

APLICAÇÃO DE LEAN SERVICE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

HORN, Jorge Luiz¹
Sc.M. ZANETTI, Macuco Elizabeth²
CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER

RESUMO

O setor de serviços vem apresentando um rápido crescimento na economia mundial, o que tem feito com que as empresas busquem se manter competitivas eliminando desperdícios e reduzindo custos, além de estar otimizando seus processos. A utilização de técnicas e ferramentas da produção enxuta (Lean Production), que até então eram exclusivas das manufaturas, vêm crescendo rapidamente em empresas de serviços como, por exemplo, no setor de tecnologia aplicando sua metodologia no Service Desk. Desenvolver um fluxo enxuto de valor, expõe as fontes dos desperdícios, significando que as pessoas em todas as funções do negócio podem ter que mudar os seus hábitos. O presente artigo visa diagnosticar a aplicabilidade dos princípios da produção enxuta em uma empresa prestadora de serviços de service desk, analisando as possibilidades de melhorias e de utilização de princípios enxutos nos processos existentes. Constata-se que é promissora a adaptação da produção enxuta para incrementar a qualidade e o desempenho do setor de serviços.

Palavras-chave: Lean production, service desk, service lean, serviço, suporte.

¹ Acadêmico do Curso de Pós em Engenharia de Produção- Centro Universitário Internacional.

² Mestre em Engenharia da Produção UFSC, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP, Bacharel em Administração de Empresas-FESP. Especialista/EAD.

1 INTRODUÇÃO

Com a experiência adquirida em anos dedicados a função de Service desk, pude constatar as falhas no fluxo de trabalho que deixam o processo mais burocrático e custoso ao cliente e a empresa prestadora.

Normalmente quando um cliente procura auxílio em um Service Desk, é porque praticamente já foram esgotadas suas tentativas de solução de forma independente, e na grande maioria das vezes, essa busca de auxílio se torna primordialmente necessário o retorno imediato ao cliente.

Justamente essa necessidade de retorno imediato do cliente que torna o Processo custoso e difícil de ser consumado, tanto pela alta demanda de solicitações, quanto pelo alto engajamento do analista atendente que precisa dedicar exclusivamente ao cliente.

Outro ponto negativo no fluxo de contato entre cliente e empresa prestadora de serviços, é o alto nível de burocracia aplicada para conseguir receber o retorno de atendimento, sendo necessário fazer uma solicitação e aguardar em uma fila de espera que para o cliente, essa espera pode ter altos custos.

A aplicação do *Lean Service* é baseada nos princípios do *Lean Thinking*, com adaptações para as empresas prestadoras de serviços como no caso do Service Desk. Transfere-se para as operações de serviços não a lógica da linha de montagem, mas sim, as práticas da Produção Enxuta.

Segundo o site Significados:

Service Desk é a evolução do help desk, pois possui abrangência e qualidade maiores para atender a demanda. Service Desk serve para centralizar as necessidades de uma empresa em um único lugar, registrando entrada e saída de pedidos de suporte e manutenção, para ter um maior controle sobre o que foi feito. Com o aumento da demanda empresarial e da globalização das empresas, cada vez mais as empresas precisam se certificar da qualidade dos serviços executados, para obter maior chances de concorrência no mercado mundial. Os usuários recebem recursos de informática, e sempre que houver um chamado em aberto ele é gerenciado para que seja atendido por ordem de entrada, é importante que sempre esteja aberto a melhorias no serviço de suporte aos clientes, e que tenha um método de trabalho baseado em ITIL (Information Technology Infrastructure Library). A missão principal do service desk é o restabelecimento da operação normal dos serviços dos usuários o mais rápido possível, minimizando o impacto nos negócios causados por falhas de TI. Ferramentas de Gestão de Serviços de TI bem estruturadas, também são muito importantes para o provimento de um bom serviço.

Lean Service pode ser definido como um sistema de operações de serviços padronizável, constituído apenas por atividades que geram valor para o cliente, com foco nos intangíveis explícitos e visando atender às suas expectativas de qualidade e preço (NASCIMENTO; FRANCISCHINI, 2004).

Segundo Senff et al. (2006), o *Lean Thinking* (Pensamento Enxuto) consiste em um conjunto de ferramentas que busca tornar a empresa mais competitiva, por meio da eliminação de atividades que não agregam valor aos seus processos produtivos, de negócios e de apoio. Com isso, ganha-se maior eficácia, os custos são otimizados e melhora a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Esta definição é reducionista, pois considera apenas a parte mais visível do *lean* (as ferramentas), omitindo os elementos mais abstratos, como princípios e métodos.

Cada vez mais, as empresas procuram formas de realizar suas tarefas com agilidade. Além de claro, atingir uma qualidade superior no atendimento das suas demandas para nosso caso específico, o atendimento ao cliente.

Service Desk é um conceito que tem como objetivo centralizar e unir todas as necessidades de uma empresa em um único lugar, gerindo todo o apoio operacional aos usuários de um sistema e registrando todas interações como forma de controle e monitoramento da organização.

O Service Desk é uma parte vital da estrutura de uma empresa de tecnologia, pois está ligada diretamente com a satisfação do cliente final, que é o responsável por manter em funcionamento todo o contexto da história, pois sem o cliente não existiria a quem prestar o serviço.

Com essa finalidade, o pensamento da empresa prestadora de serviço, deve ser sempre voltado a satisfação do cliente, entregando um serviço de qualidade de com agilidade, garantindo sempre o melhoramento contínuo dos processos e mantendo a harmonia entre o convívio de empresa e cliente.

Assim propomos a aplicação do conceito Lean Service nos processos de atendimentos direcionados aos clientes, sendo seguido dois objetivos:

- Aplicar Princípios Básicos da produção enxuta em serviços.
- Propor um fluxo diferenciado de trabalho, sendo aplicado o conceito Lean Service, para auxiliar no retorno imediato as solicitações dos clientes no atendimento do Service Desk.

2 APLICAÇÃO DO LEAN SERVICE

Para Karwan e Markland (2006), eficácia no serviço ao consumidor tipicamente se refere a “fazer a coisa certa” e medir construtos como satisfação do cliente em termos de qualidade do serviço, rapidez, prazo e contato pessoal.

Nos últimos dez anos, a tecnologia mudou a forma como serviços são concebidos, desenvolvidos e entregues. A tecnologia não apenas eliminou processos de retaguarda, como tornou-se proeminente nas interfaces cliente-fornecedor, em serviços de autoatendimento do tipo reservas de passagens e movimentações bancárias via internet.

Muitas empresas prestadoras de serviços optam por entregar um serviço automatizado de atendimento, o que diminui drasticamente a qualidade e satisfação dos clientes.

Um problema dessa automação é que, até o momento, as tecnologias de processos não são tão adaptáveis quanto o trabalho humano às altas variações das entradas dos clientes. Tecnologia de automação em serviços pode reduzir significativamente a satisfação do cliente, pois falha em reconhecer ou acomodar as especificidades de cada *input* do cliente devido à padronização excessiva (SAMPSON; FROEHLE, 2006).

Tecnologias de autoatendimento são interfaces tecnológicas que possibilitam aos usuários usufruir de um serviço sem o envolvimento de qualquer empregado do prestador do serviço. A tendência dessas tecnologias deve continuar, pois elas vêm sendo adotadas de forma crescente (MEUTER et al, 2005).

Mesmo sabendo da tendência de atendimentos de Service Desk ser voltado a automação de processos, vamos aplicar nossa metodologia em um Service Desk com atendimento humanizado, que de acordo com Rech (2003), “é tratar as pessoas levando em conta seus valores e vivências como únicos, evitando quaisquer formas de discriminação negativa, de perda de autonomia, enfim, é preservar a dignidade do ser humano”.

Além de aplicar um atendimento humanizado devemos focar na aplicação do Lean Service ou Lean Production (Produção Enxuta).

Abaixo pode ver um resumo de Princípios da Produção Enxuta em Serviços, segundo Womack e Jones (2005)

- Resolver o problema do consumidor completamente assegurando que todos os serviços funcionam e funcionam juntos.
- Não desperdiçar o tempo do consumidor.
- Prover exatamente o que o consumidor quer.
- Prover o que é desejado exatamente onde é desejado.
- Prover o que é desejado, onde é desejado e quando é desejado.

Segundo Fortes (2010), o Lean Service, busca através de um conjunto de ferramentas tornar a empresa mais competitiva no mercado em que atua. Cabe ressaltar que o são transferidos para a Lean Service as práticas da produção enxuta e não a lógica da linha de montagem. Desta forma o pensamento enxuto precisa atuar no valor do serviço, por meio da capacidade da empresa de oferecer o serviço ao cliente em seu tempo certo, com um preço apropriado diante das expectativas apresentadas pelo cliente.

A partir desses princípios, detalhamos exemplos a seguir com enfoque na aplicação de serviços de Service desk.

A) Resolver o problema do consumidor completamente assegurando que todos os serviços funcionam e funcionam juntos -

Ao efetuar o atendimento do cliente e concluir sua solicitação, deve sempre tomar como primordial a confirmação de que tudo que foi solicitado esteja realmente entregue e em funcionamento, que as dúvidas levantadas estejam devidamente sanadas e que não tenha nada pendente, assim ao concluir a solicitação de atendimento o cliente estará satisfeito por completo com o atendimento, com o serviço prestado e com a ferramenta no qual teve a sua solicitação..

B) Não desperdiçar o tempo do consumidor - Se foi solicitado urgência pelo cliente, de a ele a atenção devida e jamais o deixe esperando para fazer outra tarefa ou buscar qualquer tipo de auxílio, esteja sempre preparado para auxiliar o cliente de modo imediato.

C) Prover exatamente o que o consumidor quer - Vá direto ao ponto que o cliente solicitou, não faça contornos para chegar ao mesmo ponto que levaria metade do tempo para concluir, seu tempo vale muito e do cliente mais ainda.

D) Prover o que é desejado exatamente onde é desejado - Quando é solicitado algo de mudança em alguma ferramenta ou método de atendimento, atente-se em como está sendo solicitado para evitar retrabalhos e atrasos em entregas.

E) Prover o que é desejado, onde é desejado e quando é desejado - Se for solicitado prazos de retornos ou conclusões de solicitações, tente ao máximo estipular esses prazos e ao estipular prazos, procure atendê-los ao máximo, garantindo assim a satisfação do cliente. Uma vez que todos os prazos estipulados são executados dentro do cronograma, se torna mais fácil este tipo controle entre ambos.

Um ponto que muitas vezes pode ser esquecido pelas empresas que prestam o atendimento ao cliente, é definir um ponto principal de entrada, dessas solicitações dos clientes, mas esse ponto deve ser eficiente e eficaz, que em primeiro lugar, auxilie o cliente em sua solicitação e por segundo, que auxilie no controle dos atendimentos. Muitas empresas pecam nesse quesito, onde apenas pensam em organizar internamente seu controle de atendimentos, deixando tudo organizado para os colaboradores internos, mas deixando de lado a experiência com o cliente, e nesse caso sabemos que primeiro deve focar na satisfação e atendimento ao cliente, depois o controle interno.

Para dar a devida atenção ao cliente e o retorno imediato, deve ser adotado um método de atendimento primário, sendo realizado o contato com o cliente para saber suas dúvidas ou inconsistências, e após esse primeiro contato, caso não tenha sido sanado, ir para uma segunda etapa, onde será realizado o atendimento mais aprofundado.

Para ser realizado esse primeiro atendimento ao cliente, sendo este de forma imediata, pode ser optado entre 4 opções que serão repassadas, sendo elas

listadas por ordem de importância e que tende a ter mais eficácia no retorno ao cliente, são elas:

A) Atendimento Telefônico - O atendimento ao cliente via telefone se torna um grande diferencial no relacionamento com o cliente, a medida que estreita a relação entre atendente e contratante. A maneira como o solicitante é tratado, influencia diretamente na sua visão quanto à empresa contratada para te prestar o atendimento, portanto, quanto melhor esse atendimento, melhor a imagem da empresa diante do seu público.

O funcionário responsável pelo atendimento, sempre deve estar bem instruído em relação a quais tipos de informações da própria empresa podem ser fornecidos nesse atendimento, e também devidamente treinado para exercer tal atividade.

Além de treinamento, várias atitudes do colaborador podem aumentar a eficácia do atendimento a ser prestado, tentando buscar sempre a Excelência.

Veja abaixo algumas dicas de como realizar um bom atendimento telefônico ao cliente.

Ritmo: Não deixe que a ansiedade atrapalhe seu diálogo. Mantenha o ritmo para que o cliente entenda com clareza o que é dito, evitando repetições no atendimento.

Tom: O tom de voz também deve ser adequado. Sussurrar atrapalha o entendimento do consumidor, enquanto falar muito alto incomoda quem está do outro lado da linha. É fundamental encontrar o tom de voz correto para que a ligação possa fluir corretamente.

Dicção: Pronuncie bem as palavras. Não adianta falar pacientemente, com um excelente tom de voz, mas errar na enunciação das palavras. Esse tipo de falha pode acarretar erros de interpretação por parte do cliente.

Carisma: Quem não gosta de ser atendido por uma pessoa empática e sorridente? O consumidor se sente valorizado, tornando a ligação agradável e prazerosa. Nesse quesito, a entonação da voz é capaz de transmitir sensações e emoções, portanto, capriche na voz!

Equilíbrio: Caso atenda um cliente rude, não devolva a falta de educação. Procure ser educado e tente acalmá-lo. Assim, você não prejudicará sua imagem e nem a da empresa.

Tempo: Caso precise checar alguma informação, peça um tempo para o cliente, mas não o deixe esperando muito. Isso irrita os consumidores e demonstra despreparo do atendente.

Paciência: Caso a pessoa do outro lado da linha tenha muita dificuldade de entender a informação, ou já ligue claramente nervosa, respire fundo e tenha paciência. Procure a melhor maneira de resolver a situação, sem gritar ou faltar com a educação.

Prontidão: Procure atender o telefone no máximo até o terceiro toque. O cliente pode se sentir desvalorizado e até mesmo desistir de entrar em contato com a instituição.

B) Atendimento Via Chat - Como sabemos, o uso massivo e aceitação da internet, mudou pode se dizer que incrivelmente, como as pessoas começaram a tratar de negócios e como as empresas estão se relacionando com seus clientes. Como a grande maioria das pessoas passa grande parte do tempo na internet e on-line, o meio de atendimento via chat tem se destacado e ganhado suma importância, se tornando um dos canais de atendimento mais tradicionais do mercado, juntamente com o telefone e e-mail.

Grande parte das empresas já oferecem o atendimento via chat em seus aplicativos Mobile e em seus sites da empresa, justamente para atender essa demanda e necessidade dos consumidores, porém é nítido que esse meio de atendimento ainda deixa a desejar em termos de experiência e qualidade no atendimento para os clientes, para isso destacamos alguns pontos que devem ser levados em consideração para melhorar e aperfeiçoar os resultados do atendimento via chat.

Não deixe o cliente esperando - Provavelmente você deve ter passado por essa experiência em algum contato realizado com empresa de atendimento. São solicitados os seus dados e o motivo do contato dando a entender que você será atendido e, quando menos se espera, entra em uma fila. E normalmente é vem aquela mensagem: “Aguarde, você é o 35º na fila de atendimento”.

E como um bom consumidor, você deseja o atendimento imediato e acaba olhando para essa tela do chat por alguns segundos para ver se algo atualiza, ou se já está próximo a sua vez, e como normalmente nada ocorre por um bom

tempo, acaba fechando a tela e abandonando o atendimento, ficando totalmente frustrado com o quase atendimento realizado.

Outra situação bem comum é entrar no chat, mandar uma mensagem, aguardar algum tempo e não ter resposta, ou até receber a resposta mas no decorrer da conversa ser abandonado.

As empresas que deixam isso acontecer, além de gerar uma péssima experiência para seus clientes, acaba aumentando seu custo. Pois, se o cliente realmente precisar de suporte, ele irá efetuar o contato por telefone, que é um canal muito mais caro. Sem falar com que a notícia do mau atendimento acaba se espalhando muito mais fácil e rápido que o elogio do bom atendimento.

Ainda mais, que a maioria das pessoas que simplesmente procuram um concorrente, acaba focando em uma empresa com mais cuidado e presteza no atendimento aos clientes.

Por estes motivos, sempre se atentem ao tempo de espera de seus clientes. Quando perceber que o tempo de espera está ficando inaceitável, procure alternativas, seja ampliando a equipe de atendimento ou oferecendo outras formas para esclarecer as dúvidas dos clientes, seja através de um chatbot, uma página de WIKI ou até melhorando o conteúdo do site com mais informações, imagens e vídeos explicativos.

Utilize respostas curtas e rápidas - Oriente os atendentes a escrever mensagens curtas, de fácil entendimento. Mesmo que a informação que o cliente precisa e esteja esperando, seja mais longa que isso, envie o texto para o cliente a cada término de frase.

Desta forma, você conseguirá manter a atenção do cliente no chat e no atendimento, evitando que ele desvie a atenção para outras coisas e esqueça do atendimento que ele iniciou com a sua empresa.

Uma dica é que no chat seja mostrado que a outra pessoa está digitando. Isso facilita para que as pessoas possam terminar o raciocínio e mantêm o diálogo dentro de uma lógica.

Tenha cuidado com a linguagem - A forma como escreve tem um significado muito grande no atendimento via chat, pois é através dela que o cliente capta vários aspectos da empresa, uma vez que ele não está vendo a pessoa ou a empresa por trás do atendimento e ligará diretamente a maneira da escrita com o perfil do atendente.

Por isso, é preciso mostrar educação usando sempre termos como obrigado, por favor ou por gentileza, e nunca respondendo ao cliente com CAIXA ALTA (Letras sempre Maiúsculas). A caixa alta significa na comunicação digital que se está gritando com o interlocutor e certamente você não vai querer passar essa impressão.

Cuidado também com os excessos de polidez e/ou informalidade. A linguagem no chat deve representar o posicionamento da empresa, que pode ser mais séria ou descontraída, mas devemos ter cuidados com os exageros. Alguns clientes se sentem mais próximos da empresa quando são tratados de forma igual ou informal, mas nem sempre todos pensam da mesma maneira, por isso se não conhece o cliente do atendimento, trate de forma imparcial e formalmente, e com o tempo acabará conhecendo melhor como o mesmo deseja ser atendido.

Uma linguagem muito formal pode não ser claro para o cliente e tornar o atendimento distante, assim como muita informalidade pode gerar confusão e insegurança para os clientes.

C) Atendimento via E-mail - Em tempos que o uso quase descontrolado de redes sociais e uso cada vez mais constate de aplicativos mobiles, os atendimentos via e-mail parecem que ficaram fora da preferência dos clientes, mas isso apenas é uma visão superficial, pois a demanda de atendimentos por e-mail continua bastante elevadas em centrais de atendimentos aos clientes e grandes corporações ainda prezam por esse meio de comunicação

É um canal que oferece praticidade, agilidade e credibilidade para os clientes, e quem tende a dar menos atenção a essa opção pode estar cometendo um grande erro podendo ser fatal.

O e-mail continua sendo um canal importante na interação entre empresas e clientes por vários motivos:

É discreto: ligar para um Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, utilizar redes sociais ou aplicativos de conversas, pode não ser a melhor opção durante o horário de trabalho, pois muitas empresas possuem regras sobre tal uso.

É um canal Full time: podemos enviar um e-mail a qualquer hora e ler as respostas quando for mais conveniente.

É confiável: O atendimento via e-mail fica documentado e registrado e sempre à disposição do cliente, proporcionando uma sensação de segurança.

Para oferecer um melhor atendimento via e-mail, segue algumas dicas:

Utilize um gerenciador de e-mails - Se muitas vezes já é difícil administrar um e-mail pessoal, e acabamos com mensagens acumuladas na caixa de entrada, seria impossível organizar e responder a todas as solicitações de uma empresa contando apenas com o controle e memória de seus agentes.

Confirme o recebimento o mais rápido possível - Enviar um e-mail de confirmação o quanto antes é o primeiro passo para formalizar o atendimento e deixar o consumidor mais tranquilo. Informe que a sua solicitação será atendida o mais breve possível, com um prazo bem definido para resposta e garanta que ele será cumprido. Com isso, o cliente sabe que o processo foi iniciado e já possui o contato da pessoa que será responsável pelo andamento do assunto.

Responda primeiro às mensagens mais urgentes - Priorize os clientes mais nervosos e insatisfeitos ou as demandas mais graves, que necessitam de uma solução imediata.

D) Atendimento via Chatbot - A chegada e popularização da Internet mudou de forma drástica a forma como empresas interagem com os clientes. E a utilização do chatbot surge como uma solução para que marcas se aproximem de seus consumidores a partir de conversas cada vez mais parecidas com a interação entre pessoas.

O chatbot oferece um atendimento de forma automática, porém personalizado, sem tempo de espera e de acordo com a necessidade do cliente, tornando mais eficiente e próxima a relação entre empresa e seu público.

Um chatbot é um robô que por meio de um chat interage com usuários. Por isso o nome: chat + bot. Essa interação ocorre com conversas por textos e tem como destaque a utilização de uma linguagem simples e botões que facilitam a comunicação.

É importante lembrar que, em alguns casos, o chatbot deverá encaminhar o cliente para ser atendido por um funcionário da empresa. E é o próprio chatbot quem poderá detectar esse momento, quando não será mais possível responder de forma automática os questionamentos do cliente.

Essa automação também tem seus pontos fracos, pois muitos clientes não querem perder tempo respondendo perguntas básicas que são necessárias na

interação com o chatbot, por isso ela fica em 4º lugar em nossa lista de importância.

Um importante ponto que as empresas precisam levar em consideração, é a opinião do cliente em relação ao trabalho prestado a eles, então sempre que possível, peça o feedback a seus clientes.

Abaixo listamos 5 dicas que possam melhorar e ser aplicado no feedback dos clientes aperfeiçoando e estreitando seu negócio:

1ª Imagem positiva. Não pedir feedback aos clientes não significa que nunca vão ter acesso à sua opinião sobre os seus produtos e serviços. No entanto, se não se preocuparem em pedi-la correm o risco de ver algumas opiniões ruins expostas publicamente e que podem vir a prejudicar a imagem da empresa, pois é fato que opinião negativa circula mais intensamente que as positivas. O que não falta são meios para veicular mensagens. Assim, pedir feedback aos clientes também significa prevenir a exposição desnecessária da empresa.

2ª Conheçam seus clientes. Para garantir a satisfação dos clientes, é preciso conhecê-los bem e saber o que procuram. Receber feedback dos clientes vai ajudar a empresa a identificar os seus gostos e preferências, o seu poder de compra, a localização onde se encontram, entre outros dados importantes para fecharem vendas. Com estas informações em mão, poderão direcionar os produtos e serviços de forma a chegarem exatamente àquilo que o cliente procura.

3ª Melhoria no atendimento. Não são apenas as promoções ou preços que têm influência nas vendas e em novos negócios. O modo como o cliente é tratado e atendido tem muito poder sobre a sua decisão de compra. Apenas através deste feedback vão poder perceber se a equipe de Service desk está bem treinada: não hesitem em solicitá-lo ao cliente e aprimorem o atendimento nos pontos que acharem necessários, crie uma cultura que receber feedback negativo, pode auxiliar no crescimento profissional.

4ª Como pedir feedback? Pode ser escolhido livremente qual o canal que será utilizado para pedir feedback aos clientes. Tenham em

conta que se trate de um canal com que o público esteja familiarizado e utilize com facilidade. Simplifiquem ao máximo a comunicação entre vocês, empresa, e o público: a imagem do negócio vai sair reforçada se constantemente procurarem aprimorar os serviços prestados.

5ª Tendências de mercado. O mercado está em constante rotação e mudança. Quem fica parado hoje no tempo, com certeza perderá mercado para empresas que estão em constante evolução. Contarem com o feedback do público vai ajudar a prever o aparecimento de novas tendências e a adaptação às exigências dos clientes será facilitada e ainda poderão adiantar-se à concorrência.

Sempre respondam e agradeçam ao cliente pelo feedback, mesmo que esse não tenha sido solicitado, acreditem, em algum momento ele será de grande valia.

2.1 METODOLOGIA

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para obter maior conhecimento do tema abordado. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir de material já publicado, composto principalmente por livros, artigos de periódicos e material disponível na internet.

Também foi utilizada a pesquisa de campo, pois esta é uma etapa importante da pesquisa, pois é responsável por extrair dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo realizado, não requer investimentos para que os feitos sejam alcançados, pois as opções repassadas já fazem parte da estrutura organizacional bastando aprimorá-las, salvo o atendimento via chatbot que requer certo investimento para implementação de uma ferramenta com essa finalidade, o que demonstra que muitas vezes a falta de aperfeiçoamento da equipe, ou

mudança da estratégia de abordagem ao cliente, não está relacionado com o dinheiro gasto para este fim. Basta buscar a aplicação de princípios e métodos que auxiliem a busca dos locais corretos onde combater e aplicar. Como neste caso foram os processos agregadores de valor ao cliente.

Os resultados obtidos engajam ainda mais a eficiência que o Lean Service pode ter em organizações, sendo cada vez mais, uma forte ferramenta para que essas possam se garantir com o grau de competitividade elevado, sempre aliado aos desejos dos clientes, para que atinjam a qualidade percebida em seus serviços.

REFERÊNCIAS

FORTES, C.S. Aplicabilidade do Lean Service na melhoria de serviços de tecnologia da informação (TI). Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2010, p.168.

KARWAN, Kirk R.; MARKLAND, Robert E. Integrating Service Design Principles and Information Technology to Improve Delivery and Productivity in Public Sector Operations. **Journal of Operations Management**, v. 24, Issue 4, jun. 2006.

MEUTER, Matthew L.; BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; BROWN, Stephen W. Choosing Among Alternative Service Delivery Modes an Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. **Journal of Marketing**, v. 69, p. 61–83, abr. 2005.

NASCIMENTO, A. L.; FRANCISCHINI, P. G. Caracterização de Sistema de Operações de Serviço Enxuto. **PIC-EPUSP**, n. 2, 2004.

RECH C. M. F. Humanização hospitalar: o que pensamos tomadores de decisão a respeito? São Paulo 2003. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo.

SAMPSON, Scott E.; FROEHLE, Craig M. Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. **Production and Operations Management**, 01 jul. 2006.

Significados, Significado de Service Desk. Disponível em:
<<https://www.significados.com.br/service-desk/>>. Acesso em 21 de Abril de 2018