utilizadores a capacidade de experimentar diferentes disposições e estilos de forma autónoma, sem necessidade de recorrer a apoio especializado (Hilken *et al.*, 2017). Esta característica alinha-se com o perfil de consumidor digital moderno, que privilegia experiências imersivas e personalizadas.

Por fim, a otimização de espaços pequenos é uma prioridade para este público, que procura soluções modulares e multifuncionais, como sofás-cama, camas com arrumação e mesas extensíveis, que maximizem a funcionalidade sem comprometer o design (Nielsen, 2023). A *IKEA Kreativ* apoia esta necessidade ao permitir a visualização realista de como estes produtos se integram nos ambientes reais dos utilizadores.

Deste modo, o segmento de utilizadores com constrangimentos espaciais representa uma oportunidade estratégica para a *IKEA* fortalecer o seu posicionamento digital, respondendo à procura por soluções práticas, acessíveis e tecnologicamente inovadoras.

2.4.2 Diferenciais Competitivos

A *IKEA Kreativ* oferece diferenciais estratégicos no *website* que a colocam numa posição distinta face a concorrentes como a *Leroy Merlin*, *Conforama* e *JYSK*, especialmente nos mercados português e europeu:

a) Integração total no ecossistema digital *Ikea.com*

Ao contrário de outras marcas que usam simuladores externos ou apenas disponíveis por app, a *IKEA Kreativ* está diretamente acessível no *website* português, facilitando o acesso a partir de computador ou smartphone, sem *downloads*, promovendo uma experiência omnicanal contínua.

b) Planeamento 3D realista com base em ambientes reais

O consumidor português pode digitalizar a sua divisão real e simular virtualmente o espaço com mobiliário *IKEA*. Esta funcionalidade contribui para reduzir o risco percebido de erro, um dos principais entraves à compra de móveis online em Portugal (Marktest, 2023).

c) Alinhamento com as tendências europeias de personalização digital

Estudos indicam que 75% dos consumidores europeus preferem marcas que ofereçam experiências digitais personalizadas (Comissão Europeia, 2023). A *IKEA Kreativ* integra algoritmos de recomendação com layout 3D, oferecendo propostas visuais baseadas nos espaços reais do utilizador.

d) Plataforma inclusiva e *user-friendly*

A interface da *IKEA Kreativ* está otimizada para consumidores de diferentes níveis de literacia digital. Em Portugal, onde existe uma disparidade geracional no uso de tecnologia (INE, 2023), esta simplicidade torna-se um diferencial competitivo.

2.4.3 Posicionamento Online

Na Europa e em Portugal, a *IKEA* posiciona-se como uma marca de design funcional acessível, com forte ênfase em autonomia, confiança e inovação digital. A presença digital reforça os seguintes valores:

- 1.** Democratização da experiência de planeamento 3D, antes exclusiva de designers ou profissionais;
- 2.** Segurança e confiança na decisão de compra, com redução do erro visual e do número de devoluções;
- 3.** Conveniência e inspiração digital, acessível a qualquer hora, em qualquer dispositivo.

Este posicionamento está alinhado com os valores fundamentais da marca *IKEA* e com as novas exigências dos consumidores portugueses, que esperam experiências digitais mais imersivas, interativas e fiáveis no processo de compra online.

3. Recursos

O sucesso da *IKEA Kreativ* enquanto ferramenta integrada no *website* depende da mobilização eficaz de diferentes tipos de recursos: humanos, tecnológicos, financeiros e organizacionais. Segundo Chaffey e Smith (2022), uma estratégia digital robusta requer uma gestão equilibrada destes recursos, assegurando uma experiência do utilizador intuitiva e consistente em todos os pontos de contacto.

Esta secção analisa os principais recursos atualmente disponíveis na *IKEA* e a sua relevância para a manutenção e expansão da experiência digital centrada no utilizador. O objetivo é identificar as capacidades existentes, bem como eventuais oportunidades de reforço, para garantir que a *IKEA Kreativ* se afirme como um diferencial competitivo sustentável no mercado português.

A *IKEA* dispõe de recursos robustos e altamente qualificados, que sustentam e escalam a *IKEA Kreativ* enquanto ferramenta inovadora. A aposta estratégica em inovação tecnológica, computação em nuvem, análise de dados e talento especializado posiciona a marca na vanguarda da transformação digital do retalho de mobiliário (Hilken *et al.*, 2017). Este investimento permite à empresa criar experiências digitais mais imersivas, facilitando a personalização da jornada do consumidor e aumentando a sua confiança na marca (Tiago & Veríssimo, 2014).

Para além dos recursos globais, a adaptação às especificidades culturais e comportamentais dos consumidores portugueses torna-se essencial para maximizar o impacto da *IKEA Kreativ*. Assim, a *IKEA* tem vindo a investir em equipas locais, colaborando estreitamente com os *Digital Hubs* internacionais, garantindo a implementação das melhores práticas em experiência do utilizador, personalização e integração omnicanal.

Este compromisso com a excelência digital e a integração de recursos multidisciplinares, posiciona a *IKEA* como líder em inovação no retalho de mobiliário, sendo a *IKEA Kreativ* uma das suas apostas estratégicas para consolidar esta posição no mercado português.

3.1. Recursos Humanos

Em 2024, a *IKEA* contava com cerca de 216.000 colaboradores a nível global, dos quais uma parte cada vez mais significativa está alocada a áreas digitais e tecnológicas evidenciando a estratégia da empresa em reforçar a sua presença no universo digital (*IKEA*, 2024). Este investimento humano sustenta o desenvolvimento de equipas multidisciplinares que conjugam competências em *UX/UI*, engenharia de *software*, ciência de dados, arquitetura de informação, design de interiores e marketing digital, perfis que são hoje considerados cruciais para garantir uma experiência de utilizador personalizada e eficiente. De acordo com Sidhu *et al.* (2025), a colaboração entre áreas técnicas e criativas é vital na era digital, permitindo que as marcas ofereçam soluções verdadeiramente centradas no consumidor. No setor do *e-commerce*, a integração destas competências traduz-se numa navegação mais fluida, recomendações mais relevantes e maior confiança na jornada digital (Hilken *et al.*, 2017), contribuindo para taxas superiores de envolvimento e conversão.

O *IKEA* Digital Hub, com localizações na Suécia, Países Baixos e Polónia, é o centro estratégico para a criação e implementação de soluções digitais inovadoras, incluindo a *IKEA Kreativ*. Nestes hubs, equipas especializadas têm vindo a integrar *machine learning* e realidade aumentada nas plataformas de *e-commerce*, refletindo as tendências globais de inovação no retalho digital (Hilken *et al.*, 2017). Adicionalmente, programas como o “*Accelerator Program*” têm sido fundamentais para atrair talentos júnior nas áreas de engenharia de dados, software e cibersegurança, contribuindo para consolidar uma base técnica robusta e dinâmica (*IKEA*, 2024).

A relevância da liderança tecnológica no seio do grupo é também evidenciada por movimentos estratégicos de talento na própria *IKEA*, como a promoção de Natalia Gonzalez a Head of Engineering da Life at Home Platform, reforçando a importância das equipas de engenharia no desenvolvimento de soluções digitais (Gonzalez, 2024).

Em Portugal, embora não exista uma equipa técnica dedicada ao desenvolvimento local, a *IKEA* conta com profissionais especializados em gestão de *e-commerce*, atendimento digital ao cliente e análise de dados. Estes perfis trabalham em estreita colaboração com os Digital Hubs internacionais, participando na adaptação e implementação da *IKEA Kreativ*

no mercado português. Isto garante que as soluções implementadas respondam de forma ajustada às preferências culturais e às necessidades dos consumidores locais.

3.2. Recursos Tecnológicos

A *IKEA Kreativ* baseia-se numa infraestrutura tecnológica avançada, com as seguintes componentes:

- Realidade aumentada e reconstrução 3D com base em tecnologia *WebGL* e *machine learning*, permitindo criar modelos realistas das divisões dos utilizadores (Tóth *et al.*, 2020);
- *Cloud computing* para armazenamento e processamento de dados, assegurando escalabilidade e rapidez na renderização dos espaços personalizados;
- Integração com o sistema de *e-commerce*, permitindo que os produtos selecionados na plataforma sejam adicionados diretamente ao carrinho de compras;
- Compatibilidade com dispositivos móveis e *desktop*, incluindo *browsers* como *Chrome*, *Safari* e *Edge*.

A manutenção e evolução desta tecnologia requerem investimento contínuo em infraestrutura digital, parcerias com fornecedores de software (ex: *Unity*, *Google Cloud*) e testes de usabilidade em diferentes geografias.

3.3. Recursos Financeiros

Em 2024, a *IKEA* registou mais de 45 mil milhões de euros em receitas globais, com 26% provenientes de canais digitais (Statista, 2024). Este desempenho permite à marca continuar a financiar:

- A expansão da *IKEA Kreativ* para novos mercados;
- Melhorias constantes na usabilidade, carregamento de ambientes e qualidade visual;
- Campanhas digitais de sensibilização para promover a utilização da ferramenta no processo de compra.

A nível nacional, embora não sejam publicadas contas autónomas da *IKEA* Portugal, sabe-se que o canal online tem vindo a crescer de forma contínua, representando uma fatia significativa das receitas totais, fenómeno acelerado pela pandemia e reforçado pela conveniência e autonomia que a *IKEA Kreativ* oferece.

3.4. Competências e Conhecimento

A *IKEA* alia a sua capacidade tecnológica à experiência acumulada em design funcional e comportamento do consumidor. A empresa detém bibliotecas internas de modelos 3D de todos os seus produtos, otimizados para uso em simulações, e usa técnicas de personalização algorítmica baseadas em dados de comportamento de navegação.

Esta conjugação entre know-how em mobiliário e domínio tecnológico torna a *IKEA* uma das poucas empresas do setor capazes de oferecer uma experiência digital realista, personalizada e integrada com o processo de compra.

4. Análise de Mercado Digital

A digitalização do setor do mobiliário na Europa e em Portugal tem vindo a acelerar nos últimos anos, impulsionada por mudanças no comportamento do consumidor, avanços tecnológicos e exigências de conveniência e personalização no processo de compra. A *IKEA*, com a plataforma *IKEA Kreativ*, insere-se neste contexto, aproveitando as tendências digitais para reforçar a sua proposta de valor e otimizar a experiência do consumidor online.

4.1. Panorama do Setor Online

O mercado de mobiliário online tem registado crescimento estável, com a penetração digital a aumentar de forma significativa. Em 2024, o mercado global de mobiliário deverá gerar receitas de cerca de 765 mil milhões de dólares, sendo que aproximadamente 31,2% dessas vendas ocorrerão online, um valor que representa um aumento face aos 27,4% em 2022 (Statista, 2024).

Na Europa, este valor ronda os 28,6%, e em Portugal, embora abaixo da média europeia, há um crescimento consistente no canal online: o número de portugueses a comprar mobiliário online passou de 11% em 2020 para 19% em 2023 (INE, 2023). A nível europeu, os maiores mercados digitais são a Alemanha, França, Reino Unido e Países Baixos.

Estudos mostram ainda que a confiança dos consumidores em comprar mobiliário online aumenta quando é possível visualizar o produto no seu espaço real, sendo a RA um dos principais fatores de aceleração das vendas (Ebrahimabad *et al.*, 2024).

4.2. Análise do Macroambiente

A análise PESTAL constitui uma ferramenta estratégica essencial para a avaliação dos fatores macroambientais que afetam uma organização (Mações, 2018; Carvalho, 2023; McDonald, Wilson & Chaffey, 2024), e é composta de seis dimensões fundamentais:

- Político (P): Avalia aspetos como a estabilidade governamental, políticas fiscais, regulamentações laborais e normas ambientais, elementos que influenciam diretamente as operações e a estratégia da empresa.
- Económico (E): Inclui variáveis como taxas de juro, inflação, câmbios, crescimento económico e poder de compra, essenciais para projetar cenários de rentabilidade e expansão.
- Social (S): Analisa tendências demográficas e culturais, incluindo envelhecimento da população, níveis de educação, estilos de vida e comportamentos de consumo, que determinam a procura e moldam a imagem da organização.
- Tecnológico (T): Centra-se no ritmo de inovação, investimentos em investigação e desenvolvimento, automação e digitalização, fatores críticos para a competitividade empresarial e para a adaptação a potenciais disrupções.
- Ambiental (A): Diz respeito às preocupações ambientais, alterações climáticas, sustentabilidade dos recursos e legislação ecológica, cada vez mais relevantes na responsabilidade social corporativa.

- Legal (L): Envolve a análise do quadro jurídico vigente, nomeadamente leis laborais, direitos dos consumidores, normas de concorrência e regulamentações setoriais, que definem limites e obrigações para as atividades empresariais.

Em conjunto, estas seis dimensões permitem aos gestores identificar e avaliar os fatores externos que moldam o ambiente de atuação da organização, sustentando a tomada de decisão estratégica e antecipando riscos e oportunidades.

Neste sentido, apresenta-se de seguida uma análise detalhada de cada uma das seis dimensões do modelo PESTAL, identificando de forma sistemática as oportunidades e ameaças que o macroambiente português e europeu colocam à estratégia digital da *IKEA Kreativ*.

- **Políticos**

A *IKEA* opera num contexto regulatório altamente exigente no espaço europeu, especialmente no que diz respeito à proteção de dados, à transparência algorítmica e à responsabilização digital. Diretivas como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e o mais recente *Digital Services Act* (DSA) obrigam as plataformas digitais a adotarem medidas rigorosas de governança, segurança e controlo de algoritmos, com especial impacto em empresas que utilizam tecnologias de personalização e *tracking* para fins comerciais.

Estas exigências legais afetam diretamente a forma como a *IKEA* gere a sua presença digital e a experiência do utilizador nas suas plataformas, incluindo a *IKEA Kreativ*. Por exemplo, ao permitir o upload de fotografias de espaços reais e a sua digitalização em 3D, a ferramenta tem de assegurar o tratamento seguro dessas imagens, informar claramente sobre a recolha de dados e garantir consentimento informado, princípios centrais do RGPD (Kotler & Keller, 2019; Tiago & Veríssimo, 2014).

Adicionalmente, a regulamentação europeia exige que empresas como a *IKEA* reforcem a transparência nos processos de recomendação e personalização, assegurando que as decisões automáticas não afetam negativamente a autonomia do consumidor. Este

ambiente político obriga, portanto, a marca a equilibrar inovação com conformidade legal, um desafio constante em ambientes digitais cada vez mais fiscalizados.

- **Económicos**

A conjuntura económica na zona euro apresenta sinais de recuperação moderada: após uma inflação que atingiu níveis historicamente elevados em 2022, as taxas estabilizaram entre 2 % e 2,5 % no final de 2024 e início de 2025 (Eurostat, 2025). O crescimento trimestral do Produto Interno Bruto (PIB) na zona euro foi revisto para 0,6 % nos primeiros três meses de 2025, refletindo uma retoma ainda modesta, mas progressiva (Times Brasil, 2025). Em Portugal, o rendimento disponível real aumentou significativamente em 2024 (+7,8 %), impulsionando o consumo privado (+3,2 %) e incentivando o comércio eletrónico de mobiliário (Banco de Portugal, 2025). Este aumento da procura, contudo, também impulsionou uma maior poupança por precaução, demonstrando uma preocupação crescente com a estabilidade financeira futura (Banco de Portugal, 2025).

No contexto doméstico, cerca de 49 % dos residentes entre 16 e 74 anos efetuaram compras online recentemente, evidenciando uma forte integração do digital no quotidiano dos consumidores portugueses (INE/ANACOM, 2024). Este comportamento contrasta, contudo, com uma acentuada sensibilidade ao preço: 71 % dos compradores online identificam o comércio eletrónico como uma oportunidade de poupança, e 76 % consideram o preço o fator decisivo na decisão de compra (Jornal de Negócios, 2024; EY Future Consumer Index, 2024). Adicionalmente, os consumidores portugueses valorizam benefícios como entregas e devoluções gratuitas, que aumentam a confiança e reduzem o risco associado à compra online.

Neste cenário, a proposta de valor da *IKEA*, que combina acessibilidade, design funcional e tecnologia, revela-se estrategicamente relevante. A plataforma *IKEA Kreativ*, com funcionalidades avançadas de simulação 3D de ambientes, responde diretamente a esta procura, oferecendo aos consumidores portugueses uma experiência digital que reduz o risco de compra e apoia decisões mais informadas (Hilken *et al.*, 2017).

Assim, o ambiente económico europeu e português representa simultaneamente um desafio e uma oportunidade para a *IKEA*. A marca deve ajustar a sua proposta ao poder de compra mais sensível e, ao mesmo tempo, diferenciar-se através de experiências digitais eficazes e fiáveis, fatores em que a *IKEA Kreativ* se posiciona como uma solução inovadora e alinhada com as expectativas do consumidor contemporâneo.

- **Sociais**

As transformações socioculturais na Europa e em Portugal estão a reformular significativamente os hábitos de habitação e decoração, refletindo uma procura crescente por soluções personalizadas e digitalmente inspiradas. Em Portugal, a popularização das redes sociais, especialmente *Instagram*, *Pinterest* e *YouTube* consolidou-se como uma das principais fontes de inspiração para decoração de interiores, promovendo a disseminação de tutoriais, *moodboards* e projetos *DIY* (“do it yourself”) que moldam as escolhas dos consumidores e democratizam o acesso a ideias de design (Superideal, 2025).

Com cerca de 80% da população a utilizar a internet diariamente, os consumidores portugueses entre os 25 e os 44 anos destacam-se como os mais ativos na pesquisa e compra de mobiliário online, priorizando autonomia, visualização detalhada e segurança antes de adquirir (ACEPI & IDC, 2019). Este cenário tem reforçado o papel central dos influenciadores de design e decoração, que se tornaram referências estéticas e autoridade em soluções práticas e acessíveis. Estas parcerias privilegiam frequentemente micro-influenciadores locais, cujos públicos se identificam com autenticidade e partilhas reais (especialmente em segmentos como sustentabilidade e economia circular), valorizando peças que refletem valores pessoais (UCP, 2020).

Em 2024, quase dois milhões de transações realizadas por pequenas e médias empresas em plataformas como *Instagram* foram diretamente impulsionadas pelo envolvimento de criadores digitais, evidenciando o impacto das redes sociais na decisão de compra (Nuvemshop, 2024). Este fenómeno reforça a importância de integrar estratégias digitais centradas no consumidor e de desenvolver ferramentas de visualização que aproximem a experiência online do consumidor final.

Neste contexto, a *IKEA Kreativ* destaca-se como resposta a estas tendências, oferecendo ferramentas interativas que permitem ao consumidor simular visualmente como os móveis se integram nos seus espaços reais. Esta capacidade de visualização imersiva, aliada à recomendação e inspiração proporcionadas por influenciadores digitais, oferece uma experiência educativa, emocional e prática, fatores essenciais para conquistar e fidelizar o consumidor contemporâneo.

- **Tecnológicos**

O desenvolvimento de infraestruturas digitais avançadas é determinante para a criação de experiências imersivas no retalho de mobiliário, especialmente para plataformas como a *IKEA Kreativ*. Em Portugal, a evolução da conectividade móvel tem tido um impacto significativo. Dados recentes da Opensignal (2023) mostram que a NOS lidera em experiência de ligação, com velocidades médias de download de 55,7 Mbps e upload de 13,8 Mbps, enquanto a MEO se destaca no segmento 5G, registando uma velocidade média de download de 306,4 Mbps, consolidando a sua posição como a operadora com crescimento mais acelerado nesta tecnologia (Opensignal, 2023). Esta melhoria na conectividade permite que os consumidores usufruam de experiências digitais mais fluidas e interativas.

Complementarmente, a ANACOM (2024) destaca que, no terceiro trimestre de 2024, a NOS conta com 4.780 estações base 5G ativas, seguida pela Vodafone e pela MEO, que continuam a expandir a cobertura nacional. Estes investimentos são cruciais para viabilizar experiências como a realidade aumentada (RA), que exigem baixas latências e elevadas larguras de banda para garantir realismo e interatividade.

A nível europeu, o relatório *State of Digital Communications* (2024) indica que cerca de 89 % dos agregados familiares da União Europeia já têm cobertura 5G, e 64 % têm acesso a redes de fibra ótica (FTTH). Estas infraestruturas são fundamentais para cumprir as metas de digitalização da UE até 2030 (ConnectEurope, 2024).

A evolução tecnológica dos dispositivos móveis, incluindo câmaras de alta resolução e ecrãs com elevadas taxas de atualização, tem consolidado o smartphone como plataforma

preferencial para experiências de realidade aumentada (RA) e realidade virtual (RV). Aplicações como o *IKEA Place*, baseada em ARKit, permitem a integração de modelos 3D realistas no espaço do utilizador, com precisão de escala até 98 %, reforçando a confiança do consumidor na decisão de compra (Hilken *et al.*, 2017).

Estudos realizados no Norte de Portugal (Porto e Braga) indicam que a adoção destas tecnologias não é tanto limitada por fatores demográficos, mas sim pelo acesso à banda larga e pela literacia digital (Anacom, 2024). Concluiu-se que a RA contribui significativamente para a conveniência e a confiança na compra online, aspetos fundamentais no comportamento digital do consumidor moderno (Hilken *et al.*, 2017).

Além disso, a investigação académica sobre *e-commerce* imersivo, que integra RA, RV e modelação 3D, revela que estas tecnologias transformam a experiência de visualização de produtos, melhorando o envolvimento emocional e aumentando a intenção de compra e a satisfação do consumidor (Hilken *et al.*, 2017). Tecnologias emergentes como 5G-Advanced e edge computing visam suportar serviços de realidade estendida (XR) com latência reduzida e desempenho elevado, requisitos essenciais para plataformas como a *IKEA Kreativ*, onde a modelação 3D, a RA interativa e as recomendações personalizadas desempenham um papel central (ConnectEurope, 2024).

- **Ambientais**

A crescente pressão por práticas sustentáveis no retalho tem moldado não apenas o design e a cadeia de valor dos produtos, mas também as expectativas digitais dos consumidores, que procuram experiências mais conscientes e informadas. Segundo Beier *et al.* (2020), a integração da sustentabilidade na experiência digital influencia positivamente a perceção de marca e a intenção de compra, especialmente entre consumidores europeus mais jovens.

Este perfil de consumidor valoriza a possibilidade de visualizar como os produtos sustentáveis se integram no seu espaço, o que torna ferramentas como a *IKEA Kreativ* particularmente relevantes. A *IKEA* tem vindo a reforçar a sua proposta de sustentabilidade não só ao nível do design circular e da utilização de materiais recicláveis, mas também

através da comunicação desses atributos no *website* e na plataforma *Kreativ*, permitindo ao utilizador explorar ambientes funcionais, esteticamente apelativos e alinhados com os seus valores ambientais (*IKEA*, 2024).

- **Legais**

A atuação digital da *IKEA*, incluindo a gestão da plataforma *IKEA Kreativ*, está profundamente condicionada por um conjunto de normas legais europeias, com destaque para o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), o Regulamento dos Serviços Digitais (DSA) e a diretiva sobre *e-Privacy* e *cookies*. Estas regulamentações visam garantir que o consumidor europeu seja protegido no ambiente online, com especial atenção à privacidade, transparência algorítmica e consentimento informado (Kotler & Keller, 2019; DLA Piper, 2024).

No caso da *IKEA Kreativ*, que permite o upload de imagens de espaços reais, a empresa deve assegurar que o tratamento desses dados visuais obedece aos princípios da minimização, finalidade e segurança previstos no RGPD. Além disso, ao integrar funcionalidades como recomendações automáticas e *tracking* de navegação, é essencial que a *IKEA* adote interfaces de consentimento claras e segmentadas, tal como exigido pela legislação de *e-Privacy* (Tiago & Veríssimo, 2014).

A entrada em vigor do Digital Services Act (2024) reforça estas exigências, introduzindo novas obrigações para plataformas digitais quanto à transparência dos algoritmos, moderação de conteúdos e gestão de riscos sistémicos. Embora a *IKEA* não se enquadre como uma Very Large Online Platform (VLOP), o seu *website* e ferramentas como o *IKEA Kreativ* devem adaptar-se às boas práticas de design responsável e explicabilidade digital, em linha com o espírito da legislação.

Neste cenário, o fator legal não representa apenas uma restrição, mas também uma oportunidade: a conformidade legal e a comunicação ética da marca podem reforçar a confiança digital, um dos principais determinantes da fidelização no comércio eletrónico (Handoyo, 2024).

Tabela 1 - Diagnóstico PESTLE: Impacto dos Fatores do Macroambiente sobre a IKEA Kreativ

Fator PESTAL	Informação Relevante	Fonte	Potenciais Impactos	Tipo de Impacto
Político	Estratégia Portugal Digital 2030 e apoio à transição digital pelas políticas públicas da UE	Governo de Portugal (2023); Comissão Europeia (2024)	Apoio institucional pode facilitar a integração de tecnologias digitais como a <i>IKEA Kreativ</i>	Positivo
Económico	Aumento do consumo privado (+3,2%) e sensibilidade ao preço (76% dos consumidores priorizam preço em <i>e-commerce</i>)	Banco de Portugal (2024);	Pressiona a <i>IKEA</i> a oferecer soluções acessíveis e reforça o valor de ferramentas como a <i>Kreativ</i>	Positivo
Sociocultural	Forte uso de redes sociais (<i>Instagram, Pinterest, TikTok</i>) como inspiração de compra e adesão aos influenciadores	ACEPI (2023); EY Future Consumer Index (2024)	Reforça a necessidade de conteúdos imersivos, criativos e localmente relevantes	Positivo
Tecnológico	Cobertura 5G em 89% da UE e avanço do 5G <i>Advanced</i> em Portugal	Opensignal (2024); ANACOM (2024)	Suporta experiências imersivas e uso da <i>IKEA Kreativ</i> com qualidade	Positivo
Ambiental	Consumidores mais conscientes da sustentabilidade e exigem práticas ambientais claras	<i>IKEA</i> (2024); INE (2024)	Exige transparência e funcionalidades sustentáveis visíveis na <i>Kreativ</i>	Positivo/Ne-gativo
Legal	RGPD e regulamentações sobre acessibilidade digital obrigatória na UE	Comissão Europeia (2023);	Exige compliance total nas ferramentas digitais da marca	Positivo/Ne-gativo

A análise PESTLE confirma que o ecossistema digital em que se insere a *IKEA Kreativ*, no contexto português e europeu, apresenta condições amplamente favoráveis para a sua consolidação enquanto ferramenta estratégica de apoio à decisão. Do ponto de vista político e económico, os planos de transição digital e os apoios à inovação promovidos pela União Europeia (Comissão Europeia, 2024) e pelas autoridades portuguesas (Agência para a Modernização Administrativa, 2023) impulsionam a adoção de tecnologias como a realidade aumentada e o planeamento 3D no retalho.

A nível tecnológico, a cobertura de redes 5G e a crescente utilização de smartphones com capacidade para experiências imersivas permitem que plataformas como a *IKEA Kreativ* sejam mais acessíveis e eficazes (Opensignal, 2023; ANACOM, 2024). Do lado social, as mudanças de comportamento e consumo, fortemente influenciadas pelas redes sociais e pela procura por soluções práticas e personalizadas, reforçam a utilidade de experiências visuais e interativas no processo de compra (Nuvemshop, 2024; ACEPI & IDC, 2023).

No entanto, a marca deve continuar atenta à evolução da legislação sobre proteção de dados (RGPD) e acessibilidade digital (*European Accessibility Act*), bem como às crescentes expectativas dos consumidores sobre práticas ambientais sustentáveis e comunicação transparente (EY Future Consumer Index, 2024).

Este cenário apresenta, assim, tanto oportunidades estratégicas como potenciais riscos operacionais, exigindo uma monitorização contínua do ambiente externo. Ao alinhar-se proativamente com estas tendências e obrigações, a *IKEA* reforça a sua proposta de valor omnicanal e a eficácia da *IKEA Kreativ* como diferencial competitivo.

4.2.1. Tendências do Mercado Digital

A evolução constante do mercado digital exige que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças tecnológicas e às novas exigências dos consumidores. Esta dinâmica é particularmente relevante no setor do mobiliário, onde a digitalização das experiências de compra e a integração de tecnologias emergentes, como a realidade aumentada e a inteligência artificial, têm transformado as expectativas do consumidor e os modelos de

negócio. Segundo Yanaze, M. H., Almeida, E., & Yanaze, L. K. H. (2022), compreender as principais tendências do mercado digital é essencial para que as empresas identifiquem oportunidades, antecipem desafios e desenvolvam estratégias eficazes que assegurem a competitividade e a relevância no mercado. Assim, nesta secção, apresentam-se as tendências mais relevantes que impactam o setor do mobiliário digital em Portugal e na Europa, com foco na personalização, na realidade aumentada, na sustentabilidade e na adaptação ao *mobile-first*.

Personalização e Inteligência Artificial

A personalização deixou de ser um extra para se tornar uma expectativa central do consumidor digital. Ferramentas como a *IKEA Kreativ* respondem a esta tendência ao permitir recomendações baseadas em preferências e espaços reais (Tóth *et al.*, 2020). Segundo a McKinsey (2025), as empresas estão a integrar cada vez mais soluções de inteligência artificial (IA) para personalizar as jornadas de compra, desde a segmentação de públicos até ao envio de comunicações automatizadas em tempo real, criando experiências hiperpersonalizadas que aumentam as taxas de conversão e fidelização.

Realidade Aumentada como Diferencial Competitivo

A realidade aumentada (RA) destaca-se como uma das tecnologias com maior impacto na intenção de compra online. Estudos recentes demonstram que o uso de RA melhora a perceção de utilidade, o envolvimento emocional e reduz o risco percebido pelo consumidor (Ebrahimabad *et al.*, 2024). Além disso, as marcas estão a integrar a RA em conteúdos de marketing, oferecendo experiências de produto mais ricas e interativas que ajudam a reforçar a perceção de inovação e confiança (Yanaze *et al.*, 2022).

Design Sustentável e Transparente

Os consumidores europeus estão cada vez mais exigentes quanto à transparência das práticas ambientais das marcas, preferindo empresas que comuniquem, de forma visual e prática, o impacto ambiental dos produtos. A *IKEA*, através da plataforma *Kreativ*, incorpora essa preocupação ao disponibilizar sugestões de mobiliário mais sustentável, alinhando-se às expectativas de responsabilidade social e ambiental (Yanaze *et al.*, 2022). Esta tendência insere-se num movimento mais amplo de marketing digital orientado para a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa.

Mobile-first e Otimização para Smartphones

O design responsivo tornou-se uma prioridade estratégica, dado que a maioria das visitas ao *website* da *IKEA* em Portugal é feita a partir de dispositivos móveis. De acordo com o INE (2023), 74% dos portugueses utilizam o telemóvel para aceder à internet diariamente, reforçando a necessidade de as marcas otimizarem a navegação e a experiência de compra nestes dispositivos. Ferramentas digitais como a *IKEA Kreativ* devem, assim, estar totalmente adaptadas ao mobile, garantindo usabilidade, velocidade de carregamento e integração total com a jornada de compra online (RD Station, 2024).

4.3. Análise do Microambiente

A análise do microambiente digital permite compreender os elementos mais próximos da empresa que influenciam diretamente a sua atuação, como clientes, concorrência, parceiros, canais e pontos de contacto digitais. Ao contrário do macroambiente, que lida com fatores mais amplos e incontroláveis, o microambiente diz respeito ao ecossistema específico no qual a marca opera e onde pode exercer influência direta. Como referem Gilligan e Wilson (2015), o microambiente representa a “interface ativa entre a empresa e o seu mercado”, sendo essencial para definir estratégias orientadas ao consumidor.

Segundo McDonald *et al.* (2024), esta análise deve considerar não apenas os públicos-alvo, mas também os canais utilizados, os concorrentes diretos e os recursos internos envolvidos na entrega da proposta de valor digital. Complementarmente, Mações (2018)

defende que um plano de marketing eficaz deve incluir uma avaliação objetiva do microambiente, com foco nas preferências dos consumidores digitais e nos pontos fortes e fracos da organização perante a concorrência.

Neste sentido, e alinhado com o modelo de diagnóstico proposto por Carvalho (2023), este ponto apresenta uma leitura crítica do microambiente digital da *IKEA* Portugal, com foco nos clientes, concorrência, canais e ativos digitais associados à plataforma *IKEA Kreativ*.

4.3.1. Perfil dos Clientes Digitais (Portugal)

No mercado português de mobiliário e decoração online, destaca-se a predominância de consumidores digitais entre os 25 e os 44 anos, representando mais de 60% das compras de bens duradouros, incluindo mobiliário (Marktest, 2023). Este grupo corresponde maioritariamente aos jovens adultos urbanos, caracterizados por viverem em zonas metropolitanas como Lisboa, Porto e Braga, com elevado acesso à internet e dispositivos móveis (INE, 2023). Estes consumidores valorizam a autonomia na jornada de compra, dando prioridade à possibilidade de personalizar e visualizar os produtos no contexto real antes de adquirir, o que se alinha diretamente com as funcionalidades oferecidas pela *IKEA Kreativ*.

Por outro lado, o segmento de casais e famílias em fase de renovação, que se encontram em transições habitacionais, revela-se particularmente atento à funcionalidade e à relação qualidade-preço dos produtos. Este grupo valoriza plataformas digitais que lhes permitam planear os espaços de forma eficiente e segura, respondendo à necessidade de organização e personalização da casa (Marktest, 2023). A *IKEA Kreativ*, ao permitir a digitalização de ambientes reais e a experimentação virtual de diferentes soluções de mobiliário, torna-se uma ferramenta diferenciadora e ajustada a este segmento.

Por fim, os utilizadores com constrangimentos espaciais, geralmente residentes em tipologias T0, T1 e T2, procuram otimizar ao máximo cada divisão da casa. Estes consumidores recorrem cada vez mais a dispositivos móveis: smartphones (69%), seguidos por computadores (22%) e tablets (9%) para aceder a conteúdos digitais e planear a decoração da sua casa (INE, 2023). Este padrão de comportamento reforça a importância

de soluções mobile-friendly como a *IKEA Kreativ*, que oferece experiências interativas e personalizadas adaptadas a diferentes perfis e necessidades de consumo.

Em suma, a *IKEA Kreativ*, enquanto ferramenta digital inovadora, encontra no mercado português um público digitalmente maduro e exigente, que valoriza a personalização, a confiança e a praticidade no processo de compra online. Esta segmentação clara dos clientes digitais permite alinhar estratégias de marketing mais eficazes, potenciando a adoção e a fidelização à plataforma.

4.3.2. Concorrência Digital

No contexto digital do retalho de mobiliário, a *IKEA Kreativ* enfrenta concorrência de marcas que também apostam em soluções de visualização 3D, personalização de ambientes ou simulação de espaços. Empresas como a *Leroy Merlin*, *Conforama*, *Wayfair*, *JYSK* e *Zolak* têm desenvolvido diferentes abordagens para melhorar a experiência de compra online, embora com níveis distintos de maturidade digital e integração com o *e-commerce*.

Esta secção reconhece os principais *players* com presença no mercado português ou europeu e serve como base para a análise comparativa mais aprofundada no ponto seguinte (4.5.2), onde se realiza um exercício de benchmarking estruturado com base em critérios como acesso à ferramenta, tecnologia utilizada, personalização, integração e presença local.

A análise das soluções concorrentes é realizada com base numa abordagem metodológica que inclui auditorias digitais aplicadas a *websites*, redes sociais e funcionalidades online, conforme proposto por Carvalho (2023) no âmbito da avaliação estratégica da presença digital. Este processo permite não só mapear os principais concorrentes da *IKEA Portugal* no setor do mobiliário, mas também identificar práticas diferenciadoras e áreas de oportunidade. A avaliação comparativa é complementada por literatura científica recente sobre experiência digital e tecnologias imersivas aplicadas ao retalho (Ebrahimabad *et al.*, 2024; Handoyo, 2024; Hilken *et al.*, 2024), permitindo posicionar a plataforma *IKEA Kreativ* no panorama competitivo digital com maior rigor estratégico.

4.4. Jornada do Utilizador e Benchmarking de Experiência

A compreensão da jornada do consumidor é essencial para identificar momentos-chave de decisão, barreiras de utilização e oportunidades de melhoria numa plataforma digital como a *IKEA Kreativ*. Esta análise é acompanhada por um confronto com a experiência oferecida por concorrentes diretos, permitindo posicionar estrategicamente a *IKEA* face ao mercado.

4.4.1. Jornada do Utilizador: *IKEA Kreativ* (Website)

A jornada foi construída com base numa persona-tipo e na simulação real do percurso de utilização da ferramenta *IKEA Kreativ* integrada no *website* da *IKEA* Portugal.

Persona de referência:

- Nome: Mariana
- Idade: 33 anos
- Localização: Lisboa
- Profissão: Designer gráfica (trabalha a partir de casa)
- Objetivo: Renovar o quarto e planear o espaço antes de comprar móveis

Etapas da jornada digital:

De acordo com a metodologia PEMD, proposta por Carvalho (2023), a análise da jornada digital do consumidor é uma etapa essencial para compreender como o utilizador interage com as plataformas digitais e como essas interações afetam os resultados estratégicos da marca. Esta abordagem reconhece que a presença digital não deve ser avaliada apenas pela performance técnica ou pelos canais isolados, mas sobretudo pela experiência vivida pelo consumidor ao longo de diferentes momentos de contacto.

A jornada digital aqui apresentada corresponde à utilização da ferramenta *IKEA Kreativ* através do *website* oficial da *IKEA* Portugal. O processo foi estruturado com base em cinco momentos principais: descoberta, acesso, interação, exploração e transição para a compra. Cada uma destas fases reflete comportamentos específicos e destaca oportunidades de otimização da experiência do utilizador. A abordagem adotada tem por base literatura atual

sobre comportamento do consumidor digital, usabilidade e tomada de decisão online (Tiago e Veríssimo, 2014; Hilken *et al.*, 2017; Verhagen *et al.*, 2014).

A análise de cada etapa considera as motivações do utilizador, os elementos que facilitam ou dificultam a sua navegação e os fatores que influenciam a sua confiança e satisfação. Esta análise fundamentada é crucial para apoiar o diagnóstico digital da marca e orientar o desenho de ações futuras, de acordo com os princípios da metodologia PEMD e as boas práticas de marketing digital orientado por dados.

Tabela 2 - Etapas da jornada digital

Etapa	Ação do Utilizador	Motivação	Pontos Positivos	Desafios
1. Descoberta	Pesquisa por 'planificador <i>IKEA</i> ' no Google	Curiosidade e expectativa de encontrar uma ferramenta visual e intuitiva	A página da <i>Ikea.com</i> aparece em primeiro lugar com acesso direto à <i>IKEA Kreativ</i> (SEO otimizado)	O nome 'Kreativ' não comunica claramente a funcionalidade da ferramenta (Verhagen <i>et al.</i> , 2014)
2. Acesso à ferramenta	Clica no link do <i>website</i> e entra na <i>IKEA Kreativ</i>	Interesse imediato em explorar o planeador digital	Interface visualmente apelativa, com opções 3D e upload de fotos (Hilken <i>et al.</i> , 2017)	Carregamento inicial lento, o que pode reduzir a motivação inicial (Nielsen, 2020)
3. Interação com a ferramenta	Carrega uma imagem do espaço real ou escolhe um modelo pré-definido	Entusiasmo por ver os móveis aplicados ao próprio ambiente; expectativa de precisão	Visualização realista em 3D, liberdade para mover e redimensionar móveis (Handoyo, 2024)	A eficácia da digitalização depende da qualidade da imagem e iluminação (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019)
4. Exploração e planeamento	Testa diferentes produtos, cores, estilos e disposições	Envolvimento criativo; sensação de controlo sobre o processo	Recomendação automática de produtos compatíveis; experiência visual rica (Ebrahimabad <i>et al.</i> , 2024)	Ausência de onboarding estruturado pode causar frustração inicial (Verhagen <i>et al.</i> , 2014)
5. Transição para a compra	Seleciona produtos e avança para o carrinho no <i>website</i>	Confiança na escolha; satisfação com o processo	Integração direta com o <i>e-commerce</i> facilita a decisão (Tiago & Veríssimo, 2014)	Descontinuidade entre a experiência imersiva e o processo de checkout convencional (Handoyo, 2024)

Com base na jornada digital analisada, conclui-se que a *IKEA Kreativ* oferece uma experiência funcional e alinhada com os princípios do marketing centrado no utilizador (Carvalho, 2023; Lemon & Verhoef, 2016). Apesar da estrutura intuitiva, persistem desafios como a ausência de *onboarding*, a necessidade de boas condições técnicas para digitalização e a lentidão no carregamento inicial, que podem afetar a perceção de utilidade

e a conversão (Hilken *et al.*, 2017; Verhagen *et al.*, 2014). Melhorias como tutoriais visuais, *CTAs* (“*call to action*”) mais evidentes e maior integração com outros canais digitais podem potenciar significativamente a eficácia da ferramenta.

4.5. Benchmarking: Concorrentes diretos

A análise de benchmarking visa comparar a plataforma *IKEA Kreativ* com soluções digitais similares oferecidas por concorrentes diretos no setor do mobiliário e decoração, com especial foco na vertente *web-based*, de forma a estarem acessíveis via browser e integradas no processo de compra online.

Fundamentação dos critérios de análise

Os critérios a seguir elencados para este confronto foram definidos com base em boas práticas académicas e na literatura especializada em marketing digital, experiência do utilizador e *e-commerce*. Cada critério responde a dimensões críticas da jornada digital e do comportamento do consumidor:

- Tipo de acesso: a facilidade de entrada na ferramenta, sem necessidade de app, influencia diretamente o início da jornada de consumo (Tiago & Veríssimo, 2014).
- Tecnologia utilizada: a integração de tecnologias como realidade aumentada (RA), inteligência artificial (IA) e modelação 3D tem demonstrado impacto positivo na intenção de compra e na confiança do consumidor (Ebrahimabad *et al.*, 2024; Hilken *et al.*, 2024).
- Personalização de ambientes: a capacidade de adaptação da ferramenta ao espaço e gosto do utilizador é central para a envolvência emocional e funcional (Handoyo, 2024).
- Integração com compra: soluções que integram visualização e processo de compra reduzem fricções e aumentam a conversão (Kubicki *et al.*, 2025).
- Ponto diferenciador: permite identificar os elementos únicos que fortalecem o posicionamento digital de cada marca (Yanaze *et al.*, 2022; McKinsey, 2025).
- Presença em Portugal: fator determinante para a aplicabilidade local e a experiência do consumidor português (INE, 2023; Marktest, 2024).

Tabela Comparativa da Concorrência Digital

Tabela 3 - Tabela Comparativa da Concorrência Digital

Critério	<i>IKEA Kreativ (Website)</i>	<i>Leroy Merlin: Simulador 3D</i>	<i>Wayfair: Decorify (desativado)</i>	Zolak Showroom (B2B)	Conforama: Planeador Cozinha	<i>JYSK</i>
Tipo de acesso	Integrado no <i>website</i> (via browser), sem necessidade de app	Simulador externo ao <i>website</i> principal	Plataforma baseada em IA generativa, desativada em 2024	Plataforma externa para marcas (B2B), não acessível ao consumidor final	Disponível via agendamento presencial ou app local	<i>Website</i> tradicional, catálogo estático
Tecnologia utilizada	RA e digitalização de espaço real com IA (Hilken <i>et al.</i> , 2024)	Simulador 3D genérico (Handoyo, 2024)	IA generativa para estilização de ambientes (<i>Wayfair</i> , 2023)	Modelação 3D com interação em tempo real (Zolak, 2024)	Simulador técnico assistido (McKinsey, 2025)	Sem RA nem modelação 3D
Personalização de ambientes	Elevada: com fotos reais e catálogo <i>IKEA</i> (Ebrahimabad <i>et al.</i> , 2024)	Média: cenários predefinidos	Elevada, mas fora de serviço	Elevada: para clientes B2B com <i>e-commerce</i> integrado	Elevada, apenas em loja física	Inexistente
Integração com compra	Total: ligação direta ao carrinho	Parcial: redireciona para produtos	Permitiria compra direta (quando ativa)	Total (em marcas com loja integrada)	Orçamento, sem checkout digital direto	Não aplicável
Ponto diferenciador	Realismo 3D + experiência omnicanal integrada	Facilidade de uso e interface simplificada	IA generativa, centrada na app	Solução altamente personalizável para parceiros B2B	Suporte presencial personalizado	Preço acessível e catálogo amplo
Presença em Portugal	Sim	Sim	Não (foco nos EUA)	Parcial (via retalhistas locais parceiros)	Sim (lojas físicas em várias cidades)	Sim

Leroy Merlin

A *Leroy Merlin* disponibiliza a ferramenta *Kazaplan*, um simulador 3D acessível diretamente via browser no *website* da marca. Esta solução permite aos utilizadores planearem projetos de interiores, incluindo cozinhas, casas de banho, salas e quartos

através de um interface intuitivo, com acesso gratuito e sem necessidade de registo ou aplicação mobile. O *Kazaplan* destaca-se pela facilidade de uso e acessibilidade digital, sendo especialmente apelativo para utilizadores em fase inicial de remodelação (*Leroy Merlin*, 2024).

Contudo, apesar da sua amplitude funcional, o *Kazaplan* baseia-se em ambientes predefinidos e não permite a digitalização do espaço real do utilizador, como acontece com a *IKEA Kreativ*. Assim, a personalização é limitada ao catálogo disponível e à configuração de medidas, sem o envolvimento emocional proporcionado por soluções com realidade aumentada ou inteligência artificial (Hilken *et al.*, 2024; Handoyo, 2024).

Além disso, a integração com o processo de compra não é direta pois os projetos criados não estão sincronizados com o *e-commerce* da *Leroy Merlin*, obrigando a uma navegação paralela para adicionar produtos ao carrinho. Este desfasamento digital compromete a fluidez da experiência omnicanal, o que pode impactar negativamente a taxa de conversão (Tiago & Veríssimo, 2014).

No panorama competitivo, a *Kazaplan* posiciona-se como uma ferramenta de entrada eficaz, focada em praticidade e autonomia básica, mas carece da profundidade tecnológica e do realismo oferecido por soluções como a *IKEA Kreativ*.

Figura 1 - Interface da ferramenta de planeamento 3D do Leroy Merlin Portugal, permitindo simulação de ambientes por divisão.

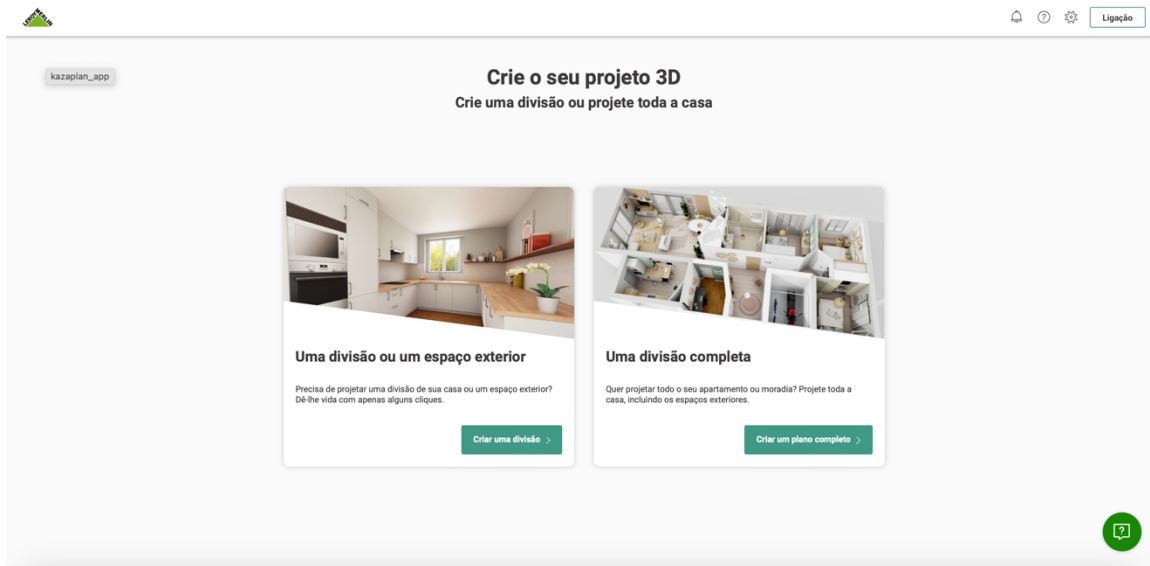


Figura 2 - Interface da ferramenta de planeamento 3D do Leroy Merlin Portugal, permitindo simulação de ambientes por categoria.

Descubra todas as categorias disponíveis



Planificador de Casas de Banho



Planificador de Cozinhas



Planificador de Roupeiros

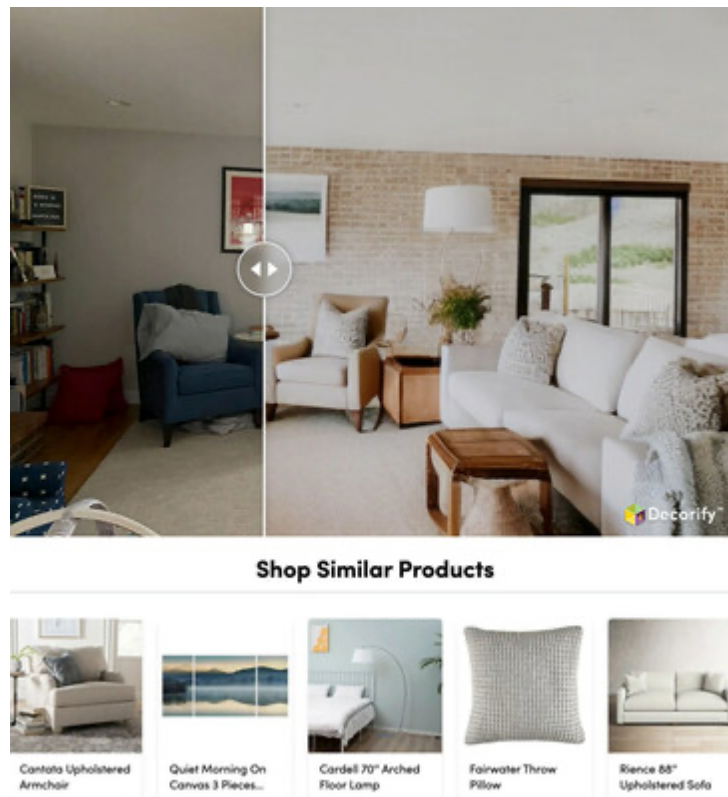
Wayfair: Plataforma Decorify (descontinuada)

A *Wayfair* lançou em 2023 a plataforma *Decorify*, uma ferramenta de estilização de divisões com base em Inteligência Artificial generativa, que permitia aos utilizadores recriar digitalmente as suas salas através de fotografias reais, aplicando estilos decorativos

e visualizando sugestões de produtos *Wayfair*. A tecnologia baseava-se em modelos de IA para gerar automaticamente ambientes com sugestões de design, proporcionando uma experiência de descoberta visual criativa.

Contudo, a plataforma foi descontinuada, como confirmado no próprio *website* da *Wayfair Next* (WayfairNext.com/Decorify), e já não se encontra operacional. Esta decisão limita a atual competitividade da marca neste domínio específico, retirando-lhe presença num segmento onde outras empresas estão a investir ativamente. ([Wayfair, 2023](#)).

Figura 3 - Interface da Plataforma Decorify



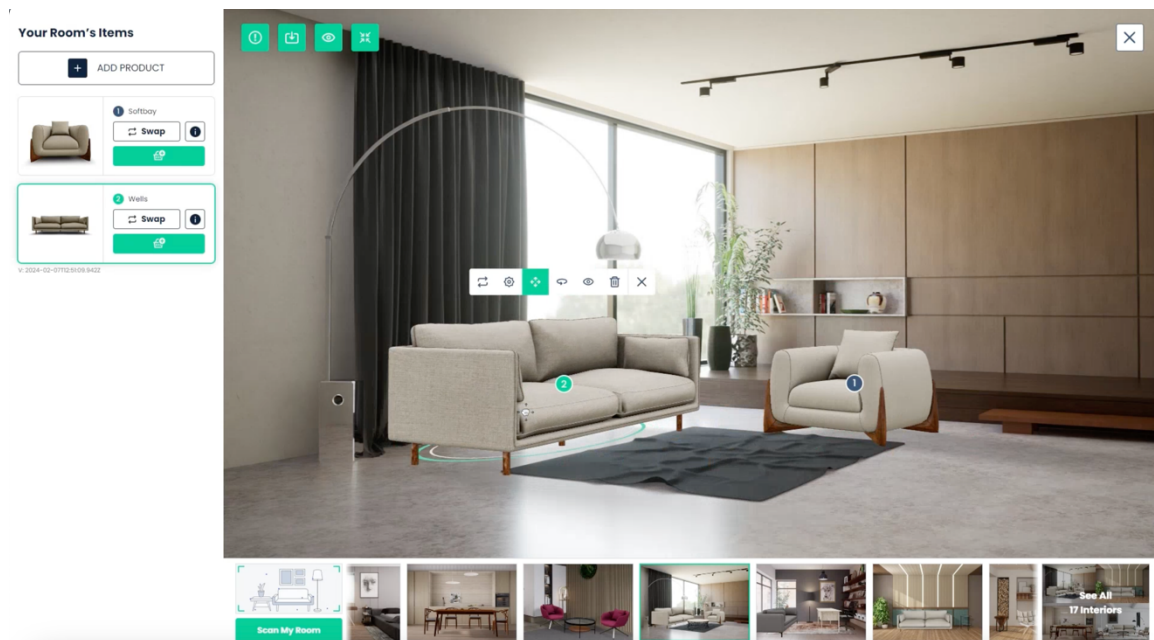
Zolak Showroom

A plataforma Zolak Showroom posiciona-se como uma solução B2B destinada a empresas de mobiliário que desejam implementar showrooms virtuais imersivos, com alto grau de interatividade e integração com lojas online. Ao contrário das soluções tradicionais de RA ou simples planeamento 3D, o Zolak permite que os consumidores explorem

ambientes realistas, com iluminação dinâmica, perspectiva tridimensional e funcionalidades de compra incorporadas.

Embora não seja uma solução direta ao consumidor final (B2C), representa uma abordagem de próxima geração ao retalho digital de mobiliário, com potencial para substituir as visitas físicas a showrooms. A *IKEA*, com a *Kreativ*, partilha objetivos semelhantes, mas opera numa lógica B2C integrada ao seu *website*, enquanto o *Zolak* depende da implementação por terceiros ([Zolak, 2025](#)).

Figura 4 - Interface aplicação Zolak Showroom



Conforama

A Conforama disponibiliza um software de planeamento 3D exclusivo para cozinhas, o ConfoKitchen, acessível apenas através de agendamento presencial em loja física com apoio técnico de consultores especializados. Este serviço permite desenhar layouts de cozinha personalizados, incluindo medições, móveis, eletrodomésticos e acabamentos.

Apesar de oferecer alto grau de personalização, a ausência de uma solução digital pública e autónoma para outros ambientes da casa limita o alcance da experiência online

da marca, posicionando-a atrás da *IKEA* no que respeita à digitalização da jornada de compra. (Conforama.pt).

JYSK

A marca dinamarquesa *JYSK*, presente em Portugal, não disponibiliza atualmente qualquer ferramenta de planeamento 3D, realidade aumentada ou showroom virtual. A sua abordagem digital foca-se na apresentação visual estática de produtos no *website*, com imagens em vários ângulos, dimensões e descrições detalhadas. Embora esta estratégia cumpra os requisitos básicos de *e-commerce*, fica aquém das expectativas atuais de consumidores que procuram experiências interativas e personalizadas na fase de decisão de compra.

A ausência de soluções digitais imersivas coloca a *JYSK* numa posição menos competitiva neste domínio específico, embora a marca mantenha uma presença sólida no mercado através de preço, conveniência e simplicidade. ([JYSK.pt](#)).

A análise evidencia que a *IKEA Kreativ* apresenta uma proposta de valor digital mais robusta, especialmente por oferecer uma experiência *web-first* integrada, com RA e modelação 3D acessíveis sem app. Essa abordagem é coerente com a preferência dos consumidores europeus por ferramentas digitais acessíveis diretamente no *website* (McKinsey, 2025).

Por oposição, marcas como *Leroy Merlin* e Conforama apresentam soluções funcionais, mas menos imersivas e geralmente dependentes de processos externos ou presenciais. A *Wayfair*, que chegou a testar uma abordagem inovadora com IA generativa (*Decorify*), desativou a sua funcionalidade online em 2024. A *JYSK*, por sua vez, não oferece ainda tecnologia de planeamento digital, mantendo um modelo de navegação estática.

A plataforma Zolak, apesar de tecnologicamente avançada, atua no segmento B2B, o que a distancia da realidade do consumidor comum. Neste contexto, a *IKEA Kreativ* reafirma-se como líder em maturidade digital no retalho de mobiliário, promovendo uma jornada de compra fluida, personalizada e tecnologicamente avançada.

4.6. Canais Digitais

4.6.1. Auditoria ao *Website Ikea*

No contexto do planeamento estratégico de marketing digital, a análise técnica de *websites* assume um papel essencial na compreensão da performance das marcas no ambiente digital. Como referem Carvalho (2023), McDonald *et al.* (2024) e Mações (2018), elementos como a velocidade de carregamento, a estrutura de SEO, a arquitetura de navegação e a acessibilidade digital influenciam diretamente a experiência do utilizador, a perceção de valor e, por conseguinte, a taxa de conversão. Neste sentido, esta auditoria centra-se especificamente no domínio principal da *IKEA* Portugal (www.Ikea.com/pt). A abordagem metodológica segue o modelo PEMD de Carvalho (2023), complementado por métricas e boas práticas reconhecidas internacionalmente, através de ferramentas como Google PageSpeed Insights, SEMrush, permitindo uma avaliação abrangente e fundamentada do desempenho técnico e da presença da *IKEA* no mercado digital português.

É importante salientar que, embora esta auditoria incida sobre o domínio principal da *IKEA* Portugal, a totalidade da experiência proporcionada pela ferramenta *IKEA Kreativ* não se esgota na versão desktop do *website*. A funcionalidade de digitalização de espaços reais, que permite aos utilizadores criar divisões com base em medições e imagens reais das suas casas, exige o recurso à aplicação móvel da *IKEA*. Conforme apresentado na interface do *website* (<https://www.Ikea.com/pt/pt/home-design/>), os utilizadores podem escolher entre três opções de início: experimentar uma divisão pré-configurada, construir uma divisão com medidas personalizadas, ou digitalizar o espaço físico sendo esta última funcionalidade acessível apenas através da app da marca. Esta dimensão híbrida da experiência, que combina a navegação web com funcionalidades móveis imersivas, levanta desafios metodológicos na comparação direta com os *websites* de concorrentes, que não apresentam soluções digitais equivalentes (Carvalho, 2023).

Figura 5 - Interface inicial da ferramenta IKEA Kreativ, com opções para experimentar uma divisão pré-definida, construir uma divisão personalizada ou digitalizar o espaço físico via app.

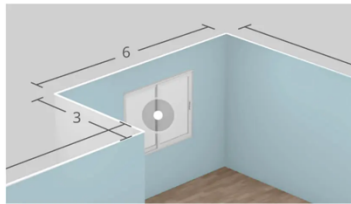
Planifique agora

Saiba mais



Experimente uma divisão inicial

Entre num espaço para experimentar combinações de produtos, layouts e cores de parede. Ou escolha outra divisão abaixo.



Construa uma divisão

Escolha um formato e defina as dimensões exatas. Adicione portas e janelas. Defina a cor das paredes e o estilo do chão.



Digitalize a divisão

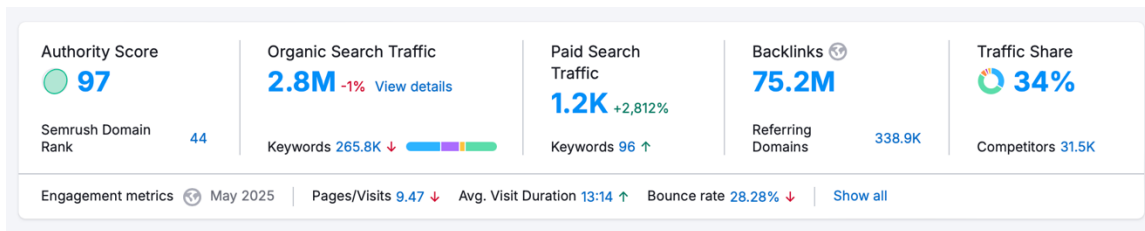
Veja como os produtos se adaptam à sua casa. Digitalize na aplicação IKEA. Planifique na aplicação ou no site IKEA.



Autoridade do domínio e Posicionamento SEO

A avaliação da autoridade de domínio e da performance em motores de busca representa uma etapa central na auditoria digital, sobretudo no contexto do planeamento estratégico de marketing digital. De acordo com a Metodologia PEMD, desenvolvida por Carvalho (2023), a análise técnica deve partir de indicadores objetivos que revelem o nível de visibilidade, confiança e relevância de um *website*. Esta perspetiva é reforçada por McDonald *et al.* (2024), que sublinham o papel estratégico do SEO na captação de tráfego qualificado e no suporte à conversão. Com base nestes pressupostos, procedeu-se à análise do domínio principal da *IKEA* Portugal (www.Ikea.com/pt) recorrendo à ferramenta SEMrush, consultada em junho de 2025. A escolha deste domínio justifica-se pela impossibilidade de acesso técnico específico à página dedicada à *IKEA Kreativ* (<https://www.Ikea.com/pt/pt/home-design/>) através da versão gratuita da plataforma, sendo por isso o domínio corporativo representativo da performance global do *website* da marca no país.

Figura 6 - Resumo das métricas de SEO do domínio Ikea.com/pt obtido através da plataforma SEMrush, incluindo autoridade de domínio, tráfego orgânico, backlinks e taxa de rejeição.



Os dados obtidos revelam um desempenho altamente competitivo. O domínio apresenta um *Authority Score* de 97 (num máximo de 100), demonstrando elevada reputação digital e forte posicionamento orgânico. Este score é determinado por critérios como o volume e qualidade de *backlinks*, a presença em palavras-chave relevantes e os níveis de engagement, sendo amplamente reconhecido como uma métrica fiável de influência digital (Moz, 2023; SEMrush, 2025). Em termos de tráfego, o *website* regista aproximadamente 2,8 milhões de visitas mensais via pesquisa orgânica, sustentadas por mais de 265 mil palavras-chave ranqueadas, o que traduz um forte investimento em conteúdos otimizados. Paralelamente, observou-se um crescimento expressivo do tráfego pago mais 2.812% , sinalizando uma estratégia ativa em campanhas de performance.

Ainda, segundo os dados recolhidos, o domínio conta com cerca de 75,2 milhões de *backlinks* provenientes de aproximadamente 339 mil domínios de referência, o que reflete uma robusta rede de citações e confiança editorial. No que respeita ao comportamento dos utilizadores, a média de páginas por visita é de 9,47, e a duração média de cada sessão é de 13 minutos e 14 segundos, valores muito acima da média setorial. Por sua vez, a taxa de rejeição situa-se nos 28,28%, considerada saudável e coerente com *websites* que oferecem conteúdos segmentados e com elevada profundidade de navegação (Nielsen Norman Group, 2022). A *IKEA.pt* detém ainda uma quota de tráfego de 34% face a mais de 31.500 concorrentes diretos no ecossistema digital, o que consolida a sua liderança em termos de presença e influência no setor do retalho de mobiliário online.

Em suma, os resultados apurados confirmam a solidez técnica e reputacional da *IKEA* Portugal no meio digital. A excelente autoridade de domínio, o elevado tráfego orgânico e o bom desempenho de usabilidade constituem uma base estratégica favorável para a

visibilidade e adoção da *IKEA Kreativ* no *website* da marca. Este contexto deve ser explorado de forma tática para reforçar a integração da ferramenta nas principais jornadas de navegação e potenciar a sua utilização enquanto diferencial digital no mercado nacional.

Velocidade do *website*

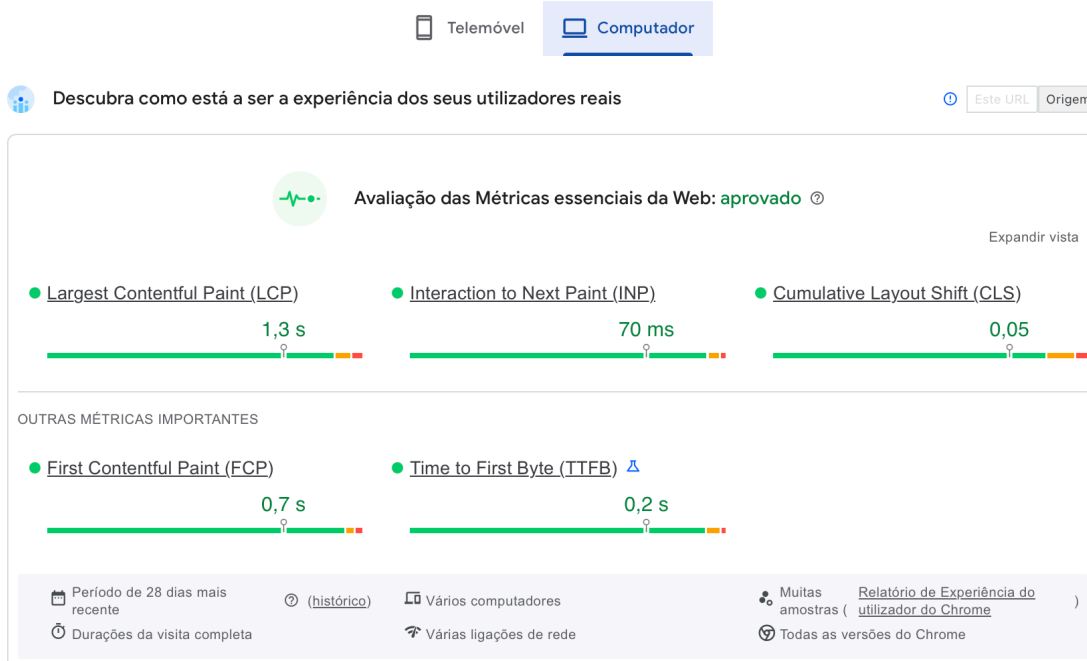
Com base nos dados do *Google PageSpeed Insights* (junho de 2025), o *website* da *IKEA* Portugal (www.Ikea.com/pt) apresenta um desempenho técnico sólido, com tempos de carregamento e interatividade dentro dos padrões recomendados. No desktop, destaca-se um carregamento rápido do conteúdo principal (LCP de 1,3s), excelente resposta à interação (INP de 70ms) e boa estabilidade visual (CLS de 0,05), o que favorece a visualização clara dos produtos, essencial numa ferramenta como a *IKEA Kreativ*.

Em dispositivos móveis, os resultados mantêm-se positivos, embora ligeiramente inferiores: LCP de 1,2s, INP de 156ms e TTFB de 0,3s. Estes valores reforçam a importância de continuar a otimizar a versão mobile, especialmente considerando que mais de 70% dos portugueses utilizam o smartphone diariamente para aceder à internet (INE, 2023). Garantir uma experiência fluida e leve neste canal é essencial para maximizar a usabilidade e a conversão da *IKEA Kreativ* em ambiente móvel.

Figura 7 - Desempenho da IKEA.pt em dispositivos móveis segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), incluindo LCP, INP, CLS e TTFB.



Figura 8 - Desempenho da IKEA.pt em computadores pessoais segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), destacando tempos de carregamento e estabilidade visual.



Estrutura de navegação, usabilidade (UX) e acessibilidade

A estrutura de navegação e a usabilidade de um *website* são elementos cruciais para garantir uma experiência intuitiva e eficaz ao utilizador. De acordo com Carvalho (2023) e McDonald *et al.* (2024), a clareza na arquitetura da informação, o posicionamento estratégico de *Call to Actions* (CTAs) e a coerência visual são aspetos determinantes para a eficácia da jornada digital. No caso da *IKEA* Portugal, a página dedicada ao planeamento digital e ao *IKEA Kreativ* encontra-se acessível através do menu superior, sob o separador “Inspiração e Ideias”. Embora esta localização seja funcional, poderia beneficiar de maior destaque, uma vez que se trata de uma ferramenta diferenciadora no ecossistema digital da marca.

A interface apresenta uma organização clara e visualmente apelativa, com blocos bem estruturados que encaminham o utilizador para três opções distintas: divisões decoradas, divisões vazias ou digitalização de espaços reais (neste último caso, recorrendo a um QR Code para smartphone). A presença de CTAs com linguagem simples e contraste visual adequado facilita a navegação e incentiva a ação, permitindo que o utilizador explore rapidamente a opção que mais se adequa às suas necessidades. Esta abordagem está alinhada com as boas práticas de UX recomendadas por Kubicki *et al.* (2025), que destacam a importância da orientação visual e do design centrado no utilizador.

No que respeita à acessibilidade digital, a página demonstra conformidade básica com alguns princípios da WCAG 2.1, nomeadamente em termos de contraste de cores, tamanho de fonte ajustável e presença de etiquetas alt para imagens ilustrativas. No entanto, não existe uma funcionalidade clara de acessibilidade dedicada, como um botão de modo alto contraste, leitura em voz alta ou navegação exclusivamente por teclado, elementos que poderiam ser incorporados para garantir maior inclusão, especialmente para utilizadores com limitações visuais ou motoras (Gilligan & Wilson, 2015).

Adicionalmente, embora a integração omnicanal entre desktop e mobile, através do QR Code, demonstre inovação, esta pode representar uma barreira para utilizadores menos tecnicamente familiarizados ou com dispositivos não compatíveis. Assim, uma melhoria futura passaria pela disponibilização direta de todas as funcionalidades também no ambiente desktop, garantindo equidade no acesso à ferramenta.

Figura 9 - Vista da navegação principal no website IKEA Portugal, com destaque para a secção “Planificação e Inspiração”, onde se integra o acesso via menu à ferramenta IKEA Kreativ.



Bem-vindo à IKFA

4.6.2. Auditoria ao *Website Leroy Merlin*

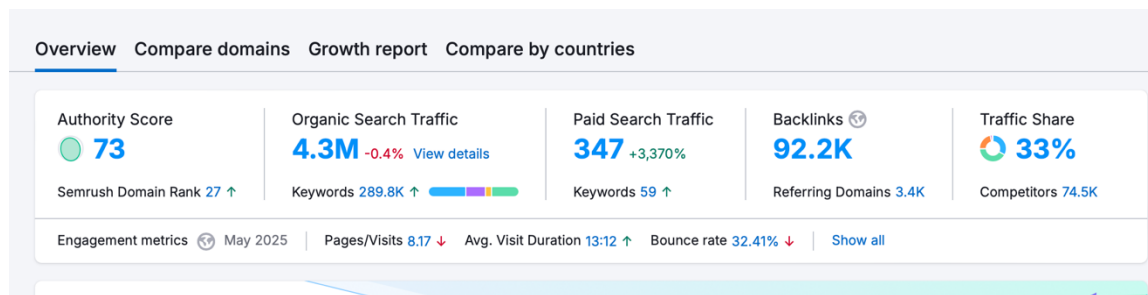
No âmbito da presente auditoria digital e com o objetivo de aprofundar a análise comparativa da *IKEA* Portugal face ao mercado português, procedeu-se à avaliação técnica do *website* de um concorrente direto: a *Leroy Merlin* Portugal. Esta escolha justifica-se pela relevância da marca no setor do retalho de mobiliário e bricolage, bem como pela disponibilização de uma ferramenta digital de planeamento semelhante à *IKEA Kreativ*, o *Kazaplan*. Esta solução permite aos utilizadores desenhar divisões em 3D, adicionar produtos da marca e obter orçamentos em tempo real. No entanto, apesar de ser gratuita e acessível via *website*, o *Kazaplan* requer login prévio e está exclusivamente orientado para utilização em desktop, o que limita o acesso por dispositivos móveis. Ao contrário da *IKEA Kreativ*, a ferramenta da *Leroy Merlin* não está integrada de forma intuitiva na navegação principal, exigindo múltiplos cliques até ser localizada, que pode comprometer a sua usabilidade.

Com base nestes pressupostos, foi realizada uma auditoria ao domínio principal da marca (www.leroymerlin.pt), utilizando ferramentas como SEMrush, Google PageSpeed Insights. A análise segue os critérios estabelecidos na Metodologia PEMD (Carvalho, 2023), incidindo sobre áreas essenciais como autoridade de domínio, desempenho de carregamento, estrutura de navegação, usabilidade (UX) e acessibilidade digital. Esta abordagem visa identificar forças e fragilidades do *website* da *Leroy Merlin* no ecossistema digital português e estabelecer comparações fundamentadas com a performance da *IKEA*.

Autoridade do domínio e Posicionamento SEO

De acordo com os dados obtidos através da ferramenta *SEMrush* (junho de 2025), o domínio principal da *Leroy Merlin* Portugal (www.leroymerlin.pt) apresenta um *Authority Score* de 73, o que indica uma boa reputação e confiança digital, ainda que inferior ao score da *IKEA* (97). O tráfego orgânico mensal situa-se nos 4,3 milhões de visitas, ligeiramente superior ao da *IKEA*, enquanto o tráfego pago é residual, com apenas 347 visitas, o que sugere um foco maior em SEO do que em campanhas de *paid search*. O tempo médio de visita é elevado (13m12s) e a taxa de rejeição, embora um pouco acima da *IKEA*, mantém-se aceitável (32,41%). Estes dados confirmam uma boa performance orgânica e um conteúdo digital com boa retenção, mas apontam para oportunidades de melhoria em campanhas pagas e *backlinks* (92,2K face aos 75,2M da *IKEA*). Estes indicadores reforçam a importância de uma estratégia SEO robusta, como referem Carvalho (2023) e McDonald *et al.* (2024), sobretudo num setor onde a jornada digital começa frequentemente por pesquisas online.

Figura 10 - Resumo das métricas de SEO do domínio leroymmerlin.pt obtido através da ferramenta SEMrush, incluindo autoridade, tráfego orgânico e pago, backlinks e quota de tráfego.



Velocidade do *Website* (Computador e Telemóvel)

A velocidade de carregamento foi avaliada através do Google PageSpeed Insights. No ambiente desktop, o *website* da *Leroy Merlin* revelou um excelente desempenho técnico, com LCP de 1s, INP de 119ms e CLS de 0, todos dentro dos parâmetros ideais. Já no ambiente mobile, registaram-se algumas fragilidades, nomeadamente na métrica INP (361ms), o que fez com que a avaliação global fosse considerada reprovada. A crescente

utilização de dispositivos móveis para aceder a *websites* de retalho, especialmente em Portugal (INE, 2023), torna esta limitação crítica. Como sublinham Mações (2018) e Carvalho (2023), a experiência de navegação móvel é determinante para conversões em *e-commerce*, especialmente quando as funcionalidades exigem interações complexas como simulações 3D.

Figura 11 - Desempenho técnico do domínio leroym Merlin.pt em computadores pessoais segundo as Métricas Essenciais da Web (Core Web Vitals), com aprovação geral em LCP, INP e CLS.

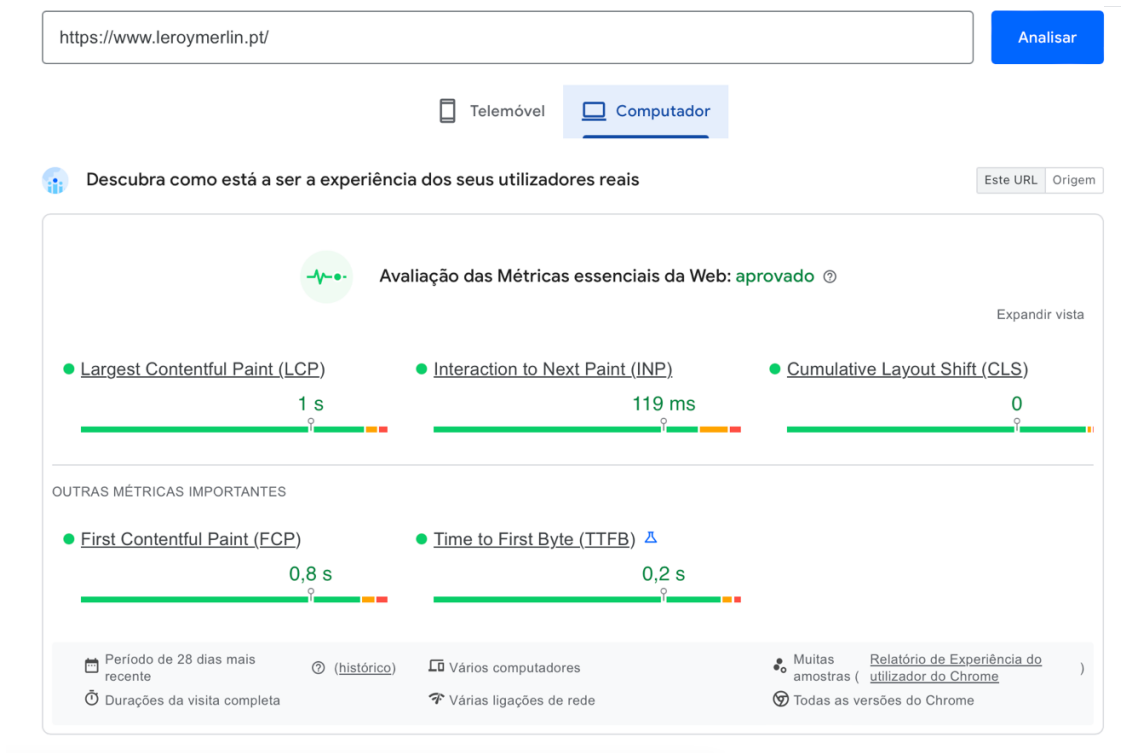


Figura 12 - Desempenho do domínio leroym Merlin.pt em dispositivos móveis com base nas Core Web Vitals, evidenciando reprovação geral por tempos elevados de carregamento e interação.



Estrutura de Navegação, Usabilidade (UX) e Acessibilidade Digital

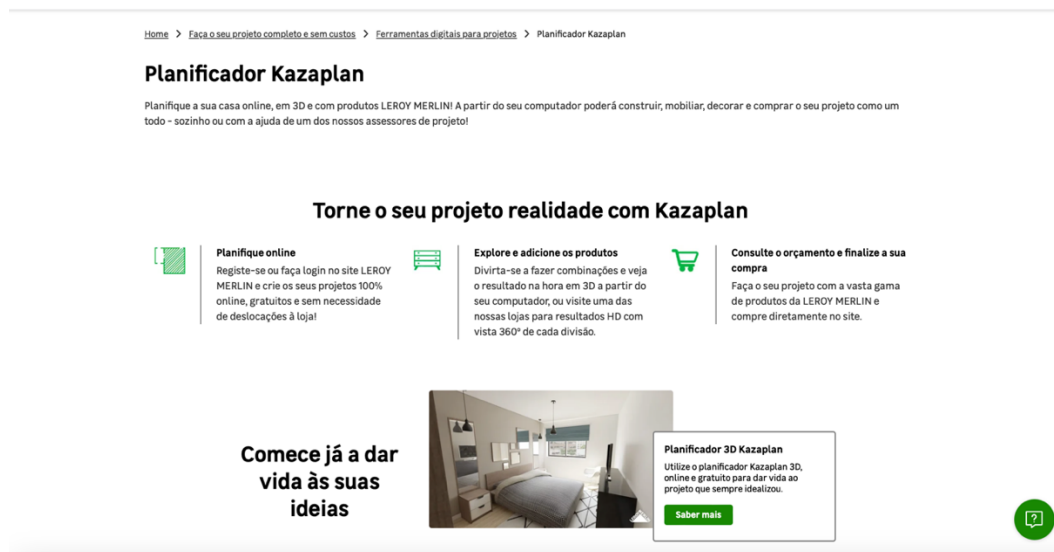
O *website* da *Leroy Merlin* Portugal apresenta uma estrutura relativamente clara, embora a sua navegação se revele mais densa e segmentada quando comparada com a da *IKEA*. Um dos principais pontos críticos reside no acesso à ferramenta de planeamento digital *Kazaplan*, que não está visível no menu principal do *website*. Para aceder à funcionalidade, o utilizador precisa de percorrer submenus como “Projetos” ou “Ferramentas Digitais”, o que representa um obstáculo à visibilidade imediata da solução. Esta estrutura pode comprometer a experiência de navegação, criando fricção e dificultando a descoberta da ferramenta por parte de utilizadores com baixa literacia digital, uma limitação relevante em termos de usabilidade (Nielsen, 2020).

Ainda assim, uma vez dentro do *Kazaplan*, a ferramenta oferece uma experiência desktop intuitiva, com comandos claros como “Planifique online”, “Adicione produtos” e “Consulte orçamento”. No entanto, a ausência de versão adaptada ou compatível com dispositivos móveis representa uma barreira de acesso considerável, sobretudo tendo em

conta que a maioria dos consumidores portugueses acede à internet através do telemóvel (INE, 2023). Neste aspeto, a *IKEA Kreativ* diferencia-se positivamente, ao permitir acesso direto à sua ferramenta desde o menu principal e ao integrar funcionalidades mobile através de *QR Code* e realidade aumentada.

No que respeita à acessibilidade digital, o *website* da *Leroy Merlin* cumpre requisitos básicos como contraste de cores, tipografia legível e menus adaptáveis a diferentes resoluções de ecrã. Contudo, não se verifica a implementação de práticas mais avançadas de acessibilidade, como a navegação via teclado, compatibilidade com leitores de ecrã ou alternativas textuais para elementos visuais, aspetos especialmente críticos quando se trata de ferramentas gráficas complexas como o *Kazaplan*. De acordo com as diretrizes WCAG (2023) e os princípios defendidos por Carvalho (2023), estas práticas são fundamentais para garantir uma experiência verdadeiramente inclusiva, quer por imperativos legais, quer por uma crescente valorização ética e funcional do design centrado no utilizador.

Figura 13 - Interface da ferramenta Kazaplan no website da Leroy Merlin, permitindo simulação 3D de divisões com produtos disponíveis na loja online.



Resumo

A análise técnica comparativa entre a *IKEA Portugal* e a *Leroy Merlin* permite concluir que a *IKEA Kreativ* apresenta uma proposta de valor digital mais avançada, especialmente

ao nível da integração omnicanal e da usabilidade mobile. Enquanto a *Leroy Merlin* oferece o *Kazaplan*, uma solução gratuita de planeamento em 3D, a ferramenta carece de integração fluida no *website* e está restrita à experiência desktop, sem versão mobile nativa ou funcionalidades de realidade aumentada. Esta limitação torna a jornada do utilizador menos intuitiva e acessível, comprometendo a continuidade da experiência digital.

Além disso, importa destacar que o *Kazaplan* é uma solução de terceiros (*Kozikaza*), enquanto a *IKEA Kreativ* foi desenvolvida internamente pela marca, o que permite maior alinhamento estratégico, controlo de dados e consistência na experiência. Esta diferenciação torna a *IKEA Kreativ* uma referência no setor português e europeu do retalho de mobiliário em termos de inovação e experiência digital.

Apesar disso, deve reconhecer-se que o panorama competitivo está em rápida evolução. Soluções emergentes, como o showroom 3D da *Zolak* ou os projetos de design assistido por IA da *Wayfair*, ainda que mais presentes noutros mercados, evidenciam a crescente aposta global em experiências imersivas, personalizadas e autónomas. Embora ainda não tenham presença consolidada em Portugal, estas iniciativas internacionais apontam tendências que a *IKEA* poderá considerar para manter a liderança digital.

Por isso, a análise aqui desenvolvida, embora centrada na realidade nacional e com base na ferramenta *Kazaplan* da *Leroy Merlin*, deverá ser complementada futuramente com o acompanhamento de *benchmarks* internacionais mais avançados, permitindo à *IKEA Kreativ* continuar a evoluir como referência em inovação digital no setor do mobiliário.

4.7. Auditoria de Redes Sociais

As redes sociais desempenham um papel central na arquitetura digital da *IKEA*, funcionando como plataformas de relacionamento, inspiração e ativação da marca. Segundo Carvalho (2023), uma estratégia digital eficaz deve integrar coerentemente os canais sociais com os demais pontos de contacto, reforçando a proposta de valor e sustentando os objetivos estratégicos. Neste sentido, a presente auditoria tem como finalidade analisar criticamente o desempenho e a coerência da presença da *IKEA* Portugal nas redes sociais, identificando oportunidades de melhoria, especialmente no que se refere à promoção da ferramenta *IKEA Kreativ*.

A *IKEA* Portugal está ativa nos principais canais digitais: *Instagram*, *Facebook*, *TikTok* e *LinkedIn*. A frequência de publicações é relativamente consistente, com conteúdos publicados várias vezes por semana, especialmente no *Instagram* e *Facebook*. No entanto, observa-se que a comunicação é maioritariamente institucional, promocional ou aspiracional, centrada em campanhas sazonais, dicas de organização e lançamentos de produto.

Do ponto de vista dos formatos, prevalecem imagens estáticas e carrosséis, com utilização ocasional de reels e stories. A marca mantém uma identidade visual coerente e uma linguagem próxima, mas existe potencial de diversificação e dinamismo na apresentação dos conteúdos, particularmente no *TikTok*, onde as tendências exigem formatos mais criativos, curtos e com maior interação com a comunidade.

Importa destacar que, apesar do elevado potencial estratégico da ferramenta *IKEA Kreativ*, baseada em realidade aumentada e planeamento 3D, esta tem pouca ou nenhuma presença nos conteúdos sociais da *IKEA* Portugal. Como apontam Lemon e Verhoef (2016), a experiência digital deve ser omnicanal e envolvente, reforçando o papel dos canais sociais como extensões da experiência de marca. A ausência de tutoriais, demonstrações ou ativações específicas em torno da *IKEA Kreativ*, representa uma oportunidade desperdiçada para alavancar a diferenciação digital da marca junto dos consumidores portugueses.

A análise de *engagement* mostra uma comunidade sólida no *Instagram* (mais de 120 mil seguidores) e *Facebook* (cerca de 600 mil seguidores), com taxas de interação médias. No entanto, é visível uma baixa interação direta com os utilizadores, nomeadamente em respostas a comentários e ausência de incentivo ao conteúdo gerado pelo utilizador (UGC), uma prática cada vez mais valorizada nas redes sociais contemporâneas.

Por fim, a comparação com concorrentes como *Leroy Merlin*, *Conforama* e *JYSK* demonstra que, embora a *IKEA* mantenha uma presença mais robusta, também estes players exploram formatos inovadores, como o uso mais expressivo de vídeos ou conteúdos com influenciadores. A *Leroy Merlin*, por exemplo, aposta em tutoriais e lives de demonstração, embora não possua uma ferramenta com o mesmo grau de sofisticação digital da *IKEA Kreativ*.

Tabela 4 - Comparação da presença nas redes sociais entre a *IKEA Portugal* e os seus principais concorrentes diretos no setor do mobiliário.

Plataforma	<i>IKEA Portugal</i>	<i>Leroy Merlin Portugal</i>	<i>Conforama Portugal</i>	<i>JYSK Portugal</i>
<i>Instagram</i>	516 mil seguidores	198 mil seguidores	129 mil seguidores	92 mil seguidores
<i>Facebook</i>	33 milhões de seguidores	463 mil seguidores	347 mil seguidores	1000 seguidores
YouTube	12,3 mil subscritores	81,3 mil subscritores	2,06 mil subscritores	110 subscritores
<i>TikTok</i>	16,4 mil seguidores	131,8 mil seguidores	2 041 seguidores	Não possui conta
<i>Pinterest</i>	16,3 mil seguidores	12,9 mil seguidores	10,6mil seguidores	Não possui conta
Tipos de Conteúdo	Imagens, carrosséis, promoções	Tutoriais, vídeos, promoções	Campanhas, lançamentos, decoração	Produtos em destaque, promoções
Destaques Positivos	Identidade visual forte, comunidade ativa	Uso de vídeos e tutoriais educativos	Estética atrativa e posts promocionais	Clareza visual nos posts
Oportunidades de Melhoria	Pouca presença da <i>IKEA Kreativ</i> ; falta de UGC	Falta de ferramenta de planeamento integrada	Baixo engagement e menor frequência de publicações	Ausência no <i>TikTok</i> e <i>LinkedIn</i> ; formatos repetitivos

A análise às redes sociais da *IKEA Portugal* revela uma presença digital sólida e amplamente consolidada, em particular no *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*, onde a marca detém uma base significativa de seguidores e subscritores. No entanto, verifica-se uma subutilização estratégica destas plataformas para promover funcionalidades diferenciadoras como a *IKEA Kreativ*. A ausência de conteúdos educativos, tutoriais ou demonstrações recorrentes relacionadas com esta ferramenta limita o seu alcance e o seu potencial de envolvimento com públicos digitalmente ativos.

Em comparação com os principais concorrentes diretos, o *Leroy Merlin*, *Conforama* e *JYSK*, a *IKEA Portugal* lidera em termos de notoriedade e volume de seguidores em praticamente todas as plataformas. Contudo, marcas como a *Leroy Merlin* revelam uma

maior dinamização no *TikTok* e maior proximidade entre canais e ferramentas digitais, como o *Kazaplan*, o que constitui uma oportunidade de aprendizagem.

Conforme propõe Carvalho (2023), a estratégia em redes sociais deve integrar coerência entre conteúdo, objetivos estratégicos e experiências digitais oferecidas. Nesse sentido, recomenda-se à *IKEA Portugal* reforçar a comunicação da ferramenta *IKEA Kreativ* nas redes sociais através de conteúdos mais visuais, explicativos e centrados na usabilidade, aproveitando o potencial das plataformas para demonstrar o valor prático da ferramenta e impulsionar a sua taxa de utilização. Esta abordagem poderá contribuir não apenas para melhorar o *awareness* da ferramenta, como também para reforçar o tráfego qualificado para o *website* e apoiar os objetivos de conversão delineados.

5. Análise SWOT

A Análise SWOT é uma ferramenta clássica e essencial na fase de diagnóstico estratégico de um plano de marketing digital. Conforme descrito por Carvalho (2023), esta matriz permite cruzar fatores internos (forças e fraquezas) com fatores externos (oportunidades e ameaças), oferecendo uma leitura crítica do ambiente digital da organização. Ao aplicar esta lógica ao contexto digital da plataforma *IKEA Kreativ*, é possível compreender as vantagens competitivas, limitações operacionais e pressões do ambiente externo que afetam o desempenho digital da marca.

A análise a seguir foi construída com base nas auditorias realizadas no microambiente digital (*websites*, redes sociais, concorrência direta) e nos fatores identificados no macroambiente (PESTAL), sendo também guiada pelas boas práticas da metodologia PEMD proposta por Carvalho (2023).

5.1. Matriz SWOT Digital *IKEA Kreativ*

Figura 14 - Análise SWOT. Elaboração própria.

STRENGTHS

- S1. Plataforma digital integrada no website (web-based e não apenas app);
- S2. Experiência personalizada e imersiva com RA e modelos 3D realistas;
- S3. Forte posicionamento digital e omnicanal da IKEA;
- S4. Infraestrutura tecnológica robusta e equipa multidisciplinar internacional.

OPPORTUNITIES

- O1. Crescimento contínuo do e-commerce de mobiliário em Portugal (19% em 2023);
- O2. Adoção crescente de RA por consumidores europeus na decisão de compra;
- O3. Sensibilidade crescente ao planeamento eficiente de espaços pequenos;
- O4. Possibilidade de integrar campanhas de marketing de conteúdo com IKEA Kreativ.



WEAKNESSES

- W1. Baixa notoriedade da plataforma IKEA Kreativ junto do consumidor português;
- W2. Interface apenas disponível em desktop e mobile, sem app dedicada com RA em Portugal;
- W3. Requisitos técnicos (ex: câmara com boa resolução) podem limitar parte dos utilizadores;
- W4. Falta de indicadores públicos sobre taxa de conversão direta via IKEA Kreativ em Portugal.

THREATS


- T1. Concorrência direta com ferramentas digitais semelhantes (ex: Leroy Merlin 3D, Wayfair AR);
- T2. Barreiras tecnológicas e resistência à mudança por parte de públicos menos digitais;
- T3. Potenciais problemas de privacidade ou confiança no uso de imagem do lar;
- T4. Expectativas cada vez mais altas de personalização digital por parte dos consumidores.

5.2. Análise TOWS

A Matriz TOWS Digital é uma extensão da análise SWOT aplicada especificamente ao ambiente digital, com o objetivo de orientar a formulação estratégica através do cruzamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Carvalho (2023), esta abordagem permite que organizações desenvolvam planos de ação mais eficazes ao posicionarem os fatores internos em articulação com as variáveis do macro e microambiente digital.

No contexto do plano de aprimoramento da plataforma *IKEA Kreativ* em Portugal, a matriz TOWS orienta a definição de estratégias digitais prioritárias, relacionando os pontos fortes da *IKEA* (como a sua infraestrutura tecnológica global, notoriedade da marca e integração omnicanal) com oportunidades emergentes no setor, como a valorização da realidade aumentada e a procura por soluções de compra personalizadas. Da mesma forma, identifica riscos como a baixa notoriedade local da *IKEA Kreativ*, a fraca integração mobile no fluxo da plataforma e a crescente pressão competitiva de soluções semelhantes.

Figura 15 - Análise TOWS. Elaboração própria.

	<p>OPPORTUNITIES</p> <p>O1. Crescimento contínuo do e-commerce de mobiliário em Portugal (19% em 2023); O2. Adoção crescente de RA por consumidores europeus na decisão de compra; O3. Sensibilidade crescente ao planeamento eficiente de espaços pequenos; O4. Possibilidade de integrar campanhas de marketing de conteúdo com IKEA Kreativ.</p>	<p>THREATS</p> <p>T1. Concorrência direta com ferramentas digitais semelhantes (ex: Leroy Merlin 3D, Wayfair AR); T2. Barreiras tecnológicas e resistência à mudança por parte de públicos menos digitais; T3. Potenciais problemas de privacidade ou confiança no uso de imagem do lar; T4. Expectativas cada vez mais altas de personalização digital por parte dos consumidores.</p>
<p>STRENGTHS</p> <p>S1. Plataforma digital integrada no website (web-based e não apenas app); S2. Experiência personalizada e imersiva com RA e modelos 3D realistas; S3. Forte posicionamento digital e omnicanal da IKEA; S4. Infraestrutura tecnológica robusta e equipa multidisciplinar internacional.</p>	<p>SO1: Posicionar a IKEA Kreativ como a ferramenta ideal para planeamento remoto de espaços, enfatizando a integração com o website e a visualização 3D em campanhas digitais educativas. (S1 + O1/O3) SO2: Desenvolver conteúdos interativos que realcem a autonomia e personalização proporcionadas pela ferramenta, alinhando com tendências de RA e marketing de conteúdo. (S2 + O2/O4) SO3: Aproveitar a força da marca IKEA e sua omnicanalidade para integrar a Kreativ em estratégias de content marketing com foco na descoberta visual e na confiança. (S3 + O4)</p>	<p>FT1: Diferenciar a Kreativ das ferramentas concorrentes (ex: Kazaplan, Wayfair AR) com foco na integração com o processo de compra e fluidez de navegação. (S1 + T1) FT2: Criar um ciclo contínuo de otimização UX baseado em testes de usabilidade e feedback do utilizador, antecipando exigências crescentes de personalização. (S2 + T4) FT3: Lançar uma biblioteca de conteúdos de apoio multimédia (tutoriais, vídeos rápidos, FAQs) para aumentar acessibilidade entre públicos menos digitais. (S3 + T2/T3)</p>
<p>WEAKNESSES</p> <p>W1. Baixa notoriedade da plataforma IKEA Kreativ junto do consumidor português; W2. Interface apenas disponível em desktop e mobile, sem app dedicada com RA em Portugal; W3. Requisitos técnicos (ex: câmara com boa resolução) podem limitar parte dos utilizadores; W4. Falta de indicadores públicos sobre taxa de conversão direta via IKEA Kreativ em Portugal.</p>	<p>WO1: Alavancar campanhas digitais em redes sociais, YouTube e e-mail para aumentar a notoriedade da IKEA Kreativ no mercado português. (W1 + O1/O4) WO2: Criar uma experiência de onboarding interativo (guiado ou gamificado) para facilitar a adoção da ferramenta por novos utilizadores. (W2 + O2/O4) WO3: Reposicionar o naming da ferramenta no site ("Planeador 3D IKEA" ou similar), tornando o acesso mais intuitivo e direto. (W3 + O3/O4)</p>	<p>WT1: Desenvolver uma versão "lite" da plataforma, otimizada para dispositivos móveis com menor capacidade (compressão de dados, baixa resolução). (W2 + T4) WT2: Considerar o lançamento de uma app simplificada focada em RA e planeamento visual, para públicos habituados a experiências mobile. (W1 + T2/T3) WT3: Integrar a ferramenta em campanhas promocionais sazonais (ex: "Regresso às Aulas", "Black Friday") com incentivos à experimentação. (W4 + T1)</p>

A matriz TOWS evidencia a coerência entre os pontos fortes da *IKEA* e as oportunidades externas, permitindo a criação de estratégias de crescimento orientadas para o reforço da notoriedade da *IKEA Kreativ* e a sua diferenciação face à concorrência. A combinação entre fraquezas e ameaças também revela zonas críticas de atuação, nomeadamente na usabilidade mobile, acessibilidade e notoriedade digital da ferramenta em Portugal. Assim, esta análise reforça a importância de ações táticas baseadas em conhecimento de mercado, comportamento digital e capacidades internas da marca, como preconizado por Carvalho (2023) na metodologia PEMD. Com base nos cruzamentos apresentados, delineiam-se os objetivos estratégicos que darão sustentação ao plano de ação digital da *IKEA* Portugal.

6. Análise Estratégica e Fundamentação para o Digital

A plataforma *IKEA Kreativ* representa um ativo estratégico da marca no ecossistema digital, integrando funcionalidades de realidade aumentada (RA) e modelação 3D para apoiar o consumidor na visualização e planeamento de espaços. A sua proposta de valor está diretamente alinhada com tendências contemporâneas do comportamento digital, como a busca por experiências imersivas, personalizadas e acessíveis via dispositivos móveis (Handoyo, 2024; Nijholt, 2022). Esta solução digital posiciona-se como um diferencial competitivo importante, sobretudo num setor como o mobiliário, em que a visualização do produto no contexto do utilizador é um fator crítico na tomada de decisão (Tóth *et al.*, 2020).

No entanto, apesar da sua sofisticação tecnológica, a análise SWOT Dinâmica revelou debilidades estratégicas, como a visibilidade reduzida da ferramenta no *website*, ausência de *onboarding* estruturado e uma experiência mobile ainda com margens de melhoria. Estes fatores limitam o aproveitamento do seu potencial digital e a perceção de valor por parte do utilizador final. Tal como defendem autores como Lemon e Verhoef (2016), uma jornada digital eficaz deve ser contínua, fluida e centrada no utilizador, aspeto onde a *IKEA Kreativ* ainda pode evoluir.

Além disso, a análise do microambiente e benchmarking evidenciou que concorrentes como a *Leroy Merlin* apresentam abordagens mais acessíveis em desktop, mas falham na integração mobile e visibilidade estratégica da sua ferramenta de planificação. Assim, a *IKEA* encontra-se numa posição vantajosa para consolidar a sua liderança digital através da otimização tática da *IKEA Kreativ*.

Fundamentando-se nas diretrizes de autores como Chaffey e Ellis-Chadwick (2022), o plano de melhoria digital deverá priorizar a usabilidade, a personalização do conteúdo, a acessibilidade e a integração omnicanal. O marketing digital deve, portanto, evoluir de uma função promocional para um sistema de suporte ao consumidor em tempo real, com foco na criação de valor em cada ponto de contacto.

Neste contexto, o presente plano estratégico propõe um conjunto de ações táticas orientadas por indicadores de performance digital (KPIs) claros, de forma a garantir coerência, mensuração e impacto real no comportamento do consumidor. O alinhamento entre diagnóstico, estratégia e execução será essencial para fortalecer a posição da *IKEA*

no mercado digital português, aumentar a taxa de utilização da *IKEA Kreativ* e reforçar a intenção de compra dos utilizadores online.

7. Objetivos Estratégicos

A definição de objetivos é uma etapa crítica no desenvolvimento de qualquer plano de marketing digital, pois orienta todas as decisões estratégicas e operacionais subsequentes. Segundo Chaffey e Smith (2022), objetivos claros e mensuráveis garantem foco, permitem avaliar o desempenho e alinhar as ações com os resultados pretendidos. No contexto da transformação digital, o estabelecimento de metas bem definidas permite também adaptar-se a um consumidor mais informado, autónomo e exigente (McKinsey, 2025).

Desta forma, os objetivos do presente projeto são definidos com base na análise interna e externa da plataforma *IKEA Kreativ*, considerando as especificidades do mercado português e as melhores práticas de marketing digital orientado à experiência do utilizador.

O foco será, por isso, a melhoria da performance da ferramenta digital no *website* da *IKEA* Portugal, tanto em notoriedade como em utilização, com vista ao reforço da confiança, da conversão e da diferenciação competitiva.

7.1. Objetivo Geral

Este trabalho propõe-se à realização de um projeto de marketing digital com o objetivo de otimizar a plataforma *IKEA Kreativ*, de forma a impulsionar o tráfego qualificado e aumentar a taxa de conversão de utilizadores, reforçando a sua influência na decisão de compra online.

7.2. Objetivos Específicos (SMART)

A definição de objetivos estratégicos constitui uma etapa fundamental no desenvolvimento de qualquer plano de marketing digital, pois orienta a implementação das ações táticas, o acompanhamento de desempenho e a avaliação de resultados. Para garantir foco e viabilidade, os objetivos devem respeitar o modelo SMART acrónimo para:

Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal, originalmente proposto por Doran (1981):

- Específicos (*Specific*): Os objetivos devem ser formulados de maneira clara e concisa, sem ambiguidades. A especificidade garante que todos os envolvidos compreendam exatamente o que precisa ser alcançado, aumentando a probabilidade de sucesso.
- Mensuráveis (*Measurable*): É imprescindível que os objetivos possam ser quantificados, permitindo o acompanhamento do progresso e a avaliação do desempenho. A definição de métricas claras possibilita determinar se o objetivo foi atingido ou se são necessários ajustes na estratégia.
- Atingíveis (*Achievable*): Os objetivos devem ser realistas e alcançáveis, considerando os recursos e capacidades disponíveis. Metas que são percebidas como inatingíveis podem desmotivar a equipa, enquanto objetivos realistas fomentam o empenho e a concretização.
- Relevantes (*Relevant*): Os objetivos devem estar alinhados com a missão, visão e estratégia global da organização. A relevância assegura que os esforços estão a contribuir para os resultados mais importantes do negócio, evitando o desperdício de recursos em iniciativas desalinhadas.
- Temporais (*Time-bound*): É crucial estabelecer um prazo definido para a conclusão dos objetivos. A delimitação temporal cria um senso de urgência e responsabilidade, incentivando a equipa a manter o foco e a trabalhar eficientemente para cumprir as metas dentro do período estipulado.

Autores como Chaffey e Ellis-Chadwick (2019) e Carvalho (2023) reforçam que a definição de objetivos SMART é crítica para garantir alinhamento entre diagnóstico, estratégia e execução digital. Quando aplicados ao marketing digital, esses objetivos devem estar ainda mais próximos da realidade dos utilizadores e do comportamento em canais digitais, permitindo a análise de dados em tempo real e o ajuste de campanhas de forma ágil.

No contexto da *IKEA*, e em particular da plataforma *IKEA Kreativ* integrada no *website* português, a definição dos objetivos foi guiada pelas principais oportunidades e fraquezas

identificadas na análise SWOT e TOWS. Após a avaliação das necessidades do mercado, das tendências tecnológicas e das características do público-alvo, optou-se por centrar a estratégia em dois objetivos centrais: notoriedade/utilização e experiência/conversão.

- **Objetivo Estratégico 1:** Aumentar em 30% o número de acessos únicos mensais à plataforma *IKEA Kreativ* no *website* da *IKEA* Portugal até dezembro de 2025.
- **Objetivo Estratégico 2:** Aumentar em 20% a taxa de conversão dos utilizadores que adicionam pelo menos um produto no carrinho até dezembro de 2025.

7.3. Key Performance Indicators (KPIs)

A monitorização da eficácia das ações propostas requer a definição de indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators – KPIs*), fundamentais para avaliar de forma objetiva a concretização dos objetivos estratégicos. Segundo Chaffey e Smith (2022), os *KPIs* no marketing digital devem estar diretamente ligados a métricas de desempenho relevantes para o negócio, refletindo não apenas a execução tática, mas também o impacto das ações ao longo do tempo. Tiago e Veríssimo (2014) reforçam que a definição de indicadores mensuráveis é indispensável para orientar a tomada de decisão baseada em dados e para garantir a agilidade de adaptação num ambiente digital dinâmico.

Complementarmente, Carvalho (2023) destaca que os *KPIs* são elementos centrais para garantir a coerência entre os objetivos organizacionais, de marketing e de marketing digital, permitindo a criação de planos de ação digital mais eficazes e monitoráveis. O autor propõe ainda que estes indicadores sejam desdobrados de forma a garantir o alinhamento entre o nível estratégico e o nível operacional das iniciativas digitais.

Cada KPI definido neste plano encontra-se diretamente associado a um dos dois objetivos estratégicos delineados na secção anterior. A sua estruturação permite acompanhar de forma contínua e transparente a performance da plataforma *IKEA Kreativ* no *website*, contribuindo para uma gestão orientada por evidência e centrada no utilizador.

Para além de facilitar a avaliação do plano, estes indicadores suportam a melhoria contínua da experiência digital e a criação de valor para o consumidor.

Tabela 5 - Definição dos Objetivos Digitais. Fonte: Elaboração Própria.

Objetivos	Fundamento	Objetivos Digitais
1. Aumentar em 30% o número de acessos únicos mensais à plataforma <i>IKEA Kreativ</i> no <i>website</i> da <i>IKEA</i> Portugal até dezembro de 2025.	Potenciar o tráfego qualificado através de canais digitais relevantes e conteúdos otimizados	<p>OD1 – Identificar os canais digitais com maior taxa de atração e permanência no <i>IKEA Kreativ</i></p> <p>OD2 – Aumentar o número de sessões únicas mensais em 30% até dezembro de 2025</p> <p>OD3 – Garantir uma taxa de rejeição inferior a 45% na página <i>IKEA Kreativ</i></p> <p>OD4 – Aumentar o tempo médio de permanência na plataforma para mais de 2 minutos</p> <p>OD5 – Garantir que pelo menos 50% do tráfego provém de campanhas otimizadas via Meta Ads e Google Ads</p> <p>OD6 – Integrar <i>IKEA Kreativ</i> em pelo menos 3 ativações de campanha por trimestre</p>
2. Aumentar em 20% a taxa de conversão dos utilizadores que adicionam pelo menos um produto no carrinho até dezembro de 2025.	Otimizar a experiência do utilizador na jornada de navegação e interação com produtos <i>IKEA</i> no ambiente virtual	<p>OD7 – Melhorar a usabilidade e interface da <i>IKEA Kreativ</i> com base em testes UX trimestrais</p> <p>OD8 – Reduzir o tempo de carregamento da funcionalidade 3D para menos de 3 segundos</p> <p>OD9 – Implementar um fluxo de recomendação personalizada com base em comportamento de navegação</p> <p>OD10 – Atingir uma taxa de conversão de 12% entre os utilizadores que visualizam produtos em 3D</p> <p>OD11 – Reduzir o abandono do carrinho após utilização do <i>IKEA Kreativ</i> em 15%</p> <p>OD12 – Atingir uma taxa de satisfação mínima de 80% nos questionários pós-interação com a ferramenta <i>IKEA Kreativ</i></p>

Como forma de dar continuidade à definição dos objetivos digitais e respetivos KPI's, serão posteriormente acrescentadas as táticas específicas, seguindo a mesma lógica estratégica anteriormente apresentada.

8. Estratégias de Marketing Digital

8.1. Mercado Alvo Digital

A segmentação e definição do mercado-alvo digital são elementos centrais num plano de marketing estratégico, permitindo personalizar a comunicação, adequar os canais e maximizar a eficácia das ações digitais (Carvalho, 2023; Mações, 2018). Estes processos devem ser orientados por critérios objetivos e sustentados em dados comportamentais, demográficos e psicográficos. No caso da *IKEA Kreativ*, dois segmentos, a seguir elencados, foram identificados como prioritários, com elevado potencial de impacto e alinhamento com os objetivos estratégicos definidos neste plano.

8.1.1. Segmentos

Segmento 1: Jovens adultos urbanos (25–40 anos)

Este segmento representa utilizadores com hábitos digitais avançados, residentes em centros urbanos e altamente expostos a plataformas de inspiração visual e planeamento online.

- **Demográficos:** Jovens entre 25 e 40 anos, predominantemente residentes em Lisboa, Porto e Braga (INE, 2023).
- **Psicográficos:** Valorizam autonomia, criatividade, inovação e experiências digitais imersivas.
- **Comportamentais:** São consumidores habituais de *e-commerce*, utilizam redes sociais como fonte de inspiração e esperam experiências visuais e personalizadas.
- **Motivações:** Visualizar produtos em contexto real, evitar deslocações e obter apoio ao planeamento com independência.

Estudos demonstram que a utilização de RA e de simuladores 3D melhora a percepção de utilidade e confiança, sendo este grupo particularmente receptivo a este tipo de soluções (Hilken *et al.*, 2024; Ebrahimabad *et al.*, 2024).

Segmento 2: Casais e famílias em fase de renovação (30-50 anos)

Este grupo inclui casais que estão a remodelar, mudar de casa ou adaptar o espaço às necessidades familiares, sendo mais pragmáticos e funcionais nas suas decisões.

- **Demográficos:** Adultos entre os 30 e 50 anos, com ou sem filhos, inseridos em contextos urbanos/suburbanos.
- **Psicográficos:** Procuram segurança na decisão de compra, clareza nas funcionalidades e apoio visual.
- **Comportamentais:** *Leem reviews*, seguem tutoriais e planeiam com base em ferramentas digitais fáceis de usar.
- **Motivações:** Reduzir risco de erro, ganhar tempo e otimizar o investimento em produtos duradouros.

Este segmento mostra preferência por marcas confiáveis, acessíveis e com boa reputação digital (Carvalho, 2023; Handoyo, 2024).

8.2. Estratégia de Posicionamento Online

A definição de uma estratégia de posicionamento online é essencial para diferenciar a *IKEA Kreativ* num mercado digital cada vez mais competitivo e orientado por experiências visuais e personalizadas. Segundo Carvalho (2023), o posicionamento digital deve resultar de um cruzamento entre a proposta de valor, as características dos segmentos prioritários e as tendências de consumo vigentes. A *IKEA Kreativ*, enquanto plataforma de apoio à decisão de compra, deve destacar-se tendo como base a seguinte premissa:

“Uma solução digital imersiva, intuitiva e inspiradora, que permite ao consumidor português planear a sua casa com confiança, autonomia e realismo.”

Este posicionamento visa reforçar a percepção da *IKEA* como marca inovadora, funcional e centrada nas reais necessidades dos utilizadores, promovendo uma ligação emocional e prática com o seu público. Com base nos segmentos definidos anteriormente (ver secção 2.4), propõem-se as seguintes orientações de microposicionamento:

Segmento 1: Jovens urbanos (25-34 anos, *early adopters* digitais)

- Atributos valorizados: Autonomia, criatividade, estética, tecnologia.
- Direção estratégica: Apresentar a *IKEA Kreativ* como uma ferramenta de expressão individual, aliando RA com design moderno e conteúdo aspiracional.
- Mensagem-chave: “Planeia com liberdade, visualiza com estilo.”

Segmento 2: Famílias digitais (35-45 anos, decisores de compra familiar)

- Atributos valorizados: Funcionalidade, segurança na escolha, praticidade.
- Direção estratégica: Posicionar a plataforma como apoio fiável na tomada de decisão, reduzindo incertezas e facilitando a experiência omnicanal.
- Mensagem-chave: “Simula antes de comprar. Decide com confiança.”

Este modelo de alinhamento entre proposta de valor e necessidades dos segmentos segue as recomendações de Kotler *et al.* (2021) no contexto do Marketing 5.0, que reforçam a importância da integração entre tecnologia e empatia no processo de posicionamento.

8.3. Estratégia do Marketing Mix Digital (7Ps)

Para garantir uma presença digital eficaz, coerente e orientada para os segmentos definidos, o modelo dos 7Ps de marketing é adotado como estrutura estratégica de suporte ao plano de ação da *IKEA Kreativ*. Este modelo permite integrar não apenas os elementos da oferta (produto e preço), mas também os processos, canais, pessoas e experiências digitais que a sustentam (Mações, 2018; Carvalho, 2023). Abaixo descrevem-se os sete pilares estratégicos aplicados à plataforma.

Produto

A *IKEA Kreativ* é uma extensão digital da proposta de valor da *IKEA*, centrada numa experiência interativa e funcional. Consiste numa ferramenta baseada em realidade aumentada (RA) e modelação 3D, acessível no *website* da marca. Permite a digitalização de ambientes reais e a inserção de produtos *IKEA* de forma visualmente realista. Este produto digital responde à procura crescente por soluções que simulem a realidade de forma prática, reduzindo o risco percebido na compra online (Ebrahimabad *et al.*, 2024). A *IKEA Kreativ* reforça, assim, a proposta de “experimentar antes de comprar”, promovendo autonomia e confiança na decisão.

Preço

O acesso à *IKEA Kreativ* é gratuito para todos os utilizadores, em linha com a estratégia de democratização do design da marca. A ferramenta atua como potenciadora de vendas, influenciando o comportamento de compra sem custos adicionais. Este modelo de valor percebido é especialmente relevante em segmentos sensíveis ao preço, como os jovens adultos e as famílias, enquanto potencia a perceção de inovação acessível, um dos pilares da identidade *IKEA*.

Distribuição

A distribuição da *IKEA Kreativ* assenta numa lógica digital-first, sendo acessível através do *website* *IKEA.pt* em desktop e mobile. A sua visibilidade é potenciada por presença destacada no menu principal, em páginas de produto e em áreas de conteúdo editorial, como o blog *IKEA*. Futuramente, recomenda-se a sua integração direta na app *IKEA*, garantindo maior convergência omnicanal e reforço do ecossistema digital da marca (Carvalho, 2023).

Promoção

A comunicação da *IKEA Kreativ* deverá assentar numa estratégia de conteúdos educativos e inspiracionais, ativados em canais digitais como *Instagram*, *Pinterest*,

YouTube e *Google Ads*. A combinação de campanhas com influenciadores, tutoriais em vídeo, anúncios segmentados e artigos otimizados para SEO deverá aumentar a notoriedade e adoção da ferramenta. Segundo McKinsey (2025), conteúdos com forte componente visual e foco em *storytelling* geram maior envolvimento e intenção de compra em plataformas digitais.

Pessoas

A experiência digital da *IKEA Kreativ* é sustentada por uma equipa multidisciplinar composta por *UX/UI designers*, programadores, gestores de *e-commerce*, especialistas em CRM e atendimento ao cliente. A formação contínua e o alinhamento estratégico destas equipas com os objetivos da marca são essenciais para garantir uma experiência fluida, personalizada e coerente com os valores da *IKEA* (Kotler *et al.*, 2021).

Processos

A experiência de utilização deve assentar numa lógica de simplicidade e eficiência. O *onboarding* do utilizador deve ser intuitivo, com tutoriais acessíveis, navegação fluida e integração direta com o carrinho de compras. A sincronização com dados da conta *IKEA Family* permite personalizar recomendações e facilitar o seguimento da jornada de compra. Processos bem estruturados reduzem a fricção e aumentam as taxas de conversão (Carvalho, 2023).

Evidências Físicas

Embora digital, a *IKEA Kreativ* recorre a elementos tangíveis para reforçar a sua credibilidade: interface visual sofisticada, visualizações hiper-realistas dos produtos, vídeos de demonstração, avaliações de clientes e integração com conteúdos gerados por utilizadores (*User-Generated Content*). Estes elementos criam um ambiente de confiança e autenticidade, especialmente importante em experiências virtuais (Handoyo, 2024).

Segundo Mações (2018), a estrutura dos 7Ps permite integrar a oferta de produto/serviço e a experiência, os canais e os recursos humanos e digitais associados, tornando-se essencial para a competitividade em contextos digitais complexos.

8.4. Canais de Marketing Digital

A definição clara dos canais digitais é essencial para garantir coerência estratégica e eficácia nas ações de marketing digital (Chaffey & Smith, 2022). No caso da *IKEA Kreativ*, a seleção de canais tem como base o comportamento digital dos consumidores portugueses, as funcionalidades específicas da ferramenta e as boas práticas de comunicação omnicanal. De acordo com a Marktest (2023) e o INE (2023), os utilizadores nacionais valorizam experiências personalizadas, conveniência na jornada de compra e conteúdos que gerem confiança e inspiração. Assim, foram definidos os canais digitais mais adequados para alcançar os segmentos identificados e promover a plataforma *IKEA Kreativ* de forma integrada e centrada no utilizador.

Canais Digitais	Ações	Descrição
Search Engine Optimization (SEO)	Otimização de Landing Pages	Criar e otimizar páginas de destino com base em palavras-chave relevantes relacionadas à <i>IKEA Kreativ</i>
	Conteúdo de Blog	Publicar artigos com foco em planeamento de interiores e experiências com <i>IKEA Kreativ</i> , otimizados para pesquisa orgânica
	<i>Backlinks</i>	Obter links de <i>websites</i> de design, arquitetura ou influencers para reforçar a autoridade do domínio da <i>IKEA</i>
Search Engine Marketing (SEM) / Pay-Per-Click (PPC)	Google Ads	Criar campanhas de pesquisa pagas para palavras-chave como "planeador de interiores <i>IKEA</i> " ou "simulador de móveis"
	Remarketing	Reengajar utilizadores que visitaram a <i>IKEA Kreativ</i> com anúncios personalizados sobre funcionalidades ou produtos visualizados
Social Media Marketing	Conteúdo Orgânico	Publicar regularmente posts, vídeos e stories no <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> e <i>TikTok</i> com foco em decoração e utilização da <i>IKEA Kreativ</i>
	Anúncios Pagos	Criar campanhas pagas para aumentar o tráfego qualificado para a ferramenta <i>IKEA Kreativ</i> e reforçar a notoriedade
	Envolvimento com Seguidores	Responder a dúvidas sobre a ferramenta, promover desafios criativos e incentivar a partilha de projetos personalizados com <i>IKEA Kreativ</i>
Email Marketing	Campanhas de Email	Enviar newsletters com inspirações, novidades e guias de uso da ferramenta <i>IKEA Kreativ</i>
	Automação	Implementar automação com base no histórico de navegação e preferências dos utilizadores
Content Marketing	Blog Posts	Criar conteúdo editorial que explique como usar a ferramenta e ofereça dicas de decoração com produtos <i>IKEA</i>
	E-books & Guias	Desenvolver guias gratuitos sobre decoração, planeamento de espaços e organização de interiores com base na <i>IKEA Kreativ</i>
	Vídeos	Produzir vídeos tutoriais e demonstrações reais da funcionalidade da ferramenta, focando na experiência de utilizador
Influencer Marketing	Parcerias com Influencers	Trabalhar com influenciadores de lifestyle, DIY e decoração para promover casos de uso reais com a <i>IKEA Kreativ</i>
	Campanhas de Influencers	Criar desafios ou séries de conteúdos cocriados com influenciadores para aumentar notoriedade e confiança na ferramenta
Affiliate Marketing	Programa de Afiliados	Criar um programa onde criadores de conteúdo e bloggers possam promover a <i>IKEA Kreativ</i> em troca de incentivos
	Materiais de Marketing para Afiliados	Fornecer kits visuais e links otimizados para facilitar a divulgação por afiliados
Analytics & Data Management	Google Analytics e Firebase	Monitorizar as interações dos utilizadores com a <i>IKEA Kreativ</i> para identificar pontos de entrada, abandono e conversão
	Customer Data Platform (CDP)	Integrar dados de navegação e comportamento para personalizar campanhas e melhorar recomendações de produtos na ferramenta

Tabela 6 - Canais de Marketing Digital. Fonte Própria.

9. Plano Tático e Operacional de Ações Digitais

A componente tática de um plano de marketing digital visa operacionalizar os objetivos estratégicos através de ações específicas, calendarizadas e orientadas para resultados. Como referem Chaffey e Smith (2022), é nesta fase que a estratégia ganha forma concreta, por meio da definição de canais, alocação de recursos, orçamento e monitorização de indicadores de desempenho.

A concretização de um plano eficaz exige, assim, uma articulação clara entre visão estratégica, execução tática e gestão de recursos, conforme defendido por Carvalho (2023). De igual modo, Yanaze *et al.* (2022) destaca a importância de um planeamento financeiro e temporal rigoroso para assegurar que as ações sejam exequíveis e adequadas à realidade da organização. Essa lógica é especialmente relevante quando se trata de propostas académicas aplicadas a contextos empresariais reais, como é o caso da *IKEA Kreativ*.

Neste sentido, o presente plano tático foi desenvolvido com base em dois objetivos estratégicos definidos: aumentar a notoriedade da *IKEA Kreativ* e reforçar a sua taxa de conversão no *website* da *IKEA* Portugal. Cada um dos objetivos contempla ações táticas específicas, estruturadas em tabelas com identificação dos segmentos-alvo, canais digitais, período de execução, orçamento estimado, responsáveis e respetivos KPIs.

As ações foram concebidas para iniciar em julho de 2025, permitindo compatibilização com o calendário corporativo da *IKEA* e com a fase final do projeto. O custo total estimado para a implementação das intervenções propostas ronda os 6.500 €, valor ajustado a uma campanha digital de médio alcance no mercado português, com foco em produção de conteúdo, usabilidade e ativação paga.

O plano tático é ainda acompanhado por cronogramas operacionais detalhados, que distribuem as ações entre julho e dezembro de 2025, assegurando uma execução faseada, controlada e adaptável. Como reforça a McKinsey (2025), a antecipação de metas, orçamentos e prazos contribui para maior clareza, responsabilização e eficiência na alocação dos recursos, aspetos indispensáveis para o sucesso de iniciativas digitais baseadas em objetivos SMART.

Por fim, as ações estão integradas num sistema de monitorização contínua, suportado por ferramentas como *Google Analytics*, *Meta Ads Manager* e *Hotjar*, e alinhado com as melhores práticas de marketing ágil e orientado ao utilizador (Kotler *et al.*, 2021; Tiago &

Veríssimo, 2014). Essa abordagem garante que o plano tático permanece dinâmico, mensurável e apto a responder de forma rápida a desvios ou oportunidades emergentes, assegurando a consistência entre estratégia, execução e impacto.

9.1.Plano Tático e Operacional para o Objetivo Estratégico 1

- Aumentar em 30% o número de acessos únicos mensais à plataforma *IKEA Kreativ* no *website* da *IKEA* Portugal até dezembro de 2025.

O primeiro objetivo estratégico deste plano visa aumentar em 30% o número de acessos únicos mensais à ferramenta *IKEA Kreativ* no *website* da *IKEA* Portugal até dezembro de 2025. Esta meta responde à constatação de uma visibilidade ainda limitada da ferramenta entre os consumidores portugueses, apesar do seu elevado potencial enquanto recurso de planeamento e inspiração. A notoriedade será trabalhada através de campanhas digitais integradas, reforço da presença orgânica da ferramenta nos canais proprietários da marca e colaborações com influenciadores estratégicos. As ações selecionadas foram definidas com base em benchmarks do setor, estudos de comportamento digital e alinhamento com os segmentos-alvo já identificados.

Tabela 7 - Plano Tático e Operacional para o Objetivo Estratégico 1. Elaboração Própria.

Objetivo Estratégico	Ação Tática	Segmento-Alvo	Canal Digital	Período de Execução	Orçamento Estimado (€)	KPI de Sucesso
OE1 - Aumentar notoriedade da <i>IKEA Kreativ</i>	Campanha de sensibilização nas redes sociais com vídeos curtos	Jovens adultos urbanos e famílias em renovação	<i>Instagram, YouTube, Facebook</i>	Maio a Novembro 2025	4200	Taxa de cliques $\geq 5\%$; aumento de acessos únicos
	Reforço da presença da <i>IKEA Kreativ</i> no menu principal do <i>website</i>	Todos os visitantes do <i>website</i>	<i>Website IKEA.pt</i>	Maio 2025	500	Aumento de 30% nos acessos à ferramenta
	Parceria com influencers para desafios mensais de decoração	<i>Millennials</i> e criadores de conteúdo	<i>Instagram, TikTok, YouTube</i>	Julho a Outubro 2025	3500	Alcance $\geq 100K$; aumento do tráfego de referência
	Criação de <i>landing page</i> com <i>storytelling</i> de projetos reais	Utilizadores do <i>website</i> com interesse em decoração	<i>Website IKEA.pt</i>	Agosto a Dezembro 2025	1500	Tempo médio na página $\geq 1m30s$
	Ativação de anúncios programáticos geolocalizados	Utilizadores de grandes centros urbanos	Rede programática (<i>Google, Criteo</i>)	Junho a Setembro 2025	2800	CTR $\geq 3\%$, conversões indiretas monitoradas
					Valor Mensal:	12500
					Valor Anual:	150000

As ações delineadas para este objetivo estratégico convergem na missão de posicionar a *IKEA Kreativ* como uma ferramenta de referência no processo de decisão de compra de mobiliário online. Ao combinar visibilidade paga (*ads*), orgânica (*SEO* e conteúdo) e de influência (*social media*), o plano procura gerar tráfego qualificado para a ferramenta, aumentar o reconhecimento da sua utilidade e reforçar a proposta de valor omnicanal da *IKEA*. A monitorização contínua dos *KPIs* associados permitirá ajustar taticamente a execução e maximizar o retorno sobre investimento (ROI).

O cronograma que se segue ilustra, o calendário de execução das ações táticas associadas ao objetivo estratégico deste plano de marketing digital. A sua organização permite uma leitura visual imediata da sequência temporal das iniciativas, otimizando a gestão operacional e contribuindo para uma melhor distribuição de recursos ao longo do período de implementação.

9.2.Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 1

Estas ações decorrem entre maio e dezembro de 2025, com especial concentração no segundo e terceiro trimestres. A campanha de redes sociais, por exemplo, tem início em maio e estende-se até novembro, funcionando como eixo central da estratégia de comunicação. A ativação de campanhas com influenciadores e a criação de *landing pages* específicas são também lançadas em paralelo para reforçar o tráfego qualificado e a percepção da ferramenta.

Figura 16 - Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 1. Elaboração Própria.



9.3.Plano Tático e Operacional para o Objetivo Estratégico 2

- Aumentar em 20% a taxa de conversão dos utilizadores que adicionam pelo menos um produto no carrinho até dezembro de 2025.

O segundo objetivo estratégico pretende aumentar em 20% a taxa de conversão dos utilizadores que adicionam pelo menos um produto ao carrinho após interação com a *IKEA Kreativ* até dezembro de 2025. A meta foca-se na transformação do tráfego em ações concretas de compra, combatendo a taxa de abandono da ferramenta e melhorando a sua performance funcional. As iniciativas táticas centram-se na melhoria da experiência de utilização, através da implementação de tutoriais, *onboarding* guiado, testes A/B, personalização de sugestões e feedback orientado à otimização.

Tabela 8 - Plano Tático e Operacional para o Objeteivo Estratégico 2. Elaboração Própria.

Objetivo Estratégico	Ação Tática	Segmento-Alvo	Canal Digital	Período de Execução	Orçamento Estimado (€)	KPI de Sucesso
OE2 - Aumentar taxa de conversão	Integração de tutoriais e conteúdos educativos no <i>website</i>	Utilizadores ativos do <i>website</i>	Blog <i>IKEA</i> , <i>Website</i> , <i>YouTube</i>	Até Julho 2025	600	≥ 2 min de interação; satisfação ≥ 8/10
	Implementação de <i>onboarding</i> interativo (<i>pop-up</i> guiado)	Novos utilizadores <i>IKEA.pt</i>	<i>Website</i> <i>IKEA.pt</i>	Setembro 2025	1200	Redução de 25% na taxa de rejeição
	Teste A/B de CTAs e layouts dentro da <i>IKEA Kreativ</i>	Todos os visitantes da ferramenta	<i>Website</i> <i>IKEA.pt</i>	Julho a Setembro 2025	500	Melhoria da taxa de cliques e do tempo de interação
	Personalização de recomendações com base nos projetos	Utilizadores com contas <i>IKEA Family</i>	<i>Website</i> + base de dados cliente	Agosto a Outubro 2025	2000	Aumento de 15% nas adições ao carrinho
	Questionário pós-utilização com incentivo à conversão	Todos os utilizadores pós-interação	Pop-up + email marketing	Outubro a Dezembro 2025	800	≥ 10% resposta; ≥ 5% conversão direta
					Valor Mensal:	5100
					Valor Anual	61200

A implementação destas ações visa criar uma jornada digital mais fluida, envolvente e eficaz, capaz de converter a curiosidade dos utilizadores em intenções reais de compra. Ao apostar em usabilidade, personalização e interação educativa, o plano reforça a confiança do consumidor e contribui para o aumento das vendas assistidas digitalmente. Os indicadores de desempenho definidos permitirão aferir o impacto das iniciativas e garantir um ciclo de melhoria contínua, alinhado com os objetivos de negócio e a estratégia de experiência do utilizador (UX) da *IKEA*.

O cronograma abaixo detalha a calendarização das ações táticas definidas para atingir o segundo objetivo estratégico delineado anteriormente.

9.4. Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 2

Este segundo cronograma refere-se às ações destinadas a aumentar a taxa de conversão de utilizadores que interagem com a *IKEA Kreativ*. As intervenções aqui representadas iniciam-se em maio e terminam em dezembro de 2025, contemplando momentos distintos para testes A/B, *onboarding* interativo e personalização da experiência de utilizador. Esta calendarização permite acompanhar a jornada do consumidor em diferentes fases e ajustar as funcionalidades da ferramenta com base em dados de comportamento e feedback direto.

Ambos os cronogramas foram concebidos com base em critérios de viabilidade temporal e otimização de recursos, assegurando uma execução faseada, integrada e coerente com o calendário realista de um plano digital implementável no contexto da *IKEA* Portugal. A alternância entre barras azuis e amarelas representa diferentes grupos de ação dentro de cada objetivo, facilitando a distinção visual entre frentes operacionais simultâneas.

Figura 17 - Cronograma de Ações para o Objetivo Estratégico 2. Elaboração Própria.



10. Plano de Contingência

Num ambiente digital caracterizado pela volatilidade e mutabilidade constantes, a definição de um plano de contingência constitui uma prática essencial para assegurar a continuidade e a eficácia de qualquer iniciativa estratégica. Como defende Mações (2018), a gestão moderna exige não apenas a capacidade de planear, mas sobretudo a agilidade para reagir a cenários adversos com soluções eficazes e tempestivas.

A *IKEA*, enquanto marca global com elevado grau de maturidade digital, dispõe de recursos técnicos e humanos que lhe permitem responder com rapidez a imprevistos operacionais. No entanto, a aplicação localizada da ferramenta *IKEA Kreativ* ao mercado português exige um plano de contingência adaptado às especificidades identificadas ao longo deste projeto. Estas incluem:

- Baixa notoriedade da ferramenta junto do público-alvo;
- Barreiras técnicas ou percecionais na experiência de utilização (ex.: lentidão de carregamento, fraca orientação ao utilizador);
- Quebra na fluidez entre o ambiente de visualização 3D e o processo de compra;
- Alterações externas aos canais de comunicação (exemplo: mudanças em algoritmos de redes sociais);

- Potenciais lacunas no alinhamento entre equipas locais e *hubs* internacionais da marca.

A resposta a estes riscos assenta em cinco eixos de ação, classificados como preventivos e corretivos:

- **Reforço contínuo de conteúdos de apoio e tutoriais**

Caso se verifique uma taxa elevada de rejeição ou fraca retenção após o primeiro contacto com a *IKEA Kreativ*, serão ativados conteúdos adicionais de apoio ao utilizador, nomeadamente vídeos tutoriais, guias de utilização rápida e dicas de decoração integradas na ferramenta. Esta ação, já contemplada no plano tático, será reforçada em canais como o *website*, blog da *IKEA Portugal*, *YouTube* e redes sociais, com o objetivo de aumentar a autonomia digital e reduzir pontos de fricção na experiência de uso (Hilken *et al.*, 2024).

- **Otimização ágil de campanhas e criativos**

Se os principais indicadores de desempenho digital (taxa de cliques, conversão, tempo de sessão) se mantiverem abaixo das metas definidas, será feita uma revisão dos criativos, segmentação e canais utilizados. Esta reestruturação poderá incluir testes A/B adicionais, mudanças no *copy* publicitário e redistribuição orçamental para os segmentos com maior propensão digital, como utilizadores dos 25–44 anos, tal como identificado nas personas e análise do mercado português (Carvalho, 2023; Marktest, 2023).

- **Gestão proativa da reputação digital**

Em caso de feedback negativo expressivo nas redes sociais, má interpretação da ferramenta ou situações de crise reputacional, será ativado um plano de escuta ativa com resposta empática por parte da equipa de marketing digital, em articulação com o serviço de apoio ao cliente. Esta medida visa preservar a confiança na marca e garantir transparência na comunicação, alinhada com as boas práticas da ACEPI (2023) e os princípios da reputação digital sustentável (Kotler *et al.*, 2021).

- **Plano alternativo de continuidade digital**

Em situações de falha técnica, nomeadamente lentidão no carregamento da ferramenta ou falhas na compatibilidade de dispositivos, será ativado um plano alternativo no *website*, com avisos informativos e redirecionamento temporário para galerias de inspiração 3D. Esta medida visa garantir continuidade de navegação e minimizar o impacto na experiência de utilizador, mantendo a coerência com a proposta de valor omnicanal da marca.

- **Comunicação direta com os Digital Hubs internacionais**

O alinhamento com os hubs de inovação digital da *IKEA* na Suécia e na Holanda será mantido de forma contínua, através de reportes mensais de performance, *dashboards* e reuniões operacionais. Esta ligação permite acelerar intervenções técnicas, propor melhorias localizadas e integrar necessidades do mercado português na evolução futura da *IKEA Kreativ*, assegurando adaptabilidade e escalabilidade.

A capacidade de antecipação, resposta e correção tática é um sinal de maturidade digital e estratégia centrada no utilizador. O plano de contingência aqui apresentado garante que a *IKEA* Portugal está preparada para enfrentar possíveis obstáculos, assegurando a funcionalidade, relevância e continuidade da *IKEA Kreativ*, mesmo em cenários de elevada incerteza ou alteração súbita de contexto.

11. Recomendações Gerais e Observações Finais para o Marketing Digital

Ao longo deste projeto, evidenciou-se a importância estratégica de integrar soluções digitais centradas na experiência do utilizador para otimizar a jornada de compra no setor do mobiliário. A *IKEA Kreativ*, ao oferecer simulações imersivas, realistas e personalizadas, posiciona-se como uma ferramenta com elevado potencial de diferenciação e conversão, especialmente num mercado como o português, onde o digital assume um papel crescente na decisão de compra (INE, 2023; Hilken et al., 2024; Handoyo, 2024).

A adaptação desta ferramenta ao *website* da *IKEA* Portugal demonstra uma clara orientação para a inovação centrada no utilizador. Esta abordagem é particularmente relevante num contexto em que os consumidores digitais valorizam experiências visuais otimizadas, acessibilidade multiplataforma e decisões de compra informadas (Marktest, 2023). A maturidade digital da marca deve refletir-se não apenas na inovação tecnológica, mas também na coerência da experiência oferecida em todos os pontos de contacto.

Com base nas metas definidas neste plano para aumentar a notoriedade e melhorar a taxa de conversão da *IKEA Kreativ*, recomenda-se o reforço de campanhas de comunicação digital segmentadas com base em dados comportamentais, conteúdos educativos, parcerias com microinfluenciadores e melhoria da experiência de navegação. A presença da ferramenta em canais como redes sociais, *YouTube* e email marketing deve ser intensificada com conteúdos demonstrativos, tutoriais e exemplos práticos, promovendo uma proposta de valor clara, autêntica e alinhada com os públicos mais jovens e urbanos (Superideal, 2025).

A experiência do utilizador deve manter-se como prioridade contínua. Melhorias na interface, velocidade de carregamento e funcionalidades de *onboarding* interativo, recomendações automáticas e integração com o carrinho de compras são essenciais para reduzir fricções e potenciar a conversão (Carvalho, 2023). A omnicanalidade também se revela uma aposta diferenciadora: a possibilidade de transitar entre o ambiente digital e físico, por exemplo, através de *QR codes* em loja, que reforça a continuidade da experiência e o valor do ecossistema *IKEA* (Kotler et al., 2021).

O desenvolvimento do plano enfrentou algumas dificuldades metodológicas e operacionais, importantes de assinalar. Em primeiro lugar, a indisponibilidade de dados específicos sobre a performance da *IKEA Kreativ* em Portugal limitou a análise detalhada de métricas de utilização e conversão, obrigando à utilização do domínio *Ikea.com/pt* como proxy analítico através da plataforma *SEMrush*. Além disso, embora a versão mobile da ferramenta seja tecnicamente mais avançada, com integração de funcionalidades de realidade aumentada, a análise concentrou-se no *website*, uma vez que os concorrentes

diretos da marca não apresentam aplicações móveis com capacidades comparáveis, o que inviabilizaria um benchmarking equitativo.

Adicionalmente, a natureza mutável do ecossistema digital impõe um desafio constante à estabilidade das estratégias. Alterações nos algoritmos de redes sociais, novas exigências legais sobre privacidade de dados, e a rápida evolução de tecnologias como *5G Advanced*, inteligência artificial generativa ou *edge computing* obrigam a um modelo de marketing digital mais ágil e baseado em monitorização contínua (Appl. Sci., 2024; Yanaze *et al.*, 2022).

Por fim, e apesar destas limitações, o projeto oferece um plano robusto e operacionalmente viável, com foco na melhoria da performance digital da *IKEA Kreativ* em Portugal. A sua implementação poderá consolidar a ferramenta como um verdadeiro pilar da experiência digital da marca, com impacto direto na notoriedade, confiança e conversão dos utilizadores. Para tal, será necessário garantir uma visão estratégica sustentada em dados, inovação contínua e capacidade de adaptação, fundamentos essenciais do marketing digital contemporâneo.

Referências Bibliográficas

ACEPI & IDC. (2019). Economia e Sociedade Digital em Portugal. Edição 2019. Lisboa: Associação da Economia Digital.

Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (2023). Plano de atividades e orçamento — 2023 [Documento institucional]. Recuperado de https://www.ama.gov.pt/documents/24077/28687/Plano%2BAtividades_AMA_2023.pdf

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações. (2024, Outubro). Estações 5G crescem 2% no 3.º trimestre de 2024. Recuperado de <https://www.anacom.pt/render.jsp?contentId=1799078>

Banco de Portugal. (2025). Boletim Económico 2025. <https://www.bportugal.pt>

Beier, J., Niehoff, S., & Xue, B. (2020). More sustainability in retail: What do consumers expect? Sustainability, 12(18), 7439. <https://doi.org/10.3390/app8020219>

Carvalho, N. (2023). Metodologia PEMD: Planejamento estratégico de marketing na era digital. DVS Editora.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing (7th ed.). Pearson Education.

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing (6^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003009498>

Chandwani, S. (2017). Relationship marketing: A consumer experience approach [Book review]. Vision: The Journal of Business Perspective, 15(1), 73–85. <https://doi.org/10.1177/097226291101500116>

Comissão Europeia. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI). <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

Conforama. (n.d.). Cozinhas à medida só para si! <https://www.conforama.pt/cozinhas/cozinhas-a-medida>

Connect Europe (European Telecommunications Networks Operators' Association). (2024). State of Digital Communications – European Union 2024. Recuperado de <https://connecteurope.org/insights/reports/state-digital-communications-2024>

Correio da Manhã. (2024, janeiro 26). Campanha viral divide opiniões: Publicidade do IKEA motiva queixas. <https://www.cmjornal.pt/sociedade/detalhe/comissao-nacional-de-eleicoes-recebeu-queixas-sobre-campanha-publicitaria-do-Ikea>

DLA Piper. (2024). Digital Services Act. <https://www.dlapiper.com/en/insights/publications/2024/02/digital-services-act-tracker>

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.

Du, R., Turner, E., Dzitsiuk, M., Prasso, L., & Kim, D. (2020). DepthLab: Real-time 3D interaction with depth maps for mobile augmented reality. *UIST '20: Proceedings of the 33rd Annual ACM Symposium on User Interface Software and Technology*, 829–843. <https://doi.org/10.1145/3379337.3415881>

Ebrahimabad, F. Z., Yazdani, H., Hakim, A., & Asarian, M. (2024). Augmented reality versus web-based shopping: How does AR improve user experience and online purchase intention. *Telematics and Informatics Reports*, 15, 100152. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2024.100152>

EY Future Consumer Index (2024): consumers return to physical stores for personal service, even as AI and tech revolutionize online shopping. https://www.ey.com/en_gl/newsroom/2024/07/ey-future-consumer-index-consumers-return-to-physical-stores-for-personal-service-even-as-ai-and-tech-revolutionize-online-shopping

Gilligan, C., & Wilson, R. M. S. (2015). *Strategic marketing planning* (2nd ed.). Routledge.

Google. (2025). PageSpeed Insights: Ferramenta de medição de desempenho web. <https://pagespeed.web.dev>

Handoyo, S. (2024). Purchasing in the digital age: A meta-analytical perspective on trust, risk, security, and e-WOM in e-commerce. *Heliyon*, 10, e29714. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29714>

Hilken, T., de Ruyter, K., Chylinski, M., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2017). Augmenting the eye of the beholder: Exploring the strategic potential of augmented reality to enhance online service experiences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 884–905. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0541-x>

IKEA Canada & Rethink Agency. (2025, janeiro 21). Actually, It's IKEA [Campanha publicitária]. Recuperado de <https://www.designrush.com/news/ikea-canada-proves-affordable-luxury-is-possible-in-new-ads-from-rethink>

IKEA Canada. (2023, 20 de junho). IKEA Canada launches Kreativ, the new intuitive mixed-reality design experience. Recuperado

de <https://www.ikea.com/ca/en/newsroom/corporate-news/ikea-canada-launches-new-ai-powered-digital-experience-called-ikea-kreativ-pubf6d0f5d0/>

IKEA Portugal. (2025, 23 de abril). IKEA inaugura 16.º Estúdio de Planificação e Encomenda em Guimarães. Recuperado de <https://www.ikea.com/pt/pt/newsroom/corporate-news/ja-abriu-o-novo-estudio-de-planificacao-ikea-em-guimaraes-pub921c6a20/>

IKEA. (2023). IKEA Kreativ launches: Making home design easier. <https://www.Ikea.com/gb/en/newsroom/stories/Ikea-kreativ-launches-making-home-design-even-easier-and-more-accessible-for-the-many-pub71d09380/>

IKEA. (2024). Relatório Anual e de sustentabilidade 2023/2024. <https://www.Ikea.com/pt/pt/files/pdf/e6/a6/e6a6d913/relata-rio-anual-e-de-sustentabilidade-2024.pdf>

IKEA. (2024). The year in review FY24. IKEA Global. <https://www.Ikea.com/global/en/our-business/how-we-work/year-in-review-fy24/>

INE. (2022). Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=541052592&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

INE. (2023). Estatísticas da Construção e Habitação em Portugal. <https://www.ine.pt>

INE/ANACOM. (2024). Inquérito à Utilização das Tecnologias da Informação pelas Famílias. <https://www.anacom.pt>

Ingka Group. (2022, 22 de junho). Ingka Group (IKEA) launches new AI-powered digital design experience, IKEA Kreativ. Recuperado de <https://www.ikea.com/us/en/newsroom/corporate-news/ikea-launches-new-ai-powered-digital-experience-empowering-customers-to-create-lifelike-room-designs-pub58c94890/>

Jornal de Negócios. (2024). Sensibilidade ao preço no comércio eletrónico em Portugal. <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/portugueses-sao-os-consumidores-europeus-mais-sensiveis-ao-preco-nas-compras-online>

Kazaplan. (2024). Ferramentas digitais para projetos. Leroy Merlin. <https://www.leroymerlin.pt/faca-o-seu-projeto-completo-e-sem-custos/ferramentas-digitais-para-projetos/kazaplan/>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). Marketing Management (16^a ed.). Pearson. ISBN 978-0135887158

Kubicki, B., Janowski, A., & Ingot, A. (2025). Multimodal augmented reality system for real-time roof type recognition and visualization on mobile devices. Applied Sciences, 15(3), 1330. <https://doi.org/10.3390/app15031330>

Lawler-Sagarin, K. A., Sagarin, B. J., & Pederson, A. (2023). Enhanced community through augmented reality: Social benefits of Pokémon Go. Psychological Reports, 0(0), 1–13. <https://doi.org/10.1177/00332941231197155>

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Marktest. (2024). Barómetro E-commerce em Portugal. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2b8a.aspx>

Mações, B. (2018). The dawn of Eurasia: On the trail of the new world order. Allen Lane.

Mações, M. A. R. (2018). Manual de Gestão Moderna: Teoria e Prática (2.^a ed.). Coimbra: Actual Editora.

McDonald, M. H. B., Wilson, H. N., & Chaffey, D. (2024). Marketing plans: Profitable strategies in the digital age (9^a ed.). Wiley-Blackwell. ISBN 978-1394177103

McKinsey & Company. (2025). The State of AI: How organizations are rewiring to capture value. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>

Moz. (2023). Domain Authority Explained. <https://moz.com/learn/seo/domain-authority>

Nielsen Norman Group. (2023). E-commerce. Retirado em maio de 2025, de <https://www.nngroup.com/topic/e-commerce/>

Nielsen Norman Group. (2022). Bounce Rate Benchmarks for Digital Platforms. <https://www.nngroup.com>

Nielsen. (2023). Tendências no consumo de mobiliário e design de interiores em Portugal. <https://www.nielsen.com/pt/>

Nuvemshop. (2024). NuvemCommerce 2024: resultados do e-commerce das PMEs brasileiras [Relatório online]. Recuperado de <https://www.nuvemshop.com.br/blog/noticias/faturamento-ecommerce-primeiro-trimestre/>

Opensignal. (2023). Relatório de performance móvel em Portugal (março–maio 2023). <https://www.opensignal.com/reports/2023/07/portugal/mobile-network-experience>

Poushneh, A. (2018). Augmented reality in retail: A trade-off between user's control of access to personal information and augmentation quality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 169–176. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.010>

Ries, A., & Trout, J. (2001, 18 de janeiro). *Positioning: The battle for your mind* (20th Anniversary ed.). McGraw-Hill. ISBN 978-0071359160

SEMrush. (2025). Domain Overview: Ikea.pt. Relatório consultado em junho de 2025.

Sidhu, K. S., Supraveen, U. J., Biswas, R., & Sharma, G. (2025). Adapting human resource strategies in the era of globalization. *International Journal of Multidisciplinary Research and Technology*, 6(1), 1–15.

Statista Market Insights. (2024). Furniture: Market data analysis & forecast. <https://www.statista.com/outlook/cmo/furniture/worldwide>

Superideal. (2025). Tendências em Design de Interiores no Mercado Português <https://www.superideal.pt/novidades/tendencias-design-de-interiores-mercado-portugues>

Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Tóth, B., Sachidanandan, S., & Jørgensen, E. S. (2020). Balancing relevance and discovery to inspire customers in the IKEA App. In *Proceedings of the 14th ACM Conference on Recommender Systems*. <https://doi.org/10.1145/3383313.3411550>

Verhagen, T., van Nes, J., Feldberg, F., & van Dolen, W. (2014). Virtual customer service agents: Using social presence and personalization to shape online service encounters. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(3), 529–545. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12066>

Wayfair. (2023). Wayfair launches Decorify, a virtual room styler powered by generative AI. <https://investor.Wayfair.com/news/news-details/2023/Wayfair-Launches-Decorify-a-Virtual-Room-Styler-Powered-by-Generative-AI/default.aspx>

Yanaze, M. H., Almeida, E., & Yanaze, L. K. H. (2022). *Marketing digital: conceitos e práticas* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva Uni. ISBN 978-6587958149

Zolak. (2024). IKEA Kreativ vs ZOLAK Showroom: Different targets, one vision of innovation. <https://zolak.tech/blog/Ikea-kreativ-vs-zolak-showroom>