

Pay What You Want: uma análise da precificação participativa no terceiro setor

LARISSA SANTOS DE MARCELLO CRUVINEL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
larissa.cruvinel@yahoo.com.br

TAYANNE FERRAZ DA SILVA POBERSCHNIGG
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
tayanneferrazs@gmail.com

LARISSA SOUSA CECÍLIO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)
larissa_cecilio@hotmail.com

Introdução

O pay what you want é uma recente estratégia de precificação, na qual o cliente é quem determina o preço do produto/serviço que lhe foi ofertado, podendo, inclusive, optar pelo não pagamento. Apesar de a temática estar ganhando espaço entre autores e popularidade nas organizações, principalmente em restaurantes e cafeterias, ainda apresenta poucas pesquisas. Por isso, optou-se por um estudo de caso que envolveu a prestação de serviço de uma das autoras a uma ONG adotando-se a precificação PWYW.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O estudo buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais são os fatores motivacionais e a percepção de valor das partes envolvidas em um serviço remunerado conforme o pay what you want?. O objetivo geral consistiu, assim, em analisar os fatores motivacionais e a percepção de valor tanto da parte contratante quanto da contratada em um caso de prestação de serviço remunerado conforme a estratégia pay what you want.

Fundamentação Teórica

O PWYW é uma estratégia em que o cliente opta se deseja ou não remunerar o serviço e, caso o faça, decida o preço (KRÄMER et al., 2015). Quanto à Percepção de Valor, consiste no trade-off cognitivo entre o desempenho do serviço e seu preço (SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ; INIESTA-BONILLO, 2007). Os Fatores Motivacionais são um dos influenciadores de precificação e envolvem, entre outros, reciprocidade, altruísmo, senso de justiça, moralidade, sentimento de culpa, imagem social, normas sociais (REGNER, 2010).

Metodologia

Este é um estudo qualitativo e exploratório, conduzido entre janeiro e junho de 2016. Procedeu-se com um estudo de caso, em que foi prestado um serviço por uma das autoras conforme a precificação PWYW à uma ONG em Uberlândia-MG. Os dados foram coletados no relato de experiência da autora e nas transcrições em texto dos áudios das entrevistas realizadas com os tomadores de decisão do preço. Utilizou-se a técnica análise de conteúdo, codificando os principais assuntos a serem analisados.

Análise dos Resultados

A percepção de valor dos entrevistados é que o preço foi justo, considerando a limitação de recursos da ONG e o fato de conhecerem previamente o trabalho da pesquisadora. Dentre os fatores motivacionais, estão: evitar transtornos, altruísmo, justiça, reciprocidade, satisfação e normas sociais. Já na percepção da autora, o preço final foi aquém do esperado, mas dado o contexto, ficou satisfeita. Seus fatores motivacionais foram: dúvida em relação ao preço, recursos da ONG e interesse no PWYW.

Conclusão

Os resultados sinalizam gaps de expectativas entre as partes devido à subjetividade da definição do preço. O estudo contribui para uma reflexão sobre as possibilidades de precificação que existem além das convencionais e aponta os desafios enfrentados com a adoção do PWYW. As limitações foram escassez de recursos, poucos entrevistados e indisponibilidade para analisar outros casos, sugerindo-se novos estudos para verificar as implicações do PWYW e a dinâmica em outros setores.

Referências Bibliográficas

KRÄMER, F., SCHMIDT, K. M., SPANN, M., STICH, L. Delegating Pricing Power to Customers: Pay What You Want or Name Your Own Price, 2015.
SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. A. The concept of perceived value: a systematic review of the research. University of Almería, Spain. 2007. Sage. v. 7, n 4 p.427–451.;
REGNER, T. Why consumers pay voluntarily: Evidence from online music, Jena economic research papers, n. 81, 2010.

Pay What You Want: uma análise da precificação participativa no terceiro setor

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, diversos estudos organizacionais dedicaram-se aos critérios de precificação de bens e serviços com o objetivo de sistematizar maneiras efetivas dessa definição com base em custos de produção, margem desejada, ciclo de vida do produto (KOTLER; KELLER, 2012), percepção de valor (MACDIVITT; WILKINSON, 2011), dentre outros. Porém, como a relação das pessoas com o dinheiro e o consumo não é inerte, faz-se necessário o surgimento de novas pesquisas sobre esse tema.

O *pay what you want* (PWYW), também conhecido como *pick your price, pay what you think it is worth, pay what you wish, pay what you like, pay what you can* (LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012; EL HARBI; GROLLEAU; BEKIR, 2014), se refere a uma recente estratégia de precificação que tem ganhado espaço não só no âmbito de mercado, mas também na literatura acadêmica e popular (LYNN; FLYNN; HELION, 2013). Entretanto, ainda são escassos os estudos voltados para esse tema, principalmente em território nacional.

Diversos autores (GNEEZY et al., 2010; GNEEZY et al., 2012; LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012; GREIFF; EGBERT; XHANGOLLI, 2014; KAHSAI; SAMAHITA, 2015; CHAO; FERNANDEZ; NAHATA, 2014; KRÄMER et al., 2015) afirmam que o PWYW é uma forma de precificação participativa, na qual os consumidores e clientes podem determinar o preço do produto/serviço que irão consumir. Essa estratégia de precificação permite aos clientes maximizarem sua percepção de participação na definição do preço, mesmo que isso implique em prejuízos para o vendedor devido ao fato de que as percepções de valor e sensibilidades de preços variam amplamente entre os compradores (GNEEZY et al., 2012).

O *pay what you want* tornou-se conhecido quando, em outubro de 2007, a banda inglesa *Radiohead* informou que o *download* das músicas do seu novo álbum, *In Rainbows*, poderia ser feito diretamente no *website* da banda adotando o PWYW, conforme El Harbi, Grolleau e Bekir (2014). Os autores abordam que o objetivo principal dessa precificação foi combater a pirataria sem utilizar estratégias punitivas e medidas repressivas.

Dessa forma, essa proposta foi tão bem recebida pelos consumidores que o álbum foi baixado, aproximadamente, dois milhões de vezes. Além disso, cerca de 40% dos consumidores pagaram pelo produto, corroborando para que a banda conseguisse um lucro maior se comparado ao montante gerado pelo *download* dos álbuns digitais anteriores da banda (EL HARBI; GROLLEAU; BEKIR, 2014).

Apesar de ainda incipiente, a estratégia *pay what you want* tem sido utilizada a nível global e em diversos setores de mercado (WAXMAN, 2014). No setor de alimentação, por exemplo, o PWYW é adotado nos Estados Unidos pela hamburgueria *Bubby's*, Manhattan, e pelos restaurantes *Just Cookin*, Carolina do Norte, e *Same Café*, Colorado (EVAS, 2015; TUTTLE, 2014); na Alemanha, pelo restaurante *Kish* (KIM; NATTER; SPANN, 2010); na Inglaterra, pelos restaurantes *Saltaire Canteen*, *Little Bay* (LEATHERDALE, 2015; EL HARBI, GROLLEAU; BEKIR, 2014); na Itália, pelo restaurante *Wiener Deewan* (EL HARBI, GROLLEAU, BEKIR, 2014); e no Brasil, pelas cafeterias *Preto Café*, Rio de Janeiro (CARRERA, 2014), e *Café Preto*, São Paulo (MENDES, 2014).

Outros setores de mercado que utilizam a estratégia de precificação *pay what you want*, ao redor do mundo, são: companhias de investimento, agências de anúncios, artistas, grupos de teatro e dança, escritores, hotéis, agências de turismo, serviços de consultorias, times esportivos, cinemas, dentre outros (EL HARBI, GROLLEAU, BEKIR, 2014; EVAS, 2015; TUTTLE, 2014; LEATHERDALE, 2015)

Conforme Gneezy et al. (2010), essa estratégia de precificação é ainda mais eficaz quando atrelada à caridade. Diante disso, o PWYW é adotado por algumas organizações sem fins lucrativos norte-americanas com o objetivo de diminuir a fome local, tais como a panificadora *Panera Cares Foundation* em Saint Louis, Detroit e Boston; o restaurante *Lentil As Anything* em Melbourne; o restaurante *Soul Kitchen* da Fundação Bon Jovi em New Jersey; e, o *Mosaics Community Café* na Flórida (MCLAUGHLIN, 2015).

Assim, foi empreendido um estudo de caso referente à prestação de serviços de consultoria à uma organização não governamental na cidade de Uberlândia, que adotou a precificação PWYW. A pesquisa procurou responder quais são os fatores motivacionais e a percepção de valor das partes envolvidas em um serviço remunerado conforme o *pay what you want*.

O objetivo principal deste estudo consiste em analisar os fatores motivacionais e a percepção de valor do contratante e do prestador de serviço acerca de um trabalho remunerado conforme a estratégia de precificação *pay what you want*. Como objetivos secundários, buscou-se: reconhecer os fatores motivacionais que levaram a contratada optar pela estratégia PWYW e a contratante a escolher o valor de remuneração do serviço; e discutir, em uma análise, os resultados da pesquisa, estabelecendo uma relação com o que foi encontrado em estudos anteriores.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em cinco sessões. A primeira apresenta uma revisão da literatura sobre o tema e a segunda aborda a metodologia adotada, a saber, um estudo de caso conduzido conforme a técnica análise de conteúdo, sendo de natureza qualitativa. Na terceira sessão é elaborada uma análise baseada no relato de experiência, nas entrevistas com os tomadores de decisão do preço e nos estudos mencionados na revisão. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as contribuições para os estudos de marketing estratégico e as limitações deste estudo, bem como sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão são abordados os estudos relacionados à estratégia de precificação *pay what you want*, salientando os conceitos e as implicações relacionados a essa estratégia. Em um segundo momento, considera-se a percepção de valor, bem como os fatores motivacionais que levam os consumidores a pagarem um valor maior que zero no contexto de precificação PWYW.

2.1 Pay What You Want

A teoria econômica clássica considera o cliente como *homo economicus*, apresentando um comportamento pautado em interesses egoístas e materialistas (EL HARBI; GROLLEAU; BEKIR 2014; GREIFF; EGBERT; XHANGOLLI, 2014). Contrariamente a isso, os estudos que buscaram compreender a estratégia de precificação PWYW e testá-la de forma empírica demonstraram que, quando podem pagar o que quiserem, os clientes tendem a pagar um preço acima de zero (EL HARBI; GROLLEAU; BEKIR, 2014; GNEEZY et al., 2010; GNEEZY et al., 2012; LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012; MACHADO; SINHA, 2013; GREIFF; EGBERT; XHANGOLLI, 2014; LYNN; FLYNN; HELION, 2013; KAHSAI; SAMAHITA, 2015; SCHMIDT; SPANN; ZEITHAMMER, 2014; CHAO; FERNANDEZ; NAHATA, 2014; KRÄMER et al., 2015; REGNER, 2010; ROY, 2015).

Conforme Chao, Fernandez e Nahata (2014), o *pay what you want* (PWYW) possui três características fundamentais que o distingue dos demais tipos de estratégias de precificação. A primeira característica volta-se para o papel do consumidor, que passa a ter completo controle

do preço, pagando, assim, o que ele deseja/quer pagar, inclusive nada. A segunda característica se refere ao risco assumido pela empresa, pois, ao adotar essa estratégia, a organização opta por renunciar ao controle sobre os preços e assume o risco de não conseguir o retorno esperado com as vendas. Por fim, a terceira característica volta-se para o mercado, afinal, na maioria das vezes, essa estratégia de precificação é observada em mercados competitivos, nos quais os concorrentes definem os preços (CHAO; FERNANDEZ; NAHATA, 2014).

Os primeiros estudos voltados para investigação empírica do PWYW foram as pesquisas de Kim, Natter e Spann (2009) e de Riener e Traxler (2012). Enquanto Kim, Natter e Spann (2009) testaram os impactos dessa estratégia de precificação a curto prazo, Riener e Traxler (2012) focaram nos impactos a longo prazo, analisando o pagamento de consumidores em um restaurante durante dois anos.

Conforme o que foi apontado Roy (2015) e observado em outros estudos, o PWYW proporciona diversas vantagens às empresas adotantes: (1) permite restaurar a confiança na credibilidade dos estabelecimentos comerciais (HOCH et al., 1994); (2) torna possível a maximização da percepção de justiça e do aumento da intenção de compra do cliente, pois delega a responsabilidade de precificação totalmente ao consumidor (CHANDRAN; MORWITZ, 2005); (3) possui potencial de lucratividade para determinados ramos de negócio e pode ser viável no longo prazo, diante da possibilidade de variação do preço (RIENER; TRAXLER, 2012; KIM; NATTER; SPANN, 2010); e (4) pode se beneficiar e explorar novos potenciais com pesquisas e estudos empíricos (RIENER; TRAXLER, 2012; GNEEZY et al., 2010).

De acordo com Machado e Sinha (2013), o potencial de lucratividade do PWYW está associado às condições de oferta específicas, tendendo a ser mais lucrativo quando os fornecedores têm custos marginais menores e quando existe um elevado custo para determinar o preço dos produtos/serviços que serão oferecidos.

Krämer et al. (2015) afirmam que algumas empresas de serviços, cujos custos fixos são elevados e cujas demandas são flutuantes (hotéis, companhias aéreas e algumas empresas de entretenimento), optam pelo PWYW, pois (1) carecem de métodos sofisticados de discriminação de preços e (2) incorrem no risco de afetar o preço de referência dos consumidores ao adotarem uma política de precificação flutuante para acompanhar a demanda.

Assim, o PWYW representa uma solução potencial para esse problema, uma vez que, tal estratégia permite que o processo de determinação do preço seja delegado aos consumidores (KRÄMER et al., 2015). Além disso, Gneezy et al. (2010) afirmam que este mecanismo de precificação é ainda mais eficaz quando atrelada à caridade. Entretanto, a pesquisa de León, Noguera e Tena-Sánchez (2012) traz um caso que a estratégia PWYW incorreu em prejuízo no qual consumidores pagaram um montante de apenas 5,1% do valor que era esperado pela empresa.

Os autores afirmam que os principais motivos desse prejuízo foram os seguintes: (1) por ser uma grande empresa, o caso estudado não possuía laços de lealdade ou afinidade pessoal com seus clientes; (2) o serviço já havia sido consumido no momento da decisão do valor a ser pago; (3) a impessoalidade corroborou para a diminuição do sentimento de culpa ou da vergonha de pagar nada ou um valor muito baixo; (4) a maioria dos consumidores da campanha eram pessoas mais jovens, as quais procuram poupar dinheiro e evitar grandes despesas (LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012).

Ainda, eles pontuam outros fatores que contribuíram para o prejuízo da campanha: as frases promocionais utilizadas, que construíram um senso de que seria moralmente aceitável “tirar vantagem” da empresa; a ênfase dada para a opção de que o cliente não precisaria pagar nada se ele assim desejasse; a utilização do jogo da barganha do preço; a noção de que os pacotes de viagem adquiridos na campanha eram uma premiação pelo esforço dos clientes em adquirir os pacotes antes dos outros clientes; e o fato dos clientes poderem ter considerado que

a empresa estava explorando-os de alguma forma (LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012).

Baseado no trabalho de Kahsay e Samahita (2015), é possível construir um quadro que oferece um panorama dos estudos já realizados sobre o tema do *pay what you want*:

Trabalhos	Métodos utilizados	Resultados
Gneezy et al. (2010)	Experimento de campo	O fator “caridade” corrobora no aumento da demanda sob a política de precificação PWYW quando comparada à essa demanda sob a política de preços fixos
Gneezy et al. (2012)	Experimento de campo	O PWYW resulta numa diminuição da demanda ao apelar para o senso de identidade e auto-imagem
Kim; Natter; Spann (2009)	Experimento de campo	Os preços PWYW são significativamente maiores que zero e podem aumentar a lucratividade dos negócios
Léon, Noguera, Tena-Sánchez (2012)	Empírico (Caso <i>Atrápalo</i>)	O prejuízo do PWYW pode ser explicado pela ausência de laços de lealdade ou afinidade pessoal com seus clientes; pelo consumo anterior à decisão valor a ser pago; pela impessoalidade; pelas características dos clientes
Regner e Barria (2012)	Empírico (Caso <i>Magnatune</i>)	O fato de os clientes pagarem mais do que o mínimo e até mesmo mais do que o preço sugerido é explicado em termos de reciprocidade
Riener e Traxler (2012)	Estudo empírico (caso <i>Wiener Deewan</i>)	Os pagamentos são positivos, mas declinam com o tempo. O aumento da demanda resulta em maiores receitas. Explicações pautadas em normas sociais
Fernandez e Nahata (2009)	Teórico	Avaliação positiva do produto e o custo social para o engajamento livre de compra
Regner (2010)	Estudo empírico (<i>survey</i> na <i>Magnatune</i>)	O pagamento é motivado pela reciprocidade, culpa e normas sociais
Schmidt, Spann e Zeithammer (2014)	Experimento em laboratório	Resultados baseados em preferências sociais, considerações estratégicas para a sobrevivência no mercado, PWYW analisado de forma isolada

Quadro 1 - Panorama de estudos PWYW.

Fonte: Adaptado de Kahsay e Samahita (2015)

2.2 Percepção de Valor e Fatores Motivacionais

Conforme Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007), o conceito de “valor percebido” é de natureza funcional, referindo-se ao *trade-off* cognitivo do consumidor entre os benefícios (*performance*) e os sacrifícios (preço) de uma troca. Holbrook (1999), por sua vez, afirma que a percepção de valor se refere a uma experiência de preferência interativa e relativista, na qual o valor percebido faz alusão à uma interação entre um sujeito (consumidor) e um objeto (produto/serviço), além de ser pessoal, comparativo e situacional (específico ao contexto) e incorporar um julgamento de preferência.

Com o intuito de desenvolver uma escala geral de valor de consumo, Sheth et al. (1991) elaboraram a Teoria do Valor de Consumo, a qual afirma que a escolha multifacetada do consumidor - comprar ou não comprar, escolher um tipo de produto ou serviço em detrimento de outro, escolher uma marca e não outra - pressupõe uma variedade de formas de valor. Já Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007, p. 438, tradução nossa) pressupõem determinadas categorias para agrupar essas formas de valores, a saber:

- Valores funcionais: referem-se à capacidade de realizar finalidades funcionais, utilitaristas ou físicas.

- Valores sociais: estão ligados à uma imagem que seja congruente com as normas do círculo de convivência do consumidor e/ou com a imagem social que o mesmo deseja projetar.
- Valores emocionais: estão relacionados a diversos estados afetivos, que podem ser positivos (por exemplo, confiança ou empolgação) ou negativos (por exemplo, medo ou raiva).
- Valores epistêmicos: dizem respeito ao desejo de conhecimento, quer seja motivado por curiosidade intelectual ou pela busca de novidade.
- Valores condicionais: refletem o fato de que algumas escolhas de mercado são contingentes sobre a situação ou conjunto de circunstâncias enfrentadas pelos consumidores.

Ao considerar a percepção de valor do consumidor, Creyer e Ross Jr (1997) afirmam que uma das formas deste sinalizar aprovação ou desaprovação com relação aos produtos/serviços de uma empresa, se refere ao preço que está disposto a pagar. Regner (2010), em pesquisa realizada junto a 227 clientes de uma empresa de música *online*, sugeriu alguns fatores motivacionais que influenciam na quantia paga pelo consumidor no contexto de precificação *pay what you want*, os quais motivam os clientes a pagarem uma quantia maior que zero, mesmo quando não pagar é uma opção.

O primeiro fator motivacional apontado por Regner (2010) consiste na reciprocidade. Haroo (2015) afirma que o conceito de reciprocidade define a troca entre vendedor e consumidor baseada não apenas em fatores econômicos, mas também em vínculos sociais, os quais emergem da confiança, equivalência, ajuda mútua, respeito, hospitalidade e aspectos morais ou familiares. Diante disso, os consumidores estão dispostos a incorrer em custos para “pagar de volta” o comportamento dos outros no intuito de devolver favores, premiando as instâncias de cooperação ou punindo aqueles que não cooperaram ou que não atenderam às expectativas (LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012; REGNER, 2010).

Além disso, o altruísmo, por ser um sentimento agradável de contribuir para uma causa nobre, também é apontado por Regner (2010) como um fator motivacional do PWYW. Em terceiro lugar, o autor aponta o senso de justiça, o qual será ainda mais acentuado se a compra ocorrer em um contexto de alta intensidade moral, por exemplo, num pequeno estabelecimento comercial local, onde o consumidor considerará o ato de não pagar nada (ou pagar um preço muito pequeno) muito mais prejudicial do que se a compra fosse realizada numa grande corporação ou numa filial de uma grande empresa (MACHADO; SINHA, 2013). Farias e Santos (2000) complementam que o senso de justiça está intimamente ligado à noção de equidade, sugerindo que as partes envolvidas em uma troca se sentirão tratadas com justiça se a proporção da saída com relação à entrada é, de alguma forma, justa.

O quarto fator motivacional se refere à moralidade dos consumidores, que está ligada aos comportamentos de lealdade, zelo, boa fé, sinceridade e motivação, corroborando para que o consumidor cumpra aquilo que foi prometido (REGNER, 2010; ÁVILA, 2005). Dessa forma, em um sentido mais amplo, “o senso de responsabilidade moral aponta para um sentido de responsabilidade ou obrigação para com a comunidade como um todo e para com os seus membros individualmente” (MUNIZ; O’GUINN, 2001, p. 413, tradução nossa).

Ainda, Regner (2010) aponta o sentimento de culpa como um fator motivacional para o pagamento, pois esta pode ser entendida como um custo psíquico integrado às recompensas materiais; isto é, na troca vendedor-cliente é criado um lapso entre as emoções morais do consumidor e seu autointeresse materialista. O consumidor carrega, então, uma carga moral diante da responsabilidade intrínseca de pagar pelas recompensas materiais que ele adquiriu/usufruiu, o que o leva a pagar determinada quantia a fim de aliviar o seu sentimento de culpa e maximizar o seu sentimento de utilidade na relação de troca (REGNER, 2010).

Os pagamentos voluntários realizados no contexto de precificação PWYW também podem ser motivados pela imagem social (REGNER, 2010). Conforme Oliveira (2007), a necessidade de imagem social é baseada nas preocupações pessoais sobre como os indivíduos são percebidos por outros do seu convívio pessoal. Dessa forma, a visibilidade do pagamento no contexto PWYW se faz importante ao considerar que a imagem social é um fator motivacional.

Por fim, Regner (2010) afirma que as normas sociais também são fatores motivacionais para o pagamento no contexto PWYW, estando ligadas às regras ou padrões compartilhados pelos membros de um grupo, que guiam seus comportamentos sem a força de uma lei explícita. Em outras palavras, tais normas são atributos de um grupo que descrevem e prescrevem comportamentos, mas não são fixas e podem se originar da necessidade de cada ocasião, variando conforme o contexto (IGLESIAS, GÜNTHER, 2007). Diante disso, Regner (2010) afirma que as normas sociais exercem ainda mais influência quando a empresa estabelece um preço “desejável” para o cliente.

Uma vez abordados os conceitos relacionados à estratégia de precificação *pay what you want*, bem como os conceitos ligados à percepção de valor e aos fatores motivacionais para pagar nesse contexto de precificação, é descrito no tópico a seguir o percurso metodológico adotado neste trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é de natureza qualitativa e de caráter exploratório devido à restrita produção existente sobre o tema. Segundo Selltiz e Jahoda (1987) e Triviños (1995), os estudos exploratórios são relevantes para reduzir essa carência na produção científica, pois eles permitem a concepção de novas ideias e hipóteses.

Apesar de, no Brasil, terem sido identificados alguns exemplos de organizações e músicos que adotaram essa estratégia, como o “Curto Café” no Rio de Janeiro (CARRERA, 2014) e os cantores Nando Reis (RACY, 2012) e Criolo (O GLOBO, 2013), diante de limitações geográficas e financeiras a realização dessa pesquisa em outra localização que não fosse na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, foi impossibilitada. Até o período de coleta de informações, não havia estabelecimentos ou personalidades do conhecimento das autoras que utilizavam o PWYW na cidade.

Neste contexto, procedeu-se com um estudo de caso que consistiu na prestação de serviços de consultoria à uma organização não governamental na cidade de Uberlândia por uma das autoras entre os meses de janeiro a abril de 2016. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores motivacionais e a percepção de valor do contratante e do prestador de serviço acerca de um trabalho remunerado conforme a estratégia de precificação *pay what you want*. A pesquisa foi desenvolvida de janeiro a junho de 2016 e a prestadora do serviço fez um relato de sua experiência destacando aspectos do contato com a organização e da formalização da proposta de precificação *pay what you want* para os tomadores de decisão.

A fim de atingir o objetivo, também foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da ONG responsáveis pela tomada de decisão do valor a ser pago pela prestação de serviço. Assim, foram entrevistadas, presencialmente e individualmente, 2 pessoas, cujas falas foram gravadas mediante o consentimento. Após essa etapa, que teve uma duração aproximada de 25 minutos com cada respondente, os áudios foram transcritos e analisados conforme a técnica análise de conteúdo.

Segundo Bardin (2008), a análise de conteúdo envolve procedimentos sistemáticos com o intuito de inferir conhecimentos presentes no conteúdo da mensagem ou naquilo que foi comunicado. Neste estudo, optou-se por utilizar uma abordagem direcionada de análise de

conteúdo, considerando-se pesquisas internacionais anteriores sobre *pay what you want* para identificar categorias de codificação iniciais (HSIEH; SHANNON, 2005), as quais embasaram a elaboração do roteiro de entrevista – disponível no apêndice desta pesquisa.

Dessa forma, buscou-se identificar trechos correspondentes aos códigos pré-determinados e, se alguma informação não correspondesse ao que já estava estabelecido, lhe seria atribuído um novo código. Vale ressaltar que o anonimato dos respondentes foi assegurado para evitar quaisquer associações aos mesmos.

Entretanto, a diretoria permitiu que o nome da ONG, SOS Mulher e Família, fosse mencionado. Tal instituição promove pesquisas, ações educativas e preventivas e atendimentos gratuitos que minimizam situações de violência conjugal e familiar a partir do atendimento gratuito social, psicológico e jurídico a pessoas nessas situações.

Para a análise, realizou-se uma discussão entre o que foi encontrado nesta pesquisa, por meio das entrevistas e do relato de experiência, e nos estudos referenciados na revisão bibliográfica. Apesar da colaboração da autora que prestou o serviço, houve o cuidado de prezar pela percepção das demais em relação ao estudo, minimizando problemas emergentes quanto às ideias tendenciosas e à obliquidade.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste estudo, foram analisadas as entrevistas realizadas com 2 membros da organização sem fins lucrativos SOS Mulher e Família de Uberlândia-MG, as quais seguiram um roteiro semi-estruturado composto por 14 questões. Além disso, também foi utilizado o relato de experiência de uma das autoras que se sujeitou a prestar o serviço de organização de evento adotando a estratégia de precificação *pay what you want*.

Conforme Creyer e Ross Jr (1997), uma das formas de avaliar um serviço prestado é identificar o quanto o contratante está disposto a remunerar o vendedor. A partir disso e das considerações do estudo de Regner (2010), por meio da análise de conteúdo das entrevistas foram identificados dois temas principais: fatores motivacionais e percepção sobre o PWYW.

O primeiro fator motivacional identificado foi o esforço dos entrevistados em evitar transtornos, o que está relacionado à resistência ao sentimento de culpa, à moral e à autoimagem da pessoa. Os entrevistados preocupam-se, ainda, com o impacto e o desdobramento de suas ações e dos seus discursos sobre as outras pessoas, além de considerarem o julgamento dos outros, afirmando que há “[...] *uma preocupação no sentido de preservar uma imagem no campo da profissão né, das conquistas que a gente alcançou até agora e na vida pessoal também [...]*” (Respondente 1).

Dessa forma, um baixo valor de remuneração ou o não pagamento pelo serviço prestado poderia gerar um sentimento de culpa nos contratantes, pois o prestador do serviço se sentiria desvalorizado e poderia pensar “[...] *esse povo nunca honra com o compromisso*” (Respondente 1). Além disso, os entrevistados consideram que a decisão de não pagar ou pagar um valor muito baixo contraria a preservação da imagem organizacional, corroborando para a “desilusão” da contratada para com a organização. Tal discurso está relacionado à ideia de Ávila (2005) a respeito da moralidade do consumidor.

Outro fator motivacional identificado foi o altruísmo, o qual também foi discutido por Regner (2010) e Kahsay e Samahita (2015). Os respondentes mencionaram que tendem a pensar no próximo: “[...] *eu tenho uma preocupação com o outro no sentido das necessidades, das questões sociais, [...] de olhar para o outro [...]*” (Respondente 2). Contudo, a intensidade do altruísmo diverge entre eles, afinal enquanto um pensa que poderia melhorar suas práticas e aumentar ainda mais seu altruísmo, o outro vê essa característica como prejudicial a si mesmo, pois, em benefício do próximo, pode se prejudicar: “[...] *Eu me questiono e questiono muito os*

outros em relação ao limite; até onde tem que ir mesmo essa disponibilidade né...” (Respondente 1).

Na sequência, foi verificado que os tomadores de decisão da ONG tendem a ser recíprocos, confirmando que a reciprocidade influencia positivamente no valor da precificação (REGNER, 2010; LEÓN; NOGUERA; TENA-SÁNCHEZ, 2012). Neste sentido, os entrevistados afirmaram que, geralmente, procuram avaliar a boa ação do outro, a fim de identificar se não é manipulação e, caso acreditem que seja, não retribuem. Mas, tendem a valorizar favores desinteressados: “[...] *As coisas que são feitas pra mim eu tendo a não esquecer, a valorizar, e busco retribuir de uma forma ou de outra, mesmo que não seja com aquela pessoa que fez comigo, mas com uma outra pessoa que por ventura precise*” (Respondente 2).

A satisfação também foi identificada como um possível fator que motivou a escolha da remuneração, ainda que tenha sido citado que houve limitações na prestação do serviço como o tempo para a concretização do evento. Tal satisfação foi relacionada à pontualidade, à execução do projeto e ao cumprimento do que havia sido acordado, indicando que o serviço prestado agradou a contratante, resultado também encontrado por Fernandez e Nahata (2009). Houve, ainda, menções como: “*O trabalho, inclusive, em termos de empenho, de dedicação, foi bem bacana mesmo assim [...] o trabalho em si, todo o planejamento e organização eu achei que ficou bem impecável mesmo*” (Respondente 2).

Conforme o relato de experiência, a autora que se dispôs a prestar o serviço já havia trabalhado na ONG anteriormente, indicando que suas competências já eram conhecidas pela diretoria. Então, durante a tomada de decisão, este foi um dos fatores levados em conta juntamente com o tempo necessário para realizar o trabalho, a referência do mercado e as condições financeiras da organização.

A preocupação da diretoria era que o preço final fosse justo, o que condiz com as abordagens de Machado e Sinha (2013), Regner (2010) e Roy (2015). A intenção era: “[...] *propor um valor que a gente (ONG) tivesse condição de bancar e bancar sem muito aperto, né; e que fosse um valor justo [...]*” (Respondente 2). O outro respondente alegou que seria possível pagar mais, mas houve ressalva em relação às consequências de uma possível falta de recursos financeiros para as demais atividades.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o motivo pelo qual escolheram remunerar o serviço mesmo diante da opção de não pagar, houve afirmações como: “*Uai porque não seria justo de forma alguma né, não faz sentido*” (Respondente 2). Assim, a não remuneração estaria em desacordo com o sistema em que a sociedade está inserida, afinal, o serviço não foi voluntário, mas contratado e, por isso, havia a necessidade de ser pago. Isso indica que a conduta dos entrevistados preza por seguir a norma social, fator discutido por Kahsay e Samahita (2015) e Regner (2010).

Outras inferências em relação à proposta foram mencionadas: os prós e os contras. As vantagens do PWYW voltam-se para a discussão de possibilidades, consideração do trabalho oferecido e mais conversa e clareza entre o contratante e o contratado. Já as desvantagens, ou os contras, são: (1) pode haver um desentendimento da dimensão do serviço entre as partes, ocasionando a perda da parceria; e (2) a pessoa que define o preço pode tirar vantagem da outra, sendo uma estratégia arriscada. A percepção é que o PWYW é desafiador e adequado para pessoas e instituições “maduras”.

Quem vai contratar o serviço tem que deixar claro o que quer, quem vai executar o serviço tem que também dar uma dimensão clara do que vai ser feito, né. Então, eu acho que exige uma conversa, uma clareza maior e isso é bom, né. A questão é que eu não sei se nem todo mundo tem disponibilidade pra isso (RESPONDENTE 1).

[...] Eu acho que isso é uma estratégia pra indivíduos e instituições maduros, porque o que eu entendo é que, muitas vezes, a gente corre o risco das pessoas querer barganhar sempre pra menos... né. [...] Acho que o grande problema talvez seja esse aí, chegar nessa possibilidade de negociação que nenhuma das partes se sente, se sinta lesado pelo outro, isso que é um desafio, né (RESPONDENTE 2).

Finalmente, é importante ressaltar que a diretoria da ONG não considerou contratar o serviço de outra pessoa, escolhendo-se a pesquisadora por já possuírem referência de seu serviço. E, um dos respondentes já havia participado de duas situações parecidas com o que foi proposto neste estudo quando foi assistir apresentações de dança. Contudo, diferencia as experiências, pois, em sua opinião, é mais difícil estabelecer critérios para mensurar um trabalho artístico do que o serviço que foi prestado.

No que diz respeito à percepção da autora que realizou a consultoria à ONG, foi apontado em seu relato de experiência que a escolha pela estratégia de precificação PWYW ocorreu, em um primeiro momento, porque estava em dúvida sobre como precificar seu serviço, uma vez que não era profissional experiente no ramo da atividade de organização de eventos. Logo, seu desejo era de que a remuneração final fosse baseada na condição orçamentária da ONG e na percepção de valor da diretoria ao final. Posteriormente, ao pesquisar sobre essa estratégia junto às demais pesquisadoras, a autora confirmou sua decisão de adotar este modelo, pois verificou tratar-se de uma estratégia bastante valorizada pelos clientes.

Porém, contrariando as expectativas da contratada, a diretoria da ONG não se sentiu empoderada ou instigada/curiosa quando informada de que a proposta comercial estava aos moldes da precificação PWYW. Durante as entrevistas, a diretoria apontou ter ficado preocupada em “[...] *representar por meio do pagamento aquilo que a gente (diretoria) tem como consideração* [...]” (Respondente 2). Dessa forma, todos almejam oferecer um valor justo, correspondente ao serviço, mas que estivesse dentro das possibilidades da ONG.

Levando-se em consideração o patrocínio arrecadado, os custos do evento, o tempo destinado às atividades, seu conhecimento sobre a realidade financeira da ONG, seu sentimento de gratificação e a oportunidade de muito aprendizado, a pesquisadora avaliou que o valor monetário recebido foi ligeiramente aquém do esperado, porém justamente dimensionado e suas expectativas foram cumpridas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *Pay What You Want* (PWYW) é uma estratégia de precificação cujas principais características se referem, por um lado ao fato de que o consumidor tem completo controle do preço e pode pagar o que ele desejar, inclusive nada, e, por outro, ao risco incorrido pela empresa adotante dessa estratégia, uma vez que existe a possibilidade de ela não conseguir o retorno esperado com as vendas (CHAO; FERNANDEZ; NAHATA, 2015).

A estratégia PWYW é influenciada pela percepção de valor do consumidor. Conforme a Teoria de Valor do Consumo proposta por Sheth et al. (1991a; 1991b), os valores que permeiam os sujeitos de pesquisa estão mais ligados aos valores sociais e emocionais. Neste estudo, a percepção de valor esteve sujeita ao contexto, uma vez que aconteceu numa organização com recursos financeiros limitados e cujos membros da diretoria, tomadores de decisão em relação ao pagamento, conheciam previamente o trabalho da pesquisadora.

Para a prestadora do serviço os fatores motivacionais que a levaram à adoção da estratégia PWYW foram, num primeiro momento a dúvida em relação ao preço justo a ser cobrado, altruísmo, devido ao seu conhecimento prévio sobre as limitações orçamentárias da ONG e, num segundo momento, a curiosidade e interesse despertados pelo tema inovador.

O processo de decisão pelo valor final a ser pago foi determinado após ponderações de membros da diretoria sobre satisfação com o resultado apresentado, mas também sofreu influências de fatores motivacionais, tais como: resistência ao sentimento de culpa, moralidade do consumidor, preocupação com a auto-imagem, altruísmo, reciprocidade, senso de justiça e obediência às normas sociais.

Dessa forma, este artigo contribui para uma reflexão sobre as possibilidades de precificação que existem além das estratégias convencionais e aponta os desafios enfrentados pelos tomadores e ofertantes de serviços neste modelo. Outra contribuição dessa pesquisa se refere ao fato de ter analisado um estudo de caso que envolveu a prestação de serviço baseado na precificação PWYW junto à uma organização do terceiro setor. Além disso, por meio da análise conjugada das entrevistas realizadas com a parte contratante, e do relato de experiência elaborado na perspectiva da contratada, foi possível um entendimento mais abrangente sobre a estratégia de precificação *pay what you want*.

A principal limitação desta pesquisa foi a escassez de recursos e a não disponibilidade para uma análise mais aprofundada de outros casos, bem como a pequena amostra de entrevistados. Portanto, sugere-se a realização de novas pesquisas no intuito de averiguar as implicações da estratégia de precificação PWYW com foco tanto sobre os consumidores, quanto sobre os vendedores de produtos e prestadores de serviços. Finalmente, sugere-se que seja analisada a eficácia da estratégia PWYW em outros setores da economia brasileira.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, H. Moralidade, razoabilidade e eficiência na atividade administrativa. **Revista eletrônica de Direito do Estado**, n. 4, p. 01-25, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2008.

CARRERA, M. **Consumidor decide quanto paga por café no Centro do Rio**. O Globo, Rio de Janeiro, 25 maio 2014. RIO. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/consumidor-decide-quanto-paga-por-cafe-no-centro-do-rio-12596207>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

CHANDRAN, S.; MORWITZ, V. G. Effects of participative pricing on consumers' cognitions and actions: a goal theoretic perspective, **Journal of Consumer Research**, v. 32, n. 2, p.249–59, 2005.

CHAO, Y.; FERNANDEZ, J.; NAHATA, B. Pay-what-you-want pricing and competition: Breaking the bertrand trap. **Working Paper**, 2014.

CREYER, E. H.; ROSS JR, W. T. Tradeoffs between price and quality: How a value index affects preference formation. **The Journal of Consumer Affairs**, p. 280-302, 1997.

HAROO, F. A. Reciprocidade e mercado: Uma leitura crítica comparada entre Hayek e Mauss. Lisboa: Dinâmia. **Dinâmia Working Paper**, n. 2015/01, p. 1-15. 2015.

EL HARBI, S.; GROLLEAU, G.; BEKIR, I. Substituting piracy with a pay-what-you-want option: does it make sense? **European Journal of Law and Economics**, v. 37, n. 2, p. 277-297, 2014.

EVAS L. **Inside Five Businesses That Let Customers Name Their Own Price**. Fast Company. Abr. 2015. Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/3024842/bottom-line/inside-five-businesses-that-let-customers-name-their-own-price>>. Acesso em: 17 maio 2016.

FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 107-132, 2000.

GNEEZY, A.; GNEEZY, U.; NELSON, L. D.; BROWN, A. Shared social responsibility: A field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving. **Science**, v. 329 n. 5989, p.325-327, 2010.

GNEEZY, A.; IMAS, A.; BROWN, A; NELSON, L. D.; NORTON, M. I. Paying to be nice: Consistency and costly prosocial behavior. **Management Science**, v. 58 n. 1, p.179-187, 2012.

GREIFF, M.; EGBERT, H.; XHANGOLLI, K. Pay What You Want-But Pay Enough! Information Asymmetries and PWYW Pricing. **Management & Marketing**, v. 9, n. 2, p. 1-15, 2014.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three approaches to qualitative content analysis. **Qualitative health research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

HOCH, J. S., DRÈZE, X. and PURK, M.E. EDLP, hi-lo, and margin arithmetic. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p.16–27, 1994.

HOLBROOK, Morris B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. Psychology Press. 1999.

IGLESIAS, F.; GÜNTHER, H. Normas, justiça, atribuição e poder: uma revisão e agenda de pesquisa sobre filas de espera. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 1, p. 3-11, 2007.

KAHSAY, G. A.; SAMAHITA, M. Pay-What-You-Want pricing schemes: A self-image perspective. **Journal of Behavioral and Experimental Finance**, v. 7, p. 17-28, 2015.

KIM, Ju-Y.; NATTER, M.; SPANN, M. Pay what you want: A new participative pricing mechanism. **Journal of Marketing**, v. 73, n. 1, p. 44-58, 2009.

_____. Kish: Where customers pay as they wish. **Review of Marketing Science**, v. 8, n. 2, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14ª Ed. Pearson Education, 2012.

KRÄMER, F., SCHMIDT, K. M., SPANN, M., STICH, L. **Delegating Pricing Power to Customers: Pay What You Want or Name Your Own Price**. University of Munich, paper, n. 2015-5, p.1-38, 2015.

LEATHERDALE, D. **Do pay-what-you-want pricing strategies really work?**. BBC. Jul. 2015. Disponível em: <<http://www.bbc.com/news/uk-england-33609867>>. Acesso em: 17 abr. 2016.

LEÓN, F. J.; NOGUERA, J. A.; TENA-SÁNCHEZ, J. How much would you like to pay? Trust, reciprocity and prosocial motivations in El trato. **Social Science Information**, v. 51, n. 3, p. 389-417, 2012.

LYNN, M.; FLYNN, S. M.; HELION, C. Do consumers prefer round prices? Evidence from pay-what-you-want decisions and self-pumped gasoline purchases. **Journal of Economic Psychology**, v. 36, p. 96-102, 2013.

MACDIVITT, H.; WILKINSON, M. **Value-Based Pricing: Drive Sales and Boost Your Bottom Line by Creating, Communicating and Capturing Customer Value**. 1. ed. McGraw-Hill Education. 2011.

MACHADO, F.; SINHA, R. K. **The viability of pay what you want pricing**. Working paper, 2013.

MCLAUGHLIN, K. **The restaurant where you pay what you want**: Owner let customers decide the price of their food, eat for free or even work at the counter to pay off their meal. 04 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.dailymail.co.uk/news/article-3303019/Florida-woman-opens-restaurant-lets-pay-want.html>>. Acesso em: 05 jun. 2016.

MENDES, R. **O Preto Café quer levar a experiência colaborativa ao extremo: do conceito ao preço, tudo é compartilhado**. Set. 2014. Disponível em: <<http://projetodraft.com/preto-cafe/#sthash.BaWLZ36b.dpuf>>. Acesso em: 04 jun. 2016.

MUNIZ, A. M. Jr.; O'GUINN, T. C. Brand Community. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 4, p.412-432, 2001.

O GLOBO. **Criolo lança show do Circo Voador de graça na internet**. Fev. 2013. Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/amplificador/post/criolo-lanca-show-do-circo-voador-de-graca-na-internet-486866.html>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

OLIVEIRA, É. C. de. Comportamento do consumidor: processo de decisão de compra de livros pela Internet. **Dissertação** (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2007.

RACY, S. **“Um dia, descobri que dava prejuízo”, diz Nando Reis**. 10 dez. 2012. Cultura. Notícias. Disponível em: <<http://cultura.estadao.com.br/noticias/geral,um-dia-descobri-que-dava-prejuizo-diz-nando-reis,971616>>. Acesso em: 08 abr. de 2016.

REGNER, T. Why consumers pay voluntarily: Evidence from online music. **Jena economic research papers**, n. 081, 32 p., 2010.

RIENER, G.; TRAXLER, C. Norms, moods, and free lunch: Longitudinal evidence on payments from a Pay-What-You-Want restaurant. **The Journal of Socio-Economics**, v. 41, n. 4, p. 476-483, 2012.

ROY, R. An insight into pay-what-you-want pricing. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 5, p. 733-748, 2015.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. A. **The concept of perceived value: a systematic review of the research.** University of Almería, Spain. Sage. Volume 7(4): 427–451, 2007.

SCHMIDT, K. M.; SPANN, M.; ZEITHAMMER, R. Pay what you want as a marketing strategy in monopolistic and competitive markets. **Management Science**, v. 61, n. 6, p. 1217-1236, 2014.

SELLTIZ, W.; JAHODA, D. C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**, v. 2, p. 2, 1987.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: A theory of consumption values. **Journal of business research**, v. 22, n. 2, p. 159-170, 1991.

TUTTLE, B. **A Brief History of ‘Pay What You Want’ Businesses.** Nov. 2014. Disponível em: <<http://time.com/money/3576844/pay-what-you-want-businesses/>>. Acesso em: 17 de maio 2016.

TRIVIÑOS, A. N S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WAXMAN, O. B. Restaurant Menu Has No Prices So Customers Pay What God Tells Them to Pay. **TIME.** 09 out. 2014. Disponível em: <<http://time.com/3486689/restaurant-where-god-controls-cash-register/>>. Acesso em: 02 jun. 2016.

APÊNDICE

Roteiro de Entrevista

1. Geralmente, quanto você se preocupa com o que as pessoas pensam sobre você?
2. Você tende a ajudar os outros? Quão altruísta você é?
3. Se alguém lhe colocasse em uma situação complicada, como você reagiria? Você tende a ser recíproco?
4. Ainda que não estivesse previamente acordado, você estaria disposto a retribuir um favor que alguém fez a você?
5. Cite as razões que motivaram a sua escolha pelo serviço da Larissa e não de outro prestador.
6. Você esteve presente no evento? Na sua opinião o evento correspondeu às suas expectativas? (o que você faria diferente)
7. Você já havia consumido algum outro produto/serviço que lhe permitisse pagar o que você quisesse?
8. Qual foi seu primeiro pensamento quando soube que cabia a você a escolha de remunerar ou não o serviço, e, caso sim, decidir o valor?
9. Por que você escolheu remunerar o serviço, mesmo sabendo que havia a opção de não pagar nada? (Culpa, justiça, imagem social, norma social)
10. O que foi levado em consideração para determinar a remuneração do serviço contratado? (Reciprocidade, justiça)
11. Quais foram os argumentos utilizados na discussão para a tomada de decisão do valor da remuneração? O quanto você considera a opinião dos outros para tomar uma decisão?
12. Você ficou satisfeito com preço pago? Você acredita que foi justo? Por quê?
13. Na sua opinião quais são os prós e os contras dessa estratégia de remuneração?
14. Na sua opinião, qual seria a imagem que a contratada teria da ONG se fosse decidido não pagar nada?