

NEGÓCIOS SOCIAIS PAY-WHAT-YOU-WANT: desafios, oportunidades e comportamento do consumidor

DENISE PENA DE MORAES
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FEI-SP
denisemo@uol.com.br

THAIS RUBIA FERREIRA LEPRE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO EDUCACIONAL INACIANA PE SABÓIA DE MEDEIROS (FEI)
thaisrubia@unoeste.br

Introdução

Em uma época de transformações rápidas e constantes, nem sempre o novo surge do novo, muitas vezes emerge da combinação do já existente. É o caso dos negócios híbridos, que mesclam setores, originando modelos inovadores, como os negócios sociais do tipo pay-what-you-want (pague-quanto-quiser), que vem crescendo no mundo todo. Por oferecer produtos e serviços que o consumidor escolhe se e quanto quer pagar, equilibrando o aspecto social e o financeiro.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A origem deste artigo partiu da busca por respostas para as indagações: Como se dá o processo de formação e implementação de negócios sociais pay-what-you-want? Quais são as oportunidades e desafios encontrados por esta modalidade de empresa? E como o consumidor brasileiro se comporta diante desses negócios? Tendo como objetivo compreender esse modelo de negócio, bem como os desafios e oportunidades, assim como o comportamento do consumidor brasileiro diante dessa forma diferente de precificação.

Fundamentação Teórica

Conforme Young (2008), o negócio social é uma alternativa importante e distinta dos modelos tradicionais de negócios. Nesse cenário, surge a empresa híbrida, que proporciona a co-existência do privado e do social (BARKI, 2014), na qual se enquadra o formato pay-what-you-want, modelo inovador com a possibilidade dos clientes ou de um grande número destes optar por não pagar pelo produto ou serviço adquirido ou a decisão de pagar pouco (BALAN, 2014) fomentam esse desafio.

Metodologia

Para tanto contou com uma abordagem qualitativa, conduzida por um estudo de caso único da cafeteria Preto Café, com coleta de dados realizada através de levantamento bibliográfico, pesquisa documental, e entrevistas baseadas em roteiro com um dos proprietários e um cliente da empresa. A análise de todos estes dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo.

Análise dos Resultados

Os resultados apontaram que os sócios da cafeteria foram motivados pelo ativismo, venceram os desafios para buscar equilíbrio entre o financeiro e o social, além de aspectos culturais em relação ao modelo de negócios, e que há oportunidades, pois existe um mercado de consumidores conscientes em busca de inovações.

Conclusão

Conclui-se que os resultados desta pesquisa apresentam elementos que contribuem para reforçar a diversidade de conceitos existentes sobre o tema, porém também amplia a ideia de que apesar da dificuldade de equilíbrio entre a sustentabilidade financeira e o foco social, há um mercado emergente que busca por novos modelos de negócios, como o apresentado nesta pesquisa: pay-what-you-want.

Referências Bibliográficas

- BALAN, C. "Pay What You Want": A Participative Price Setting Mechanism . International Journal of Economic Practices and Theories. 2014, v. 4, nº. 5.
- BARKI, E. Negócios com impacto social. RAE-Revista de Administração de Empresas. 2014, v.54(5), 594.
- YOUNG, D. R. A unified theory of social enterprise. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.

NEGÓCIOS SOCIAIS *PAY-WHAT-YOU-WANT*: desafios, oportunidades e comportamento do consumidor

RESUMO

Em uma época de transformações rápidas e constantes, nem sempre o novo surge do novo, muitas vezes emerge da combinação do já existente. É o caso dos negócios híbridos, que mesclam setores, originando modelos inovadores, como os negócios sociais do tipo *pay-what-you-want* (pague-quanto-quiser), que vem crescendo no mundo todo. Por oferecer produtos e serviços que o consumidor escolhe se e quanto quer pagar, equilibrando o aspecto social e o financeiro. Fatores estes, que motivaram a origem deste artigo, que buscou respostas para as indagações: Como se dá o processo de formação e implementação de negócios sociais *pay-what-you-want*? Quais são as oportunidades e desafios encontrados por esta modalidade de empresa? E como o consumidor brasileiro se comporta diante desses negócios? Para tanto contou com uma abordagem qualitativa, conduzida por um estudo de caso único da cafeteria Preto Café, com coleta de dados realizada através de levantamento bibliográfico, pesquisa documental, e entrevistas baseadas em roteiro com um dos proprietários e um cliente da empresa. A análise desses dados foi realizada através da técnica de análise de conteúdo. Os resultados apontaram que os sócios da cafeteria foram motivados pelo ativismo, venceram os desafios para buscar equilíbrio entre o financeiro e o social, além de aspectos culturais em relação ao modelo de negócios, e que há oportunidades, pois existe um mercado de consumidores conscientes em busca de inovações.

Palavras-chave: Negócios Sociais. *PWYW*. Oportunidades e Desafios. Comportamento do consumidor.

1 INTRODUÇÃO

Os tempos mudaram. Há algumas décadas era comum a única preocupação das empresas ser com o lucro, o aspecto social ser visto como obrigação do governo e os impactos ambientais, como necessários para a atividade econômica acontecer e movimentar a economia do país. No entanto, o aumento dos problemas sociais, da desigualdade, e da degradação ambiental tem alterado a visão que a sociedade tem da função das organizações nessas esferas, emergindo uma nova forma de empresa. Os negócios sociais, que combinam a preocupação financeira com a social (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014).

São empresas que comercializam, não somente para lucrar, mas a fim de gerar reflexos sociais e ambientais positivos na sociedade (SANTOS, 2009). Tendo em vista que este tipo de organização possui uma dupla missão: alcançar a sustentabilidade financeira com a finalidade social, não se enquadrando perfeitamente nas categorias convencionais de organizações privadas, públicas ou sem fins lucrativos (DOHERTY; HAUGH; LYON, 2014). Sendo por isso, consideradas uma forma de organização híbrida, que mescla setores diferentes (PACHE; SANTOS, 2012).

Apesar de haver vasta conceituação a respeito, não existe ainda um conceito estabelecido sobre o que é um negócio social. De acordo com Grassl (2012) pode-se comparar o estado atual da pesquisa sobre negócios sociais com o início da investigação sobre organizações sem fins lucrativos antes da década de 1990, ou seja, ainda não existe um consenso teórico.

Exemplo disso, é que na Europa, o significado de negócios sociais centra-se nas cooperativas de ação social coletiva (DEFOURNY; NYSSSENS, 2010). E nos Estados Unidos, o discurso gira em torno da geração de renda e de mudança social (DEFOURNY; NYSSSENS,

2010). São visões diferentes do mesmo objeto, no entanto, apesar da diversidade de definições e olhares, de acordo com Peredo e McLean (2006), é possível eleger duas características definidoras deste tipo de negócio: a atividade comercial a fim de gerar receita e a busca pelo alcance de objetivos sociais. Objetivos estes que fazem esse tipo de negócio ocupar papel de destaque na sociedade atualmente, tendo em vista que seu propósito as faz, organizações que procuram soluções baseadas no mercado para os problemas sociais em que existe a vontade de suprir alguma necessidade social, de modo lucrativo e justo (SANTOS; PACHE; BIRKHOLZ, 2015).

Essa monetização da preocupação social pode ocorrer de diversas formas. De acordo com a *Startup Social* (2016) alguns modelos básicos de funcionamento desses negócios são: o modelo 1 para 1, em que a cada unidade vendida a empresa doa outra; margem baixa e alto volume, cobra-se abaixo da média e o lucro vem do volume; *freemium*, em que a empresa compartilha conteúdo de qualidade gratuitamente, e se o usuário quiser ir além do que está disponível, paga por este serviço; recorrência, a empresa oferece aluguel de produtos, através do pagamento de assinatura mensal; e *pay-what-you-want* (*PWYW*) ou pague-quanto-quiser, em que não existe preço definido, o cliente escolhe quanto vai pagar, e se vai pagar.

Essa última forma, considerada a mais inovadora, tem recebido bastante atenção atualmente, ela nasce na maioria das vezes da vontade de exercer um comércio justo além de dar oportunidade para que todos possam ter acesso ao produto ou serviço, como menciona Sharlie, um dos idealizadores do Curto Café, uma das empresas pioneiras neste conceito no Brasil:

O objetivo, é justamente ir além da relação empresa-cliente e fortalecer os laços com o consumidor. Tem gente que, no início do mês, paga R\$ 5 num cappuccino. Mas, no final, com a grana mais curta, só pode pagar R\$ 1,50. Não é porque a pessoa não tem dinheiro que vai ficar sem o café. A ideia não é essa. Se não puder pagar agora, pode voltar outro dia e pagar. A base é a confiança (CARRERA, 2014, *online*).

Em todo negócio é necessário haver confiança e respeito entre as partes (empresa e consumidor). “Equidade continua sendo um tema extremamente importante hoje, pois é essencial para uma troca mutuamente satisfatória entre as duas partes. Injustiça percebida mina a confiança e conseqüentemente os relacionamentos” (BERRY; SEIDERS, 2008, p. 29).

E neste modelo de negócio social, a dose de confiança é muito maior do que o habitual, tendo em vista que está nas mãos do consumidor decidir o preço, podendo fazê-lo com respeito e equidade ou não. Pois, assim como existem clientes justos e honestos, existem também aqueles que se “comportam de uma maneira que é desprovida de decência, razoabilidade, e respeito pelos direitos dos outros, criando desigualdade e causando danos para uma empresa” (BERRY; SEIDERS, 2008, p. 30).

Diante disso, compreender este modelo de negócio, bem como os desafios e oportunidades, assim como o comportamento do consumidor brasileiro diante desta forma diferente de precificação surge como uma necessidade hoje e por isso é o objetivo deste artigo, pois apesar do sucesso do *PWYW*, há ainda pouca compreensão teórica acerca do mecanismo de funcionamento e comportamento do consumidor (JANG; CHU, 2012).

Assim, as perguntas que motivam a existência deste artigo são: Como se dá o processo de formação e implementação de negócios sociais *PWYW*? Quais são as oportunidades e desafios encontrados por esta modalidade de empresa? E como o consumidor brasileiro se comporta diante desses negócios? Acredita-se que a busca pelas respostas para as questões de pesquisa possa contribuir, por um lado, para uma compreensão teórica inicial sobre esse

fenômeno organizacional e, por outro, estimular a que novos casos empíricos possam surgir na medida em que beneficiará com informação, pessoas que tem o interesse de fazê-lo, mas que não tem conhecimento suficiente para empreender neste modelo.

2 NEGÓCIOS SOCIAIS E COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

2.1 Negócios sociais *pay-what-you-want*: formação e implementação

O empreendedorismo social é um constructo novo, originário do empreendedorismo (CERTO; MILLER, 2008), que também vem despertando o interesse de acadêmicos e pesquisadores, porém ainda com uma grande variedade de significados (THOMPSON, 2002; HARDING, 2004; WEERAWARDENA; MORT, 2006), divididos entre negócios e impacto social (COMINI, 2011).

Segundo Drayton (2006), foi a partir dos anos 1980 que o campo do empreendedorismo social começou a ganhar força e a ampliar sua abrangência, dando um salto estrutural passando a ser visto como uma forma de gerir negócios e, simultaneamente, uma maneira de lidar com questões sociais.

De acordo com Shane e Venkataraman (2000), é improvável que o empreendedorismo social possa ser entendido somente pelas características pessoais e visões dos atores envolvidos, mas há influências das situações e do ambiente em que eles se encontram e de acordo com o negócio e seu foco.

Empresas sociais (*social enterprise*), negócios inclusivos (*inclusive business*) e negócios sociais (*social business*) são alguns dos termos usados atualmente para explicar as organizações que visam a solucionar problemas sociais com eficiência e sustentabilidade financeira por meio de mecanismos de mercado (COMINI, 2011, p. 7)

Conforme Young (2008), apesar dos diferentes significados e entendimentos, pode-se afirmar que o negócio social é uma forma importante e distinta dos modelos clássicos e tradicionais de fazer negócios.

Diante desse cenário, surge um modelo de negócios com característica híbrida, que proporciona a co-existência do privado e do social, visando buscar soluções para questões de impacto social, porém com processos e mecanismos mercadológicos, possibilitando inovações nas duas frentes (BARKI, 2014; WILSON, POST, 2013; THOMPSON; MACMILLAN, 2010).

Nessa relação, a criação de valor social é entendida como uma premissa para assegurar a viabilidade e sustentabilidade financeira (MAIR; MARTÍ, 2006).

O formato híbrido permite que empresas possam apresentar produtos e serviços com formatos inovadores com o propósito de atender a uma demanda de mercado com um novo perfil de consumo consciente. Porém, como um campo ainda pouco explorado, os negócios sociais ainda necessitam de um consenso sobre uma terminologia única (COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012).

De acordo com Barki (2015), o termo negócio social ganhou força e se tornou referência para modelos inovadores de negócio preocupados em gerar impacto na sociedade e melhorar o mundo, a partir de 2006 quando Muhammad Yunus, criador e idealizador do *Grameen Bank*, em Bangladesh, ganhou o Prêmio Nobel da Paz, em reconhecimento ao seu trabalho com microcrédito.

A diversidade de realidades que se apresenta, de acordo com cada contexto, proporciona a fragmentação conceitual e de nomenclaturas ao redor do tema (TISCOSKI; ROSOLEN; COMINI, 2013). Conforme Barki (2015), os negócios de impacto social se transformaram em uma palavra da moda, um *buzzword*. O autor indaga o sentido desses cenários, que, possivelmente e entre outras explicações cabíveis, está relacionado com um perfil de novo consumidor consciente preocupado em buscar um propósito e qualidade de vida.

Dois grupos de atores são importantes nesse cenário:

Um deles é composto por uma gama de empreendedores que não querem iniciar um novo negócio apenas como forma de enriquecer, mas objetivam algo a mais: ganhar dinheiro e fazer o bem ao mesmo tempo. [...] O segundo grupo importante de atores são jovens funcionários de empresas tradicionais que, já dispostos de boa qualidade de vida e bens materiais além do necessário, buscam alternativas a um tipo de trabalho estafante e excessivo, que oferece o retorno financeiro como principal recompensa. (BARKI, 2015, p. 16).

Pode-se concluir que os negócios sociais, ou de impacto, surgem como uma alternativa ao capitalismo tradicional, e que mais do que uma definição precisa, é importante e necessário entender esses modelos de negócios. Esse novo cenário dos negócios, pode encorajar comportamentos altruístas, embora o auto-interesse é uma forte motivação no mercado (GNEEZYA; GNEEZYA; RIENERC; NELSON, 2016).

Uma questão crítica em grande parte dos negócios sociais é a sustentabilidade financeira. É frequente que empresas com esse perfil demorem a alcançar o ponto de equilíbrio, entre os principais fatores; destaca-se o fato de estarem desenvolvendo e testando novos mercados, produtos, processos e públicos, lembrando que se trata de um segmento muito diversificado e com poucas referências, o que requer tempo para a aceitação do negócio (GNEEZYA; GNEEZYA; RIENERC; NELSON, 2016).

Nesse contexto, um modelo de negócio que vem ganhando notoriedade é o conceito de *Oserviço* (acima ou igual a zero) e o vendedor tem que aceitar o que foi proposto pelo comprador (KIM; NATTER; SPANN, 2009).

Em pesquisas anteriores, há relatos de vários experimentos de campo utilizando o *PWYW*, como, por exemplo, a banda *Radiohead*, que liberou a venda pela *Web* do álbum "*ERainbows*" em 2007, que na época era altamente antecipado (KAHSAY; SAMAHIT, 2016), o que gerou mais de 2 milhões de *downloads*, se tornou rentável e um dos maiores *hits* da banda (RAJU; ZHANG, 2009).

Há também outros empreendedores adotando esse formato como, cafés, hotéis, restaurantes, lanchonetes e cinemas (KIM et al., 2009, 2010; RIENER; TRAXLER, 2012). O proprietário de um restaurante em Londres adota desde 1984 o *PWYW* (MONROE, 2003).

A adoção desse modelo pode ser um impulsionador positivo no comportamento de compra do consumidor, bem como manter o foco do empreendedor em questões de consciência social do negócio, que pode envolver altruísmo, ação de fidelização, precificação justa ou renda.

2.2 Negócios sociais *pay-what-you-want*: desafios e oportunidades

Desafios e oportunidades fazem parte de qualquer negócio, e diferem tanto com relação ao aspecto quanto a intensidade de acordo com o tipo de empresa. No caso dos modelos inovadores, nos quais enquadram-se os negócios sociais do tipo *PWYW*, a maioria

dos desafios e das oportunidades está atrelada à possibilidade do cliente pagar se e quanto quiser. Isso por que o preço é um dos aspectos mais observados da estratégia de *marketing*, é tido como sendo um fator decisivo nas trocas econômicas entre empresa e clientes (MENZOZA-ABARCA; MELLEMA, 2016).

E justamente essa inovação com relação a precificação traz um grande desafio: a obtenção da rentabilidade suficiente para manutenção do negócio no mercado (HINZ; HANN; SPANN, 2011). Pois embora a preocupação dos proprietários destas empresas esteja bastante voltada ao cumprimento da missão social, eles também necessitam de dinheiro suficiente para sustentar a operação (MENZOZA-ABARCA; MELLEMA, 2016).

E a possibilidade dos clientes ou de um grande número destes optar por não pagar pelo produto ou serviço adquirido ou a decisão de pagar pouco (BALAN, 2014) fomentam este desafio, tendo em vista que o modelo permite o consumo sem obrigatoriedade de pagamento.

Outro desafio a ser considerado é a existência de clientes que não se sentem confortáveis tendo que definir o quanto pagar, por ter que despender maior esforço cognitivo na avaliação da nova política de preços e superar a incerteza de não saber se está pagando adequadamente, nem muito e nem pouco, situação que reflete na sua auto-imagem, colocando-a em cheque (LUCE, 1988). Como resultado, pode haver a preferência por evitar esse tipo de compra.

Conotações negativas também podem surgir na mente dos clientes em potencial, tornando-se um outro desafio para as transações *PWYW*. De acordo com Balan (2014) entre as associações desfavoráveis mais comuns está a ideia de que a marca tem como público-alvo pessoas que estão passando por dificuldades financeiras, ou que é uma prática utilizada para épocas de crise.

Porém, existem também boas oportunidades trazidas principalmente pelo modelo de transação. Uma delas é a diferenciação da concorrência, por ser considerada uma nova forma de comercialização, destaca-se diante das demais empresas do mercado-alvo (BALAN, 2014).

A ideia de comércio justo, transmitida por este tipo de negócio também pode ser considerada uma oportunidade, pois os consumidores exigem cada vez mais, equidade por parte das empresas onde efetuam suas compras, priorizando as que se comportam desta forma, mesmo que tenham que pagar mais por isso (LOUREIRO; LOTADE, 2005). Aumentando a possibilidade de fidelização destes ao negócio, o que reflete também na disposição dos clientes de pagar preços mais elevados pelos mesmos produtos. Pois, segundo Kim, Natter e Spann (2009) os preços pagos pelos clientes podem ser influenciados pelo seu nível de lealdade.

Tudo isso pode gerar a satisfação pelo valor percebido, que também é uma oportunidade para negócios *PWYW*, tendo em vista que consumidores satisfeitos tem maior probabilidade de comunicar aos outros sobre sua experiência positiva, atraindo assim novos clientes em potencial, que se identificarem com este tipo de negócio (BALAN, 2014).

Portanto, tanto os desafios quanto as oportunidades desse modelo de negócio estão atreladas ao comportamento do consumidor, seja direta ou indiretamente, e devido a importância de compreender melhor como os consumidores se comportam diante do *PWYW*, este assunto será abordado na subseção seguinte.

2.3 Comportamento do consumidor e negócios *pay-what-you-want*

O comportamento do consumidor pode ser entendido como atividades físicas e mentais que envolvem o ato de comprar, consumir bem como usufruir e utilizar produtos e serviços, sendo que há processos de decisão que antecedem e sucedem essas ações (ENGEL

et al.,2000; SHETH et al., 2001).

As decisões de compra são permeadas por processos que envolvem aspectos internos e individuais, como: personalidade, hábito, atitude, motivação; bem como aspectos externos, como: cultura, classe social, grupos de referência, influências pessoais. (ENGEL; BLACKELL; MINIARD, 2000; KOTLER, 2000; MOWEN; MINOR, 2003; SOLOMON, 2002). Porém, identificar o comportamento do consumidor “não é uma tarefa fácil, exigindo recorrer às ciências comportamentais: psicologia, sociologia e antropologia”. (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p.68). No entanto, apesar de complexa, esta atividade não pode ser ignorada, pois,

uma compreensão do comportamento do consumidor é crucial durante todas as fases do processo de planejamento estratégico, desde o estabelecimento dos objetivos até a sua implementação e controle. Chave para uma compreensão do comportamento do consumidor é uma compreensão das influências intrapessoais e interpessoais que acionam o processo de decisão do comprador. (SANDHUSEN, 2010, p.187).

E sendo essa necessidade, básica a qualquer tipo de organização, o surgimento de novos modelos, como é o caso dos negócios sociais do tipo *PWYW*, faz emergir a necessidade de compreender o comportamento do consumidor diante deste novo formato.

Nesse sentido, diversos experimentos de campo utilizando esse modelo tem sido realizados em todo o mundo, e atraído a atenção tanto da literatura de *marketing*, quanto de economia (KIM; NATTER; SPANN, 2009) devido a sua relevância e interesse por áreas múltiplas.

Uma percepção com relação a este modelo é que os consumidores têm o poder de escolher o quanto querem pagar, mas não têm conhecimento do tipo adequado de comportamento nesta situação, devido a falta de regras explícitas, sentem a necessidade de descobrir a ‘coisa certa a fazer’ (PARK; NAM; LEE, 2016). Que varia de acordo com a situação e com o consumidor, há uma diversidade de comportamentos relatados por autores como resultados de suas pesquisas relacionadas a situações ou negócios do tipo *PWYW*.

Regner (2010) classifica o comportamento dos consumidores diante desse tipo de negócio, de acordo com o pagamento, como sendo: contribuinte pequeno, os que pagam preços mínimos; contribuinte médio, os que pagam na média e contribuintes generosos, os que pagam substancialmente acima da média.

Mazumdar, Raj e Sinha (2005), mencionam que quando não existe precificação previamente definida os consumidores, na maioria das vezes, baseiam-se em preços de referência externos, como forma de ajustar sua disposição de pagar a um preço que consideram justo ou aceitável.

Na mesma linha, Chao, Fernandez e Nahata (2015) sustentam que em modelos de negócio do tipo *PWYW*, os consumidores evitam o parasitismo e pagam o preço considerado justo, por que querem manter sua auto-imagem de justo. Uma vez que tem medo da desaprovação social ou de sofrer sanções por pagarem menos ou nada, enquanto os outros pagaram mais (KIM; NATTER; SPANN, 2009).

Para Lynn (1990) os consumidores também podem sentir pressão para pagar um preço socialmente aceitável para não parecerem pobres.

No entanto, clientes satisfeitos tendem a pagar mais do que clientes insatisfeitos ou injustos, assim como os que possuem renda mais elevada geralmente pagam mais do que os que possuem baixa renda, pois a dor percebida é menor (KUNTER, 2015).

Ainda segundo Kunter (2015) alguns fatores podem influenciar as decisões do consumidor de pagar de forma justa por produtos ou serviços *PWYW*, entre eles estão: satisfação, reputação do vendedor, normas sociais e percepção de justiça.

Em contra partida um outro comportamento contrário pode ocorrer, o comportamento oportunista, guiado pela injustiça, e danoso para qualquer empresa (BERRY; SEIDERS, 2008). Isso por que as pessoas tendem a aplicar diferentes conceitos de equidade, de acordo com quem estão negociando, geralmente com amigos, adotam decisões sem foco no lucro, mas com estranhos ou empresas isso torna-se central. Então, as pessoas parecem mais predispostas a agir de modo desleal quando transacionam com estranhos ou empresas, elucidando a ideia de que os consumidores não agem de forma justa para as empresas. (KAHNEMAN; KNETSCH; THALER, 1986).

Sob essa perspectiva, surge dúvida acerca da viabilidade de negócios do tipo *PWYW*, uma vez que tem a confiança e equidade como base. No entanto, na visão de alguns autores, é um comportamento que ocorre, porém, é importante ressaltar que os consumidores nem sempre são egoístas quando se trata da definição de preços. Assim como alguns agem de forma desleal por acreditar que os outros fazem dessa forma (JANG; CHU, 2012).

O que existe na realidade, é uma dualidade, em que consumidores desonestos irão surgir assim como os honestos, que de acordo com a grande maioria dos estudos que abordam o comportamento do consumidor diante de negócios ou situações *PWYW*, predomina, através da busca pela justiça e de fazer o que é correto.

3 METODOLOGIA

A credibilidade de qualquer estudo científico está atrelada à metodologia utilizada para sua viabilização. Definir os métodos e técnicas criteriosamente diminui os problemas e aumenta a possibilidade de atingir o objetivo proposto. Neste sentido, o primeiro ponto tratado é a escolha da abordagem de pesquisa, a qualitativa, tendo em vista a prioridade para com a qualidade do conteúdo, ao invés da mensuração ou quantificação. Considerando que, a pesquisa qualitativa “consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo [...] tentando entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2000, p.17).

Por ser caracteristicamente interpretativa essa abordagem é a mais adequada a esta investigação, devido a necessidade de compreender o processo de formação, implementação, os desafios e oportunidades dos negócios sociais *PWYW*, e o comportamento do consumidor diante dessa modalidade de empresa. Encaixando-se adequadamente ao método eleito para condução desta pesquisa, o estudo de caso. Que Cervo, Bervian e Silva, (2007) descrevem como sendo a pesquisa sobre um caso específico e representativo do seu universo. Justificando o fato deste artigo ter optado por um caso único, a cafeteria Preto Café, que é um dos poucos exemplos empíricos de negócio social no estilo *PWYW* no Brasil. Trata-se, portanto, de um fenômeno raro no país, mas que pode se expandir ao longo dos próximos anos.

Quanto às ferramentas de coleta de dados, dividiu-se em dois grupos: as que foram utilizadas na busca de materiais já elaborados e/ou divulgados (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e as que foram utilizadas para recolher informações empíricas, no caso a entrevista baseada em roteiro. Procedimentos estes, descritos nos parágrafos seguintes.

A pesquisa bibliográfica foi empregada para realizar todo levantamento teórico necessário para atingir os objetivos desta investigação. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.60-61), ela “[...] procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. [...] é meio de formação por excelência”. Por meio dela foram trazidos os conceitos e teorias necessários para exposição, discussão e melhor entendimento acerca do assunto abordado.

Outra forma ferramenta empregada, foi a pesquisa documental, que segundo Lakatos (2005) é realizada através de documentos de fonte primária, ou seja, sem nenhuma análise. E foi utilizada especificamente para coleta dos comentários dos clientes na seção de avaliações da página do Preto Café na rede social *Facebook*, com a finalidade de capturar as percepções sobre o negócio.

A coleta de informações empíricas foi viabilizada a partir de entrevista baseada em roteiro, realizada com um dos quatro proprietários do negócio e com um cliente. Essa técnica foi escolhida por permitir flexibilidade ao entrevistador, que tem um roteiro pré-definido, mas pode criar novas perguntas durante a entrevista (GODOI; MATTOS, 2010).

Com um dos proprietários a entrevista ocorreu com data e horário previamente agendados, com o uso do *Skype*, sendo que, toda conversa foi gravada com o auxílio de um gravador e, posteriormente, transcrita para fase de análise de dados. Quanto aos clientes, eles foram escolhidos aleatoriamente da página da cafeteria no *Facebook*, cujo critério aplicado foi o de ter feito qualquer comentário (independente de ser positivo ou negativo), que deixasse claro que frequenta ou frequentou o local. Tentou-se contato com dez clientes, através de mensagem privada no *Facebook*, dos quais apenas um se dispôs a responder as questões por escrito.

E para análise de todo material coletado, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, que de acordo com Bardin (2009, p. 44) é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Que possibilitou explorar o conteúdo implícito e explícito do material coletado, em busca das respostas necessárias para atingir o objetivo da investigação proposta.

4 ESTUDO DE CASO – O PRETO CAFÉ

Como forma de tornar os resultados deste artigo mais completos, optou-se pelo estudo de um caso específico, de um negócio que se enquadra na categoria *PWYW*, então a cafeteria paulistana Preto Café foi eleita, por preencher este quesito, e também pelos valores e ideais que representa, expostos ao logo desta seção.

A cafeteria surgiu da iniciativa de quatro amigos: Carol Gutierrez, Lucas Pretti, Francele Cocco e Maurício Alcântara e foi inspirada na cafeteria carioca Curto café.

Inaugurado em 25 de julho de 2015, o Preto Café operou inicialmente no bairro de Pinheiros utilizando parte do espaço de um *coworking*, mas após oito meses de operação os sócios optaram por alugar um local próprio, localizado também em São Paulo, no Largo do Arouche.

De acordo com o *site* da cafeteria, o Preto Café é um local onde as pessoas decidem quanto vão pagar pelo que consomem, e podem acompanhar todos os custos da empresa, que ficam disponíveis na parede do estabelecimento, inclusive com a informação de quanto foi arrecadado até a data e quanto falta de receita para fechar o mês em equilíbrio.

Além disso, o negócio valoriza a produção local e em pequena escala, e busca formas criativas de minimizar os impactos ambientais, causados com sua operação.

Ao invés de negócio social, a cafeteria se denomina associação sem fins lucrativos, e os associados (os quatro proprietários e colaboradores) recebem uma remuneração pelas horas

trabalhadas, pois a finalidade é manter a operação com as doações dos consumidores. Portanto, confiança e transparência são os pilares de sustentação do Preto Café.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apesar do Preto Café ter um objetivo social e obter receita através do *PWYW*, segundo o proprietário entrevistado a cafeteria enquadra-se juridicamente na categoria de associação sem fins lucrativos, porque de acordo com a legislação não se pode oferecer um produto que não tenha preço definido. Além disso, ele reforça que é terceiro setor, porque o foco é oferecer o espaço, comidas e bebidas e a receita serve apenas para manter a operação, ou seja, ele considera o valor pago pelos produtos consumidos, como uma doação. Mas menciona que apesar disso, dá para chamar de negócio social. Que de acordo com Santos, Pache e Birkholz (2015) apresenta soluções para problemas sociais de modo lucrativo.

A motivação para iniciar o negócio, segundo o proprietário foi o ativismo, atrelado tanto a situações pessoais quanto idealistas, como é possível observar no trecho a seguir:

Nós quatro estávamos em momentos da vida um pouco frustrados com as experiências que havíamos tido. Alguns tinham trabalhado em grandes empresas, outros somente no terceiro setor, outros sendo empreendedores, ou ainda na academia. E não nos encaixávamos muito bem em nenhum desses modelos, reforçando a necessidade de inventar um negócio que acreditássemos, algo pessoal de empreendedorismo. Somado a isso, tinha-se (e ainda tem) o incômodo quanto as relações humanas em São Paulo, que são mediadas pelo consumo, além da *gourmetização* de tudo, desde um carrinho de cachorro quente que vira *food truck* e passa a cobrar um absurdo por um lanche.

Motivações essas que evidenciam que os empreendedores abriram a cafeteria não apenas com a finalidade de ganhar dinheiro para se manterem, mas, principalmente, com um propósito social. Corroborando com as ideias difundidas por Barki (2015). E conquistando os frequentadores, como mencionou um cliente na página do *Facebook* da empresa: “o café é maravilhoso, bem como o atendimento! E a transparência dos custos, a economia criativa que se emprega, chama a atenção e acaba por fidelizar o cliente (que não é tratado apenas como cliente, mas de forma muito gentil e única)”.

Com relação ao equilíbrio entre a missão social e a receita necessária para manter a operação do Preto Café, o proprietário menciona que eles não falam em lucro, mas de fato precisam gerar receita suficiente para pagar as contas e as horas trabalhadas pelos associados, que doam seu tempo. E que existe o equilíbrio entre receita e missão, mantidos pela transparência e pela comunidade. Evidenciando que a cafeteria já superou um dos principais desafios de negócios do tipo *PWYW*: a obtenção de rentabilidade suficiente para manter o negócio em funcionamento (HINZ; HANN; SPANN, 2011).

Rentabilidade esta que pode ser explicada pelo contentamento dos clientes com a cafeteria, que recebeu apenas comentários positivos e avaliações com a nota máxima disponível no local destinado na página do *Facebook* da empresa. São 48 consumidores que se manifestaram como, por exemplo: “a proposta é excelente. O lugar e as pessoas são acolhedoras, e a comida, as sobremesas e os cafés são ótimos. Vou sempre, e sempre pego o *brownie* de chocolate com flor de sal - simplesmente sensacional”; “Amei a proposta do lugar, café sensacional e empanadas muito bem feitas”; “divino e maravilhoso. O atendimento, a simpatia e as gostosuras”.

Outro desafio comum ao negócio que utiliza este sistema, é o cultural, a resistência das pessoas por se tratar de uma relação diferente, na qual o consumidor escolhe o que quer pagar.

Mas de acordo com o proprietário essa resistência acaba sendo quebrada quando as pessoas conhecem de fato a cafeteria, praticamente inexistindo um dos desafios elencados por Balan (2014) que é o fato das pessoas pagarem pouco ou nada pelo produto ou serviço.

Quanto as oportunidades, o proprietário enxerga a possibilidade de mudar o mundo. “Você mostra que dá para fazer de outro jeito, acho que inspira as pessoas a fazerem coisas parecidas. A oportunidade é realmente fazer diferente e gerar uma rede de outras iniciativas desse tipo”.

Tal ideia que se relacionada com o pensamento difundido por Loureiro e Lotade (2005), de que o comércio justo é uma oportunidade, pois as pessoas estão buscando cada vez mais a equidade nas relações. Como confirma o cliente entrevistado: “com esse método pago o quanto acho justo pelo que eu acho que vale o serviço como um todo e não somente o produto, me sinto confortável”.

Apesar do comportamento do consumidor ser uma das grandes preocupações de negócios *PWYW*, pois pode haver o comportamento oportunista guiado pela injustiça (BERRY; SEIDERS, 2008), já que cada um decide quanto vale o que consumiu, o proprietário menciona que eles não têm esse problema, que houve um único episódio em que uma pessoa colocou uma nota falsa de cem reais e pegou troco, pois o dinheiro fica em um aquário e cada um coloca e tira o quanto quiser, mas que a honestidade predomina.

Esse comportamento justo, pode ser explicado pelos valores transmitidos pelo Preto Café, que geram confiança mútua, fazendo com que as pessoas se sintam parte da cafeteria, pois segundo Kahneman, Knetsch e Thaler (1986), as pessoas aplicam conceitos diferentes de equidade de acordo com a situação, e quando se sentem à vontade, quando sentem que estão negociando com amigos, nem pensam em lucro. E é assim que alguns frequentadores demonstram se sentir no local, como é o caso de outro cliente, que mencionou na página do *Facebook* da cafeteria: “Gratidão e confiança. Essencial a qualquer relação humana. Transformadora experiência”.

Segundo o proprietário, o *ticket* médio de colaboração é o mesmo de outras cafeterias em São Paulo, as pessoas que vão ao Preto Café acabam dando valor equivalente ao preço de mercado. Como menciona o cliente entrevistado: “tenho como critério de escolha do preço, a qualidade do produto oferecido, o atendimento e as instalações”. E assim como ele, que paga o que acha justo, os demais consumidores agem da mesma forma, apenas dando pesos diferentes aos critérios. Como confirma o proprietário: “não existe oportunismo, por que quando você entra com a confiança e não tem nada a esconder, não tem por que o cliente querer prejudicar”, corroborando com o que menciona a grande maioria dos estudos que abordam o comportamento do consumidor diante de negócios ou situações *PWYW*, que afirmam que existe o predomínio da justiça e a busca por fazer o que é correto.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou identificar como se dá a motivação para a formação de um negócio social, bem como seus desafios e oportunidades, além de como se comporta o consumidor perante o modelo de negócio *PWYW*, a partir de um estudo de caso único tendo como objeto o estabelecimento comercial Preto Café, localizado em São Paulo, atualmente no Largo do Arouche.

A partir destes questionamentos, os dados que embasaram a pesquisa foram coletados por meio de levantamento bibliográfico, pesquisa documental, e pesquisa empírica realizada com entrevistas, baseadas em roteiro, com um dos proprietários e com um cliente da cafeteria.

Em função da análise de resultados, observou-se que, na prática, o tema negócio social ainda apresenta diversidade na conceituação. Segundo o proprietário entrevistado, juridicamente, o café se enquadra como associação sem fins lucrativos, porém seu entendimento pessoal é de que se enquadra no terceiro setor, por oferecer um local onde o cliente pode optar pelo não pagamento do produto e serviço oferecido, mas também, dentro do constructo, o mesmo entende que o café até pode ser visto como um negócio social, pois apresenta solução para uma questão social ligada a precificação alternativa e justa.

A principal motivação dos quatro proprietários partiu de uma insatisfação pessoal e social frente ao capitalismo tradicional, que gerou por parte do grupo uma ação ativista na prática, oferecendo um serviço com modelo inovador, onde o *core* principal foi a iniciativa social, e, em segundo plano, o lucro, com a busca de realização pessoal, que corrobora para as ideias levantadas neste estudo, conforme diversos autores.

Embora a lucratividade não seja o foco principal, na prática, o modelo de negócio acaba exigindo uma rentabilidade para pagar contas e horas trabalhadas, o que o grupo vem conseguindo devido a transparência que os sócios apresentam junto à comunidade e clientes, que pode ser constatado através de alguns dos comentários, obtidos em análise documental, de clientes satisfeitos com o modelo, o que se apresentava como um dos principais desafios do negócio.

Outra dificuldade é a cultural, uma vez que enfrentam a resistência de alguns clientes ao formato *PWYW*, porém também estão ultrapassando essa barreira com o entendimento do modelo.

Vencendo essas barreiras, os sócios vislumbram como principal oportunidade proporcionar inspiração para outros empreendedores na busca de negócios sociais, o fazer diferente, ou seja, endossam a ideia de que os negócios justos proporcionam novos caminhos de negócios híbridos.

Apesar da possibilidade de oportunistas, o que de fato já ocorreu, a grande maioria dos clientes assume uma postura ética ao se deparar, entender e se identificar com a maneira de pagar pelos produtos e serviços. A honestidade, o comportamento ético predomina e se propaga no ambiente, gerando um clima favorável ao comportamento justo. Os clientes alegam entenderem o formato como justo e com equidade entre consumidor e empresa.

Os consumidores buscam fazer uma avaliação entre produtos e serviços oferecidos. Os critérios individuais podem ser diferentes, pois cada um tem uma vivência, mas, segundo dados, o *ticket* médio, ao final, acaba se equiparando aos estabelecimentos com o mesmo perfil. Proporcionando a construção de uma relação de confiança.

Os resultados desta pesquisa, apresentam elementos que contribuem para reforçar a diversidade de conceitos existentes sobre o tema, porém também amplia a ideia de que apesar da dificuldade de equilíbrio entre a sustentabilidade financeira e o foco social, há um mercado emergente que busca por novos modelos de negócios, como o apresentado nesta pesquisa: *PWYW*.

Uma das principais limitações da investigação foi o estudo com um único objeto, apesar de se apresentar como um negócio social com formato *PWYW*. Também a quantidade reduzida de entrevistas e dados disponíveis em documentos. As situações ocorreram em função das limitações de tempo, recursos e dados, assim como pelo retorno das pessoas convidadas a participarem das entrevistas.

Nesse contexto, futuras pesquisas podem buscar outras empresas com foco social que adotam o mesmo formato de precificação inovador, ampliando o entendimento dos desafios e oportunidades enfrentados pelos empreendedores sociais, bem como o perfil do consumidor consciente e os fatores influenciadores no processo de decisão de compra.

Mesmo com as limitações apresentadas, acredita-se que este trabalho contribui para o aumento do conhecimento na área de negócios sociais e comportamento do consumidor, colaborando para futuras pesquisas acadêmicas e também para que empreendedores sociais brasileiros possam considerar esse tipo de modelo de negócio em suas iniciativas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALAN, C. “Pay What You Want”: A Participative Price Setting Mechanism . **International Journal of Economic Practices and Theories**. 2014, v. 4, n.º. 5.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BARKI, E. Negócios com impacto social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. 2014, v.54(5), 594.

BERRY, L. L.; SEIDERS, K. **Serving unfair customers**. *Journal Business Horizons*, 51 , pp. 29-37, 2008. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0007681307001085/1-s2.0-S0007681307001085-main.pdf?_tid=4040c786-2281-11e6-bcf3-00000aab0f26&acdnat=1464185100_5be0325b195651d66d16c15afead3d2d>. Acesso em: 18 mai. 2016.

CARRERA, M. O GLOBO. **Consumidor decide quanto paga por café no Centro do Rio**. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/rio/consumidor-decide-quanto-paga-por-cafe-no-centro-do-rio-12596207#ixzz49fh3nugd>>. Acesso em: 25 mai. 2016.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COMINI, G. M. **Negócios inclusivos e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual**. In Mapa de Soluções Inovadoras: Tendências de empreendedores na construção de negócios inclusivos e inclusivos. Instituto Walmart: São Paulo, junho de 2011. Disponível em: <http://ice.org.br/wp-content/uploads/pdfs/Empreendedorismo_Social_no_Brasil_ICE_FGV.pdf> . Acesso em: 10 jul. 2016.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. **A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis**. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.47, n.3, p.385-397, jul./ago/set. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000300004&script=sci_arttext. Acesso em: 18 jun. 2016.

DEFOURNY, J.; NYSSSENS, M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences. **Journal of Social Entrepreneurship**, 1, pp. 32–53, 2010. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/conference/defourny_en.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2016

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000.

DOHERTY, B.; HAUGH, H.; LYON, F. **Social enterprises as hybrid organizations: a review and research agenda**. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 4, p. 417-436, 2014.

DRAYTON, B. **Everyone is a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal**. *Innovations*, Vol. 1, No. 1, pp. 80-96, Winter 2006.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, Paul W. **Comportamento do consumidor**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

FACEBOOK. **Página do Preto Café**. Avaliações. Disponível em: <https://www.facebook.com/pretocafe/reviews/?ref=page_internal>. Acesso em: 15 jul. 2016.

GNEEZYA, A.; GNEEZYA, U.; RIENERC, G.; NELSON, L. D. **Pay-what-you-want, identity, and self-signaling in markets**. *PNAS - Proceedings of the National Academy of Sciences*. Março, 2012. Disponível em: <http://www.pnas.org/>. Acesso em: 08 jul. 2016.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais - paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRASSL, W. **Business models of social enterprise: a design approach to hybridity**. *ACRN Journal of Social Entrepreneurship Perspectives*, v. 1, n. 1, p. 37-60, 2012.

HINZ, O.; HANN, I.; SPANN, M. Price Discrimination in e-Commerce? An Examination of Dynamic Pricing in Name-Your-Own-Price Markets. **MIS Quarterly**. 2011, v.35, n°.1, p. 81–98.

JANG, H.; CHU, W. Are Consumers acting fairly toward companies? an examination of pay-what-you-want pricing. **Journal of Macromarketing**. 2012, v. 32, n°.4, p. 348-360.

KAHNEMAN, D.; KNETSCH, J. L.; THALER, R. **Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market**. *American Economic Review*. 1986, v.76, n°.4, p. 728-741

KAHSAY G. A.; SAMAHITA M. **Pay-What-You-Want pricing schemes: A self-image perspective**. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*. 2015. Disponível em: www.elsevier.com/locate/jbef. Acesso em: 13 jul. 2016.

KIM, J. Y.; NATTER, M.; SPANN, M. Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism. **Journal of Marketing**. 2009, vol. 73, no. 1, p. 44-58.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNTER, M. Exploring the Pay-What-You-Want payment motivation. **Journal of Business Research**. 2015, V.68, n°.11, p. 2347–2357.

LAKATOS, E. M. **Metodologia de trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LOUREIRO, M. L.; LOTADE, J. Do fair trade and eco-labels in coffee wake up the consumer conscience? **Ecological Economics**. 2005, v. 53, n.º.1, p. 129-138.

LUCE, M. F. Choosing to avoid: coping with negatively emotion-laden consumer decisions. **Journal of Consumer Research**. 1998, v. 24, n.º.4, p.409–433.

LYNN, M. Choose your own price: an exploratory study requiring an expanded view of price's functions. **Advances in Consumer Research**. 1990, vol 17, p. 710–714.

MAIR, J., MARTÍ, I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. **Journal of World Business**. 2006. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000544>. Acesso em: 21 jun. 2016.

MAZUMDAR, T.; RAJ, S.P.; SINHA, I. Reference Price Research: Review and Propositions. **Journal of Marketing**. 2005, vol. 69, no. 4, p. 84-102.

MENDOZA-ABARCA, K. I.; MELLEMA, H. N. Aligning economic and social value creation through pay-what-you-want pricing. **Journal of Social Entrepreneurship**. 2016, v.7, n.º.1, p. 101-125.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONROE, K. B. **Pricing: Making profitable decisions**. 2003. 3o ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.

MOURA, A. M. **Facilitadores e dificultadores na implementação de um negócio inclusivo em três países de diferentes continentes**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29112011-203505/es.php>. Acesso em: 21 jun.2016

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PACHE, A.C.; SANTOS, F. **Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics**. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 972–1001, 2012. Disponível em: < <http://amj.aom.org/content/56/4/972.abstract>>. Acesso em 19 mai. 2016.

PARK, S.; NAM, S.; LEE, J. Charitable giving, suggestion, and learning from others: Pay-What-You-Want experiments at a coffee shop. **Journal of Behavioral and Experimental Economics**. 2016.

PEREDO, A.M.; MCLEAN, M. **Social entrepreneurship: a critical review of the concept.** Journal of World Business, 41, pp. 56–65, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951605000751>>. Acesso em: 14 mai. 2016.

PETRINI, M.; SCHERER, P.; BACK, L. **Modelo de negócios com impacto social.** Revista de Administração de Empresas. Vol. 56, no. 2, São Paulo Mar/Abr 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200209. Acesso em: 18 jun. 2016.

RAJU, J., & ZHANG, Z. J. **Smart pricing: How Google, Priceline, and leading businesses use pricing innovation for profitability.** Pearson Prentice Hall. 2009

REGNER, T. Why Consumers Pay Voluntarily: Evidence From Online Music, Working Paper. **Jena Economic Research Papers.** 2010, v.81, p.1- 35.

ROCHA, A. FERREIRA, J.B. SILVA, J.F. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANDHUSEN, R. **Marketing Básico.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, F.M. **A positive theory of social entrepreneurship.** Social Innovation Centre. 2009. Disponível em: < <http://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=41727>>. Acesso em 20 mai. 2016.

SANTOS, P.; PACHE, A. C.; BIRKHOLZ, C. H. **Making Hybrids Work: Aligning Business Models and Organizational Design for Social Enterprises.** California Management Review, 57, pp. 36-58, 2015.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. **The promise of entrepreneurship as a field of research.** Academy of Management Review. Vol. 25 pp. 217-226, Jan 2000.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

STARTUPSOCIAL. **Como monetizar o seu negócio social.** 2016. Disponível em: <<http://startupsocial.com.br/como-monetizar-o-seu-negocio-social/>>. Acesso em 24 mai. 2016.

TEODÓSIO, A. S., COMINI, G. **Inclusive business and poverty: Prospects in the Brazilian context.** RAUSP-Revista de Administração da Universidade de São Paulo. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-21072012000300006&script=sci_arttext. Acesso em: 20 jun.2016.

THOMPSON, J., MACMILLAN, I. **Business models: Creating new markets and societal wealth.** Long Range Planning, 43(2-3), 291-307. doi:10.1016/j.lrp.2009.11.002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109001113>. Acesso em 20 jun. 2016.

TISCOSKI, G.P.; ROSOLEN, T.; COMINI, G.M. **Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Produção Nacional e Internacional**. EnANPAD. 2013.

Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_APB1365.pdf. Acesso em: 18 jun. 2016.

WILSON, F., POST, J. E. **Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based approach to social value creation**. Small Business Economics. 2013. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/kap/sbusec/v40y2013i3p715-737.html>. Acesso em: 19 jun. 2016.

YOUNG, D. R. **A unified theory of social enterprise**. In: SHOCKLEY, G. E.; STOUGH, R. R.; FRANK, P. M. (ed.). Non-market Entrepreneurship – Interdisciplinary Approaches. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. 2008.