

Fatores influenciadores do sucesso da implementação de sistemas CRM – uma revisão de literatura

Success factors of the implementation of CRM systems - a literature review

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, ou Customer Relationship Management (CRM), assumiu nos últimos anos o papel de ferramenta estratégica fundamental para as organizações obterem vantagens competitivas. No entanto, dado que o processo de implementação de um sistema CRM não é isento de riscos, torna-se importante conhecer os fatores que influenciam o seu sucesso. Este artigo apresenta o resultado de uma revisão da literatura realizada com a finalidade de identificar e descrever os principais fatores influenciadores do sucesso da implementação de sistemas CRM.

Palavras Chave: CRM, fatores influenciadores do sucesso, relacionamento, cliente, organização.

Abstract - Customer Relationship Management (CRM) is currently an important strategic tool used by organizations to gain competitive advantages. However, since the implementation of a CRM system is not risk-free, it is important to know about the factors that influence its success. This article presents the results of a literature review carried out aiming to identify and describe the main success factors of the implementation of CRM systems.

Keywords: CRM, success factors, relationship, customer, organization.

I. INTRODUÇÃO

O reconhecimento por parte das organizações quanto à importância da informação como recurso crítico para o desenvolvimento dos seus negócios é hoje um facto. Como tal, torna-se fundamental que sejam dotadas de sistemas de informação adequados para suporte das suas atividades. Tendo em vista a criação de valor e a satisfação das necessidades dos clientes (que são cada vez mais exigentes e informados), as organizações vêm-se na obrigação em inovar na prestação de serviços para melhor responder e antecipar os seus desejos.

Neste contexto, os sistemas CRM (Customer Relationship Management) constituem uma mais-valia, podendo proporcionar diversos benefícios, incluindo a melhoria do atendimento e satisfação dos clientes, a melhoria da qualidade da informação para suporte à decisão, a identificação de

oportunidades de negócio, a melhoria da eficiência e a integração de processos, entre outros.

A implementação de um sistema CRM permite às organizações aumentar a sua capacidade competitiva, bem como aumentar as receitas e reduzir os custos operacionais [1]. Para tal, não só são necessárias aplicações informáticas, como também uma boa organização dos processos da organização e dos seus recursos humanos, considerando conjuntamente as tecnologias, os processos, as pessoas e a informação.

A otimização dos processos internos da organização representa um passo determinante para o sucesso da implementação do CRM. Neste sentido, Chen e Popovich [1] referem que é necessário que a organização estabeleça a sua estratégia e organize os seus processos em torno do cliente e das suas preferências. Uma implementação de CRM bem-sucedida implica, assim, a adoção de uma metodologia que se inicia com a definição da estratégia da organização [2].

Dado que o processo de implementação de um sistema CRM é tipicamente um empreendimento significativo, não isento de riscos, torna-se importante compreender os fatores influenciadores do seu sucesso. Neste artigo apresenta-se o resultado de uma revisão de literatura realizada com vista a identificar e descrever os fatores influenciadores do sucesso da implementação de CRM.

O artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a próxima secção apresenta alguns conceitos fundamentais de CRM; a terceira secção apresenta os principais fatores influenciadores do sucesso da implementação de CRM; finalmente, na última secção, são apresentadas as conclusões e considerações finais.

II. CRM

O CRM é muitas vezes incorretamente considerado uma “mera” iniciativa tecnológica, o que pode conduzir ao fracasso do investimento [3]. O sistema CRM deve emergir como uma estratégia voltada para a compreensão e a antecipação das necessidades dos atuais e potenciais clientes de uma organização, suportada por Tecnologias da Informação (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. Segundo Frow e Payne [4], 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. O foco do CRM é a construção de relações com os clientes, que conduzam à sua fidelização e permitam criar valor para a organização [5]. O CRM emerge, assim, como uma estratégia que permite fortalecer a relação entre a organização e os seus clientes.

A 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 entender se é possível seguir o caminho pretendido. Após definidos os objetivos, deve desenvolver-se um plano que deverá focar aspetos como a revisão da estrutura organizacional, os estilos de liderança, os processos de gestão e a transformação da mentalidade interna da empresa, completamente centrada no cliente, informando todo o *staff* e motivando-o continuamente de modo a prevenir resistência à mudança [6].

O CRM exige sistemas de negócio eficientes, assentes numa disciplina organizacional ampla que fomentem 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 [7].

A implementação de CRM envolve riscos sempre que não são reunidas um conjunto de condições. Algumas das principais causas do fracasso da implementação de CRM são [8]:

- Pensar que na tecnologia é que está a solução: considerar o CRM como sendo uma nova tecnologia em vez de uma nova forma de fazer as coisas;
- Falta de apoio à gestão do projeto, devido à falta de conhecimento sobre as oportunidades oferecidas pelo CRM;
- Não existir implementada na organização uma cultura voltada para o cliente;
- Falta de visão e estratégia. É comum as organizações não possuírem uma estratégia bem definida e objetivos de negócios mensuráveis na área do CRM;
- Não redefinição dos processos. Há a necessidade de redefinir os processos e procedimentos de negócio da organização, para alcançar os resultados desejados;
- Dados e informação de má qualidade. A tomada de decisão baseada em informação incorreta faz com que não sejam alcançados os resultados desejados;
- Não administrar a mudança corretamente. Tal como acontece com outros projetos complexos, deverá existir uma boa gestão de mudança e de cultura organizacional para se alcançar o sucesso pretendido;

- Não envolvimento dos utilizadores finais no desenho da solução de CRM. Tal significa correr o risco de desenvolver um sistema que traz mais problemas do que soluções para os utilizadores que o devem usar.

III. FATORES DE SUCESSO DA ADOÇÃO DE CRM

Sendo empreendimentos tipicamente de grande monta, a implementação de sistemas CRM deve merecer uma atenção e gestão cuidada por parte das organizações [9]. Estes são projetos que regra geral implicam a reestruturação de processos internos, de serviços de atendimento, de tratamento e unificação da informação, desburocratização dos processos, criação de uma visão única do cliente, e uma prestação de serviços com qualidade.

Como tal, o conhecimento dos fatores que influenciam o sucesso torna-se *per si* também um fator crítico de sucesso. Diversos autores têm contribuído com as suas visões para o estudo dos processos de implementação de CRM.

A Tabela I resulta de uma revisão e sistematização da literatura existente na área, apresentando os fatores influenciadores do sucesso da implementação do CRM.

TABELA I: FATORES INFLUENCIADORES DO SUCESSO DE CRM

Fatores influenciadores do sucesso na implementação de CRM	Referências	N.º de Referências
Adaptação aos sistemas existentes na organização	[10];	1
Agregação de valor ao cliente (ou cidadão)	[11]; [12]; [13];	3
Apoio da gestão de topo	[14]; [15]; [16]; [17]; [11]; [10]; [9]; [18]; [19]; [20]; [7]; [21]; [22];	13
Auditoria à situação atual da organização	[23];	1
Aumento da satisfação dos clientes (ou cidadãos)	[24]; [6]; [11]; [10]; [25]; [26]; [27]; [28]; [29]; [30]; [31];	11
Avaliação do desempenho	[32]; [33,9]; [34]; [35]; [36];	6
Base de dados dos clientes (ou cidadãos) atualizada	[23]; [25]; [37]; [38]; [39]; [40]; [27]; [36]; [41]; [42,43];	11
Comunicação do novo sistema	[44];	1
Comunicação dos resultados	[44];	1
Criação de programas de relacionamento	[36];	1
Criação de sistemas de medição	[35];	1
Criação de valor	[23]; [45]; [4]; [32]; [46]; [47]; [33]; [48]; [35]; [26]; [49]; [50]; [51]; [29]; [52]; [43]; [53]; [54]; [55]; [56];	20
Criação de manuais de utilização	[44];	1
Definição de uma estratégia e metodologia organizacional para o CRM	[14]; [23]; [32]; [33]; [9]; [47]; [34]; [35]; [2]; [51]; [36]; [57];	12
Definição do investimento em TI	[58]; [23]; [59]; [60]; [11]; [61]; [33]; [47]; [62]; [35]; [20]; [63]; [1]; [51]; [64];	15
Definição dos pré-requisitos do projeto	[9]; [47];	2
Definição da equipa responsável pelo CRM e nomeação do líder	[44]; [65]; [9]; [22]; [35]; [66]; [30]; [31];	8

do projeto		
Desenvolvimento e otimização dos relacionamentos com clientes (ou cidadãos)	[23]; [67]; [68]; [69]; [47]; [70]; [34]; [71]; [35]; [25]; [49]; [51]; [28]; [72]; [36]; [43]; [73]; [74]; [75]; [76,77];	21
Desenvolvimento da criatividade	[51];	1
Desenvolvimento de um método de aprendizagem	[78]; [51];	2
Envolvimento dos utilizadores	[14]; [11]; [9]; [10]; [8]; [79];	6
Flexibilidade dos processos	[10];	1
Gestão da avaliação das capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais	[33,9]; [34]; [35]; [36];	5
Formação dos colaboradores	[44]; [23]; [11]; [10]; [71]; [35]; [80]; [81]; [82]; [21];	10
Garantia da privacidade e reputação	[33,9]; [34]; [35]; [36];	5
Gestão da informação	[14]; [32]; [33]; [33,9]; [35]; [83]; [84]; [36]; [41]; [43]; [85];	12
Gestão de indicadores de desempenho	[23]; [10]; [9]; [33,9]; [78]; [34]; [35]; [36];	9
Gestão de pontos de contacto	[67]; [68]; [32]; [33,9]; [33]; [34]; [35]; [34]; [83]; [50]; [51]; [36]; [84]; [53]; [54]; [43]; [55]; [56]; [85];	20
Implementação do projeto do sistema CRM por fases	[44];	1
Integração dos dados existentes e disponíveis	[44]; [26]; [86,87]; [29];	5
Maior e melhor conhecimento dos clientes (ou cidadãos)	[88]; [14]; [11]; [10]; [89]; [25]; [28]; [72]; [51]; [76,77];	11
Monitorização do funcionamento do sistema CRM	[9]; [33,9]; [34]; [35]; [36];	6
Organização dos processos internos	[23]; [33,9]; [34]; [35]; [36];	6
Orientação dos recursos humanos	[23]; [33,9]; [34]; [35]; [36];	6
Requisitos claros para a seleção do fornecedor	[58]; [10]; [63].	3

Os fatores identificados são descritos de seguida.

Adaptação aos sistemas existentes na organização

A interoperabilidade com os sistemas existentes deve ser garantida, proporcionando processos e serviços de qualidade às organizações e aos clientes.

Agregação de valor ao cliente (ou cidadão)

O processo de interação, as relações e atividades desenvolvidas devem conduzir a um maior conhecimento das partes e devem ser implementadas mudanças na forma de gerir o relacionamento com os clientes da organização (ou cidadãos, no caso de sistemas de CRM de organizações públicas).

Apoio da gestão de topo

A gestão de topo deve apoiar e assumir como prioritário para a organização a adoção do sistema CRM. Também a

participação e envolvimento dos colaboradores na adoção de um novo sistema devem ser asseguradas.

Auditoria à situação atual da organização

A auditoria serve para a organização ter a perceção e a visão do atual funcionamento dos serviços. Devem ser caracterizados os processos relacionados com os clientes, os problemas existentes, e também justificada a necessidade de implementar um sistema de CRM, com o intuito de definir uma estratégia adequada à realidade da organização.

Aumento da satisfação dos clientes (ou cidadãos)

Os sistemas CRM devem ser concebidos e implementados com vista ao aumento da satisfação dos clientes. Para tal será preciso compreender as suas necessidades presentes e futuras.

Avaliação do desempenho

Deve ser feita uma avaliação do desempenho da implementação do sistema CRM, na ótica da organização e dos clientes. A avaliação incide sobre a disponibilidade dos serviços e da qualidade da informação. As avaliações servem para verificar os pontos fortes e os pontos fracos da adoção do sistema CRM e efetuar as melhorias necessárias.

Base de dados dos clientes (ou cidadãos) atualizada

Deve ser garantida a atualização das bases de dados de suporte ao sistema CRM, com a informação sobre as transações e contactos dos clientes, essencial para os processos de interação, personalização dos serviços e comunicação.

Comunicação do novo sistema

A organização deve saber comunicar a implementação de um novo sistema de informação e envolver os colaboradores. Também para os clientes a comunicação do novo sistema é fundamental, para que estes fiquem a par dos canais e serviços ao seu dispor.

Comunicação dos resultados

Os objetivos propostos para a implementação do sistema CRM, bem como os resultados obtidos, devem ser comunicados e partilhados com os colaboradores e clientes da organização.

Criação de programas de relacionamento

Um dos objetivos mais relevantes da adoção de um sistema CRM é permitir um relacionamento mais próximo entre as organizações e os clientes. A forma de funcionamento interno e de relacionamento com o exterior devem ser claramente definidos.

Criação de sistemas de medição

A existência de um sistema de medição serve para a organização compreender se a implementação do sistema CRM vai ao encontro das expectativas dos clientes. É importante medir e interpretar o grau de relacionamento com os clientes, assim como a satisfação das necessidades e expectativas dos mesmos.

Criação de valor

As organizações têm nos sistemas CRM a possibilidade de valorizar os clientes, através da criação de serviços de valor acrescentado ou concentração de esforços nos clientes mais importantes para o negócio.

Criação de manuais de utilização

Os manuais do sistema CRM servem para registar as funções, regras de utilização, procedimentos a utilizar para a realização e execução das tarefas.

Definição de uma estratégia e metodologia organizacional para o CRM

Para o sucesso da adoção do CRM devem ser estabelecidos requisitos, a arquitetura global e a tecnologia. De considerar também os fatores que conduzam à melhoria da qualidade da informação e do serviço prestado.

Definição do investimento em TI

O investimento em TI deve ser definido e adequado à estratégia de CRM definida.

Definição dos pré-requisitos do projeto

Os superiores hierárquicos e colaboradores da organização devem estar sensibilizados para o cumprimento de um conjunto de pré-requisitos do projeto, bem como para as mudanças que serão necessárias.

Definição da equipa responsável pelo CRM e nomeação do líder do projeto

Para a implementação do projeto devem ser nomeadas uma equipa e um líder competentes, incluindo na equipa colaboradores internos para acompanharem a implementação do projeto.

Desenvolvimento e otimização dos relacionamentos com clientes (ou cidadãos)

No processo de relacionamento estabelecido através do CRM, deve ser possível às partes conhecerem-se melhor, aumentar o grau de satisfação, obterem informações otimizadas e organizadas sobre os processos.

Desenvolvimento da criatividade

Os sistemas CRM devem permitir às organizações um nível de criatividade superior para melhorar as interações com os clientes, para os melhor compreender e obter informações para os servir com maior eficiência e eficácia.

Desenvolvimento de um método de aprendizagem

A implementação de sistemas CRM é dinâmica, dado que os requisitos dos clientes obrigam as organizações a recriarem-se e atualizarem-se constantemente. Os métodos utilizados no tratamento dos processos devem ser revisitados constantemente, para se obter um maior conhecimento dos clientes.

Envolvimento dos utilizadores

A informação disponível é proveniente do trabalho realizado na organização e do relacionamento com os clientes. O envolvimento e testemunho dos utilizadores é fundamental para a obtenção de informação útil ao desenvolvimento do sistema e diminuição da resistência à mudança.

Flexibilidade dos processos

A boa gestão do relacionamento com os clientes estará em boa medida dependente da capacidade da organização em flexibilizar os serviços e gerir a mudança.

Gestão da avaliação das capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais

A correta adoção dos sistemas CRM requer uma estratégia da organização bem definida. Todos os processos devem estar bem definidos e entendíveis no seio da organização. Os gestores devem poder avaliar o estado atual e potencial dos sistemas CRM em qualquer uma das fases da implementação e perceber a possibilidade de executar de forma eficiente todos os processos previamente definidos. Todos os colaboradores devem conhecer bem as suas funções na organização, para que seja possível aos gestores avaliarem as capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais.

Formação dos colaboradores

Os utilizadores devem conhecer bem os sistemas CRM para facilitar a interação com os clientes e a prestação de serviços com qualidade. Para tal deverá ser-lhes proporcionada a devida formação, sobre o sistema CRM e sobre os procedimentos relacionados.

Garantia da privacidade e reputação

A organização deve garantir a privacidade da informação dos clientes. A reputação advém também das organizações garantirem consistência e fiabilidade em cada contacto com o cliente.

Gestão da informação

Os sistemas de informação são essenciais para a implementação dos sistemas CRM, permitindo a gestão da informação relevante sobre os clientes na organização.

Gestão de indicadores de desempenho

Os indicadores de desempenho permitem à organização monitorizar e avaliar os sistemas CRM, durante o seu ciclo de vida. O feedback permite maximizar a melhoria do desempenho e aprendizagem organizacional.

Gestão de pontos de contacto

A integração multicanal permite a agregação de valor para os clientes. Esta integração também permite reunir e distribuir informações dos clientes dos diversos canais e integrá-los com outras informações relevantes. A Web, o e-mail, os serviços de mensagens móveis, o telefone/telemóvel e o atendimento presencial, são exemplos de canais de comunicação do sistema CRM. A acessibilidade e a disponibilidade da informação deverá estar ao mesmo nível em qualquer tipo de canal em que há interação entre a organização e o cliente. Também o meio

pelo qual o cliente contacta com a organização deve ser o mesmo pelo qual deve ser contactado e satisfeito o seu pedido.

Implementação do projeto do sistema CRM por fases

A implementação do sistema CRM deve ocorrer por fases, dado que tal possibilita reduzir o risco.

Integração dos dados existentes e disponíveis

Os sistemas CRM devem integrar os processos dos clientes, num sistema único de informação para toda a organização.

Maior e melhor conhecimento dos clientes (ou cidadãos)

Os sistemas CRM permitem à organização obter um conhecimento importante sobre os clientes. A partir das interações entre as partes é gerada uma grande quantidade de dados que permitem a obtenção de informação valiosa. O sistema CRM deve permitir fazer uma análise à informação gerada, obter um melhor conhecimento sobre o processo de prestação de serviços, rentabilizar o relacionamento e compreender melhor os clientes, identificando o valor que os mesmos representam para a organização.

Monitorização do funcionamento do sistema CRM

A organização deve acompanhar continuamente o projeto e verificar a sua evolução, para tomar medidas corretivas ou evolutivas sempre que necessário.

Organização dos processos internos

A organização dos processos internos deve ser revisitada continuamente e atualizada, para que o enfoque seja a satisfação das necessidades dos clientes, a criação dos processos necessários para atingir os objetivos definidos, bem como assegurar a qualidade da prestação dos serviços e da informação.

Orientação dos recursos humanos

No processo de implementação do CRM, a organização deve gerir e garantir o envolvimento dos seus recursos humanos, para ultrapassar dúvidas e receios, bem como para diminuir a resistência à mudança.

Requisitos claros para a seleção do fornecedor

O processo de seleção do fornecedor do sistema de CRM deve ter em consideração: a implementação da solução; a interoperabilidade entre sistemas; a possibilidade de escalabilidade futura; e a manutenção dos sistemas. O fornecedor deve ter um conhecimento abrangente dos sistemas existentes, experiência na implementação de sistemas CRM e do funcionamento da orgânica interna da organização.

IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Considerando os resultados da revisão de literatura, tendo por referência o contributo dos diversos autores, verifica-se que os fatores de sucesso mais focados são os seguintes: *apoio da gestão de topo; aumento da satisfação dos clientes; base de dados dos clientes atualizada; criação de valor; definição de uma estratégia e metodologia organizacional para o CRM;*

definição do investimento em TI; desenvolvimento e otimização do relacionamento com clientes; formação dos colaboradores; gestão da informação; gestão de pontos de contacto; e maior e melhor conhecimento dos clientes. Estes fatores são importantes e contribuem decisivamente para a melhoria dos processos internos da organização, para criar um ambiente favorável à interação entre a organização e o cliente, ao nível da transparência e disponibilidade da informação, bem como da prestação de serviços.

Os fatores relacionados com a *avaliação do desempenho, definição da equipa responsável pelo CRM e nomeação do líder do projeto, envolvimento dos utilizadores, gestão de indicadores de desempenho, monitorização do funcionamento do sistema CRM, organização dos processos internos e orientação dos recursos humanos,* são importantes na medida em que um projeto de CRM, tal como qualquer outro projeto, necessita de um líder e de uma equipa competente, assim como acompanhar a evolução da execução dos trabalhos. Também o envolvimento dos utilizadores facilita a implementação, sendo particularmente importante no contexto de gestão da mudança.

Os fatores *adaptação aos sistemas existentes na organização, agregação de valor ao cliente, auditoria à situação atual da organização, comunicação do novo sistema, comunicação dos resultados, criação de programas de relacionamento, criação de sistemas de medição, criação de manuais de utilização, definição dos pré-requisitos do projeto, desenvolvimento da criatividade, desenvolvimento de um método de aprendizagem, flexibilidade dos processos, garantia da privacidade e reputação, gestão da avaliação das capacidades humanas, tecnológicas e organizacionais, implementação do projeto do sistema CRM por fases, integração dos dados existentes e disponíveis e requisitos claros para a seleção do fornecedor,* não sendo referidos tão frequentemente na literatura, são mesmo assim relevantes na implementação do CRM. Estes facilitam a planificação, desenvolvimento, implementação, manutenção e evolução futura de projetos CRM. Estes fatores estão também relacionados com a interação com os sistemas existentes, o aumento da produtividade e competitividade das organizações, a qualificação dos serviços, a melhoria da qualidade da informação e da prestação de serviços, a segmentação de clientes e o ciclo de vida dos mesmos.

Em suma, as organizações devem considerar com rigor estes fatores na implementação dos sistemas CRM, dado que são fortes influenciadores do sucesso do empreendimento.

REFERÊNCIAS

- [1] I. J. Chen, K. Popovich, Understanding customer relationship management (CRM). College of Business Administration, Cleveland State University, USA, 2003.
- [2] K. Hoffberg, B. Frei, K. Corcoran, Firing Up The Customer: Aligning Brand, Strategy and Technology to Deliver the Extraordinary Customer Experience. McGraw-Hill Trade, 2003.
- [3] S. H. Kale, CRM Failure and the Seven Deadly Sins. Marketing Management, 13 (September–October), pp.42–46, 2004.
- [4] P. Frow, A. Payne, Customer Relationship Management: A Strategic Perspective. Journal of Business Market Management, Vol. 3, pp.7-27, 2009.

- [5] B. Larsen, M. Milakovich, Citizen Relationship Management and EGovernment. 4th International Conference, EGÖV, 3591, pp.57-68. Copenhagen: Springer Berlin / Heidelberg, 2005.
- [6] M. Bretzke, A estratégia de CRM e a gestão empresarial orientada para o cliente. Retrieved from https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/crm_-_estrategia.pdf, 2008.
- [7] S. Shang, P. Seddon, Factors Affecting Net Benefits from Enterprise Systems. Melbourne University Working Paper. In: Freeman, P., Seddon, P. B., Benefits from CRM-Based Work Systems. Retrieved from: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050017.pdf>, 2003.
- [8] J. Strauss, R. Frost, Customer Relationship Management. E-Marketin. Prentice Hall, New York, 2002.
- [9] R. Chalmeta, Methodology for customer relationship management. The Journal of Systems and Software, 79, pp.1015-1024, 2005.
- [10] W. Band, J. Ragsdale, I. Schuler, Best practices for CRM deployment. Cambridge, Mass.: Forrester Research, 2005.
- [11] R. O. Xavier, J. S. Dornelas, O Papel do Gerente num Contexto de Mudança Baseada no Uso da Tecnologia CRM. Revista de Administração Contemporânea, 10, pp.9-30, 2006.
- [12] L. Ryals, Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. Journal of Marketing, 69, pp.252-261, 2005.
- [13] J. Sheth, A. Parvatiyar, A. The Evolution of Relationship Marketing. International Business Review, 4, 1995.
- [14] 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.
- [15] L. Mendoza, Critical success factors for a customer relationship management strategy. Journal of Information and Software Technology, 49, 32, 2007.
- [16] K. Winkler, M. Heinz, Implementation of knowledge management in organization. Learning Inquiry, 1(1), pp.71-81, 2007.
- [17] T. Wailgum, CRM Overview: What is CRM. Retrieved from: http://www.21crmsystems.com/about_crm/what_is_crm.aspx.
- [18] P. Freeman, P. B. Seddon, Benefits from CRM-Based Work Systems. Retrieved from: <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20050017.pdf>, 2005.
- [19] M. C. Mack, A. K. Mayo, A Strategic Approach for Successful CRM: A European Perspective. Problems and perspective in Management, pp.98-106, 2005.
- [20] C. Damacena, C. D. Pedron, Estratégia de CRM: o Desafio da Implantação. Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação, São Paulo, 2004.
- [21] M. Bretzke, Marketing de Relacionamento e Competição em Tempo Real. São Paulo: Atlas, 2000.
- [22] A. Lindgreen, The design, implementation and monitoring of a CRM programme: A case study. Marketing Intelligence and Planning, 22(2), pp.160–186, 2004.
- [23] R. Urbanskiene, D. Zostautiene, V. Chreptaviciene, The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System: The Economic Conditions of Enterprise Functioning, 3, 58, pp.51-59, 2008.
- [24] A. M. Al-Khoury, e-Government Strategies: The Case of the United Arab Emirates. European Journal of ePractice, 17, pp.126-150, 2012.
- [25] Z. Fangming, G. Steven, Feature selection for modular GA-based classification. Applied Soft Computing, 14, 381–93, 2004.
- [26] S. Andrade, Using customer relationship management strategies. Applied Clinical Trials, 37, pp.37-41, 2003.
- [27] T. R. G. Valente, Marketing de relacionamento e CRM: Uma análise da gestão de clientes no setor financeiro. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade de São Paulo, São Paulo: USP, 151, 167, 2002.
- [28] P. C. Verhoef, Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. Journal of Marketing, 67(4), pp.30-45, 2002.
- [29] S. Ozgener, Ic Anadolu Bolgesindeki kucuk ve orta boy isletmelerde musteri iliskileri yonetimi uzerine bir arastirma. I.Orta Anadolu Kongresi, 18–21, Ekim, Nevsehir, pp.415-429, 2001.
- [30] D. Wilson, An Integrated Model of Buyer-Seller relationship. Journal of Academy of Marketing science, 23, pp.335-345, 1995.
- [31] J. R. Evans, R. L. Laskin, R. L. The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application. Industrial Marketing Management, December, 23, pp.439-452, 1994.
- [32] A. Payne, Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Relationship Management. Oxford: Butterworth-Heinemann Publications, Elsevier, 2006.
- [33] P. Payne, A. Frow, Strategic Framework for Customer Relationship Management. Journal of Marketing, 69, pp.167-176, 2005.
- [34] A. R. Zablah, D. N. Bellenger, W. J. Johnston, An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon, Industrial Marketing Management, North-Holland 33, pp.475-489, 2004.
- [35] A. Curry, Evaluating CRM to contribute to TQM improvement - a cross-case comparison. The TQM Magazine, 16, 314–324, 2004.
- [36] R. S. Winer, A framework for customer relationship management. California Management Review, 43(4), pp.89-105, 2001.
- [37] D. Mitussis, L. O'Malley, M. Patterson, Mapping the re-engagement of CRM with relationship marketing. Eur J Mark, 40(5/6), 57289, 2006.
- [38] J. Rowley, Building brand webs: customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme. Int J Retail Distrib Manag, 33(3), 194206, 2005.
- [39] E. Ko, S. J. Lee, J. Y. Woo, Current CRM adoption in the Korean apparel industry. Spring conference proceedings of Korean Society of Clothing & Textiles. Seoul, 2004.
- [40] S. H. Park, H. S. Park, The effect of department store CRM on customer satisfaction and loyalty: focus on clothing product customers in DOK. J Korea Soc Cloth Text; 28(8), 118695, 2004.
- [41] P. Greenberg, CRM at the Speed of Light. Berkeley, CA: Osborne/McGraw-Hill, 2001.
- [42] L. Agosta, The Essential Guide to Data Warehousing. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- [43] R. Swift, Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- [44] K. Lebeau, Effectively implementing your municipal CRM system will ensure success. QScend Technologies, Inc., 2009.
- [45] A. N. Al-Raisi, A. M. Al-Khoury, Public Value and ROI in the Government Sector. Advances in Management, 3(2), pp.33-38, 2010.
- [46] A. Lindgreen, R. Palmer, J. Van Hamme, J. Wouters, A relationship-management assessment tool: Questioning, identifying, and prioritizing critical aspects of customer relationships. Industrial Marketing Management, 35(1), pp.57–71, 2006.
- [47] 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 pp.15–18, 2005.
- [48] S. Jayachandran, S. Sharma, P. Kaufman, P. Raman, The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. Journal of Marketing, 69(4), pp.177-192, 2005.
- [49] D. Gefen, C. M. Ridings, Implementation team responsiveness and user evaluation of customer relationship management: A quasi experimental design study of social exchange theory.

- Journal of Management Information Systems, 19(1), pp.47-69, 2002.
- [50] L. Funk, Mobile Shopping and Multi-Channel Integration in the Japanese Mobile Industry. Working paper, Research Institute for Economics and Business Administration, Kobe University, 2002.
- [51] A. Jenkinson, M. Jacobs, The IDM Guide to CRM Mastery, Published by institute of direct marketing, United Kingdom, 2002.
- [52] J. Karimi, T. M. Somers, Y. P. Gupta, Impact of information technology management practices on customer service. Journal of Management Information Systems 17(4), pp.125-158, 2001.
- [53] J. Kraft, Multi-Channel Customer Management Solutions: Making Sense of the Operational Issues and Deployment Alternatives. White paper, eLoyalty Corporation, Chicago, 2000.
- [54] R. Wagner, Multichannel Customer Interaction. In: Defying the Limits, San Francisco: Montgomery Research, pp.277-80, 2000.
- [55] G. Friedman, R. Furey, The Channel Advantage. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.
- [56] D. Sudharshan, R. Sanchez, Distribution Equity: Creating Value Through Managing Knowledge Relationships with Distribution Channels. Journal of Market Focused Management, 2(4), pp.309-338, 1998.
- [57] Catalyst, The Catalyst CRM Methodology An overview Developed by Catalyst. European Centre for Customer Strategies, <http://www.CRMmethodology.com/>, www.eccs.uk.com, 2001.
- [58] J. A. O'Brien, G. M. Marakas, Management Information Systems. McGraw – Hill International Edition, 2008.
- [59] G. Balbinot, Fatores Críticos de Sucesso na Implantação de Customer Relationship Management em Pequenas e Médias Empresas. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Centro de Ciências Exatas e Tecnologias, 2007.
- [60] H. W. Kim, S. L. Pan, Towards a process model of information systems implementation: the case of customer relationship management. The DATABASE for Advances in Information Systems, 37(1), 2006.
- [61] C. Beasty, SMB Are Upping tech Spending. Customer Relationship Management. Destinationcrm.com, 9, 8, 2005.
- [62] H. W. Kim, a process model for successful CRM system development. IEEE Software. IEEE, 21, 22-28, 2004.
- [63] A. Serrano, M. Caldeira, A. Guerreiro. Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação. FCA – Editora de Informática, 2004.
- [64] Institute of Direct Marketing. The IDM Guide to CRM Mastery, United Kingdom: Publisher by the Institute of Direct Marketing, July, 2002.
- [65] O. Atos, Customer Relationship Management. Retrieved from: http://www.atosorigin.es/soluciones/crm/crm_wp.pdf, 2007.
- [66] D. K. Rigby, F. F. Reichheld, P. Schefter, Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review, 80(2), pp.101-108, 2002.
- [67] PT Prime. Soluções para o sector das autarquias – in IGOV, 2010.
- [68] CMCascais. CRM – Uma Nova visão do relacionamento com o Município. Solução de CRM –Citizen Relationship Management, 2007.
- [69] Schellong, A. Citizen Relationship Management: understanding, challenges and impact. In: international conference on digital government research, New York: ACM Press, pp.490-490, 2006.
- [70] EWT Ngai, Customer relationship management research (1992–2002). Mark Intell Plann, 23(6), 582605, 2005.
- [71] F. Buttle, Customer relationship management: Concept and tools. Burlington, MA: Elsevier, 2004.
- [72] M. Fayerman, Customer relationship management. New Directions for Institutional Research 2002, pp.57-68, 2002.
- [73] C. Homburg, M. Bruhn, Handbuch Kundenbindungsmanagement. Grundlagen - Konzepte - Erfahrungen, Wiesbaden, 2000.
- [74] Anderson Consulting: CRM: Customer Relationship Management. Anderson Consulting, 1998.
- [75] F. Buttle, Relationship marketing theory and practice. London: Chapman, 1996.
- [76] R. S. Swift, Accelerating Customer Relationships using CRM and Relationship Technologies. London: Prentice Hall, 2001.
- [77] R. Swift, CRM – Customer Relationship Management: o revolucionário marketing de relacionamento com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- [78] E. Gummesson, Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts. Journal of Business and Industrial Marketing, 1(2), pp.136-48, 2004.
- [79] S. V. Dominguez, Implantando o CRM – Um Estudo de Caso. Dissertação de Mestrado - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.
- [80] F. Ferrão, CRM – Marketing e Tecnologia. Escola Editora, 2003.
- [81] S. A. Brown, CRM - Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégia para o mundo e-Business. São Paulo: Makron Books, 2001.
- [82] M. Stone, N. Woodcock, L. Machtynger, L. CRM: marketing de relacionamento com os clientes. São Paulo: Futura, 2001.
- [83] D. Singh, D. P. Agrawal, CRM Practices in Indian Industries. International Journal of Customer Relationship Management, 5 (December–January), pp.241-57, 2003.
- [84] F. Buttle, The CRM Value Chain. Marketing Business, (February), pp.52-55, 2001.
- [85] 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.
- [86] F. Bannister, Dismantling the silos: Extracting new value from IT investments in public administration. Information Systems Journal, 11(1), pp.65-84, 2001.
- [87] D. Landsbergen, G. Wolken, Realizing the promise: Government information systems and the fourth generation of information technology. Public Administration Review, 61(2), pp.206-220, 2001.
- [88] P. Greenberg, The impact of CRM 2.0 on customer insight. Journal of Business and Industrial Marketing, 25, pp.410-419, 2010.
- [89] Leo Y. M. Sin, CRM: conceptualization and scale development. European Journal of Marketing, 39, 1264, 2005.