

# HISTÓRIAS DO DESIGN NO RIO GRANDE DO SUL

---

Marcos da Costa Braga  
Maria do Carmo Gonçalves Curtis  
Organizadores



# HISTÓRIAS DO DESIGN NO RIO GRANDE DO SUL

---

Marcos da Costa Braga  
Maria do Carmo Gonçalves Curtis  
Organizadores

HISTÓRIAS DO DESIGN NO RIO GRANDE DO SUL

© dos autores – 2021

Projeto Gráfico: Dennis Messa da Silva

Imagem da Capa: Cadeira Bauhaus, de Gerhard Reeps,  
1928. Editado por Dennis Messa da Silva.

Revisão: Victor Lourenço

---

H673 Histórias do Design no Rio Grande do Sul / organiza-  
dores Marcos da Costa Braga e Maria do Carmo  
Gonçalves Curtis; posfácio de Fábio Gonçalves  
Teixeira. – Porto Alegre: Marcavisual, 2021.

284 p. : 16 x 21 cm, digital.

Inclui referências.

ISBN 978-65-89263-23-4 (impresso)

ISBN 978-65-89263-22-7 (digital)

Originalmente apresentado como trabalhos de  
conclusão de curso da disciplina – História Social do  
Design no Brasil (Programa de Pós-graduação), Escola  
de Engenharia e a Faculdade de Arquitetura da Uni-  
versidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

1. Design – História - Rio Grande do Sul. I.  
Braga, Marcos da Costa. II. Curtis, Maria do Carmo  
Gonçalves. III. Teixeira, Fábio Gonçalves. II. Título.

CDU 745.6

---

CIP-Brasil. Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
(Jaqueline Trombin – Bibliotecária responsável CRB10/979)

# Tramontina, inovação e design: uma trajetória de produto à estratégia de negócios

*Paula Scomazzon  
Maria do Carmo Gonçalves Curtis*

## **Introdução**

Esse capítulo tem por objetivo compreender como o design e a inovação têm contribuído à trajetória da Tramontina. A Tramontina é uma empresa gaúcha centenária que atua em diversos segmentos e se destaca no mercado nacional e internacional. Seus produtos mais marcantes se mantêm na memória e na casa do consumidor há décadas e mesmo com itens tradicionais em linha há anos, a empresa constantemente se reinventa. Na sua comunicação, a essência do grupo se define pela associação de qualidade, tradição, inovação e design.

Neste capítulo consideramos a inovação como elemento fundamental para o desenvolvimento de produtos competitivos, e que pode ser associada e direcionada, por meio de processos de design, com intuito de repensar produtos, processos e conduzir uma abordagem estratégica, aprimorando o desempenho de uma organização. Assim, o design é compreendido como um recurso estratégico que transforma e impulsiona negócios da empresa gaúcha, que é objeto deste trabalho.

A metodologia utilizada foi uma revisão bibliográfica sobre inovação, a fim de construir uma base teórica e estabelecer relações com as informações obtidas ao longo da pesquisa, que também emprega a abordagem da micro história para

analisar a trajetória da empresa por meio de um recorte, buscando compreender aspectos que não seriam notados de outra forma (BARROS, 2007). A história oral foi utilizada como procedimento metodológico no intuito de coletar depoimentos individuais no tempo presente sobre o tempo passado (NEVES, 2003). As duas entrevistas temáticas foram realizadas para identificar como o design e a inovação estiveram presentes no negócio e averiguar quais os produtos que mais marcaram a sua trajetória. Para complementar a compreensão do histórico da empresa, foi consultado o documento Perfil Institucional (TRAMONTINA, 2018), além de pesquisa documental junto a colaboradores.

### **Inovação e Design: recursos estratégicos no mercado global**

Ao longo de sua trajetória, uma empresa modifica seus processos e apresenta novidades em busca de um melhor desempenho no mercado. Ao serem implementadas, essas modificações ou novidades caracterizam inovações que podem ser de produto, de processo, de marketing ou organizacionais. Os objetivos pelos quais as empresas investem em inovações podem compreender produtos, novos mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de implementação de mudanças. Essas inovações impactam sua performance com relação às vendas, ao posicionamento e à produtividade (OECD, 1997).

Uma inovação de produto é determinada pelo lançamento de um artefato ou serviço diferente ou com melhorias significativas em relação aos materiais, peças, modo de utilização ou outros aspectos ligados à funcionalidade. No entanto, mudanças no design do produto que não provoquem um aperfeiçoamento nos atributos funcionais ou no modo de uso não são inovações de produto, mas podem indicar uma

inovação de marketing. Uma inovação de processo busca aumentar a qualidade de um bem ou minimizar seus custos por meio da aplicação de procedimentos produtivos ou de logística, novos ou aprimorados. Quando uma inovação inclui mudanças significativas em um produto e nos seus métodos de produção, ela é qualificada como inovação de produto e de processo (OECD, 1997). Tanto uma quanto a outra estabelecem modificações no âmbito da empresa, não sendo obrigatória a novidade no âmbito do mercado de atuação (IBGE, 2016). Inovações de marketing dizem respeito a alterações na concepção do produto ou embalagem, seu posicionamento ou promoção, com a finalidade de ampliar as vendas ou a fatia de mercado e melhor suprir as demandas dos consumidores. Essa classificação compreende as mudanças estético-formais dos produtos e novas formas de embalar os bens. Outro tipo de implementação que corresponde a um novo método organizacional nas relações externas, local de trabalho ou negócios da empresa indica uma inovação organizacional (OECD, 1997).

Para Borja de Mozota (2003:44), “toda inovação requer a contribuição do design”. Walsh, Roy e Bruce (1988) afirmam que empresas que integram o design nas fases de conceito e desenvolvimento, e também em outras atividades comerciais como marketing e fabricação, ampliam as chances de sucesso nos negócios. Inovação e design têm um papel importante na redução dos custos e na consequente competitividade do produto ao projetar levando em consideração a eficiência de materiais e economia de energia. Nesse sentido, o design surge como uma ferramenta estratégica para inovar e gerenciar negócios, já que está intimamente conectado ao modo de interação da sociedade, meio ambiente e negócios (BEST, 2006). Para a autora:

[...] o design é uma função, um recurso e uma maneira de pensar dentro das organizações e que pode ser ativo no pensamento estratégico, processos de desenvolvimento e, crucialmente, implementação de projetos, sistemas e serviços (BEST, 2006 : 16).

O nível de aplicação do design por uma organização pode ser observado por meio da *Danish Design Ladder*, uma ferramenta desenvolvida em 2001 pelo *Danish Design Centre* (KRETZSCHMAR, 2003). A ferramenta classifica inicialmente o uso do design em quatro degraus, porém teve dois novos degraus adicionados por Bucolo (2015), que apresentou a *Extended Danish Design Ladder* – Figura 1.



Figura 1: *Extended Danish Design Ladder*. Adaptado de Bucolo, 2015.

- Degrau 1 – Não design: primeiro nível da escada, o design fica despercebido em partes do desenvolvimento de produtos e os usuários não influenciam as soluções (KRETZSCHMAR, 2003).
- Degrau 2 – Design como estilo: o design é percebido como forma, usabilidade e acabamento estético de um produto (KRETZSCHMAR, 2003).
- Degrau 3 – Design como um processo de inovação: design é um processo ou método de trabalho que integra o desenvolvimento do produto ou serviço desde o início, e faz parte do processo de inovação da empresa. A solução é orientada ao usuário e é concebida a partir de uma abordagem multidisciplinar (KRETZSCHMAR, 2003; BUCOLO, 2015).
- Degrau 4 – Design como estratégia de negócios: corresponde a uma abordagem estratégica para toda ou partes consideráveis da empresa. O design é essencial para a contínua renovação do conceito de negócio, o processo é unido aos principais objetivos da empresa e atua em todas as fases do desenvolvimento (KRETZSCHMAR, 2003; BUCOLO, 2015).
- Degrau 5 – Design como transformação comunitária e organizacional: refere-se ao redesenho de toda a organização e modelo de negócio (BUCOLO, 2015).
- Degrau 6 – Design como estratégia competitiva nacional: indica o papel do design na transformação de setores inteiros, a fim de manter uma nação próspera e competitiva (BUCOLO, 2015).

A pesquisa que originou a *Danish Design Ladder* observou evoluções econômicas em empresas que investem em design e identificou que uma colocação mais alta na *Danish Design*



*Ladder* revela resultados favoráveis no lucro e exportações (DANISH DESIGN CENTRE, 2015). A ferramenta foi utilizada para analisar como o design foi percebido ou esteve presente nos dois períodos de inovação da Tramontina delimitados nesta pesquisa. Assim, foi possível identificar como a empresa foi alterando sua percepção acerca do design.

### **Tramontina: uma trajetória**

A Tramontina foi fundada em 1911 pelo artesão Valentin Tramontina na cidade de Carlos Barbosa, Rio Grande do Sul. A configuração inicial da empresa consistia em uma pequena ferraria, onde Valentin executava reparos para indústrias da região e ferrava cavalos. Em 1925, as atividades de cutelaria começaram na fábrica, com a produção de canivetes com cabo de osso e foi em 1930 que o primeiro produto foi lançado, o Canivete Santa Bárbara (Figura 2) (TRAMONTINA, 2018).



Figura 2: canivete *Santa Bárbara*. Tramontina, 2018.

Quando Valentin faleceu, em 1939, sua viúva Elisa de Cecco Tramontina garantiu a continuidade da empresa no período da Segunda Guerra Mundial, comercializando os artigos nos mercados da região e na cidade de Porto Alegre. O ano de 1949 marcou uma expansão no negócio, que passou a ser conduzido pelos sócios Ivo Tramontina, filho de Elisa e Valentin, e Ruy J. Scomazzon<sup>1</sup>. Nesse período, novas tecnologias foram implementadas na empresa, dando início ao processo de laminação do aço. As décadas subsequentes marcaram a abertura de novas unidades fabris e a diversificação de produtos, uma notável característica da Tramontina. Em

1. Atualmente conselheiro da empresa (TRAMONTINA, 2018).

1964 foi formalizada a política de marca única para todos os produtos Tramontina e em 1969 ocorreu a primeira exportação para o Chile. A abertura de novos mercados, os investimentos em tecnologia, inovação e capital humano foram potencializados (TRAMONTINA, 2018).

Nesse momento, Mário Bianchi foi contratado para trabalhar no desenvolvimento de talheres monobloco, inteiramente de aço inox, com aparência mais estreita. Riccardo Bianchi, Diretor Industrial da Tramontina TEEC e filho de Mário, relata o acontecimento:

No início dos anos 1970, apenas existiam talheres com cabo de plástico ou madeira, a Tramontina ainda não fabricava talheres integralmente em aço inox e meu pai tinha experiência nesse segmento. Ele gostou do desafio e deu um suporte para as unidades de Garibaldi e Carlos Barbosa, até que a Tramontina Farroupilha foi inaugurada, em 1971, quando então passou a se dedicar exclusivamente àquela unidade. Ele sempre teve um bom gosto. Nasceu na Itália, sempre frequentou as feiras italianas por uma questão cultural e trazia muitas ideias. A Itália é o berço do design industrial e continua sendo inspiração para a Tramontina até hoje (BIANCHI, 2019).

Logo no início da Tramontina Farroupilha, Mário tinha a preocupação em oferecer novidades para o mercado. Para o segmento de utilidades domésticas em aço inox, no qual a unidade atua, duas empresas estrangeiras sempre foram referência no design dos produtos para ele: a Alessi<sup>2</sup>, da Itália e a Württembergische Metallwarenfabrik (WMF)<sup>3</sup>, da Alemanha. Nas palavras de Bianchi (2019), “nós sempre observamos muito o que acontecia na Europa para propor soluções para o mercado brasileiro”.

Meu pai era engenheiro mecânico. Aqui não se tinha a cultura de contratar serviços de design de terceiros, era tudo feito em casa e o olhar dele combinava o ponto de vista de produção e a abordagem criativa. Meu trabalho na empresa começou na Tramon-

2. Fundada em 1921, a Alessi se destaca no design italiano com a fabricação de produtos de cozinha, além de acessórios para banheiro, escritório, joias, relógios, mesas e cadeiras (ALESSI, 2020).

3. Fundada em 1853, a WMF fabrica utensílios de mesa como talheres, panelas, frigideiras, jarras, copos e outros acessórios. Assim como a Alessi, sempre se destacou pela alta qualidade dos seus produtos (WMF, 2020).

tina Farroupilha e lembro de que quando surgia uma coleção nova de talheres, tudo começava com o corte da chapa. A partir de um corte, que representava um custo elevado, criava-se no mínimo três aparências diferentes, era uma maneira inteligente de tirar mais proveito do ferramental e diluir o investimento em uma variedade de modelos. Meu pai teve uma atuação muito marcante na criação dessas alternativas e muitos talheres que surgiram na Tramontina tiveram o toque dele (BIANCHI, 2019).

Mário era o designer na época em que essa palavra ainda não era utilizada. Ele foi inspiração para Elisa Tramontina, bisneta de Valentin e Elisa, designer e sócia proprietária do Design Único, escritório que desenvolve produtos para a Tramontina desde 2008.

Seu Mário sempre teve esse conhecimento em design muito forte. Ele desenhava peças incríveis e, para mim, foi o pioneiro nessa área dentro da empresa. Ele atuou na Tramontina por mais de 40 anos, desde antes de eu nascer (TRAMONTINA, E., 2019).

Entre 1959 e 1998, a Tramontina inaugurou nove fábricas no Brasil e, a partir de 1993, abriu dezesseis escritórios em outros países.

[...] os 18 mil itens que a empresa possui no portfólio são fabricados pelas 10 unidades, que trabalham de forma independente e evidenciam outra característica do grupo que é a extrema descentralização (BIANCHI, 2019).

As unidades trabalham com segmentos distintos, com a predominância de produtos em aço inox e outros materiais como madeira e plástico. Cada uma possui um portfólio de produtos diferentes, conforme apresentado no Quadro 1:

Em 2011, a empresa completou 100 anos e, em 2013, lançou as lojas exclusivas *T store*, representando outro marco importante na relação da marca com os clientes. Hoje, as *T stores* estão em várias regiões do Brasil e no exterior<sup>4</sup>, comercializando produtos em espaços planejados de modo a mostrar a diversidade dos produtos da marca (TRAMONTINA, 2018).

4. Bolívia, Chile, Colômbia e Peru.

Quadro 1: unidades da empresa Tramontina, 2018.

UNIDADE	FUNDAÇÃO	CIDADE	PORTFÓLIO
Tramontina Cutelaria	1911	Carlos Barbosa (RS)	Facas e utensílios de cozinha, talheres, panelas, frigideiras, formas e assadeiras, tesouras, potes plásticos.
Forjasul Canoas S.A.	1959	Canoas (RS)	Morsas, machados, marretas, ganchos para içamento de cargas, forjados sob encomenda e ferragens eletrotécnicas para linhas de transmissão e subestações de alta e extra-alta tensão e para redes aéreas de distribuição de energia elétrica.
Tramontina Garibaldi S.A.	1963	Garibaldi (RS)	Ferramentas industriais e organizadores metálicos para o setor industrial e automotivo, ferramentas profissionais para a construção civil e ferramentas manuais para uso doméstico.
Tramontina Farroupilha S.A.	1971	Farroupilha (RS)	Panelas, talheres e uma linha completa para servir de aço inoxidável, cozinhas profissionais e eletroportáteis.
Tramontina Eletrik S.A.	1976	Carlos Barbosa (RS)	Tomadas, interruptores, disjuntores, duchas, extensões, condutores, acessórios para eletrodutos, aparelhos à prova do tempo, iluminação, injeção de alumínio sob encomenda e produtos para atmosferas explosivas.
Tramontina Multi S.A.	1982	Carlos Barbosa (RS)	Equipamentos dirigíveis, ferramentas e equipamentos para jardinagem, agricultura e construção civil.
Tramontina Belém S.A.	1986	Belém (PA)	Móveis de madeira para áreas internas e externas, utilidades domésticas e cabos para ferramentas.
Tramontina Madeiras S.A.	1990	Encruzilhada do Sul (RS)	Mesas de passar, bandejas, conjuntos dobráveis, prateleiras, banquetas e varais.
Tramontina TEEC S.A.	1996	Carlos Barbosa (RS)	Tanques, pias/cubas, coifas, <i>cooktops</i> , fornos, lixeiras, cachepôs e acessórios.
Tramontina Delta S.A.	1998	Recife (PE)	Cadeiras, brinquedos e móveis infantis, estantes, vasos, lixeiras, caixas organizadoras e gaveteiros, cabides, cabideiros e poltronas de plástico.

### *Inovação no grupo Tramontina*

Desde a fundação das principais unidades, a Tramontina busca inspiração no exterior para oferecer novidades ao mercado brasileiro. Muitos produtos começaram a ser importados de países como a Itália e China para serem testados no mercado e caso houvesse uma aceitação do público passavam a ser produzidos no Brasil, indicando uma 'tropicalização'<sup>5</sup> de produtos. Atualmente, componentes como queimadores de alguns *cooktops* são comprados de fornecedores alemães e italianos, e as coifas produzidas pela Tramontina TEEC utilizam motores italianos (BIANCHI, 2019). Por outro lado, o mercado de exportação dos produtos também é forte, promovendo o nome da Tramontina em mais de 120 países (TRAMONTINA, 2018). Essas estratégias de inspiração em produtos de fora e a internacionalização possibilitam o amadurecimento de uma particularidade do grupo, que é o desenvolvimento de itens de acordo com o gosto de cada cultura e o perfil de cada mercado.

As pias de apoio são as mais tradicionais utilizadas no Brasil e América Latina. Não são utilizadas na Europa e nem nos EUA. Já as cubas de sobrepor ou pias de encaixe são vendidas 85% para o exterior, [...]. Um dos modelos de cuba, a *Alpha 2C34*, acabou pegando hábitos dimensionais da Europa e dos Estados Unidos, por exemplo. As dimensões das pias e cubas variam muito de país para país, você atravessa a fronteira e muda tudo. A Argentina tem um padrão, muitas vezes com dimensões diferentes do Chile. O Chile é parecido com o México e América Central, o Brasil já é diferente. Quando entramos no universo dos tanques, na cultura brasileira, a maioria das pessoas têm em casa. Nos Estados Unidos e na Europa muitos possuem somente máquina de lavar (BIANCHI, 2019).

5. Termo utilizado por Moraes (2006) para indicar a prática adotada por empresas locais que adaptavam produtos vindos do exterior às demandas do mercado local.

Isso se relaciona com outro ponto forte do grupo, a versatilidade dos seus produtos, fabricados em diversas opções de dimensões, cores, tipos de acessórios e configurações

estético-formais para públicos diversos, conforme depoimentos abaixo:

A Tramontina é um *case* que usa a mesma marca para diversos tipos de produtos, desde um carrinho de mão utilizado em uma obra até um faqueiro, um conjunto para mesa de luxo com detalhes em ouro, tudo isso com a mesma marca. Eu acho difícil ter algum outro caso semelhante no mundo com uma diversidade tão grande em uma empresa que concentrou todas as suas estratégias em uma única marca (BIANCHI, 2019).

O público da Tramontina sempre foi pulverizado. Hoje trabalhamos com a palavra perfil, então são pelo menos quatro grandes perfis de consumidor que conseguimos identificar nos produtos Tramontina: profissional, dia-a-dia, *style/design* e custo-benefício. A gente tem buscado atingir públicos mais jovens. Estamos migrando para tentar mostrar para o jovem que a Tramontina é o que foi para os nossos pais e avós. Esse é o nosso grande desafio: recontar uma história de 108 anos para um público jovem que já não tem aquela paixão por marca (TRAMONTINA, E., 2019).

A empresa observa o mercado em busca de soluções para novas demandas e leva em consideração a eficiência e qualidade máxima dos produtos, que são testados em laboratório. A Tramontina TEEC, por exemplo, possui um laboratório para medir a vazão de coifas, a eficiência do filtro de gordura e do filtro de carvão e a iluminação da coifa.

Quando começamos a fabricar as coifas, nós avaliamos diversos fatores de 10 coifas vendidas no Brasil. Muitos declaravam valores elevados de aspiração e os testes provavam menos da metade. Outros utilizavam filtros com eficiência muito próximo de zero. Nós estávamos vendendo um filtro da China, com eficiência entre 20 e 25% e aquilo nos causou um desconforto porque o nosso fornecedor nos dizia uma porcentagem e era outra. Então, começamos um trabalho que durou quase dois anos, com dois bolsistas engenheiros já formados. Um estava dedicado na parte de ruído e outro na parte de filtragem. Os resultados dos estudos de filtragem deram origem ao Filtro Ambifresh<sup>6</sup> e os

6. Filtro de carvão ativado que possui quatro versões com eficiência de 61, 66, 71 e 81%, e durabilidade de 12 e 18 meses, durando até três vezes mais que outros filtros TRAMONTINA STORE (2020).

estudos de ruído resultaram em produtos que serão lançados em breve (BIANCHI, 2019).

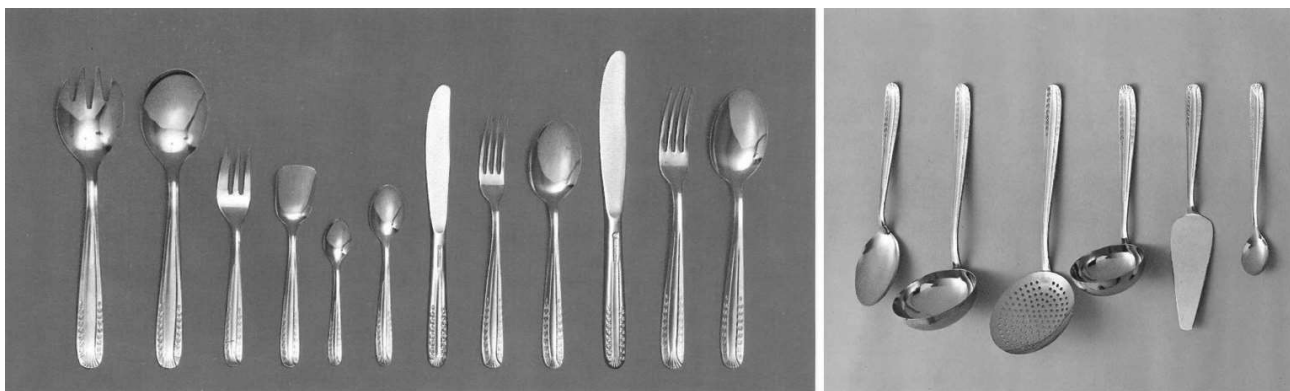
Além da busca pela qualidade e eficiência do artefato, as inovações também ocorrem quando processos são otimizados com a finalidade de reduzir o custo do produto. Nas palavras de Bianchi (2019), “às vezes um produto nasce de uma forma que parece ser a mais lógica. Depois, por questões de custo, ocorrem alterações para buscar uma melhor produtividade”.

### *Produtos inovadores que marcaram a trajetória da empresa*

Para compreender a contribuição do design e da inovação na trajetória da empresa foram entrevistados um gestor, Riccardo Bianchi, Diretor Industrial da Tramontina TEEC, indicado pela equipe de marketing da Tramontina, e Elisa Tramontina, designer e sócia proprietária do Design Único, estúdio de design que desenvolve produtos para a empresa desde 2008. Na ótica dos entrevistados, a relação do design e a inovação na empresa se concretiza nos produtos que quebraram paradigmas ao longo da sua história. Para Elisa Tramontina, esses produtos são ícones, marcas quase próprias, cada um com a sua particularidade. Segue uma breve apresentação dos produtos<sup>7</sup>, em que se observa a diversidade de categorias desenvolvidas pela marca: talheres, *cooktop* até a coifas.

Os *Talheres Louro* (figura 3) constituem a primeira linha completamente em inox, caracterizando uma inovação de produto. Lançada em 1974, apresentava a inovação de processo, porque toda a peça é produzida por estampagem no mesmo cunho, ferramenta utilizada para marcar em relevo. Estampar a peça completa requer uma garantia de uniformidade e esse foi o desafio inicial: montar um processo que garantisse essa característica.

7. Colaboradores da equipe Tramontina foram consultados para detalhes técnicos das inovações.



As *Baixelas Buena* (figura 4), lançadas em 1974, foi a primeira linha deste produto e representa inovação de produto, e ainda está no portfólio da empresa. Conforme Bianchi (2019), buscava-se alternativas variadas nas linhas de baixelas, explorando diferentes segmentos. Ao longo do tempo, a produção das *Baixelas Buena* inovou no processo de fabricação ao incorporar automação e atualizar as ferramentas de produção.

Figura 3: linha de Talheres *Louro*, 1974. Fonte: Imagem extraída de arquivo digital cedido pela Tramontina.



Figura 4: linha de baixelas *Buena*, Antiga Linha 400, 1974. Fonte: Imagem extraída de arquivo digital cedido pela Tramontina.

A *Panela Solar* (figura 5) foi lançada em 1978, completamente em aço inox, significando uma inovação de produto em nível nacional. “A Solar é um ícone que tem uma vida longa e uma admiração muito grande” (TRAMONTINA, E.,



2019). O produto representa uma das forças da marca no segmento de utilidades domésticas (BIANCHI, 2019). Por ter marcado a época do seu lançamento e longevidade, foi selecionado para ser redesenhado no centenário da marca em 2011, originando a *Solar Intense*.



Figura 5: panela *Solar*, 1978. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

O *Escorredor de Louça Ciclo* (figura 6) foi desenvolvido pelo estúdio Design Único e lançado pela Tramontina em 2010. “Foi um estudo gigante, que de 18 processos de fabricação, acabou em seis” (TRAMONTINA, E., 2019). A dificuldade foi atingir um custo adequado para competir com a concorrência que produzia escorredores de plástico. O projeto constitui inovação de processo e representa uma inovação de produto, porque a empresa não produzia escorredores de bancada, mas embutidos em pias.

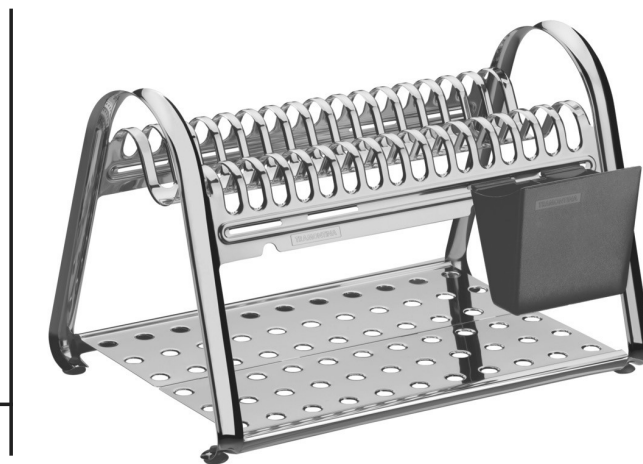


Figura 6: escorredor *Ciclo*, 2010. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

A *Frigideira Vivacor*, (figura 7) linha desenvolvida pelo estúdio Design Único, foi lançada em 2010 e marcou inovação em processo ao aplicar estampa na parte externa do produto. O projeto teve a contribuição de uma pesquisadora, Cilene Estol Cardoso, que desenvolveu um método de controle de distorção para design de superfície de produto industrial<sup>8</sup>. Linha que aproximou a marca de um público diferenciado, com suas cores e possibilidades de aplicação, caracterizando uma inovação de marketing.

8. CARDOSO, Cilene Estol. Desenvolvimento de um método de controle de distorção para aplicação em problemas de design de superfície de formas tridimensionais não planificáveis. 135 f., Dissertação (Mestrado em Design) Programa de Pós Graduação em Design, UFRGS, Porto Alegre, 2009



Hoje, existem vários processos de estampar as artes e esse projeto foi o primeiro, referência para outras linhas com aplicação de cor e textura que surgiram depois, como a *My Lovely Kitchen*, *Breakfast* e *Bakery* (TRAMONTINA, E., 2019).

Figura 7: frigideira *Vivacor*, 2010. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

Produto lançado em 2010, a *Morgana* (figura 8) é uma cuba de sobrepôr, conhecida em outros países como pia de encaixe, colocada por cima da superfície da pedra. A *Cuba Morgana* atinge o mercado de exportação e indica uma inovação de marketing, porque essa:

[...] é uma linha 85% vendida no exterior, pois o público brasileiro não é habituado a colocar as cubas de inox instaladas nas

bancadas de granito por cima da pedra, preferem por baixo, por isso o mercado é mais voltado à exportação (BIANCHI, 2019).



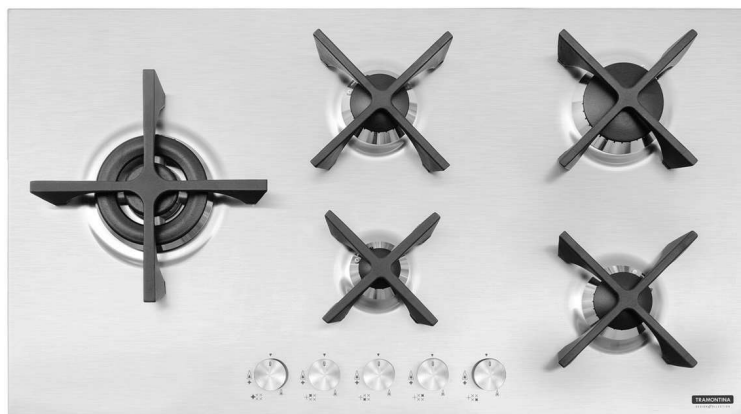
Figura 8: cuba *Morgana*, 2010. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

*Panelas Perfil* (figura 9) constitui uma linha em aço inox, projetada pelo estúdio Design Único e lançada em 2016. Elisa salienta que uma característica da Tramontina era a aplicação da assinatura de modo discreto. Porém, o produto estabelece um marco nesse quesito, ao estampar a assinatura em destaque na tampa, configurando inovação de marketing. Além disso, inova em processo com a fabricação do fundo triplo em cápsula reta. Essa linha foi vencedora do Prêmio Museu da Casa Brasileira em 2019.

Figura 9: panelas *Perfil*, 2016. Fonte: [www.designunico.com.br](http://www.designunico.com.br).



*Cooktop Penta Inox Flat 90* (figura 10), lançado em 2016, garantiu o primeiro *IF Design Award* para a empresa em 2017. No mesmo ano ganhou o *Brasil Design Award* e, em 2018, o *Red Dot*. É um produto *premium* que integra a *Tramontina Design Collection*<sup>9</sup>, representando uma inovação de marketing em relação aos *cooktops* lançados anteriormente.



9. Linha *Premium* da marca, com um apelo estético mais forte.

Figura 10: *Cooktop Penta Inox Flat 90*, 2016. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

*Garrafa Térmica Exata* (figura 11), linha lançada em 2017, desenvolvida pelo estúdio *Design Único*. A garrafa representa uma inovação de produto e de processo no âmbito da empresa, uma vez que a *Tramontina* ainda não havia produzido essa categoria de produto, foi necessário implantar novos processos. A alça embutida é uma funcionalidade que diferencia o projeto, um elemento que tem potencial de atrair a atenção do público e gerar impacto nas vendas, caracterizando uma inovação de marketing. Vencedor do *IF Design Awards 2019*.



Figura 11: garrafa Térmica *Exata*, 2017. Fonte: [www.designunico.com.br](http://www.designunico.com.br)

*Cuba Quadrum Flush* (figura 12), cuba de sobrepor, lançada em 2018. Seu diferencial é o apelo estético causado pela instalação *Flush*, deixando-a totalmente nivelada à bancada, garantindo ainda mais estilo e higiene, representando uma inovação de marketing. O método de fabricação da cuba utiliza robôs e foi inovador para a Tramontina:



Figura 12: cuba *Quadrum Flush*, 2018. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

Até hoje pode-se dizer que, na América Latina, poucos ou nenhum fabricante de pias e cubas utiliza este tipo de processo com robôs e na Ásia, onde grandes quantidades destes produtos são colocados no mercado, o processo é praticamente todo manual (BIANCHI, 2019).

Esse produto ganhou o *Brasil Design Award* em 2018 e é um dos maiores sucessos da Tramontina *Design Collection*.

*Coifa Dritta Split* (figura 13), lançada em 2019, inova ao colocar o motor fora do artefato, numa distância de 6 m, o que soluciona a demanda de um perfil de consumidor, representando uma inovação de marketing.

Uma das maiores queixas dos usuários de coifas é o ruído [...]. Hoje, a cozinha é um ambiente integrado na casa, com televisão e pessoas conversando. Então, uma coifa barulhenta e com pouca eficiência acaba atrapalhando (BIANCHI, 2019).

A percepção sonora da *Dritta* é 65 a 70% menor do que uma coifa com motor interno. Em termos de processo, foi

concebido um método de fixação da coifa ao móvel aéreo, inexistente no mercado nacional, que possibilitou uma redução no custo de instalação.



Figura 13: coifa *Dritta Split*, 2019. Fonte: [www.tramontina.com](http://www.tramontina.com).

As entrevistas apontam que os produtos que marcaram a inovação na trajetória da empresa foram desenvolvidos principalmente na década de 1970 e nos anos 2009-2019. A fim de compreender os contextos que estimularam a inovação no mercado e particularmente na empresa, esses períodos são abordados a seguir.

### **Períodos de inovação: anos 1970-1980 e 2009-2019**

Considerando o contexto do Brasil e do Rio Grande do Sul, é possível verificar que o design serviu como elemento de inovação para o sistema de produção e consumo em meados do século xx. Nesse período, o processo de incorporação do design foi paulatinamente rompendo com práticas frequentes da indústria “como a cópia de produtos de países desenvolvidos e o condicionamento empresarial para lucrar via inflação em vez da produtividade” (CURTIS, 2017:183). A partir de meados dos anos 1970, iniciou-se uma maior

compreensão das empresas e do Governo Federal acerca dos benefícios resultantes do design, em termos de avanços tecnológicos. No Rio Grande do Sul, a inserção do design antecede iniciativas do ensino formal e ações institucionais, pois tem origem na atuação de profissionais de formações diversificadas em projetos na indústria (BOZZETTI, 2004; CURTIS, 2017).

No início dos anos 1970, Mário Bianchi começou a atuar na Tramontina e contribuiu com a inserção do design na empresa. Para Curtis, “a presença do designer/desenhista industrial no setor produtivo gera a ocorrência de novos padrões de interação entre firmas, clientes e fornecedores”, promovendo uma compreensão e aceitação por parte dos colaboradores (2017: 187). Dessa forma, a atuação de Mário, ao associar a abordagem criativa à viabilidade da produção, colaborou com o entendimento do design como ferramenta no projeto de produto. O fato de ter nascido na Itália estimulou tanto a inspiração em produtos do exterior quanto o acesso e a importação de equipamentos e tecnologia italiana. O bilinguismo permitia a troca de informações e técnicas, caracterizando a atuação do elemento estrangeiro como estratégica no processo de industrialização, sobretudo na região Sul (RIBEIRO, 1985).

O ano de 1968 marcou a recuperação do crescimento industrial da economia brasileira, após a crise que se abateu no país nos anos anteriores. Nesse momento, a agricultura passou a perder posição na economia do RS, enquanto a indústria progredia (PESAVENTO, 1985). No final dos anos 1960, a Tramontina fez a sua primeira exportação e durante a década de 1970 inaugurou mais duas unidades (Farroupilha e Eletrik). O milagre econômico, caracterizado pela expansão econômica do Brasil, e o aumento das exportações e importações entre os anos 1968 e 1973 estimularam

os investimentos externos na produção de bens e serviços no país, além do crescimento dos empréstimos em moeda. Assim, a dependência externa do país nos setores industrial e financeiro cresceu no período do 'milagre' e foi interrompido pelo endividamento externo somado à crise mundial de 1973, devido ao aumento dos preços do petróleo, levando a uma contração na economia mundial (HERMANN, 2005).

O segundo período focado, entre 2009 e 2019, ocorre logo após a crise mundial de 2008, que teve origem no mercado imobiliário americano e transpassa a crise econômica brasileira, iniciada em 2014, a partir de uma sequência de choques de oferta e demanda, que impactaram no crescimento da economia (BARBOSA FILHO, 2017). Esses movimentos atingiram os clientes da Tramontina, exigindo mudanças na empresa, conforme os relatos a seguir:

No design dos produtos, o foco foi modificado para itens mais econômicos; já nos processos de fabricação, passamos a buscar uma otimização dentro da fábrica. Lançamentos foram feitos de forma mais cautelosa, pois nesses momentos as pessoas reduzem o consumo. Como os produtos da Tramontina vão para dentro de casa, sentiu-se a crise, mas conseguimos nos reestruturar rapidamente para atender essa demanda. A crise demonstrou perfeitamente o que cada empresa precisava ter de diferente. A Tramontina não passou a inserir o design a partir daí, mas descobriu o papel do design à vista da competitividade (TRAMONTINA, E., 2019).

Até 2014, nós tivemos um momento muito positivo, pois estamos ligados à construção civil e a crise deu uma freada forte no setor imobiliário. A partir disso, por exemplo, nosso número de vendas em *cooktops* diminuiu, em coifas caiu bastante. Já que o volume de vendas não era mais o mesmo, partimos para a diferenciação, com a condição de que não ofereceríamos ao consumidor um produto de baixa performance para atingir o valor que ele está buscando. Assim, focamos em alta performance, em maior eficiência de filtragem, aspiração, energética e boa relação custo



benefício. Estamos vendendo menos, mas temos a certeza de que o nosso produto é melhor do que muitas opções no mercado. Além disso, o apelo na aparência estético-formal dos produtos também passou a ser buscado com mais intensidade (BIANCHI, 2019).

Bianchi (2019) considera que o momento atual demanda mais inovações e afirma que o Grupo Tramontina está se dedicando ao desenvolvimento de produtos mais complexos.

A fábrica que antes produzia somente cubas passou a fabricar coifas e *cooktops*, a unidade que faz enxada e carrinho de mão passou a produzir cortador de grama elétrico e à combustão. A Tramontina Farroupilha começou a entrar em cozinhas profissionais (BIANCHI, 2019).

Segue o Quadro 2, para sintetizar os contextos nos níveis nacional, regional e empresa.

Quadro 2: contextualização dos períodos de inovação em níveis nacional, regional e empresa. Fonte: Pesavento (1985); Ribeiro (1985); Bozzetti (2004); Hermann (2005); Curtis (2017); Barbosa Filho (2017); Tramontina (2018); Tramontina, E. (2019); Bianchi (2019).

	1970-1980	2009-2019
BR	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Milagre Econômico (1968-73);</li> <li>· Crise do Petróleo (1973);</li> <li>· Início da compreensão das empresas e do Governo Federal sobre benefícios da inserção do design em termos de avanços tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crise mundial (iniciada em 2008);</li> <li>· Crise econômica brasileira (2014).</li> </ul>
RS	<ul style="list-style-type: none"> <li>· A partir de 1968, a posição econômica da indústria progride em relação à agricultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crise econômica de 2014 repercute no mercado imobiliário e na construção civil, setor relacionado à empresa Tramontina.</li> </ul>
TRAMONTINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mário Bianchi começa a atuar na empresa e contribui para ampliar a inserção do design na Tramontina;</li> <li>· Inspiração em produtos estrangeiros (Itália);</li> <li>· Investimento na aparência estético-formal dos produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Design passa a ser compreendido na empresa em termos de competitividade;</li> <li>· Foco em produtos mais econômicos;</li> <li>· Otimização nos processos de fabricação;</li> <li>· Investimento na diferenciação pela alta performance;</li> <li>· Foco em produtos mais complexos;</li> <li>· Estúdio Design Único passa a projetar para a empresa (2008);</li> <li>· Lançamento das lojas conceito <i>T store</i> (2013).</li> </ul>

A síntese apresentada no Quadro 2 evidencia que os períodos de crise, que se desdobram em níveis internacional, nacional e regional, representaram desafios que a empresa gaúcha, inserida no mercado de exportação desde 1969, respondeu com inovação e design.

## **Discussão**

Observando a trajetória da empresa, observa-se a ocorrência de quatro momentos principais. O primeiro momento, de 1911 a 1958, assinala 47 anos com foco na cutelaria. O segundo momento, de 1959 a 1998, caracteriza 39 anos de expansão nacional, pela implantação de suas diversas unidades, consolidando o parque fabril. Inicialmente se firmando no mercado local, regional e nacional, projetando com inspiração em produtos de fora, depois visando o mercado de exportação, que caracteriza o terceiro momento, de internacionalização, desenvolvido a partir de 1969 com a primeira exportação, passando pela inauguração da primeira unidade no exterior<sup>10</sup> e a expansão para outros países com a produção versátil de itens desenhados de acordo com o perfil de cada mercado. Por fim, o quarto momento marca a inserção da empresa no varejo em 2013 e a expansão das lojas conceito no varejo nacional e internacional nos anos seguintes. Esse caminho percorrido pela empresa criou as condições necessárias para fomentar investimentos em inovação e tecnologia ao longo do tempo.

O cruzamento das informações obtidas sobre os períodos 1970-1980 e 2009-2019 e os produtos que marcaram a trajetória da empresa permite afirmar que a inovação está presente nas duas conjunturas. No entanto, vale salientar que o objetivo da inovação era distinto em cada período, conforme as condições sociotécnicas da organização, entre elas a percepção do design foi determinante. Para discutir

10. Tramontina USA Inc. (TUSA), inaugurada nos Estados Unidos em 1986 (TRAMONTINA, 2018).

a respeito, procedeu-se a uma análise dos dados obtidos na pesquisa sobre a empresa.

A figura 14 representa os produtos inovadores da Tramontina em análise pelas suas iniciais e os situa nos diferentes tipos de inovação conforme classificação da OECD (1997).

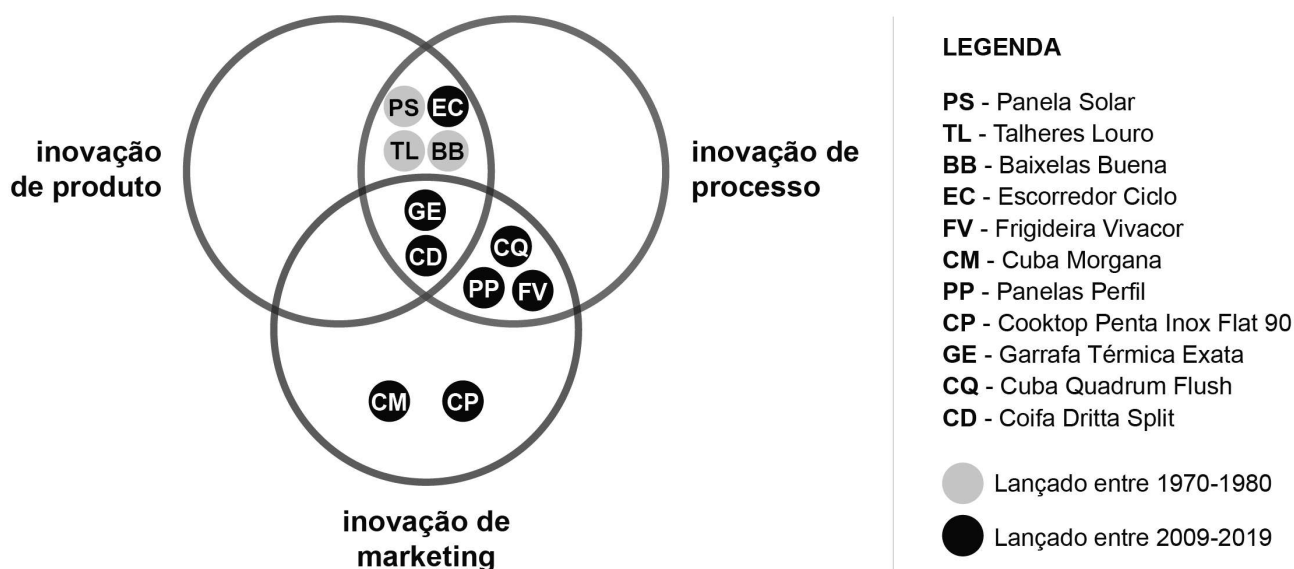


Figura 14: produtos inovadores relacionados aos respectivos tipos de inovação conforme OECD (1997). Fonte: autores

As figuras 15 e 16 exibem a variação do PIB anual nos dois períodos em análise e o posicionamento dos produtos inovadores da Tramontina de acordo com o ano de lançamento, indicando o objetivo da empresa ao desenvolver cada produto.

A variação do PIB na década de 1970 exhibe índices mais elevados do que no segundo período, com certa estabilidade no início dos anos 1970 e retomada a partir de 1977. Há uma significativa elevação no PIB em 2010, que declina ao longo da década. Observa-se em ambos períodos que o lançamento de produtos coincide com índices favoráveis na variação do PIB. Para fins de análise dos produtos projetados pela Tramontina, foram utilizados três objetivos na inovação: variedade de produtos, performance e fatia de mercado, conforme verificado na pesquisa.

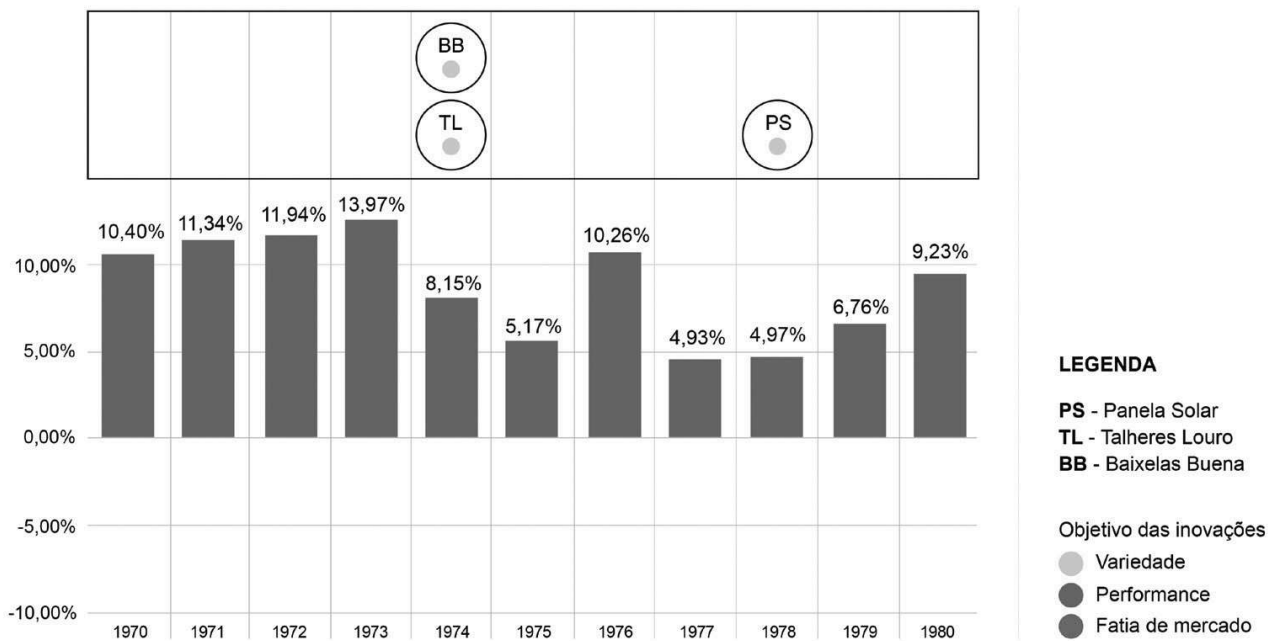


Figura 15: variação do PIB anual brasileiro x posicionamento dos produtos de acordo com o ano de lançamento e o objetivo das inovações no período de 1970-1980. Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2019) e autores.

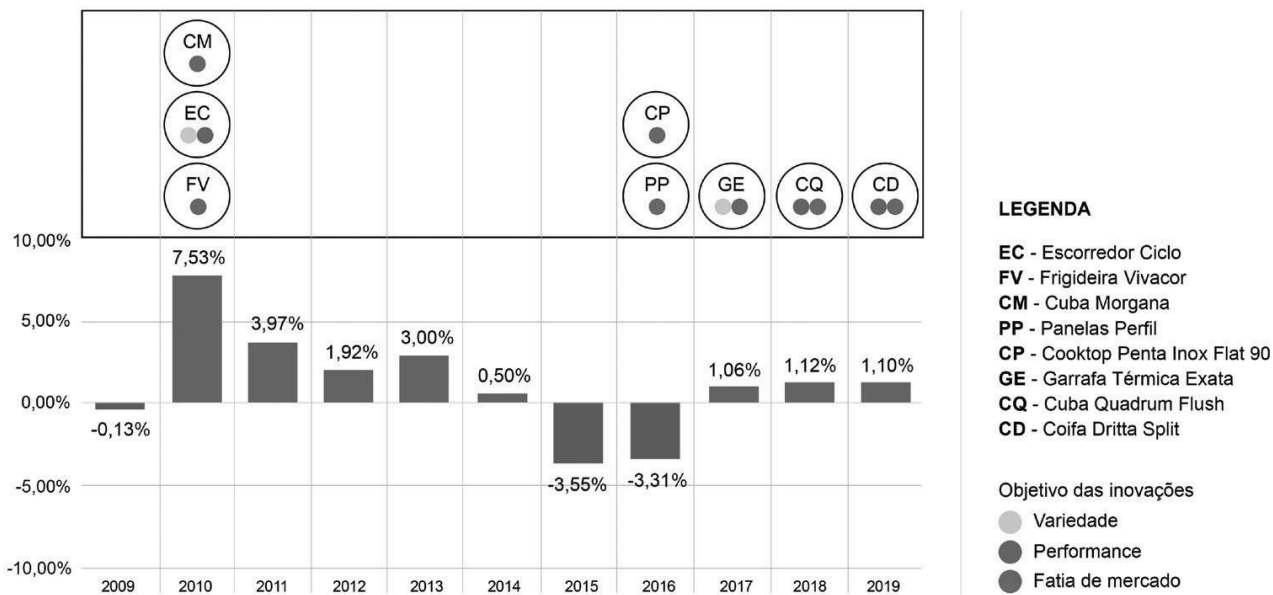


Figura 16: variação do PIB anual brasileiro x posicionamento dos produtos de acordo com o ano de lançamento e o objetivo das inovações no período de 2009-2019. Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2019) e autores.

A inovação de produto que caracteriza o período dos anos 1970-80 visava maior variedade de produtos no mercado, já que a empresa buscava um reconhecimento da sua marca. Oferecer esses produtos demandava estruturar novos processos na fábrica, quando itens similares ainda não eram produzidos na Tramontina, portanto, novos produtos representavam a necessidade de inovações nos processos.

Por outro lado, a inovação de produto desenvolvida nos itens lançados entre 2009 e 2019<sup>11</sup> não se restringe à variedade de produtos. O contexto socioeconômico do mercado global torna-se mais intrincado com a concorrência. Por isso, a empresa compreende o 'papel do design em termos de competitividade' e se dedica a inovar os processos visando melhor performance e otimização dentro da fábrica (*Coifa Dritta Split*, *Escorredor Ciclo*) ou inovação de marketing, para atingir uma nova fatia de mercado (*Cuba Morgana*, *Cuba Quadrum Flush*). Ainda nesse sentido, cabe mencionar a linha de frigideiras *Vivacor*, cujo projeto teve a contribuição de pesquisa acadêmica (PGDesign UFRGS), que se tornou referência para produtos com aplicação de cor e textura em sua superfície, aproximando a marca de um público diferenciado.

Relacionando a trajetória da Tramontina com a *Danish Design Ladder*, constata-se que, no período de 1970-1980, o design era percebido como recurso para configurar forma, acabamento estético, correspondente ao degrau 2 da ferramenta. Constatação fundamentada a partir de Bianchi (2019) que relata a geração de alternativas dos talheres durante os anos 1970, quando a estratégia era priorizar a viabilidade do ferramental existente. Ou seja, a concepção do produto era baseada pelas condições técnico-produtivas da organização. Hoje a situação é distinta. Há equipes internas de design e o trabalho é feito em parceria com diversos escritórios. A

11. *Escorredor de Louça Ciclo*, *Frigideiras Vivacor*, *Cuba Morgana*, *Panelas Perfil*, *Cooktop Penta Inox Flat 90*, *Garrafa Térmica Exata*, *Cuba Quadrum Flush* e *Coifa Dritta Split*.

parceria com o estúdio Design Único, em 2008, serve como um indicador de mudança na percepção do design pela Tramontina, ou seja, como um método de trabalho, que integra o desenvolvimento do produto. Em sua comunicação, a empresa afirma que propõe soluções orientadas ao usuário, buscando atender demandas por meio de uma abordagem multidisciplinar, com pesquisas em laboratório com engenheiros e profissionais de outras áreas como é o caso da solução para o ruído e filtragem observada na *Coifa Dritta Split* e no *Filtro Ambifresh*. Logo, atributos relativos ao degrau 3 da *Danish Design Ladder*.

A entrada da empresa no varejo, com o lançamento das lojas exclusivas *T store*, em 2013, evidencia uma renovação do conceito do negócio, com a criação de espaços que proporcionam experiências ao consumidor além de ser uma estratégia voltada à distribuição dos produtos. “As *T stores* são uma espécie de laboratório para a marca, que incentivam o compartilhamento de percepções com clientes e parceiros” (TRAMONTINA, 2018:25), possibilitando *insights* para projetar uma contínua renovação na empresa. Portanto, a decisão de lançar as *T store* indica um salto qualitativo na percepção do design pela Tramontina, ao compreender seu potencial enquanto estratégia de negócios, conforme o degrau 4 da *Danish Design Ladder*.

### **Considerações finais**

A partir da investigação, é possível afirmar que a inovação na Tramontina está presente nos dois períodos abordados e o que as diferencia é o objetivo da empresa e a sua percepção de design. Articular a trajetória da empresa com a ferramenta *Danish Design Ladder* possibilitou acompanhar a evolução da percepção do design desde os anos 1970 até o momento atual. Na Tramontina, o design se insere como

uma ferramenta para concepção estética de projeto de produto; na virada para o século XXI, o design passou a ser percebido como método de trabalho; até finalmente abranger o patamar de estratégia de negócios.

A presença de Mário Bianchi, no contexto de 1970-1980, foi um fator que contribuiu para a inserção do design como ferramenta no projeto de produto, preparando o ambiente organizacional para que, mais tarde, entre 2009 e 2019, a concepção de design pudesse alcançar um patamar mais abrangente. Em 1970, as inovações se dedicavam à exploração da variedade de itens no mercado e reconhecimento da marca, condicionada pelas limitações técnicas. Mais recentemente, quando a economia passou por duas crises nos níveis global (2008) e nacional (2014), a empresa dedicou seus esforços em inovações na performance dos produtos e no aumento das vendas atingindo novas fatias de mercado, atuando de forma estratégica.

Portanto, a Tramontina responde à redução do consumo apostando em novos materiais e processos, atuando segundo uma visão estratégica ao desenvolver produtos mais econômicos como o Escorredor Ciclo (2010) e ao mesmo tempo, implantando linha de produtos *premium*, cujo diferencial é a alta performance, como a *Coifa Dritta Split* (2019). Os prêmios obtidos pela empresa na última década são indicadores de êxito em termos de concepção e produção e evidenciam o reconhecimento da marca em nível nacional e internacional.

Considera-se que a característica atual mais marcante em termos de inovação na empresa é a inovação de marketing, observada em sete dos oito produtos analisados no período 2009-2019 (ver figura 14). A *Frigideira Vivacor* foi um produto que demandou inovação de processo em decorrência

da inovação de marketing. Além disso, a abrangência de produtos somada às unidades autônomas que utilizam a mesma marca constrói um perfil próprio da empresa, que utiliza diferentes estratégias para se comunicar com diferentes públicos por meio das inovações de marketing. Nesse sentido, observa-se que o lançamento das *T stores* como varejo exclusivo também caracteriza uma inovação de marketing. A partir desses aspectos, pode-se constatar que a utilização frequente desse tipo de inovação, ainda que muitas vezes de forma incremental, contribuiu para o êxito da empresa ao longo da sua trajetória.

Para encerrar, vale citar os dados numéricos representativos da comunicação da Tramontina: 18 mil itens, 8.500 funcionários e 120 países atendidos, a fim de evidenciar como a estratégia de se apoiar na inovação e no design tem contribuído à longevidade desta empresa gaúcha centenária no mercado global. Trajetória que comprova o potencial do design como recurso estratégico que transforma e impulsiona negócios.

Após a redação do presente texto, o material foi avaliado pelos entrevistados Elisa e Riccardo em um procedimento de validação comunicativa (FLICK, 2009). Uma vez que as unidades da empresa funcionam de forma independente e as entrevistas foram realizadas com pessoas que têm contato com unidades específicas, a seleção de produtos inovadores foi pontuada de acordo com a vivência dos entrevistados, configurando um recorte em concordância com a abordagem da micro história.

## **Referências**

ALESSI. **About us**. Disponível em: <<https://www.alessi.com/design/en/dream-factory/about-us>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.



BANCO CENTRAL DO BRASIL. **SGS - Sistema Gerenciador de Séries Temporais**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/localizarseries/localizarSeries.do?method=prepararTelaLocalizarSeries>>. Acesso em: 28 de nov. de 2019.

BARBOSA FILHO, F. H. Saídas para a crise econômica. A crise econômica de 2014/2017. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n° 89, jan-abr 2017.

BARROS, J. A. Sobre a feitura da micro-história. **OPIS**, v. 7, n° 9, jul-dez 2007.

BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Singapura: AVA Publishing SA, 2006.

BIANCHI, R. Riccardo Bianchi: depoimento. [Novembro de 2019] Entrevistadora: Paula Scomazzon, Carlos Barbosa, 2019, Tramontina TEEC.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design Management: Using design to build brand value and corporate innovation**. Nova York: Allworth Press, 2003.

BOZZETTI, N. Design no sul: uma experiência pessoal, um testemunho. *In*: MAGALHÃES, E. *et al.* **Pensando Design 1**. Porto Alegre: UniRitter Editora, 2004.

BUCOLO, S. **Are we there yet?** Insights on how to lead by design. Amsterdam: BIS Publishers, 2015.

CURTIS, M. C. G. **O fator interacional no desenvolvimento do projeto de produto**: contribuição metodológica de Borncini e Petzold. 2017. Tese (Doutorado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

DANISH DESIGN CENTRE. **Danish design ladder**: Four steps of design use. 2015. Disponível em: <[www.danskdesigncenter](http://www.danskdesigncenter).

dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>. Acesso em: 20 de nov. de 2019.

DESIGN ÚNICO. Disponível em: <www.designunico.com.br> Acesso em: 17 de nov. de 2019.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artemed, 2009.

HERMANN, J. Reforma, endividamento externo e o 'milagre' econômico (1964/1973). In: GIAMBIAGI, F. *et al.* **Economia Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

IBGE. **Pesquisa de inovação**: 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

KRETZSCHMAR, A. **The Economic Effects of Design**. Denmark: National Agency for Enterprise and Housing, 2003.

MORAES, D. **Análise do design brasileiro**: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Blucher, 2006.

NEVES, L. A. Memória e história. Potencialidades da história oral. **ArtCultura**, Uberlândia, v.5, n° 6, jan-jun 2003.

OECD. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. FINEP, 1997.

PESAVENTO, S. **História da indústria sul rio-grandense**. Guaíba: Riocell, 1985.

RIBEIRO, D. **Os brasileiros**: 1. Teoria do Brasil. Petrópolis: Editora Vozes, 1985.

TRAMONTINA, E. Elisa Tramontina: depoimento. [Outubro de 2019] Entrevistadora: Paula Scomazzon, Porto Alegre, 2019, Design Único.

TRAMONTINA. **Perfil Institucional**. 2018.

TRAMONTINA. Disponível em: <www.tramontina.com>. Acesso em: 20 de nov. de 2019.

TRAMONTINA STORE. **Ambifresh**. Disponível em: <https://

[www.tramontinastore.com/ambifresh](http://www.tramontinastore.com/ambifresh)>. Acesso em: 30 de jun. de 2020.

WALSH, V.; ROY, R.; BRUCE, M. Competitive by design. *Journal of Marketing Management*, v. 4, n° 2, p. 201-216, 1988.

WMF. **About us**. Disponível em: <[https://www.wmf.com/en/company/wmf-group/about-us.html?\\_\\_from\\_store=de](https://www.wmf.com/en/company/wmf-group/about-us.html?__from_store=de)>. Acesso em: 10 de maio de 2020.