

**UNIVERSIDADE CATÓLICA
PORTUGUESA. PORTO**
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO

Gestão de Serviços

Tese submetida à Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional do Porto, em cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Serviços.

Modalidade de Trabalho

Dissertação

Tema

O desenho do serviço e o *servicescape*: o estudo do caso IKEA.

Autor

Cláudio Fonseca Magalhães

Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa

Data

Março 2012



“Risk more than others think is safe. Care more than others think is wise. Dream more than others think is practical. Expect more than others think is possible.”

Claude Thomas Bissell

AGRADECIMENTOS

O autor deseja deixar expresso o seu sincero agradecimento a todos aqueles que consigo partilharam mais uma fase, um objectivo e uma conquista, que apesar de pessoal é também parte intrínseca de todos eles.

Ao amor, à amizade e para F. para L. e para sempre para S.

RESUMO

O presente trabalho estuda o caso da empresa IKEA no intuito de conhecer o desenho do seu serviço e especificidades da sua implementação, particularmente da sua componente física.

Começa por fazer uma revisão de literatura sobre o desenho de serviços, focando-se essencialmente em três questões: em primeiro lugar, qual a sua importância no sector dos serviços, em segundo lugar qual a sua definição, e por último quais os elementos que o constituem. Esta revisão averiguou que o desenho do serviço é percebido como um processo pelo qual se alinham diferentes elementos, entre os quais o suporte físico do serviço, de forma a construir uma oferta satisfatória para o cliente.

Seguidamente é focada essa componente física do desenho do serviço ou *servicescape*, tentando encontrar a sua definição, perceber a sua importância e identificar as dimensões que o constituem. Desta revisão da literatura surgiu a constatação da importância do *servicescape* como ferramenta capaz de influenciar o comportamento do cliente e contribuir para a sua experiência de compra.

Posteriormente é feita uma sucinta introdução à organização IKEA, focando a sua história, alguns conceitos relevantes do seu modelo de negócio e particularidades da experiência oferecida pelo seu serviço.

Por fim é feita uma análise à componente física do desenho do serviço IKEA, por contraste quer com a literatura quer com a realidade empiricamente observável, no intuito de perceber o alinhamento entre a teoria e a realidade.

O estudo apresenta conclusões sobre o alinhamento da componente física do desenho do serviço IKEA face à literatura revista e discute a forma como esta se enquadra no seu conceito e modelo de negócio e contribui para a experiência de compra nas lojas IKEA.

Palavras-Chave: Serviço, Desenho, *Servicescape*, IKEA, Experiência.

ABSTRACT

This work is a case study of the IKEA organization, with the purpose of understanding the design of its service and specificities of its implementation with focus on its physical aspects.

It starts with a literature review on the subject of service design, trying to answer three fundamental questions: firstly, what is the importance of service design in the services sector; secondly, what is the definition of service design; and lastly which elements constitute the service design. This review then finds that service design is perceived as a process in which, from the alignment of its different elements, including its physical installations, a satisfactory service offer is built.

The work then focuses on the physical component, or servicescape, of the service design, trying to understand its importance, its definition and its dimensions. From this, the work concludes about the importance of the servicescape as a tool capable of exerting influence on customer's emotional states and behavior.

The work then analyses the IKEA organization, focusing on its history and some of the relevant facts and concepts of its business model and service experience.

Lastly the work analyses the physical installations of the IKEA service design, and the characteristics found in its stores, comparing the empirical facts with the literature review.

The work then presents its conclusions about the alignment between those empirical facts and the literature review on the physical component of service design. The work also discusses the relation between IKEA's servicescape and the organization's business model and concept and its contribution to the service experience it offers.

Key-Words: Service, Design, Servicescape, IKEA, Experience.

ÍNDICE DE CONTEUDOS

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTEUDOS	VI
ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS	IX
INTRODUÇÃO	I
1. O DESENHO DOS SERVIÇOS	4
1.1 IMPORTÂNCIA DO DESENHO NOS SERVIÇOS	4
1.2 DEFINIÇÃO DE DESENHO DE UM SERVIÇO	6
1.2.1 <i>Processo de desenho de um serviço</i>	7
1.3 SÍNTESE DO CAPÍTULO	9
2. O SERVICESCAPE	10
2.1 DEFINIÇÃO DE SERVICESCAPE	10
2.2 IMPORTÂNCIA DO SERVICESCAPE	11
2.3 DIMENSÕES DO SERVICESCAPE	13
2.3.1 <i>Condições ambientais</i>	13
2.3.2 <i>Layout</i>	16
2.3.3 <i>Sinais, símbolos e artefactos</i>	19
2.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO	20
3. A IKEA	22
3.1 FACTOS E HISTÓRIA	22
3.2 O MODELO DE NEGÓCIO E CONCEITO IKEA	24
3.3 A EXPERIÊNCIA IKEA	28
3.4 SÍNTESE DO CAPÍTULO	31
4. O DESENHO DO SERVIÇO IKEA	32
4.1 O SERVICESCAPE NAS LOJAS IKEA	32
4.1.1 <i>As condições ambientais numa loja IKEA</i>	33
4.1.2 <i>O layout numa loja IKEA</i>	37
4.1.3 <i>Os sinais, símbolos e artefactos numa loja IKEA</i>	43
4.2 SÍNTESE DO CAPÍTULO	50

5. CONCLUSÃO	50
5.1 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	50
5.2 CONTRIBUTOS, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	60
5.3 CONCLUSÕES FINAIS	61
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

ILUSTRAÇÃO 1-1: A ACTIVIDADE DE DESENHAR UM SERVIÇO VISTA COMO UM PROCESSO	8
ILUSTRAÇÃO 1-2: PROCESSO DO DESENHO DE UM SERVIÇO.....	9
ILUSTRAÇÃO 2-1: REPRESENTAÇÃO DO MODELO MEHRABIAN-RUSSEL	12
ILUSTRAÇÃO 2-2: RELAÇÃO ENTRE TIPOS DE PROCESSOS E TIPOS DE <i>LAYOUT</i>	18
ILUSTRAÇÃO 2-3: RELAÇÃO ENTRE TIPOS BÁSICOS DE <i>LAYOUT</i> E TIPO DE FLUXO	19
ILUSTRAÇÃO 3-1: A COMPETIÇÃO DIRECTA FACE À CRIAÇÃO DE <i>BLUE OCEAN</i>	27
ILUSTRAÇÃO 3-2: FACTORES DE UMA EXPERIÊNCIA DE COMPRA AGRADÁVEL.....	29
ILUSTRAÇÃO 4-1: UMA COZINHA, EXPOSTA NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	34
ILUSTRAÇÃO 4-2: UMA SALA, EXPOSTA NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	34
ILUSTRAÇÃO 4-3: PLANO DA SECÇÃO DE RETALHO NUMA LOJA IKEA.....	37
ILUSTRAÇÃO 4-4: PORMENOR DA ZONA DE EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS NA LOJA IKEA-MATOSINHOS.....	38
ILUSTRAÇÃO 4-5: PORMENOR DO ARMAZÉM DE SELF-SERVICE DA LOJA IKEA-MATOSINHOS	38
ILUSTRAÇÃO 4-6: FLUXO TÍPICO DE CLIENTES NA SECÇÃO DE RETALHO DE UMA LOJA IKEA.....	39
ILUSTRAÇÃO 4-7: TIPOS BÁSICOS DE <i>LAYOUT</i> NA RESTAURAÇÃO.....	40
ILUSTRAÇÃO 4-8: PARTE DA SECÇÃO DE RESTAURAÇÃO DA LOJA IKEA-MATOSINHOS	41
ILUSTRAÇÃO 4-9: CARTAZES EXPLICATIVOS DO CONCEITO IKEA NA LOJA IKEA-MATOSINHOS.....	44
ILUSTRAÇÃO 4-10: CARTAZ EXPLICATIVO DO PROCESSO DE COMPRA NA LOJA IKEA-MATOSINHOS.....	44
ILUSTRAÇÃO 4-11: CARTAZ INDICADOR DE REGRAS DE SEGURANÇA NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	45
ILUSTRAÇÃO 4-12: CARTAZ EXPLICATIVO DE SÍMBOLOS USADOS NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	46
ILUSTRAÇÃO 4-13: SETA INDICADORA DE DIRECÇÃO NO CHÃO DA LOJA IKEA-MATOSINHOS	47
ILUSTRAÇÃO 4-14: MAPA DO RECINTO PRESENTE NA LOJA IKEA-MATOSINHOS.....	47
ILUSTRAÇÃO 4-15: SINAL DE DIRECÇÃO COLOCADO NO TECTO NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	48
ILUSTRAÇÃO 4-16: PORMENOR DO MAPA DO RECINTO ENCONTRADO NA LOJA IKEA-MATOSINHOS	48

ÍNDICE DE ANEXOS

TABELA 1: VERSÃO SUMARIZADA DOS FACTORES QUE INFLUENCIARAM OS ENTREVISTADOS E AS ACTIVIDADES EM QUE PARTICIPARAM NA SUA VISITA A UMA LOJA IKEA.	66
TABELA 2: VERSÃO SUMARIZADA DA OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE OS DIFERENTES FACTORES DO AMBIENTE DA LOJA.	66
TABELA 3: FACTORES DE INFLUÊNCIA NA EXPERIÊNCIA DE COMPRA E SUA FREQUÊNCIA NOS INCIDENTES CRÍTICOS RELATADOS.	67

INTRODUÇÃO

No sector dos serviços, o desenho do serviço assume-se cada vez mais como um instrumento determinante no sucesso das organizações. Isto porque é através do desenho do serviço que a conexão entre a empresa e o cliente pode ser estabelecida de forma mais sólida e duradoura. Na oferta de um serviço é fundamental atrair, cativar e reter o cliente, sendo que uma organização preocupada com o bom desenho do seu serviço será capaz de criar valor adicional e ir ao encontro das necessidades dos seus clientes de forma mais eficaz, adquirindo assim vantagens competitivas em relação aos seus competidores (Moritz, 2005; Chambers et al., 2010).

Este valor criado pelas organizações é o contributo mais importante para o processo que leva da satisfação do cliente à lealdade e retenção do mesmo. As organizações podem criar valor de dois tipos. O valor funcional que está relacionado com a capacidade da empresa ou marca de poupar tempo e dinheiro ao cliente sendo conveniente, acessível e fácil de usar. O valor emocional que é o nível a que a empresa e os seus empregados fazem os seus clientes sentirem-se importantes, valorizados e especiais. Quando estes dois tipos de valor existem, contribuem para maior lealdade emocional e relações mais longas fazendo com que a escolha do consumidor seja mais resistente à competição (Barnes, 2003; Isaksson & Suljanovic, 2006).

Parte fundamental da criação deste valor emocional e funcional é o suporte físico do serviço, ou *servicescape*, pela sua capacidade de influenciar emoções e guiar comportamentos no cliente (Kotler, 1973; Mehrabian & Russell, 1974; Donovan & Rossiter, 1982; Baker, 1987; Eze & Harris, 2007).

Este estudo foca-se na componente física do desenho do serviço e confronta a literatura existente e o caso específico da IKEA, no intuito de aferir sobre o alinhamento entre ambas.

A escolha da organização IKEA justifica-se não só pela sua dimensão e comprovado sucesso mas também pelas especificidades do desenho do seu serviço que confere ao *servicescape* das suas lojas particularidades únicas.

As organizações com uma oferta favoravelmente comparável em relação à concorrência em um ou mais dos três grandes pontos – melhor, mais rápido, mais barato – são percebidas pelos clientes como superiores nos seus produtos e serviços. A IKEA aparece como o exemplo clássico disso mesmo, encontrando sucesso através da criação de vantagens competitivas e indo ao encontro das necessidades dos seus clientes de forma mais eficaz do que a concorrência (Isaksson & Suljanovic, 2006).

Este sucesso será derivado em parte do *servicescape* encontrado nas suas lojas e da experiência de compra que este potencia, daí a relevância do seu estudo. É por isso também objectivo deste trabalho encontrar no desenho do serviço IKEA e particularmente no *servicescape* das suas lojas factores que contribuem, moldam e influenciam essa experiência de compra.

A parte de investigação deste trabalho foi constituída por duas fases. A primeira consistiu no levantamento e seleção de literatura relevante. A segunda consistiu na recolha de dados empíricos efectuada numa visita feita pelo autor à loja da IKEA em Matosinhos, Porto.

Este trabalho divide-se assim em três partes fundamentais, a saber:

- 1) A primeira parte está dividida em três capítulos de revisão da literatura, em que o primeiro define e contextualiza a importância do desenho dos serviços; o segundo explora a componente física do desenho de um serviço ou o *servicescape*, discutindo a sua definição e importância, e identificando as dimensões que o constituem e as características relevantes de cada uma delas; o terceiro estuda a organização IKEA focando-se em factos relevantes da sua história, do seu modelo de negócio e da experiência oferecida pelo seu serviço.
- 2) A segunda parte é constituída pelo capítulo quatro onde é feito um estudo empírico sobre as características de cada uma das dimensões do *servicescape* encontradas nas lojas IKEA, nomeadamente na loja IKEA-Matosinhos, confrontando através de três quadros síntese a realidade observável com a literatura revista anteriormente e com literatura específica do caso IKEA.

- 3) A terceira e última parte constituída pelo capítulo cinco, apresenta as conclusões obtidas acerca do alinhamento entre os dados empíricos e o que é proposto na literatura revista, e discute a ligação entre o *servicescape* das lojas IKEA e o seu contributo na influência exercida sobre o cliente e a agradabilidade da experiência de compra oferecida pela organização. Este capítulo identifica também as limitações do estudo e apresenta sugestões para trabalhos futuros.

I. O DESENHO DOS SERVIÇOS

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura sobre o desenho dos serviços onde se apresenta uma breve discussão sobre a sua importância para as organizações. É feita também uma tentativa de encontrar uma definição consensual, que permita explicar de forma prática em que consiste o processo de desenhar um serviço, e quais os elementos que fazem parte desse processo.

I.1 Importância do desenho nos serviços

O desenho do serviço é um campo multidisciplinar e integrativo que ajuda a inovar ou melhorar serviços para os tornar mais úteis, fáceis de usar, e desejáveis, tornando-os ao mesmo tempo mais eficientes e efectivos para as organizações (Moritz, 2005).

Assume-se por isso como uma dimensão estratégica de extraordinária importância no sector dos serviços, na medida em que permite criar processos, sistemas e experiências complexas e interactivas, integrando dimensões diversas como a gestão, marketing ou I&D¹, tentando interligar a organização com o cliente de uma nova forma, criando ao mesmo tempo vantagens competitivas únicas que ajudam ao desenvolvimento não só das empresas como da própria economia (Moritz, 2005).

Para as organizações o desenho do serviço oferece a possibilidade de criar valor adicional, diferenciar-se da concorrência, melhorar a alocação de recursos e conectar-se aos clientes de uma forma desejável. Para os clientes o desenho do serviço representa uma melhoria da sua vida propiciando experiências de qualidade (Moritz, 2005; Chambers et al, 2010). O objectivo principal do desenho do serviço será assim corresponder às necessidades actuais e antecipadas dos clientes, o que sendo conseguido ajuda a organização a conectar-se fortemente com o cliente, o que aumenta a sua competitividade e lhe permite destacar-se e diferenciar-se no mercado (Chambers et al., 2010).

¹ Investigação e Desenvolvimento

O papel que o desenho do serviço pode desempenhar no sucesso das organizações pode assim assumir-se como crucial, e catalisador de vários factores de mudança, (Moritz, 2005), tais como:

- A verdadeira compreensão das necessidades do mercado – pelo facto do cliente ser parte integrante da disponibilização do serviço, também é parte integrante do seu desenho. A avaliação do serviço é feita por isso pelo próprio cliente enquanto este o experiencia, tornando evidentes as suas reais necessidades. O desenho do serviço ajuda assim as organizações a gerir a busca da qualidade dos seus serviços.
- A maximização dos recursos disponíveis – o desenho do serviço ajuda as organizações a utilizar os seus recursos de forma mais eficiente e rentável.
- A mudança da cultura organizacional – a disponibilização de um serviço de sucesso implica o trabalho conjunto de muitas pessoas diferentes. O desenho do serviço ajuda a integrar colaboradores de todos os níveis da organização; orientando a partilha do contributo de cada um.
- Novas perspectivas de desenvolvimento futuro – a verdadeira compreensão das necessidades do mercado confere às organizações a possibilidade de liderar o mercado através do desenho do serviço em vez de simplesmente reagir à concorrência. O desenho do serviço também ajuda as organizações a encontrarem novos usos para conhecimento, experiência e recursos já existentes.
- Aumento de eficácia – pelo facto de estabelecer a conexão com o cliente, o desenho do serviço ajuda a alcançar os resultados esperados e a gerir o cumprimento dos objectivos propostos pela organização.
- Aumento de eficiência – o desenho do serviço ajuda a reduzir custos de desenvolvimento, suporte, formação, documentação e manutenção assegurando a optimização do uso dos recursos disponíveis.
- Conexão entre organização e clientes – um bom desenho do serviço aumenta a satisfação do cliente, gere as suas expectativas e utiliza o seu *feedback* para melhorar continuamente. O resultado de um bom desenho do serviço será um cliente satisfeito, comprador e fiel, com uma relação duradoura com a organização.

- Experiência de qualidade como base de sucesso – o desenho do serviço ajuda a definir cada detalhe do serviço de forma a gerir expectativas e moldar uma experiência desejável, oferecendo uma qualidade consistente, que faz o cliente sentir-se valorizado.
- Diferenciação face à concorrência – o desenho do serviço pode ser a ferramenta chave de diferenciação face à concorrência. Na comparação entre dois serviços, a ideia base pode ser a mesma, no entanto a experiência pode ser desenhada para ser completamente diferente. O desenho do serviço ajuda não só a diferenciá-lo como a comunicar e tornar mais explícita essa diferença ao cliente.
- Afinidade com a marca – um bom desenho de serviço que ofereça ao cliente uma boa experiência, potencia a afinidade deste com a marca. Uma grande parte dos consumidores é fiel a um determinado número de marcas específicas e usa repetidamente os seus serviços.

A literatura demonstra assim consenso no que diz respeito à relevância do desenho do serviço. Como ideia geral é importante reter que um bom desenho do serviço, satisfaz os consumidores, comunica ao mercado de forma clara e eficiente o propósito do serviço e traz em última análise, pelo desempenho que possibilita, mais-valias financeiras ao negócio (Chambers et al., 2010).

1.2 Definição de desenho de um serviço

O desenho do serviço pode ser visto como o desenho de experiências intangíveis que chegam às pessoas através de diversos pontos de interação e que acontecem ao longo de um determinado tempo (Moggridge, 2007; Marcellius & Neubauer, 2010). É este desenho que cria e molda o interface ou ambiente do cliente, e constrói todos os detalhes da jornada que este vive ao longo dessa experiência (Moritz, 2005). Essa construção por sua vez é feita através da combinação apropriada entre diversas componentes, físicas e não físicas (Goldstein et al., 2002).

O desenho do serviço pode por isso, em última análise, ser definido como o processo pelo qual, a partir de um conceito e estratégia iniciais, se constrói uma determinada experiência através da correcta integração de um conjunto de elementos, nomeadamente as instalações físicas, o pessoal, os equipamentos, os processos e a tecnologia.

1.2.1 Processo de desenho de um serviço

Da tentativa de definição de desenho do serviço a literatura sugere que o mesmo é sobretudo percebido como um processo. Surge por isso a necessidade de esclarecer esse processo.

O desenho de qualquer produto ou serviço pode ser considerado como tendo três aspectos, um conceito que traduz o entendimento sobre a natureza, o uso e o valor do serviço ou produto; um conjunto de componentes que proporcionam os benefícios definidos no conceito; e um processo, que define a forma como esses componentes serão criados e fornecidos (Chambers et al., 2010).

Este processo atravessa diferentes fases, nomeadamente: a geração do conceito global, a filtragem ou teste da adequação geral do conceito; o desenho preliminar; a avaliação e melhoramento; e finalmente o protótipo e desenho final (Chambers et al., 2010). É um processo contínuo, visto as organizações muitas vezes continuarem a investir nas suas instalações ou na formação da sua força de trabalho, e que envolve decisões por parte de vários níveis da organização, como o estratégico ou operacional, na busca de consistência e foco na disponibilização do serviço correcto para o público correcto (Goldstein et al., 2002; Moritz, 2005).

Estas fases são também conhecidas e resumidas como os quatro D's do processo do desenho do serviço (Moritz, 2005):

- Descobrir – fase em que se trata de perceber as necessidades do cliente, da organização e do mercado;
- Definir – fase em que se matura e aperfeiçoa as ideias;
- Desenvolver – fase em que se transformam as ideias em opções praticáveis;

- Disponibilizar – fase em que se implementa o serviço.

A Ilustração seguinte sugere um diagrama representativo da actividade de desenhar como um processo em si.

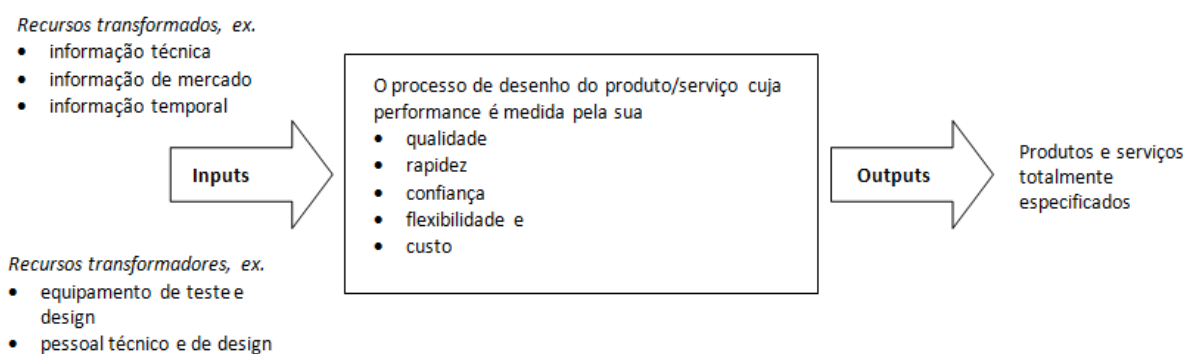


Ilustração I-1: A actividade de desenhar um serviço vista como um processo

Fonte: Chambers et al., 2010

A figura supra, ilustra o desenho do serviço como um diagrama de *input* – transformação - *output*. No processo de desenhar um serviço, a partir do conceito inicial, tomam-se *inputs* de dois tipos: recursos transformados, que constituem maioritariamente informação de vários tipos, sejam, previsões de mercado ou dados técnicos; e recursos transformadores, como gestores operacionais, pessoal técnico ou equipamento. Da transformação destes *inputs* surge a especificação final do serviço. O objectivo último do processo de desenhar um serviço será assim produzir um serviço que satisfaça o cliente de acordo com os seus desejos em termos de factores como a qualidade, rapidez, confiança, flexibilidade e custo (Chambers et al, 2010).

A ilustração seguinte apresenta mais uma representação possível do processo de desenhar um serviço.

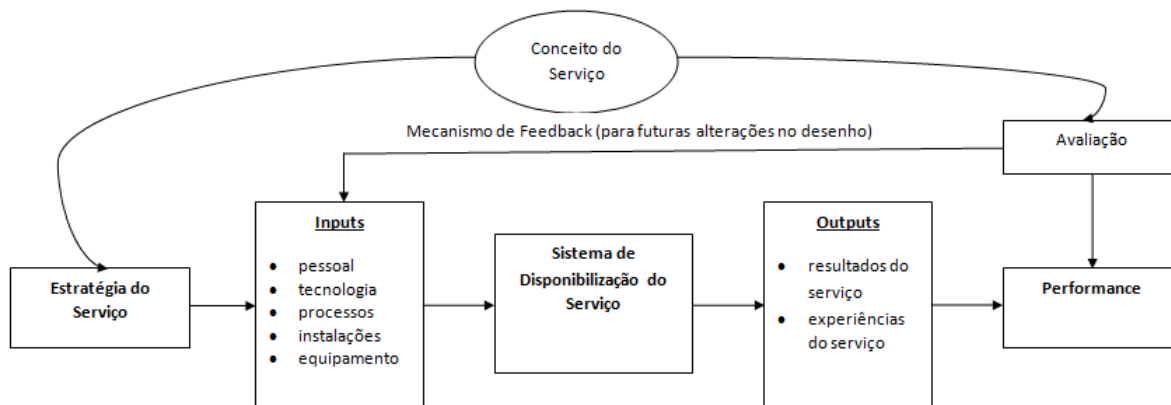


Ilustração I-2: Processo do desenho de um serviço

Fonte: Goldstein et al., 2002

Mais uma vez a figura ilustra um diagrama de transformação de *inputs* em *outputs*. Novamente a partir do conceito inicial, alinhado com a estratégia de serviço tomam-se os *inputs*, cuja combinação conduzirá aos *outputs*, ou seja o serviço final com os seus resultados e experiências. Por sua vez os *outputs* determinarão a *performance* do serviço, cuja avaliação funcionará como mecanismo de *feedback* para alterações e melhoramentos futuros, através da recombinação dos *inputs*, evidenciando o carácter cíclico, faseado e contínuo do processo. Nesta representação encontramos como *inputs* ou elementos do desenho do serviço: o pessoal, a tecnologia, os processos, as instalações físicas e o equipamento.

Outros autores sugerem diferentes elementos, incluindo a informação ou o próprio cliente.

1.3 Síntese do capítulo

Neste primeiro capítulo fez-se uma introdução ao desenho do serviço definindo e contextualizando a sua função e importância.

Desta revisão de literatura constatou-se que a importância do desenho do serviço deriva da sua capacidade de ser utilizado como um instrumento de gestão e diferenciação para as organizações. Através das definições encontradas constatou-se também que o

desenho do serviço é percebido como um processo de alinhamento dos diversos elementos que o constituem. Destes elementos fazem parte entre outros as instalações físicas.

As instalações físicas são o suporte físico do serviço ou *servicescape*, termo aplicado pela primeira vez por Bitner (1992), e serão o elemento escolhido como objecto de análise para o presente estudo, e o tema abordado no capítulo seguinte.

2. O SERVICESCAPE

Neste capítulo é feita uma revisão da literatura sobre o *servicescape*, de forma a perceber a importância que este assume no desenho de um serviço, e na forma de comunicar o serviço ao cliente influenciando o seu comportamento, contribuindo para a sua experiência e moldando a avaliação que este faz da mesma.

2.1 Definição de *servicescape*

Em termos da definição do que é o *servicescape*, Bitner (1992) sugere que o mesmo é o conjunto de factores físicos objectivos que podem ser controlados pela organização como forma de guiar as acções de clientes e colaboradores. Por sua vez já Kotler (1973) tinha anteriormente encontrado uma definição de *servicescape* como o ambiente físico capaz de produzir efeitos emocionais específicos no cliente que potenciem a probabilidade de compra. Também Arnould et al. (1998) sugerem que o *servicescape* é o desenho consciente de lugares calculados para produzirem acções comercialmente relevantes.

Numa tentativa de englobar as três definições anteriores Ezhe & Harris (2007) definem *servicescape* como o ambiente físico, com ou sem *input* do cliente, que alberga o encontro do serviço e provoca reacções pessoais nos clientes levando-os a exhibir comportamentos de aproximação ou afastamento.

Todas as definições acima referidas se revelam concordantes. Este estudo por sua vez adoptará como referência a definição sugerida por Ezhe *and* Harris.

2.2 Importância do *servicescape*

Como visto na definição de *servicescape*, a sua relevância vai além da simples função de suporte físico do serviço. A sua importância deriva em grande parte da sua capacidade de influenciar as emoções e comportamentos dos clientes.

O interior e exterior de uma loja ou de um espaço de prestação podem ser desenhados de forma a criar sensações específicas nos clientes que poderão ter um efeito importante nas intenções de compra (Kotler, 1973). A capacidade do ambiente físico de influenciar comportamentos é particularmente aparente nos serviços, porque o serviço é geralmente produzido e consumido simultaneamente, sendo que o cliente experiencia o mesmo no estabelecimento físico da empresa (Bitner, 1992). A percepção que as pessoas têm do ambiente físico afecta portanto as suas emoções, crenças e sensações, o que por sua vez influencia o seu comportamento (Bitner, 1992).

Estes comportamentos foram sugeridos pela primeira vez por Mehrabian *and* Russell (1974) no seu modelo S-O-R², amplamente referenciado na literatura, que propõe que os estímulos do *servicescape* afectam o estado emocional do cliente e por isso conduzem a respostas de aproximação ou afastamento (Ezhe & Harris, 2007).

Com base neste mesmo modelo, Bitner (1982) identifica as respostas de aproximação como todos os comportamentos positivos direccionados a um determinado lugar, como o desejo de permanecer, explorar, trabalhar, ou associar-se ao mesmo; enquanto as respostas de afastamento reflectem o oposto. Também Donovan *and* Rossiter (1982) no seu estudo sobre o modelo apresentado por Mehrabian *and* Russell (1974) confirmam que as respostas de aproximação em relação a um lugar como satisfação, retorno, atracção, simpatia para com os outros, dinheiro e tempo gastos, são influenciados por percepções em relação aos elementos que compõem o *servicescape* do mesmo.

² Stimulus-organism-response :Mehrabian-Russell Affect Model

A ilustração abaixo apresenta uma representação gráfica do modelo Mehrabian-Russel.

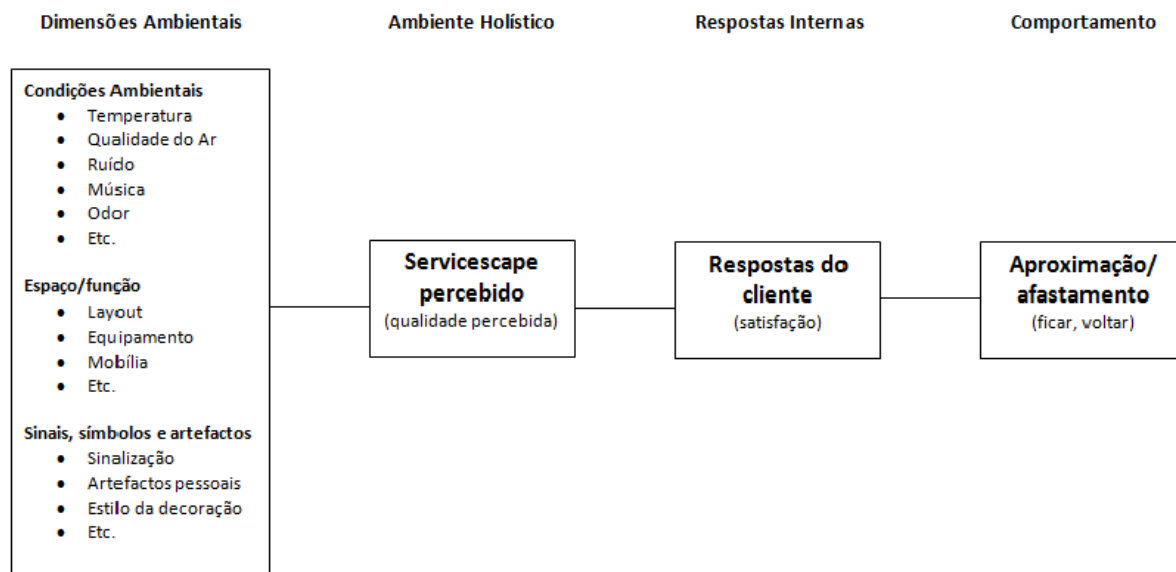


Ilustração 2-1: Representação do modelo Mehrabian-Russel

Fonte: Blodgett & Wakefield, 1996

A figura ilustra a relação entre os estímulos do *servicescape* e o comportamento do cliente. A partir dos estímulos que o cliente recebe das dimensões tangíveis do ambiente físico do serviço, terá uma percepção global do *servicescape* que provocará uma resposta interna e pessoal que se poderá traduzir em satisfação, indiferença ou insatisfação, o que por sua vez determinará o seu comportamento de ficar, sair, voltar ou não voltar. O facto de estas dimensões estarem sobre o controle da organização e poderem ser moldadas de acordo com as suas intenções tornam o *servicescape* uma ferramenta de grande potencial.

Outros autores sugerem também a importância do *servicescape* não apenas como ferramenta capaz de direccionar o comportamento do cliente, mas também como tendo influência na percepção deste acerca da qualidade da loja e do próprio serviço (Baker et al, 1994; Kuehn et al, 2005). Os aspectos tangíveis de um serviço, sendo os únicos que podem ser julgados pelo cliente no decorrer da experiência, agem como pistas para avaliar a qualidade desse mesmo serviço (Kuehn et al, 2005). O suporte físico revela-se assim como a manifestação visível do serviço intangível, que leva o cliente, particularmente num primeiro encontro, a fazer um julgamento pessoal acerca da organização (Kotler, 1973; Levitt, 1981; Baker, 1987; Lin, 2004; Ezeh & Harris, 2007).

2.3 Dimensões do Servicescape

As dimensões ou componentes do *servicescape* podem ser de dois tipos, estéticas ou funcionais (Baker, 1997; Eze & Harris, 2007). Apesar de fortemente relacionadas entre elas, as componentes estéticas promovem efeitos sensoriais enquanto as componentes funcionais facilitam o comportamento do cliente (Aubert-Gamet, 1997).

Vários autores sugerem componentes similares mas ao mesmo tempo distintas que compreendem o *servicescape* (Eze & Harris, 2007). Uma destas sugestões é feita por Bitner (1992), que identifica como particularmente relevantes, três componentes do *servicescape*:

- Condições ambientais;
- *Layout* espacial;
- Sinais, símbolos e artefactos.

Estas três dimensões juntas ou isoladamente ajudam o cliente a perceber o lugar onde se encontra e afectam a percepção que este tem do mesmo (Bitner, 1992).

2.3.1 Condições ambientais

Em relação às condições ambientais ou atmosfera de um lugar, estas são percebidas pelos cinco sentidos, (Kotler, 1973; Bitner, 1992). Incluem características de fundo por vezes imperceptíveis, como temperatura, som, iluminação ou odor, cujo efeito na percepção global do cliente é especialmente notório quando atingem níveis extremos, como luz demasiado intensa ou música demasiado alta, quando o cliente passa muito tempo na loja, ou quando entram em conflito com as suas expectativas (Baker et al., 1992; Bitner, 1992).

As condições ambientais são a componente mais estética do *servicescape* e por isso também a mais subjectiva na medida em que diferentes condições poderão ter efeitos distintos de indivíduo para indivíduo. A atmosfera percebida poderá assim ser diferente da atmosfera intencional. Esta atmosfera poderá ter um papel importante no processo de

compra, podendo os clientes escolher o vendedor tanto pela atmosfera da sua loja como pelos seus produtos (Kotler, 1973).

Mais, à medida que os produtos e serviços em determinadas indústrias se tornam cada vez mais homogéneos, a atmosfera oferecida pelo vendedor poderá tornar-se o real factor diferenciador e o principal instrumento de competição (Kotler, 1973).

Isto não significa no entanto que exista uma atmosfera ideal para cada indústria, visto cada mercado ser composto por indivíduos com diferentes gostos. A escolha de uma atmosfera apropriada derivará muito da mesma forma que qualquer outra decisão de *marketing*, baseando-se primeiramente em quatro factores: o público-alvo; o que o público-alvo procura na experiência de compra; as variáveis de ambiente que poderão fortificar as reacções emocionais procuradas nessa experiência de compra; e a capacidade de competir com atmosferas concorrentes (Kotler, 1973).

Daqui resulta uma consideração importante; tendo em conta aquilo que o cliente procura na experiência de compra, é fundamental que o público-alvo sinta e acredite que os valores que procura estão potencialmente presentes no estabelecimento, sendo a atmosfera um dos principais canais de comunicação desses valores (Kotler, 1973).

Terá assim de ser considerada a forma como a aparência, o som, o cheiro e a textura poderão cada um contribuir para o efeito global desejado (Kotler, 1973).

Já em 1973, Kotler defendia, no seu artigo sobre o ambiente como ferramenta de *marketing*, referindo-se especificamente às lojas de retalho mobiliário, que a típica loja era lotada e pouco impressionante, e a sua atmosfera não reforçava em nada o acto da compra. Algumas lojas tornavam-se no entanto pioneiras em concretizar atmosferas positivas, como sendo a apresentação nos seus espaços de cenários integrados que exibiam modelos de divisões mobiladas com determinada linha de produtos. Isto teria dois efeitos favoráveis; em primeiro lugar o cliente poderia visualizar como determinada peça de mobília funcionava num determinado cenário; e em segundo lugar o cliente que intencionasse replicar esse cenário poderia adquirir o conjunto completo.

A criação destas exposições ajuda o cliente a ultrapassar o seu problema de decisão mais confortavelmente e com mais confiança, e o desenho deste ambiente ajuda a

acalmar o cliente ansioso, proporcionando-lhe uma experiência visualmente gratificante e reforçando sentimentos positivos em relação à aquisição de mobília (Kotler, 1973).

As pistas visuais tidas como mais relevantes são a cor, a luminosidade, o tamanho e a forma; as auditivas são o volume e o som; as olfactivas são o odor e a frescura; e as tácteis são a maciez, a suavidade e a temperatura (Kotler, 1973). Estas qualidades sensoriais podem ser intrínsecas ao espaço ou poderão ser controladas e desenhadas pelo vendedor (Kotler, 1973).

Alguns estudos apontam também para certas constatações empíricas sobre os efeitos gerais de algumas destas pistas. Em relação à cor, alguns autores sugerem que as cores mais quentes, como por exemplo o azul, parecem ser mais capazes de atrair as pessoas, e cores claras favorecem emoções mais positivas em relação a cores escuras (Bellizzi & Hite, 1992; Boyatzis & Varghese, 1994; Lin, 2004). Em relação à luminosidade, resultados indicam que ambientes melhor iluminados favorecem uma comunicação mais generalizada e informal entre clientes, enquanto luz pouco intensa propicia um ambiente mais íntimo e reservado. Ainda a luz, quando harmonizada com os objectos do espaço favorece uma percepção mais agradável do ambiente (Gifford, 1988; Lin, 2004). Em relação ao som, estudos sugerem que a música pode minimizar as más consequências de tempos de espera nos serviços, e pode mesmo influenciar o tempo que o cliente permanece dentro da loja (Yalch & Spangenberg, 1990; Hui et al., 1997; Lin, 2004). Outros resultados indicam também que o barulho demasiado alto em determinados ambientes, é percebido geralmente como irritante e desconfortável (Lin, 2004). Quanto ao odor, a literatura sugere que certos cheiros podem aumentar as percentagens de venda em certos ambientes, como por exemplo o cheiro a pão fresco nas padarias, ou podem simplesmente influenciar o humor e estado de espírito do cliente (Bone & Ellen, 1999; Lin, 2004).

Todos estes estímulos sensoriais, não são no entanto percebidos isoladamente. Todos eles se combinam para formar no indivíduo uma imagem holística do local onde se encontra (Lin, 2004).

2.3.2 Layout

O *layout* é aquilo que governa a aparência de um local porque se prende com a localização física dos recursos, sejam eles instalações, máquinas, equipamentos ou pessoal. (Chambers et al, 2010). A sua função não se resume unicamente à aparência, na medida em que existe uma relação importante entre *layout* e funcionalidade. Isto porque o *layout* se refere à maneira como máquinas, equipamentos e mobília estão dispostos, a dimensão e forma desses itens e a relação espacial entre eles; e a funcionalidade por sua vez se refere à capacidade desses mesmos itens de facilitarem determinadas acções e objectivos (Bitner, 1992). Um *layout* efectivo facilita por isso necessidades funcionais e ao mesmo tempo satisfaz necessidades de recriação e satisfação (Blodgett & Wakefield, 1996).

É também o *layout* que determina o fluxo dos recursos ao longo da operação, sendo que um *layout* desadequado pode conduzir a fluxos demasiado longos ou confusos, filas de espera, tempos de processo longos, inflexibilidade, imprevisibilidade e custos elevados (Chambers et al, 2010). No contexto dos serviços a acessibilidade conferida pelo *layout* assume ainda maior importância na medida em que a facilidade de entrada e saída, e o fácil acesso a serviços auxiliares, poderão ditar até que ponto o cliente poderá experimentar e aproveitar a oferta principal do serviço (Blodgett & Wakefield, 1996).

Os objectivos de um *layout* dependerão dos objectivos estratégicos da organização, no entanto existem alguns objectivos gerais comuns e relevantes em qualquer operação, que deverão definir um bom *layout*. Estes são:

- Segurança - em que os processos que constituam perigo deverão estar restritos a pessoal autorizado;
- Duração do fluxo - que deverá ser apropriada para o tipo de operação;
- Clareza do fluxo - que deverá estar bem evidente e sinalizado para clientes e pessoal;
- Condições dos colaboradores - que deverá estar afastado de locais desconfortáveis ou desagradáveis da operação;
- Coordenação da gestão - em que a supervisão deverá ser assistida no local por colaboradores e dispositivos de comunicação;

- Acessibilidade - em que todas as instalações e equipamentos deverão ter fácil acesso;
- Uso do espaço - que deverá ser o mais apropriado para o efeito que se pretende;
- Flexibilidade a longo prazo - que permita a alteração periódica.

Classificam-se também quatro tipos básicos de *layout*, a saber:

- *Layout* de posição fixa – onde a localização dos recursos é determinada não pelo fluxo dos recursos transformados mas sim pela conveniência dos recursos transformadores, com o objectivo de maximizar a contribuição dos primeiros no processo. Isto acontece geralmente quando a movimentação do produto ou do recipiente do serviço não é conveniente. Como exemplo pode referir-se um serviço de cirurgia, em que a deslocação do paciente não é aconselhada, ou igualmente um serviço de massagem, ou um restaurante tradicional.
- *Layout* funcional – onde a preocupação é a conveniência das funções dos recursos transformadores no processo, e recursos e processos similares se encontram agrupados no sentido de maximizar a eficiência e funcionalidade. Materiais, informação ou clientes movem-se pelo processo de acordo com as suas necessidades, e poderão ter por isso trajectos distintos. Como exemplo pode referir-se o caso de um supermercado.
- *Layout* em célula – onde os recursos transformados que entram na operação se movem directamente para uma secção determinada onde as suas necessidades estão localizadas. Depois de processados nessa célula, os recursos transformados poderão mover-se para outra célula, ou sair do processo. Como exemplo pode referir-se um serviço de *buffet*.
- *Layout* de produto – onde os recursos transformadores são posicionados inteiramente por conveniência dos recursos transformados. Materiais, informação ou clientes movem-se num trajecto pré-determinado onde a sequência de actividades está de acordo com a sequência global do processo. Como exemplo pode referir-se um serviço de cantina.

O *layout* adoptado pelas organizações será primeiramente influenciado pelo tipo de processos e actividades que estas desenvolvem. A literatura sugere a relação típica entre tipos de processos e tipos básicos de *layout*, como ilustrado na figura que se segue.

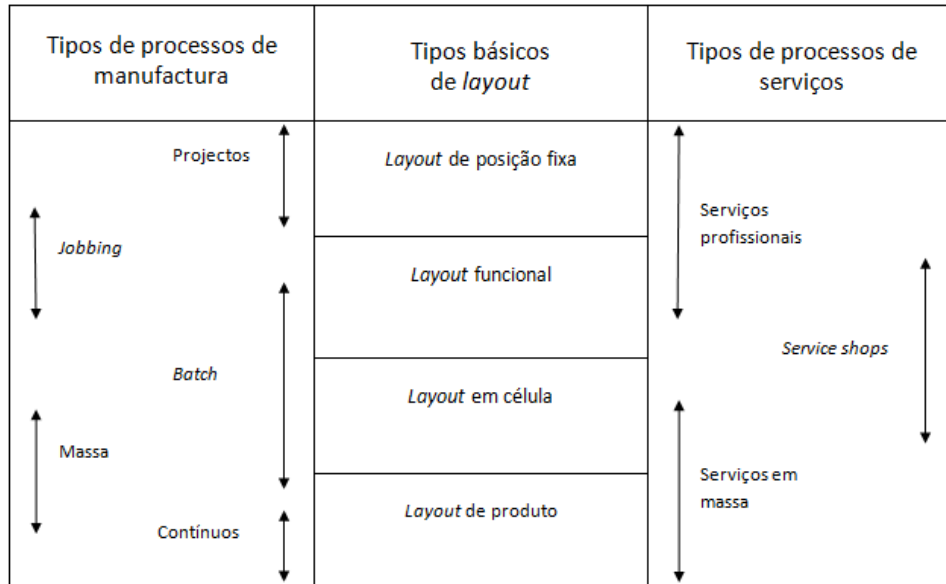


Ilustração 2-2: Relação entre tipos de processos e tipos de *layout*

Fonte: Chambers et al, 2010

No entanto um determinado tipo de processo não implica necessariamente um tipo básico de *layout* em particular, visto muitas organizações utilizarem nas suas operações *layouts* híbridos que combinam diferentes elementos de alguns ou todos os tipos básicos de *layout*, ou usam mais do que um tipo de *layout* básico puro em diferentes partes da operação.

A literatura sugere também a relação típica entre os tipos básicos de *layout* e o tipo de fluxo que os caracteriza. A figura seguinte evidencia a forma como o volume/variedade dos processos da operação influencia o tipo de *layout*, que por sua vez influencia o tipo de fluxo dos recursos.

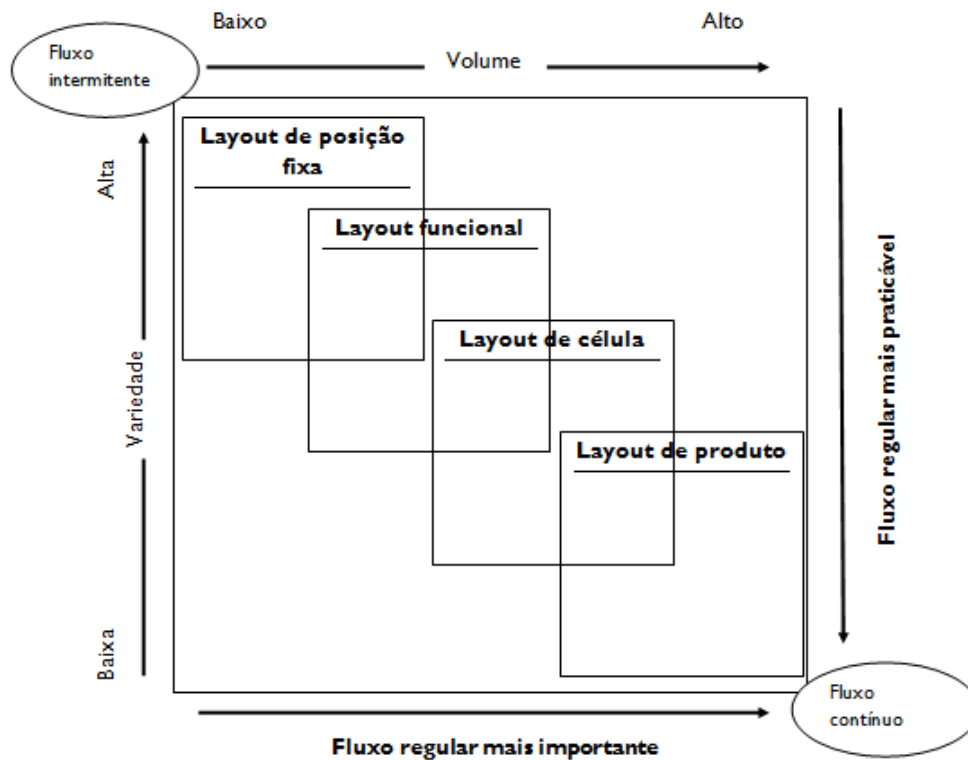


Ilustração 2-3: Relação entre tipos básicos de *layout* e tipo de fluxo

Fonte: Chambers et al, 2010

2.3.3 Sinais, símbolos e artefactos

Os sinais, símbolos e artefactos são descritos como todos os itens que de alguma maneira, servem no ambiente físico, como formas implícitas ou explícitas de comunicar com o cliente (Bitner, 1992). Estes podem ser usados como logótipos (nome da organização), para propósitos de direcção e orientação (entradas, saídas), ou para declarar regras de comportamento (proibição de fumar). Podem por isso ter um papel importante na comunicação da imagem da organização (Bitner, 1992).

Outros objectos ainda, podem comunicar menos directamente mas implicitamente sobre o local, as suas normas ou expectativas de comportamento, como sendo a qualidade dos materiais, peças de arte ou decoração que assumem significado simbólico e criam uma impressão estética global (Bitner, 1992).

Os sinais, símbolos e artefactos são também particularmente importantes na formação de primeiras impressões, na comunicação de novos conceitos ou no reposicionamento de um serviço, e em indústrias altamente competitivas onde os clientes procuram pistas capazes de diferenciar a organização (Bitner, 1992).

No entanto esta comunicação tão simbólica e estética é extremamente complexa e poderá ser intencional ou acidental, e poderá ser alvo de diferentes interpretações que poderão ter consequências pretendidas ou não pretendidas (Bitner, 1992).

2.4 Síntese do capítulo

Neste capítulo abordou-se a definição e importância do *servicescape*.

Da revisão de literatura surgiu a constatação da importância do *servicescape* não apenas como o suporte físico que alberga o encontro do serviço mas também como ferramenta ao dispor das organizações no sentido de guiar e influenciar o comportamento do cliente através da sua capacidade de provocar reacções emocionais no mesmo. Através da sua definição constatou-se que o *servicescape* é composto por três dimensões principais: as condições ambientais, o *layout* e os sinais, símbolos e artefactos; dimensões essas que no seu conjunto provocam no cliente uma percepção holística do local onde se encontra.

Seguidamente apresenta-se um quadro síntese que identifica as dimensões do *servicescape* que serão tidas como relevantes e analisadas no presente estudo.

Condições Ambientais:

- Exposição dos produtos
- Cor
- Luminosidade
- Música
- Ruído
- Odor
- Tacto
- Temperatura

Espaço/Função:

- *Layout*

Sinais, Símbolos e Artefactos:

- Cartazes
- Sinais de orientação e direcção

A escolha destes elementos baseou-se em dois factores principais. Em primeiro lugar a sua relevância constatada pela abundante referência encontrada ao longo da revisão da literatura e em segundo lugar o grau de facilidade de acesso à análise empírica dos mesmos no *servicescape* encontrado nas lojas IKEA.

3. A IKEA

Neste capítulo apresenta-se um breve resumo da história da organização IKEA. É também feita uma breve introdução a alguns conceitos relevantes do seu modelo de negócio e da sua experiência de compra.

3.1 Factos e história

A visão³ da IKEA é criar um melhor dia a dia para a maioria, tornando isso possível através da oferta de uma vasta gama de produtos mobiliários e para a casa, funcionais e de design atractivo, a preços tão baixos que estão ao alcance de todos. Foi este conceito que revolucionou o sector de retalho de mobiliário no início da década de 50 do século 20.

Hoje em dia, o sucesso da organização é sustentado pelos números. Em 2010, 699 milhões de pessoas visitaram as suas 316 lojas espalhadas por mais de 35 países, o que se traduziu num volume de vendas de 23,8 mil milhões de euros.

As suas origens foram no entanto humildes. O seu fundador começou a sua carreira empreendedora numa pequena vila no interior da Suécia, em 1943 como vendedor de pequenos objectos quotidianos como canetas, relógios e meias.

Anos mais tarde em 1948 a mobília é introduzida no negócio, sendo fabricada por pequenos produtores locais. É no entanto só no início da década de 50 que o verdadeiro conceito IKEA começa a tomar forma. Primeiro com a criação do catálogo de produtos e depois com a criação das salas de exposição onde os clientes podiam ver e tocar a mobília, testando a sua função e qualidade antes de fazer a encomenda.

Em 1956, devido à pressão da concorrência sobre os fornecedores no sentido de boicotarem a IKEA, esta decide tornar-se responsável pelo seu próprio design. Também nesse ano surge o conceito da embalagem plana e da montagem da mobília, quando um

³ <http://www.ikea.com> (31.05.2011)

dos seus primeiros colaboradores decide separar as pernas do tampo de uma mesa para a conseguir transportar na mala do carro.

Em 1958 é inaugurada a primeira loja IKEA em Älmhult na Suécia destacando-se de imediato como o maior centro de exposição de mobília na Escandinávia. Dois anos mais tarde é acrescentado um restaurante à loja de Älmhult.

Esta primeira loja é superada no entanto em 1965 quando a IKEA inaugura a sua maior loja, em Estocolmo na Suécia. O enorme sucesso e a elevada afluência de clientes à loja de Estocolmo conduzem a IKEA a outro dos seus conceitos importantes, a criação do armazém de *self-service*, onde o cliente encontra e levanta ele próprio os produtos.

Nos anos seguintes e até aos dias de hoje a IKEA continuou e continua a prosperar, assumindo-se como a força dominante no sector do retalho mobiliário a nível mundial

Seguidamente apresentamos uma síntese cronológica de marcos relevantes para o presente estudo, na história e evolução da organização:

- **1943** – A IKEA é fundada por Ingvar Kamprad.
- **1948** – A mobília é introduzida na gama de produtos vendidos pela IKEA.
- **1951** – Criado o catálogo de produtos IKEA.
- **1953** – Inaugurado o primeiro salão de exposição de mobília IKEA.
- **1956** – A IKEA torna-se responsável pelo *design* dos seus produtos; surge o conceito de embalagem plana.
- **1958** – Inaugurada a primeira loja IKEA.
- **1960** – Inaugurado o primeiro restaurante numa loja IKEA.
- **1965** – Inaugurada a maior loja IKEA, em Estocolmo na Suécia; surge o conceito do armazém de *self-service* nas lojas IKEA.

Pela história da organização IKEA, podemos também identificar a evolução do desenho do seu serviço e particularmente das suas lojas. Começando pela criação de salas de exposição onde o cliente podia observar a gama de produtos e depois efectuar a sua

encomenda, a IKEA evoluiu para lojas de grande dimensão longe dos centros urbanos onde o cliente se desloca geralmente de carro adquirindo e transportando ele próprio e de imediato a mobília do armazém para sua casa. A IKEA adaptou assim o seu serviço de acordo com os seus interesses e com as tendências do mercado, o que evidencia o carácter contínuo do processo de desenhar um serviço.

No próximo subcapítulo serão explorados mais a fundo o modelo de negócio da IKEA e alguns dos seus conceitos mais importantes já mencionados como a embalagem plana e o *self-service*.

3.2 O modelo de negócio e conceito IKEA

A vantagem competitiva alcançada pela IKEA baseou-se sobretudo numa estratégia de liderança de custo, assegurada pela diferenciação em relação à concorrência através da inovação dos processos tradicionalmente utilizados na indústria do retalho de mobiliário. Antes da revolução IKEA, a mobília era maioritariamente cara e feita por encomenda, cuja produção e entrega poderia levar várias semanas. A IKEA prometeu preços baixos, entrega imediata e design atractivo e de qualidade. Esta promessa apelou ao novo mercado emergente da altura, de jovens casais que procuravam mobilar o seu primeiro apartamento. Seguindo esta linha a IKEA foi capaz de criar novo espaço de mercado.

Particularmente importantes neste modelo de negócio foram os conceitos de *self-service* e de embalagem plana.

A embalagem plana ajudou a tornar todo o processo tão barato, reduzindo por exemplo custos de transporte e armazenagem, que fez com que a mobília passasse de facto a ser leve e facilmente substituível, em vez de acumular o peso emocional de ser passada de geração em geração como o era até então (Burkeman, 2004).

O *self-service* transferiu para o cliente uma parte consumidora de recursos e de tempo da tarefa de vendedor de mobília (Burkeman, 2004). A IKEA foi capaz de combinar as diferentes capacidades dos vários participantes mobilizando-os para o seu conceito (Norman & Ramírez, 1993). Existe assim um *trade-off* entre o cliente e a empresa, onde

um faz uma parte do trabalho tradicionalmente feito pelo fabricante, em troca de preços baixos e design atractivo. Desta forma o cliente para além de co-produzir o produto, também co-produz melhorias ao seu bem-estar (Norman & Ramírez, 1993).

No conceito elaborado de *self-service* da IKEA, o cliente escolhe, compara e testa os produtos em exibição, cujo preço contem toda a informação de que necessita. Depois o cliente aponta no papel as suas escolhas e onde as encontrar. O próximo passo é ir buscar os produtos ao armazém. Alguns dos produtos requerem contacto com os empregados, no caso de terem de ser transportados a pedido, do armazém central para a loja. Quando o cliente tem em mãos todos os produtos da sua lista, transporta ele próprio as embalagens compactadas para sua casa, ou aluga o transporte. Finalmente, o cliente monta a mobília transformando-a no produto final.

O cliente torna-se assim co-produtor. Esta co-produção por parte do cliente gera benefícios para ambas as partes fazendo com que a relação aprofundada entre cliente e organização crie oportunidades em termos de novo conhecimento, melhor adaptação e aumento da qualidade (Wikström, 1996).

Para além de mobilizar o cliente, a IKEA adopta o mesmo conceito de parceria e co-produção em relação aos seus cerca de 1.300 fornecedores directos e 10.000 fornecedores indirectos espalhados por todo o mundo (Chambers et al, 2010). A IKEA oferece suporte técnico e financeiro aos seus fornecedores, chegando mesmo a desenhar as suas fábricas, comprar as suas máquinas e montar as suas operações (Bartlett & Nanda, 1996). A IKEA tem também um enorme cuidado em avaliar e encontrar fornecedores que possam oferecer qualidade e baixo preço, e em prepará-los para desempenharem o seu papel no seu modelo de negócio, estabelecendo uma relação de longo termo (Norman & Ramírez, 1993). De forma a alcançar os seus objectivos de custo e estabelecer relações longas com os fornecedores a IKEA mantém os seus designers a trabalhar dois a três anos à frente do catálogo actual de produtos, e assegura continuamente encomendas em grande volume (Bartlett & Nanda, 1996). Assegurando encomendas consistentes e de grande volume, a IKEA potencia nos seus fornecedores o investimento e a redução de custos (Bartlett & Nanda, 1996).

A importância desta rede de fornecimento é evidenciada pelo facto de desde a aquisição de matéria-prima até ao produto final, a IKEA confiar nas suas parcerias de

longo prazo com os fornecedores para alcançar não apenas eficiência contínua mas também desenvolvimento de novos produtos (Chambers et al, 2010).

Todo este modelo de negócio é assim em grande parte suportado pela sua eficiente cadeia de abastecimento e sistema logístico, baseado em três pontos-chave: a compra dispersa de componentes, as encomendas em grande volume, e a sua rede mundial de armazéns (Norman & Ramírez, 1993).

O ponto central deste sistema logístico é a sua rede de 26 armazéns espalhados pelo mundo que mais do que simples locais de armazenamento funcionam como centros de controlo, consolidação e trânsito, desempenhando um papel importante na integração da oferta e procura, diminuindo tempos de resposta antecipando necessidades e eliminando problemas de escassez (Chambers et al, 2010; Norman & Ramírez, 1993).

Outra das estratégias particulares da IKEA é a maneira como a organização decide aquilo que o cliente precisa antes do próprio ter consciência disso. Mais do que isso, o seu modelo de negócio faz com que o cliente se aperceba que algo é tão barato que nem faz sentido não comprar, especialmente se a viagem até à loja foi longa. Por outras palavras na maior parte das vezes, o cliente não entrou na loja com uma necessidade que precisava satisfazer, antes, entrou na loja e viu ambas a necessidade e a maneira de a satisfazer decididas não por ele mas para ele, em simultâneo (Burkeman, 2004).

Esta e outras estratégias da IKEA, na sua globalidade, estão de acordo com o conceito de criação de um novo espaço de mercado, também denominado *Blue Ocean*. Este processo de criação de novo espaço de mercado assenta no pensamento além das fronteiras da concorrência de forma a alterar as convenções instaladas na indústria (Kim & Mauborgne, 2005).

O quadro seguinte apresenta as diferentes abordagens da competição directa face à criação de *Blue Ocean*.

	Competição Directa		Criação Blue Ocean
Indústria	Foca-se nos rivais dentro da indústria	→	Procura indústrias alternativas
Grupo estratégico	Foca-se no posicionamento estratégico dentro do grupo	→	Procura outros grupos estratégicos na indústria
Grupo comprador	Foca-se em melhor servir o grupo comprador	→	Redefine o grupo comprador da indústria
Ambito da oferta do produto ou serviço	Foca-se em maximizar o valor da oferta do produto ou serviço dentro das fronteiras da indústria	→	Procura a oferta de produtos ou serviços complementares
Orientação funcional/emocional	Foca-se em melhorar a performance do preço dentro da orientação funcional/emocional da sua indústria	→	Repensa a orientação funcional/emocional da sua indústria
Tempo	Foca-se em adaptar-se a tendências externas conforme estas ocorrem	→	Participa na criação das tendências ao longo do tempo

Ilustração 3-1: A competição directa face à criação de Blue Ocean

Fonte: Kim & Mauborgne, 2005

A IKEA foi assim para além da simples competição directa, antes tornando a concorrência irrelevante. Tal como explicado no quadro anterior, particularmente nos quatro últimos pontos, a IKEA redefiniu o seu grupo de compradores apostando nos jovens casais de recursos escassos em busca de mobilar o seu primeiro apartamento, visionou produtos e serviços complementares nas suas lojas como a restauração ou o serviço de *babysitting*, repensou a orientação funcional e emocional da sua indústria quando tornou a mobília facilmente substituível e participa activamente na criação de modas e tendências ao longo do tempo.

As organizações podem dividir-se em três grupos: as que seguem as regras, as que fazem as regras, e as que quebram as regras. Neste caso a IKEA poderá ser considerada no grupo daquelas que quebram as regras, na medida em que forçou o mercado a perceber o valor de um produto ou serviço de maneira diferente alterando dramaticamente a relação preço/qualidade dentro do segmento (Kippenberger, 1998; Isaksson & Suljanovic, 2006).

Também parte significativamente importante do modelo e conceito IKEA é a experiência global de compra que esta oferece aos seus clientes, como será visto no ponto seguinte.

3.3 A experiência IKEA

A decisão e motivo sobre o local onde comprar inserem-se em três categorias: produto-orientada, experiencial e uma combinação das duas anteriores em que o cliente procura satisfazer não só uma necessidade de compra mas também aproveitar uma experiência de recreação (Ibrahim, 2002; Isaksson & Suljanovic, 2006). Oferecer apenas produtos ou serviços não é suficiente, é necessário oferecer ao cliente experiências satisfatórias (Berry et al., 2002; Isaksson & Suljanovic, 2006).

Assim, a maneira das organizações chegarem ao cliente é criando locais onde ele possa ter contacto com os produtos e ao mesmo tempo emergir numa experiência distinta, empolgante e criadora de memórias (Gilmore & Pine, 2002; Isaksson & Suljanovic, 2006).

A experiência de comprar algo engloba assim muito mais que o simples acto de ir buscar aquilo de que se necessita.

Esta foca-se em todos os eventos e actividades que fazem parte dela, como: o desenho do ambiente da loja, os empregados e a maneira como interagem com o cliente, o facto de se ter comprado algo extra ou não, e a maneira como o cliente se sentiu durante todo o processo da compra (Isaksson & Suljanovic, 2006).

Uma ida às compras é também um comportamento socialmente visível, o que implica que o cliente procura satisfazer uma necessidade social, muitas vezes acompanhado de família e amigos. Os consumidores não vão às compras apenas por motivos pessoais, mas também por motivos sociais como a experiência social fora de casa, comunicação com outros, ou o desejo de fazer parte de um determinado grupo (Hu & Jasper, 2006). Alguns autores descrevem por isso a experiência de compra IKEA como entretenimento em família (Kippenberger, 1998; Isaksson & Suljanovic, 2006).

A experiência do cliente pode ser agrupada nas seguintes categorias: experiência dos sentidos, em que o valor é criado através da visão, som, tacto, cheiro e sabor; experiência emocional, que apela às emoções do cliente criando valor através de experiências afectivas; experiência cognitiva, que apela ao intelecto criando valor no cliente envolvendo-o criativamente; experiência comportamental que apela a comportamentos e estilos de vida; e experiência relacional, que cria valor suscitando no cliente uma identidade social e um sentido de pertença (Schmitt, 2003; Isaksson & Suljanovic, 2006).

São todos estes factores que o cliente procura e geralmente encontra quando se dirige a uma loja IKEA. A IKEA oferece assim ao seu cliente satisfação imediata e uma experiência de compra agradável (Arnold, 2002; Isaksson & Suljanovic, 2006).

Uma experiência de compra agradável por sua vez é influenciada por três categorias gerais: os atributos do vendedor, os atributos do cliente e os atributos do transporte ou da viagem (Ibrahim, 2002; Isaksson & Suljanovic, 2006); como ilustrado na figura seguinte:

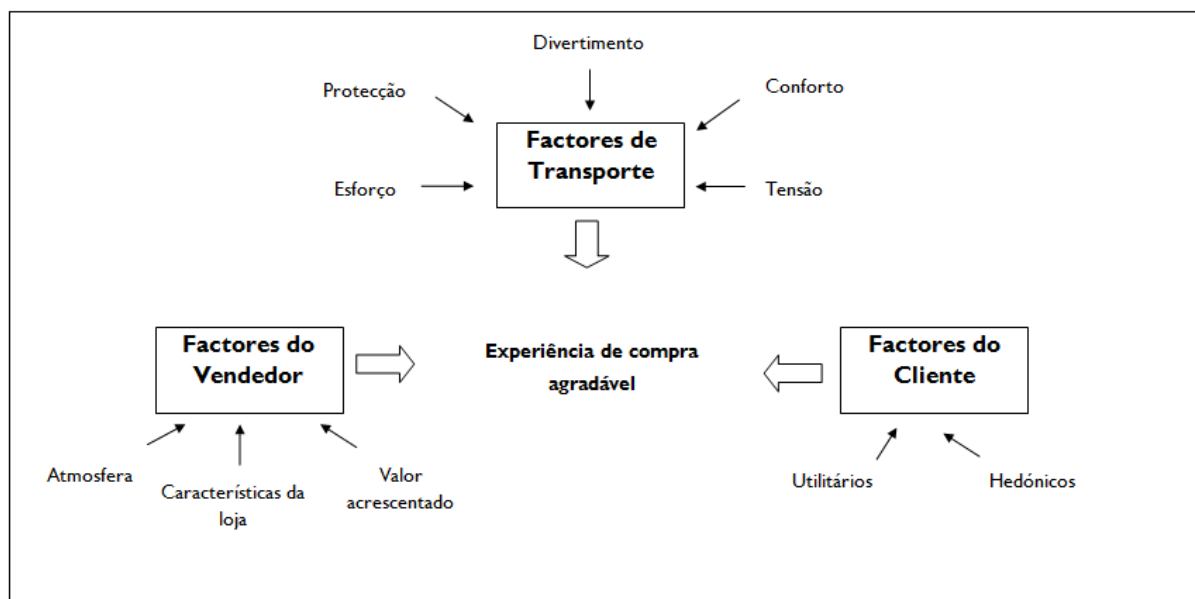


Ilustração 3-2: Factores de uma experiência de compra agradável

Fonte: Ibrahim, 2002

Na figura identificam-se assim os factores do transporte como o conforto da viagem, o esforço que esta requer ou o divertimento que propicia; os factores do vendedor como, a atractividade da atmosfera e do ambiente físico da loja e o valor

acrescentado oferecido ao cliente; e os factores do cliente utilitários, se a compra serviu o seu propósito de um ponto de vista funcional, e hedónicos, se a compra propiciou entretenimento. A conjugação de todos estes atributos terá o seu contributo para uma experiência de compra globalmente agradável.

No seu estudo⁴ de caso sobre os factores que levam as pessoas a escolher visitar e comprar na IKEA, Isaksson & Suljanovic (2006) seleccionaram dois indivíduos, um homem de 27 anos e uma mulher de 25, para responderem a 11 perguntas relacionadas com a experiência de compra numa loja IKEA. As perguntas foram baseadas em 7 factores principais: motivos sociais, aparência física da loja, disponibilidade dos produtos, abundância de informação, facilidade de acesso, rapidez de entrega, e tempo de compra necessário. Das entrevistas resultou a identificação de algumas características particulares dessa experiência (Isaksson & Suljanovic, 2006).

Estas características podem enquadrar-se no modelo dos factores de experiência de compra agradável visto anteriormente, sendo estas:

- A gama barata e variada de produtos em constante renovação – atributo do vendedor: oferece valor acrescentado e atributo utilitário do cliente: serve o seu propósito.
- O acesso a restaurantes que providencia ao cliente não só uma satisfação básica da necessidade de comer como uma interacção social – atributo do vendedor: acrescenta valor e atributo hedónico do cliente: propicia entretenimento.
- A localização da loja que favorece uma viagem planeada e quase sempre acompanhada por amigos e família, planeamento também favorecido pela existência do conhecido catálogo IKEA – atributo do transporte e atributo hedónico do cliente: propicia entretenimento.
- O conceito de self-service, que para além dos benefícios de custo reforça a possibilidade da interacção social pelo facto do cliente recorrer muitas vezes à ajuda e informações de outros clientes pela escassez de empregados disponíveis – atributo do vendedor: acrescenta valor e atributo hedónico e utilitário do cliente: serve o propósito de comprar barato e propicia entretenimento.

⁴ Vd. Anexo I

São estes os pontos-chave que constituem e constroem a base da experiência de compra IKEA de forma única e distintiva.

A experiência de comprar na IKEA vai por isso muito para além do seu objectivo primário. O cliente não se dirige à IKEA apenas para comprar uma peça de mobília ou um acessório para a casa.

Uma ida a uma loja IKEA é muitas vezes uma viagem planeada com antecedência e por mais do que uma pessoa, e que envolve tempo e disponibilidade. O simples facto das lojas IKEA se encontrarem normalmente longe dos grandes centros urbanos, faz com que seja conveniente que a deslocação seja feita de automóvel. Esta deslocação envolve assim tempo e custos que convêm ser partilhados com amigos ou família, daí resultando o factor social. Se então a viagem é planeada com amigos ou família torna-se importante que a deslocação não seja simplesmente para levantar e pagar um qualquer produto. As pessoas procurarão assim uma experiência social recreativa, em que não só tomam o seu tempo a observar e analisar toda a gama de produtos, como aproveitam para, sentar, tomar uma refeição e socializar, aproveitando os serviços complementares que a loja lhes disponibiliza.

Mais ainda, uma ida a uma loja IKEA nunca é nem poderá ser uma experiência passiva. O processo de *self-service* torna o cliente parte integrante e peça fundamental de toda a operação.

Para que esta experiência fosse vivenciada pelos seus clientes, e todos os factores do seu modelo de negócio se conjugassem da melhor forma, a IKEA teve de planear com muita atenção e intenção o desenho do seu serviço.

3.4 Síntese do capítulo

Neste capítulo fez-se uma breve introdução à organização IKEA e ao desenho do seu serviço.

Desta revisão constatou-se como o desenho do serviço IKEA evoluiu ao longo da sua história, adaptando-se e moldando-se ao seu conceito e modelo de negócio, e

identificaram-se algumas particularidades da experiência de compra oferecida pela organização.

4. O DESENHO DO SERVIÇO IKEA

Neste capítulo é feita a análise do *servicescape* encontrado numa loja IKEA confrontando-o com a revisão da literatura feita anteriormente sobre o desenho de serviços, no sentido de analisar a concordância com as práticas da IKEA. Esta análise será baseada na literatura existente e em constatações empíricas efectuadas na loja IKEA – Matosinhos onde foram recolhidos e serão apresentados alguns dados visuais.

4.1 O *servicescape* nas lojas IKEA

A relevância do *servicescape* e a forma como os clientes se relacionam com o mesmo é particularmente importante na IKEA. Organizações baseadas em *self-service* como a IKEA terão o maior interesse em prever e compreender o comportamento dos clientes no ambiente físico relacionado com áreas como atracção, satisfação e retenção (Bitner, 1992).

A satisfação com o *servicescape* tem também um impacto positivo na duração da estadia do cliente no mesmo. Manter o cliente dentro do estabelecimento é crítico para os serviços, especialmente aqueles com uma dimensão recreativa. Isto porque quanto mais tempo o cliente permanecer no estabelecimento maior será a probabilidade de gastar dinheiro quer no serviço principal quer em serviços complementares.

De forma a motivar os clientes a permanecerem mais tempo no estabelecimento e dessa forma maximizar as receitas, os operadores de serviços têm de criar e manter um *servicescape* interessante e de alta qualidade (Blodgett & Wakefield, 1996).

Por isso mesmo a IKEA faz regularmente inquéritos à satisfação dos seus clientes, mede o fluxo de clientes nos diferentes departamentos para perceber a forma como se

movimentam, e tem vários métodos para manter os clientes mais tempo na loja, como seja a oferta de serviços complementares ou mesmo o próprio desenho do espaço físico. (Marcelius & Neubauer, 2010).

Seguidamente serão analisadas em pormenor as características das três dimensões do *servicescape* encontradas nas lojas IKEA.

4.1.1 As condições ambientais numa loja IKEA

As condições ambientais num *servicescape*, como visto anteriormente, referem-se às características físicas do local que são percebidas pelos cinco sentidos, particularmente aqueles que no caso são mais relevantes a visão, a audição, o olfacto e o tacto. Estas condições em conjunto definem o ambiente ou atmosfera de um local.

Uma das principais e mais evidentes características em relação ao ambiente e atmosfera numa loja IKEA é a exposição dos seus produtos que estão cuidadosamente organizados e expostos em secções próprias que criam cenários atractivos. Referindo-nos mais uma vez ao estudo⁵ de caso realizado por Isaksson & Suljanovic (2006), um dos indivíduos inquiridos, referiu mesmo sentir-se inspirado pela colocação e organização dos produtos na loja da IKEA.

As ilustrações seguintes apresentam exemplos deste tipo de cenários organizados, presentes na loja IKEA-Matosinhos.

⁵ Vd. Anexo I



Ilustração 4-1: Uma cozinha, exposta na loja IKEA-Matosinhos



Ilustração 4-2: Uma sala, exposta na Loja IKEA-Matosinhos

Em relação a outras pistas ambientais, como a cor, a IKEA usa nas suas lojas duas cores principais, o azul e o amarelo, cores que compõem também o logótipo da marca. Estas, como visto anteriormente, são cores quentes normalmente consideradas como atractivas.

Em relação à luminosidade, as lojas IKEA são bem iluminadas em todas as secções, o que como já visto favorece um ambiente mais descontraído e de interacção mais informal.

Quanto às pistas auditivas numa loja IKEA pode ser referida a existência de música de fundo geralmente suave. Será de referir também que o ruído dentro da loja, pela afluência abundante de clientes poderá por vezes elevar-se acima de padrões aceitáveis, o que poderá conduzir a algum desconforto.

Em relação às pistas olfactivas não parece ser perceptível um odor particularmente distintivo dentro da loja. Por último em relação às pistas tácteis, será de referir a possibilidade do cliente manusear os produtos expostos e da temperatura dentro da loja que é amena e adequada.

Seguidamente apresenta-se um quadro síntese das características relevantes das condições ambientais encontradas na literatura em contraponto com as encontradas numa loja IKEA, e as possíveis influências no cliente.

Condições Ambientais

Pistas	Literatura	Loja IKEA	Efeito no Cliente
Visuais			
<ul style="list-style-type: none"> • Exposição dos produtos 	Devem ser criados cenários modelo.	Criação de cenários modelo atractivos.	Visualmente gratificante; ajuda na tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> • Cor 	Devem ser usadas cores quentes e claras.	Uso de cores quentes e claras, nomeadamente o azul e o amarelo.	Favorecem emoções positivas de atracção.
<ul style="list-style-type: none"> • Luminosidade 	A iluminação deve ser harmonizada com o espaço.	Boa iluminação, adequada ao local.	Favorece interacção informal entre clientes.
Auditivas			
<ul style="list-style-type: none"> • Música 	Deve existir música de fundo.	Música de fundo apropriada.	Minimiza más consequências de tempos de espera; influencia o tempo de permanência no local.
<ul style="list-style-type: none"> • Ruído 	O ruído não deverá ultrapassar limites que o tornem desconfortável.	Ruído elevado, dependendo da afluência de clientes.	Demasiado ruído pode provocar sensações de desconforto.
Olfactivas			
<ul style="list-style-type: none"> • Odor 	Deve ser usado um odor característico.	Ausência de odor distintivo.	Certos odores poderão aumentar a probabilidade de compra.
Tácteis			
<ul style="list-style-type: none"> • Tacto 	Deve ser favorecida a maciez e suavidade.	Cliente pode manusear os produtos expostos.	Acesso táctil à gama de produtos poderá aumentar a probabilidade de compra e ajudar na tomada de decisão.
<ul style="list-style-type: none"> • Temperatura 	Deverá ser amena.	Adequada.	Níveis extremos podem provocar sensações de desconforto.

4.1.2 O layout numa loja IKEA

Como anteriormente referido algumas organizações optam por adoptar *layouts* híbridos que combinam diferentes elementos de alguns ou todos os tipos básicos de *layout*, ou usam mais do que um tipo de *layout* básico puro em diferentes partes das suas operações. Parece ser este o caso da IKEA que por força dos diferentes tipos de serviço que disponibiliza, necessita implementar mais do que um tipo básico de *layout* nas diferentes secções das suas lojas.

O tipo de processo usado pela IKEA pode ser considerado um serviço em massa, pelo que de acordo com a literatura os tipos de *layouts* mais indicados serão o *layout* em célula e o *layout* de produto. Numa loja IKEA podemos identificar assim mais do que um tipo de *layout* utilizado. Se analisado a um nível macro, uma loja IKEA tem um *layout* organizado por processo como sejam as suas secções de retalho e de restauração, sendo que a um segundo nível, cada processo ou secção tem um tipo de *layout* próprio.

A ilustração que se segue apresenta um plano simplificado da secção de retalho na típica loja IKEA.



Ilustração 4-3: Plano da secção de retalho numa loja IKEA

Fonte: www.ikeafans.com (12.09.2011)

Na ilustração supra podemos identificar três áreas distintas: o *show-room* onde os produtos estão expostos, o armazém onde o cliente levanta os produtos, e a zona de *checkout* onde o cliente efectua o pagamento.

As figuras seguintes ilustram pormenores das zonas de exposição dos produtos e do armazém de *self-service* da loja IKEA-Matosinhos.

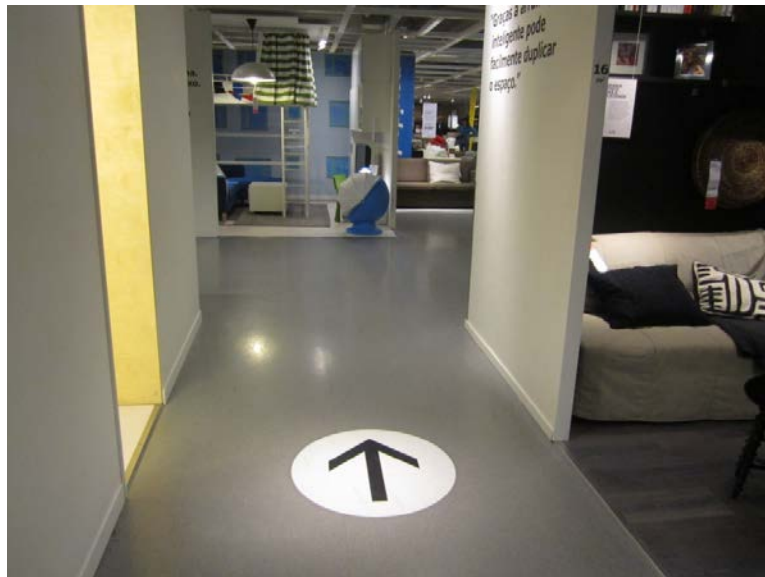


Ilustração 4-4: Pormenor da zona de exposição de produtos na loja IKEA-Matosinhos



Ilustração 4-5: Pormenor do armazém de self-service da loja IKEA-Matosinhos

A secção de retalho como um todo utiliza um *layout* do tipo produto. Neste tipo básico de *layout* cada produto, informação ou cliente segue um caminho pré-determinado onde a sequencia das acções se adequa à sequênciã do processo (Chambers et al, 2010). O cliente entra na loja, segue o caminho possível sendo exposto a toda a gama de produtos IKEA, passa pelo armazém onde recolhe os itens para compra e finalmente efectua o pagamento no *checkout*.

O fluxo é assim previsível e facilmente controlável pela organização. Isto não implica no entanto que o fluxo seja simples. Apesar de determinado, regular e fácil de manter sobre controlo o fluxo numa loja IKEA pode tornar-se por vezes confuso para o cliente.

A ilustração seguinte demonstra um fluxo típico dentro da secção de retalho de uma loja IKEA.

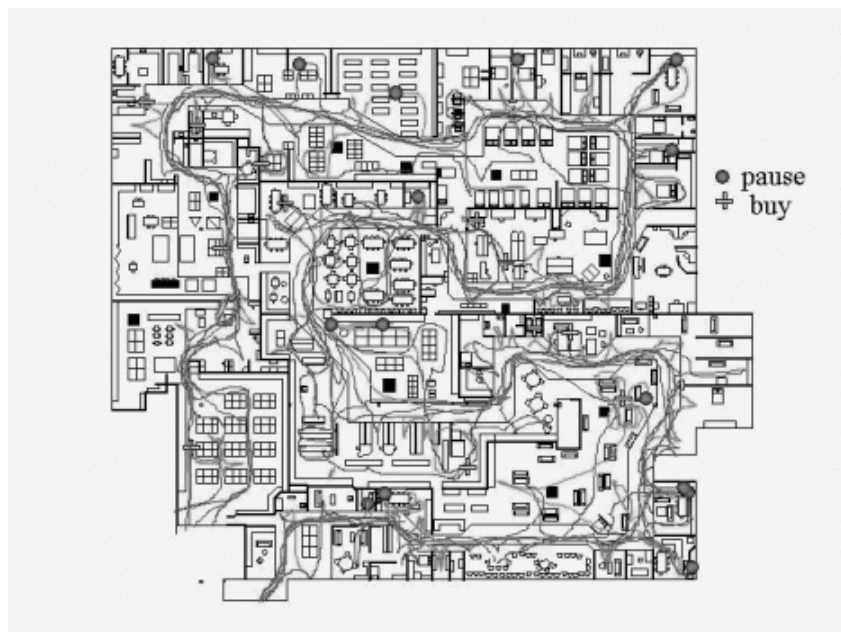


Ilustração 4-6: Fluxo típico de clientes na secção de retalho de uma loja IKEA

Fonte: www.retailwire.com (16.09.2011)

Na ilustração acima, as linhas cinzentas representam o movimento do cliente e os círculos cinzentos representam os típicos pontos de paragem. O fluxo apesar de linear e contínuo aparenta assim poder tornar-se por vezes complexo e labiríntico, particularmente em situações de grande afluência, e para clientes inexperientes.

Não menos importante numa loja IKEA, é a sua secção de restauração. Nesta secção é possível identificar um tipo diferente de *layout* daquele usado na secção de retalho.

A figura seguinte apresenta exemplos visuais dos quatro tipos básicos de *layout* geralmente aplicados ao sector da restauração.

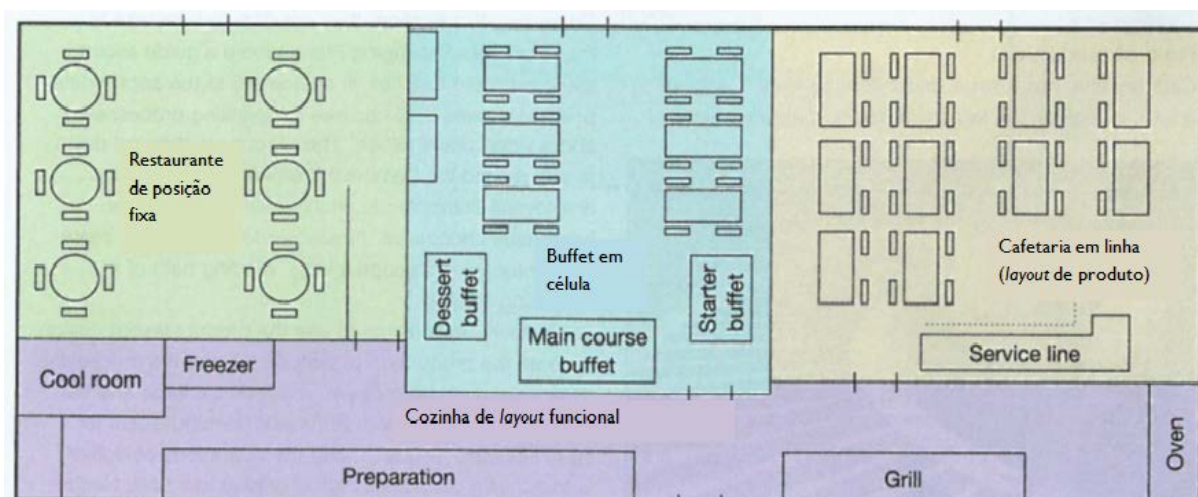


Ilustração 4-7: Tipos básicos de *layout* na restauração

Fonte: Chambers et al, 2010.

A secção de restauração na IKEA está organizada segundo um *layout* em célula. Neste tipo de *layout* cada célula contém todos os recursos transformadores necessários para o determinado processo para que está alocada. Os recursos transformados, ou neste caso o cliente, vai-se movendo de célula em célula de acordo com as suas necessidades. Ou seja, no caso de um *buffet* – semelhante ao que se encontra nas lojas IKEA – o cliente move-se de balcão em balcão, abastecendo-se a seu gosto em cada ponto de paragem, até finalizar o processo, sentando-se numa mesa e consumindo o que recolheu.

Também este tipo de *layout* facilita um fluxo regular e contínuo e é apropriado para serviços em massa. Segundo a literatura será por isso em teoria o mais funcional para a secção de restauração de tipo *buffet* de uma loja IKEA.

A ilustração seguinte apresenta uma parte da secção de restauração da loja IKEA-Matosinhos onde se pode identificar o *layout* em célula do *buffet* com os balcões da comida ao fundo, e o balcão do café e outras bebidas à direita.



Ilustração 4-8: Parte da secção de restauração da loja IKEA-Matosinhos

Seguidamente apresenta-se um quadro síntese das características relevantes do *layout* encontradas na literatura em contraponto com as encontradas numa loja IKEA, incluindo as suas implicações funcionais e as possíveis influências no cliente.

Layout

	Literatura	Loja IKEA	Implicações Funcionais	Efeito no Cliente
Objectivos Gerais				
<ul style="list-style-type: none"> • Segurança 	Processos que constituam perigo deverão ser restritos a pessoal autorizado.	Alguns processos que poderão ser considerados perigosos, como o carregamento de mercadoria pesada são da responsabilidade do cliente.		
<ul style="list-style-type: none"> • Duração do fluxo 	Deverá ser apropriada ao tipo de operação.	Fluxo geralmente longo, de acordo com os objectivos da organização.	Prolonga o tempo da operação.	Poderá provocar sensações de perda de tempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Clareza do fluxo 	Deverá ser bem evidente e sinalizado para clientes e pessoal.	Fluxo previsível e controlável mas por vezes confuso para o cliente.	Aumenta o controlo e previsibilidade. Poderá prolongar o tempo da operação.	Poderá provocar sensações de confusão e desconforto.
<ul style="list-style-type: none"> • Condições do pessoal 	Deverá estar afastado de locais desagradáveis da operação.	N/A		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação da gestão 	Supervisão deverá ser assistida no local por colaboradores e dispositivos de comunicação.	Escassa existência de colaboradores no local.	Poderá prolongar o tempo e comprometer a eficiência da operação.	Poderá provocar sensações de confusão e perda de tempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Acessibilidade 	Instalações, entradas, saídas e equipamentos deverão ter fácil acesso.	Existe só uma entrada e uma saída. O acesso à saída não é imediato.	Poderá prolongar o tempo da operação.	Poderá provocar sensações de perda de tempo.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso do espaço 	Deverá ser o mais apropriado para o efeito que se pretende.	Uso do espaço adequado.	Evita desperdício.	
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade 	Deverá permitir alterações periódicas e a longo prazo.	Permitiu alterações de fundo ao longo do tempo como a introdução do restaurante e do armazém de self-service. Permite alterações periódicas como aos cenários de exposição.	Potencia a capacidade de melhoramento e adaptação.	

4.1.3 Os sinais, símbolos e artefactos numa loja IKEA

Como visto anteriormente, os sinais, símbolos e artefactos, servem fundamentalmente para comunicar com o cliente.

A IKEA usa este tipo de comunicação de forma muito intencional nas suas lojas, particularmente para comunicar a sua imagem. A imagem da IKEA é comunicada ao cliente logo à partida através dos seus produtos expostos. Não só pelo seu arranjo espacial e qualidades decorativas, mas também pelo facto de estarem acessíveis ao manuseamento por parte do cliente, que lhe permite aferir sobre a sua função e qualidade.

Numa loja IKEA encontram-se também abundantemente, para além de publicidade aos seus produtos, cartazes que explicam resumidamente alguns pontos-chave do seu conceito e modelo de negócio. Estes cartazes preocupam-se em alertar e sensibilizar o cliente para a importância e razão do seu papel no *self-service*, e a sua consequência mais directa, a mobília funcional de *design* atractivo a preços baixos.

Outros cartazes ainda procuram explicar ao cliente o processo de compra ilustrando os diversos passos e acções que este deverá efectuar.

As ilustrações seguintes apresentam exemplos destes tipos de cartazes.



Ilustração 4-9: Cartazes explicativos do conceito IKEA na loja IKEA-Matosinhos



Ilustração 4-10: Cartaz explicativo do processo de compra na loja IKEA-Matosinhos

Outro tipo de comunicação é feito em relação a expectativas de comportamento do cliente em relação à sua segurança. Como já visto anteriormente, alguns processos considerados perigosos, como o transporte de cargas pesadas, estão a cargo do cliente. A IKEA tem a preocupação de alertar o cliente para esse facto, como exemplifica a ilustração seguinte.



Ilustração 4-11: Cartaz indicador de regras de segurança na loja IKEA-Matosinhos

A abundante comunicação através de símbolos por parte da IKEA e a sua preocupação em a transmitir ao cliente é ainda evidenciada pela ilustração seguinte, onde um cartaz explica alguns dos símbolos que identificam características que podem ser encontradas em alguns dos seus produtos.



Ilustração 4-12: Cartaz explicativo de símbolos usados na loja IKEA-Matosinhos

Em relação à sinalização direccional, esta é abundante. O trajecto a seguir encontra-se identificado principalmente por setas indicadoras de direcção situadas no chão onde o cliente caminha. Existem também mapas do recinto e sinais direccionais, estes últimos posicionados em locais elevados.

As figuras seguintes apresentam exemplos de alguns sinais indicadores de direcção presentes na loja IKEA-Matosinhos.



Ilustração 4-13: Seta indicadora de direcção no chão da loja IKEA-Matosinhos



Ilustração 4-14: Mapa do recinto presente na loja IKEA-Matosinhos

Na figura 4-13 podemos identificar em primeiro plano a seta posicionada no chão que indica ao cliente o trajecto que a IKEA pretende que ele percorra, e ao fundo podemos visualizar pendurados no tecto os sinais de indicação de saída a verde, e da direcção de outras secções da loja, a azul. A ilustração seguinte apresenta em pormenor este último sinal.



Ilustração 4-15: Sinal de direcção colocado no tecto na loja IKEA-Matosinhos

Na figura 4-14 identificamos o tipo de mapa que se encontra nas lojas IKEA, que apenas indica, mais uma vez, o caminho que a IKEA pretende que o cliente percorra, não lhe oferecendo atalhos e apresentando apenas uma entrada e uma saída, como se pode ver em pormenor na figura seguinte.



Ilustração 4-16: Pormenor do mapa do recinto encontrado na loja IKEA-Matosinhos

Seguidamente apresenta-se um quadro síntese das características relevantes dos sinais, símbolos e artefactos encontrados na literatura em contraponto com as encontradas numa loja IKEA, incluindo as suas possíveis influências no cliente.

Sinais, Símbolos e Artefactos

	Literatura	Loja IKEA	Efeito no Cliente
Comunicação			
<ul style="list-style-type: none"> Imagem da organização 	Deve ser comunicada de forma distintiva através de, entre outros, logótipos, objectos decorativos e produtos expostos.	Exposição dos produtos em cenários atractivos e passíveis de interacção com o cliente; decoração adequada.	A possibilidade de manusear os produtos permite aferir sobre a função e qualidade dos mesmos; a decoração fornece ao cliente uma impressão estética global.
<ul style="list-style-type: none"> Conceito da organização 	Deve ser comunicado através de sinais capazes de explicitar normas e expectativas de comportamento.	Existência de cartazes explicativos do conceito de <i>self-service</i> e do modelo de negócio IKEA.	O cliente percebe a importância do seu papel no processo e as consequências directas do mesmo.
Orientação Espacial			
<ul style="list-style-type: none"> Direcção e navegação 	Devem existir pontos de referência explícitos e sinais indicadores de direcção bem visíveis.	Inexistência de pontos de referência explícitos. Abundância de sinais orientadores mas por vezes de difícil acesso visual.	Mantém a atenção do cliente nos produtos, mas poderá causar sensações de confusão e desconforto.

4.2 Síntese do capítulo

Neste capítulo foi feita a apresentação dos dados empíricos das três dimensões do *servicescape* constatados e recolhidos na loja IKEA de Matosinhos.

Esses dados foram também apresentados e organizados em quadros síntese, onde foi feito um breve confronto entre os mesmos e a literatura anteriormente revista.

5. CONCLUSÃO

5.1 Discussão e Conclusões

A literatura sugere que no desenho de um serviço o *servicescape* assume-se como ferramenta determinante para potenciar não apenas a funcionalidade da operação, mas também e em grande parte, a agradabilidade da experiência vivenciada pelo cliente, através dos efeitos sensoriais provocados pelos seus estímulos.

No presente estudo, do contraponto entre a literatura e a realidade empírica numa loja IKEA surgem constatações relevantes em relação ao alinhamento entre as duas no que diz respeito às três dimensões do *servicescape* analisadas.

Apresentam-se de seguida as concordâncias e discordâncias para cada uma delas.

Em relação às condições ambientais existentes numa loja IKEA encontra-se concordância nos seguintes pontos:

- Exposição dos produtos – com a criação de cenários atractivos.
- Cor – com o uso de cores claras e quentes.
- Luminosidade – com o uso de luz abundante e adequada ao espaço.
- Música – com a existência de música de fundo.

- Tacto – com o acesso táctil por parte do cliente aos produtos.
- Temperatura – com o controlo de uma temperatura amena.

Por outro lado existe discordância nos seguintes pontos:

- Ruído – com a ocasional abundância de ruído.
- Odor – com a ausência de um odor particularmente distintivo e atractivo.

De uma forma geral podemos assim concluir, pela concordância entre a literatura e a realidade, que a IKEA é capaz de criar dentro das suas lojas um ambiente e atmosfera, de uma forma geral, atractiva e estimulante.

Em relação ao *layout* das lojas IKEA encontra-se concordância nos seguintes pontos:

- Adequabilidade ao tipo de processo – com o uso do tipo básico de *layout* de produto na secção de retalho e de *layout* em célula na secção de restauração, que se coadunam com os serviços em massa.
- Duração do fluxo – com um fluxo longo, que prolonga a duração da operação, de acordo com os objectivos pretendidos.
- Uso do espaço – com a boa utilização do espaço disponível.
- Flexibilidade – com a capacidade do *layout* de suportar alterações periódicas, e alterações de fundo a longo prazo.

Encontram-se por sua vez as seguintes discordâncias:

- Segurança – com a existência de alguns processos perigosos de responsabilidade alocada ao cliente.
- Clareza do fluxo – com um fluxo por vezes confuso.
- Coordenação da gestão – com a aparente escassa existência de supervisão por parte de colaboradores no local.
- Acessibilidade – com a existência de apenas uma entrada e uma saída, não sendo esta última de acesso directo.

De acordo com estas constatações, não se torna claro se o *layout* das lojas IKEA, particularmente da secção de retalho, é o mais eficiente quer em termos de funcionalidade da operação quer em termos de facilidade para o cliente.

Tomando como suporte o fluxo observável dentro duma loja IKEA, como visto anteriormente este pode tornar-se por vezes complexo e labiríntico.

Este facto é no entanto até certo ponto intencional porque em termos de desenho do espaço a IKEA acredita que obrigando os seus clientes a percorrer o caminho sinuoso pela loja, dividindo-o com uma parede a meio e separando a gama de produtos por ambos os lados de um passadio largo, eles permanecerão mais tempo na loja e comprarão mais (Marcelius & Neubauer, 2010). Dificilmente o cliente poderá escolher o seu próprio caminho dentro de uma loja IKEA. Noutros tipos de loja, o cliente pode dirigir-se exactamente para aquilo que pretende, mas na IKEA o cliente é incentivado a ver tudo (Burkman, 2004).

Uma parte importante deste conceito do *layout* da secção de retalho da IKEA foi o desenvolvimento das áreas estandardizadas de colocação dos produtos. Em todas as lojas existem 5 ou 6 áreas designadas estúdios que exibem alguns dos produtos mais vendidos. Sob o conceito da IKEA, a localização dos estúdios e a sua organização estão estandardizados até ao pormenor. Este conceito também ajudou a especificar a arquitectura da loja, definindo o clássico fluxo de tráfego, cujo padrão maximiza a exposição do cliente à gama de produtos (Bartlett & Nanda, 1996).

O importante do ponto de vista da IKEA é portanto sobretudo, que o fluxo dentro das suas lojas seja regular e contínuo. Daqui resulta em grande parte a escolha do tipo de *layout* para a secção do retalho, o *layout* de produto, que é aquele que garante da melhor forma um fluxo regular e contínuo.

O *layout* da secção de retalho das lojas IKEA tem assim do ponto de vista da organização, três objectivos principais:

- assegurar um fluxo regular e contínuo de clientes;
- expor o cliente a toda a gama de produtos;
- manter o cliente o máximo tempo possível dentro da loja.

Se do ponto de vista da organização os seus objectivos estratégicos são conseguidos, do ponto de vista do cliente a questão torna-se discutível.

Tendo em conta o conceito de *self-service* explicado no capítulo anterior, será à partida fundamental que os clientes encontrem facilmente o seu caminho no interior da

loja (Marcelius & Neubauer, 2010). O *layout* e a funcionalidade do mesmo são particularmente importantes para os clientes de *self-service*, visto estes terem de desempenhar o seu papel sem a assistência de empregados (Bitner, 1992). Alguns autores defendem no entanto a necessidade de romper com o comum *layout* racional e transparente que tenta otimizar o grau de acessibilidade e funcionalidade do serviço para o cliente, referindo que pelo contrário se devem reintroduzir ângulos, curvas e cantos que propiciem o encontro e interação social (Aubert-Gamet & Cova, 1999).

O *layout* na secção de retalho numa loja IKEA consegue de facto esta última função. O cliente é capaz de executar todo o processo de compra sem necessitar de assistência. No entanto, o potencial de confusão, irritação e desconforto para o cliente poderá por vezes, e particularmente num primeiro encontro, assumir proporções capazes de colocar em causa a agradabilidade da sua experiência de compra.

Recorrendo mais uma vez ao estudo⁶ de caso realizado por Isaksson & Suljanovic (2006), encontramos algumas observações relevantes, no que toca à percepção do cliente em relação ao *layout* da loja IKEA. Quando inquiridos acerca do *design* geral da loja, ambos os entrevistados, referiram achar o mesmo propício ao consumo de tempo, no entanto nenhum deles revelou ficar incomodado com o facto. Em relação ao conforto da experiência de compra, um dos inquiridos achou a mesma confortável enquanto o outro não. Ambos referiram no entanto pensar voltar à loja, e ambos recomendariam a mesma a terceiros.

Desta forma mais do que facilitar o processo ao cliente, o *layout* da secção de retalho de uma loja IKEA, preocupa-se com que o mesmo compreenda e aceite que o consumo de tempo e o trabalho que terá de desempenhar são parte integral do conceito IKEA. Com esta ideia presente, com a interação entre clientes e com a prática, o processo acaba de facto por se tornar mais simples do que poderia ser espectável à partida.

As discordâncias em relação à literatura particularmente em relação à duração e clareza do fluxo e acessibilidade das instalações são condições cujas consequências se coadunam exactamente com os objectivos da organização. O *layout* numa loja IKEA serve assim os interesses da organização e adequa-se à sua cultura, conceito e modelo de

⁶ Vd. Anexo I

negócio. Quando esta cultura e conceito são percebidos e partilhados pelo cliente o *layout* das lojas IKEA torna-se atractivo estimulante e adequado também a este.

Em relação aos sinais, símbolos e artefactos existe concordância nos seguintes pontos:

- Comunicação da imagem da organização – com a exposição dos produtos em cenários atractivos e passíveis de interacção com o cliente.
- Comunicação do conceito e modelo de negócio – com a existência de cartazes explicativos do processo de compra *self-service* e do modelo de negócio IKEA.

Encontra-se por sua vez alguma discordância no seguinte ponto:

- Orientação e navegação do espaço – escassez de pontos de referência arquitectónicos distintivos e sinais indicadores de direcção posicionados em locais visualmente pouco acessíveis.

Pela constatação da discordância entre literatura e realidade em relação à orientação e navegação do espaço parece tornar-se evidente que a preocupação fundamental da IKEA será que a atenção do seu cliente esteja sobretudo focada nos seus produtos, no seu modelo de negócio e na compreensão do processo de compra.

Se por um lado é fundamental para uma organização como a IKEA, onde o cliente tem de contar com o seu próprio trabalho durante toda a operação, tornar evidente a sua cultura e explicar ao cliente como realizar o processo de compra, será igualmente importante um outro tipo de comunicação que assista a sua tarefa. Isto é, informação que fundamentalmente o ajude na sua navegação dentro da loja. Isto porque, como já referido a dificuldade em encontrar o caminho certo pode resultar em perdas de tempo, e em sensações de insegurança, *stress* ou desconforto.

Apesar do trajecto dentro duma loja IKEA ser linear, pode por vezes não ser suficientemente claro e variáveis visuais e espaciais como a sinalização providenciada, serão importantes para influenciar o comportamento de navegação dentro de um espaço.

As pessoas procuram por isso diferentes tipos de informação no ambiente para encontrarem o caminho num determinado local, e o acesso visual a pistas ou pontos de

referência familiares ou o uso de sinais e informação direccional podem ser relevantes para formar um mapa mental de um local particularmente num primeiro encontro.

Estas pistas terão por isso de ser distintas na forma e volume dos elementos arquitectónicos e decorativos, e nos acabamentos, luzes, cor e gráficos (Dogu & Erkip, 2000; Marcellius & Neubauer, 2010).

Em cenários complexos, como numa loja IKEA, a selecção da informação providenciada poderá também por outro lado tornar-se confusa. Se os clientes forem expostos a uma grande variedade de técnicas de marketing, pode acontecer uma situação de excesso de informação. Daqui resulta que as pessoas mesmo estando a olhar para a informação relevante, são incapazes de a processar (Dogu & Erkip, 2000; Marcellius & Neubauer, 2010). A abundância de cartazes publicitários e sobre a cultura e processo de compra IKEA poderá assim desviar a atenção do cliente de informação relevante à sua navegação.

Para além disso, nas lojas da IKEA não existem pontos de referência arquitectónicos aparentes nem linhas definidoras gerais em muitos dos departamentos. Isto é muitas vezes feito de forma deliberada para manter o cliente mais tempo dentro do estabelecimento (Marcellius & Neubauer, 2010).

Particularmente em relação aos sinais direccionais, o facto de estarem pendurados do tecto poderá torná-los de difícil acesso visual. Isto é no entanto mais uma vez feito de forma deliberada para manter o foco do cliente nos produtos (Marcellius & Neubauer, 2010).

Por sua vez também os mapas existentes são feitos com a intenção que o cliente percorra toda a loja expondo-o a toda a gama de produtos e mantendo-o o máximo de tempo possível no recinto.

Assim sendo a assistência da navegação do cliente dentro da loja, é feita eficientemente segundo as intenções da IKEA mas não de acordo com a conveniência do mesmo. Ou seja a navegação não é directa caso o cliente pretenda poupar tempo ou dirigir-se directamente para determinada secção.

Podemos assim concluir que o uso de sinais, símbolos e artefactos para comunicar com o cliente é feito de uma forma intencional e eficiente nas lojas IKEA, particularmente com as seguintes intenções:

- explicar ao cliente o conceito e modelo de negócio IKEA;
- explicar ao cliente o processo de compra *self-service* da IKEA;
- manter a atenção do cliente focada sobretudo nos produtos.

De uma forma geral é possível assim concluir sobre a existência de alinhamento e concordância na maioria dos aspectos das características das instalações físicas encontradas na literatura e nas lojas IKEA.

Mais ainda, é possível consequentemente concluir que a IKEA foi capaz, no desenho do seu serviço, de conjugar e alinhar estas três dimensões – condições ambientais, *layout* e sinais, símbolos e artefactos – de forma a criar nas suas lojas um *servicescape* holisticamente atractivo e estimulante para o cliente.

Pela constatação acerca do alinhamento entre a literatura e a realidade empírica no que toca às características do *servicescape* das lojas IKEA, é possível também concluir, de acordo com o modelo S-O-R de Mehrabian & Russell (1974), que o *servicescape* das lojas IKEA será capaz de criar estímulos no cliente que causam satisfação e catalisam respostas de aproximação ao local como o desejo de permanecer, explorar, trabalhar, ou associar-se ao mesmo.

Estes estímulos contribuem também para criar no cliente a percepção de uma experiência de compra agradável de acordo com o modelo de Ibrahim (2002), que como visto anteriormente refere a importância dos factores do vendedor como a atractividade da atmosfera e do ambiente e das características físicas da loja.

Para melhor tentar compreender de que forma o desenho do serviço IKEA e o *servicescape* das suas lojas poderá criar e influenciar comportamentos e uma experiência de compra agradável referimo-nos ao estudo publicado em 1999 por Jones.

No seu estudo, Jones (1999) usou a técnica do incidente crítico para tentar identificar factores característicos de experiências de compra agradáveis e experiências de compra desagradáveis. De uma amostra de 400 indivíduos, aos quais foi pedido que descrevessem com detalhe uma experiência de compra passada em que se tivessem

divertido e outra em que não se tivessem divertido, Jones obteve um total de 724 questionários válidos. Deste total de 724 incidentes críticos descritos, 386 referiram-se a experiências de compra agradáveis e 338 a experiências desagradáveis.

Da análise e discussão dos dados resultou a identificação de nove factores de influência, quatro deles referentes ao vendedor, e cinco referentes ao cliente, cuja frequência com que eram referidos nas experiências de compra relatadas foi calculada e compilada⁷. Isto permitiu ao investigador chegar a algumas observações interessantes.

Dos factores de influência detectados referem-se aqui os cinco que melhor podem ser aplicados ao caso IKEA, a saber:

- Factor social – controlado pelo cliente.
- Tempo – controlado pelo cliente.
- Preço – controlado pelo vendedor.
- Variedade de selecção – controlado pelo vendedor.
- *Servicescape* da loja – controlado pelo vendedor.

Em relação ao aspecto social, o acto de socializar com amigos e família emergiu, com 36%, como o factor mais relatado nas experiências de compra descritas como agradáveis. Não só, também as interacções com outros compradores foram referidas por muitos dos inquiridos. Como já anteriormente visto, quer o conceito de *self-service*, quer a localização das lojas longe dos centros urbanos, quer o próprio *servicescape* da IKEA favorecem a compra com companhia e a interacção e entreajuda entre clientes. Assim, este factor à partida, sob controlo do próprio cliente, visto ser ele que faz a escolha da sua companhia no acto da compra, está de forma subtil a ser influenciado e incentivado pelo desenho do serviço IKEA. Fazendo também um paralelismo com as categorias da experiência de Schmitt (2003) referidas no capítulo 3, podemos identificar neste aspecto social a experiência relacional que cria valor no cliente através do sentido de identidade social e de pertença, pela interacção que muitas vezes acontece entre clientes; e a experiência emocional que cria valor através de relações afectivas, pelo facto de se ir às compras com amigos e família.

⁷ Vd. Anexo 2

Em relação ao segundo aspecto sob controlo do cliente, o tempo, o estudo de Jones (1999) revelou que 25% dos inquiridos referiram que a sensação de tempo ilimitado e liberdade no acto da compra contribuiu para uma experiência agradável. Mais uma vez, a IKEA consegue subtilmente influenciar este factor. Todo o conceito de compra *self-service* da IKEA e o próprio *layout* das suas lojas, consegue prolongar a operação e manter o cliente o maior tempo possível envolvido na experiência, potenciando assim não só a sua agradabilidade como a probabilidade de compra.

Passando agora para os factores controlados pelo vendedor, o estudo de Jones (1999), revelou que o preço percebido como baixo foi importante para 18% dos inquiridos. O entusiasmo de encontrar uma boa compra a um preço atractivo potenciou para estes inquiridos uma experiência agradável. Por sua vez preços percebidos como elevados foram referidos por 8% dos inquiridos como razão para uma experiência de compra desagradável. Os preços baixos da IKEA são geralmente percebidos como um factor de grande atracção para os clientes. Mais, muitas vezes acontece o cliente fazer aquisições não planeadas na IKEA muito por força da atractividade do preço, deixando o cliente com a agradável sensação de ter encontrado uma pechincha. Mais uma vez o conceito IKEA e o seu *servicescape* potenciam este acontecimento. O *layout* das suas lojas que obriga o cliente a ver toda a gama de produtos e a exposição dos mesmos em cenários atractivos e completos, aumenta a probabilidade do cliente efectuar aquisições muitas vezes não planeadas mas quase sempre satisfatórias.

Em relação à variedade de selecção 17% dos inquiridos referiram que as suas experiências de compra agradáveis aconteceram em lojas que ofereciam uma gama variada de produtos e produtos únicos. Por sua vez 25% dos inquiridos referiu factores como a pouca variedade, a ruptura de *stock* ou a não oferta de produtos únicos como condições que propiciaram uma experiência de compra desagradável. Neste aspecto o modelo de negócio e desenho do serviço IKEA permite oferecer ao cliente uma vasta gama de produtos em constante renovação e com *design* único que não se encontra em outras lojas. Também mais uma vez o *layout* das suas lojas que expõe o cliente a toda a gama de produtos, ajuda a criar no mesmo a percepção da variedade da sua oferta. Para além disso a possibilidade do cliente verificar a disponibilidade dos produtos no *site* da IKEA, ajuda a evitar situações de descontentamento com rupturas de *stock*.

Também nestes últimos três aspectos, o tempo, o preço baixo e a variedade de selecção podemos identificar de acordo com as categorias da experiência de Schmitt (2003), a experiência cognitiva que envolve o cliente intelectualmente e a experiência comportamental que apela a comportamentos e estilos de vida. O tempo dispendido em toda a experiência de compra poderá estimular intelectualmente e criativamente o cliente no sentido em que o obrigará a planear a operação de acordo com as suas intenções. Por sua vez também o seu comportamento será condicionado por este factor. Também o preço baixo e a variedade de selecção estimulam o cliente cognitivamente através do processo em que este se envolve de comparação e escolha dos produtos que melhor lhe poderão servir, e apelam ao mesmo tempo a um determinado estilo de vida que se relaciona com essa mesma escolha.

Por último, em relação ao *servicescape* e ambiente da loja 11% dos inquiridos referiu este factor, que inclui aspectos como a decoração, a organização e o *layout* geral da loja, nas suas experiências de compra agradáveis. Particularmente estes indivíduos referiram como determinante o facto de a loja estar bem organizada e ter um bom *layout* que possibilite localizar facilmente os produtos. Por sua vez 23% dos inquiridos mencionou este factor na descrição das suas experiências de compra desagradáveis, referindo particularmente aspectos como a má organização, a má decoração, o mau ambiente e atmosfera em geral e a sensação de multidão. Neste aspecto encontramos mais uma vez uma associação com as categorias de experiência de Schmitt (2003), nomeadamente com a experiência dos sentidos, que cria valor para o cliente através da visão, audição, tacto e olfacto. O *servicescape* e ambiente das lojas IKEA estimulam o cliente através dos cinco sentidos. Assim, como já concluído anteriormente, o *servicescape* nas lojas IKEA está desenhado de forma a criar no cliente a percepção holística de um lugar atractivo e agradável, provocando respostas de aproximação e potenciando a percepção de uma experiência de compra agradável.

5.2 Contributos, Limitações e Sugestões

O contributo deste trabalho para a literatura da gestão operacional é feito essencialmente em duas vertentes. Num primeiro aspecto o presente trabalho vem preencher uma lacuna no que diz respeito à análise empírica das características dos *servicescapes* utilizados no sector dos serviços em geral e das lojas IKEA em particular. Num segundo aspecto vem reforçar a ideia do *servicescape* como ferramenta de gestão capaz de influenciar emoções e orientar o comportamento do cliente, no sentido da optimização da sua experiência.

A principal limitação constatada na realização do trabalho prende-se com a inexistência de estudos empíricos que foquem a fundo o tema abordado. Da extensiva investigação efectuada pelo autor sobre literatura relacionada com o caso IKEA não foram encontrados estudos de caso que abordassem especificamente quer as características do *servicescape* das suas lojas, quer a sua influência e contributo para o seu sucesso e oferta do seu serviço e experiência. Mais ainda, o autor reconhece as suas limitações no que toca à análise empírica e recolha de dados das características do *servicescape* das lojas IKEA, e a sua influência no cliente.

Nesta medida, para eventuais futuros trabalhos que adoptem uma metodologia semelhante, sugere-se um processo de análise e recolha de dados, mais rigoroso e aprofundado, através de por exemplo, inquéritos a clientes ou com recurso a instrumentos precisos de medição de algumas características como, por exemplo, o nível de ruído e luminosidade da loja ou duração e mapeamento do trajecto do cliente médio dentro da loja.

5.3 Conclusões Finais

Como conclusões finais este estudo apresenta assim sucintamente quatro constatações principais, a saber:

- O desenho dos serviços poderá ser um factor determinante na diferenciação das organizações em relação à competição. O desenho de um serviço é percebido como um processo de alinhamento e conjugação de diversos elementos, entre as quais a componente física, ou instalações físicas que albergam e suportam o encontro do serviço.
- As instalações físicas, ou *servicescape*, poderão assumir um papel mais além de servirem apenas como suporte físico do serviço intangível. Poderão ser utilizadas como ferramenta capaz de influenciar estados emocionais no cliente e direccionar o seu comportamento, contribuindo para a agradabilidade da sua experiência e percepções acerca da organização.
- Do confronto das características tidas como importantes num *servicescape* encontradas na literatura revista e na realidade empiricamente observável nas lojas IKEA conclui-se acerca da existência de concordância e alinhamento entre ambas.
- Pelo confronto entre a literatura revista, a realidade observável e os estudos de caso referidos, conclui-se também que a IKEA foi capaz no desenho do seu serviço de criar um *servicescape* holisticamente atractivo e capaz de influenciar positivamente o estado emocional do cliente potenciando no mesmo experiências de compra agradáveis e respostas de aproximação em relação às suas lojas.

BIBLIOGRAFIA

- Arnold, J.A. (2002), *Lessons learned from the world's best retailers*. International Journal of Retail and Distribution Management, 30, 11, 562-570.
- Aubert-Gamet, V. (1997), *Twisting servicescapes: diversion of the physical environment in a re-appropriation process*. International Journal of Service Industry Management, 8, 1, 26-41.
- Aubert-Gamet, V. & Cova, B. (1999), *Servicescapes: From Modern Non-Places to Postmodern Common Places*. Journal of Business Research, 1, 44, 37-45.
- Baker, J., Grewal, D. & Levy, M. (1992), *An experimental approach to making retail store environmental decisions*. Journal of Retailing, 68, 4, 445-460.
- Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A. (1994), *The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image*. Journal of the Academy of Marketing Science, 22, 4, 328-339.
- Barlet, C. & Nanda, A. (1996), *Ingvar Kamprad and IKEA*. Harvard Business School, 1-20.
- Barnes, J.G. (2003), *Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers*. Managing Service Quality, 13, 3, 178-186.
- Beijerstam, E. & Berglund, J. (2010), *A Global Working place – a case study of IKEA*. Linnaeus University School of Business and Economics.
- Bellizzi, J.A. & Hite, R.E. (1992), *Environment color, consumer feelings, and purchase likelihood*. Psychology and Marketing, 9, 5, 347-363.
- Berry, L. et al (2002), *Managing the total customer experience*. MIT Sloan Management Review, 16, 4, 1-7.
- Bitner, M. (1992), *Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees*. Journal of Marketing, 56, 2, 57-71.
- Bone, P.F. & Ellen, P.S. (1999), *Scents in the marketplace: explaining a fraction of olfaction*. Journal of Retailing, 75, 2, 243-262.

- Boyatzis, C.J. & Varghese, R. (1994), *Children's emotional associations with colors*. Journal of Genetic Psychology, 155, 1, 77-85.
- Burkeman, O. (2004), *The miracle of Älmhult*. The Guardian, 1-16.
- Chambers, S. et al. (2010). *Operations Management*. Pearson Education Limited, England.
- Donovan, R. & Rossiter, J. (1982), *Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach*. Journal of Retailing, 58, 1, 34-57.
- Dogu, U. & Erkip, F. (2000), *Spatial Factors Affecting Way finding and Orientation - A Case Study in a Shopping Mall*. Environment and Behavior Journal, 32, 6, 731-755.
- Ezhe, C. & Harris, L. (2007), *Servicescape research: a review and a research agenda*. The Marketing Review, 7, 1, 59-78.
- Gehrt, K. & Yan, R. (2004), *Situational, consumer, and retailer factors affecting Internet, catalog, and store shopping*. International Journal of Retail & Distribution Management, 32, 1, 5-18.
- Gifford, R. (1988), *Light, décor, arousal, comfort, and communication*. Journal of Environmental Psychology, 8, 177-189.
- Gilmore, J. & Pine, J. (2002), *Customer experience places: the new offering frontier*. Strategy & Leadership, 30, 4, 4-11.
- Goldstein, S. et al. (2002), *The service concept: the missing link in service design research?* Journal of Operations Management, 20, 121-134.
- Hui, A.R. et al, (1997), *The impact of music on consumers' reactions to waiting for services*. Journal of Retailing, 73, 1, 87-104.
- Hu, H. & Jasper, C. (2006), *Social cues in the store environment and their impact on store image*. International Journal of Retail & Distribution Management, 34, 1, 25-48.
- Ibrahim, M. (2002), *The Importance of Entertainment in the Shopping Center Experience*. Journal of Real Estate Portfolio Management, 8, 3, 239-254.

- Isaksson, R. & Suljanovic, M. (2006), *The IKEA experience: a case study on how different factors in the retail environment affect customer experience*. Lulea University of Technology.
- Jones, M. (1999), *Entertaining shopping experiences: an exploratory investigation*. Journal of Retailing and Consumer Services, 6, 3, 129-139.
- Khalifa, A. (2004), *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*. Management Decision, 42, 5, 645-666.
- Kippenberger, T. (1998), *The story of IKEA*. The Antidote, 2, 5, 33-34.
- Kim, W. & Mauborgne, R. (2005), *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kotler, P. (1973), *Atmospherics as a Marketing Tool*. Journal of Retailing, 49, 4, 48-64.
- Kuehn, R. & Reimer, A. (2005), *The impact of servicescape on quality perception*. European Journal of Marketing, 39, 7/8, 785-808.
- Lin, I. (2004), *Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion*. International Journal of Hospitality Management, 23, 2, 163-178.
- Levitt, T. (1981), *Marketing intangible products and product intangibles*. Harvard Business Review, 22, 2, 37-44.
- Moritz, S. (2005), *Service design: practical access to an evolving field*. Köln International School of Design, Germany.
- Marcelius, M. & Neubauer, M. (2010), *The customer buying process - a tedious affair or a pleasant experience?* Malmo University K3 School of Communication and Art, Sweden.
- Richard, N. & Ramírez, R. (1993), *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*. Harvard Business Review, 71, 4, 65-77.
- Schmitt, B.H. (2003), *Customer Experience Management*. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Wakefield, K. & Blodgett, G. (1996), *The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings*. Journal of Services Marketing, 10, 6, 45-61.

Wikström, S. (1996), *The customer as co-producer*. European Journal of Marketing, 30, 4, 6-19.

Yalch, R.F. & Spangenberg, E. (1990), *Effects of store music on shopping behavior*. Journal of Consumer Marketing, 7, 2, 55-63.

ANEXOS

Anexo I: Dados do estudo de caso de Isaksson & Suljanovic, 2006.

Factors that the respondents were affected by:	Respondent no 1	Respondent no 2
Social	Went to IKEA in a company of 4 people	Went to IKEA in a company of 2 people
Planning	Planned the shopping experience in advance	Planned the shopping experience in advance
Food services	Visited the restaurant	Bought fast food
Design of the store	Sees the design as time consuming	Sees the design as time consuming
Placement of products	Got inspired by the way the products were placed	Thinks that the products were placed in a way that made it difficult to find them.
Opening hours	Satisfied with the opening hours	Satisfied with the opening hours
Information about products	Found that it was easy to obtain information	Found that it was easy to obtain information
Catalogue usage	Used the IKEA catalogue for inspiration and planning	Did not use the IKEA catalogue

Tabela 1: Versão resumida dos factores que influenciaram os entrevistados e as actividades em que participaram na sua visita a uma loja IKEA.

Factors of the retail environment	Respondent no. 1	Respondent no. 2
Expectation of the brand	The brand was what she expected it to be	The brand was what he expected it to be
Return to IKEA	Is sure that she will return to	Is sure that he will return to
Recommendations to others	Would recommend the store to others	Would recommend the store to others
Comfort ability	Thinks that it is comfortable to shop at IKEA	Does not see the shopping experience at IKEA as comfortable
Time spent at IKEA	The shopping experience was time consuming but the respondent did not mind that factor.	The shopping experience was time consuming but the respondent did not mind that factor.
Parking facilities	Satisfied with the parking facilities of the store	Satisfied with the parking facilities of the store
Range of products	Very satisfied	Very satisfied
Self service	Satisfied because it contributes to the low prices	Satisfied because it contributes to the low prices
Self assembled products	Satisfied because it contributes to the low prices	Satisfied because it contributes to the low prices
Packaging of products	Satisfied	Satisfied

Tabela 2: Versão resumida da opinião dos entrevistados sobre os diferentes factores do ambiente da loja.

Anexo 2: Dados do estudo de caso de Jones, 1999.

Classification of factors influencing entertaining and non-entertaining shopping experiences

Factor	Entertaining shopping experiences			Non-entertaining shopping experiences		
	No of critical factors*	% of critical factors*	% of critical incidents**	No of critical factors*	% of critical factors*	% of critical incidents**
<i>Retailer factors</i>						
Retail prices	70	9.3	18.1	26	4.3	7.7
Selection	67	8.9	17.4	85	13.9	25.1
Store environment	42	5.6	10.9	79	12.9	23.4
Salespeople	38	5.0	9.8	76	12.4	22.5
Subtotal	217	28.8		266	43.5	
<i>Customer factors</i>						
Social aspects	139	18.4	36.0	63	10.3	18.6
Tasks	131	17.3	33.9	131	21.4	38.8
Time	96	12.7	24.9	54	8.8	16.0
Product involvement	70	9.3	18.1	41	6.7	12.1
Financial resources	37	4.9	9.6	21	3.4	6.2
Subtotal	437	62.6		310	50.6	
Never	46	6.1	11.9	12	2.0	3.6
Other	20	2.6	5.2	23	3.8	6.8
Total	756	100.0		611	100.0	

* Critical factors refer to discrete factors identified in a critical incident. Most respondents reported multiple factors in their critical incident.

** Critical incidents refer to the story told by respondents. There were 386 critical incidents for entertaining shopping experiences and 338 for non-entertaining shopping experiences. Percents sum to greater than 100 due to multiple factors per shopping experience. Thus, the first percentage under entertaining shopping experiences could be interpreted as follows: Eighteen percent of all critical incidents or stories describing entertaining shopping experiences mentioned retail prices.

Tabela 3: Factores de influência na experiência de compra e sua frequência nos incidentes críticos relatados.