

MODELO DE PRECIFICAÇÃO “PAGUE O QUANTO QUISER”: UMA ANÁLISE DA CAFETERIA CURTO CAFÉ

“PAY-WHAT-YOU-WANT” PRICING MODEL: AN ANALYSIS OF THE SHORT COFFEE COFFEE SHOP

DENISE MARTINS MARQUES

Universidade Federal Fluminense

MARIANA MARINHO DA COSTA LIMA PEIXOTO

Universidade Federal de Minas Gerais

ARIEL LEVY

Universidade Federal Fluminense

Recebido em 30/07/19

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Aceito para publicação pelo Editor Chefe Dr. Leonardo José Seixas Pinto em 25/11/19 e publicado em 29/12/19

RESUMO

Esta pesquisa investiga a utilização do modelo de precificação “*pay-what-you-want*” (PWYW) no Brasil, especificamente na cidade do Rio de Janeiro, na cafeteria Curto Café, quais foram as motivações para tal implementação e os resultados auferidos. Apresenta-se uma breve resenha bibliográfica sobre os métodos de precificação consolidados e sobre alguns experimentos no exterior que utilizam este método. Foi realizado um estudo de caso e uma pesquisa de campo para a coleta dos dados. Concluiu-se que este recente modelo de precificação é capaz de gerar resultados eficientes, embora haja ressalva de que as condições mercadológicas se alteraram ao longo do estudo.

Palavras-chave: “*Pay-What-You-Want*”; Precificação; Estudo de Caso.

ABSTRACT

This research investigates the use of the pay-what-you-want (PWYW) pricing model in Brazil, specifically in the city of Rio de Janeiro, at the Curto Café coffee shop, what were the motivations for such implementation and the results obtained. A brief bibliographic review of consolidated pricing methods and some overseas experiments using this method is presented. Was conducted a case study and a field research for data collection. It was concluded that this recent pricing model is capable of generating efficient results, although there is a caveat that market conditions have changed throughout the study.

Keywords: “*Pay-What-You-Want*”; Pricing; Case Study.

1. INTRODUÇÃO

O preço é uma variável essencial para uma empresa e certamente impacta na rentabilidade de um produto ou serviço (Canever, Gasparetto, Lunkes & Schnorrenberger, 2012; Monroe, 2003). Os métodos de precificação permanecem como assuntos de interesse e estudo por acadêmicos e praticantes do mercado sem que exista um consenso claro sobre qual método é o melhor, mas sim a aplicabilidade do método mais adequado para cada porte empresarial ou área de atuação (Ansoff, 1975; Assef, 2005; Wernke, 2005). A definição do preço perpassa aspectos técnicos, culturais, financeiros, mercadológicos e tributários. Esta complexidade e o desenvolvimento de novos métodos e técnicas que venham a alcançar resultados melhores do que os métodos já consolidados são fatores que motivam a presente pesquisa.

Recentemente, as relações entre os mercados vêm mudando e se tornando cada vez mais personalizadas e pessoais. Simultaneamente, há uma participação mais ativa dos consumidores. A união desses dois fatores de mudança, mercado personalizado e participação ativa dos consumidores,

tornou-se o ponto relevante do estudo e a lacuna da pesquisa dos modelos de precificação. Assim, um novo mecanismo de precificação participativo e que vem ganhando adeptos entre teóricos e profissionais de mercado, ao menos para alguns casos, é denominado “*pay-what-you-want*” ou “pague o quanto quiser” (Kim, Natter & Spann, 2009).

O “*pay-what-you-want*” (PWYW) inova ao delegar a função da escolha do preço para o consumidor, retirando-a da empresa. Segundo Kim *et al.* (2009), neste método o cliente simplesmente escolhe o quanto quer pagar pelo produto ou serviço oferecido, podendo optar inclusive por um pagamento nulo.

A indagação inicial refere-se à viabilidade de se estabelecer o PWYW com sucesso no Brasil, especialmente na cidade do Rio de Janeiro, dada a presença de uma cultura urbana e regional bastante peculiar. Assim, esta pesquisa teve como objetivo investigar se, sob determinadas condições mercadológicas e com um público de cultura carioca, o modelo PWYW é capaz de gerar resultados e quais seriam as motivações para tal implementação.

Para responder a essas questões, a metodologia utilizada baseou-se em uma revisão bibliográfica descritiva sobre os modelos padrões de precificação e sobre o PWYW. Adicionalmente, para trazer mais robustez às conclusões e para testar a aplicabilidade do modelo no contexto carioca, foi realizado um estudo de caso com a cafeteria Curto Café, que já aplica o PWYW há mais de três anos, cuja coleta dos dados se deu por meio de entrevista aberta feita com os donos da cafeteria em campo. O estudo de caso aprofundou e detalhou os conceitos apresentados através de sua aplicação prática e focou, principalmente, no estudo da variação das vendas e da receita da cafeteria após a implementação do modelo, a fim de identificar se as características culturais, comportamentais e/ou econômicas influenciaram nos resultados que são obtidos atualmente pela empresa.

Além desta introdução o trabalho conta com três seções e as considerações finais. Na sequência, apresentam-se os modelos de precificação da microeconomia clássica; o *cost-plus pricing*, (preço-sobre-custo); o *share-driven pricing*, (precificação por fatia de mercado); o *customer-driven pricing*, (preço baseado no cliente) e a *strategic pricing*, (precificação estratégica). Na seção seguinte, o modelo PWYW será detalhadamente explicado. O estudo de caso do Curto Café é exposto na quarta seção, onde foram comparadas variáveis de estudo pré e pós aplicação do PWYW para testar se o sistema foi capaz de melhorar os resultados da cafeteria. Nas considerações finais apresentam-se um resumo sobre as conclusões obtidas a partir dos capítulos e a consolidação do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Os Modelos Tradicionais de Precificação

A Teoria Clássica estabelece que os preços são decorrentes da interação entre ofertantes e demandantes dentro de um mercado e reflete, em última instância, todas as informações contidas no produto e/ou serviço que está sendo negociado (Burns, Quinn, Warren & Oliveira, 2013).

Berto e Beulke (2012) apontam que “historicamente a formulação dos custos tem sua atenção voltada para a apuração dos valores da fase de produção.” A Administração Científica, por sua vez, fortaleceu a visão de precificação baseada nos custos de produção. Contudo, com o aperfeiçoamento das técnicas de marketing no mercado e grande crescimento da concorrência, os consumidores sofisticaram suas demandas e tiveram maior influência no mercado. Com essa mudança radical nas relações de ofertas e demandas, as empresas voltaram sua atenção para questões subjetivas desse relacionamento (Dekhili & Connan-Ghesquiere, 2013).

Nos últimos anos, autores como, Gneezy, Gneezy, Nelson e Brown (2010), Kunter (2015), Schmidt, Spann e Zeithammer (2015) e Tudón (2015), vem tentando adaptar a teoria para englobar estes avanços, com o argumento de que, por exemplo, os mercados possuem falhas. Com estas falhas, os preços não refletem perfeitamente apenas a relação entre oferta e demanda. Sob esse novo entendimento sobre a formação dos preços, diversas pesquisas vem sendo estimuladas, o que sugere o fato de que não há um consenso sobre uma metodologia única para precificação.

O modelo de precificação da microeconomia neoclássica, Teoria da Firma, é um dos mais conhecidos da literatura (Varian, 2006). Neste modelo as empresas escolhem sua oferta no ponto em

que esta iguala a demanda. Para fazer isso as empresas precisam resolver um problema de maximização de lucro.

Para firmas inseridas em um mercado competitivo, caso de grande parte das empresas, a receita marginal é igual ao preço porque sua receita é dada por sua venda total: quantidade multiplicada pelo preço. Então, a firma competitiva, na realidade, não escolhe seu preço, mas o toma como dado pelo mercado (Varian, 2006).

O mercado de bens *tradables*, cujos produtos sofrem concorrência externa, como petróleo e soja, é um exemplo onde este ajuste via preço ocorre instantaneamente a partir do mercado organizado. Outro exemplo mais recente é o caso da empresa de transporte de passageiros Uber, criada em 2009 nos Estados Unidos. Através de um aplicativo de celular, esta empresa conecta motoristas a passageiros, sendo que a tarifa do percurso é calculada de acordo com a quantidade de motoristas disponíveis e de passageiros demandando o serviço, ou seja, sistema de oferta *versus* demanda.

Muitas empresas tentam aplicar modelos similares ao da Teoria da Firma. O modelo de finanças de preço-sobre-custo (*cost-plus pricing*), por sua vez, busca garantir a rentabilidade da firma ao fixar o preço acima do custo unitário do produto/serviço. Segundo Nagle e Hogan (2014), esse modelo é, em tese, um guia simples para lucratividade, mas na prática é uma forma trivial que afeta a desempenho financeiro das organizações.

Na visão de Nagle e Hogan (2014), muitas empresas entenderam os efeitos adversos que o método *cost-plus pricing* pode gerar sobre o lucro e a real necessidade dos preços refletirem as necessidades do mercado. Para tentar contornar esta questão, algumas empresas decidiram tirar a decisão da precificação, que antigamente era exclusiva do departamento financeiro, e atribuíram essa responsabilidade para os departamentos de marketing e vendas. É partir desta nova configuração que vem ganhando espaço o método conhecido como determinação de preço baseado no cliente (*customer-driven pricing*), o qual considera que o comportamento de compra dos consumidores é impactado por diferentes necessidades, preferências e poder de compra (Kohlia & Surib, 2011; Larentis, Milan, Toni & Gava, 2013).

Entender as condições do mercado e a demanda de seus consumidores, de acordo com esse modelo, é essencial. Berto e Beulke (2012) traduzem de forma ilustrativa esse entendimento das necessidades do mercado quando dizem que mesmo que haja alguma redução nos preços de máquinas de escrever ou de discos de vinil, não se reativará a produção e a venda desses produtos, pois a partir do avanço tecnológico, esses produtos não fazem mais parte do cotidiano dos consumidores.

Outro método de precificação é o baseado em metas de *market-share* (*share-driven pricing*). De acordo com este método, vale a pena variar os preços, principalmente para baixo, com o objetivo de conquistar mais clientes. A hipótese é de que a ampliação do mercado acabará gerando mais lucro. Um exemplo clássico de empresa que utiliza os baixos preços para dominar o *market-share* é o *Walmart*, empresa americana fundada por Sam Walton em 1962 (Nagle & Hogan, 2014; Walton, 1993).

A aplicação do modelo de preço baseado no cliente leva a frequentes críticas pela área financeira às áreas de marketing e vendas por cortar os preços, enquanto o marketing censura finanças e produção por custos excessivos. Para resolver o problema de preços baseados nos custos é preciso mais do que um rápido conserto. Essa situação requer uma análise reversa completa sobre os processos organizacionais, começando pelos consumidores o que resulta no modelo de precificação estratégica (*strategic pricing*) que busca atingir mais rentabilidade através do gerenciamento de diversos itens, além do nível do preço. (NAGLE e HOGAN, 2014).

2.2 O Sistema de Precificação PWYW

A literatura sobre precificação deixa claro que não existe uma aceitação unanime sobre qual o melhor método para a determinação de preços. Consequentemente, pesquisadores e agentes de mercado estão constantemente a procura de novas técnicas de precificação mais eficientes. Uma das propostas é a do PWYW, onde o cliente é quem decide o quanto deseja pagar pelo produto ou serviço.

O PWYW é uma estratégia na qual o responsável pela determinação do preço é o próprio consumidor e não a empresa. Segundo Kim *et al.* (2009) o modelo “*pay what you want*” é um mecanismo de precificação participativo que delega integralmente a responsabilidade de definir o preço do produto e/ou serviço para o comprador. Os lojistas simplesmente oferecem seus serviços sob as condições do PWYW e o consumidor decide o preço que pagará.

Este modelo contradiz a teoria econômica clássica, pois, segundo essa, o cliente sempre escolheria pagar um valor nulo por conta de ganhos de utilidade e bem-estar. Contudo, evidências empíricas mostram que a estratégia de PWYW vem sendo implementada com sucesso em diversos mercados (Tudón, 2015).

Uma possível explicação para o resultado positivo obtido com o modelo PWYW vem dos estudos de economia comportamental que mostraram que o comportamento de maximização da utilidade individual, fundamento da economia clássica, pode não representar bem o mundo real (Kahneman & Krueger, 2006). Esta literatura mostra que aspectos pró-sociais como justiça, reciprocidade e aceitação afetam as escolhas dos consumidores. Isto é, os indivíduos estão dispostos a sacrificar seus próprios recursos em prol de uma alocação mais igualitária, onde os indivíduos podem ser altruístas. Por isso, os consumidores poderiam estar dispostos a abrir mão de um ganho financeiro quando se deparam com o sistema de PWYW.

Pode-se destacar a eficiência do PWYW como estratégia de marketing para aumentar a base de clientes (Kim, Natter & Spann, 2014), como estratégia para aumentar a disposição dos consumidores a realizarem doações para caridade (Gneezy *et al.* 2010) e, principalmente, pode-se destacar o sucesso do PWYW também como método para aumentar as vendas e as receitas (Johnson & Cui, 2013). Uma característica em comum para os casos de sucesso é o custo marginal baixo dos produtos e/ou serviços oferecidos.

O PWYW é especialmente eficiente quando os custos marginais são baixos, quando a sobreprodução não é um problema para a empresa ou quando o produto e/ou serviço é difícil de ser valorado (Tudón, 2015; Schmidt, Spann & Zeithammer, 2015). Logo, não é uma prática a aplicabilidade desse modelo na indústria de carros ou em marcas de luxo, por exemplo.

2.3 A Cafeteria Curto Café

A cafeteria foi fundada por dois amigos, em abril de 2012, no prédio do Terminal Menezes Cortes no centro do Rio de Janeiro. No início, a cafeteria dividia espaço com uma copiadora. Seu público alvo era formado basicamente pelos clientes da copiadora e alguns funcionários de empresas da região que passavam por lá. Assim que inaugurou, a cafeteria trabalhava com preços fixos, seguindo a lógica de precificação do modelo de *cost-plus pricing*. Os preços praticados nesta época eram muito parecidos com de seus concorrentes, pois o cálculo do custo unitário, levando em consideração os custos operacionais e de produção, ainda não era bem definido na empresa.

Em um determinado momento os empresários perceberam a capacidade de expansão que a cafeteria teria com a mudança da estratégia de precificação do *cost-plus pricing* para o modelo *share-driven pricing*. Um dos problemas desta estratégia de precificação identificado por Nagle e Hogan (2014) é que, muitas das vezes, a adoção de preços muito baixos não é sustentável no médio-longo prazo. Nessa fase, a cafeteria já possuía públicos distintos e os preços adotados eram: café expresso pequeno R\$ 2,00; café expresso grande R\$ 3,00; cappuccino grande R\$ 3,50.

Segundo os empresários, o Curto Café ganhou mais força com os preços populares, mas eles ainda não estavam satisfeitos com os preços praticados. Assim como Schmidt, Spann e Zeithammer (2015) os donos da cafeteria acreditavam que diferentes consumidores pagariam diferentes valores pelo mesmo produto/serviço. Perguntados mais especificamente sobre a motivação que tiveram para adotar o sistema PWYW, os empresários responderam que acreditavam que ter preços fixos é ineficiente e exclui muitas possibilidades. “Víamos frequentadores sugerindo o aumento dos preços e ao mesmo tempo, outras pessoas não podendo frequentar porque o valor era alto para elas”.

A partir de maio de 2013 a cafeteria passou a praticar o modelo PWYW, onde o consumidor pode pagar o quanto achar que vale a experiência vivida na cafeteria (essa experiência inclui a

prestação do serviço, apreciação do café diferenciado, utilização de recursos disponibilizados no espaço, como *wi-fi*, por exemplo).

Até o momento, no conhecimento dos autores, os estudos sobre PWYW só analisaram os resultados obtidos com a aplicação da estratégia em países desenvolvidos. Mesmo sem um referencial brasileiro de sucesso, os empresários arriscaram e inovaram com esse novo modelo de precificação. Essa nova gestão quebrou alguns paradigmas como, por exemplo, de que o novo modelo de negócio não daria certo, pois as pessoas se aproveitariam da situação para pagar pouco ou até mesmo nada. Como abordado Mak, Zwik e Rao (2010) existe a possibilidade do modelo PWYW funcionar mesmo que o indivíduo seja um clássico *homo-economicus*.

Com essa mudança radical no modelo de precificação e com algumas questões de negociação com os donos da loja onde estavam inicialmente, a cafeteria passou a ocupar um espaço maior no 2º andar do prédio do Terminal Menezes Cortes. Essa permanência no prédio, acreditam os empresários, foi fundamental para o fortalecimento da marca. Para eles, o marketing mais efetivo foi o de boca a boca que, por sua vez, tem resultado em novos clientes indicados por consumidores que naturalmente se encantaram pela qualidade do serviço e do produto oferecidos (Sernovitz, 2012). Vale ressaltar que a cafeteria possui uma página nas redes sociais e que, de certa forma, funciona como uma divulgação “boca a boca” na era digital, pois seus clientes compartilham fotos e comentários com toda sua rede de amigos.

3. METODOLOGIA

3.1 Descrição dos dados

Excluídos os primeiros seis meses da fundação e instalação da empresa, foram analisados os dados entre outubro de 2012 e outubro de 2015, comparando-se o modelo atual através da estratégia de PWYW e o modelo antigo aplicado com a estratégia clássica de precificação de *market-share driving*. Para tal, foram analisados o volume de vendas e o faturamento da empresa, divididos em ciclos semestrais, de acordo com os seguintes períodos:

- 1) fase com os preços fixos;
- 2) fase de transição para o modelo de PWYW;
- 3) fase de consolidação do modelo PWYW (esta fase tem duração total de 2 anos e está dividida em quatro ciclos semestrais, [3a; 3b; 3c e 3d] que serão comparados entre si para que se possa confirmar o crescimento da empresa e para verificar qual o preço médio pago nesta fase do modelo).

A tabela 1 a seguir mostra os resultados mensais: da quantidade total de bebidas vendidas (cafés e cappuccinos), do faturamento, do preço médio pago pelo consumidor em cada período.

Tabela 1 – Demonstrativo de vendas por período

Período	Com preço fixo			
	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
out/12	1.896	R\$ 4.487,00	R\$ 2,37	R\$ 2,37
nov/12	1.936	R\$ 4.520,50	R\$ 2,33	R\$ 2,32
dez/12	1.251	R\$ 2.708,00	R\$ 2,16	R\$ 2,13
jan/13	2.378	R\$ 5.468,50	R\$ 2,30	R\$ 2,25
fev/13	1.631	R\$ 3.790,50	R\$ 2,32	R\$ 2,26
mar/13	3.224	R\$ 8.607,50	R\$ 2,67	R\$ 2,58
Total do ciclo	12.316	R\$ 29.582,00	R\$ 2,36	R\$ 2,32

Período	Fase de transição do modelo de precificação			
	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
abr/13	4768	R\$ 16.397,00	R\$ 3,44	R\$ 3,31
mai/13	4.739	R\$ 16.409,50	R\$ 3,46	R\$ 3,32
jun/13	5.372	R\$ 17.644,00	R\$ 3,28	R\$ 3,14
jul/13	6.541	R\$ 20.395,80	R\$ 3,12	R\$ 2,98
ago/13	8.427	R\$ 25.935,10	R\$ 3,08	R\$ 2,93

set/13	6.262	R\$ 20.706,10	R\$ 3,31	R\$ 3,14
Total do ciclo	31.341	R\$ 101.090,50	R\$ 3,28	R\$ 3,14

Período	Fase de consolidação 1			
Mês	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
out/13	5.472	R\$ 17.912,75	R\$ 3,27	R\$ 3,09
nov/13	6.264	R\$ 22.231,50	R\$ 3,55	R\$ 3,34
dez/13	5.715	R\$ 23.276,65	R\$ 4,07	R\$ 3,79
jan/14	5.348	R\$ 18.087,25	R\$ 3,38	R\$ 3,13
fev/14	5.939	R\$ 21.797,95	R\$ 3,67	R\$ 3,38
mar/14	6.288	R\$ 23.748,55	R\$ 3,78	R\$ 3,44
Total do ciclo	29.554	R\$ 109.141,90	R\$ 3,62	R\$ 3,36

Período	Fase de consolidação 2			
Mês	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
abr/14	7.975	R\$ 30.035,25	R\$ 3,77	R\$ 3,41
mai/14	10.675	R\$ 40.442,10	R\$ 3,79	R\$ 3,41
jun/14	8.768	R\$ 34.549,25	R\$ 3,94	R\$ 3,54
jul/14	12.058	R\$ 48.233,25	R\$ 4,00	R\$ 3,59
ago/14	13.252	R\$ 49.801,10	R\$ 3,76	R\$ 3,36
set/14	14.755	R\$ 51.899,75	R\$ 3,52	R\$ 3,13
Total do ciclo	59.508	R\$ 224.925,45	R\$ 3,80	R\$ 3,41

Período	Fase de consolidação 3			
Mês	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
out/14	14.827	R\$ 54.060,50	R\$ 3,65	R\$ 3,23
nov/14	11.407	R\$ 42.827,25	R\$ 3,75	R\$ 3,31
dez/14	9.847	R\$ 39.487,00	R\$ 4,01	R\$ 3,51
jan/15	8.087	R\$ 31.449,00	R\$ 3,89	R\$ 3,36
fev/15	8.131	R\$ 32.214,00	R\$ 3,96	R\$ 3,38
mar/15	13.715	R\$ 51.821,50	R\$ 3,78	R\$ 3,18
Total do ciclo	51.187	R\$ 197.798,75	R\$ 3,84	R\$ 3,33

Período	Fase de consolidação 4			
Mês	Quant. bebidas	Faturamento	Preço médio pago	Preço médio deflacionado
abr/15	12.573	R\$ 49.840,00	R\$ 3,96	R\$ 3,32
mai/15	16.147	R\$ 62.127,00	R\$ 3,85	R\$ 3,20
jun/15	17.901	R\$ 66.528,00	R\$ 3,72	R\$ 3,06
jul/15	21.242	R\$ 77.306,50	R\$ 3,64	R\$ 2,98
ago/15	18.621	R\$ 71.435,00	R\$ 3,84	R\$ 3,14
set/15	18.032	R\$ 65.749,00	R\$ 3,65	R\$ 2,96
Total do ciclo	91.943	R\$ 343.145,50	R\$ 3,77	R\$ 3,11

Fonte: Elaboração própria com base nos dados fornecidos pelos donos do Curto Café.

Para que se possa fazer uma análise adequada dos valores, o faturamento mensal do Curto Café foi devidamente deflacionado e assim apresenta-se na última coluna da tabela o preço médio mensal deflacionado. Com uma análise mais detalhada, é possível perceber o crescimento gerado pela mudança de estratégia de precificação ao longo dos semestres. A Tabela 1 mostra o aumento na quantidade de bebidas vendidas, crescimento do faturamento e até mesmo aumento no preço médio unitário pago pelos clientes.

Com esses resultados, pode-se inferir que a experiência proporcionada pelo sistema PWYW agrega muito valor na visão de seus consumidores e, no caso da cafeteria, proporciona até mesmo o aumento nos preços praticados pelos consumidores.

A seguir, o gráfico 1 aponta os valores do faturamento deflacionado (de acordo com o índice IPCA) de cada período e a quantidade total de bebidas vendidas por período, com base nos dados fornecidos pelos donos do Curto Café, com preços deflacionados pelo índice do IPCA de cada período (IPEA).

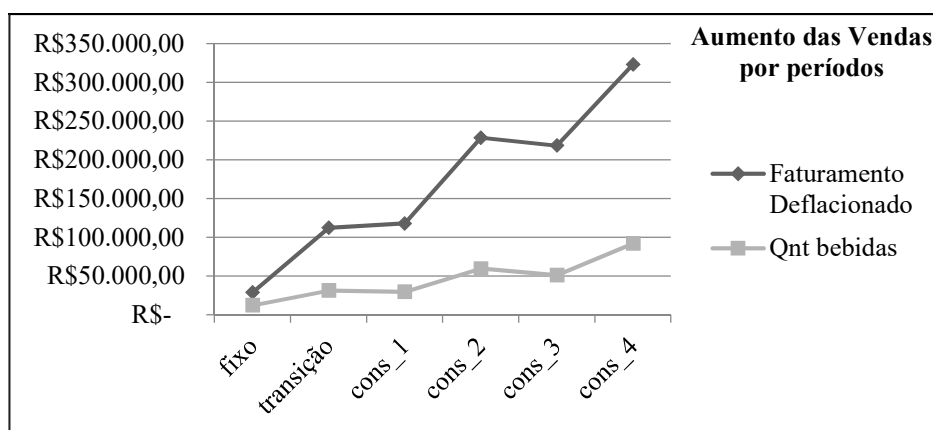


Gráfico 1 – Análise do aumento das vendas de acordo com os períodos

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

A seguir, o gráfico 2 complementa a análise demonstrando percentualmente o crescimento entre os períodos das bebidas vendidas e do faturamento deflacionado. Identifica-se um crescimento no faturamento significativo ao longo dos períodos, tendo como destaques as fases de consolidação 2 e 4 que corresponderam ao período de abril/14 a setembro/14 e de abril/15 a setembro/15, respectivamente, com base nos dados fornecidos pelos donos do Curto Café com preços deflacionados pelo índice do IPCA de cada período (IPEA).

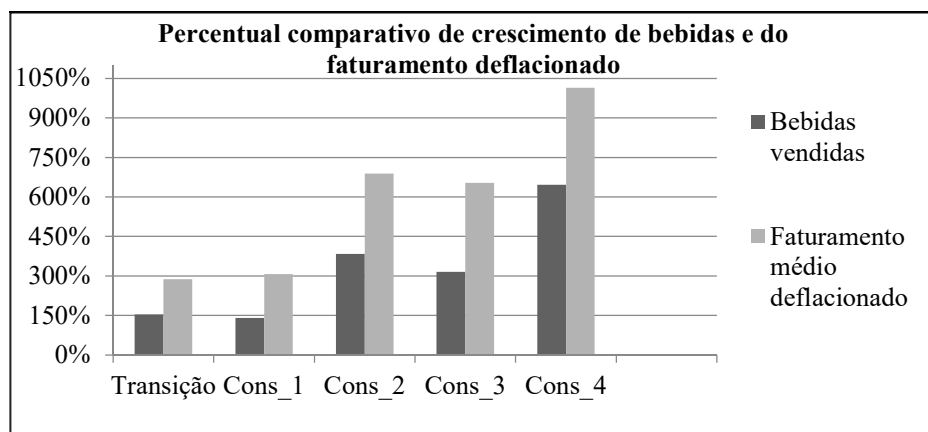


Gráfico 2 – Percentual comparativo de crescimento de bebidas e do faturamento deflacionado entre os períodos e a fase de preços fixos

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

Uma análise mais aprofundada acerca dos dados apresentados acima será feita na subseção a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com os dados apurados na seção anterior, há evidências do crescimento da cafeteria após a adoção das novas práticas. A cafeteria alavancou em 287% o faturamento nominal, a partir da fase de transição e acredita-se que o resultado se deu por conta da maior visibilidade proporcionada pela estratégia de PWYW.

As condições mercadológicas sofreram alterações, não podendo todo o resultado das variações em vendas ser atribuído apenas ao sistema de precificação. Contudo, também não foram apenas as mudanças mercadológicas que afetaram fortemente a rentabilidade da cafeteria. Nas vendas houve uma consolidação em um nível superior, com um crescimento percentual de 647% entre a última fase analisada (consolidação 4) com relação ao primeiro semestre (preços fixos). O crescimento

acumulado do faturamento durante os períodos estudados foi de 1.015% desde a fase de preços fixos até a última fase de consolidação em 2015.

Para fins apenas de reconhecimento da presença de variáveis não controladas, para tentar contornar essa fragilidade, o estudo buscou apresentar que outras mudanças ocorreriam durante o período e que também poderiam ter impactado nos resultados, tais como: uma expansão do público alvo e a mudança no ambiente da cafeteria, que a partir da fase de transição (abril de 2013) passou a contar com mais espaço. Muito embora, desde o início tenham sido mantidas as mesmas características do ambiente com a disponibilidade de sofás, *pufs* e *wifi* para seus clientes. Então, também não é possível afirmar que a mudança de espaço tenha sido um fator relevante no crescimento dos resultados da cafeteria.

Os funcionários do início foram mantidos e sem qualquer tipo de treinamento durante o período. O aumento na equipe de funcionários ocorreu como consequência do aumento das vendas e não como uma estratégia de mudança organizacional.

Apesar de uma máquina de café mais eficiente ter sido alugada, a quantidade e qualidade das máquinas também não sofreram alterações consideráveis. Quanto ao espaço, a loja mudou para um lugar maior, mas permaneceu no mesmo centro comercial do Terminal Menezes Cortes. Ou seja, não houve uma mudança de demanda que pudesse ser relacionada à região de localização da loja. Além disso, nenhuma estratégia de gestão, como corte de custos ou investimento em marketing foi realizada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A correta e adequada definição do método de precificação a ser utilizado pode ser determinante para o sucesso de uma empresa. Este estudo explicou brevemente como funcionam os métodos de precificação, sendo eles: 1) microeconomia clássica; 2) de *cost-plus*; 3) *customer-driven*; 4) de *share-driven*; 5) estratégico e 6) *pay what you want*

No método da microeconomia clássica foi possível ver que o preço é determinado livremente através da interação entre ofertantes e demandantes. Já o método de *cost-plus pricing* consiste na fixação do preço acima dos seus custos de produção. Na técnica de *customer-driven pricing* foi explicitado que o foco da empresa é maximizar seu preço, buscando adequar seu produto/serviço às necessidades do cliente. No que se refere à técnica de *share-driven pricing*, foi apresentado que o foco é baixar preços para aumentar o lucro, via aumento de mercado (*market-share*). Por fim, a precificação estratégica engloba um universo maior de variáveis, inclusive as consideradas nos outros tipos de precificação e, assim, busca dar maior robustez ao processo de determinação de preços.

O PWYW é um método inovador em que a decisão do preço é transferida inteiramente para o consumidor. Em uma primeira impressão esta estratégia parece fadada ao fracasso, especialmente se a teoria econômica clássica estiver como base do pensamento.

Esta pesquisa relatou a primeira fase de um estudo em andamento, o que resultará em produções futuras. Esta análise inicial buscou verificar a aplicabilidade do PWYW em um ambiente diferente dos encontrados na literatura usada no estudo, considerando ainda que a cafeteria Curto Café está localizada no centro do Rio de Janeiro, se encontrando em determinada condição mercadológica e possuindo um público peculiar. A relevância deste estudo de caso advém das diferenças culturais e sociais que existem entre os países estudados na literatura – desenvolvidos – e o Brasil – um país em desenvolvimento, com alto índice de corrupção e baixa escolaridade. Dado que as motivações do PWYW são baseadas em características comportamentais do ser humano, seria razoável encontrar resultados diferentes para países diferentes. Contudo, o estudo de caso do Curto Café mostrou que o modelo PWYW também pode ser aplicado com sucesso no Brasil e, possivelmente em outros países emergentes.

As evidências do sucesso do PWYW no Curto Café são empíricas, sendo necessária a continuidade em estudos futuros. O que se pode concluir com os resultados do período analisado é que, mesmo com a inflação e a mudança do local da cafeteria, houve um grande crescimento das vendas e do faturamento no Curto Café, aparentemente por consequência da adoção da estratégia de

PWYW corroborado por outras ações. O entendimento do negócio que os donos têm é fundamental para o sucesso organizacional, pois eles pensam na empresa como sendo não somente uma cafeteria que produz bens e/ou serviços, mas como algo que faz com que as pessoas desejem fazer negócios com ela (Levitt, 1990).

Portanto, é importante manter em mente que inovações nos sistemas de precificação e suas aplicações a diferentes contextos, culturas e mercados podem gerar resultados melhores do que os sistemas de precificação tradicionais. As relações mercadológicas parecem estar cada vez mais humanizadas e pessoais e o sistema PWYW se adequa bem a esta realidade.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. **California Management Review**, v. 18, p. 21-33, 1975.
- ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços: aspectos mercadológicos, tributários e financeiros para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERTO, D.; BEULKE, R. **Precificação: Sinergia do Marketing + Finanças**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BURNS, J.; QUINN, M.; WARREN, L.; OLIVEIRA, J. **Management Accounting**. McGraw Hill Education, 2013.
- CANEVER, F. P.; GASPARETTO, V.; LUNKES, R. J.; SCHNORRENBERGER, D. Formação de preços: um estudo em empresas industriais de Santa Catarina. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, v. 17, n. 2, p. 14-27, 2012.
- DEKHILI, S.; CONNAN-GHESQUIRE, C. La politique de prix « Pay What You Want » partage du pouvoir ou action de communication. **Gestion**, v. 2000, p. 15-29, 2013.
- 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.
- JOHNSON, J.; CUI, A. To Influence or Not to Influence: External Reference Price Strategies in Pay-What-You-Want Pricing. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 275-281, 2013.
- KAHNEMAN, D.; KRUEGER, A. Developments in the measurement of subjective well-being. **Journal of Economic Perspectives**, v. 20, p. 3-24, 2006.
- KIM, J. 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.
- KIM, J. Y.; NATTER, M.; SPANN, M. Sampling, Discounts or Pay-What- You-Want: Two Field Experiments. **International Journal of Research in Marketing**, v. 31, n. 3, p. 327-334, 2014.
- KOHLIA, C.; SURIB, R. The price is right? Guidelines for pricing to enhance profitability. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 563-573, 2011.
- KUNTER, M. Exploring the Pay-What-You-Want Payment Motivation. **Journal of Business Research**, v. 68, p. 2347-2357, 2015
- LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Análise**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.
- LEVITT, T. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAK, V.; ZWICK, R.; RAO, A. R. **Pay-What-You-Want As A Profitable Pricing Strategy: Theory And Experimental Evidence**. Proceedings of the management science and operations seminar series, Cambridge, UK: Cambridge University, 2010.
- MONROE, K. B. **Pricing making profitable decisions**. New York: McGraw-Hill/Irwin (international edition), 2003.
- NAGLE, T.; HOGAN, J. **The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably**. Abingdon: Routledge, 2014.
- SCHIMIDT, 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, 2015.

- SERNOVITZ, A. **Marketing boca a boca: como as empresas inteligentes levam as pessoas a falar delas**. São Paulo: Cultrix, 2012.
- TUDÓN, J. Pay-What-You-Want Because I Do Not Know How Much to Charge You. **Economics Letters**, v. 137, p. 41-44, 2015.
- VARIAN, H. **Microeconomia – Uma Abordagem Moderna**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2006.
- WALTON, S.; HUEY, J. **Made in America**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- WERNKE, R. **Análise de Custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOBRE OS AUTORES

DENISE MARTINS MARQUES é graduada em Administração pela Universidade Federal Fluminense (UFF).

E-mail: denisem.marques@yahoo.com.br

MARIANA MARINHO DA COSTA LIMA PEIXOTO é Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/FACE/UFMG), mestre em Administração pela Universidade Federal Fluminense (PPGAd/UFF) e bacharel em Administração com MBA em Finanças Corporativas e Mercado de Capitais (UFF). Professora de Administração e Marketing da Universidade Santa Úrsula (USU), professora contratada nos MBAs do NPG/FAF da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e no MBA de Gestão Estratégica de Pessoas da Universidade Estácio de Sá.

E-mail: mpeixoto.mariana@gmail.com

ARIEL LEVY é Doutor em Economia pela Universidade Federal Fluminense 2013, mestre em Administração pelo IBMEC em 2003 e Engenheiro Eletricista pela Universidade Federal Fluminense em 1982. Professor Adjunto da Universidade Federal Fluminense vinculado ao Departamento de Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e Coordenador do Curso de Graduação em Administração. Professor do quadro permanente do PPGAd - UFF e colaborador no Curso de Especialização em Administração Pública da UFF (CEAP).

E-mail: alevy@id.uff.br