Do CRM ao CzRM – conceitos fundamentais

From CRM to CzRM – fundamental concepts

Jorge Duque
Município de Baião, Portugal
jdduque@sapo.pt

João Varajão
Universidade do Minho, Guimarães,
Portugal
Centro ALGORITMI
varajao@dsi.uminho.pt

Vítor Filipe
INESC TEC e Universidade de Trás-os-
Montes e Alto Douro, Vila Real
Portugal
vfilipe@utad.pt

Resumo - A gestão do relacionamento com o cliente é fundamental para as organizações. As instituições públicas, nomeadamente os municípios, não constituem uma exceção a este facto. No entanto, estas instituições apresentam diversas particularidades, como tal os seus sistemas têm de ser adequados à sua realidade específica. Neste artigo são apresentados os conceitos fundamentais de CRM (Customer Relationship Management) e CzRM (Citizen Relationship Management), discutindo-se as características distintivas dos municípios relativamente a outras organizações.

Palavras chave - gestão do relacionamento com o cliente, gestão do relacionamento com o cidadão, CRM, CzRM, municípios.

Abstract - Customer relationship management is critical for organizations. The public institutions, in particular the municipalities, are not an exception to this fact. However, these institutions have a number of peculiarities, as such their systems must be appropriate to their specific reality. In this article are presented the fundamental concepts of CRM (Customer Relationship Management) and CzRM (Citizen Relationship Management), discussing the distinctive characteristics of municipalities regarding other organizations.

Keywords - Customer Relationship Management, Citizen Relationship Management, CRM, CzRM, municipalities.

I. INTRODUÇÃO

Vivemos hoje na “Era da informação digital”, podendo tal levar a pressupor que a informação está acessível a todos, disponível a qualquer hora e em qualquer lugar. No entanto, a realidade é muitas vezes diferente. Nos municípios Portugueses, por exemplo, continuam a existir várias dificuldades na troca de informação com os munícipes, aos mais diversos níveis e vertentes de atuação, e a existir diversos obstáculos para a sua afirmação através da inovação e capacidade de atração de cidadãos ativos e participativos.

Na Administração Pública, os dirigentes e os profissionais reconhecem as Tecnologias da Informação (TI) como um instrumento fundamental para a reforma e transformação das organizações do sector público. No entanto, a simples adoção de TI não é garantia da obtenção de vantagens para a organização, não existindo uma relação direta entre a sua adoção e a obtenção de rendimento, dependendo a concretização deste último do modo como as TI são utilizadas e geridas [1][2].

Os municípios procuram criar valor e satisfazer as necessidades dos seus cidadãos. Torna-se, assim, importante

inovar na prestação de serviços e organizar os processos em torno do cidadão e das suas preferências [3]. Neste contexto, os sistemas Customer Relationship Management (CRM) podem fazer a diferença, possibilitando a integração de informação, funções e de processos, fundamentais na interação da organização com os cidadãos.

A gestão do relacionamento dos municípios com os cidadãos deve ser suportada por sistemas de informação integrados, nomeadamente sistemas CRM. No entanto, é imprescindível a adaptação dos conceitos e estruturação do CRM provenientes da iniciativa privada à realidade particular dos municípios. Tal irá resultar na adoção de Citizen Relationship Management (CzRM), ou seja, de sistemas de gestão do relacionamento com o cidadão [4].

Em vários casos as organizações públicas ainda prestam um serviço pouco organizado e burocrático, sendo difícil para os cidadãos o acesso à informação [5][6]. No entanto, a adoção de sistemas CzRM não trará proveitos se não resultar em conhecimento e informação útil para a tomada de decisão do município, na alteração da forma de interagir com o cidadão, assim como na melhoria do funcionamento interno da própria organização.

O valor dos sistemas CzRM pode ser significativo. Os municípios devem compreender que os sistemas CzRM requerem mudanças significativas nas práticas, procedimentos e postura existentes. Antes da sua adoção, o município deve refletir sobre o que constitui o CzRM, de modo a promover o alinhamento com a cultura e o ambiente em que irá operar. Com vista a contribuir para essa reflexão, este trabalho apresenta os conceitos fundamentais de CRM e CzRM, discutindo as características distintivas dos municípios neste contexto.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a próxima secção apresenta conceitos fundamentais e características dos sistemas CRM; a terceira secção apresenta conceitos fundamentais e salienta a importância dos sistemas CzRM para instituições públicas; na secção quatro apresentam-se e discutem-se as semelhanças e as diferenças do CRM e CzRM, tendo por referência os municípios; finalmente, na última secção são tecidas algumas conclusões e considerações finais.

II. CRM

O CRM deve emergir como uma estratégia voltada para o entendimento e a antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização, devidamente suportada por TI.

A forma como o CRM é definido não é meramente semântica. A sua definição afeta significativamente a forma como toda a organização aceita as práticas de CRM. Do ponto de vista estratégico, o CRM é mais do que uma solução de TI com suporte a uma base de dados de clientes. Quando o CRM é entendido pela organização como uma “mera” iniciativa tecnológica, o mais provável é resultar num fracasso de investimento [7]. Na realidade, envolve uma visão estratégica do negócio, determina o valor do cliente num ambiente multicanal, adequa-se à gestão da informação de clientes, entre outros [8][9][10][11].

Segundo Frow and Payne [12], o CRM caracteriza-se por ser uma abordagem estratégica, relacionada com a criação de valor para a organização, através da interação e relacionamento com os clientes.

A estratégia de implementação do CRM passa por analisar a cultura da empresa, começando por definir os objetivos e identificar os resultados esperados. É necessário conhecer a situação atual e analisar se é possível seguir o caminho pretendido. Após definidos os objetivos, deve desenvolver-se um plano que foque os seguintes aspetos [13]: a revisão da estrutura organizacional; os estilos de liderança; os processos de gestão e a transformação da mentalidade interna da empresa centrada no cliente; e a motivação do staff para ultrapassar a resistência à mudança. Por último, o sucesso na adoção de CRM depende em muito do envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo no processo [14].

A coordenação multifacetada de processos, software e hardware, conduz à conceção de uma solução de CRM, permitindo a solidificação de relações a longo prazo das organizações com os clientes, bem como à transformação dos processos de negócio [15][16].

O CRM impõe uma disciplina organizacional ampla que fomenta a imagem única do cliente por toda a organização. Há um conjunto de benefícios conseguidos a partir do CRM que influenciam o desempenho ao nível operacional, tático e estratégico, das infraestruturas e da organização [17]. Exemplos dos vários benefícios incluem [18]: processos melhor instruídos e dirigidos aos clientes; melhoria nas decisões dos gestores de topo; melhor qualidade no atendimento aos clientes; e maiores oportunidades de negócio nos relacionamentos entre a organização e os clientes. Outros benefícios incluem: aumento da produtividade, recorrendo a um menor número de pessoas; eficiências e integração dos processos, dados e tecnologia; consistência e padronização dos processos e informação; medição da eficácia dos processos de negócio; elaboração de relatórios; serviço personalizado para os clientes.

III. CzRM

O CzRM é o termo comumente utilizado para identificar uma ferramenta que automatiza a troca de informações e

reorienta as operações de serviços das organizações públicas em prol dos cidadãos [19]. As organizações devem compreender que o CzRM é um sistema desenvolvido para lidar com a informação proveniente das interações entre os cidadãos e as organizações públicas, numa base contínua, permitindo ao mesmo tempo gerir os dados provenientes dessas interações. Também permite criar oportunidades para que os cidadãos desempenhem um papel ativo nas ações e decisões dos gestores das organizações públicas [6].

Não obstante, o CzRM deve ser encarado como algo mais do que uma aplicação informática: deve ser uma estratégia organizacional [20]. A essência do CzRM é melhorar o relacionamento das organizações com os seus cidadãos, colocando o cidadão no centro da organização, dos processos, atividades e cultura. Por outras palavras, a implementação da gestão do relacionamento com o cidadão significa para a administração pública municipal colocar os cidadãos e o relacionamento com estes como o foco principal da sua atuação [4].

O CzRM é definido por Swift [21] como um processo interativo que transforma informações sobre cidadãos em relacionamentos positivos com os mesmos. As organizações devem procurar identificar o cidadão, conhecer, diferenciar (avaliando as suas necessidades e exigências), interagir com ele (reavaliando as suas necessidades) e personalizar este relacionamento.

O CzRM pressupõe o redesenho dos processos e um modelo de relacionamento que gere o valor a longo prazo para o cidadão. Para Bretzke [22], os dois pilares do CzRM são: um processo de trabalho orientado para o cidadão, que é transversal a toda a organização; e o uso da informação do cidadão, suportado pela informatização da prestação de serviços.

Pretende-se com o CzRM fazer uso da informação recolhida junto dos cidadãos, para aumentar a qualidade e eficiência do serviço de atendimento, poder construir e fortalecer laços de cooperação entre a organização, os cidadãos e outras partes interessadas [23].

O sucesso dos projetos de CzRM deriva de três elementos fundamentais [24]: pessoas, processos e tecnologia. A adoção do CzRM exige uma grande mudança na mentalidade e nos procedimentos dos municípios, devendo incorporar um conjunto de recursos essenciais [25]:

- Interface do sistema. Disponibiliza aos cidadãos um conjunto de serviços para interagir com o Município;
- Base de dados dos cidadãos. As informações registadas nas bases de dados são cruciais para dar respostas às necessidades dos cidadãos;
- Catálogo de serviços. Cada departamento do Município apresenta e disponibiliza a lista de serviços com os detalhes do que pode ser solicitado e o que o cidadão pode obter;
- Transações dos cidadãos. Todas as transações ocorridas, compromissos assumidos e informações das interações são importantes para o Município;

- Informações gerais. Repositório de todas as informações sobre os serviços prestados pelo Município e que podem auxiliar na interação com o cidadão.
- Processos. Conjunto de fluxos de trabalho, procedimentos e métricas relacionadas com a prestação de serviços. A avaliação destes serviços permite obter um contributo valioso para a análise da eficácia da prestação do serviço;
- Políticas. Fornecem as diretrizes e regras para a orientação dos cidadãos;
- Prestação de serviços da organização. Envolve os recursos humanos da organização para garantir os procedimentos de interação com os cidadãos, processamento dos dados e a disponibilidade e qualidade da informação na prestação de serviços;
- Satisfação do cidadão. O CRM deve ser avaliado através de diferentes indicadores (*Key Performance Indicators* – KPI) que medem o nível de desempenho dos processos ao nível da criação de valor.

Num estudo realizado em 2009 sobre a adoção de CzRM em autarquias locais, foi possível constatar que os sistemas CzRM têm um papel preponderante no funcionamento de alguns municípios em Portugal, permitindo [26][27]: melhorar o serviço de atendimento aos cidadãos; obter uma visão única dos cidadãos pelos serviços municipais; melhorar o funcionamento interno dos serviços municipais (interoperabilidade entre os serviços, processos e sistemas tecnológicos); implementar plataformas tecnológicas adequadas e novos serviços online; aumentar o grau de relacionamento com o exterior; implementar o balcão único, para evitar a dispersão geográfica dos serviços municipais; otimizar a circulação da informação; padronizar e monitorizar processos; contribuir para uma nova mentalidade dos utilizadores face à mudança; melhorar a gestão da informação, eliminar a inconsistência e a dispersão da mesma em “ilhas de informação”; otimizar e uniformizar os processos internos; contribuir para a rentabilização dos recursos humanos; sistematizar os dados referentes aos contactos dos munícipes e aproveitá-los para tornar mais eficiente a gestão do Município; uniformizar a informação para ser entendível e estar disponível aos cidadãos; implementar pontos únicos de atendimento aos cidadãos; otimizar o tratamento dos processos, cumprindo prazos; permitir aos serviços municipais um melhor conhecimento dos munícipes; implementar uma plataforma flexível e com capacidade de crescimento (escalável); gerar relatórios de suporte adequados à gestão; entre outros.

Os municípios têm particularidades e características próprias. Neste sentido, os sistemas CzRM permitem a organização e estruturação dos serviços municipais, disponibilização de informação e prestação de serviços com maior qualidade aos cidadãos. Também o nível da interação entre a organização e os cidadãos é superior, permitindo melhorar o ambiente de trabalho e o índice de produtividade.

IV. DISCUSSÃO

As organizações públicas, tal como sucede com as empresas privadas, também devem aproveitar as funcionalidades do C(z)RM. Não tendo estas organizações uma finalidade comercial, a sua maior preocupação é o serviço ao cidadão. Neste contexto, os sistemas CzRM são instrumentos capazes de aumentar a qualidade e a produtividade na prestação dos serviços, possibilitando obter informação organizada proveniente dos cidadãos e, ao mesmo tempo, produzir e disponibilizar informação de forma orientada, atempada e com qualidade.

A adoção de CzRM deve ser um exercício exigente ao nível orçamental e dos recursos humanos. A implementação de um sistema CzRM deve ser sujeita a uma gestão rigorosa. Para tal, de acordo com Schellong [23] devem ser considerados vários aspetos relacionados com Cidadãos, Canais e Organizações:

- Cidadãos
 - Ver o cidadão como um cliente;
 - Servir bem o cidadão a partir da experiência do cliente;
 - Monitorizar a satisfação do cidadão;
 - Identificar e caracterizar o cidadão, bem como os meios utilizados pelos utilizadores para comunicarem;
 - Segmentação;
 - Avaliação da qualidade da informação e dos serviços para os cidadãos;
 - Constatar os efeitos a todos os níveis (horizontal e vertical) da organização no relacionamento com os cidadãos;
 - Monitorizar os dados dos cidadãos partilhados por toda a organização e contributo para uma relação de sucesso.
- Canais
 - Identificar os tipos de canais utilizados pelos cidadãos, na relação com as organizações;
 - Os processos de compreensão, volume e custos;
 - Garantir que os dados dos cidadãos são recolhidos e registados com base no perfil dos mesmos.
- Organizações
 - A estrutura da organização, os custos e a forma de tratar dos processos;
 - A rede de comunicações entre as organizações, facilita a disponibilidade e acesso à informação;
 - Novas formas das estruturas organizacionais e dos órgãos públicos;

- Seleccionar os dados que permitem melhorar os processos, os serviços e a qualidade da informação;
- Garantir a acessibilidade à informação.

Na tabela I encontra-se uma síntese das diferentes condições a que está sujeito um sistema CRM no sector privado e no sector público. Como é observável, o sector privado e o sector público obedecem a princípios diferentes. O sector privado visa o lucro, ou seja tem por objetivo a criação de valor para a organização, através da rendibilização dos clientes e da sua fidelização no tempo. O sector público tem uma política de carácter social e de cidadania, ou seja, a criação de valor está na forma como serve melhor os cidadãos, disponibilizando a informação necessária que vá ao encontro das suas necessidades. O serviço prestado deverá ser de forma igualitária e tendo sempre presente o conceito de justiça social. Tal deverá ser considerado e refletido na adoção de CzRM. Nas organizações públicas o foco do CzRM deve ser o cidadão, a desmaterialização dos processos, a eliminação da redundância da informação e da burocracia [28], assim como a criação de valor para a organização e para os cidadãos [20].

TABELA I: PRINCIPAIS DIFERENÇAS ENTRE O CRM NO SECTOR PÚBLICO E NO SECTOR PRIVADO - ADAPTADO DE SCHELLONG [23]

<i>Sector Privado</i>	<i>Sector Público</i>
Concorrência	Monopólio
Orientação para o Mercado	Jurisdição
Milhões de relacionamentos	Milhões/bilhões de relacionamentos
Gama de produtos homogêneos/quantidade controlável	Grande número de produtos heterogêneos (serviços)/ incontroláveis devido à tomada de decisões políticas
Personalização	Aproximação igualitária para todos
Segmentação (princípio de Pareto 80-20) - 80% das consequências advêm de 20% das causas	Segmentação possível/não excluindo clientes não rentáveis
Orçamento/custos irre recuperáveis	Orçamento/custos irre recuperáveis
Sistemas legados (TI)	Sistemas legados (TI)
Inovação e pró-atividade	Serviços com imagem decadente
Cultura da organização	Cultura da organização
Recursos humanos (habilitações literárias superiores e conhecimento)	Recursos humanos (falta de conhecimento, não competem com os salários do sector privado)
Leis	Leis
Prestação de contas	Prestação de contas/federalismo
Estratégia de mercado	Influência política (ciclo de planeamento)
Orientação para o lucro/valorizar ao máximo para os acionistas	Compreensão democrática/filosofia

Segundo Mack e Mayo [29], existem três razões principais para a falha dos projetos de CzRM:

- A ausência da escolha de objetivos resulta na perda de oportunidade de medir e controlar. O foco principal não deve estar na implementação da aplicação informática de CzRM, mas em estabelecer objetivos claros e mensuráveis;
- Os projetos de CzRM não podem ser exclusivamente técnicos e estar apenas sob a responsabilidade dos gestores informáticos da organização. Deve existir

uma participação dos diversos departamentos da organização, a estratégia corporativa deve estar orientada para os cidadãos, e deve ser garantida uma boa adaptação das estruturas e dos processos organizacionais;

- Ausência de comprometimento da gestão de topo. Frequentemente, os projetos de CzRM são subestimados, não lhes sendo dada a devida importância na estratégia global da organização. O comprometimento dos gestores de topo é fundamental e, conseqüentemente, é necessária uma estratégia de aproximação integrada para que a realização de projetos CzRM seja bem-sucedida.

V. CONCLUSÃO

No decorrer do século XXI tem-se assistido a uma evolução da implementação das tecnologias e sistemas de informação à escala global. Tal decorre em boa parte da mudança de mentalidade, atitude e exigência, verificadas em diversos sectores da sociedade, ao nível económico, social, cultural, político e outros. Quer as organizações públicas, quer as empresas, têm presente a necessidade de adotar uma atitude proactiva e de disponibilizar meios que permitam aos cidadãos e clientes acesso à informação necessária de forma atempada e otimizada, através de vários canais de comunicação e interação.

As metodologias e estratégias utilizadas pelos municípios com a adoção do sistema CzRM têm como finalidade otimizar o relacionamento com os cidadãos e incentivar à cidadania [23]. A adoção do CzRM pelos municípios obriga a uma revisão frequente dos processos de interação para que o cidadão passe a ser o elemento central das atividades realizadas. A informação deve estar organizada por cidadão para que seja obtida da mesma forma através de qualquer canal, independentemente do modo como a comunicação é estabelecida com o Município.

Através de uma investigação que se encontra em curso e que conta com o contributo de diversos municípios Portugueses, foi possível constatar que há um conjunto de requisitos que devem ser satisfeitos com a implementação de um sistema CzRM. Destacam-se os seguintes:

- Gerir de forma integrada a relação do Município com os munícipes;
- Diversificar os canais de contacto disponibilizados ao munícipe;
- Criar uma dinâmica de comunicação e colaboração entre os vários departamentos do Município;
- Promover a desmaterialização, a otimização dos processos e dos fluxos de circulação da informação;
- Mudar a cultura e atitude face às TI;
- Desenvolver uma sociedade da informação e uma economia baseada no conhecimento, que permita auxiliar as empresas e aumentar as oportunidades de emprego;

- Criar um ponto único de atendimento ao cidadão;
- Permitir uma maior celeridade dos processos;
- Melhorar a qualidade do atendimento;
- Definir uma interoperabilidade eficiente dos sistemas internos e externos para melhorar o relacionamento com os cidadãos.

Os municípios podem obter benefícios com a adoção dos sistemas CzRM em diversas áreas:

- Promoção da interoperabilidade entre sistemas aplicativos, para facilitar o fluxo da informação e a tramitação dos processos, a comunicação entre os diversos setores de atividade e a interação com os cidadãos e as empresas;
- A reengenharia de processos, desmaterialização dos processos, simplificação e transparência no tratamento dos processos, armazenamento dos dados, interação multicanal com os cidadãos e empresas através de aplicações Web, e transversais à organização;
- O atendimento municipal pode passar a monitorizar os canais de comunicação utilizados na receção e envio da informação dos processos;
- Os processos podem passar a ser seguidos pelos cidadãos. A tramitação dos processos desde a sua entrada, o seguimento e respetivos pareceres, o estado, documentos anexos, resultados e disponibilidade aos cidadãos, devem poder ser acompanhados pelos cidadãos;
- O Executivo Municipal pode passar a ter disponível informação tipificada proveniente dos setores de atividade, para apoio e suporte no contacto com os cidadãos e empresas.

Através do CzRM, as administrações públicas têm a oportunidade de obter uma imagem precisa dos comportamentos e necessidades dos seus cidadãos [19]. Os sistemas de CzRM, mais do que uma tecnologia, potenciam a integração de sistemas de gestão, organização e informação, para otimizar o relacionamento com os cidadãos através da melhoria dos processos. Permitem às organizações obter o máximo de informação organizada proveniente dos cidadãos e também a produção e disponibilização de informação de forma orientada, atempada, com qualidade, e responder às necessidades dos municípios na integração de funções e processos fundamentais na interação da organização com os cidadãos.

REFERÊNCIAS

- [1] J. Varajão, A arquitetura da gestão de sistemas de informação, Lisboa, FCA, 1998.
- [2] L. Amaral, PRAXIS - Um Referencial para o Planeamento de Sistemas de informação. Tese de Doutoramento. Universidade do Minho: Braga, 1994.
- [3] I. J. Chen, K. Popovich, Understanding customer relationship management (CRM). College of Business Administration, Cleveland State University, USA, 2003.
- [4] A. Schellong, Citizen Relationship Management: understanding, challenges and impact. In: International Conference on Digital Government Research, New York: ACM Press, pp.490-490, 2006.
- [5] International City/County Management Association (ICMA). Call 311: Connecting citizens to local government, final report Retrieved from <http://bookstore.icma.org/freedocs/43547.pdf>, 2008.
- [6] A. Schellong, Citizen Relationship Management: A study of CRM in government. Frankfurt: Peter Lang Publishing Group, 2008.
- [7] S. H. Kale, CRM Failure and the Seven Deadly Sins. Marketing Management, 13 (September–October), pp.42–46, 2004.
- [8] F. Buttle, The CRM Value Chain. Marketing Business, (February), pp.52–55, 2001.
- [9] R. Glazer, Strategy and Structure in Information-Intensive Markets: The Relationship Between Marketing and IT. Journal of Market Focused Management, 2(1), pp.65–81, 1997.
- [10] D. Singh, D. P. Agrawal, CRM Practices in Indian Industries. International Journal of Customer Relationship Management, 5 (December–January), pp.241–57, 2003.
- [11] R. Swift, Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- [12] P. Frow, A. Payne, Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. Journal of Business Market Management, 3, 7–27, 2009.
- [13] M. Bretzke, A estratégia de CRM e a gestão empresarial orientada para o cliente, 2008. Retrieved from https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/crm_-_estrategia.pdf.
- [14] R. Chalmeta, Methodology for customer relationship management. The Journal of Systems and Software, 79, 1015–1024, 2005.
- [15] A. B. Ado, H. Hassan, M. H. M. Nasir, Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) Features: Comparing Two Football Clubs. In International Conference on Ecommerce, 2015.
- [16] R. Bose, Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems, 102(2), 89–97. <http://doi.org/10.1108/02635570210419636>, 2002.
- [17] S. Shang, P. Seddon, Factors Affecting Net Benefits from Enterprise Systems. Melbourne University Working Paper. In: Freeman, P., e Seddon, P. B., Benefits from CRM-Based Work Systems. Retrieved from: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050017.pdf>, 2003.
- [18] P. Freeman, P. B. Seddon, Benefits from CRM-Based Work Systems. Available: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050017.pdf>, 2005.
- [19] G. Kannabiran, M. J. Xavier, A. Anantharaaj, Enabling e-governance through citizen relationship management-concept, model and applications. Journal of Services Research, 4(2), 223–240, 2004.
- [20] B. Larsen, M. Milakovich, Citizen Relationship Management and EGovernment. 4th International Conference, EGOV. 3591, 57–68. Copenhagen: Springer Berlin / Heidelberg, 2005.
- [21] R. Swift, Accelerating Customer Relationships using CRM and Relationship Technologies (London: Prentice Hall), 2001.
- [22] M. Bretzke, CRM é mais do que tecnologia, é principalmente uma decisão estratégica. Bretzke Marketing de Relacionamento, 2007. Retrieved from: www.bretzke-marketing.com.br/textos/artigos04.htm, 2007.
- [23] A. Schellong, CRM in the public sector: Towards a conceptual research framework. Proceedings of the 2005 national conference on digital government research, Atlanta, Georgia, May 15–18, 2005.
- [24] Catalyst, The Catalyst CRM Methodology An overview Developed by Catalyst. Published by European Centre for Customer Strategies, <http://www.CRMmethodology.com/>, www.eccs.uk.com, 2001.

- [25] A. M. Al-Khouri, e-Government Strategies: The Case of the United Arab Emirates. *European Journal of ePractice*, 17, 126-150, 2012.
- [26] J. Duque, Adoção de CRM nas Autarquias Locais. Dissertação de Mestrado em Tecnologias da Informação e Comunicação. UTAD – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, 2009.
- [27] J. Duque, J. Varajão, V. Filipe, C. Dominguez, Implementation of CRM systems in Portuguese Municipalities. *Local Government Studies*, 39(6), 878–894, 2013.
- [28] S. F. King, Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK local government. *Government Information Quarterly*, 24(1), 47–63, 2007.
- [29] M. C. Mack, A. K. Mayo, A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. *Problems and perspective in Management*, 98-106, 2005.