

RELATIVE RELEVANCE TO QUEUES FOR CUSTOMERS OF A CHAIN OF FAST-FOOD

Danielle Kolansk

*Bacharel em Administração
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Uajará Pessoa Araujo

*Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Paulo Fernandes Sanches Junior

*Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Fabício Molica de Mendonça

*Professor da Universidade Federal de São João Del Rey – UFSJ
Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

ABSTRACT

The objective was evaluate the relative importance of the queue, more specifically, the perceived time in the queue, compared to other indicators that affect the evaluation of quality of service offered by a store fast-food chain located in malls. Following indications taken from the literature of Queueing Theory, was implemented this case study, with descriptive and explanatory bias, predominantly quantitative with statistical data collected from a structured questionnaire. The data indicate that the queue is not the most important aspect in choosing the Store, because other factors act as qualifiers. But, in the other hand, also indicate that the Store, at peak times, works at the acceptable limit in terms of size and length of queues or that the system is auto-adjustable.

Keywords: *Queueing; Perception in Queues; Food Service*

RELEVÂNCIA RELATIVA DE FILAS PARA CLIENTES DE UMA CADEIA DE FAST-FOOD

Danielle Kolansk

*Bacharel em Administração
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Uajará Pessoa Araujo

*Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Paulo Fernandes Sanches Junior

*Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Fabício Molica de Mendonça

*Professor da Universidade Federal de São João Del Rey – UFSJ
Professor do Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

RESUMO

O objetivo foi avaliar a importância relativa da fila, mais especificamente, o tempo percebido na fila, em comparação com outros indicadores que afetam a avaliação da qualidade do serviço oferecido por uma loja da cadeia de fast-food localizadas em shopping centers. Seguindo indicações retirados da literatura de Teoria de Filas, foi implementado este estudo de caso, com viés descritiva e explicativa, predominantemente quantitativa, com dados estatísticos recolhidos a partir de um questionário estruturado. Os dados indicam que a fila não é o aspecto mais importante na escolha da loja, pois outros fatores atuam como qualificadores. Mas, por outro lado, também indicam que a loja, nas horas de ponta, funciona no limite aceitável em termos de tamanho e comprimento das filas de espera ou de que o sistema é auto-ajustável.

Palavras chaves: *Filas; Percepção em filas; Serviço de alimentação*

1 INTRODUÇÃO

As filas são consideradas corriqueiramente como instrumento gerencial das operações, à semelhança do estoque, ajustando procura e oferta de um serviço por um lado, associado aos inconvenientes para o demandante do serviço, na outra ponta. Mas pode assumir papel mesmo crucial, como no caso das filas de transplantes, ou para se abandonar um navio em vias de se adernar e mesmo no atendimento crítico em pronto-socorro. Em um ponto intermediário pelo que representa em termos de custos, estariam as filas de caminhões para escoamento da safra e novamente, de navios, para atracação.

Existem diversas óticas para lidar com as filas. A pesquisa operacional buscaria a otimização: assegurar o nível de serviço requerido para o negócio empregando um mínimo de recursos. Também poderia construir uma modelagem matemática e oferecer ao gerente dados para assegurar ao cliente um limite máximo de espera, como em Zhao, Hou e Gilbert (2014). A psicologia social se debruçaria sobre o usuário procurando-lhe a resposta a impulsos da ambiência, mais ou menos agradável e, por exemplo, da maior ou menor previsibilidade quanto ao tempo para atendimento, condicionando o resultado às características pessoais, mesmo estado de espírito, dos envolvidos. Já Marketing poderia mesmo intentar caracterizar a fila como testemunho da excelência do produto demandado – mas ciente do efeito halo: cliente de um restaurante pode reclamar da comida, mesma que ela seja totalmente aceitável, se o processo envolvido no serviço, incluindo a espera, for percebido como inapropriado (DAVIS; HEINEKE, 1998).

Por estranho que possa soar à primeira vez, além de Davis e Heineke (1998), as pesquisas destacam a **satisfação com o tempo de espera** (*waiting time satisfaction*), função do tempo percebido na fila, da satisfação com as informações recebidas em casos de atrasos e a satisfação com a ambientação, entre outros pontos. A satisfação com o tempo de espera determinaria (parcialmente) a satisfação do serviço como um todo e também influenciaria a fidelização do cliente para igual satisfação geral – enquanto que o tempo percebido da espera, isoladamente, não teria influência direta na satisfação com o serviço, tampouco sob a fidelização (BIELEN; DEMOULIN, 2007).

As pesquisas empíricas (estudos de simulação em laboratórios ou estudos de campo) subordinadas a tais óticas, adotam como premissa auto justificadora que a gestão das filas e da ambiência que lhe serve de envoltória são relevantes às organizações, pelo reflexo em custo e nas decisões de consumo. Isso propiciou considerável repositório de conhecimento sobre filas e reações das pessoas a elas. Conquanto, tomado em agregado, há riscos nas generalizações dos achados, pois o fenômeno seria função do tipo de clientes e da situação (DURRANDE-MOREAU, 1999).

Exemplificando: o custo da espera, em termos de custo financeiro, custo de oportunidade e custo social, pode ser tão alto como a perda de uma conexão aérea ou tão pequeno quanto a espera em uma fila de supermercado – mesmo que em ambos casos incorra em insatisfação, que dependerá mais das urgências e das situações pessoais do que o tempo efetivo ou percebido de espera (CAMERON; BAKER; PETERSON; BRAUNSBERGER, 2003). Pesquisa feita com 500 universitários usuários de restaurante *fast-food* em Shopping Center indica que a atividade (lanche) é associada a outras de entretenimento, como compras, passeio, cinema: apenas 9,3% vai ao Shopping Center exclusivamente para se alimentar. Talvez em função disso, na mesma pesquisa, o tempo na fila de espera foi o vigésimo-primeiro item em importância entre 45 atributos estudados – portanto, em uma posição intermediária – depois de higiene, sabor, pedidos e preços corretos; mesmo que dos 15 restaurantes analisados, apenas um obteve grau satisfatório quanto ao tempo de espera na fila (CAMPOS; NÓBREGA, 2009).

Isso merece maior reflexão. Se o tempo não é crucial, ainda mais quando se intenta justamente fazê-lo passar, em situações mistas de entretenimento e de consumo de alimentos vividas em Shopping Center, admite-se como razoável questionar qual seria o impacto relativo do tempo real e/ou percebido de fila na (in)satisfação de cliente de uma cadeia de *fast-food* frente a outros fatores intervenientes – no que se configura no objetivo desta investigação.

Como regra, a fila ocorre quando a procura pelos recursos é maior do que a capacidade do sistema de atender a esse afluxo, o que implica em espera. Se há pressão para o uso alternativo do tempo, os gestores de operações deveriam tornar a transação a mais breve possível, buscando reduzir o tempo de espera e assim obter um diferencial no atendimento ao cliente, visando à sua satisfação – ajustando, por exemplo, o número de atendentes de acordo com os horários de maior ou menor demanda e/ou reduzir o tempo de atravessamento (COGAN, 1998; GIANESI, CORRÊA, 2010). Em complemento, podem intentar alterar a percepção de seu cliente quanto à fila (IGLESIAS; GUNTHER, 2009; IGLESIAS, 2007; COGAN, 1998; GIANESI; CORRÊA, 2010; BAILEY; ARENI, 2006; ANTONIDES; VERHOEF; AALST, 2002) alterando a ambientação usando músicas ou outro entretenimento, adotando paredes com cores mais claras, suprimindo informações sobre a espera e mesmo dando alguma tarefa aos clientes, por exemplo, preenchimento de questionário, tal como em um caso emblemático de

gestão de filas oferecido pelo aeroporto de Houston (EUA). Esse, primeiramente, implementou medidas e conseguiu reduzir o tempo efetivo de espera para a recuperação de bagagens. Mas os usuários não perceberam a melhora e o nível de reclamações quanto à espera não foi alterado. A empresa então usou o estratagema de fazer seus clientes enfrentar maior deslocamento até a esteira de bagagens, reduzindo ainda mais o tempo percebido como ocioso, em espera. Isso sim resultou em redução das reclamações, sem que o aeroporto tivesse, nessa segunda etapa, realmente feito uma operação mais rápida (STONE, 2012). Afinal, ter o que fazer, mesmo estando na fila, reduziria o aborrecimento associado à espera, o que resultaria em uma experiência mais positiva (McGUIRE; KIMES; LYNN; PULLMAN; LLOYD, 2010).

As filas podem ser o primeiro contato do consumidor com a organização, e assim merece a atenção do gerente de operações. Mas, o quão importante é a gestão de filas é determinado pelas características da operação. É importante para o Aeroporto. Mais ainda, na fila de transplante. Mas para um lanche em um centro de convivência? Uma resposta para a questão é oferecida aqui, depois de algumas breves considerações teóricas e da apresentação do método de pesquisa, caracterizado como estudo de caso e de campo, com viés descritivo-explicativo, quantitativo a partir de estatísticas aplicadas sobre evidências colhidas de questionário estruturado. Os resultados são finalmente apresentados e discutidos nas últimas páginas deste relato, quando se conclui que o tempo percebido na fila não é fator principal na satisfação dos clientes da rede de *fast-food* selecionada para estudo, ainda que isso deva ser contextualizado.

2 CARACTERIZAÇÃO DAS FILAS

As filas são de natureza diversa. Podem ser presenciais ou virtuais, mais ou menos visíveis e previsíveis. Podem obedecer a padrões distintos de constituição. Podem oferecer algum conforto ou se revestir de características de uma prova de obstáculos, como as antigas filas para senhas de atendimento do serviço de seguridade social (fila para pegar fila). Do composto, é razoável considerar que tais características das filas têm impacto no desprazer, mesmo sofrimento, daqueles a ela infringidos. Daí a necessidade de se encaixar a fila em estudo dentro de uma tipologia.

Começando por seu caráter presencial ou virtual. A primeira, exige a permanência e o acompanhamento do cliente mais a sua presença física no momento do atendimento (exemplo: filas organizadas quer por agendamento prévio, por sistemas de senhas ou por ordem de chegada, onde o cliente aguarda um após o outro, como as filas de bancos, restaurantes e supermercados). Já a virtual, seria o caso de serviços intermediados pela tecnologia de telecomunicações, como telemarketing e atendimentos *online* em site de vendas ou de outro atendimento ao cliente. A principal característica desse segundo tipo de fila seria a inexistência de interação próxima entre os atendentes, os usuários e entre usuários, distanciando-os (IGLESIAS, GUNTHER, 2009).

A fila pode ser única ou múltipla. Em filas múltiplas, existem vários canais de atendimento: cada servidor (ou sequência de servidores, em paralelo – para o mesmo atendimento, ou também alinhado, para múltiplos estágios de atendimento) com sua fila. O cliente pode escolher qual fila entrar e mudar de fila caso perceba que a outra está com um fluxo mais rápido. Na fila única, que também pode desembocar em um servidor ou numa sequência deles, o cliente é dispensado de escolher, por falta de opção. A vantagem da fila única, cada vez mais empregada, residiria na diminuição da variância do tempo de espera e na contenção da ansiedade para a escolha da fila mais rápida, evitando-se o algo reconhecido como “paradoxo da fila”: a fila ao lado é percebida com andamento mais rápido, motivo de irritação. (IGLESIAS, GUNTHER, 2009; RAFAELI; BARRON; HABER, 2002).

A fila pode obedecer ao padrão convencional de primeiro a entrar, primeiro a ser atendido. Ou seguir outra “disciplina”, na verdade, regra de sequenciamento, como o atendimento por urgência e gravidade (em pronto socorro), por condição física ou por idade e mesmo por sorteio – sistemas que contam com alguma compreensão pelos afetados, reduzida quando é percebido o ordenamento por importância (atendimento VIP). Outra possibilidade, passível de uso quando menor for visibilidade sobre o sistema ou quando ela é admissível à população, é o atendimento primário das solicitações de menor *task time*, como em caixas rápidos limitados a alguns volumes em supermercado.

O gestor da fila tem poder discricionário sobre essas dimensões e também pode impor uma capacidade máxima ao sistema (implicando em rejeitar atendimentos a partir de um limite estabelecido, quando se limita senhas a serem distribuídas, por exemplo). Esse poder é menor frente a outras características incidentes sobre o arranjo, como: (1) distribuição da probabilidade do intervalo de chegada e do tempo de processamento (esse, em função da variação dos tipos de serviço oferecido); (2) fonte finita ou infinita de suprimento de pessoas às filas; e (3) poder de rejeição (e mesmo deserção) das pessoas devido ao tamanho da fila frente ao serviço almejado. Daí, e de acordo com Davis e Heineke (1994), existiriam três grupos de fatores que afetam a satisfação dos clientes em função do grau de controle da organização que presta o serviço: os passíveis de serem controlados (por exemplo,

regra de sequenciamento), os passíveis de controle parcial (expectativas do cliente) e aqueles totalmente fora do controle da organização (chegada à fila, em grupo ou isolado). Então, caberia às organizações trabalhar as variáveis sob seu controle, parcial ou absoluto.

A fila em estudo é presencial, única, ordenada pelo sistema de primeiro a entrar primeiro a sair, com múltiplos estágios de atendimento, cada um com carga de trabalho relativamente uniforme, equivalente a uma linha de montagem, auto regulável, impedindo filas intermediárias além de um limite curto (uma pessoa entre duas em atendimentos) – que recebe seus clientes a partir de uma população considerada infinita para efeitos práticos, com poder considerável de recusa e deserção, frente ao leque de opções oferecido pela praça de alimentação do Shopping.

3 PERCEPÇÃO NA FILA DE ESPERA

Admite-se, consonante com Bielen e Demoulin (2007), que o tempo de espera teria quatro dimensões: objetivo (real, medido por cronômetro); subjetivo (aquele estimado, percebido, pelo cliente – que guardaria alguma relação com o tempo real de espera); cognitivo (diz respeito se o tempo de espera foi considerado aceitável, razoável, tolerável ou de forma oposta; bem como se ele foi considerado curto ou longo); e emocional (resposta emotiva do cliente, tal como irritação, aborrecimento, frustração, stress, prazer, felicidade). Esta pesquisa lida diretamente com as duas primeiras dimensões, mas observa as demais.

É lugar comum dizer que o tempo passa devagar quando se está em uma situação desagradável. Daí, está a um passo de se admitir que percepção do montante do tempo em espera (ou de tempo no sistema, equivalente a duas parcelas: o tempo de espera para atendimento e o tempo de atendimento) seria influenciada – negativa ou positivamente – pelo emprego de artifícios de entretenimento, informações sobre a espera e outros dispositivos (ANTONIDES; VERHOEF; AALST, 2002). Seria ainda admissível tomar o tempo percebido em espera como uma variável de maior poder explicativo do que o tempo real de espera (ou de tempo real no sistema) no que diz respeito ao nível de satisfação para com o serviço, se correlacionando de forma negativa em ambientes como restaurantes, locadoras de vídeo, bancos, pronto-socorro, clínicas, companhias aéreas (BAILEY; ARENI, 2006). Tal proposição é reafirmada pelo estudo Thompson, Yarnold, Williams e Adams (1996) que testaram as reações de pacientes que usaram um pronto-socorro e encontraram que a satisfação com o serviço era maior se o tempo percebido era menor do que o tempo esperado na fila mas não havia relação entre o tempo real e a satisfação dos pacientes; enquanto Thompson, Yarnold, Adams e Spacone (1996), tratando o mesmo público, indicaram que a percepção do tempo em fila tende a ser superestimada pelas pessoas.

Um inventário de Durrande-Moreau (1999) lista um conjunto de fatores associados empiricamente ao entendimento das reações à espera: tempo real de espera, expectativa pessoal quanto à fila, valor do serviço, hábito, motivação, estado de espírito antes da fila, pressão do tempo, ambientação, distração, incerteza, justiça – grande parte já contemplada por Maister (1985), que é reconhecida como primeira referência para se trabalhar com a percepção das pessoas em filas, ainda que se configure mais com um modelo conceitual, que “soa correto”, do que um estudo empírico estruturado (DAVIS; HEINEKE, 1998, p. 67).

O ponto de partida de Maister (1985) teria sido Parasuramam, Zeithaml e Berry (1985), com a definição de satisfação em termo de eventual desajuste - “*disconfirmation*” – entre as expectativas (que estabelece dois níveis, o superior, dito, “desejável”; e o inferior: “aceitável”) e a percepção do consumidor. A existência de uma lacuna entre o percebido e a expectativa em termos da espera determinaria a satisfação do cliente com a espera.

Também para Maister (1985), a (in)satisfação com a espera decorreria da percepção ao invés da espera real, objetiva. Isso conduziu a um conjunto de postulações já admitido como clássico: (1) o tempo ocioso (não ocupado com alguma distração) parece mais longo que o tempo ocupado; (2) a espera parece mais longa que o tempo durante o processo, realizando o serviço; (3) a ansiedade faz a espera parecer mais longa, (4) as esperas incertas parecem mais longas que esperas previsíveis; (5) as esperas não explicadas parecem mais longas do que as explicadas; (6) esperas injustas são mais longas que as justas; (7) quanto mais valioso for tido o serviço, mais tempo as pessoas estarão propensos a esperar; e (8) as esperas solitárias parecem mais longas que as esperas em grupo.

Em paralelo, Hornik (1984) propôs que o tempo percebido (estimado) seria: dependente do tempo real; do comprimento da fila tomado como indicador; do tipo de fila (única ou múltipla); da motivação e do hábito do cliente.

Alinhado a esses princípios e proposições, Davis e Heineke (1994) e Jones e Peppiatt (1996) sugerem que os usuários novos ou poucos frequentes percebem que esperam mais tempo que os usuários frequentes e que as

esperas em locais desconfortáveis parecem mais longas que as esperas em locais confortáveis. O superdimensionamento do tempo de espera poderia chegar a 40% para esperas curtas (menores que cinco minutos) independentemente do gênero e da idade, novamente de acordo com Jonas e Peppiatt (1996).

Contudo, tais indicações vêm sendo continuamente desafiadas, refutadas, corroboradas ou modificadas em outras pesquisas empíricas. Por exemplo, Antonides, Verhoef e Aalst (2002) encontraram que a espera era pior avaliada em função do custo embutido na espera (custo por unidade de tempo na espera telefônica) e que a superestimação do tempo percebido em espera era diminuída com a informação sobre o possível tempo em espera – mas a disponibilização da informação somente teria impacto positivo para uma melhor aceitação da espera quando essa foi curta.

Entretanto, um cliente pode tomar a decisão de desertar da fila – assumindo seu prejuízo e induzindo outro ao prestador de serviço – sempre que a sensação crescente de desprazer com a situação (frustração) se avoluma e não é mais compensada com a vontade (alguém pode dizer “teimosia”), também crescente, de chegar ao fim quando o fim está cada vez mais próximo, em um trade-off regulado, por exemplo, pela (in)existência de opções e pelo grau de consciência sobre o tempo em espera, maior quando não há distrações e se disponibiliza um controlador de tempo (JANALORAMAN; MEYER; HOCH, 2011).

Adicionalmente, a melhoria da fila em um competidor, percebida por consumidores disputados por duas organizações, teria efeito negativo na satisfação desses clientes da organização que não acompanha a melhoria (KUMAR, 2005), resultado que não está perfeitamente alinhado com a pesquisa de Luo, Liberatore, Nydick, Chung e Sloane (2003), para quem não foi possível comprovar a relação entre aumento da satisfação decorrente da redução do tempo percebido e real no sistema, conquanto os tempos antes da melhoria já estiverem inferior ao limite de aceitabilidade dos clientes.

O trabalho de Hui e Tse (1996) também é interessante: suprir informações ao cliente sobre o andamento da fila melhora a satisfação (ou reduz a insatisfação) com o serviço apenas em filas de tamanho “médio” e não porque reduz o tempo percebido na fila (aumentando, em paralelo, a previsibilidade da espera) mas sim porque controla a irritação, o aborrecimento e a insatisfação relativa à fila.

Juntamente com a questão do ócio, talvez a música ambiente seja a variável mais testada entre os fatores ambientais no que diz respeito à satisfação com a espera e quanto diferença entre tempo percebido e tempo real de espera, devido a crença de seu impacto potencial na disposição emocional dos consumidores e na sua satisfação com o serviço – proposta investigada por Yalch e Spangenberg (2000) que, se não encontraram uma relação direta entre manipulação musical e satisfação do cliente, indicam que pessoas que podem escolher ficar o tempo que desejarem em uma loja, permanecem no estabelecimento por mais tempo quando ouvem música familiar do que quando a música lhe é estranha. Já o experimento de Bailey e Areni (2006) permitiu a esses pesquisadores concluir que o efeito de música familiar/não familiar aos ouvintes na estimativa do tempo de espera era dependente se a pessoa estava esperando ociosamente ou se usava o tempo em alguma tarefa (no caso, de memória). Em paralelo, Cameron, Baker, Peterson e Braunsberger (2003) propõem que a música influencia tanto a percepção do tempo de espera quanto o estado de espírito dos clientes e, por essa última associação, afeta a satisfação com o serviço.

Não parece que há dúvida que o consumidor reage às filas e à sua ambientação. Ele o faria, considerando: quem é o responsável pela espera (a organização, o atendente ou o fluxo atípico/elevado de clientes)?; quão usual é o tempo de espera (ele está esperando – irá esperar – tanto, mais ou menos do que o costumeiro, em situações assemelhadas)?; por fim, a espera poderia ser reduzida? De tal forma, o consumidor monitoraria o arranjo, estabelecendo para si: a causa da espera, o grau de responsabilidade da organização e/ou do atendente e se o problema é recorrente (CHEBAT; FILIATRAULT; GÉLINAS-CHEBAT; VANINSKY, 1995) e assim definiria a penalização do estabelecimento.

Há ainda um conjunto adicional de variáveis que afetariam a percepção como o valor relativo do serviço, a intensidade da necessidade, a propensão irradiada socialmente de aceitação de filas e o imperativo de uso mais produtivo do tempo.

Assim, a percepção do tempo de espera, situação considerada em retrospectiva, após o consumo, seria indissociável do composto que leva a (in) satisfação, em um mecanismo de dualidade causa-efeito: o tempo de espera pode parecer excessivo também porque o serviço não teria sido satisfatório e o serviço não foi satisfatório porque o tempo de espera foi percebido como excessivo para o serviço prestado.

Nisso, a qualidade de um serviço pode ser definida operacionalmente como o grau em que um serviço atende ou supera as expectativas do cliente, como proposto por Lovelock e Wright (2001): caso os clientes percebam o serviço como melhor do que o esperado, podem se dizer muito satisfeitos (e se converterem em “apóstolos” apregoando positivamente a organização e o serviço prestado) em oposição aos totalmente insatisfeitos (“terroristas”, que se dão ao trabalho que fazer publicidade negativa). Os demais clientes seriam encaixados nas zonas intermediárias, a de deserção (mais próxima aos terroristas) e a de indiferença (um grau acima da zona de deserção).

Mas nem sempre a espera é negativa, pois pode ser vista como um símbolo de atratividade do serviço e também ser considerada como um elemento desejado no processo de consumo, levando a pessoa a dilatar o prazer, aproveitando a circunstância, como em uma interação social em um restaurante (KOSTECKI, 1996; COGAN, 1998; BECKER, 1991).

4 METODO DA PESQUISA

A investigação consistiu na análise de evidências coletadas através da observação não participante, da cronometragem dos tempos de espera e de atendimento e por meio de questionários aplicados em clientes da Loja Subway, no Minas Shopping – que, de acordo com sua propaganda institucional, é o terceiro maior do Shopping Center do estado, com 300 lojas e afluxo mensal de 1,5 milhões de pessoas, em Belo Horizonte - tipicamente, após o consumo do sanduiche.

A definição da população sempre é sujeita a alguma discricionariedade. Aqui, ela foi tomada como constituída pelos consumidores de alimentos prontos em centros de compras que oferecem diversas opções desse serviço, voltados ao atendimento da classe média. Optou-se por uma amostragem por conveniência em dias variados entre junho e julho de 2014, em horários de maior movimento. O plano de amostragem foi concebido após um período prévio de observação, que indicou a necessidade de três pessoas para o processo de coleta de dados e um espaçamento de cada três clientes, para cronometragem e entrevistas via questionário estruturado. A definição do tamanho da amostra seguiu os passos de Cogan (1998), sendo cumpridas 100 entrevistas.

Foi considerado e descartado o uso de uma adaptação da escala ServQual, favorecendo um questionário mais simples e direto, procurando minimizar a rejeição à participação na pesquisa.

A operacionalização da coleta de dados permitiu colher indicações do tempo real de espera, do tempo real de atendimento (ambos via cronometragem), da quantificação do número de pessoas em espera e no sistema (via observação), do sexo (via observação), de outros fatores demográficos (via questionário, incluindo renda familiar, faixa etária, estado civil, situação de compartilhamento de moradia), de opinião relativos à importância concedida a alguns fatores (preço, qualidade, localização, rapidez de atendimento, variedade de lanches, comodidade e outros – único item aberto – bem como uma avaliação geral do grau de atendimento) em uma escala do tipo Likert de quatro pontos, portanto, sem neutro. As questões abertas eram relativas a fatores que levariam à desistência, o tempo (em minutos) percebido de permanência no sistema (definido para o respondente como desde que este entrou na fila até o momento em que o lanche foi pago) e somente por último, se o respondente admitia que optaria por lanchar em outro lugar se imaginasse que a fila fosse demorar muito e se a resposta fosse positiva, qual seria o número de pessoas que o faria desistir. Por fim, a observação forneceu algumas informações adicionais sobre o comportamento geral dos clientes nas filas, durante o atendimento e na degustação dos pratos bem como do comportamento dos atendentes.

Diferentemente de outros trabalhos do gênero, não foi oferecida nenhuma espécie de compensação além da eventual satisfação em ajudar na pesquisa.

É apropriado chamar a atenção para uma opção do método de pesquisa. Outros trabalhos inquerem o cliente a respeito do tempo percebido **na fila**, quando aqui se procurou a estimativa do cliente quanto ao tempo **no sistema**. Isso foi devido ao arranjo do Subway, onde a fila de espera se emenda com a fila de atendimento, configurando uma única fila, difícil de ser delimitada temporalmente pelo cliente, decorridos alguns momentos entre o recebimento do lanche e a participação no questionário.

Cabe esclarecer que a Subway foi escolhida devida a uma série de fatores. Trata-se de uma organização com presença já consolidada em noventa países, que compete com outras tradicionais no setor - é a segunda na preferência dos brasileiros (SHOPPER EXPERIENCE, 2011) - e que apresenta sobre as demais um controle de filas mais interessante à pesquisa: é pouco flexível (mantém-se constante o número de postos e de atendentes), só há um canal e nele o cliente deve permanecer enfileirado fisicamente durante a espera e o atendimento, dispensando o sistema de senha – o que favorece a observação e a cronometragem – e, por último, mas não menos

importante, concede plena consciência ao cliente da dinâmica do arranjo, incluindo o preparo dos pratos. Interessante nesse arranjo é também a sua padronização: como outras lojas multinacionais do gênero, o serviço (e a forma de lidar com a fila) é o mesmo em vários países – o que vem em contrário as indicações, mesmo que desprovidas de maiores confirmações, de Gillam, Simmons, Stevenson e Weiss (2014), para quem pessoas de países diferentes tendem reagir de forma distinta em resposta ao tempo aguardando o primeiro atendimento, isolamento, conforto, requerimento de uma tarefa durante a espera (ocupação & inatividade), previsibilidade (e disponibilização de informações) e justiça (equidade & inequidade; privilégios) no processo, como exemplificado em citação desses autores, onde em Israel, os passageiros esperam em um ponto de ônibus de forma aparentemente randômica, mas entram no ônibus na exata ordem que eles chegaram ao ponto (obedecem uma fila, sem a constituir – atipicidade que valeu a distinção).

Os dados colhidos da fila do Subway e de seus clientes foram transferidos (com dupla conferência) para o pacote estatístico SPSS e submetidos a análises de frequência, de agrupamento e testes de diferenças entre grupos via tabulação cruzada e ANOVA.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa “Fast Food no Brasil” (SHOPPER EXPERIENCE, 2011) oferece um padrão interessante para comparação dos dados obtidos da amostra desta investigação. Aquele estudo indica que a preferência pelo *fast-food* decorreria da conveniência, da rapidez, da variedade e da agilidade na refeição e que mais da metade dos entrevistados usam tais restaurantes pelo menos uma vez por semana. Os fatores mais importantes para a escolha do restaurante seriam o sabor da comida e a higiene do local. Preço, localização, fila, visual da loja e apresentação dos funcionários somente seriam importantes a uma pequena fração dos brasileiros (5% ou menos). Três em cada quatro indicaram preferência por lojas instaladas em Shopping Centers. Sobre o tempo de espera, 48% dos entrevistados afirmam que aguardam até cinco minutos; 32% de 6 minutos a 10 minutos; e para 9%, não precisam enfrentar filas. Mesmo assim, 11% apontam que as filas deveriam ser reduzidas para melhorar o serviço. Em paralelo, 86% apontaram que já desistiram de consumir por não haver mesas disponíveis (no que pode ser considerado uma fila secundária), após o recebimento do lanche.

Na amostra, com apenas clientes Subway, para cada dois consumidores masculinos, havia três mulheres e quase metade do conjunto tinha entre 19 a 30 anos, se aproximando de dados de pesquisa da Shopper Experience (2011). Os solteiros representaram 71% da amostra, dados que diferenciam da pesquisa de referência, aonde a maioria era casada. Coerentemente com outros dados, 59% moram com os pais. A renda familiar foi encontrada concentrada (54%) na faixa de 6 a 10 salários mínimos, com apenas 16% acima de 10 salários mínimos.

5.1 Resultados Imediatos

Tipicamente, nos momentos da pesquisa, o intervalo de chegada à fila situou-se próximo de 1 cliente a cada 2 minutos, com tempo médio na fila inicial de 5,8 minutos (desvio-padrão de 3,9), função do maior ou menor número de pessoas na fila inicial (média de 4,3 e desvio de 2,1). O tempo de atendimento médio foi de 9,1 minutos (desvio de 2,1), com média de 5,2 (desvio de 1,8) pessoas em diversos estágios de atendimento, mesmo para 4 atendentes. Disso resultou em tempo de permanência no sistema médio de 14,9 (desvio de 4,1) para 9,4 pessoas em média no sistema (desvio de 1,8).

Foram observadas 4 deserções durante as 100 observações da pesquisa (portanto, 4%) e 5 recusas (esse número é subdimensionado pois outras recusas podem ter acontecido distante da vigilância dos pesquisadores).

Durante a pesquisa, observou-se que o Subway possuía como público predominante pessoas jovens e adolescentes. Nos fins de semana e dias de promoção no cinema, era comum a presença maior de grupos de amigos e casais. Como a pesquisa foi realizada em período de férias escolares, havia um maior movimento na praça de alimentação, e consequentemente, no Subway, principalmente de famílias e crianças.

Alguns clientes, inicialmente, se mostraram receosos com a pesquisa. Contudo, após a identificação dos pesquisadores e apresentação do motivo da pesquisa, as pessoas se tornaram mais receptivas a responder.

Foram observados sinais de impaciência de alguns clientes na fila, principalmente os que aguardavam sozinhos. Demonstrações como: balançar os pés, coçar a cabeça, tentar olhar por trás do balcão, eram comuns quando os clientes esperavam por tempo longo. Um cliente afirmou durante a pesquisa que se irritou com o atendente, pois não percebeu seriedade e nem atenção do funcionário no momento do atendimento, e que ele, o cliente, teve que repetir as escolhas várias vezes, pois o atendente estava conversando com outro. Esta atitude acabou influenciando na avaliação do cliente quanto ao atendimento. Esse relato foi corroborado pela observação: os atendentes do Subway eram jovens e as brincadeiras eram comuns entre eles.

Um relato interessante foi de uma cliente que afirmou que no geral o atendimento do Subway é muito bom, porém, naquela unidade específica, ela considerava razoável. Outro cliente atestou que preferia o sistema de filas com senhas, pois se sentia incomodado em permanecer em pé durante o tempo para realizar um pedido.

No geral, de 400 pontos disponíveis (100 respondentes e 4 o grau máximo na escala do questionário), a avaliação do atendimento foi de 251 pontos, 62% do possível, o que implica em uma média de 2,5; portanto uma avaliação entre Razoável e Bom, duas das quatro classes que, por sinal, totalizaram 93% das indicações dos respondentes. Dos sete respondentes restantes, 4 apontaram Péssimo e 3 clientes classificaram a experiência como Ótimo. Pela escala Lovelock e Wright (2001), haveria poucos clientes “apóstolos” compensados por também poucos “terroristas”. A maioria foi encontrada na faixa de deserção e de indiferença, implicando que alguns detalhes, eventualmente: tamanho da fila, podem pesar significativamente na decisão de novo consumo daquele cliente entrevistado.

A Tabela 1 condensa as respostas ao questionamento da importância de diversos fatores para a escolha do Subway frente às outras opções de restaurantes e lanchonetes, apresentada por ordem de importância. Qualidade é percebida como fator muito importante (grau 4) para 92% dos respondentes para explicar a preferência pelo Subway, bem próximo do máximo possível, com variação de pequena monta (Coeficiente de Variação de 0,070). A qualidade é seguida pela rapidez de atendimento e comodidade.

Tabela 1: Importância dos fatores para a preferência pelo Subway

Fator	Importância crescente				Média (A)	Desvio (B)	CV = (B)/(A)
	1	2	3	4			
Qualidade	0	0	8	92	3,920	0,273	0,070
Rapidez de atendimento	2	5	14	79	3,700	0,659	0,178
Comodidade	6	12	14	68	3,440	0,925	0,269
Preço	3	17	24	56	3,330	0,865	0,260
Variedade de lanches	6	8	38	48	3,280	0,854	0,260
Localização	3	18	37	42	3,180	0,833	0,262

Nota: CV = Coeficiente de Variação. Fonte: dados da pesquisa.

Em complemento, Atendimento e Higiene foram oferecidos por 18% das pessoas, em ambos os casos, como fatores importantes para a escolha (campo aberto “Outro” do questionário).

Quando inquirido sobre o que o faria desistir do Subway, em questão aberta, 33% indicaram fila ou tempo de atendimento longos, 29% apontaram para o atendimento ruim; 23% mencionaram falhas de higiene e por fim, 15% lembraram da qualidade do lanche.

Por fim, 93% dos entrevistados atestaram que desistiriam do Subway se tivesse muitas pessoas no sistema (em atendimento ou o aguardando). Esse limite, de pessoas que levariam à desistência, variou entre 4 a 15 pessoas, média de 9,0 e desvio-padrão de 3,1. A média indicada está próxima ao número médio de pessoas no sistema encontrado durante a investigação, o que seria um indicador de um nível de serviço no limite do aceitável.

5.2 Tempo Real E Tempo Percebido No Sistema

O tempo médio percebido de permanência no sistema (TPS) - foi de 17,4 para desvio-padrão de 6,1; frente ao real (TRS) de 14,9, para desvio-padrão de 4,1 – uma superestimação média de 17%, metade daquela sugerida por Durrande-Moreau (1999).

Diferentemente do esperado a partir da compilação de Durrande-Moreau (1999) e do trabalho de Davis e Heineke (1998), que encontraram uma correlação razoável ($R^2 = 0,35$) entre o tempo real espera e o tempo percebido na espera, os dados desta pesquisa não mostraram uma correlação com significância estatística (sig. de 0,764, bem superior ao padrão máximo aceitável de 0,050) entre TRS e TPS. Isso de alguma forma pode estar relacionado com a amplitude elevada entre os TRS (entre 5,7 e 24,8 minutos) e o tamanho da amostra. A solução encontrada foi trabalhar com variações relativas.

A melhor forma para representar essa situação foi tomar como variável independente, na abscissa, o tempo real de permanência no sistema. Na ordenada, como variável dependente, a relação percentual da diferença entre tempo

real no sistema e o tempo percebido no sistema pelo tempo real no sistema. Em conjunto, testou-se diversos modelos estatísticos e a curva cúbica foi encontrada como de melhor ajuste (R^2 ajustado de 0,484, Erro padrão da estimativa 51,07 e sig. de 0,000).

A Figura 1 retrata os valores observados e a curva de ajuste do modelo cúbico, do tipo $y = Ax^3 + Bx^2 + Cx + D +$ erro.

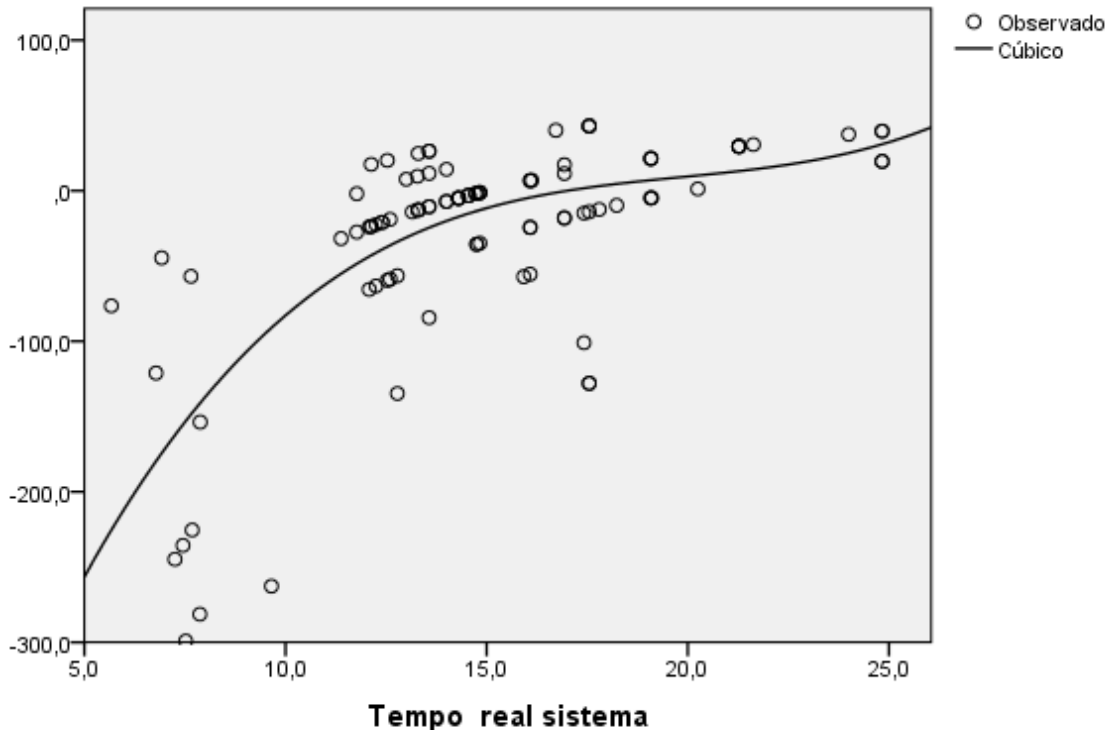


Figura 1. Variação percentual entre tempo real no sistema e tempo percebido no sistema (na ordenada) frente a tempo real no sistema (na abscissa). Fonte: dados da pesquisa.

Aparentemente, há uma superestimação cada vez menor a medida que o tempo real de permanência no sistema aumenta do mínimo até 15 minutos (coincidente com o tempo médio de permanência no sistema). A partir daí, a curva se aproxima de uma reta quase paralela a abscissa, apontando para uma ligeira subestimação do tempo de permanência para tempos mais longos, quando a espera é mais crítica – pelo menos não agravando o problema.

Essa indicação não se distancia de uma função de potência (“power function”) apontada por Antonides, Verhoef e Aalst (2002), onde os eixos seriam os mesmos, porém transformado pelo logaritmo natural, da forma: $[\ln(\text{TRS})]$ & $[\ln(\text{TPS}) - \ln(\text{TRS})]$, com ajuste linear de R^2 ajustado de 0,487, Erro padrão da estimativa de 0,311 e sig. de 0,000. A opção pelo modelo cúbico se dá apenas pelo princípio da parcimônia: dispensa a conversão logarítmica. Adicionalmente, há uma indicação interessante na Tabela 2, que apresenta o resultado dos testes de diferenças entre as médias dos grupos formados pelos fatores demográficos (gênero, idade e renda) e pelos fatores rápido e demorado, delimitado pela mediana de TPS e TRS – frente aos graus de importância concedidos aos parâmetros que favoreceram a escolha do Subway, bem como a avaliação geral da experiência de consumir o sanduíche da loja.

Pela Tabela 2, a avaliação geral não é “contaminada” em decorrência da demora, tanto percebida quanto real: a diferença entre as duas médias não é significativa a nível de 0,05, no teste ANOVA. Isso implica em dizer que o TPS (em seu limite máximo de até 40 minutos apontado pelos respondentes) é uma variável de baixo ou nenhum poder discriminante direto sobre a satisfação geral do cliente – resultado compatível com os achados de Bielen e Demoulin (2007). Uma explicação para essa situação pode estar em que o consumidor compreenda que a opção por outra loja implicaria em espera ainda maior, em dia de movimento. Outra explicação, de indiferença na espera, parece improvável.

O baixo ou nenhum efeito preditor tanto de TPS quanto de TRS (bem como o tempo real na fila até o primeiro atendimento) na satisfação do cliente é contrário aos resultados de algumas pesquisas, como a de Davis e Heineke (1998) – para quem, tratando de clientes de *fast-food*, haveria uma correlação negativa razoável (R^2 ajustado em

torno de 0,20) entre satisfação com **a espera** e tempo (percebido e real) de fila – mas tais pesquisadores não dizem nada sobre a satisfação da experiência como um todo, além da fila em si.

Tabela 2 – Médias entre classes

Fator		Importância do atributo						Avaliação Geral	
		P	Q	L	R	V	C		
Faixa etária	Até 18 anos	Média	3,71	4,00	3,00	3,71	3,00	3,86	2,71
		N	21	21	21	21	21	21	21
	19 a 30 anos	Média	3,15	3,98	3,13	3,72	3,52	2,93	2,46
		N	46	46	46	46	46	46	46
	31 a 45 anos	Média	3,27	3,77	3,40	3,63	3,13	3,87	2,53
		N	30	30	30	30	30	30	30
Gênero	Homem	Média	2,98	3,83	3,33	3,65	3,28	3,15	2,28
		N	40	40	40	40	40	40	40
	Mulher	Média	3,57	3,98	3,08	3,73	3,28	3,63	2,73
		N	60	60	60	60	60	60	60
Renda	Baixa	Média	3,50	3,97	2,70	3,67	3,20	3,60	2,60
		N	30	30	30	30	30	30	30
	Média	Média	3,26	3,93	3,22	3,65	3,39	3,24	2,54
		N	54	54	54	54	54	54	54
	Alta	Média	3,77	3,77	3,92	3,92	3,08	4,00	2,85
		N	13	13	13	13	13	13	13
TRS	Rápido	Média	3,16	3,88	3,45	3,82	3,31	3,55	2,51
		N	49	49	49	49	49	49	49
	Demorado	Média	3,49	3,96	2,92	3,59	3,25	3,33	2,59
		N	51	51	51	51	51	51	51
TPS	Rápido	Média	3,39	3,94	3,44	3,88	3,34	3,23	2,56
		N	64	64	64	64	64	64	64
	Demorado	Média	3,22	3,89	2,72	3,39	3,17	3,81	2,53
		N	36	36	36	36	36	36	36
Total	Média	3,33	3,92	3,18	3,70	3,28	3,44	2,55	
	N	100	100	100	100	100	100	100	

Para P = Preço; Q = Qualidade; L = Localização; R = Rapidez do atendimento; V = Variedade de lanches; C = Comodidade. Áreas em destaque: diferença significativa ao nível de 0,05, teste ANOVA. Classes com poucos elementos foram desconsideradas. Fonte: dados da pesquisa.

Ainda de acordo com a Tabela 2, aqueles que se perceberam com um menor tempo na fila (atendimento “Rápido”) tenderam a valorizar a rapidez e a localização entre os parâmetros que justificavam a opção pelo Subway, enquanto aqueles que se perceberam com um maior tempo na fila (agrupamento TPS “Demorado”), justificaram a opção pela comodidade

Por último, testando a superestimação = (tempo percebido – tempo real)/tempo real no sistema através da Anova, ela foi encontrada maior para pessoas mais velhas (Eta ao quadrado de 0,101; Sig de 0,017); para os homens (mas com diferença baixa, de Eta ao quadrado de 0,043; ainda que o Sig. = 0,041, portanto menor que 0,050) e para pessoas nas faixas extremadas de renda (Eta ao quadrado de 0,138 e Sig. de 0,002) – o que prepara caminho para a seção seguinte.

5.3 PAPEL DA RENDA, GÊNERO E IDADE

Ainda de acordo com a Tabela 2 e aceitando apenas as relações destacadas, de sig. menor ou igual a 0,050, tem-se que as pessoas mais novas, aquelas do sexo feminino e, surpreendentemente, os respondentes que declararam uma renda mais alta tenderam a conceder maior relevância ao preço na justificativa de sua opção pelo Subway.

A qualidade compeliu menos as pessoas mais velhas e os homens. Já a localização, foi um atrativo mais interessante, também de forma surpreendente, para as pessoas de renda mais alta, que teriam maior disponibilidade

de meios de locomoção para buscar seu restaurante. Já a comodidade oferecida pelo Subway se constituiu em um atrativo menor para as pessoas na faixa intermediária de idade e de renda e para os homens.

Por fim, a experiência de usufruir um Subway no Minas Shopping foi mais agradável (e valorizada) às mulheres e as pessoas de renda mais alta, independentemente da idade e, repetindo, do tempo percebido ou real de permanência no sistema.

Quanto à fila (tempo de espera na fila e tempo de atendimento), as mulheres apontaram esse fator três vezes mais que os homens (para Sig. 0,023) como motivo para desistirem de lanchar no Subway (ainda que não tenha sido encontrada diferença significativa entre tamanho da fila para desistência e gênero do respondente), o que de alguma forma desmente Grewall, Baker, Levy e Voss (2003) que encontraram os homens mais críticos (negativos) quanto à expectativa de espera.

A medida que não foi encontrada diferença devido à renda, por outro lado, os dados indicam que as pessoas mais velhas aceitariam filas mais longas (média de até 10,15 pessoas na fila para respondentes na faixa de 31 a 45 anos frente a 6,24 para jovens, até 18 anos, com Sig. da Anova de 0,000, e Eta ao quadrado de 0,247).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma lanchonete em praça de alimentação de Shopping Center sem espaço exclusivo para a fila e para degustação de seus pratos tem reduzida margem de manobra para produzir uma ambientação que favoreça a percepção quanto a sua fila, mas ainda pode optar por atendimento por senha (o cliente só entra em fila física para fazer o pedido e pegar sua senha) ou mesmo dispensar seu cliente disso, quando o pedido e a entrega do prato são intermediados pelo atendente que vai até o cliente à sua mesa. O Subway do Minas Shopping, com o seu arranjo de montagem de sanduiche, requerendo presença física permanente do cliente, em pé e em linha, não oferece tais facilidades. E, dada a rigidez da operação, pouco pode fazer para reduzir o tempo de atravessamento do sistema. Então, poder-se-ia aceitar que a operação é refém da situação criada por uma matriz alhures, sem maiores preocupações com diferenças culturais, gênero, idade ou de qualquer outra natureza: todos os clientes seriam processados idealmente da mesma forma despersonalizada por atendentes que seguiriam um mesmo procedimento, disponibilizando um cardápio de flexibilidade estrita (não há mesmo como pedir pão de 20 cm, ao invés das opções de 15 e 30 cm).

Não adentrando no mérito de quanto isso é adequado à organização (deve ser, na medida do crescimento experimentado pela marca), a padronização e a abdicação de gestão sobre a fila confere mais relevância justamente ao aspecto personalístico desconsiderado: é relegado ao cliente perceber, entrar ou renegar, permanecer ou desertar a fila, degustar o prato e avaliar a experiência (em conjunto: qualidade do prato e do atendimento, fila inclusa), sem expectativa que a próxima vez será diferente.

À primeira vista dos dados, a fila não parece ser o aspecto mais relevante para a escolha do Subway. Isso não surpreende; outras pesquisas já suportam essa constatação: a qualidade do prato e a higiene são fatores qualificadores (sem os quais, a opção pelo Subway ou por outro concorrente seria remota). Mas, como a maioria dos clientes do Subway se situa em uma faixa intermediária de satisfação quanto ao serviço oferecido pela marca, qualquer embaraço já seria arriscado. Os dados autorizam indicar que a loja, nos horários de pico, trabalha no limite do aceitável em termos de tamanho e duração de filas ou que o sistema é auto ajustável: a procura (pessoas nas filas) seria menor que a demanda potencial (pessoas interessadas em consumir o Subway), na proporção das recusas e das deserções devido a fila, função também de outras filas (restaurantes) alternativas: a fila não cresce mais a partir de um ponto (no caso indicado, em média, em torno de nove pessoas no sistema), mesmo ressalvando que as pessoas tendem a aceitar entrar em filas mais longas e nelas permanecem por mais tempo do que a teoria em filas prediz – análise econômica do custo de oportunidade da espera e a falácia do custo já investido (sunk cost) em espera – devido a aversão ao risco, a superestimação do custo da desistência (PAZGAL; RADAS, 2008) e mesmo pelo conforto de preceder um conjunto eventualmente numeroso de consumidores alinhados atrás de sua posição na fila, o que serviria de validação social que vale a pena esperar e de indicação que teria de esperar ainda mais se voltasse mais tarde (ZHOU; SOMAN, 2003).

Características do consumidor quanto ao gênero, idade e renda foram encontrados como variáveis relevantes na avaliação da experiência de usufruir o Subway, merecendo destaque o gênero e a idade frente a aceitação de filas. Com maior frequência, mulheres e pessoas jovens renegariam o Subway se julgarem a espera potencialmente mais longa do que aquela aceitável – mas, uma vez na fila, **não** ajustariam a satisfação com o Subway com o tempo percebido (bem como o tempo real) de forma **diferente** que as outras classes de pessoas.

Foram encontradas evidências que a superestimação do tempo no sistema guarda alguma relação com os fatores demográficos considerados. A situação pelo menos não se torna mais crítica na medida em que a superestimação

do tempo percebido em espera frente ao tempo real de espera é declinante e se aproxima de zero quando a espera é longa.

Crítica justa e inescapável é apontar que tais achados, alguns consonantes e outros divergentes com parte da literatura, dizem respeito a um arranjo particular, com baixo ou nenhum poder de generalização. Mas, é justamente nessa especificidade que descansa algum mérito pretendido da pesquisa: as generalizações para permanecerem válidas, precisam alcançar satisfatoriamente os casos específicos e devem também explicar o Subway, seus clientes e a sua fila, aqui apresentados e discutidos.

A próxima etapa é complementar o estudo, permanecendo com o Subway, mas em uma ambientação distinta: aquela permitida por lojas isoladas, sem o atrativo e a concorrência próxima indissociáveis das praças de alimentação em Shopping Centers.

REFERÊNCIAS

- ANTONIDES, G.; VERHOEF, P. C.; AALST, M. V. Consumer perception and evaluation of waiting time: a field experiment. **Journal of Consumer Psychology**, v. 2, n. 3, p. 193-202, 2002.
- BAILEY, N.; ARENI, C. S. When a few minutes sound like a lifetime: does atmospheric music expand or contract perceived time? **Journal of Retailing**, v. 82, n. 3, p. 189-202, 2006.
- BECKER, G. A note on restaurant pricing and other examples of social influences on price. **Journal of Political Economy**, v. 9, n.5, p. 1109-1116, 1991.
- BIELLEN, F.; DEMOULIN, N. Waiting time influence on the satisfaction-loyalty relationship in services. **Managing Service Quality**, v. 17, n. 2, p. 174-193, 2007.
- CAMERON, M. A.; BAKER, J.; PETERSON, M.; BRAUNSBERGER, K. The effects of music, wait-length evaluation, and mood on a low-cost wait experience. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 421-430, 2003.
- CAMPOS, D. F.; NÓBREGA, K. C. A qualidade de serviços no fast food: um estudo das lacunas de percepção em um ambiente de Shopping Center. In: XII SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI 2009. **Anais ...** São Paulo: FGV-EAESP, 26 a 28 de agosto de 2009, 17p.
- CHEBAT, J.-C.; FILIATRAULT, P.; GÉLINAS-CHEBAT, C. Impact of waiting attribution and consumer's mood on perceived quality. **Journal of Business Research**, v. 34, n. 191-96, p. 191, 1995.
- COGAN, S. **Gerenciando as percepções nas filas de espera: para aumentar o nível de satisfação dos clientes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- DAVIS, M. M.; HEINEKE, J. Understanding the roles of the customer and the operation for better management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 58, p. 21-34, 1994.
- DAVIS, M. M.; HEINEKE, J. How disconfirmation, perception and actual waiting times impact customer satisfaction. **International Journal of Service Industry Management**, v. 9, n. 1, p. 64-73, 1998.
- DURRANDE-MOREAU, A. Waiting for service: ten years of empirical research. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 2, p. 171-189, 1999.
- GIANESI, I. G.N, CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GILLAM, G.; SIMMONS, K.; STEVENSON, D.; WEISS, E. Line, line, everywhere a line: cultural considerations for waiting-line managers. **Business Horizons**, v. 57, p. 533-539, 2014.
- GREWAL, D.; BAKER, J.; LEVY, M.; VOSS, G. B. The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. **Journal of Retailing**, v. 79, p. 259-268, 2003.
- HORNIK, J. Subjective vs objective time measures: a note on the perception of time in consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v.11, p. 615-618, 1984.
- HUI, M. K.; TSE, D. K. What to tell consumers in waits of different lengths: an integrative model of service evaluation. **Journal of Marketing**, v. 60, p. 81-90, 1996.
- IGLESIAS, F. **Comportamento em filas de espera: uma abordagem multimétodos**. Tese de doutorado. Brasília: UnB, 2007.
- IGLESIAS, F. GUNTHER, H. A espera na vida urbana: uma análise psicossocial das filas. **Psicologia em estudo**, v. 14, p. 537-545, 2009.
- JANAKIRAMAN, N.; MEYER, R. J.; HOCH, S. J. The psychology of decisions to abandon waits for service. **Journal of Marketing Research**, Article Post print, p. 1-52, 2011.
- JONES, P.; PEPPIATT, E. Managing perceptions of waiting times in service queues. **International Journal of Service Industry Management**, v. 7, n. 5, p. 47-61, 1996.
- KOSTECKI, M. Waiting lines as a marketing issue. **European Management Journal**, v. 14, p. 295-303, 1996.
- KUMAR, P. The competitive impact of service process improvement: examining customers' waiting experiences in retail markets. **Journal of Retailing**, v. 81, n. 3, p. 171-189, 2005.

- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001
- LUO, W.; LIBERATORE, M. J.; NYDICK, R. L.; CHUNG, Q. B.; SLOANE, E. Impact of process change on customer perception of waiting time: a field study. **Omega - The International Journal of Management Science**, v. 32, p. 77-83, 2004.
- MAISTER, D. H. The psychology of waiting lines. In: CZEPIEL, J. A.; SOLOMON, M. R., *et al* (Ed.). **The Service encounter: managing employee/customer interaction in service businesses**. Lexington, MA: D. C. Heath and Company, Lexington Books, 1985.
- MCGUIRE, K. A.; KIMES, S. E.; LYNN, M.; PULLMAN, M. E. A framework for evaluating the customer wait experience. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 3, p. 269-290, 2010.
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. A.; BERRY, L.L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 49, n.4, p. 41-50, 1985.
- PAZGAL, A. I.; RADAS, S. Comparison of customer balking and renegeing behavior to queueing theory predictions: an experimental study. **Computers & Operations Research**, v. 35, p. 2537-2548, 2008.
- RAFAELI, A.; BARRON, G.; HABER, K. The effects of queues structure on attitudes. **Journal of Service Research**, v. 5, p.125-139, 2002.
- SHOPPER EXPERIENCE. **Pesquisa inédita da Shopper Experience revela opinião do brasileiro sobre as redes de fast-food**. Disponível em: http://shopperexperience.com.br/.../PressShopper_FastFood. Acesso em Julho, 2014
- STONE, A. Why waiting is torture. **The New York Times**, New York, August 18, 2012, Sunday Review/ The Opinion Pages.
- THOMPSON, D. A.; YARNOLD, P. R.; WILLIAMS, D. R.; ADAMS, S. L. Effects of actual waiting time, perceived waiting time, information delivery, and expressive quality on patient satisfaction in the Emergency Department. **Annals of Emergency Medicine**, v.28, p.657-665.
- THOMPSON, D. A.; YARNOLD, P. R.; ADAMS, S. L.; SPACONE, A. B. How accurate are waiting time perceptions of patients in the Emergency Department? **Annals of Emergency Medicine**, v.28, p.652-656, 1996.
- YALCH, R. F.; SPANGENBERG, E. R. The effects of music in a retail setting on real and perceived shopping times. **Journal of Business Research**, v. 49, p. 139-147, 2000.
- ZHAO, X.; HOU, J.; GILBERT, K. Measuring the variance of customer waiting time in service operations. **Management Decision**, v. 52, n. 2, p. 296-312, 2014.
- ZHOU, R.; SOMAN, D. Looking back: exploring the psychology of queuing and the effect of the number of people behind. **Journal of Consumer Research**, v. 29, p. 517-530, 2003.