

# ***Marcas mutantes como estratégia de branding: um estudo de caso dos pontos de venda da marca de calçados Camper***

Aline Raimundo<sup>1</sup> | Taís Vieira Pereira<sup>2</sup>

---

## **Resumo**

As marcas mutantes vêm se tornando tema cada vez mais recorrente na gestão estratégica de marcas. Caracterizam-se pela natureza mutável e eclética que provoca identificação e interação com seu público. Suas variações geralmente são reconhecidas por meio das suas assinaturas visuais. O presente artigo investiga a marca de calçados Camper neste contexto, a fim de esclarecer se as estratégias de *branding* que oferece nos pontos de venda a qualificam como uma marca mutante. O recorte deste artigo aborda uma análise de quatro lojas Camper que contemplam os principais continentes em que a marca está inserida com ambientações distintas: Camper Xangai, Camper JK Iguatemi, em São Paulo, Camper Salamanca, na Espanha, e Camper *NY 5th Avenue*, em Nova Iorque. Como metodologia, utilizou-se uma investigação de caráter exploratório, do tipo qualitativa. Os métodos de investigação incluíram uma pesquisa bibliográfica, englobando temas referentes à sociedade de consumo, marca e ponto de venda, além de uma investigação na realidade apoiada em um estudo de caso. Espera-se, com este artigo, alargar os conhecimentos sobre futuro das marcas - até onde a mutabilidade incutirá nas suas formulações - bem como, ampliar os estudos sobre marcas mutantes, área ainda muito dirigida à análise das assinaturas visuais.

**Palavras-chave:** Marcas Mutantes. Marca. Ponto de Venda. *Branding*. Camper.

## **Abstract**

*Mutant brands are increasingly becoming a recurring theme in brand strategic management. They are characterized by mutable and eclectic nature that provokes identification and interaction with their public. Its variations are usually recognized through its visual signatures. This paper investigates the brand of Camper shoes in this context in order to clarify whether the branding strategies that offer points of sale qualify it as a mutant brand. The approach of this article deals with an analysis of four Camper stores that include the major continents where the brand is inserted as distinct ambiances: Camper Shanghai, Camper JK Iguatemi, in São Paulo, Camper Salamanca, in Spain and Camper NY 5th Avenue in New York. The methodology used an exploratory investigation, as a qualitative type. The research methods included a bibliographical search, covering issues related to consumer society, brand and point of sale, as well as an investigation in fact*

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda - pelas Faculdades Integradas de Taquara - Faccat/RS. [aline.raimundo@hotmail.com](mailto:aline.raimundo@hotmail.com)

<sup>2</sup> Professora das Faculdades Integradas de Taquara - FACCAT - Taquara/RS. Orientadora do trabalho. [taisvp@gmail.com](mailto:taisvp@gmail.com) - <http://lattes.cnpq.br/5584537242727676>

*supported by a case study. It is expected with this article to widen the knowledge about the future of brands - as far as the mutability will instill in their formulations - as well as to expand the studies about mutant brands, an area which is still very directed to the analysis of visual signatures.*

**Keywords:** *Mutant Brands. Brand. Sales Point. Branding. Camper.*

## 1 Introdução

Atualmente os consumidores estão mais exigentes em relação às marcas, buscando uma interação que esteja além da simples comunicação que exalta vantagens do produto. Esperam da marca um discurso mais amplo e profundo, aliado ao entretenimento, a estímulos e a emoções. Torna-se necessário que as marcas criem uma relação pela qual o consumidor se interesse (SCHMITT, 2000), mantendo-se presente em suas mentes a partir de novas estratégias de comunicação e *branding*.

Diante disso, Kreutz e Mas Fernández (2010) abordam uma das novas tendências de gestão estratégica de marcas, a marca mutante, que se “[...] caracteriza por ser aberta, inovadora, artística, indeterminada, subjetiva, um jogo de ecletismo. A mutação é a natureza emocional da marca que provoca uma identificação de seu público e uma interação com ele” (KREUTZ; MAS FERNÁNDEZ, 2010, p. 1).

Entre marcas que utilizam diferentes estratégias de comunicação e *branding*, o presente artigo apresenta a Camper, uma marca de calçados espanhola, fundada em 1975 por Lorenzo Fluxà. Atende aos segmentos feminino, masculino e infantil, e seus produtos têm como característica o fato de serem autorais e confortáveis (CAMPER, 2014). São calçados que não seguem tendências do mercado, alguns modelos têm um pé diferente do outro, seja em relação às cores ou estamparia. A marca possui o projeto *Together*, que é uma parceria da Camper com distintos *designers*, artistas e arquitetos, os quais criam produtos e lojas exclusivas para a marca (CAMPER, 2014).

A Camper é conhecida por ter seus pontos de vendas desprovidos de padronização, sendo cada um projetado por um *designer* distinto. O que predomina nas lojas são suas cores institucionais, vermelho e branco, mas uma gama de outros tons e grafismos é permitida nesses ambientes. Para a Camper, ter suas lojas com ambientações exclusivas é uma maneira de integrar diferentes culturas em um único espaço, e dessa forma, diferenciar a marca diante de um mercado global competitivo (CAMPER, 2014).

O recorte deste artigo aborda uma análise de quatro lojas Camper, feita em 2014, que contemplam os principais continentes em que a marca está inserida com ambientações distintas: Camper Xangai, Camper JK Iguatemi, em São Paulo, Camper Salamanca, na Espanha e Camper *NY 5th Avenue*, em Nova Iorque.

Partindo do pressuposto de que um dos principais pontos de contato da marca é desprovido de padronização, este artigo propõe investigar se as estratégias de *branding* que a marca de calçados Camper oferece nos pontos de vendas a qualificam como uma marca mutante. Para atender a esse objetivo, os métodos de investigação englobam uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

O estudo do comportamento das marcas mutantes torna-se importante não so-

mente por sua crescente propagação no mercado, mas também pela necessidade de se entender o futuro das marcas em geral e até onde a mutabilidade sugerida incutirá na formulação das marcas daqui para frente. A escolha da Camper como objeto de estudo se dá pelo fato de essa marca apresentar seus pontos de venda despadronizados.

## 2 A nova lógica das marcas

O avanço dos processos industriais de desenvolvimento de produtos oportuniza que muitas marcas ofertem produtos que expressam especificações técnicas e padrões de qualidade parecidos. Os canais de distribuição apresentam características semelhantes, e os investimentos em comunicação mercadológica mostram-se bastante próximos. A soma desses fatores acarreta maior valorização da marca como elemento de diferenciação (PINHO, 1996).

Semprini (2010, p. 47) afirma que “[...] atualmente o que se consome são as ideias, as imagens, as emoções, os imaginários, as histórias”. Entende-se que as marcas precisam ofertar mais que produtos: elas precisam apresentar aos consumidores seus valores, seu estilo de vida, a fim de se destacar em um cenário cada vez mais competitivo (SEMPRINI, 2010).

As características do consumo sofreram uma evolução na pós-modernidade. Se na modernidade o consumo era marcado pela necessidade, atualmente é transformado em desejo. Assim como os produtos tinham um cunho mais funcional, hoje têm a estética prevalecida. Se o indivíduo moderno era fiel a uma marca, hoje ele é nômade, está exposto a uma série de marcas e pode mudar sua preferência constantemente. O funcional e estável torna-se lúdico e mutante, e a unidade em pluralidade (SEMPRINI, 2010).

Nomeia-se “pós-modernidade” a fase atual da sociedade nas qual as marcas estão imersas. Para Bauman (2001), trata-se da “Modernidade Líquida” e consiste em uma continuidade da modernidade. Enquanto a modernidade “[...] parece ‘pesada’ (contra a ‘leve’ modernidade contemporânea); melhor ainda, ‘sólida’ (e não ‘fluida’, ‘líquida’ ou ‘liquefeita’); condensada (contra difusa ou ‘capilar’); e, finalmente, ‘sistêmica’ (por oposição a ‘em forma de rede’)” (BAUMAN, 2001, p. 33), a sociedade atual é líquida e seus fluidos se movem facilmente: “Eles ‘fluem’, ‘escorrem’, ‘esvaem-se’, ‘respingam’, ‘transbordam’, ‘vazam’, ‘inundam’, ‘borrifam’, ‘pingam’” (BAUMAN, 2001, P. 8).

Lipovetsky (2005) contribui para a caracterização da sociedade atual, afirmando que o modernismo representa uma fase de criação revolucionária de artistas que se encontram em um processo de ruptura, enquanto a sociedade atual figura como uma fase de expressão livre e aberta a todos (LIPOVETSKY, 2005). Para o filósofo, a sociedade contemporânea – chamada de “Hiper Moderna” (LIPOVETSKY, 2005) – corresponde a uma versão excedida de algumas características da modernidade, como o desenvolvimento técnico e a valorização do individualismo.

É importante entender a lógica de marca no universo de consumo pós-moderno. Para Semprini (2010), as marcas devem abordar o individualismo, sendo encarado como uma forma infinita e elástica, de modo que possam trabalhar suas manifestações variando seus discursos, diferenciando seus objetivos, a fim de se direcionarem de ma-

neira personalizada para cada consumidor (SEMPRINI, 2010). Existe ainda uma gama de instrumentos e de suportes que valorizam o conjunto da comunicação das marcas, como “[...] a embalagem, os catálogos de todos os tipos, os jornais e os *newsletters*, os pontos de venda, as malas diretas, o evento, o mecenato, os patrocínios, o *co-branding*, as relações públicas, os sites, a internet, etc” (SEMPRINI, 2010, p. 43). O uso dessas formas de comunicação permite à marca alternar o seu discurso e direcionar de modo diferente aos seus diversos públicos, bem como “[...] estabelecer uma relação mais forte e familiar” com seus consumidores (SEMPRINI, 2010, p. 43).

Diante dos fatores subjetivos, que envolvem os processos de compra e diante de um comportamento de consumidor em mudança, é relevante entender como se comporta o sujeito pós-moderno diante da sociedade de consumo. Para Hall (2001, p. 12), “[...] o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades”. Esse processo faz o sujeito pós-moderno como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade é móvel, transformada continuamente, dependendo das formas e situações em que o sujeito é inserido na cultura que o rodeia (HALL, 2001). Dentro do indivíduo, há identidades contraditórias que o empurram em diferentes direções, de modo que as identidades sejam continuamente deslocadas. Para Hall (2001, p. 13 - grifo nosso), “[...] à medida que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, o sujeito é confrontado por uma multiplicidade desconcertante e **cambiante** de identidades possíveis”, com cada uma das quais poderia o sujeito identificar.

No contexto atual, o indivíduo não crê mais na existência de um único sentido, mas em sentidos múltiplos e provisórios. Vive-se em uma sociedade personalizada, hedonista, na qual a característica individual é enfatizada fazendo com que inúmeras escolhas e combinações sejam criadas. Para Lipovestky (2005), o modelo geral da vida nas sociedades contemporâneas é marcado por uma espécie de *self-service* e pelo atendimento *à la carte*, de maneira a proliferar as fontes de informação e aumentar a gama de produtos oferecidos no ponto de venda (LIPOVESTKY, 2005). Dentro dessa configuração, as marcas precisam atender a um consumidor exigente, crítico e mais informado, que busca experiências e anseios transitórios. Para Hall (2001), da mesma forma que o sujeito pós-moderno torna-se transitório, a sociedade de consumo passa a configurar a personalização, ou seja, passa a valorizar o individualismo.

Diante do contexto da sociedade atual e com a evolução das marcas, que passaram de informantes de atributos e procedências a fornecedoras de novos sentidos ligados aos anseios do indivíduo (SEMPRINI, 2010), tornou-se necessário adotar um processo de gestão que favorecesse o reconhecimento e a fidelidade à marca, o *branding*. Para Guimarães (2003, p. 87), “[...] o *branding* é uma filosofia de gestão de marca, [...] e que passa a administrar uma dinâmica de relacionamento que gera valor para todos os públicos”. A gestão de marca vai além do *design*, pois envolve outras áreas de conhecimento, a fim de gerenciar os variados discursos da marca (GUIMARÃES, 2003). Além disso, segundo Schmitt e Simonson (2000, p. 59), “[...] a organização não é vista apenas como criadora de produtos e de lucro, mas como ‘criadora de cultura’ para todos os envolvidos”.

Martins (2006, p. 8) define *branding* como “[...] o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência,

levam as marcas além da sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, influenciando a vida das pessoas”. O *branding* busca um olhar amplo e interdisciplinar para a formação da identidade de uma organização, algo que, na visão de Rodrigues (2006), “[...] visa atribuir uma percepção de valor em torno de sua marca”.

## 2.1 Identidade de marca

Existem muitos fatores que determinam o porquê de os consumidores escolherem determinadas marcas. Conforme Semprini (2010), as marcas são um espelho do que as pessoas querem ser, refletem seus anseios e desejos; almeja ter algo que ele não tem e que a marca pode lhe proporcionar. A marca é mais que uma assinatura visual, uma etiqueta ou uma embalagem; seu significado possui atributos de valores, expressões e conceitos (SEMPRINI, 2010). Para Klein (2008, p. 31), “[...] corporações podem fabricar produtos, mas o que os consumidores compram são marcas”.

A identidade de marca direciona e significa as ações empresariais e financeiras da organização representada, bem como define seus objetivos comunicacionais. Para Wheeler (2008, p. 14), identidade de marca é algo “[...] tangível e faz um apelo para os sentidos. Você pode vê-la, tocá-la, agarrá-la, ouvi-la, observá-la se mover”.

Aaker e Joachimsthaler (2007, p. 49) acreditam que uma marca deve ter “[...] uma identidade clara e valiosa - um conjunto de associações que o estrategista de marca busca criar ou manter. A identidade de marca é ‘aspiracional’, e precisa refletir com clientes, se diferenciar diante da concorrência e representar o que a organização faz e fará ao longo do tempo”. Para Vásquez (2006), a identidade de marca é dividida em dois elementos que se relacionam e se complementam: Identidade Conceitual e a Identidade Visual. A primeira consiste em um conjunto de elementos básicos que definem a empresa e o produto, “[...] quem são e onde querem chegar” (VÁSQUEZ, 2006, p. 71). A segunda consiste na apresentação da forma física e visual dessa identidade: “[...] concepção, desenvolvimento e laboração de elementos gráficos e sua operacionalização. A identidade visual é a materialização da identidade conceitual: através dos elementos visuais identificam-se a empresa e seus produtos externamente” (VÁSQUEZ, 2006, p. 71).

Por meio da identidade visual é que se materializa a identidade conceitual. Por intermédio dos elementos visuais, permite-se a personalização da marca. Para Peón (2003, p. 11), “[...] a manifestação dessa identidade pode ser mais fraca ou mais forte, mas, no senso comum, qualquer coisa que possa ser identificada visualmente possui uma identidade visual (identificação = reconhecimento de identidade)”. Uma identidade visual forte leva a atenção do indivíduo ao objeto e faz com que se lembre dele quando entrar em contato novamente: “dá maior *pregnância* ao objeto” (PÉON, 2003, p. 11 – grifo da autora).

A identidade visual é definida por Strunck (2003, p. 57) como “[...] o conjunto de elementos gráficos que formalizarão a personalidade visual de um nome, ideia, produto ou serviço [...]”, atuando como a forma de vestir ou de se comportar das pessoas. Ou seja, representa a maneira como a empresa se expõe no mercado, compreende a primeira impressão que o consumidor tem a seu respeito. São os recursos visuais adotados para a construção dessa identidade que permitem a identificação e a memorização da

empresa e estabelecem o ponto inicial da comunicação entre ela e o público (STRUNCK, 2003).

O caso mais usual de identidade visual é a corporativa. Ela envolve tudo aquilo que forma o posicionamento da empresa diante do relacionamento com seu público, o que vai desde a apresentação dos funcionários, a arquitetura, a decoração, o ponto de venda, dentre outros. Esses elementos formam uma determinada imagem na mente do consumidor, de forma que a identidade visual e a identidade conceitual da organização transformam sua identidade organizacional em uma imagem coesa e uniforme (PEÓN, 2003).

## 2.2 Marca mutante como estratégia de *branding*

Segundo Cauduro (2000), as novas tecnologias digitais e de comunicação habituam o indivíduo a conviver cada vez mais com a contemporaneidade, período marcado pela fragmentação, heterogeneidade, complexidade, pluralidade, transitoriedade e pela globalidade. O autor discorre que a prática do *design* gráfico e das artes visuais apresenta mudanças estéticas relevantes, em consequência da relatividade e variedade de estilos que a pós-modernidade manifesta. Seguindo essa linha de pensamento, Cauduro (2000) informa que o *design* pós-moderno, dentre muitos outros traços, caracteriza-se pela sua natureza irrequieta, efêmera e cambiante (CAUDURO, 2000).

Kopp (2002, p. 125) afirma que o *design*, em geral, reflete o âmbito social no qual está incorporado. É o resultado da combinação entre técnicas artísticas, tecnologias de produção/reprodução e objetivos mercadológicos: “o *design* gráfico é tão inovador ou retrógrado quanto a sociedade que representa” (KOPP, 2002, p. 125). Para o autor, o *design* gráfico pós-moderno segue as diretrizes do seu tempo, exposto de forma fluida, mutante, instável, cambiante, flexível, líquida, com uma combinação entre passado, presente e futuro (KOPP, 2002). Surge uma nova categoria chamada de “*design* gráfico cambiante (KOPP, 2002, p. 93).

Para Kreutz (2005), a mutação sempre foi uma presença constante na vida humana, sendo essencial para a sua evolução. Ela rompe com o comum para garantir a sobrevivência. Além do mais, a estrutura social passa por mudanças, e, no que diz respeito às organizações, a palavra de ordem é flexibilização, a fim de adaptar-se às mudanças cada vez mais velozes (KREUTZ, 2005). Essas mudanças são notadas também em projetos de identidades visuais: “a identidade visual mutante é uma tendência cada vez mais visível. Os novos tempos pedem uma forma mais dinâmica flexível. A rigidez e o eterno não combinam com a velocidade das (r)evoluções” (KREUTZ, 2001, p. 185).

A identidade corporativa bem sucedida, que abrange o comportamento, a cultura, a comunicação e a identidade visual de uma organização, compreende um processo de associação que acompanha a comunicação. Por razão de uma sociedade multifacetada com diferentes visões de valores, bem como com comportamentos e culturas distintas, têm-se a coexistência de universos diferentes. Consequentemente, essas manifestações divergentes fizeram surgir dois blocos de identidades visuais corporativas: as convencionais e as não-convencionais (KREUTZ, 2005).

As identidades convencionais são subdivididas em tradicionais (que são as es-

tereotipadas), e modernas (que são as arbitrárias). Essas identidades têm por características serem rígidas na sua forma de identificação, por optarem pela padronização, pela tradição, crença, pelas verdades incondicionais, bem como cultuam o eterno e o imutável (KREUTZ, 2005).

As identidades não convencionais, também chamadas de pós-modernas, são denominadas mutantes. Têm como característica a flexibilidade e o dinamismo da forma identitária, sendo heterogêneas, fragmentadas, plurais, indeterminadas. Indicam uma identidade em constante reformulação (KREUTZ, 2005).

Ainda que exista uma predominância nas manifestações convencionais, existem organizações que já têm suas representações mais flexíveis e dinâmicas, mantendo traços de identidade. Essas têm características individuais, culturais e filosóficas, as quais a identidade visual ajuda a traduzir para o seu público-alvo por meio das representações simbólicas, sempre ligadas ao contexto sócio-histórico em que a organização está inserida. Por isso, necessitam de atualizações, para que possam continuar expressando aquilo que foi desejado quando de fato foram criadas (KREUTZ, 2005).

A Identidade Visual Mutante está relacionada aos preceitos da pós-modernidade, um espelho da contemporaneidade. Segundo Kreutz e Mas Fernández (2001, p. 80), “[...] é o resultado da evolução da representação que, por sua vez, acompanha a evolução das comunicações”. Os autores (2010) afirmam que a marca mutante é mais que uma crescente declaração da pós-modernidade. Ela se configura como uma estratégia de comunicação e *branding*, pois os atributos que formam a estrutura em que as identidades se inserem na interação com seus diversos públicos podem gerar “[...] posicionamentos cada vez mais profundos e eficientes” (KREUTZ; MAS FERNÁNDEZ, 2010, p. 11). A mutação das marcas é sempre maior que a soma de seus elementos na constituição da identidade visual e que são percebidos pelo público. São formadas por uma aura que deve ser sentida, compartilhada, ter sentido e, principalmente, provocar a identificação de quem a percebe (KREUTZ, 2005). A identificação da marca mutante como estratégia ocorre pela observação das assinaturas visuais, entretanto estas também compreendem um comportamento de marca que persevera em todo seu discurso (KREUTZ, 2005).

### **3 Ponto de venda: meio de contato com o consumidor**

Tendo esta pesquisa a marca de calçados Camper como objeto de estudo, é pertinente falar sobre lojas conceitos ou temáticas, conhecidas pelas suas ambientações que despertam nos consumidores sentimentos diferenciados e únicos.

Para Gobe (*apud* SCHMITT; SIMONSON, 2000, p. 291), “[...] criar uma imagem de loja é mais difícil do que projetar uma loja. A criação de imagem começa antes, dura mais e envolve considerações que vão muito além da loja”. Schmitt e Simonson (2000) apontam que a estética dos elementos de identidade deve ser cuidadosamente escolhida com o intuito de criar estilos, temas e impressões globais nos consumidores. Os autores abordam que, atualmente, os varejistas tradicionais entendem mais a importância da imagem do ponto de venda, de modo que suas lojas são uma opção viável para realçar suas identidades (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

Geralmente os pontos de venda são ambientados de maneira tradicional, sem nenhum diferencial diante da concorrência, porém, como uma prática recorrente do varejo, algumas lojas são pensadas estrategicamente para gerar certa experiência e influenciar a percepção do indivíduo, as chamadas lojas conceitos ou temáticas (SCHMITT; SIMONSON, 2000). Esses espaços demandam estímulos multissensoriais e utilizam elementos da identidade para destacar sua característica, para afirmar a sua identidade a partir do ponto de contato (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

O ponto de venda é um dos meios de contato que a marca tem com seus consumidores. Se trabalhado estrategicamente, torna-se um diferencial competitivo importante. Ao entender a sua importância para a marca, Sant'Anna (2002, p. 23) afirma que as ações de propaganda e promoção encaminham-se para um único ponto – o ponto de venda, que “[...] é o momento em que se tem a resposta, se trata de um sucesso ou um fracasso” (SANT’ANNA, 2002, p. 23). Para o autor, esse espaço é determinante para a comprovação da eficácia das ações da marca. Além do mais, o consumidor precisa interagir com o produto e o ponto de venda para sentir-se presente, participante, de modo que esse espaço seja voltado para suas aspirações (SANT’ANNA, 2002).

A impressão visual é a base de qualquer esforço de marketing no posicionamento de uma marca. O consumidor se vale de sinais como embalagem, marca, preço para definir a qualidade da marca (BLESSA, 2012). A imagem que os clientes têm da loja está intimamente ligada à atmosfera desenvolvida por ela. Esta é criada a partir da apresentação externa e interna do ponto de venda, bem como das soluções de *layout*<sup>3</sup> e da maneira como os produtos são expostos. A apresentação dos colaboradores e os preços também são fatores que contribuem para a formulação da atmosfera (PARENTE, 2009).

Por ser a primeira impressão do consumidor com o ponto de venda, sua aparência externa deve ser administrada de forma estratégica pelas marcas, já que ele vai determinar o tipo de loja que a organização quer transmitir. Parente (2009, p. 294) afirma que “[...] através dos aspectos tais como visibilidade, tamanho, estilo arquitetônico, material de acabamento, fachada, comunicação visual externa, vitrines, conservação, a loja projeta uma imagem”, que pode ser sofisticada, popular, ou conservadora, ou alegre e de sucesso (PARENTE, 2009, p. 294).

Sackrider, Guidé e Hervé (2009, p. 184) abordam que o elemento exterior essencial do ponto de venda é sua vitrine. Primordial para a identificação da marca, é, ao mesmo tempo, reflexo da oferta de produtos, do seu estilo e do seu posicionamento. Os autores ainda afirmam que “[...] assim como os olhos são a janela da alma, as vitrines revelam a alma da loja. Elas comunicam o que constitui sua essência”. O aspecto interno da loja tem o papel de envolver o consumidor de forma estimulante, fortalecendo as características da atmosfera do ponto de venda. Segundo Parente (2009), muitos elementos constituem o ambiente interno do ponto de venda, e todos eles ajudam a criar a atmosfera e estimular o processo de compra (PARENTE, 2009).

---

<sup>3</sup> É a utilização dos espaços disponíveis, determinando a melhor forma de adaptá-los ao trabalho de vendas e à comodidade do cliente. Deve considerar: o acesso dos consumidores; o local do caixa; o local do estoque; a disposição do mobiliário; a disposição das mercadorias; local das vitrines. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Uma-boa-fachada-traz-valor-%C3%A0-sua-marca>>. Acesso em: 31 maio 2015.



Sackrider, Guidé e Hervé (2009, p. 216) afirmam que “[...] o ambiente da loja, expressão da ‘identidade’ da marca, é o resultado de uma alquimia entre decoração, cores, materiais, luz, música e odores”. Além disso, é nesse ambiente que os produtos serão apresentados de modo diretamente ligado às necessidades, às preferências e às aspirações em relação aos consumidores. A forma de apresentação dos produtos e a ambientação do ponto de venda farão da visita do cliente uma sucessão de descobertas atraentes e ricas em emoção ou uma busca confusa e frustrante (SACKRIDER *et al.*, 2009). Diante do exposto e, em relação ao objeto de pesquisa deste estudo, torna-se relevante abordar alguns fatores como cores, iluminação, som e aromas.

Para Sackrider, Guidé e Hervé (2009), um dos componentes importantes do ambiente interno da loja é a cor: das paredes, do teto, do piso e dos elementos de estruturação. As cores identificam e contribuem para a identidade da marca no ponto de venda, a escolha dessas cores diz muito sobre a loja, o gênero de produtos ali encontrados, os consumidores que se espera ver entrar.

Referente à iluminação, ela valoriza a oferta e proporciona conforto aos consumidores no momento da compra. Deve-se observar a luminosidade exterior na hora de se iluminar um ponto de venda (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009). Para os autores (2009), a música ambiente é outro elemento relevante no ponto de venda e apresenta forte relação com a imagem da marca. Afirmam também que o olfato está relacionado às emoções pessoais de cada indivíduo e trazem à mente histórias e memórias

Além dos elementos que influenciam a apresentação interna da loja, Blessa (2012, p. 31) ainda reforça que, com a necessidade de diferenciação competitiva, o ponto de venda é uma estratégia mercadológica eficiente. É preciso criar um *design* diferenciado e encantador de ponto de venda, para gerar, assim, interesse do consumidor em ir até a loja e, dessa forma, efetuar a venda. Para a autora, a loja deve ser entendida como um palco de teatro “[...] onde paredes, tetos, piso, equipamentos, vitrines e comunicação sejam coadjuvantes dos atores principais – os produtos” (BLESSA, 2012, p. 31).

Ao encontro das ideias de Blessa (2012), Wheeler (2008) enfatiza que, atualmente, o *design* e arquitetura, no ponto de venda, exercem um fator relevante na visão do consumidor. A autora defende a aplicação do *design* no ambiente, afirmando que “[...] um programa de identidade de marca abrange uma linguagem visual excepcional e única que se expressa em todas as aplicações. Seja qual for a mídia, as aplicações precisam funcionar em harmonia” (WHEELER, 2008, p. 132).

Organizações que compreendem a potencialidade da ambientação no ponto de venda investem consideravelmente em ações para tornar a loja mais atraente, sempre de acordo com a identidade de marca. A marca Camper, objeto de estudo desta pesquisa, é uma empresa que trabalha o ponto de venda de forma a construir uma imagem de marca, bem como proporcionar experiência aos seus consumidores, conforme será abordado a seguir.

#### 4 Camper: uma marca histórica

Camper é uma empresa de calçados que atende os segmentos feminino, masculino e infantil. Seu público-alvo são, geralmente, pessoas com idades entre 20 e 35 anos. É um público culturalmente inquieto, preocupado com o ecossistema e a autenticidade da mensagem. Apesar de ser uma marca para ambos os sexos, a Camper é percebida como uma marca destinada mais a homens do que às mulheres, isso porque o seu principal atrativo é o conforto e durabilidade, qualidades mais valorizadas pelos homens (ADÁN, 2011).

A palavra *camper*, que significa *camponês*, em si, não evoca um conceito de modernidade, mas está embasada nos princípios da própria marca: a contradição. Para transmitir esse conceito, bem como consolidar o nome Camper, Fluxá, fundador da marca, fez uma parceria com Carlos Rolando<sup>4</sup> e Joaquín Lorente<sup>5</sup> para projetar o logotipo, bem como materiais publicitários que acompanhariam os produtos da marca. Na sua assinatura visual, predominou a cor preta, outra contradição, em um contexto que trazia uma nova visão, muito mais colorida. Na visão dos criadores, o logotipo não poderia ser um apelo casual (ADÁN, 2011).

O primeiro modelo produzido pela Camper, em 1975, foi o *Camaleón*. Seu nome derivou do conceito de adaptabilidade à mudança (ADÁN, 2011). O sapato era feito com materiais reciclados e possuía uma base natural, era um produto ecologicamente correto. Para a marca, o *Camaleón* era uma maneira de se relacionar com o campo, um produto rural desenvolvido para um consumidor urbano. O mesmo tinha como base as origens da Camper e refletia o conceito da mesma: rural, simples, prático, confortável e urbano (CAMPER, 2014).

Segundo Fluxá (*apud* ADÁN, 2011, p. 205), a Camper não vê problemas em variar os códigos gráficos e as mensagens para cada campanha ou produto. Para ela, “[...] se o mundo muda, porque nós não?” (ADÁN, 2011). Seguindo essa linha de raciocínio, a Camper procura embasar seus calçados no conceito da marca: a contradição; assim, é fundamental que os mesmos reflitam as origens e tradições da marca em contraponto com a realidade urbana do mercado (CAMPER, 2014).

Nos primeiros sete anos de existência, a Camper esteve presente em lojas multimarcas. Em 1981, a marca sentiu a necessidade de interagir mais com seus consumidores e abriu a primeira loja exclusiva, em Barcelona. Foi nesse ano que a marca definiu sua assinatura visual permanente, composta por uma tipografia branca, dentro de um retângulo modificado na cor vermelha (CAMPER, 2014).

A primeira loja própria da Camper trazia um conceito de loja alternativa para a época. No início dos anos 1980, poucas lojas do setor da moda trabalhavam com lojas exclusivas, principalmente no segmento de calçados. Nesse ponto de venda, a Camper

---

<sup>4</sup> Carlos Rolando – arquiteto e designer argentino, que trabalhou com clientes como Evax, Pegaso, Dodotis, Roca e Danone. Ficou conhecido internacionalmente como criação da imagem Expo de Sevilla, juntamente com Frank Memelsdorff (ADÁN, 2011).

<sup>5</sup> Joaquín Lorente – publicitário de maior prestígio na Espanha, autor da campanha de Osborne, e também era assessor pessoal de políticos como Felipe González e Jordi Pujol. Foi um dos fundadores da agência MMLB, em 1971 (ADÁN, 2011).

expressava toda a sua filosofia, com o objetivo de cativar o seu público e conquistar fidelidade. A loja promovia o autosserviço. Os sapatos não eram agrupados por modelo, mas por medidas, assim o consumidor tinha liberdade para procurar e experimentar os calçados. A Camper queria interatividade no ambiente, uma forma de diálogo entre o cliente e a marca (ADÁN, 2011). Em 1992, a empresa iniciou a sua expansão internacional e filiais foram abertas em Londres, Paris e Milão, principais capitais da moda europeia (CAMPER, 2014).

Atualmente, a Camper está presente em lojas multimarcas e em lojas próprias. É nessa última que a marca consegue trabalhar o seu conceito e transmitir a sua identidade de marca. Cada um de seus pontos de venda é desprovido de padronização, eles são únicos. Como o *design* é o diferencial para a Camper, esse é usado de maneira estratégica. Sendo o espaço de interação entre o público e o produto, a Camper valoriza a experiência dando liberdade para o consumidor interpretar suas lojas detentoras de diferentes estilos (ADÁN, 2011).

Cada ponto de venda da Camper é concebido como um meio de comunicação e são estudados e desenvolvidos, de acordo com o local e o público. A uniformidade não existe, as lojas são independentes e adaptam-se a qualquer ambiente através de sua programação visual e dos produtos em exibição. A marca Camper entende que, se as pessoas não são iguais, seus pontos de venda ou produtos também não devem ser. A marca está aberta ao mundo, ao mesmo tempo em que mantém seus pilares muito sólidos no conforto, *design*, qualidade e sustentabilidade (ADÁN, 2011).

Com o intuito de integrar, por meio do *design*, culturas diferentes em um único espaço, a Camper possui o projeto *Together*, que é uma parceria da marca com distintos *designers*, artistas e arquitetos, os quais criam produtos e lojas exclusivas para a marca. Cada ponto de venda é projetado por um profissional. O que predomina nesses ambientes são as cores institucionais, vermelho e branco, contudo uma gama de outros tons e grafismos é permitida, conforme é visto na Imagem 1, inserida na próxima página.

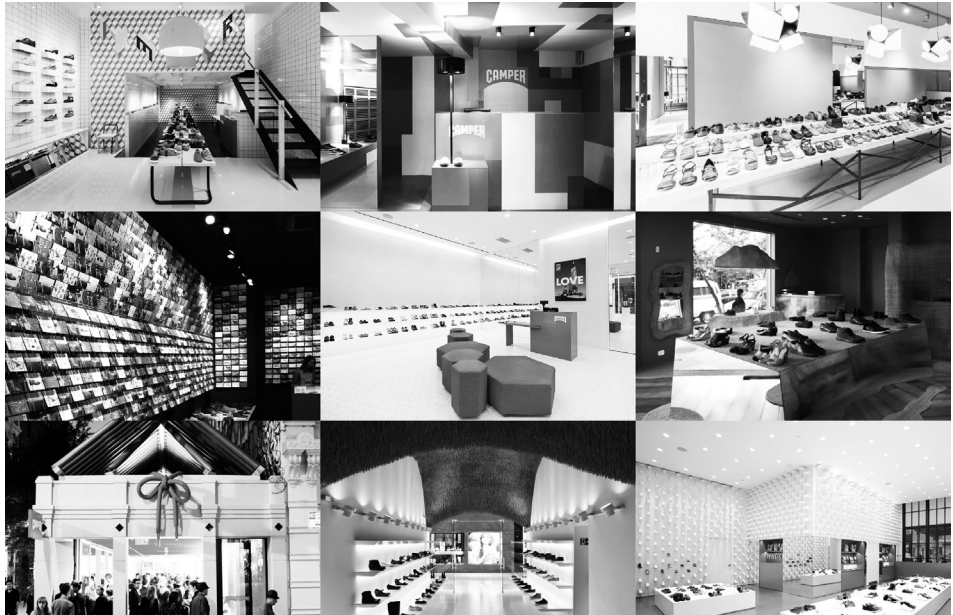
## 5 Metodologia

Com o objetivo de analisar se as estratégias de *branding* desenvolvidas pela Camper a caracterizam como uma marca mutante, o presente artigo utilizou como metodologia uma investigação de caráter exploratório, do tipo qualitativa. Os métodos de investigação incluíram uma pesquisa bibliográfica, englobando temas referentes à sociedade de consumo, à marca e ao ponto de venda, além de uma investigação na realidade, apoiada em um estudo de caso.

Paralela à revisão bibliográfica, este artigo apresenta um estudo de caso sobre a marca Camper com o intuito de investigar se ela se caracteriza como uma marca mutante, bem como para adquirir mais conhecimento sobre a realidade atual da marca e sobre suas estratégias de *branding*.

Para a coleta de dados, o estudo de caso contou com duas ferramentas de pesquisa: entrevista em profundidade e análise de conteúdo. A entrevista em profundidade foi realizada junto a Guilherme Ramos Valentim, Coordenador das lojas da marca Camper

## Imagem 1 - Algumas lojas da marca Camper em diversos lugares do mundo



Fonte: Camper (2014).

no Brasil. A escolha é pertinente pelo fato de o profissional ser um ponto de contato com a marca e com a sede da organização, tendo vasto conhecimento sobre ela.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a Internet, por e-mail, devido ao fato de o entrevistado estar geograficamente distante da pesquisadora. Em um contexto geral, as perguntas elaboradas tiveram como objetivo esclarecer o posicionamento da Camper em relação aos seus pontos de venda desprovidos de padronização, bem como entender as estratégias de *branding* que a mesma utiliza e, dessa forma, concomitante ao levantamento bibliográfico, responder ao problema desta pesquisa.

A pesquisa contou também com uma análise documental de fotografias dos pontos de vendas da Camper em recorte nesse estudo, disponíveis no site e na *fanpage* da marca<sup>6</sup>, bem como no site dos respectivos *designers* responsáveis pelos projetos das lojas<sup>7</sup>. Posteriormente, foi realizado um comparativo entre as lojas, a fim de estabelecer similitudes e disparidades para, dessa forma, contribuir para o esclarecimento da problemática deste estudo.

Em se tratando de uma amostragem qualitativa, foram selecionadas 32 imagens de quatro pontos de venda da Camper indicados neste artigo (sendo oito de cada loja): Camper Xangai, Camper JK Iguatemi, em São Paulo, Camper Salamanca, na Espanha e Camper NY *5th Avenue*, em Nova Iorque. O recorte desses pontos de venda se deu por

<sup>6</sup> Site da Camper: [www.camper.es](http://www.camper.es) - Fanpage: <https://www.facebook.com/Camper>

<sup>7</sup> Site designer projetos loja: [www.markobrajovic.com](http://www.markobrajovic.com)

serem distintos e por contemplarem os principais continentes em que a marca está inserida.

As informações obtidas com a entrevista em profundidade e com a análise documental foram ancoradas no referencial teórico, a fim de contribuir para as considerações finais deste estudo.

## 6 Como a Camper se apresenta em seus pontos de venda

Este item propõe uma discussão sobre como a marca Camper apresenta-se em seus pontos de vendas investigados, a partir da relação entre informações obtidas na entrevista em profundidade com Guilherme Valentim – Coordenador das lojas Camper no Brasil - e da análise documental às lojas Camper Xangai, Camper JK Iguatemi, Camper Salamanca e Camper *NY 5th Avenue*.

O posicionamento da marca Camper, conforme informa Valentim, é “trazer produtos com novas tendências no mundo dos calçados e acessórios”, porém sem seguir as tendências globais, apresentar produtos incomuns no mercado em geral, mantendo o estilo, o conforto e a durabilidade. Segundo Guilherme Valentim, “é e sempre será nossa ideologia”. Os pontos de venda para a Camper são um meio para se criar um relacionamento íntegro com seus clientes, com produtos e *design* personalizados, que se adaptam de maneira natural ao mercado à sua volta. O intuito da marca, destaca Valentim, “é comunicar uma nova tendência no mundo da moda”.

Essa posição da marca foi evidenciada pela análise documental. Pôde-se notar que a marca apresentou elementos padrões - como suas cores institucionais - porém cada ponto de venda investigado contou com características próprias, como grafismos, cores, acabamentos e planejamento visual diferenciado. As lojas Camper são como um meio de comunicação, adaptadas de acordo com o local e o público. Aponta Adán (2011) que a uniformidade não existe, as lojas são independentes e adaptam-se a qualquer ambiente a partir do seu *design* e dos produtos em exibição. A marca Camper entende que, se as pessoas não são iguais, seus pontos de venda ou produtos também não devem ser. Para o autor, a marca está aberta ao mundo, ao mesmo tempo em que mantém seus pilares muito sólidos no conforto, *design*, qualidade e sustentabilidade (ADÁN, 2011).

Por ser a primeira impressão do consumidor com o ponto de venda, a fachada deve ser planejada de forma estratégica pelas marcas, já que vai exibir o tipo de loja que a organização quer transmitir. Parente (2009, p. 294) afirma que “[...] é através dos aspectos tais como visibilidade, tamanho, estilo arquitetônico, material de acabamento, fachada, comunicação visual externa, vitrines, conservação, que a loja projeta uma imagem”, que pode ser sofisticada, popular, ou conservadora, ou alegre e de sucesso. Por isso, é importante valorizar essa apresentação. Os esforços da marca devem ser significativos, já que, diante de uma concorrência cada vez mais acirrada, um ponto de venda com visual atraente pode significar um diferencial competitivo (PARENTE, 2009).

Em relação à impressão externa das lojas Camper investigadas nesta pesquisa, a maioria apresentou elementos padrões entre si que unificam a marca. A assinatura visual na fachada foi aplicada em sua forma original em três dos pontos de venda (Camper

Xangai, Camper JK Iguatemi e Camper *NY 5th Avenue*), mantendo também as cores institucionais da marca. Apenas a loja de Salamanca aplicou apenas o *lettering* na fachada principal, mas manteve a assinatura visual dentro dos padrões de identidade em suas vitrines laterais.

O estilo arquitetônico dos pontos de vendas apresentou disparidades entre si. Exceto pela Camper de Xangai, os demais mantiveram o padrão dos prédios em que estavam alocados ou os padrões do shopping, como no caso da Camper JK Iguatemi. A Camper de Xangai, por sua vez, projetou o ambiente externo diferente.

Referente às cores, a área externa de todos os pontos de venda Camper analisados são neutras. Camper Salamanca e Camper *NY 5th Avenue* mantêm as cores originais dos prédios em que se encontram. A Camper Xangai tem sua fachada feita essencialmente de uma parede branca, e a Camper JK Iguatemi, por estar alocada em um shopping, tem a vitrine padrão. Esse posicionamento da marca em relação às cores vem ao encontro do que dissertam Sackrider, Guidé e Hervé (2009) sobre as cores identificarem e contribuir para a identidade da marca no ponto de venda. Elas podem causar nos indivíduos tanto efeitos psicológicos como efeitos fisiológicos. Cada um terá uma reação em relação às cores que ele venha a entrar em contato, constituída a partir de sua história pessoal, de sua idade e de suas experiências. Geralmente, para o ponto de venda, utiliza-se como estratégia a neutralidade, privilegiando cores claras e neutras, já que essas permitem o máximo impacto dos produtos, sem desviar a atenção do consumidor (SACKRIDER; GUIDÉ; HERVÉ, 2009).

Para Blessa (2012), a iluminação destaca mercadorias, decora espaços especiais e acompanha o estilo e personalidade da loja (BLESSA, 2012). No que concerne à iluminação dos pontos de vendas, a Camper Xangai e Camper JK Iguatemi apresentaram-se de forma mais iluminada, ao passo que as lojas de Salamanca e Nova Iorque mostraram uma iluminação mais sóbria.

Enquanto a apresentação externa da loja indica o posicionamento da marca e procura atrair o consumidor, o aspecto interno deve envolvê-lo de forma estimulante e harmônica, fortalecendo as características da atmosfera do ponto de venda. Entende-se, então, que é necessário que tanto os aspectos externos quanto internos do ponto de venda estejam em harmonia. Atendendo ao pensamento de Parente (2009), muitos elementos constituem o ambiente interno do ponto de venda, e todos eles ajudam a criar a atmosfera e estimular o processo de compra (PARENTE, 2009).

Na análise documental, foi possível perceber que o planejamento interno de cada ponto de venda apresentou disparidades, uma vez que cada loja apresentou características próprias. A Camper Xangai mostrou um local dotado de muitos elementos decorativos, privilegiando um estilo contemporâneo, com linhas retas e o uso de materiais de acabamento como madeira, metal, espelho e vidros. Amplos espaços e ambientes compunham o ponto de venda. A Camper JK Iguatemi exibiu linhas retas, um ambiente mais limpo, sem interferência de acabamentos. A Camper Salamanca foi o ponto de venda com mais interferências em seu ambiente interno, contando com mobiliário e cores fortes. O planejamento interno da loja Camper de Nova Iorque respeitou o padrão do prédio, propondo um ambiente mais neutro, com um leve contraste entre as cores branco e cinza. Essa constatação vai ao encontro do que Valentim comenta sobre o planejamento

visual dos pontos de venda não seguir um padrão rígido. Segundo ele, existe uma “[...] certa liberdade dentro de cada país, pois é necessária uma adaptação no mercado local”.

No que diz respeito às cores internas, as lojas Camper JK Iguatemi e Camper *NY 5th Avenue* apresentaram-se com a cor predominante branca, contrastando com as cores vermelho e cinza. A Camper Xangai valorizou o verde escuro e os detalhes de acabamentos em madeira, porém trouxe o branco em suas estruturas de ferro que compunham o ambiente. Já a Camper Salamanca manifestou fortemente a cor marrom em seu mobiliário, bem como no teto da loja.

Quanto à iluminação, as lojas Camper JK Iguatemi, Camper *NY 5th Avenue* e Camper Xangai trazem seus pontos de venda muito iluminados, favorecidos pelas paredes brancas e pela iluminação natural, no caso da Camper Xangai. A Camper Salamanca foi o ponto de venda que apresentou uma iluminação mais sóbria, influenciada pelas cores escuras, como o marrom e o piso de madeira.

A disposição dos produtos nos pontos de vendas seguiu um padrão. Em todas as lojas analisadas, os sapatos estavam expostos em linha, lado a lado, em pares, trios e em grupos maiores.

A ambientação mostrou-se distinta entre os pontos de venda analisados. Cada uma apresentou características próprias. Enquanto o ambiente interno da Camper Xangai apresenta-se com muita madeira, estruturas metálicas, cores fortes como o verde, a ambientação da Camper JK Iguatemi é mais neutra, com um mobiliário sem ornamentação, formado por prateleiras nas laterais da loja. Já a Camper Salamanca exhibe uma interferência no mobiliário, tons de madeira, marrom e postais alocados nas paredes permitem mais cores no ambiente. Por fim, a Camper *NY 5th Avenue* é neutra, sem interferência de elementos decorativos, contando essencialmente com duas bancadas centrais e com sapatos em resina branca nas paredes.

O que mais mostrou disparidade na análise documental foram os elementos em destaque que cada ponto de venda apresentou. Cada um apresenta uma característica, um estilo de planejamento. Enquanto a Camper Xangai apresentava um pé direito alto em sua arquitetura, que abrigava um pendente de sapatos clássicos da marca suspensos, a Camper JK Iguatemi expunha uma cortina de atacadores vermelhos. Já a Camper Salamanca apresentava-se com uma parede de postais que interagem com o ambiente, e a Camper *NY 5th Avenue* destacava suas paredes forradas de sapatos em resina branca.

Essa característica personalizada de cada ponto de venda vem ao encontro do que Valentim comentou sobre o planejamento dos pontos de venda da Camper, ao afirmar que a marca leva em conta a sua raiz, e que existe uma “relação intensa entre os nossos produtos e um *design* fora do comum dentro de nossas lojas”. Em outro momento, Valentim completou-que os produtos e a marca “se adaptam de maneira natural no mercado em sua volta”.

## 7 Considerações finais

A marca de calçados Camper é conhecida por ter seus pontos de vendas desprovidos de padronização, sendo cada um projetado por um *designer* distinto. O que

predomina nas lojas são as cores institucionais, vermelho e branco, mas uma gama de outros tons e grafismos é permitida nesses pontos de venda. Além disso, entende-se que as lojas despadronizadas da Camper contribuem para a construção da identidade da marca. Este estudo partiu dessa premissa para verificar se as ambientações distintas dos pontos de venda da marca a qualificam como uma marca mutante.

Geralmente, os estudos sobre marcas mutantes focam sua atenção nas suas assinaturas visuais. Entretanto, suas estratégias vão além, pois compreendem um comportamento de marca que persevera em todo seu discurso (KREUTZ, 2005).

Schmitt e Simonson (2000) defendem que apenas uma manifestação da marca, a partir da assinatura visual, por exemplo, não é o bastante para conceber um posicionamento estético ou caracterizar uma mudança. A manifestação corporativa exige expressões múltiplas e consistentes. Compete à empresa definir os elementos que são mais relevantes para traduzir seu posicionamento. Segundo Schmitt e Simonson (2000, p. 95), “[...] uma boa estratégia é modificar em primeiro lugar o elemento de identidade que cause maior impacto em termos de frequência de contato”. Assim, entende-se que a não padronização da marca como estratégia não necessita acontecer apenas na assinatura visual, mas, sim, em um ponto importante de contato da marca com o consumidor. No caso da Camper, em seus pontos de venda.

A pesquisa fundamentou-se em informações coletadas a partir do cruzamento de dados obtidos nos estudos teóricos, com a contribuição do coordenador das lojas Camper no Brasil, adquirida por meio de entrevista fechada e, com uma análise documental, realizada a partir de uma seleção de fotos das lojas em estudo nesta pesquisa. Enquanto a revisão teórica apresentou aspectos relativos à marca mutante como uma estratégia de *branding*, bem como a identidade de marca, seus valores e o ponto de venda como contato da marca com os consumidores, a entrevista e a análise documental corroboraram para um entendimento mais amplo da marca Camper no que diz respeito a sua estratégia de *branding* e comunicação em seus pontos de venda.

Com o propósito de realizar a análise e compreender a problemática identificada, foi necessário definir como objetivo geral: analisar se as estratégias de *branding* desenvolvidas pela Camper a caracterizam como uma marca mutante; e específicos: (1) definir o que são marcas mutantes; (2) descrever quais são as estratégias de *branding* utilizadas pela marca Camper nos pontos de venda; (3) analisar se as estratégias de *branding* utilizadas pela marca Camper nos pontos de vendas – Camper Xangai, Camper JK Iguatemi, em São Paulo, Camper Salamanca, na Espanha e Camper *5th Avenue*, em Nova Iorque, podem caracterizá-la como uma marca mutante.

Para atender aos objetivos, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que indicou os estudos sobre marcas mutantes, o que atende ao primeiro objetivo (1) a que esta pesquisa propôs. Salienta-se que as marcas mutantes são uma tendência cada vez mais visível. Os novos tempos pedem uma forma mais ágil e adaptável, assim a inflexibilidade bem como o permanente não combinam com a velocidade da evolução. Kreutz (2001, p. 80 - grifo da autora) afirma que “[...] uma **Identidade Visual Mutante** é aquela que se caracteriza por ser aberta, inovadora, artística, indeterminada, subjetiva, um jogo de ecletismos. É a natureza emocional da marca”. Sendo assim, a Identidade Visual Mutante está relacionada aos preceitos da pós-modernidade, de forma que ela é um espelho da



contemporaneidade. Trata-se do “[...] resultado da evolução da representação que, por sua vez, acompanha a evolução das comunicações” (KREUTZ, 2001, p. 80). A marca mutante é uma relevante tendência de gestão estratégica de grandes marcas.

Para descrever quais são as estratégias de *branding* utilizadas pela marca Camper nos pontos de venda, conforme o objetivo (2), atendido por meio da fundamentação teórica, utilizou-se o site da marca Camper, bem como os conceitos de Adán (2011), que afirma que a Camper trabalha suas lojas como obras de arte. Cada ponto de vendas é concebido como um meio de comunicação, os quais são estudados e desenvolvidos de acordo com o local e o público. A uniformidade não existe, pois as lojas são independentes e adaptam-se a qualquer ambiente a partir do seu planejamento visual e dos produtos em exibição. A marca Camper entende que, se as pessoas não são iguais, seus pontos de venda ou produtos também não devem ser. No entender de Adán (2011), a marca está aberta ao mundo, ao mesmo tempo que mantém seus pilares muito sólidos no conforto, *design*, qualidade e sustentabilidade (ADÁN, 2011).

Com o intuito de integrar, por meio do *design*, culturas diferentes em um único espaço, a Camper possui o projeto *Together*, que é uma parceria da marca com distintos *designers*, artistas e arquitetos, os quais criam produtos e lojas exclusivas para a marca. Cada ponto de venda é projetado por um *designer* distinto, ambas são desprovidas de padronização. Para a Camper, além da integração das culturas, essa é uma forma de se diferenciar diante de um mercado global competitivo (CAMPER, 2014).

Entende-se que a estratégia da marca Camper é oferecer interação e experiência aos consumidores a partir de seus pontos de venda. Além disso, personalizam o ambiente de acordo com as pessoas e a cultura que cercam cada um deles. A marca entende que é preciso adaptar-se, para se manter em um mercado competitivo, mas mantém sólidas a sua origem e a sua identidade.

O último objetivo (3) desta pesquisa foi alcançado por meio da análise documental dos pontos de venda em recorte neste estudo. Percebeu-se que os pontos de vendas da Camper apresentaram-se diferentes, uma vez que cada um trouxe peculiaridades e apresentou uma característica única. Eles se adaptaram diante do público e da cultura em que estavam inseridas. Entretanto, trouxeram também alguns padrões, como sua assinatura visual, de acordo com a identidade da marca e as cores institucionais.

Essas características vão ao encontro do que disserta Kreutz (2005), ao afirmar que a mutação é a natureza emocional da marca que provoca alguma identificação de seu público e uma interação com ele, pois, apesar de alguns profissionais considerarem que a mutação dificulta que a marca se fixe na mente do consumidor, elas apresentam muitas vantagens, como a fácil adaptação às novas situações do momento, a atenção e a expectativa do público, além de sua interação, inovação, flexibilidade e dinamismo (KREUTZ, 2005).

Até o momento, os estudos sobre marcas mutantes são feitos considerando a observação das assinaturas visuais. Nesse contexto, a marca Camper não se caracterizaria como uma marca mutante, pois manteve sua assinatura visual padronizada em todos os pontos de venda em estudo nesta pesquisa. Porém, existem indícios de que a marca Camper seria caracterizada como uma marca mutante pelo viés dos pontos de venda que apresentam características distintas e valorizam a cultura local. Apesar de a marca

exibir elementos padronizados como assinatura visual e as cores institucionais, permitiu o uso de grafismos, cores, acabamentos e planejamento visual próprios. A marca utiliza os seus pontos de venda como meio de contato com seus consumidores, de forma que possam interagir e compreender a cultura da marca.

Essa mutação nos pontos de venda vem ao encontro do que constata Kreutz e Mas Fernández (2010) sobre a marca mutante ser mais que uma crescente declaração da pós-modernidade. Ela se configura como uma estratégia de comunicação e *branding* em razão de que os atributos que formam a estrutura em que as identidades se inserem na interação com seus diversos públicos podem gerar “[...] posicionamentos cada vez mais profundos e eficientes” (KREUTZ; MAS FERNÁNDEZ, 2010, p. 11).

Kreutz (2005) ainda complementa que a mutação das marcas é sempre maior que a soma de seus elementos na constituição da identidade visual e que são percebidos pelo público. As mutações são formadas por uma aura que deve ser sentida, compartilhada, ter sentido e, principalmente, provocar a identificação de quem a percebe. A identificação da marca mutante como estratégia ocorre pela observação das identidades visuais. Entretanto, as estratégias de marca mutante vão além disso: consistem em um comportamento de marca que persevera em todo seu discurso.

Entende-se também que o ponto de venda da marca Camper é um importante vetor do seu posicionamento. Além de seus produtos autorais, a marca ficou conhecida por ter seus pontos de vendas desprovidos de padronização, sendo que cada um é projetado por um *designer* distinto. Essa característica vem ao encontro do que defendem Schmitt e Simonson (2000) sobre apenas uma manifestação da marca, a partir da assinatura visual, por exemplo, não ser o bastante para conceber um posicionamento estético ou caracterizar uma mudança. A manifestação corporativa exige expressões múltiplas e consistentes. Compete à empresa definir os elementos que são mais relevantes para traduzir seu posicionamento, e segundo, Schmitt e Simonson (2000, p. 95), “[...] uma boa estratégia é modificar em primeiro lugar o elemento de identidade que cause maior impacto em termos de frequência de contato”. Assim, entende-se que a não padronização como estratégia não necessita acontecer apenas na assinatura visual, mas sim, com um ponto principal de contato da marca (SCHMITT; SIMONSON, 2000).

As considerações finais aqui apresentadas ponderam as limitações impostas por este estudo no que diz respeito ao conteúdo teórico e sua amostragem na realidade. Elas não esgotam as possibilidades de mais estudos a respeito das marcas mutantes. Outros estudos futuros também são sugeridos pela autora, como a investigação de marcas mutantes em pontos principais de contato com a marca, não apenas sua assinatura visual. Este estudo torna-se importante pela necessidade de se entender o futuro das marcas e até onde a mutabilidade sugerida incutirá na sua formulação daqui para frente. Além disso, acredita-se que a pesquisa contribui para a ampliação dos conhecimentos na área, ainda muito dirigidos à mutabilidade da identidade de marca por meio das assinaturas visuais.

## Referências

AAKER, David A; JOACHIMSTHALER, Erich. *Como construir marcas líderes*. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ADÁN, Pablo. *Los pasos de Camper*. Madrid: LID Editorial Empresarial, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto-de-venda*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CAMPER. Disponível em: <[http://www.camper.com/en\\_US](http://www.camper.com/en_US)>. Acesso em: 10 maio 2014.

CAUDURO, Flávio Vinicius. *Design gráfico & pós-modernidade*. In: *Famecos*. Porto Alegre: Famecos, 2000. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3088/2364>>. Acesso em: 4 maio 2014.

GUIMARÃES, Ricardo. Branding: uma nova filosofia de gestão. In: *Revista da ESPM*. São Paulo: ESPM, 2003. Disponível em: <[http://acervo-digital.espm.br/revista\\_da\\_espm/2003/mar\\_abr/Branding\\_uma\\_nova\\_filosofia\\_de\\_gestao.pdf](http://acervo-digital.espm.br/revista_da_espm/2003/mar_abr/Branding_uma_nova_filosofia_de_gestao.pdf)>. Acesso em: 4 maio 2014.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

KLEIN, Naomi. *Sem logo: a tirania das marcas em um mundo vendido*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

KOPP, Rudinei. *Design gráfico cambiante*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.

KREUTZ, Elizete de Azevedo. *As principais estratégias de construção da identidade visual corporativa*. 2001. 204 f. Dissertação (Pós-Graduação em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

\_\_\_\_\_. *Identidade Visual Mutante: uma prática comunicacional da MTV*. 2005. 301 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

KREUTZ, Elizete; MAS FERNÁNDEZ, Francisco Javier. *Google: a narrativa de uma marca mutante*. In: *Revista Comunicação. Mídia e Consumo*. São Paulo: ESPM, 2009. ed. 16. Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/158/159>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

\_\_\_\_\_: \_\_\_\_\_. *Marcas mutantes como estratégias de Branding*. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/resumos/R5-0781-1.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2014.

LIPOVETSKY, Gilles. *A era do vazio: ensaios sobre o individualismo contemporâneo*. Barueri: Manole, 2005.

MARTINS, José Roberto. *Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3. ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2009.

PEÓN, Maria Luísa. *Sistemas de Identidade Visual*. Rio de Janeiro: 2AB, 2003.

PINHO, José Benedito. *O poder das marcas*. São Paulo: Summus, 1996.

RODRIGUES, Delamo. *Um breve panorama do branding no Brasil*. Design Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/entre-aspas/um-breve-panorama-do-branding-no-brasil/#.U2bQr4FdX4Y>>. Acesso em: 4 maio 2014.

SACKRIDER, Françoise; GUIDÉ, Gwenola; HERVÉ, Dominique. *Entre vitrinas: distribuição e visual merchandising na moda*. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

SANT'ANNA, Armando. *Propaganda: teoria, técnica e prática*. São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

SCHMITT, Bernd H. *Marketing Experimental: sua empresa e suas marcas conquistando o sentir e o pensar o agir e o identificar-se dos clientes*. São Paulo: Nobel, 2000.

SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. *A estética do marketing: como criar e administrar sua marca, imagem e identidade*. São Paulo: Nobel, 2000.

SEBRAE. *Um bom layout traz valor à sua loja*. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Uma-boa-fachada-traz-valor-%C3%A0-sua-marca>>. Acesso em: 31 maio 2015.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

STRUNCK, Gilberto. *Como criar identidades visuais para marcas de sucesso*. Rio de Janeiro: Rio Books, 2003.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. *Comunicação de marca: aportes da publicidade impressa na comunicação da identidade de marca*. 2006. 372 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14082009-172723/pt-br.php>>. Acesso em: 21 abr. 2014.

WHEELER, Alina. *Design de identidade da marca: um guia completo para a criação, construção e manutenção de marcas fortes*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.