

APLICAÇÃO DE SISTEMAS CRM NO GOVERNO: ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA BRITÂNICA

Luciano C. Batista

(UFPB – Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil) luciano@lbatista.com.br

ABSTRACT

Initially developing e-government initiatives, many governments have already started to adopt CRM (Customer Relationship Management) solutions in order to improve their responsiveness and organizational performance. Bridging between service improvement and democratic renewal, CRM is gradually becoming more and more present in the context of organizational strategies developed with the purpose of answering new social demands and citizens' expectations, facilitating back-office processes and information sharing between government and stakeholders. The adoption of CRM principles and solutions implies wide organizational change towards customers, requiring a holistic approach that considers strategic, operational and cultural aspects. Through this, we have developed an empirical study that seeks to analyze the extent to which the strategic, operational and cultural dimensions of a public institution are really oriented to the customer. The research was conducted in a local authority in the UK and the findings show that the alignment of strategies and operational structures towards the customer is a very difficult task for public managers to conduct, due to technological and operational complexities that hamper the implementation of customer-focused strategies. The integration of different channels of customer interaction and the integration of CRM system with legacy systems is a big challenge. Besides, cultural values are also present in this context, potentially hindering information sharing and access.

Keywords: CRM System, e-government, customer relationships, systems integration.

RESUMO

Inicialmente desenvolvendo iniciativas em governo eletrônico, muitos governos já começaram a adotar soluções CRM (*Customer Relationship Management*) com o intuito de otimizar suas capacidades de resposta e desempenho organizacional. Unindo iniciativas em melhoria de serviços com renovação democrática, CRM gradualmente começa a aparecer no contexto de estratégias organizacionais desenvolvidas para geração de respostas a novas demandas sociais e expectativas dos cidadãos, facilitando processos de retaguarda e o compartilhamento de informações entre instituições governamentais e respectivos *stakeholders*. A adoção de princípios e soluções CRM implica ampla mudança organizacional em direção ao cliente, exigindo uma abordagem holística que envolva aspectos estratégicos, operacionais e culturais. Foi considerando tais aspectos que desenvolvemos um estudo empírico que procura analisar até que ponto as dimensões estratégicas, operacionais e culturais de uma instituição pública estão realmente direcionadas para o cliente. A pesquisa foi conduzida em uma instituição pública no Reino Unido e os resultados mostram que o alinhamento de estratégias e estruturas operacionais em direção ao cliente é uma tarefa muito difícil para os administradores públicos conduzirem, devido às complexidades tecnológicas e operacionais existentes na implementação de estratégias focalizadas no cliente. Um grande desafio é a integração de diferentes canais de interação com clientes e a integração de sistemas CRM com sistemas legados. Além disso, valores culturais também encontram-se envolvidos neste contexto, podendo impactar negativamente o compartilhamento e acesso a informações.

Palavras-chave: Sistemas CRM, governo eletrônico, relacionamentos com clientes, integração de sistemas.

INTRODUÇÃO

A adoção de soluções e técnicas de Gerenciamento de Relacionamento com Clientes, cuja sigla em inglês é CRM (*Customer Relationship Management*) vem atraindo cada vez mais a atenção de administradores no setor público. Diversos fatores organizacionais vêm contribuindo para o desenvolvimento desta tendência no âmbito da esfera pública. Por um lado, fatores internos tais como a necessidade de prover-se serviços de maneira integrada e sem interrupções, a otimização do fluxo de processos, a implementação de serviços oferecidos via meios eletrônicos e a redução de custos operacionais têm contribuído fortemente para a adoção de soluções CRM. Por outro lado, fatores externos tais como a necessidade de integração entre diferentes órgãos ou setores públicos, estímulos ou determinações de âmbito federal para o desenvolvimento de serviços via eletrônica (*e-government*), a mudança de comportamento do público a favor de serviços automatizados e mais rápidos e a pressão exercida pelo número crescente de instituições públicas que começaram a adotar soluções CRM têm reforçado esta tendência. De fato, diferentes agências e departamentos governamentais já começaram a desenvolver iniciativas CRM para apoiar suas atividades. Gerentes do setor público, bem sucedidos na implementação de soluções CRM, afirmam que a necessidade de adoção de sistemas CRM não desaparecerá. Pelo contrário, a adoção de soluções CRM tende a aumentar porque seus princípios apóiam a própria missão do governo (Harris, 2001).

É cada vez mais comum encontrar-se iniciativas governamentais para o desenvolvimento de estratégias de relacionamento através da adoção de novas tecnologias de informação e comunicação envolvidas por soluções CRM. Desse modo, CRM insere a melhoria de serviços públicos num contexto de renovação democrática, ambos tidos como aspectos chaves dos papéis principais do governo (Pratchett, 1999). Para Hoenig (2001), CRM parece estar de algum modo inserido no contexto de estratégias organizacionais desenvolvidas para geração de respostas a novas demandas sociais e expectativas dos cidadãos, facilitando processos de retaguarda e o compartilhamento de informações entre instituições governamentais e respectivos *stakeholders*. Outros autores vêem a aplicação de sistemas CRM no setor público como uma forte iniciativa para promover maior aproximação entre governo e cidadãos (Neff e Kvandal, 2001; Harman e Brelade, 2001). Segundo Heeks (2001), o relacionamento com o governo vai além da necessidade de serviços, exigindo a implantação de novas tecnologias e estratégias para promover relacionamentos mais efetivos. Tais comentários reforçam a opinião de Sood (2001), o qual afirma que iniciativas em CRM estão sendo consideradas como o próximo estágio de desenvolvimento tecnológico e gerencial na esfera pública.

Um importante conceito a ser considerado é que CRM é mais do que um mero produto. CRM pode, e deve, ser entendido como uma ampla estratégia de negócios que visa posicionar uma organização mais próxima de seus clientes. Tal estratégia é apoiada por processos orientados ao cliente e interações sem quebras ou interrupções qualquer que seja o canal de contato entre a organização e clientes. O desenvolvimento desta capacidade organizacional requer muitas vezes uma reengenharia de estruturas operacionais de maneira que unidades de serviço e ofertas de produtos sejam rearranjadas em torno de um melhor entendimento das necessidades dos clientes, o que implica profundas questões estratégicas. Reddy (2001) afirma que, apesar de mudança organizacional malconduzida e infraestrutura tecnológica incompatível serem usualmente citados como fatores causadores de implementações falhas de CRM, tais fatores na realidade não devem ser considerados como a raiz do problema. Na verdade, a origem do problema reside na falta de definição de uma estratégia ampla e exequível para adoção de conceitos e práticas CRM. Esta suposição é reforçada por Silverman (2001) quando ele

comenta que práticas CRM podem ser altamente efetivas se forem implementadas de maneira estratégica e holística. Esta questão também é abordada por Payne e Frow (2004), os quais afirmam que muitas organizações estão adotando soluções CRM de maneira fragmentada, o que causa sérios problemas futuros de falta de integração.

Os problemas acima citados não são diferentes no contexto do governo. A adoção de CRM no setor público ainda está em sua infância, não existindo modelos amadurecidos para instituições públicas seguirem. A escassez de práticas CRM no governo compele administradores públicos a adotarem práticas em uso no setor privado, o que requer cuidadosas considerações a respeito dos paradigmas institucionais do setor onde estão inseridos de maneira a garantir coerência entre as iniciativas CRM no setor público com a missão e objetivos do governo. Por exemplo, apesar de ser possível identificar um sem número de similares práticas administrativas em uso nas organizações públicas e privadas, os dois setores têm objetivos diferentes e variáveis tais como “valor do cliente”, “lucratividade do cliente”, etc., as quais são bastante comuns no contexto privado, não se aplicam no setor público, o qual deve servir os cidadãos de maneira igual (Shine, 2002).

O crescimento de iniciativas CRM no mercado e seu movimento para o setor público levanta uma série de questões importantes. Alguns dos maiores desafios impostos pela adoção de sistemas CRM são: a organização está realmente estabelecendo e adotando estratégias que sejam orientadas para o cliente? A estrutura operacional está alinhada, ou apóia a execução de estratégias orientadas para o cliente? Há alguma barreira cultural que possa prejudicar a adoção de estratégias orientadas para o cliente?

Diante do exposto, desenvolvemos um estudo empírico com o propósito de investigar a aplicação de sistemas CRM no setor público. O estudo foi conduzido numa instituição pública britânica de âmbito local, a qual é denominada autoridade local e, no Brasil, seria uma entidade similar a uma prefeitura. Uma série de aspectos relacionados a questões estratégicas, operacionais e culturais foram abordados de maneira a permitir a análise das questões acima. Antes de apresentarmos os resultados da pesquisa, faremos a seguir uma breve descrição dos principais aspectos teóricos que embasaram nosso estudo, procurando caracterizar os sistemas CRM e tecer algumas considerações importantes sobre o assunto no âmbito da esfera pública.

CARACTERÍSTICAS E FUNCIONALIDADES DOS SISTEMAS CRM

Apesar das práticas e técnicas para desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos com clientes estarem intimamente relacionadas com uma diversidade de ferramentas de marketing e gerenciamento, é importante estarmos cientes de que desenvolver e gerenciar relacionamentos com clientes é muito mais do que meramente combinar diferentes técnicas de marketing e gerenciamento (Gamble *et al*, 1999). Na realidade, a confluência de fatores diversos tais como teorias de marketing emergentes, novas tecnologias de informação e comunicação e novas demandas dos consumidores têm imposto uma mudança na maneira como as organizações se relacionam com seus clientes. Neste cenário, os sistemas de Gerenciamento de Relacionamento com Cliente, mais conhecidos pela sigla CRM, do inglês *Customer Relationship Management*, têm fornecido as funcionalidades fundamentais para que as organizações possam, de fato, desenvolver as condições necessárias para tornar seus clientes o ponto focal para todos os departamentos dentro da empresa (Kandell, 2000). De acordo com Goldenberg (2002), CRM provê os recursos necessários para integração e coordenação de todas as funções de atendimento ao cliente. Desse modo, pode-se obter significantes melhorias de produtividade uma vez que o pessoal de atendimento ao cliente

pode executar suas tarefas de maneira mais fácil e rápida, sem precisar registrar informações sobre os clientes repetidas vezes e nem ter que procurar informações em diferentes sistemas instalados em diferentes computadores.

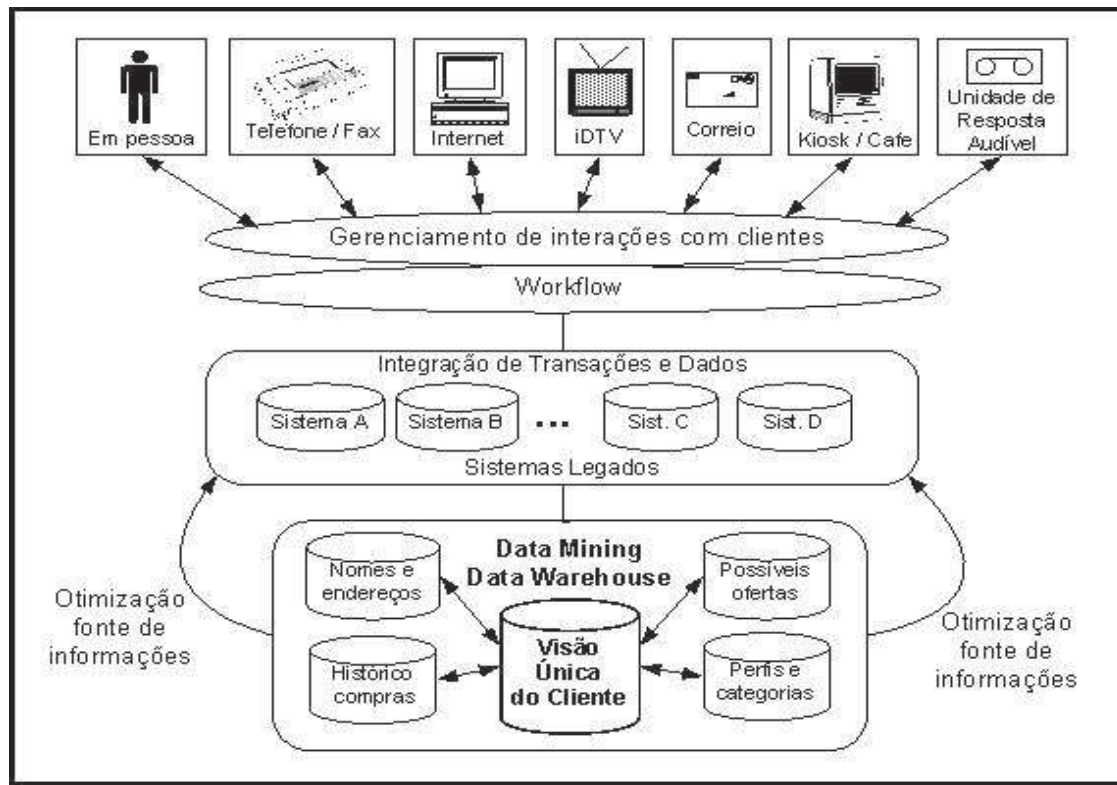
É importante salientar que CRM não é apenas um conjunto de aplicações de software (ou programas de computador) nem meras integrações de diferentes tecnologias de informação. Segundo Ling e Yen (2001), CRM deve ser considerado como uma ampla estratégia organizacional que envolve todos os departamentos ou setores de uma organização. Eles ressaltam ainda que, apesar de uma forte ligação com marketing, a implementação de estratégias CRM não deve ser de responsabilidade apenas do departamento de marketing, mas de todos os departamentos da organização. Para Elliot (2000), CRM é uma estratégia organizacional cujo objetivo maior é construir a excelência de serviços para o cliente. Já Kandell (2000) define CRM como sendo uma filosofia de abordagem de negócios que se centraliza na construção de um relacionamento sustentável de longo prazo com os clientes. Tal abordagem CRM seria na prática o uso de tecnologias de informação para identificar, interagir e rastrear todas as transações com clientes, desenvolvendo-se desse modo um relacionamento de aprendizagem contínua. Em outras palavras, sob o ponto de vista estratégico CRM pode ser entendido como sendo uma ampla estratégia organizacional que visa posicionar a organização mais perto de seus clientes, através do desenvolvimento de habilidades organizacionais que possibilitam o oferecimento, de maneira proativa, de produtos e serviços compatíveis com as necessidades e perfis dos clientes. Para desenvolver tal habilidade, é necessário registrar de maneira sistemática todas as interações realizadas com clientes através de qualquer canal de contato e, posteriormente, utilizar estas informações para refinar ações futuras. De fato, cada transação com cliente produz uma série de dados que podem ser armazenados em banco de dados. O propósito dos sistemas CRM é realizar inferências sobre essa massa de dados com o objetivo de gerar conhecimento sobre as necessidades, preferências, desejos e perfis dos clientes (Ling e Yen, 2001). Tal inteligência organizacional permite a execução de serviços mais rápidos e que vão ao encontro das expectativas dos clientes, elevando o nível de satisfação dos mesmos, o que, conseqüentemente, pode contribuir significativamente para a construção de uma reputação positiva da organização no mercado (Batista, 2003).

Em termos práticos, não há como implementar estratégias CRM sem o suporte de tecnologias de informação e comunicação (TIC), daí as duas dimensões (estratégica e tecnológica) estarem intrinsecamente envolvidas nos conceitos de CRM. Considerando o conjunto de TIC envolvidas nas soluções CRM, percebe-se que diferentes desenvolvedores de software, ou, de maneira mais ampla, diferentes provedores de soluções corporativas, têm desenvolvido sistemas CRM com o suporte e integração de diferentes tecnologias de informação, tais como: *Data Warehouse*, *Data Mining*, ferramentas de análise estatística, aplicativos de gerenciamento de campanha de marketing, aplicativos de gerenciamento de canais de comunicação, ferramentas de *workflow*, etc. A Figura 1 abaixo, fornece uma visão gráfica de como diferentes componentes tecnológicos podem ser integrados em um sistema CRM. É importante termos em mente que essas tecnologias já existem no mercado há algum tempo, e não foram desenvolvidas exclusivamente para a implementação de sistemas CRM; seus recursos e funcionalidades é que permitiram o desenvolvimento de soluções integradas denominadas de CRM, tornando possível a adoção de estratégias orientadas para o cliente, ou estratégias CRM (Ling e Yen, 2001).

Muitos provedores de soluções vêm desenvolvendo uma série de sistemas, aplicativos, ou ferramentas CRM com diferentes configurações e combinações de diversas TIC que provêm diferentes recursos e funcionalidades. Silverman (2001) comenta que o número de soluções

CRM existentes é muito vasto, envolvendo um sem número de áreas e serviços que incluem, entre outras coisas: centrais de atendimento, auto-serviços para cliente, suporte interativo a vendas, gerenciamento de contatos, etc.

Figura 1 – Possíveis componentes de um sistema CRM



Fonte: adaptado de Detica (2001)

Para Pang e Norris (2002), o amplo leque de soluções CRM pode envolver o seguinte:

1. Integração de telefonia computacional para dar suporte a centrais de atendimento ao consumidor;
2. Sítios de Internet com recursos de auto-serviço para os clientes;
3. Uso de ferramentas analíticas para identificar padrões e necessidades dos clientes, otimizando-se a inteligência de negócios como um todo;
4. Otimização de processos personalizados através dos quais produtos e serviços são individualizados para satisfazer necessidades específicas dos clientes.

Os recursos tecnológicos, funcionalidades e alternativas de soluções acima comentadas foram desenvolvidas gradualmente ao longo do tempo em diferentes períodos e épocas. Isto pode levar a uma desintegração do ambiente operacional, uma vez que diferentes soluções podem ser implantadas de maneira fragmentada em diferentes departamentos e setores de uma organização. Como consequência, pode haver uma maximização de esforços para o acesso à informação sobre clientes e dificuldades no próprio gerenciamento do relacionamento com clientes, o que resulta, em última instância, num baixo desempenho operacional da organização. Diante disto, diferentes desenvolvedores de sistemas CRM têm procurado disponibilizar soluções que contenham (ou interajam com) uma gama de recursos tecnológicos atualmente existentes que sejam integrados através de diferentes departamentos, meios e canais de interação. Entretanto, uma das maiores dificuldades na implementação de sistemas CRM ainda é a integração dos mesmos com sistemas legados (Kandell, 2000).

CRM NO SETOR PÚBLICO

De acordo com Shine (2002), o governo pode ser considerado como o maior prestador de serviços do mundo e diferentes governos estão cada vez mais conscientes da necessidade de se tornarem cada vez mais responsivos aos seus cidadãos. Na realidade, indivíduos e organizações têm que relacionar-se com seus governos em diversas circunstâncias de suas vidas desde o nascimento até a morte. É por isso que o desenvolvimento de relacionamentos com cidadãos, organizações e entidades diversas é considerado um aspecto inerente da atividade governamental (Shine, 2002). Diante disso, a adoção de estratégias orientadas ou focalizadas no cliente podem promover significantes benefícios para organizações ou instituições públicas, e é justamente neste cenário onde as iniciativas CRM se inserem. Para Dietzel (2001), os princípios fundamentais das estratégias CRM são tão relevantes para o setor público quanto para o setor privado. Ou seja, independente dos diferentes paradigmas e objetivos, estratégias orientadas para o cliente promovem importantes benefícios tanto para organizações do setor público quanto para organizações do setor privado e mecanismos que permitem um melhor gerenciamento do relacionamento com clientes é muito bem vindo em ambos os setores. Esta similaridade de necessidades em torno do desenvolvimento de estratégias focalizadas no cliente explica porque as iniciativas CRM estão sendo bem aceitas no contexto do governo, mesmo que suas práticas sejam originárias do setor privado.

Falando-se em relacionamento com clientes no âmbito da esfera pública, faz-se necessário tecermos algumas considerações a respeito do significado da palavra “cliente” para o governo, o qual é mais amplo do que possamos pensar inicialmente. Para o setor privado, o termo “cliente” na área de CRM é genericamente utilizado para referenciar diferentes grupos de *stakeholders* de uma organização, ou seja, um “cliente” pode ser um indivíduo consumidor, empresas comerciais fornecedoras ou consumidoras, empregados, proprietários e acionistas, etc. Para o governo, cidadãos, empresas comerciais diversas, associações comunitárias, entidades militares e religiosas, sindicatos, etc. podem ser vistos como “clientes” de diversas instituições públicas, uma vez que estes grupos estão incluídos no escopo de *stakeholders* do governo. Outro aspecto importante a considerar é que não existem as figuras dos proprietários ou acionistas de instituições públicas. Entretanto, Tapscott e Agnew (1999) argumentam que considerando-se os cidadãos contribuintes (pagadores de impostos) numa democracia representativa, pode-se assumir que os mesmos, além de cidadãos consumidores de serviços públicos, podem ser considerados como uma espécie de “acionistas” do governo. Starks (1991) adiciona que é importante fazer-se uma distinção entre cidadãos contribuintes e cidadãos usuários de serviços públicos, pois os dois grupos têm interesses específicos que podem diferir. Já Starling (1982) ressalta que o governo está continuamente interagindo com diferentes indivíduos que podem assumir diferentes papéis de acordo com seus diferentes contextos de interesse. Isto é, a mesma pessoa pode assumir diferentes papéis dependendo de seu contexto ou situação de interação com o governo. Desse modo, podemos concluir que o governo tem um universo de “clientes” significativamente amplo, os quais devem ser tratados de maneira imparcial pelas instituições públicas.

Segundo Starling (1982), o desenvolvimento de relacionamentos com clientes, feito de maneira bem gerenciada, é crucial para que o governo possa prontamente reconhecer demandas populares e promover a democracia e a elaboração de políticas públicas que venham ao encontro de anseios populares. Tal relacionamento compreende iniciativas tais como a criação de canais de informação para o público e de entrada de opiniões provenientes do público, bem como, a prestação de serviços públicos de qualidade e de acordo com as opiniões ou demandas populares. Starling (1982) adiciona ainda que o reconhecimento da opinião pública é um requisito fundamental para otimizar a capacidade de resposta do

governo, e tal processo deve ser mais do que meramente reagir a demandas populares. Ou seja, o governo deve agir de maneira proativa, propondo soluções para problemas previamente identificados antes da manifestação de descontentamento popular. Tal atitude amenizaria o criticismo popular de que o governo é lento, burocrático e incapaz de desenvolver ações imediatas (Kell, 1993).

Neste cenário, os sistemas CRM vêm suprir a necessidade do governo de otimizar seus processos de relacionamento com clientes. Segundo a Secretaria Nacional de Auditoria do Reino Unido (NAO, 2002), o governo deve se comunicar com o público de maneira que as pessoas possam saber quais serviços estão disponíveis e, desse modo, a sociedade possa formar uma expectativa realista sobre os mesmos. Para tanto, o governo precisa desenvolver estratégias de marketing que sejam claramente direcionadas para os usuários de seus serviços. Os sistemas CRM oferecem recursos e funcionalidades que auxiliam as instituições públicas a desenvolverem suas capacidades de reconhecimento e de resposta as necessidades dos clientes (Siebel, 2003; SAP, 2003). Necessidades estas que, quando identificadas de maneira rápida e correta, promovem os seguintes benefícios para o governo (SPSS, 2000):

- Melhor e mais profundo entendimento das necessidades dos clientes;
- Melhoria no desenvolvimento de programas e serviços públicos;
- Capacidade de resposta personalizada;
- Ao desenvolver programas, o governo seria capaz de identificar grupos que mais teriam interesse em participar, aumentando as chances de sucesso dos mesmos;
- Capacidade de identificar por quê e quando grupos participantes abandonam programas do governo, o que permitiria o desenvolvimento de medidas preventivas para reduzir o abandono de programas do governo.

ESTRATÉGIAS E PROCESSOS CRM

Considerações estratégicas são de fundamental importância para a implantação bem sucedida de sistemas CRM. O gerenciamento estratégico lida com o direcionamento geral de uma organização, envolvendo decisões que afetam a organização como um todo. De acordo com Finlay (2000), o número de pessoas que contribuem para o gerenciamento estratégico cresceu consideravelmente na última década. Esta tendência ocorre porque as organizações estão percebendo que a implementação de mudanças fica menos complicada quando as pessoas responsáveis pela execução das mudanças e as pessoas que são afetadas pelas mudanças participam, ou têm a oportunidade de participar, mais ativamente do processo. Desse modo, gerentes de nível operacional, os quais interagem mais diretamente com os clientes, ou, de maneira mais ampla, com os *stakeholders*, conseguem perceber tendências que possam estar acontecendo no ambiente e no mercado de trabalho, passando estas informações para gerentes de nível mais alto, os quais, por sua vez, podem definir e autorizar ações. Este processo deve ser consolidado pelos mais altos escalões da organização, de maneira a evitar que novas soluções fiquem localizadas isoladamente em sub-unidades organizacionais.

Na prática, a adoção de estratégias CRM exige o comprometimento do primeiro escalão administrativo de uma organização, demandando amplas discussões que envolvam a direção geral, gerentes e supervisores. Isto é necessário porque a adoção de estratégias CRM geralmente requer mudanças na estrutura operacional e na própria cultural da organização (Abbott *et al*, 2001). Hansotia (2002) adiciona que é fundamental que a organização reveja

sua declaração de missão e certifique-se de que ela enuncie claramente o foco no cliente, assegurando, desse modo, que as estratégias CRM concordem com a missão geral e outros objetivos organizacionais. Também, é extremamente importante que a organização comunique amplamente sua visão, missão e objetivos organizacionais a todos os seus *stakeholders* (Finlay, 2000).

Um importante aspecto das estratégias CRM relaciona-se com técnicas de segmentação de clientes, as quais permitem que tanto as diferenças entre grupos de clientes como pontos em comum entre os mesmos possam ser observadas. Segundo Hansotia (2002), as técnicas de segmentação permitem o agrupamento de clientes de acordo com suas preferências por produtos, serviços, canais de interação e a magnitude e frequência de suas interações com uma organização. Uma vez que diferentes segmentos sejam identificados, cada segmento deve ser mais detalhadamente analisado através de pesquisas de atitudes e de satisfação. Desse modo, a organização será capaz de identificar, por exemplo, clientes com maior poder de compra, clientes de risco, potenciais consumidores de novos produtos e serviços, etc.

É importante salientar que a adoção de estratégias orientadas para o cliente propiciam uma melhor definição e estruturação dos processos de uma organização em termos de gerenciamento, execução e controle de atividades que envolvam o cliente de alguma maneira. Galbraith e Nathanson (1978) definem processos como sendo a frequência e a direção do fluxo de trabalho e de informação passando por diferentes departamentos de uma organização. Os processos organizacionais devem ser formatados e estruturados de forma que a produção e a prestação de serviços satisfaçam os mais diversos grupos de clientes. Portanto, o sucesso de uma organização depende da correta estruturação de processos-chaves que permitam a execução de estratégias organizacionais que visem a satisfação das expectativas dos clientes (Finlay, 2000). Neste contexto, os sistemas CRM podem desempenhar um importante papel, ajudando no alinhamento e orientação dos processos e estratégias da organização em direção ao cliente.

ASPECTOS CULTURAIS

A introdução de novas tecnologias quase sempre requer mudanças nas estratégias e processos de uma organização. Diante de um quadro de mudanças, aspectos culturais tais como valores e paradigmas compartilhados pelas pessoas da organização podem impactar positivamente ou negativamente a introdução de inovações. Rowe *et al* (1994) afirmam que falhas na implementação de mudanças são geralmente atribuídas a incapacidade de uma organização em considerar aspectos culturais e entender como eles estão influenciando a implementação de novas estratégias e processos. Geralmente, valores e paradigmas organizacionais não são fáceis de serem mudados. Uma vez que se percebe que aspectos culturais podem estar impactando negativamente a adoção de inovações dentro da organização, a implementação de mudanças em procedimentos de trabalho, sistemas de recompensa, infra-estrutura, treinamento e qualificação de pessoal, etc. podem minimizar as barreiras culturais existentes e aumentar as chances de sucesso na implementação de mudanças (Rowe *et al*, 1994).

No contexto do governo, nós comentamos anteriormente que o relacionamento com clientes é crucial para permitir um pronto reconhecimento de demandas populares e que tal relacionamento envolve, entre outras coisas, a prestação de informações para os cidadãos e a obtenção de informações dos cidadãos. Partindo da premissa lógica de que para acessar informações do governo é necessário primeiramente que o governo disponibilize informações para o público, questões relacionadas com acesso e compartilhamento de informações na

área pública tornam-se importantes aspectos a serem analisados. Vale salientar que a iniciativa de prover o público com informações não é um consenso geral no contexto do governo. Segundo Heeks (2000), diferentes instituições públicas podem ter diferentes pontos de vista com relação ao acesso do público a informações, e este aspecto pode criar barreiras contra a disponibilização de dados para o público.

PRINCIPAIS SUPOSIÇÕES TEÓRICAS

Com base nos aspectos teóricos anteriormente apresentados, nós assumimos que o desenvolvimento e gerenciamento de relacionamentos de longo prazo com clientes é um fator fundamental tanto para organizações públicas quanto para organizações privadas. Desenvolver a capacidade organizacional para construir, consolidar e manter relacionamentos é uma forte razão para o crescimento do número de iniciativas CRM no contexto do governo. Na prática, os governos estão inserindo soluções CRM dentro de programas de implementação de governo eletrônico com o intuito de otimizar suas capacidades de resposta, acessibilidade e desempenho organizacional.

Na implantação de soluções CRM, o estabelecimento de estratégias orientadas para o cliente deve ser considerado antes de qualquer implementação técnica, pois a adoção de práticas CRM requer mudança organizacional em direção ao cliente. É com base nessas estratégias que as organizações podem melhor ajustar suas estruturas e processos operacionais para realmente desenvolver duradouros relacionamentos com clientes de uma maneira mais ampla, porém integrada. Isto requer reorganização e integração de serviços. Em outras palavras, CRM pode ser entendido como sendo uma ampla estratégia organizacional que implica uma reengenharia de estruturas organizacionais de maneira que a oferta de novos produtos e serviços sejam arranjadas em torno das expectativas dos clientes.

Concluindo, para estudar a aplicação de sistemas CRM faz-se necessário verificar se estratégias organizacionais orientadas para o cliente estão sendo realmente adotadas, bem como, verificar se estas orientações estratégicas estão sendo apoiadas por processos e estruturas operacionais que permitam integração em direção ao cliente. Além disso, é importante considerar no estudo aspectos culturais que possam constituir barreiras contra a adoção de estratégias e processos orientados para o cliente.

METODOLOGIA

Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa foi verificar a aplicabilidade de sistemas CRM no contexto do governo. Como a implementação de estratégias e práticas CRM implica na adoção de estratégias e processos orientados para o cliente, nós nos preocupamos em verificar até que ponto uma instituição pública estava adotando estratégias que visavam facilitar o relacionamento com clientes, bem como, verificar se esta mesma instituição possuía processos e infra-estrutura operacional que apoiavam ou estavam de acordo com aspectos estratégicos orientados para o cliente. Por exemplo, uma das estratégias CRM é a diversificação, de maneira integrada, de canais de interação entre a organização e seus clientes, deste modo, a verificação da existência de tal política, da existência de canais de interação com clientes, e do nível de integração entre os canais constituíram importantes indicadores de nossa pesquisa. Aspectos culturais relacionados a atitude dos participantes da

pesquisa com relação a acessibilidade e compartilhamento de informações também foram observados. Portanto, os objetivos gerais da pesquisa, os quais centraram-se em aspectos estratégicos, operacionais e culturais, foram:

1. Verificar se estratégias orientadas ao cliente estão sendo estabelecidas pela organização;
2. Verificar se a infra-estrutura operacional dá suporte as estratégias estabelecidas; e
3. Verificar se aspectos culturais estão dificultando a implementação de estratégias e práticas CRM.

Método e Natureza da Pesquisa

O principal método adotado para a condução da pesquisa foi o estudo de caso. Este método é considerado apropriado quando se deseja examinar fenômenos complexos cujo comportamento ou variáveis não podem ser manipulados pelo pesquisador (Yin, 1989). Ainda, o estudo de caso é um estudo empírico que visa a investigação de fenômenos dentro de seus contextos na vida real. Ou seja, as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes. Como Yin (1989) coloca, o estudo de caso é mais apropriado quando o investigador deseja examinar não apenas o fenômeno de estudo, mas também o seu contexto.

De fato, a adoção de conceitos e práticas CRM por instituições públicas é um fenômeno recente cujas características estão intrínsecas ao seu contexto. Na realidade, nossa maior preocupação não foi estabelecer relações de causalidade (causa-efeito) ou enumerar frequências de uso de sistemas CRM pelo governo, mas sim, entender como e por quê o governo vem adotando estratégias e sistemas CRM. Segundo Yin (1993), pesquisas com questões na forma “como” e “por quê” favorecem o estudo de caso para ser o método preferível na condução da pesquisa.

Como nossa preocupação maior foi entender e explicar a ocorrência de um fenômeno (CRM) em um contexto específico (governo), podemos dizer que esta pesquisa teve natureza principalmente exploratória, a qual implica na obtenção de informações de elementos inseridos no contexto de estudo com o propósito de construir-se explicações (Ghauri e Grønhaug, 2002).

Instrumentos e Técnicas para Coleta de Dados

Os instrumentos e técnicas adotadas para a coleta de dados foram:

- Entrevistas semi-estruturadas com gerentes de nível estratégico da instituição objeto de estudo;
- Observação sistemática de processos e infra-estrutura operacional de diferentes departamentos da instituição objeto de estudo;
- Questionário com questões fechadas abordando aspectos estratégicos, operacionais e culturais relacionados ao fenômeno de estudo, o qual foi aplicado a gerentes de nível estratégico e operacional da instituição objeto de estudo.

Como pode ser observado, nós utilizamos um instrumento (o questionário) gerador de medidas quantitativas dentro de uma pesquisa de caráter qualitativo. Tal combinação não é incomum nas estratégias de pesquisa ora em uso. Silverman (2000) ressalta que pesquisas qualitativas podem perfeitamente fazer uso de medidas quantitativas. Para Hakim (1992), pesquisas qualitativa podem ser combinadas com diversos tipos de estudo que estendam os resultados. Esta opinião é reforçada por Ghauri e Grønhaug (2002), os quais afirmam que nós podemos considerar dados qualitativos e quantitativos em abordagens qualitativas.

Em nosso caso, os dados quantitativos contribuíram com nossa abordagem qualitativa na forma de frequências estatísticas das respostas dos participantes na pesquisa. Ao analisar a frequência de respostas dos participantes com relação a diferentes aspectos da pesquisa, nós fomos capaz de identificar os pontos que representavam preocupações consensuais dos participantes.

Contexto de Estudo e Participantes

A pesquisa foi conduzida em uma instituição pública britânica com status de autoridade local (*local authority*), que é uma instituição equivalente a uma prefeitura municipal no Brasil. Daqui por diante, iremos nos referir a esta instituição pela sigla LA (*local authority*).

A estrutura administrativa da LA pesquisada era composta por cinco grandes departamentos principais, denominados: Casos Corporativos, Serviços Comunitários, Desenvolvimento Pessoal e Educação, Proteção Ambiental e Pública, e Serviços Sociais e Habitacionais. Foram entrevistados 11 administradores sênior com ampla visão estratégica da LA e seu ambiente externo. De 200 questionários distribuídos, 79 foram respondidos integralmente por gerentes de nível estratégico, nível intermediário e supervisores, o que corresponde a uma taxa de resposta de aproximadamente 40%. Apesar da baixa taxa de resposta, o fato de que a maioria dos gerentes de nível estratégico participaram ativamente da pesquisa reforça a validade dos resultados obtidos, uma vez que o estudo realizado abordou aspectos estratégicos e operacionais globais da instituição analisada. Também, foram feitas visitas semanais a diversos setores e unidades dos cinco departamentos durante um período de quatro meses. Durante essas visitas, foi possível observar com detalhes o desenrolar de diversos processos que se relacionavam de alguma forma com interesses de clientes.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Aspectos Estratégicos e Operacionais Orientados para o Cliente

Além de entrevistas e observações, um questionário com questões formatadas numa escala de Likert com cinco pontos foram utilizadas para avaliar o nível de concordância dos participantes com diversas assertivas relacionadas a aspectos estratégicos e operacionais orientados para o cliente. Os resultados que apresentaram nível de concordância acima de 50% foram considerados como aspectos consensuais da maioria dos participantes.

Com relação aos aspectos estratégicos analisados, os resultados mais significantes e que representaram pontos consensuais dos participantes mostram que a preocupação maior da organização está na identificação de necessidades individuais dos clientes. Para desenvolver tal habilidade, os participantes acham que é estrategicamente importante poder rastrear as

interações com os clientes e integrar a linha de frente com a retaguarda da organização. Uma vez que a LA está focalizando sua atenção em aspectos de personalização dos clientes, a segmentação de clientes não representa uma orientação estratégica consensual. Ou seja, aplicações práticas de segmentação de clientes estão sendo subestimadas.

Com relação aos aspectos operacionais que dão suporte às orientações estratégicas acima, verificou-se que a LA vem registrando informações detalhadas sobre os clientes e também registrando dados sobre as interações com os clientes. Estes procedimentos dão suporte a execução de estratégias para identificar necessidades dos clientes e permitem o rastreamento das interações dos clientes. Alguns problemas operacionais são detectados quando dificuldades de prestação de informações sobre clientes para outros departamentos da LA são identificadas como sendo pontos consensuais entre os participantes. Tal aspecto sugere problemas de integração entre os departamentos.

Com o intuito de checar se a LA realmente estava tendo problemas de integração, nós analisamos outros aspectos operacionais relacionados a canais de interação com clientes, integração de serviços inter-departamentais e obtenção de informações sobre clientes. Os resultados mostram que os canais de contato preferidos dos clientes são o telefone ou pessoalmente. Ou seja, o grande volume de interações com clientes dá-se via estes canais. Isto explica o fato da LA estar renovando a infra-estrutura de oito centrais ou escritórios de atendimento ao cliente, espalhados geograficamente pela região de sua responsabilidade. Esses escritórios de atendimento possuem sistemas CRM para gerenciar contatos dos clientes feitos por telefone ou em pessoa, os mesmos são interligados em rede entre si e com a retaguarda administrativa da LA. Na prática, estes escritórios de atendimento atuam como uma interface entre os cidadãos e os diferentes departamentos da LA, prestando informações e orientações para os clientes, iniciando processos de solicitação de serviços ou benefícios, oferecendo alternativas para pagamentos diversos, encaminhando ou inscrevendo pessoas em cursos ou programas educacionais e colocando pessoas em contato com especialistas que possam melhor conduzir seus processos. Apesar dessa estrutura estar sendo otimizada, os participantes foram consensuais em reconhecer que os diferentes canais de interação com clientes (incluindo-se neste universo: em pessoa, telefone, fax, correio e Internet/Email), bem como, os processos inter-departamentais ainda não estavam adequadamente integrados, o que vinha prejudicando o desempenho do fluxo de trabalho e de serviços inter-departamentais. Outro ponto consensual foi a dificuldade de obtenção de informações sobre clientes, o que evidenciava ainda mais os problemas de integração. Este parece ser o mais sério problema vivenciado pela LA no momento.

De fato, o gerente de Tecnologias da Informação da LA afirmou que eles ainda possuíam vários sistemas legados que foram desenvolvidos por diferentes fornecedores e tais sistemas não foram configurados para trabalharem juntos. Para minimizar este problema, a LA estava implantando um Banco de Dados comum a todos os sistemas, ou seja, este Banco de Dados seria uma espécie de base de dados central para diferentes sistemas dentro da LA. Mais especificamente, esta base de referência de dados inicialmente permitiria uma visão única dos registros de clientes e de propriedades, podendo ser acessada por sistemas que pudessem ser adaptados para “enxergá-la” e servindo como base padrão para checagem e batimento de informações para sistemas legados de difícil manutenção ou adaptação.

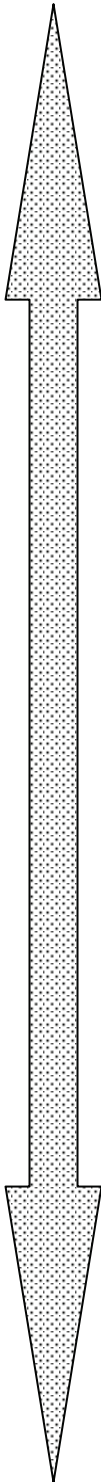
Compartilhamento e Acesso a Informações

Dos resultados apresentados até agora, nós vimos que apesar dos departamentos da LA estarem armazenando informações detalhadas sobre seus clientes e suas interações, problemas operacionais de integração estavam dificultando o compartilhamento e o acesso a informações, o que conseqüentemente prejudicava o fluxo de trabalho entre os departamentos e refletia negativamente na prestação de serviços ao cliente. Uma questão que surge neste contexto é saber se as dificuldades de compartilhamento e acesso eram devido apenas a problemas operacionais de integração ou se outros fatores, tais como aspectos culturais, poderiam estar também interferindo no compartilhamento e acesso a informações. Para verificar este aspecto, valores e crenças dos participantes com relação a diferentes fatores relacionados ao compartilhamento e acesso à informação foram analisados.

Os primeiros resultados mostram pontos consensuais evidenciando que os participantes concordam que o público deve ser informado sobre os procedimentos internos dos departamentos. Entretanto, este resultado não significa necessariamente que tal informação está sendo provida ao público. Expandindo nossa investigação, verificamos que a quantidade de informação sobre outros clientes que o público pode acessar é praticamente nula, sendo apenas permitido o acesso a dados estatísticos agregados sem detalhes personalizados. Este resultado era esperado tendo em vista a garantia de aspectos legais relacionados a privacidade de dados. No entanto, ao investigarmos a quantidade de informações que os clientes podiam acessar sobre seus próprios processos e sobre eles mesmos, os resultados foram surpreendentemente baixos. Estes resultados sugerem que os problemas operacionais de integração mencionados anteriormente provavelmente estão também dificultando o acesso dos clientes a informações sobre seus negócios, situações, e processos. Porém, investigações adicionais mostraram pontos consensuais evidenciando que os participantes, com poucas exceções, possuem uma atitude de reserva com relação as informações sobre clientes armazenadas em seus respectivos departamentos. Estes resultados adicionam novas perspectivas em nossa análise, pois agora podemos razoavelmente inferir que as dificuldades existentes nos processos de compartilhamento e acesso a informações não são devido apenas a problemas operacionais de integração, mas também devido à atitude de precaução das pessoas da LA com relação ao compartilhamento e acesso público a informações que estejam armazenadas na instituição.

De fato, a maioria dos gerentes entrevistados expressaram preocupações relacionadas a proteção dos dados sobre clientes armazenadas em seus departamentos. Para melhor análise, nós ordenamos as opiniões dos gerentes de acordo com a “abertura” que os mesmos tinham com relação a aspectos relacionados ao compartilhamento e acesso público à informação. Mais especificamente, as opiniões foram ordenadas de um ponto de vista “mais fechado” para um ponto de vista “mais aberto”. Na nossa perspectiva de análise, uma atitude ou ponto de vista “mais aberto” significa que a pessoa é mais favorável ao compartilhamento e acesso público às informações sobre clientes que estejam armazenadas em seus sistemas. De modo contrário, as pessoas que não sejam muito favoráveis ao compartilhamento e acesso público às informações armazenadas em seus departamento, são consideradas com tendo uma postura “mais fechada”. Os resultados são apresentados na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Opiniões dos gerentes com relação ao compartilhamento e acesso público a informações armazenadas em seus departamentos

OPINIÃO	ATITUDE	DEPARTAMENTO
<i>“Esta questão não se aplica a nosso departamento.”</i>		Casos Corporativos
<i>“Temos que ser muito cuidadosos ao compartilhar informações.”</i>		Serviços Comunitários
<i>“Penso que é muito complexo disponibilizar dados. Temos que ter tecnologia apropriada para isso.”</i>		Serviços Comunitários
<i>“Apesar de não termos dados sensíveis sobre clientes, só os compartilhamos quando é de nosso interesse.”</i>		Casos Corporativos
<i>“Nós não compartilhamos muitas informações, apenas com um ou outro departamento.”</i>		Serviços Comunitários
<i>“Nós temos alguma dificuldade em compartilhar informações. Não por causa dos sistemas, mas por causa das pessoas.”</i>		Desenvolvimento Pessoal e Educação
<i>“É difícil compartilhar informação, por causa dos direitos à privacidade de dados.”</i>		Proteção Ambiental e Pública
<i>“Se você tem os recursos para compartilhar dados, deve fazê-lo. Mas com alguma precaução.”</i>		Proteção Ambiental e Pública
<i>“Se forem informações genéricas e não pessoais, nós podemos compartilhá-las.”</i>		Desenvolvimento Pessoal e Educação
<i>“Nossos clientes podem solicitar acesso à informação sobre eles mesmos.”</i>		Serviços Sociais e Habitacionais
<i>“Os banco estão fazendo isso, não estão? Se funciona com eles pode funcionar conosco. Por que não?”</i>	Aberta	Serviços Sociais e Habitacionais

Analisando por departamento, vemos que Casos Corporativos e Serviços Comunitários em geral parecem ter um ponto de vista mais fechado que os outros. Os departamentos Desenvolvimento Pessoal e Educação e Proteção Ambiental e Pública também demonstram não estarem muito favoráveis ao acesso público a informações em seus departamentos. Por último, o departamento de Serviços Sociais e Habitacionais é o que demonstra uma atitude mais favorável ao compartilhamento e acesso público a informações. Estes resultados confirmam que aspectos culturais provavelmente podem estar dificultando o acesso público a informações na maioria dos departamentos da LA em estudo. No departamento de Serviços Sociais e Habitacionais, os problemas relacionados ao acesso público a informações é provavelmente devido a dificuldades operacionais apenas.

Em resumo, com base nos resultados comentados anteriormente nós podemos razoavelmente concluir que, teoricamente, os diferentes departamentos da LA em estudo concordam que os clientes devem ser informados sobre os procedimentos internos e serviços existentes nos departamentos. Na prática, os resultados sugerem que a maioria dos departamentos não apresenta uma atitude muito aberta com relação ao compartilhamento e acesso à informação. Este aspecto muito provavelmente dificulta a implantação de sistemas que facilitem a integração e o compartilhamento de informações com o objetivo de otimizar o desempenho organizacional na condução de serviços inter-departamentais, como é o caso dos sistemas CRM.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados gerados nesse estudo de caso, podemos tecer algumas conclusões e considerações a respeito de aspectos inerentes à adoção de práticas e soluções CRM, no âmbito da LA analisada.

Estrategicamente, os departamentos estão centrando esforços no desenvolvimento de capacidades operacionais que permitam melhores interações personalizadas com seus clientes. A identificação de necessidades individuais e a possibilidade de rastrear as interações realizadas com clientes constituem aspectos chaves para os gerentes. Este enfoque no desenvolvimento de aspectos de personalização parece estar, de certo modo, desviando a atenção dos gerentes do desenvolvimento de estratégias de segmentação de clientes. A nosso ver, isto constitui um ponto fraco com relação a adoção de práticas CRM na instituição, pois através da adoção de técnicas de segmentação o governo pode responder satisfatoriamente a um número maior de pessoas de acordo com seus interesses e necessidades em comum. A maior ênfase em aspectos de personalização também pode ser explicada pelo fato de que a LA está correntemente engajada na reestruturação de seus escritórios de atendimento ao cliente, o que vem tomando a atenção e esforços dos gerentes. Estes escritórios são especializados na condução de atendimentos personalizados (caso a caso).

Operacionalmente, apesar dos departamentos estarem armazenando informações detalhadas sobre os clientes e suas interações, eles não estão eficientemente compartilhando informações um com o outro, o que vem prejudicando o desenvolvimento de serviços inter-departamentais. Deste modo, a prestação de serviços sem interrupções operacionais ao cliente ainda não constitui uma realidade organizacional. Este aspecto sugere que os departamentos podem ainda estar adotando sistemas de maneira fragmentada, o que é citado como um dos problemas mais usuais na implementação de sistemas CRM (Reddy, 2001; Silverman, 2001).

A atual infra-estrutura global para a condução de processos de clientes não está adequada às orientações estratégicas em direção ao cliente. O problema maior reside nas dificuldades de compartilhamento e acesso à informação. Estas dificuldades podem ser atribuídas a problemas de integração operacional e também a aspectos culturais relacionados à postura dos gerentes com relação a disponibilização de informações. Um dos maiores desafios da LA é a integração de diferentes canais de contato ou canais de interação dos clientes e a integração de novas tecnologias com sistemas legados. O escopo de tais integrações abrange duas dimensões: integrações entre os setores de um departamento e integrações entre departamentos, o que inclui integrações entre os canais de contato na linha de frente para atendimento ao cliente e integrações da linha de frente com a retaguarda administrativa e operacional da organização. Neste contexto, valores culturais relacionados ao compartilhamento e acesso à informação estão provavelmente dificultando os esforços de integração. Os gerentes da maioria dos departamentos são ligeiramente favoráveis a retenção de informações sobre clientes, devido a uma ênfase maior em aspectos relacionados com a proteção de dados em detrimento de aspectos relacionados com liberdade de informação.

Considerando o cenário acima, somos da opinião de que a LA deveria considerar o desenvolvimento de dois amplos programas com o objetivo de solucionar, ou pelo menos minimizar, os problemas atuais:

1. Desenvolvimento de um programa de reengenharia de processos, de maneira que as estruturas operacionais para condução de processos pudessem ser rearranjadas em torno de um melhor entendimento das necessidades (individuais e coletivas) dos clientes. Ao mesmo tempo, esta reengenharia de processos permitiria que os mesmos fossem melhor alinhados com as orientações estratégicas em direção ao cliente. Adicionalmente, o programa deveria considerar como engajar os clientes para fazer uso de novos recursos e funcionalidade disponibilizados, especialmente os recursos disponibilizados via eletrônica dentro de iniciativas de governo eletrônico (*e-government*);
2. Desenvolvimento de um programa de mudança organizacional focalizando a reavaliação de valores, crenças, atitudes e conhecimento dos problemas relacionados com questões envolvidas no compartilhamento e acesso a informações. As discussões em torno destas questões deveriam ser conduzidas à luz de aspectos legais relacionados com os direitos dos cidadãos à liberdade de informação e à privacidade de dados.

Resumindo, os resultados deste estudo mostraram que estruturas operacionais nem sempre estão alinhadas com as orientações estratégicas em nível organizacional. Ainda, os resultados confirmaram que a integração de recursos tecnológicos e a adoção de soluções fragmentadas são potenciais problemas a serem enfrentados por instituições públicas que decidam implantar sistemas CRM. Uma boa advertência é que a perspectiva estratégica de CRM deve ser considerada antes da perspectiva tecnológica, o que permitiria uma mudança organizacional mais sustentável e sólida em direção ao cliente, bem como, um melhor alinhamento entre processos e estratégias. A consideração de aspectos culturais neste contexto é de crucial importância para o sucesso na implantação de sistemas CRM. Questões de caráter cultural são usualmente subestimadas ou negligenciadas. Porém, os resultados deste estudo mostraram que valores e crenças culturais podem interferir na adoção de práticas e sistemas CRM. De fato, um dos pontos fortes dos sistemas CRM é a criação de mecanismos que permitem um fluxo de informações mais eficiente e eficaz entre uma organização e seus clientes. Resistências

com relação ao compartilhamento e acesso a informações podem constituir barreiras contra iniciativas CRM.

Por último, é importante ressaltar que as conclusões e generalizações aqui desenvolvidas devem ser limitadas ao âmbito da instituição pública analisada. Sugerimos a replicação deste estudo em pesquisas futuras, de maneira que os diversos resultados aqui gerados possam ser confirmados ou refutados, o que contribuiria para a geração de um conhecimento científico mais sólido.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, J.; STONE, M. e BUTTLE, F. Integrating customer data into customer relationship management strategy: an empirical study. **Journal of Database Marketing**, v.8, n.4, p.289, 2001.

BATISTA, L. Potentialities of Customer Relationship Management in the Building of Government Reputation. **Proceedings of the 3rd European Conference on e-Government**, pp43-52, Dublin, 2003.

DETICA. **Making Citizen Relationship Management Work**. White Paper, 2001. Disponível em: <<http://www.detica.com/publications>>. Acesso em: 27 Nov. 2001.

DIETZEL, S. E-Government can Gain by Applying Private Sector Solutions. **Government Procurement**, v.9, n.3, p.34, June 2001.

FINLAY, P. **Strategic Management – An Introduction to Business and Corporate Strategy**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

GALBRAITH, J. e NATHANSON, D. **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**, New York: West Publishing Co., 1978.

GAMBLE, P.; STONE, M.; e WOODCOCK, N. **Up Close and Personal?**, London: Kogan Page Ltda., 1999.

GHAURI, P. e GRØNHAUG, K. **Research Methods in Business Studies – A Practical Guide**. 2nd Edition, London: Prentice Hall, 2002.

GOLDENBERG, B. **Barton Goldenberg's Advice: the Truth about Customer Relationship Management**. May 2002. Disponível em: <<http://www.crmcommunity.com>>. Acessado em: 10 Set. 2002.

HAKIM, C. **Research Design – Strategies and Choices in the Design of Social Research**, London: Routledge, 1992.

HANSOTIA, B. Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. **Journal of Database Marketing**, v.10, n.2, p.121, 2002.

HARMAN, C. e BRELADE, S. Knowledge, e-Government and the Citizen. **Knowledge Management Review**, v.4, n.3, p.18, Jul/Aug 2001.

- HARRIS, S. Red Tape Carpet. **Government Executive**, v.33, n.12, p.48, September 2001.
- HEEKS, R. Understanding e-Governance for Development. **i-Government Series**, Working Paper n.11, Manchester: Institute for Development Policy and Management, 2001.
- HEEKS, R. Government Data: Understanding the Barriers to Citizens Access and Use. **Information Systems for Public Sector Management Series**, Working Paper n.10, Manchester: Institute for Development Policy and Management, 2000.
- HOENIG, C. Beyond e-Government. **Government Executive**, v.33, n.14, p.49, novembro 2001.
- KANDELL, J. CRM, ERM, One-to-One – Decoding Relationship Management Theory and Technology. **Trusts & Estates**, v.139, n.4, p.49, April 2000.
- KELL, T. Negative Views Undermine Public Enterprise. **The Public Manager: The New Bureaucrat**, v.22, n.1, p.51, Spring 1993.
- LING, R. e YEN, D. Customer Relationship Management: an Analysis Framework and Implementation Strategies. **Journal of Computer Information Systems**, v.41, n.3, p.82, Spring 2001.
- NAO. Better Public Services through e-Government. **National Audit Office Report HC704-I**, London: The Stationary Office, April 2002.
- NEFF, D. e KVANDAL, S. Connecting Citizens to Government Online. **San Diego Business Journal**, v.22, n.23, p.14, April 2001.
- PANG, L. e NORRIS, R. Applying Customer Relationship Management (CRM) to Government. **The Journal of Government Financial Management**, v.51, n.1, p.40, 2002.
- PAYNE, A. e FROW, P. The role of multichannel integration in customer relationship management. **Industrial Marketing Management**, v.33, n.6, p.527, August 2004.
- PRATCHETT, L. New Technologies and the Modernization of Local Government: an Analysis of Biases and Constraints. **Public Administration**, v.77, n.4, p.731. London: Blackwell Publishers, 1999.
- REDDY, R. Through a Lens Smartly. **Intelligent Enterprise**, v.4, n.5, p.66, March 2001.
- ROWE, A.; MASON, R.; DICKEL, K.; MANN, R.; e MOCKLER, R. **Strategic Management – A Methodological Approach**. 4th Edition, New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.
- SAP. **Customer Success Story – Public Sector**. 2003. Disponível em: <<http://www.sap.com>>. Acessado em: 17 Out. 2003.
- SHINE, S. **Building Customer Relationship Management in Government**. Accenture Insights, The Government Executive Series, n.6, January 2002. Disponível em: <<http://www.accenture.com>>. Acessado em: 15 Ago. 2002.

SIEBEL. **Siebel Customer Success Story – Government**. 2003. Disponível em: <<http://www.siebel.com>>. Acessado em: 25 Out. 2003.

SILVERMAN, D. **Doing Qualitative Research – a Practical Handbook**. London: Sage Publications, 2000.

SILVERMAN, R. CRM Dichotomies. **Intelligent Enterprise**, v.4, n.8, p.90, May 2001.

SPSS. **Making e-Government a Reality**. Executive Briefing, White Paper EGOVWP-0700. Disponível em: <<http://www.spss.com>>. Acessado em: 12 Dez. 2000.

STARKS, M. **Not for Profit, Not for Sale – The Challenge of Public Sector Management**. Reshaping the Public Sector Series. Volume 6. Berks: Policy Journals, 1991.

STARLING, G. **Managing the Public Sector**. Revised Edition. Homewood: The Dorsey Press, 1982.

TAPSCOTT, D. e AGNEW, D. Governance in the Digital Economy. **Finance & Development**, v.36, n.4, p.34, December 1999.

YIN, R. **Applications of Case Study Research**. Applied Social Research Methods Series, Volume 34. London: Sage Publications, 1993.

YIN, R. **Case Study Research – Design and Methods**. Edição Revisada. Applied Social Research Methods Series, Volume 5. London: Sage Publications, 1989.