

Gestão do Design como estratégia para a sustentabilidade organizacional na economia circular

Design Management as a Strategy for Organizational Sustainability in the Circular Economy

Giuliana Leda¹
Sheila Mota²

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar as contribuições estratégicas da Gestão do Design para a sustentabilidade organizacional, a partir de uma articulação conceitual entre Design, transição para modelos produtivos baseados na economia circular e gestão. A pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo de natureza teórico-analítica, fundamentado em revisão bibliográfica e análise crítica de produções acadêmicas, documentos normativos e relatórios institucionais relacionados à sustentabilidade, ao Design e aos sistemas produtivos. Como resultado, o estudo apresenta uma síntese analítica que evidencia o papel do Design como elemento estratégico e integrador, capaz de apoiar a reorganização de processos, o desenvolvimento de produtos e serviços mais sustentáveis e a consolidação de modelos de negócio alinhados aos princípios da economia circular. Conclui-se que a Gestão do Design oferece subsídios relevantes para o fortalecimento da sustentabilidade organizacional e para o desenvolvimento de práticas corporativas mais responsáveis.

Palavras-chave: Gestão do Design. Sustentabilidade organizacional. Economia Circular. Sistemas produtivos.

ABSTRACT

This article aims to analyze the strategic contributions of Design Management to organizational sustainability, based on a conceptual articulation between Design, the transition toward production models grounded in the circular economy, and management practices. The research is characterized as a qualitative, theoretical-analytical study, grounded in a literature review and critical analysis of academic publications, regulatory documents, and institutional reports related to sustainability, Design, and productive systems. As a result, the study presents an analytical synthesis that highlights the role of Design as a strategic and integrative element, capable of supporting process reorganization, the development of more sustainable products and services, and the consolidation of business models aligned with the principles of the circular economy. It is concluded that Design Management provides relevant contributions to strengthening organizational sustainability and fostering the development of more responsible corporate practices.

Keywords: Design Management. Organizational Sustainability. Circular Economy. Productive Systems.

¹ Bacharela em Design pela Universidade Federal do Amazonas. Mestranda em Design pela Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Manaus, Amazonas, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-0634-6641> E-mail: giuliana.leda@gmail.com

² Graduada em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Amazonas (2006), mestra em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2008) e doutora em Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales - Universitat Politècnica de València (2017). Professora do quadro permanente da Universidade Federal do Amazonas-UFAM, Manaus, Amazonas, Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4467-0391> E-mail: sheimota@ufam.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Os desafios associados à conservação ambiental têm provocado transformações significativas nos modos de produção, consumo e gestão empresarial, exigindo das organizações e dos territórios industriais novas estratégias capazes de conciliar competitividade econômica, responsabilidade socioambiental e uso eficiente de recursos. No Brasil, esses desafios se intensificam diante da necessidade de adequação às diretrizes da Política Nacional de Resíduos Sólidos, que estabelece princípios como a redução, a reutilização, a reciclagem e a responsabilidade compartilhada ao longo do ciclo de vida dos produtos (MMA, 2010).

Nesse cenário, a economia circular tem se consolidado como uma abordagem relevante para repensar sistemas produtivos lineares, propondo fluxos circulares de materiais, energia e valor. Estudos apontam que a transição para modelos circulares demanda mudanças estruturais que envolvem desde o Design de Produtos até os modelos de negócio e a gestão organizacional (BRAUNGART; MCDONOUGH, 2002; WEBSTER, 2015; KORHONEN; HONKASALO; SEPPÄLÄ, 2018). Em território nacional, pesquisas indicam que grande parte das indústrias já desenvolve alguma iniciativa relacionada à economia circular, embora ainda enfrente desafios para integrar essas práticas de forma sistêmica e estratégica (CNI, 2019; THOMÉ, 2019).

A incorporação da sustentabilidade como elemento estratégico tem sido associada, também, à geração de vantagem competitiva. Autores como Porter (1985) e Brito e Brito (2012) destacam que o desempenho organizacional está diretamente relacionado à capacidade das empresas de articularem estratégias que criem valor de longo prazo. Nesse sentido, a sustentabilidade empresarial passa a ser compreendida não apenas como resposta a pressões regulatórias, mas como fator de diferenciação e fortalecimento de marca (ALMEIDA, 2002; BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016; SCHMITT; VON DER HAYDE; DREHER, 2013).

Neste enquadramento, o Design emerge como um campo tático capaz de apoiar processos de inovação e sustentabilidade. Para além de sua dimensão formal, o Design contribui para a configuração de produtos, serviços e sistemas mais alinhados a princípios ambientais e organizacionais contemporâneos (LOBACH, 2001; CARDOSO, 2012; MIZANZUK; PORTUGAL; BECCARI, 2013). No contexto da economia circular, o Design desempenha papel fundamental ao possibilitar a extensão do ciclo de vida dos produtos, a

reconfiguração de fluxos produtivos e a integração entre desenvolvimento de produtos e modelos de negócio sustentáveis (BAKKER et al., 2014; BOCKEN et al., 2016; MANZINI; VEZZOLI, 2016).

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar as contribuições da Gestão do Design para o avanço sustentável organizacional, com foco na economia circular e em contextos industriais brasileiros. A partir de uma revisão bibliográfica e de uma articulação conceitual entre Design, sustentabilidade e gestão, busca-se evidenciar como o Design pode atuar como elemento decisivo na reorganização de processos produtivos, no fortalecimento da competitividade e na redução de impactos ambientais.

Como contribuição, o estudo apresenta uma síntese teórica que organiza e relaciona conceitos-chave, oferecendo contribuições para a compreensão do papel do Design na promoção de práticas organizacionais mais adequadas à sustentabilidade. Assim, o artigo fornece bases conceituais que podem apoiar diagnósticos e aplicações futuras em organizações e territórios industriais comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e teórico-analítica, com base em revisão bibliográfica e análise conceitual, orientada à compreensão das contribuições da Gestão do Design para a sustentabilidade organizacional no contexto da economia circular. Esse tipo de abordagem é adequada quando o objetivo é sistematizar conceitos, identificar relações teóricas e construir quadros interpretativos capazes de subsidiar reflexões e aplicações futuras em contextos ambientais complexos (CARDOSO, 2012; VAN DER LINDEN; LACERDA, 2012).

A revisão bibliográfica foi conduzida de forma narrativa e seletiva, contemplando produções acadêmicas, dissertações, relatórios institucionais e documentos normativos que abordam os temas da sustentabilidade, economia circular, Design e gestão. Foram priorizadas obras que discutem o papel do Design na reconfiguração de sistemas produtivos, no desenvolvimento de produtos sustentáveis e na integração entre inovação, desempenho organizacional e responsabilidade ambiental (LOBACH, 2001; MANZINI; VEZZOLI, 2016; BOCKEN et al., 2016).

No que se refere à economia circular, a análise apoiou-se em autores que discutem seus fundamentos conceituais, limitações e aplicações práticas, bem como sua relação com modelos produtivos mais sustentáveis (BRAUNGART; MCDONOUGH, 2002; WEBSTER, 2015; KORHONEN; HONKASALO; SEPPÄLÄ, 2018; MURRAY; SKENE; HAYNES, 2017). Esses referenciais permitiram compreender a circularidade como um processo sistêmico, que demanda articulação entre Design de Produtos, estratégias empresariais e gestão ambiental.

Complementarmente, foram analisados estudos e documentos relacionados ao contexto industrial brasileiro, com ênfase em iniciativas de economia circular, gestão de resíduos e sustentabilidade no Polo Industrial de Manaus, responsável por um dos maiores PIBs da indústria brasileira. Essa etapa incluiu pesquisas acadêmicas e relatórios institucionais que evidenciam práticas, desafios e oportunidades para a adoção de modelos circulares no setor industrial (BRANCO, 2009; CNI, 2019; SANTOS; SOBRINHO; MARTINS, 2020; MELO, 2022; THOMÉ, 2019). Igualmente foram analisados relatórios de sustentabilidade corporativa que ilustram aplicações práticas dessas estratégias em empresas de grande porte (AMBEV, 2024; BRASKEM, 2022; NATURA & CO, 2023).

A análise do material selecionado foi realizada por meio de leitura crítica e interpretação comparativa, buscando identificar convergências, complementaridades e lacunas entre os diferentes campos teóricos. A partir desse processo, os conteúdos foram organizados em dois eixos analíticos, que articulam sustentabilidade, economia circular e Gestão do Design, servindo de base para a construção da síntese apresentada na seção de Resultados e Discussão.

3. RESULTADOS

A análise dos referenciais selecionados permitiu identificar que a contribuição central da Gestão do Design para a sustentabilidade organizacional, não reside em ações isoladas, mas na sua capacidade de articular estratégias, processos e decisões organizacionais orientadas por princípios da economia circular. O principal resultado deste estudo consiste, portanto, na sistematização de dois eixos analíticos que evidenciam como o Design pode atuar como elemento unificador entre sustentabilidade ambiental, inovação e desempenho organizacional.

O primeiro eixo refere-se à reconfiguração de sistemas e ciclo de vida. A contribuição técnica do Design na economia circular, manifesta-se na antecipação de impactos ambientais durante a fase de projeto. Ao contrário dos modelos lineares, a Gestão do Design atua na seleção de materiais de baixo impacto e na projeção para a desmontagem (*design for disassembly*), garantindo que os fluxos reversos sejam viáveis (BRAUNGART; MCDONOUGH, 2002; BAKKER et al., 2014). Isso permite que a extensão do ciclo de vida não seja apenas um desejo institucional, mas uma característica intrínseca do produto (MANZINI; VEZZOLI, 2016; BOCKEN et al., 2016).

O segundo eixo identificado diz respeito ao Design como interface de valor e negócio. A integração do Design à gestão permite que a sustentabilidade deixe de ser um custo operacional para tornar-se um diferencial de mercado. O Design atua como mediador, traduzindo valores socioambientais em atributos tangíveis de marca, o que influencia diretamente a percepção de valor pelo consumidor e fortalece a vantagem competitiva da organização (PORTER, 1985; BRITO; BRITO, 2012; BERLATO; SAUSSEN; GOMEZ, 2016). Assim, a função estratégica do Design é garantir que o desempenho econômico e a responsabilidade ambiental não sejam forças opostas, mas sim dependentes e integradas na cultura organizacional (ALMEIDA, 2002; SCHMITT; VON DER HAYDE; DREHER, 2013).

Relatórios corporativos recentes demonstram que empresas de grande porte vêm buscando estruturar práticas mais consistentes relacionadas à circularidade, à gestão de resíduos e à sustentabilidade, evidenciando o potencial de integração entre Design, inovação e gestão ambiental (AMBEV, 2024; BRASKEM, 2022; NATURA & CO, 2023). A Natura &Co, referência em desempenho socioambiental, utiliza o Design para otimizar o uso de refis e o desenvolvimento de embalagens com plástico reciclado pós-consumo, integrando a gestão de resíduos à experiência de uso do cliente. Na Ambev, a circularidade é operacionalizada através da "embalagem circular", onde o Design de logística e o redesenho das garrafas visam atingir 100% de embalagens retornáveis ou feitas majoritariamente de material reciclado até 2026. Já a Braskem, por meio da plataforma Wenew, demonstra como o Design de Materiais é fundamental para a criação de resinas termoplásticas circulares, fechando o ciclo produtivo entre a indústria química e o consumidor final. A Tabela 1 abaixo, sintetiza as informações dos relatórios corporativos das empresas analisadas.

Tabela 1. Práticas de Gestão do Design e Circularidade em Grandes Corporações.

Empresa	Foco da Gestão do Design	Ação Prática de Circularidade	Impacto Estratégico
Natura &Co	Design de Embalagens e Refilagem	Expansão do uso de refis e incorporação de plástico reciclado pós-consumo (PCR)	Redução da pegada de carbono e fidelização do cliente através da experiência de consumo consciente
Ambev	Design de Sistemas e Logística Reversa	Meta de 100% de embalagens circulares (retornáveis ou recicláveis) e redesenho de garrafas de vidro	Eficiência operacional na cadeia de suprimentos e mitigação de riscos regulatórios sobre resíduos
Braskem	Design de Materiais e Inovação Química	Desenvolvimento da plataforma Wenew para resinas circulares e apoio ao ecodesign de parceiros	Liderança tecnológica na transição para a economia de polímeros reciclados e fechamento de ciclo

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Os dados apresentados evidenciam que a Gestão do Design em grandes corporações brasileiras já opera de forma estratégica, conectando metas ambientais globais a soluções operacionais específicas. No entanto, a eficácia desse modelo em cenários de maior complexidade estrutural e regional requer uma análise aprofundada sobre as barreiras de implementação, o que será abordado na seção seguinte.

4. DISCUSSÃO

Os resultados evidenciam que a efetividade do Design depende de uma abordagem sistêmica, capaz de considerar a complexidade dos contextos organizacionais e produtivos. Autores que discutem o Design em cenários complexos ressaltam a importância de metodologias flexíveis e integradoras, que permitam lidar com múltiplos atores, interesses e restrições ambientais (CARDOSO, 2012; VAN DER LINDEN; LACERDA, 2012). Essa visão reforça a função do Design não apenas como solução técnica, mas como processo calculado de articulação e tomada de decisão.

No contexto regional brasileiro, o Polo Industrial de Manaus (PIM) serve como um

laboratório crítico para essas discussões. Embora o PIM apresente um dos maiores PIBs industriais do país, a transição para a circularidade ainda enfrenta desafios relacionados à estrutura organizacional, à cultura empresarial e à gestão de resíduos. Estudos apontam que, embora existam iniciativas voltadas à economia circular, estas ainda se apresentam de forma fragmentada, carecendo de integração entre áreas e de alinhamento estratégico de longo prazo (BRANCO, 2009; SANTOS; SOBRINHO; MARTINS, 2020; MELO, 2022). Dessa forma, o PIM evidencia que a Gestão do Design não pode ser aplicada de forma desconexa, mas deve considerar a infraestrutura local de gestão de resíduos e a cultura organizacional vigente para que as práticas deixem de ser pontuais e tornem-se sistêmicas. Dados institucionais reforçam essa constatação ao indicar que, apesar do aumento de iniciativas circulares na indústria, sua consolidação ainda é limitada (CNI, 2019; THOMÉ, 2019).

Assim, os resultados deste estudo indicam que a Gestão do Design, quando articulada à economia circular e à estratégia organizacional, contribui para a construção de modelos produtivos mais sustentáveis, capazes de integrar desempenho econômico e responsabilidade ambiental. A discussão reforça que essa contribuição não se limita à esfera projetual, mas envolve a reorganização de processos, a redefinição de valores organizacionais e a incorporação da sustentabilidade como elemento central da gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo analisou as contribuições estratégicas da Gestão do Design para a sustentabilidade organizacional, focando na transição para a economia circular no cenário industrial brasileiro. A partir de uma abordagem teórico-analítica, evidenciou-se que o Design atua como um elemento conciliador entre inovação, gestão e responsabilidade ambiental, sendo fundamental para a reorganização de sistemas produtivos e a consolidação de modelos de negócio sustentáveis.

Os resultados indicam que a incorporação da circularidade não se restringe a soluções técnicas apartadas, mas exige mudanças integradas na cultura organizacional e nos processos de tomada de decisão. Nesse sentido, a Gestão do Design oferece as ferramentas necessárias para que a sustentabilidade deixe de ser uma resposta a pressões regulatórias e torne-se um vetor de competitividade e valor percebido.

A análise comparativa entre grandes corporações nacionais e o Polo Industrial de Manaus (PIM) revelou um hiato crítico. Enquanto empresas de grande porte já utilizam o

Design para operacionalizar a logística reversa e o desenvolvimento de novos materiais, as pequenas e médias empresas ainda enfrentam barreiras que reduzem o Design à sua dimensão estética. Para superar essa lógica fragmentada, é imperativo que o Design seja institucionalizado como uma competência de gestão estratégica, essencial para o uso eficiente de recursos e a sobrevivência organizacional a longo prazo.

Como principal contribuição, este estudo oferece uma síntese conceitual que amplia a compreensão do papel do Design no campo das Ciências Ambientais, reforçando seu caráter multidisciplinar ao articular fundamentos de gestão, ecologia industrial e estratégia empresarial. Embora limitado pelo seu caráter teórico-analítico, o trabalho fornece uma base sólida para que diagnósticos futuros possam ser aplicados em contextos territoriais diversos. Conclui-se que a Gestão do Design, ao mediar a relação entre desempenho econômico e responsabilidade socioambiental, posiciona-se como um recurso indispensável para a promoção de práticas corporativas mais responsáveis e alinhadas ao desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMBEV. **Relatório Anual e de Sustentabilidade**, 2024. Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/ef00e5eb-ba41-50b4-e4ff-9d8a01ef0a07?origin=2>>. Acesso em: 14 out. 2024.

ANDONOVA, V.; PAIVA, G. R. The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. **Journal of Business Research**, v.69, n.10, p. 4337-4384, 2016.

BAKKER, C.; WANG, F.; HUISMAN, J.; DEN HOLLANDER, M. Products that go round: exploring product life extension through design. **Journal of Cleaner Production**, v. 69, p. 10-16, 2014.

BERLATO, L. F.; SAUSSEN, F.; GOMEZ, L. S. R. A sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva em Branding. **DAPesquisa**, v. 11, n. 15, p. 24-041, 2016.

BOCKEN, N. M. P.; DE PAUW, I.; BAKKER, C.; VAN DER GRINTEN, B. Product design and business model strategies for a circular economy. **Journal of Industrial and Production Engineering**, v. 33, n. 5, p. 308-320, 2016.

BRANCO, R. C. C. **Polo industrial ecológico de Manaus: uma proposta para o alcance da sustentabilidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.

BRASKEM. **Wenew - Nossos Produtos: Soluções circulares para um mundo mais sustentável**, 2022. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/wenew/nossos-produtos>>. Acesso em: 14 out. 2024.

BRAUNGART, M.; MCDONOUGH, W. **Cradle to Cradle: remaking the way we make things**. New York: North Point Press, 2002.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho - uma abordagem baseada em valor. **Revista Administração Contemporânea**, Vol. 16, No 3, 2012.

BRONES, F.; CARVALHO, M. M.; ZANCUL, E. S. (2014). Ecodesign in project management: A missing link for the integration of sustainability in product development? **Journal of Cleaner Production**, 80(1), 106-118.

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CNI. **Pesquisa sobre Economia Circular na Indústria Brasileira**, 2019. Disponível em: <<https://www.portaldaindustria.com.br/publicacoes/2019/9/pesquisa-sobre-economia-circular-na-industria-brasileira/>>. Acesso em: 10 out. 2024.

GALLAUD, D.; LAPERCHE, B. **Circular Economy, Industrial Ecology and Short Supply Chain**. London, ISTE Ltd , 2016, p. 6-10.

KORHONEN, J.; HONKASALO, A.; SEPPÄLÄ, J. Circular Economy: the concept and its limitations. **Ecological Economics**, v. 143, p. 37-46, 2018.

LOBACH, B. **Design Industrial: Bases para a configuração dos produtos industriais**. São Paulo: Editora Edgard Blucher LTDA, 2001.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**. São Paulo: 149 EDUSP, 2016.

MELO, T. A. C. **Economia Circular no Polo Industrial de Manaus: Proposta de Modelo**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, 2022.

MIZANZUK, I; PORTUGAL, B. D.; BECCARI, M. **Existe Design?**. São Paulo: Editora 2AB, 2013.

MMA – Ministério do Meio Ambiente. **Lei Federal Nº 12.305, de 2 de agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/lei/l12305.htm>. Acesso em: 02 out. 2024.

MURRAY, A.; SKENE, K.; HAYNES, K. The Circular Economy: an interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context. **Journal of Business Ethics**, v. 140, n. 3, p. 369-380, 2017.

NATURA & CO. **Gestão de impactos significativos relacionados a resíduos | Natura &Co América Latina**, 2023. Disponível em: <<https://esg-scorecard.natura.com.br/search?for=%3Dresiduos-e-circularidade&indicator=973ef76c-c820-4d6a-8be0-5e942a064e50>>. Acesso em: 10 out. 2024.

PEREIRA, F. C. L. **O Design para a Economia Circular, repensando a forma como fazemos as coisas**. Dissertação (Mestrado em Design)—Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1985.

RAWORTH, K. **Economia Donut: uma alternativa ao crescimento a qualquer custo**. 1 ed., Rio de Janeiro: Zahar, 2019.

SANTOS, A., FUKUSHIMA, N. **Vantagem Competitiva através do Design Sustentável**, 2009. Disponível em: <<http://www.revistafotografia.com.br/wp-content/uploads/2010/01/VANTAGEM-COMPETITIVA-ATRAVES-DO-DESIGN-SUSTENTAVEL.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2024.

SANTOS, M A. S., SOBRINHO, P. E. A. M, MARTINS, C M. Gestão de Resíduos Sólidos no Polo Industrial de Manaus, 2020. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade - RMS**. São Paulo, v. 10 n. 2. P. 212-234.

SCHMITT, C.S.; VON DER HAYDE, C. T.; DREHER, M. T. Sustentabilidade como vantagem competitiva: uma análise bibliométrica. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 157-164, 2013.

THE GREAT RECOVERY. **Investigating the Role of Design for the Circular Economy**. Disponível em: <<https://www.thersa.org/reports/the-great-recovery-exec-summary>>. Acesso em: 02 out. 2024.

THOMÉ, M. **76,4% das indústrias desenvolvem alguma iniciativa de Economia Circular, mostra pesquisa da CNI**, 2019. Disponível em: <<https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/sustentabilidade/764-das-industrias-desenvolvem-alguma-iniciativa-de-economia-circular-mostra-pesquisa-da-cni/>>. Acesso em: 10 out. 2024.

OLIVEIRA, M. A. **Avaliação das práticas de fomento da Economia Circular em Manaus – AM: Estudo de múltiplos casos em uma escola pública e em duas empresas do polo industrial**. Relatório Técnico Científico (Pós Doutorado em Ciências Empresariais)—Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2020. Disponível em: <<https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/9695>>. Acesso em: 30 out. 2024.

VAN DER LINDEN, J. C.; LACERDA, A. P. **Metodologia projetual em tempos de complexidade**. In: MARTINS, R. F. F.; VAN DER LINDEN, J. C. S. (Orgs.). Pelos caminhos do design: metodologia de projeto. Londrina: EDUEL, 2012.

WEBSTER, K. **The Circular Economy: a wealth of flows**. 2. ed. Cowes: Ellen MacArthur Foundation, 2015.

WERTENBROCH, K.; SKIERA, B. Measuring consumers' willingness to pay at the point of purchase. **Journal of Marketing Research**, 39(2), 228-241, 2002.