

**DESIGN APLICADO E
COMPETITIVIDADE NO
SETOR COUREIRO-
CALÇADISTA DO RIO
GRANDE DO SUL: UMA
ANÁLISE DA
TRANSVERSALIDADE
CRIATIVA NA INDÚSTRIA DE
TRANSFORMAÇÃO**

APPLIED DESIGN AND COMPETITIVENESS IN THE LEATHER AND
FOOTWEAR INDUSTRY OF RIO GRANDE DO SUL: AN ANALYSIS OF
CREATIVE TRANSVERSALITY IN THE MANUFACTURING INDUSTRY

Ciências Sociais Aplicadas • 20/10/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/792340817](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/792340817)

Juan Felipe Almada¹

Julia Augustin²

Marta Rosecler Bez³

Paola Schmitt Figueiro⁴

RESUMO

A economia global atravessa uma transição em direção à Economia do Conhecimento, na qual ativos intangíveis, como marcas, patentes e identidade criativa, assumem crescente relevância na geração de valor. Nesse contexto, o Rio Grande do Sul destaca-se pela participação de empregos criativos, com Design e Moda respondendo por 49,3% dos vínculos criativos no setor de Consumo. O polo coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, historicamente relevante para essa economia, enfrenta retração e crescente concorrência asiática, demandando estratégias baseadas em design próprio e identidade de marca. Este artigo investiga como o Design Aplicado, compreendido como categoria transversal que integra técnica, estética e funcionalidade, pode contribuir para a competitividade do ecossistema coureiro-calçadista gaúcho. A pesquisa adota abordagem mista, combinando análise de conteúdo do relatório Mapeamento da Indústria Criativa (Firjan, 2025) e pesquisa de campo com 30 profissionais criativos do setor. Os resultados indicam que aproximadamente 45% dos respondentes percebem o design como custo necessário, evidenciando uma visão predominantemente operacional. Mais de 55% das empresas nunca ou raramente registram desenhos industriais, tornando o investimento em marca e identidade regional mecanismos relevantes de proteção competitiva. Os casos Havaianas e Olympikus demonstram a viabilidade de modelos orientados por design e identidade de marca, embora barreiras como margens reduzidas e baixa autonomia projetual dificultem sua replicação por pequenas e médias empresas. Conclui-se que a superação do modelo fabril requer o reconhecimento do design como investimento estratégico, o fortalecimento das marcas regionais e iniciativas coletivas que ampliem o acesso à inovação orientada por design.

Palavras-chave: Design Aplicado; Economia Criativa; Setor Coureiro-Calçadista; Competitividade. *Brand Equity*.

ABSTRACT

The global economy is undergoing a transition toward the Knowledge Economy, in which intangible assets, such as brands, patents, and creative identity, are becoming increasingly relevant to value creation. In this context, the state of Rio Grande do Sul stands out for its share of creative employment, with Design and Fashion accounting for 49.3% of creative jobs in the Consumption sector. The leather and footwear cluster in the Sinos River Valley, historically significant to this economy, is facing contraction and growing competition from Asian markets, requiring strategies based on proprietary design and brand identity. This article investigates how Applied Design, understood as a transversal category integrating technical, aesthetic, and functional dimensions, can contribute to the competitiveness of the leather and footwear ecosystem in Rio Grande do Sul. The study adopts a mixed-methods approach, combining content analysis of the Mapping of the Creative Industry report (Firjan, 2025) with field research involving 30 creative professionals from the sector. The findings indicate that approximately 45% of respondents perceive design as a necessary cost, revealing a predominantly operational view of design. More than 55% of companies never or rarely register industrial designs, making investment in brands and regional identity relevant mechanisms for competitive protection. The cases of Havaianas and Olympikus demonstrate the feasibility of design- and brand identity-oriented models, although barriers such as narrow profit margins and limited design autonomy hinder their replication by small and medium-sized enterprises. The study concludes that overcoming the manufacturing-oriented model requires recognizing design as a

strategic investment, strengthening regional brands, and promoting collective initiatives that broaden access to design-driven innovation.

Keywords: Applied Design; Creative Economy; Leather and Footwear Industry; Competitiveness; Brand Equity.

1. INTRODUÇÃO

A economia global atravessa uma transição estrutural em direção à chamada Economia do Conhecimento, paradigma no qual o capital intelectual e o talento humano assumem papel central nos processos produtivos. Nesse modelo, conforme aponta Newbigin (2010), a criatividade tornou-se um dos principais ativos estratégicos contemporâneos, capaz de gerar riqueza, inovação e empregos por meio da criação e exploração da Propriedade Intelectual. Florida (2002), por sua vez, demonstrou empiricamente que territórios capazes de atrair e reter a chamada "classe criativa" desenvolvem vantagens competitivas duradouras, superiores às aquelas geradas por recursos naturais ou escala de produção. Nesse contexto, a Indústria Criativa tem ampliado sua relevância econômica no Brasil, alcançando, em 2023, participação estimada de 3,59% no Produto Interno Bruto nacional.

No cenário brasileiro, o Rio Grande do Sul destaca-se como um dos principais polos da economia criativa, ocupando a quinta posição no ranking nacional de empregos criativos. Segundo a Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (Firjan, 2025), a principal vocação criativa do estado concentra-se na área de consumo, especialmente nos segmentos de Design e Moda, responsável por 49,3% dos vínculos criativos locais. O estado figura ainda como o segundo maior empregador de profissionais da moda no país, evidenciando a relevância econômica e cultural do setor para a

dinâmica produtiva regional. O polo coureiro-calçadista do Vale do Rio dos Sinos, historicamente motor dessa economia, chegou a representar quase 30% da força de trabalho industrial do estado em seus períodos de maior expansão (Schmitz, 1995).

Apesar dessa representatividade, o segmento enfrenta desafios estruturais significativos. Dados da FIRJAN (2025) indicam retração de 2,1% no setor da Moda em 2023, impulsionada principalmente pela redução de 6,1% nos postos de trabalho artesanais ligados à confecção de calçados e artefatos de couro. Tal cenário torna-se especialmente preocupante diante da forte concorrência internacional e da popularização de plataformas digitais de importação direta que, segundo Gereffi (1999), pressionam as indústrias de países em desenvolvimento a migrarem do modelo de manufatura de baixo custo para estratégias baseadas em design próprio e desenvolvimento de marcas, o que o autor denomina transição para o desenvolvimento de design próprio e, posteriormente, para a construção de marcas originais.

Além das transformações econômicas e produtivas, o setor enfrenta dificuldades relacionadas à informalidade e à fragilidade da proteção intelectual aplicada ao design. No Brasil, a informalidade atinge 39,2% do mercado de trabalho, comprometendo a consolidação do design como ativo estratégico e econômico. Conforme argumenta Cruz (2015), a dificuldade de formalização e a subdeclaração das criações funcionais limitam o reconhecimento do design enquanto patrimônio intelectual passível de proteção e valorização financeira. Como consequência, empresas do setor coureiro-calçadista tornam-se mais vulneráveis à concorrência global baseada em produtos de baixo custo e rápida reprodução estética.

Nesse cenário, o conceito de Design Aplicado emerge como categoria central desta investigação. Definido pela FIRJAN (2025) como uma categoria transversal que une técnica, estética e funcionalidade, o Design Aplicado transcende a dimensão decorativa ou operacional para atuar como ferramenta estratégica de geração de Propriedade Intelectual e diferenciação competitiva dentro da indústria de transformação. É a partir dessa concepção que esta pesquisa se estrutura: compreender o design não apenas como elemento estético ou funcional, mas como motor de inovação, valor simbólico e competitividade econômica, o que Verganti (2009) denomina *design-driven innovation*.

O objetivo geral deste estudo é analisar de que maneira o Design Aplicado contribui para o fortalecimento da competitividade no ecossistema coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. Para isso, definem-se os seguintes objetivos específicos: (a) mapear o perfil e a percepção dos profissionais criativos inseridos no setor acerca do valor estratégico do design; (b) investigar os desafios relacionados à proteção da Propriedade Intelectual no contexto calçadista gaúcho; (c) identificar mecanismos de gestão capazes de converter o conhecimento criativo em vantagem competitiva sustentável; e (d) analisar casos referenciais de marcas brasileiras que realizaram com êxito a transição do modelo fabril para o modelo orientado por design e identidade de marca.

Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem de natureza mista, articulando procedimentos qualitativos e quantitativos, conforme os critérios propostos por Creswell (2014). O estudo fundamenta-se na análise de conteúdo do relatório Mapeamento da Indústria Criativa (Firjan, 2025), complementada por pesquisa de campo realizada com 30 profissionais criativos atuantes no

ecossistema coureiro-calçadista gaúcho. Os dados obtidos foram triangulados com referenciais teóricos relacionados à gestão estratégica do design, à economia criativa e à competitividade industrial.

Estruturalmente, o artigo organiza-se em cinco seções. Após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica sobre Design Estratégico e Economia do Conhecimento, seguida dos procedimentos metodológicos adotados. Na sequência, são discutidos os resultados da investigação de campo e sua relação com a literatura. Por fim, as considerações finais sintetizam as principais conclusões e apontam diretrizes estratégicas para o fortalecimento competitivo do setor coureiro-calçadista gaúcho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Indústria Criativa e o Design Aplicado

No paradigma econômico contemporâneo, a criatividade deixou de ser vista meramente como um atributo estético ou artístico para se tornar o insumo fundamental da chamada "economia das ideias". Diferente do modelo industrial do século XX, centrado na exaustão de recursos físicos e na escala de produção, o século XXI é marcado pela proeminência dos ativos intangíveis, marcas, patentes e direitos autorais, que hoje representam a maior parcela do valor de mercado das organizações globais. Conforme Newbiggin (2010), a economia criativa centra-se no talento humano e na capacidade de transformar originalidade em valor econômico. Howkins (2013) radicaliza esse argumento ao sustentar que as pessoas detentoras de ideias tornaram-se mais poderosas do que as proprietárias das máquinas, invertendo a lógica do capitalismo industrial clássico.

Florida (2002), por sua vez, demonstra que o crescimento econômico regional está diretamente correlacionado à capacidade territorial de atrair e reter talentos criativos, configurando o que denomina "classe criativa" como motor do desenvolvimento contemporâneo. Essa perspectiva é reforçada por Hesmondhalgh (2013), para quem as indústrias criativas representam um campo de tensão permanente entre lógica cultural e lógica econômica, tensão que se manifesta de forma especialmente aguda em setores como o calçadista gaúcho.

Nesse cenário, consolida-se o conceito de Design Aplicado. Em sentido amplo, trata-se da aplicação intencional do pensamento projetual, que integra forma, função e significado, a contextos industriais e comerciais com vistas à geração de valor econômico e simbólico. A FIRJAN (2025) o define como uma categoria transversal que une técnica, estética e funcionalidade, viabilizando que a criatividade transborde os segmentos criativos tradicionais para tornar-se ferramenta de diferenciação e geração de Propriedade Intelectual dentro da indústria de transformação. De acordo com Cruz (2015), o design e a moda inserem-se na categoria das Criações Funcionais, que se distinguem por possuírem interface direta com o mercado e utilidade prática, servindo como modelo para a integração entre cultura, economia e gestão estratégica. Diferentemente do design artístico, cujo valor reside primariamente na expressão autoral, o Design Aplicado orienta-se pelo desempenho competitivo: seu êxito é medido pela capacidade de gerar diferenciação percebida pelo mercado e retorno econômico mensurável para a organização.

Verganti (2009) aprofunda essa perspectiva ao propor o conceito de *design-driven innovation*, distinguindo-o da inovação impulsionada pela tecnologia (*technology-push*). Para o autor, a inovação

orientada pelo design não se limita a melhorar produtos: ela redefine o significado que esses produtos assumem na vida das pessoas, alterando sua relação com o mercado de forma mais profunda e duradoura do que qualquer avanço técnico isolado. Essa perspectiva ressignifica o papel do designer estratégico nas organizações: não mais um executor de soluções visuais, mas um agente de transformação cultural e competitiva.

Mozota (2011) sistematiza essa dimensão ao propor quatro funções do design nas organizações: diferenciador, quando cria distinção perceptível frente à concorrência; integrador, ao coordenar diferentes áreas da cadeia produtiva; transformador, quando modifica a cultura interna e o posicionamento da marca; e bom negócio (*good business*), ao gerar retorno econômico mensurável. A aplicação dessas funções no setor calçadista revela que o design estratégico opera como alavanca competitiva capaz de elevar a percepção de valor e garantir margens superiores, afastando o produto da condição de mera commodity.

Essa dinâmica transversal é viabilizada pelos chamados Criativos Integrados, profissionais de ocupações criativas que atuam em setores da indústria tradicional. Tal integração promove o fenômeno do *knowledge spillover* (transbordamento de conhecimento), no qual, conforme a teoria de Audretsch e Belitski (2025), o conhecimento criativo transborda para os processos fabris, gerando inovações incrementais e radicais que modelos estritamente técnicos não alcançariam. Os autores alertam, contudo, para a existência de um "filtro do conhecimento" institucional que impede que ideias inovadoras se convertam em sucesso comercial por falta de mecanismos adequados de capitalização e transferência.

Além da dimensão técnica, os produtos da indústria criativa carregam um valor expressivo que transcende os custos de manufatura ou a utilidade básica do objeto. Enquanto o valor funcional é determinado pela durabilidade e uso, o valor expressivo reside na capacidade do produto de comunicar identidade, estilo e posicionamento social (Newbiggin, 2010). Cietta (2017) destaca que a comunicação estratégica tornou-se parte fundamental da cadeia de valor contemporânea, conectando o ato projetual ao desejo do consumidor de forma que nenhuma eficiência fabril isolada seria capaz de replicar. É nesse contexto que o conceito de valor de marca assume papel estratégico central. Aaker (1998) define Brand Equity como o conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço para a empresa e seus consumidores. Em mercados onde a proteção intelectual formal é limitada, o valor de marca torna-se o principal ativo intangível capaz de sustentar diferenciação competitiva de longo prazo: uma marca forte cria barreiras à imitação que a lei, isoladamente, não garante (Aaker, 1998). Esse processo transforma o valor simbólico intangível em um ativo de Soft Power, definido por Nye (2004) como a capacidade de um território elevar seu poder de influência global por meio de sua identidade e cultura, atraindo investimentos e criando desejo sem o uso de coerção.

2.2. O Setor Coureiro-Calçadista no Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul ocupa posição de protagonismo na economia criativa brasileira, figurando como o 5º estado com maior taxa de participação de empregos criativos (2,4%) e número de estabelecimentos no setor (Firjan, 2025). Dentro desse ecossistema, a área de Consumo, que engloba design, arquitetura e moda, é a

mais representativa, respondendo por 49,3% dos vínculos criativos locais. Historicamente, o polo coureiro-calçadista gaúcho, concentrado especialmente na região do Vale do Rio dos Sinos, consolidou-se como um motor econômico vital para o estado.

Schmitz (1995) demonstrou que clusters industriais como o do Vale dos Sinos geram o que denomina eficiência coletiva: a combinação de economias externas e ações conjuntas que produz vantagens competitivas inacessíveis a empresas isoladas. Krugman (1991), em perspectiva complementar, explica como a concentração geográfica de atividades produtivas correlatas gera retornos crescentes por meio de economias de aglomeração. Esse modelo de prosperidade coletiva, contudo, mostrou-se vulnerável às transformações do mercado global. O segmento de Moda enfrenta desafios severos, registrando retração de 2,1% em 2023, com redução de 6,1% nos postos artesanais de confecção de calçados e artefatos de couro (Firjan, 2025). Esse declínio reflete um movimento estrutural global: conforme analisa Gereffi (1999), a entrada de países com estruturas de custo significativamente menores, notadamente China e demais economias asiáticas, forçou produtores de países em desenvolvimento a reposicionarem sua estratégia competitiva. O autor propõe como caminho necessário a transição do estágio de manufatura por encomenda para o desenvolvimento de design próprio e, posteriormente, para a construção de marcas originais.

Fazer essa transição, porém, exige uma escolha estratégica clara que muitas empresas do setor ainda não realizaram. Conforme a teoria competitiva de Porter (1996), a organização deve optar entre ser líder em custos ou líder em valor; ao tentar adotar ambas as abordagens simultaneamente, tende a ficar presa no "meio do caminho" sem eficácia estratégica. No setor calçadista contemporâneo, o design

estratégico é a ferramenta que viabiliza essa transição ao elevar a percepção de valor e garantir margens superiores. Mozota (2011) complementa que a gestão do design deve apoiar-se em diferenciação relevante e consistente, capaz de alterar a cultura interna e o funcionamento da marca para responder às incertezas de flutuação de gostos e tendências.

Por fim, a desterritorialização produtiva, especialmente a migração industrial para outras regiões do país, ameaça o efeito de *knowledge spillover* descrito por Audretsch e Belitski (2025), enfraquecendo os fluxos locais de conhecimento e inovação. Nesse sentido, a integração estratégica de criativos na indústria apresenta-se não como opção, mas como exigência econômica para transformar o calçado gaúcho em ativo de valor agregado protegido e internacionalmente reconhecido.

3. METODOLOGIA

Este estudo adota abordagem de natureza mista, articulando procedimentos qualitativos e quantitativos com o objetivo de proporcionar uma compreensão contextualizada do fenômeno investigado. Conforme Creswell (2014), a pesquisa de métodos mistos permite a triangulação de dados provenientes de fontes distintas, ampliando a validade e a profundidade interpretativa dos achados. No presente estudo, a triangulação articula análise documental de fontes secundárias, levantamento de campo com profissionais do setor e referencial teórico especializado.

A pesquisa fundamenta-se, em primeiro lugar, na Análise de Conteúdo de dois documentos oficiais: o relatório *Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil* (Firjan, 2025), com 76 páginas, e a Nota

Técnica nº 35 do Departamento de Economia e Estatística do RS (Dee-Rs, 2024), com 25 páginas. Conforme Bardin (2016), essa técnica permite examinar sistematicamente padrões temáticos em documentos, identificando inferências sobre as condições de produção e recepção das mensagens analisadas. A análise foi orientada por categorias previamente definidas com base na literatura, conforme apresentado no Quadro 1.

O Quadro 1 apresenta as categorias utilizadas como base para a análise dos documentos e para a interpretação dos dados de campo, articulando conceitos teóricos e dimensões empíricas investigadas.

Quadro 1. Categorias de análise derivadas da literatura

Categoria	Descrição	Referência
Percepção do valor do design	Como o profissional percebe o papel do design na organização: custo ou investimento estratégico	Mozota (2011); Best (2012)
Proteção Intelectual	Práticas de registro de PI (patentes, desenhos industriais) e barreiras à proteção formal	Cruz (2015); Raustiala e Sprigman (2012)
Autonomia e influência criativa	Participação efetiva do designer nas decisões de produto e no processo produtivo	Audretsch e Belitski (2025); Best (2012)
Identidade e valor de marca	Estratégias de diferenciação por meio de identidade visual, narrativa de origem e construção de marca	Aaker (1998); Cietta (2017)
Competitividade e posicionamento estratégico	Relação entre estratégia competitiva (custo vs. valor) e o papel do design na diferenciação de mercado	Porter (1996); Gereffi (1999)

Fonte: *Elaborado pela autora com base no referencial teórico (2026).*

Em segundo lugar, realizou-se pesquisa de campo mediante aplicação de formulário estruturado com 30 profissionais atuantes no ecossistema coureiro-calçadista gaúcho, incluindo designers de produto, modelistas, coordenadores e gestores de design. O roteiro investigativo focou três dimensões: (a) tipo de vínculo empregatício e posição na hierarquia organizacional; (b) participação efetiva nas diferentes etapas do processo produtivo; e (c) percepção sobre o valor estratégico do design na organização. O perfil dos respondentes está detalhado no Quadro 2.

Quadro 2. Perfil socioprofissional dos respondentes

ID	Função exercida	Vínculo
R1	Designer de produto	CLT
R2	Designer de produto	CLT
R3	Auxiliar gráfico	CLT
R4	Assistente Gráfico	CLT
R5	Designer de Produto	CLT
R6	Auxiliar de Designer	CLT
R7	Gerente de Design	CLT
R8	Designer de calçados	CLT
R9	Designer de Produto	CLT/Freelancer
R10	Designer Sênior	CLT
R11	Designer de Cores	CLT

R12	Designer de Produto	CLT
R13	Coordenador de Produto	Consultoria
R14	Designer de Calçados	CLT
R15	Designer de Produto	Freelancer
R16	Designer de Produto	CLT
R17	Designer de produto	CLT
R18	Designer de calçado	CLT
R19	Designer de produto	CLT
R20	Designer de Produto	CLT
R21	Designer	CLT
R22	Gerente de Design UA	CLT
R23	Designer de calçado esportivo	CLT
R24	Designer de Produto	CLT
R25	Designer de calçados	CLT
R26	Designer de Produtos	CLT
R27	Designer de produto	CLT
R28	Designer de produto	CLT
R29	Analista	CLT
R30	Diretor de Criação	CLT

Fonte: *Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo (2026).*

Os dados quantitativos foram tabulados com o auxílio do Microsoft Excel e analisados descritivamente. Os dados qualitativos, provenientes das respostas abertas do questionário, foram submetidos à análise de conteúdo temática com apoio de inteligência artificial, seguindo as categorias apresentadas no Quadro 1, procedimento que permitiu a identificação sistemática de padrões recorrentes e tensões interpretativas entre os relatos dos profissionais.

A amostra, composta por profissionais com diferentes níveis de senioridade e tipos de vínculo (CLT, freelancer e consultoria), foi selecionada por conveniência e acessibilidade, o que constitui uma limitação do estudo em relação à generalização dos resultados. Os dados obtidos foram posteriormente triangulados com os referenciais teóricos e com os achados da análise documental, visando à construção de uma análise integrada e contextualizada.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção, os achados da análise documental e os dados da pesquisa de campo são apresentados de forma articulada, buscando configurar a triangulação metodológica proposta. Inicia-se pelos dados extraídos dos documentos oficiais analisados, seguidos pelos resultados do questionário aplicado com os 30 profissionais do setor, e, na sequência, os dois conjuntos de dados são relacionados à luz do referencial teórico.

4.1. Achados da Análise Documental

A análise do relatório FIRJAN (2025) e da Nota Técnica DEE-RS (2024) permitiu identificar padrões estruturais que contextualizam os desafios do ecossistema coureiro-calçadista gaúcho em relação ao

design como Criação Funcional. Três achados centrais emergiram dessa etapa.

O primeiro diz respeito ao peso produtivo do setor no estado. O RS figura como o 5º estado com maior participação de empregos criativos no Brasil, com o segmento de consumo, que inclui design, arquitetura e moda, respondendo por 49,3% dos vínculos criativos locais. Ao mesmo tempo, o setor de moda registrou retração de 2,1% em 2023, com redução de 6,1% nos postos artesanais de confecção, sinal de que a capacidade produtiva existe, mas o modelo que a sustenta está sob pressão.

O segundo achado refere-se ao papel dos criativos integrados. O relatório FIRJAN (2025) aponta que quase 70% da mão de obra criativa do segmento de Moda no Brasil atua integrada à indústria clássica de transformação, ou seja, em empresas que não têm como atividade principal a produção criativa autoral. Esse dado revela que a maioria dos profissionais criativos do setor opera a serviço da lógica fabril, e não da construção de identidade de marca.

O terceiro achado trata da fragilidade da proteção intelectual no setor. Os documentos analisados indicam que o design e a moda, enquanto criações funcionais, têm potencial de se converter em ativos protegidos de propriedade intelectual. Contudo, tanto a FIRJAN (2025) quanto Cruz (2015) documentam que esse potencial raramente se concretiza na prática, especialmente em segmentos de ciclo curto como o calçadista, onde a velocidade de desenvolvimento é incompatível com os prazos do sistema de registro formal vigente no Brasil.

4.2. Percepção Estratégica do Design e Hierarquia Organizacional

Os dados da pesquisa de campo revelam uma divisão significativa na percepção do valor do design: aproximadamente 45% dos respondentes percebem seu trabalho como "custo necessário", 37% como "investimento estratégico" e 17% adotam uma visão mista ou não opinaram. O Quadro 3 sintetiza a percepção de cada respondente.

Quadro 3. Percepção do valor do design por respondente

ID	Percepção do trabalho criativo na organização
R1	Custo Necessário
R2	Investimento Estratégico
R3	Custo Necessário
R4	Custo Necessário
R5	Misto (Custo/Investimento)
R6	Investimento Estratégico
R7	Misto (Custo/Investimento)
R8	Investimento Estratégico
R9	Misto (Custo/Investimento)
R10	Misto (Custo/Investimento)
R11	Misto (Custo/Investimento)
R12	Custo Necessário
R13	Custo Necessário
R14	Investimento Estratégico
R15	Investimento Estratégico

R16	Investimento Estratégico
R17	Não opinou
R18	Custo Necessário
R19	Custo Necessário
R20	Investimento Estratégico
R21	Misto (Custo/Investimento)
R22	Custo Necessário
R23	Custo Necessário
R24	Investimento Estratégico
R25	Investimento Estratégico
R26	Custo Necessário
R27	Custo Necessário
R28	Custo Necessário
R29	Investimento Estratégico
R30	Custo Necessário

Fonte: *Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo (2026).*

A análise cruzada entre percepção de valor e nível hierárquico, sintetizada no Quadro 4, revela um padrão estrutural relevante: quanto mais baixo o nível hierárquico do profissional, maior a tendência de perceber o design como custo. Entre executores (auxiliares, assistentes e designers júnior), 69% enquadram seu trabalho na categoria "custo necessário". Entre profissionais plenos e sênior, a proporção se inverte: 54% percebem o design como

investimento estratégico. Paradoxalmente, entre coordenadores, gerentes e diretores, a percepção de custo volta a predominar (40%), o que sugere que as pressões por resultados financeiros de curto prazo reintroduzem uma lógica de contenção mesmo nos níveis de liderança criativa.

Quadro 4. Percepção de valor do design por nível hierárquico

Nível hierárquico	Custo Necessário	Investimento Estratégico	Misto / N/A
Executores (aux./assist./designer jr.)	9 (69%)	2 (15%)	2 (15%)
Plenos / Sênior	4 (31%)	7 (54%)	2 (15%)
Coordenadores / Gerentes / Diretores	2 (40%)	1 (20%)	2 (40%)

Fonte: *Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa de campo (2026).*

Esse padrão encontra respaldo direto nos achados documentais: se quase 70% dos criativos do segmento operam integrados à indústria de transformação (Firjan, 2025), é natural que a lógica fabril, focada em custo e produtividade, prevaleça sobre a lógica de diferenciação. Conforme Mozota (2011), a estratégia de geração de valor por meio do design só é bem-sucedida quando apoiada por uma diferenciação consistente reconhecida pela gestão. A transição para uma visão de "investimento estratégico", observada apenas em parcela da amostra, é justamente o que permite, segundo Verganti (2009), que a inovação orientada pelo design redefina o significado dos produtos e eleve sua competitividade de forma duradoura.

4.3. Propriedade Intelectual, Perfil das Empresas e os Limites da Proteção Formal

Os profissionais apontam a "concorrência desleal que copia os modelos" como um desafio central. As respostas abertas ilustram com precisão esse cenário: ***"A concorrência desleal que copia os modelos de forma escancarada. E a grande tentativa de se diferenciar de outras marcas."*** (R2, Designer de Produto); e ***"Hoje a indústria asiática está sendo capaz de reproduzir mais rápido ideias e projetos desenvolvidos na nossa região, o problema é o preço, muitas vezes sendo muito abaixo do nosso mercado. O diferencial do mercado gaúcho é a qualidade, mas qualidade reflete em valor agregado."*** (R6, Auxiliar de Designer).

Apesar disso, mais de 55% das empresas representadas na amostra nunca ou raramente registram patentes ou desenhos industriais. Com base no perfil dos respondentes, é possível inferir que essa ausência não decorre de informalidade: a maioria atua sob vínculo CLT em organizações com equipes estruturadas, compostas por gerentes de design, coordenadores de produto e designers de produto, nos segmentos de calçado esportivo, feminino e casual. Os relatos sugerem que os fatores que inibem o registro formal são de natureza estrutural: prazos de coleção incompatíveis com o tempo de concessão de registros, visão interna do design como custo operacional e pressão por preços competitivos que inibe investimentos de retorno incerto.

Essa lacuna confirma a tese de Cruz (2015) sobre a subdeclaração das criações funcionais: sem a proteção da Propriedade Intelectual, o ato criativo não se converte em ativo financeiro mensurável. A inviabilidade prática da proteção formal, contudo, é reconhecida

pelos próprios profissionais: ***"A indústria calçadista, historicamente marcada por uma cultura baseada na reprodução de referências existentes, muitas vezes limita o potencial criativo dos designers, restringindo a exploração de novas ideias, materiais e soluções."*** (R11, *Designer de Cores*).

Raustiala e Sprigman (2012) apresentam uma perspectiva relevante para compreender esse paradoxo: em indústrias de ciclo rápido, como moda e calçados, a ausência de proteção intelectual formal pode paradoxalmente estimular a inovação, pois força as empresas a renovarem continuamente sua oferta criativa para permanecerem à frente dos imitadores. O problema central não é a falta de registro em si, mas a ausência de uma estratégia de diferenciação contínua que o substitua, e essa ausência é confirmada pelos relatos de campo: ***"Buscar autenticidade verdadeira no design e atualização corporativa frente a um mercado global mais vanguardista."*** (R24, *Designer de Produto*).

É nesse ponto que o conceito de valor de marca adquire sua função mais prática para o setor. Conforme Aaker (1998), marcas com alto valor percebido criam lealdade de consumidor, permitem precificação diferenciada e reduzem a vulnerabilidade à imitação, pois o consumidor passa a comprar a identidade e não apenas o produto. Os achados documentais reforçam essa direção: a FIRJAN (2025) aponta o design como principal motor do Soft Power regional, destacando que territórios que investem em identidade criativa consistente ampliam sua capacidade de atração de investimentos e reconhecimento de mercado.

4.4. Participação do Designer e o Risco do “Meio do Caminho”

Os dados mostram que o designer está presente na pesquisa de tendências (75% dos respondentes) e no chão de fábrica (65%). Entretanto, participação não equivale a influência. Os relatos descrevem uma indústria com pouca margem para ousadia: **"A indústria calçadista gaúcha é extremamente engessada, conservadora e antiquada, é muito difícil trazer visuais inovadores sem que o seu desenho seja rejeitado ou modificado até se encaixar dentro do padrão de todo o resto que já é feito."** (R4, Assistente Gráfico); e **"Equilibrar criatividade relevante com pressão extrema de custo, velocidade e competitividade global."** (R14, Designer de Calçados).

Esse fenômeno ilustra o que Audretsch e Belitski (2025) denominam "filtro do conhecimento": o bloqueio institucional que impede que ideias criativas geradas internamente se convertam em inovações comercializáveis. De acordo com Best (2012), o design estratégico deveria coordenar as fases do projeto para reduzir ineficiências e auxiliar no desempenho comercial. No ecossistema gaúcho analisado, o designer parece atuar predominantemente como executor técnico, operando dentro de margens estreitas definidas pela lógica fabril e pelas pressões de custo.

Romper esse padrão exige, antes de qualquer mudança estrutural, uma transformação na percepção da gestão sobre o papel do design. Caminhos mais acessíveis à realidade das empresas do setor incluem a inclusão do designer nas reuniões de planejamento de coleção e o acompanhamento dos resultados comerciais das coleções com maior investimento em design, criando evidências internas de retorno que tornem o valor do design visível e comunicável para proprietários e gestores. Entidades setoriais como a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e

o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) têm papel relevante nesse processo ao promoverem casos de sucesso locais que demonstrem, pelo exemplo, o impacto financeiro concreto de uma atuação estratégica do designer.

A análise aprofundada dos dados revela que as fábricas de calçados do RS enfrentam o que Porter (1996) define como o risco de ficar "preso no meio do caminho". Os respondentes indicam que a indústria gaúcha tenta equilibrar "qualidade técnica e design diferenciado com um custo que feche", sofrendo pressão simultânea da concorrência asiática em preço e da necessidade de manter padrões elevados de produto. Sem uma escolha estratégica clara entre liderança em custo e liderança em valor, o design tende a ser reduzido a uma função estética periférica, negligenciando seu potencial expressivo e simbólico (Newbiggin, 2010).

4.5. Casos Referenciais: Design Como Ativo Estratégico

A análise de marcas brasileiras consolidadas demonstra que a transição para um modelo orientado por design é viável e produz resultados mensuráveis quando integrada deliberadamente à estratégia de negócios. Contudo, é fundamental analisar não apenas o êxito dessas marcas, mas também porque empresas de menor porte enfrentam dificuldades estruturais para replicar esses modelos.

O caso Havaianas exemplifica a transição de um produto popular e utilitário para um objeto de desejo global a partir da valorização do aspecto simbólico e da observação atenta do comportamento do consumidor. Conforme analisa Pinent (2013), um dos marcos desse processo foi a identificação de que consumidores passavam a

inverter a sola bicolor das sandálias para obter um visual monocromático, observação que originou o lançamento da linha Havaianas Top em 1994. A trajetória da Havaianas ilustra com precisão o conceito de *design-driven innovation* de Verganti (2009): não foi a tecnologia que redefiniu o produto, mas a reinterpretação do seu significado cultural.

A trajetória da Olympikus evidencia, por sua vez, o papel do design associado à inovação tecnológica como estratégia de reposicionamento competitivo. Segundo Oliveira (2013), a marca precisou reformular completamente sua atuação após a abertura do mercado brasileiro e a entrada de concorrentes internacionais, investindo em pesquisa, observação de tendências globais e atualização de processos produtivos. A Olympikus desenvolveu ainda ativos intangíveis próprios, tecnologias registradas de amortecimento e inovação aplicada ao produto, correspondendo à transição do desenvolvimento de design próprio (ODM — *Original Design Manufacturer*) para a construção de marcas originais (OBM — *Original Brand Manufacturer*) descrita por Gereffi (1999).

Entretanto, é preciso reconhecer que essa trajetória não é diretamente replicável pela maioria das empresas do polo gaúcho. Tanto a Havaianas quanto a Olympikus contaram com recursos financeiros significativos para sustentar longos períodos de reposicionamento, investimentos em pesquisa de mercado e campanhas de comunicação de escala nacional, condições distantes da realidade das pequenas e médias empresas calçadistas do RS, que em geral operam com margens apertadas, ciclos de produto curtos e limitada capacidade de absorção de riscos. Para superar essas barreiras, alternativas coletivas mostram-se mais viáveis do que soluções individuais: consórcios de marcas regionais, selos de

origem como "Calçado do Vale do Sinos" e programas setoriais de financiamento à inovação em design, articulados pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), podem distribuir custos e ampliar o acesso a recursos que empresas isoladas não conseguiriam mobilizar. Essas iniciativas coletivas são precisamente o que Schmitz (1995) denomina ação conjunta, componente essencial da eficiência coletiva dos clusters industriais.

Os dois casos mostram que não falta capacidade criativa ao polo gaúcho, falta o reconhecimento de que essa capacidade, quando protegida e comunicada de forma estratégica, se transforma em vantagem competitiva real. O caminho já existe; o desafio é trilhá-lo de forma coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo investigou de que maneira o Design Aplicado pode contribuir para o fortalecimento da competitividade no ecossistema coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. A partir da triangulação entre análise documental, pesquisa de campo com 30 profissionais criativos do setor e referencial teórico especializado, os achados permitem formular respostas articuladas ao problema e aos objetivos propostos.

Em primeiro lugar, os dados confirmam que o design ainda não é reconhecido como ativo estratégico pela maioria das organizações investigadas. Cerca de 45% dos respondentes percebem seu trabalho como "custo necessário", e a análise cruzada por nível hierárquico revela que essa percepção é mais aguda entre executores, mas reaparece nos níveis de liderança sob a forma de

pressão por resultados de curto prazo. Esse cenário é coerente com o que a literatura aponta como o principal obstáculo ao crescimento dos setores criativos integrados: a incapacidade organizacional de converter o conhecimento criativo em ativo estratégico mensurável (Audretsch; Belitski, 2025; Mozota, 2011). Superar esse padrão exige não apenas sensibilizar gestores, mas instituir mudanças práticas que tornem o impacto do design visível, como a inclusão do designer nas reuniões de planejamento e o acompanhamento sistemático dos resultados comerciais das coleções.

Em segundo lugar, a questão da Propriedade Intelectual revela-se mais complexa do que a simples ausência de registros. A inviabilidade prática da proteção formal, diante dos ciclos curtos de produto do setor calçadista, exige que as empresas migrem para estratégias alternativas de proteção competitiva. O investimento deliberado na construção do valor de marca, por meio de identidade visual consistente, narrativa de origem regional e presença estratégica em canais digitais, configura-se como o principal mecanismo de defesa disponível para o setor. Como demonstram Raustiala e Sprigman (2012), em mercados de renovação acelerada, a diferenciação contínua por meio da marca é mais eficaz do que qualquer proteção jurídica estática.

Em terceiro lugar, os casos Havaianas e Olympikus demonstram que a transição para um modelo orientado por design e identidade de marca é realizável no contexto brasileiro quando há comprometimento estratégico com a inovação. Ao mesmo tempo, a análise evidenciou que as barreiras enfrentadas pelas pequenas e médias empresas calçadistas do RS são estruturais: margens apertadas, ciclos curtos e ausência de autonomia projetual interna. A superação dessas barreiras passa por iniciativas coletivas, como

consórcios de marca, selos de origem regional e programas setoriais de financiamento à inovação em design, que distribuem custos e ampliam o acesso a recursos que empresas isoladas não conseguiriam mobilizar, consolidando a eficiência coletiva descrita por Schmitz (1995) como fundamento competitivo do cluster gaúcho.

Em conjunto, esses achados apontam para uma conclusão central: o fortalecimento competitivo do setor coureiro-calçadista gaúcho não depende exclusivamente de investimentos em tecnologia ou escala produtiva, mas da capacidade das organizações de reconhecer o design como agente de transformação cultural e econômica. Enquanto essa percepção não alcançar os níveis de decisão das empresas, o potencial criativo do polo continuará sendo subutilizado — presente nos processos, mas ausente da estratégia.

O estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas: a amostra de 30 profissionais, selecionados por conveniência, não permite generalização estatística para o universo do setor; a ausência de dados desagregados por estado para o indicador de criativos integrados à indústria de transformação limita comparações diretas com o cenário nacional; e a análise qualitativa, realizada com apoio de inteligência artificial, pode não capturar nuances interpretativas que uma análise exclusivamente humana alcançaria. Pesquisas futuras poderiam ampliar a amostra, incluir a perspectiva das gestões empresariais e investigar longitudinalmente o impacto financeiro mensurável das estratégias de design nas organizações do polo gaúcho, contribuindo para a construção de evidências que subsidiem políticas públicas de fortalecimento da economia criativa regional. Por fim, destaca-se que a realização desta pesquisa foi viabilizada pelo apoio e fomento da Fundação de

Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), cuja contribuição foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo e para o avanço da produção de conhecimento sobre as criações funcionais e seus desafios no contexto da economia criativa gaúcha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AUDRETSCH, D. B.; BELITSKI, M. **Knowledge spillover entrepreneurship and economic geography.** Regional Studies, 2025.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

CIETTA, E. **A Economia da Moda.** São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2017.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

CRUZ, T. **Criações Funcionais e Propriedade Intelectual: design e moda no contexto jurídico brasileiro.** São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil.** Rio de Janeiro: FIRJAN, 2022.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (FIRJAN). **Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2025.

FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class**. New York: Basic Books, 2002.

GEREFFI, G. **International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain**. *Journal of International Economics*, v. 48, n. 1, p. 37–70, 1999.

HESMONDHALGH, D. **The Cultural Industries**. 3. ed. London: SAGE, 2013.

HOWKINS, J. **The Creative Economy: How People Make Money from Ideas**. London: Penguin, 2013.

KRUGMAN, P. **Increasing Returns and Economic Geography**. *Journal of Political Economy*, v. 99, n. 3, p. 483–499, 1991.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOZOTA, B. B. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEWBIGIN, J. **A Economia Criativa: um guia introdutório**. London: British Council, 2010.

NYE, J. S. **Soft Power: The Means to Success in World Politics**. New York: PublicAffairs, 2004.

OLIVEIRA, A. **Olympikus: trajetória de uma marca brasileira no mercado de calçados esportivos.** Porto Alegre: Dissertação de Mestrado, 2013.

PINENT, L. S. **Havaianas: a reinvenção de um ícone popular.** São Paulo: Dissertação de Mestrado, 2013.

PORTER, M. E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, v. 74, n. 6, p. 61–78, nov./dez. 1996.

RAUSTIALA, K.; SPRIGMAN, C. **The Knockoff Economy: How Imitation Sparks Innovation.** Oxford: Oxford University Press, 2012.

SCHMITZ, H. **Collective Efficiency: Growth Path for Small-Scale Industry.** Journal of Development Studies, v. 31, n. 4, p. 529–566, 1995.

SUZIN, A. et al. **Calçados do Rio Grande do Sul: diagnóstico e perspectivas.** Porto Alegre: FEE, 2007.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean.** Boston: Harvard Business Press, 2009.

¹ Docente do PPG em Indústria Criativa da Universidade Feevale. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Discente do Curso Superior em Design da Universidade Feevale. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Docente do PPG em Indústria Criativa da Universidade Feevale. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Docente do PPG em Indústria Criativa da Universidade Feevale. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)