

1. MODELO ROI

1.1A Necessidade da Metodologia ROI na Indústria de Reuniões e Eventos

ROI é uma sigla originária do termo em inglês “Return on Investment”. Traduzindo-se para o português: Retorno sobre o Investimento. Segundo Phillips et al. (2008) o conceito de ROI na verdade já tem sido utilizado há séculos. A Metodologia ROI tem como objetivo definir uma forma para aferir o nível de êxito de um determinado empreendimento. Essa métrica indica o quanto determinado investimento realizado por uma empresa trouxe de retorno financeiro. O ROI se baseia em um cálculo simples e pode ser aplicado em diferentes áreas de negócio. É um excelente indicador para medir a eficiência das estratégias empregadas e criar planos de ação para melhora do retorno financeiro.

A busca por uma metodologia de ROI que funcionasse para a área de reuniões e eventos se tornou uma prioridade para muitos gestores. Nenhuma organização teve tanto impacto na introdução da metodologia ROI para uma indústria do que a Meeting Professionals International (MPI).

O ROI é um termo que diretores executivos (CEOs) e diretores financeiros (CFOs) entendem. Com a difusão da metodologia ROI surge a possibilidade de utilização de uma linguagem que seja comum entre os gestores. É um método pelo qual os planejadores podem demonstrar o valor de seus esforços. Uma parte crítica da evolução do setor de reuniões envolve a capacidade de comunicação com outros profissionais de negócios, em sua linguagem típica.

Há algumas narrativas sobre a metodologia ROI que precisam ser desmistificadas:

- Medição e avaliação são muito complexas para a maioria dos usuários;
- Medição e avaliação são muito caras, consumindo muitos recursos críticos;
- Se a alta administração não exigir ROI, não há necessidade de buscá-lo;
- O ROI é uma moda passageira;
- O ROI refere-se a apenas um tipo de dados;
- O ROI não é orientado para o futuro e reflete apenas o desempenho passado;
- O ROI raramente é usado pelas organizações;
- A medição e avaliação não podem ser facilmente replicadas;
- A medição e avaliação não são confiáveis. É um processo muito subjetivo;
- Nem sempre é possível isolar a influência de outros fatores;
- O ROI é apropriado apenas para grandes organizações;
- Não existem padrões determinados para medição e avaliação.

Grande parte do financiamento para o desenvolvimento de uma estratégia de medição de ROI para o setor de eventos foi financiado pela Gaylord Hotels que é a grande marca de hotéis de convenções da rede Marriott International. A Gaylord financiou um esforço de três anos por parte da MPI para implementação de uma estratégia de medição de ROI.

Em princípio houve a necessidade de se mostrar valor do ROI em dois níveis, o de gerenciamento estratégico e o de reunião ou evento individual. A demanda por sistemas básicos de medição de ROI neste setor tornou-se mais aparente após os acontecimentos de 11 de setembro de 2001, quando o setor de reuniões e eventos sofreu os primeiros cortes maciços que foram feitos à época.

Uma abordagem disciplinada e rigorosa pode ser aplicada, mas deve ser gerenciada de forma que não esgote os recursos ou consuma o precioso tempo da equipe de reuniões e eventos. A ROI Institute, Inc., é uma organização de pesquisa, benchmarking e consultoria que oferece workshops, publicações e serviços de consultoria na Metodologia ROI.

A metodologia ROI fornece a estrutura para os planejadores de reuniões medirem o valor de cada reunião, usando diferentes tipos de valor para diferentes tipos de reuniões e ainda informações para a tomada de decisões boas e sólidas acerca do desempenho da reunião. Verifica se o evento está fluindo da forma esperada, permitindo por fim identificar onde se encontra o seu maior valor.

É preciso ressaltar que há muita controvérsia com relação à aplicação desta metodologia. Alguns indivíduos consideram qualquer medição de ROI como seriamente falha e inadequada para a indústria de eventos, enquanto outros a caracterizam como a solução mais adequada para a realização de uma métrica. A verdade provavelmente está em algum lugar entre esses dois pontos de vista extremos.

As medições de retorno sobre o investimento devem incluir todos os aspectos de uma reunião para se chegar a um valor claro e definitivo.

Nos bons tempos, há muitas reuniões, mas nos períodos de dificuldade os orçamentos são cortados porque os executivos não sabem ao certo se estão agregando valor. Com o passar do tempo acabou havendo uma desconexão entre os planejadores logísticos e os desenvolvedores de conteúdo e estratégia e o ROI se mostrou como um processo que preencheu essa lacuna.

O sucesso futuro na medição do valor da reunião está vinculado a três coisas: o reconhecimento de que medição e avaliação completam um ciclo, o uso de um vocabulário consistente e inequívoco e a ascensão na cadeia de impacto ao se demonstrar valor.

Abaixo são apresentadas as onze melhores práticas que representam o estado da arte das organizações que implementaram com sucesso a Metodologia ROI.

| Melhor Prática | Descrição |
|----------------|--|
| 1 | A Metodologia ROI é implementada como uma ferramenta de melhoria de processos e não uma ferramenta de avaliação de desempenho para a equipe de reuniões e eventos. |
| 2 | A metodologia ROI gera um scorecard de nível micro com seis tipos de dados. |
| 3 | Os dados da metodologia ROI estão sendo integrados para criar um scorecard de nível macro para a função de reuniões e eventos. |
| 4 | As avaliações de ROI são conduzidas seletivamente, geralmente envolvendo 5–10% de todas as reuniões e eventos. |
| 5 | São desenvolvidas metas de avaliação de ROI, mostrando a porcentagem de reuniões e eventos avaliados em cada nível. |
| 6 | Vários métodos de coleta de dados são usados na análise de ROI. |
| 7 | Para uma avaliação de ROI, os efeitos da reunião são isolados de outros fatores. |
| 8 | Os dados de impacto nos negócios são convertidos em valores monetários. |
| 9 | A metodologia ROI ser implementada para cerca de 3 a 5% do orçamento de reuniões e eventos. |
| 10 | A previsão de ROI ser implementada rotineiramente. |
| 11 | A Metodologia ROI é usada como ferramenta para aprimorar reuniões e eventos. |

Quadro 1 – Onze melhores práticas na área de eventos e encontros.

As reuniões que geralmente são direcionadas para avaliações pela metodologia ROI são aquelas estrategicamente focadas, caras, de alto perfil, baseadas em operações e que refletem o interesse da administração. Isso não significa que outras reuniões não devam ser avaliadas.

1.2 A Metodologia ROI: Uma Breve Visão Geral

Se um evento é importante, de alto nível, significativo, caro e estratégico, então o foco deve estar nos resultados, não apenas nas atividades para a sua produção.

Em vez de examinar um modelo ou processo específico, pode ser útil identificar alguns dos principais problemas, etapas e processos envolvidos na medição.

Pode ser útil examinar a medição e avaliação de reuniões como uma cadeia de valor, onde os dados são coletados em momentos diferentes (às vezes de fontes diferentes) para fornecer um processo.

O cálculo do retorno do investimento em reuniões, eventos, feiras e patrocínios começa com o modelo básico mostrado no Gráfico 1, onde um processo potencialmente complicado pode ser simplificado com etapas sequenciais. O modelo de processo ROI apresentado por Phillips, Breining e Phillips (2008) fornece uma abordagem sistemática

para cálculos de ROI. Uma abordagem passo a passo ajuda a manter o processo gerenciável para que os usuários possam resolver um problema de cada vez. O modelo também enfatiza que a metodologia é um processo lógico e sistemático que flui de uma etapa para outra. A aplicação do modelo fornece consistência de um cálculo de ROI para outro.

Níveis de objetivos:

- Objetivos de entrada (Nível 0);
- Objetivos de reação (Nível 1);
- Objetivos de aprendizagem (Nível 2);
- Objetivos de aplicação (Nível 3);
- Objetivos de impacto (Nível 4);
- Objetivos de ROI (Nível 5).

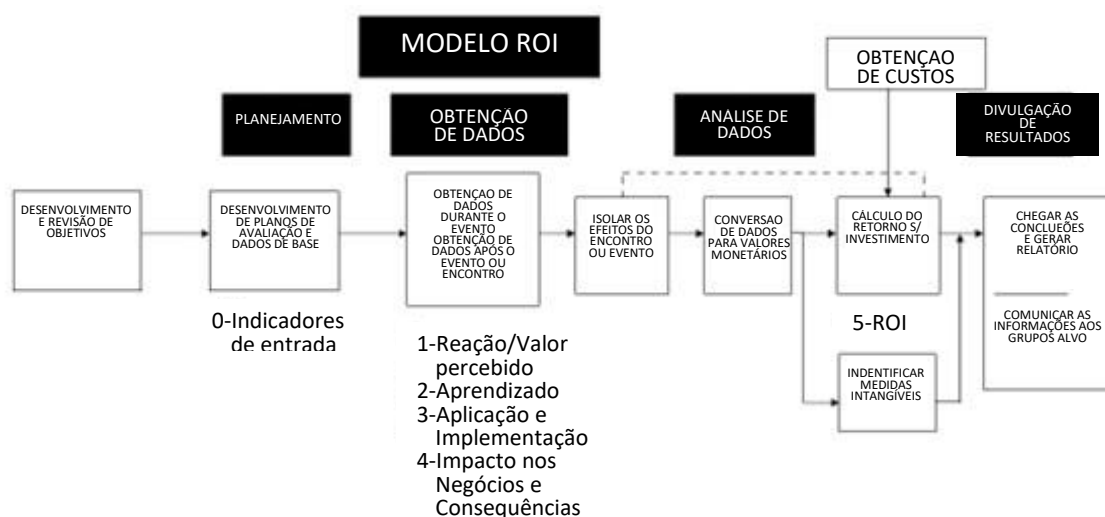


Gráfico 1 – O modelo de processo do ROI.

Para que seja possível calcular o retorno do investimento, os dados de impacto nos negócios coletados durante a avaliação devem ser convertidos em valores monetários e comparados aos custos da reunião. Isso requer que um valor seja alocado a cada unidade de dados associada ao evento. Várias técnicas se encontram disponíveis para converter dados em valores monetários.

Em muitos casos, os valores padrão estão disponíveis, pois as organizações tentaram atribuir valores às receitas que desejam aumentar e desenvolver as medidas de contenção para os custos que desejam evitar. Quando estes não estão disponíveis, os registros (ou uma combinação de registros) podem mostrar o custo ou valor medido.

Quando o ROI real é calculado, os custos devem ser totalmente carregados para incluir todos os custos diretos e indiretos. Nessas situações, os componentes de custo devem incluir:

- Avaliação, projeto e desenvolvimento de necessidades, possivelmente rateados ao longo da vida esperada da reunião;
- Todos os materiais fornecidos a cada participante;
- Palestrantes/facilitadores, incluindo tempo de preparação e tempo de entrega;
- Instalações para a reunião;
- Custos de viagem, hospedagem e alimentação para os participantes, se aplicável;
- Salários, mais benefícios de funcionários, dos participantes da reunião, pelo tempo que compareceram à reunião;
- Custos administrativos e gerais da função de reuniões e eventos, alocados de forma conveniente;
- Avaliação, incluindo planejamento, coleta de dados, análise e relatórios

Em sequência são apresentados alguns dos benefícios intangíveis alcançados:

- Maior satisfação no trabalho;
- Maior comprometimento organizacional;
- Trabalho em equipe aprimorado;
- Melhor atendimento ao cliente;
- Maior reconhecimento da marca;
- Conflitos reduzidos.

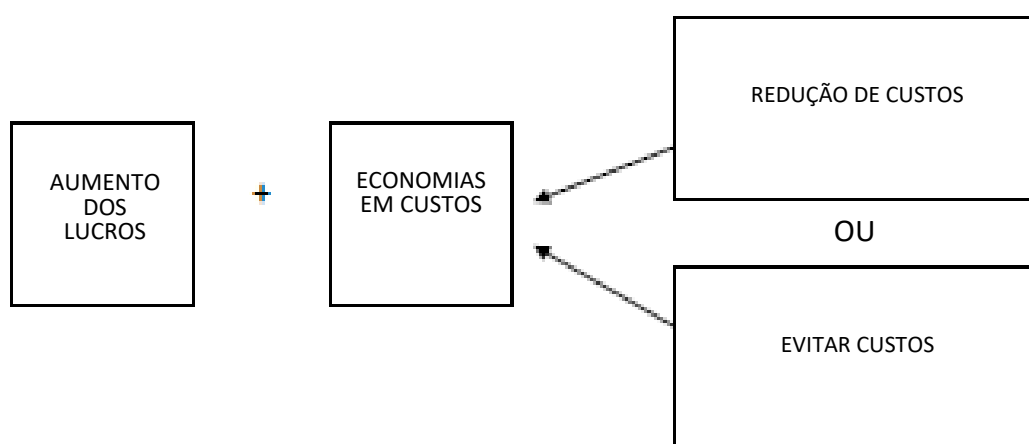


Gráfico 2 – Oportunidades de ganho.

O quinto nível de objetivos para reuniões e eventos é o retorno aceitável do investimento (ROI), ou seu impacto financeiro. Esses objetivos definem o retorno esperado da reunião e comparam o custo da reunião com os ganhos monetários. Um objetivo de ROI é normalmente expresso como uma porcentagem aceitável de retorno sobre o investimento que compara os benefícios monetários anuais menos o custo, dividido pelo custo real e multiplicado por cem. Um ROI de 0% indica uma reunião de equilíbrio. Um ROI de 50% indica que o custo da reunião é recapturado e um “ganho” adicional de 50% (50 centavos para cada real investido) é alcançado.

Fórmula do Retorno sobre Investimento (Return Over Investment – ROI)

$$\text{ROI (\%)} = \left(\frac{\text{Benefícios Líquidos do Evento}}{\text{Custos do Evento}} \right) \times 100$$

- As categorias recomendadas para custos são:
 - Planejamento, Desenvolvimento e Produção;
 - Custos de Contratação;
 - Despesas Administrativas;
 - Marketing/Promoção;
 - Honorários Jurídicos;
 - Seguros;
 - Despesas de Registro;
 - Entregas da Reunião:
 - Salários/Benefícios e/ou Honorários/Taxas - Facilitadores, Apresentadores, Animadores, Reuniões, Pessoal, Pessoal de Produção etc.;
 - Materiais de Reunião (folhetos, sinalização, decoração etc.);
 - Viagens (funcionários, participantes da reunião, facilitadores, apresentadores etc.);
 - Acomodações;
 - Alimentos e Bebidas;
 - Aluguel de Instalações;
 - Locação e Serviços Audiovisuais;
 - Transporte;
 - Tradução e Interpretação;
 - Exposições;

- Gorjetas e Gratificações;
 - Salários/Benefícios dos Participantes e Funcionários - Tempo de contato;
 - Tempo de viagem do participante e da equipe;
 - Equipe de Preparação dos Participantes;
 - Avaliações;
 - Despesas extras imprevistas.
-
- Vinculação de um valor monetário em cada item

Durante a reunião, os participantes são solicitados a localizar, calcular ou estimar o valor monetário para cada item descrito em seus planos. O valor unitário é determinado usando uma variedade de métodos, tais como valores padrão, opinião de especialistas, bancos de dados externos ou estimativas.

- Resumo dos dados e cálculo do ROI

Se desenvolvido adequadamente, cada plano de ação deve ter valores monetários anualizados associados às melhorias. Além disso, cada indivíduo deve ter indicado o percentual de melhoria diretamente relacionado ao evento. Ao fim do processo os participantes necessitam ter estimado um determinado grau de confiança que reflita sua incerteza com as estimativas e a natureza subjetiva de alguns dos dados fornecidos.

Como esse processo envolve estimativas, pode não parecer preciso. A realização de vários ajustes durante a análise aumenta a credibilidade e a precisão do processo. Esses ajustes são balizados pelos princípios orientadores da Metodologia ROI.

- Isolamento dos efeitos do evento

Em quase todas as situações, múltiplos fatores podem influenciar as medidas dos fatores, o que torna necessária a realização de mensurações sobre o efeito de cada influência, pelo menos na medida em que estas passam a ser associadas ao evento. Sem essa etapa de análise isolada, o êxito do evento estará em risco. Os resultados serão exagerados se toda a mudança na medida de impacto nos negócios for atribuída ao evento. Quando esta questão é ignorada, o estudo de impacto é considerado inválido e inconclusivo. Isso coloca uma tremenda pressão sobre os planejadores de eventos para que mostrem o valor comercial, quando comparado a outros fatores.

A relação de causa e efeito entre um evento e o impacto nos negócios pode ser confusa e difícil de provar, mas pode ser demonstrada com um grau aceitável de precisão. O desafio é desenvolver uma ou mais técnicas específicas para isolar os efeitos do evento no início do processo, geralmente como parte de um plano de avaliação realizado antes do planejamento do evento.

- Uso de Análise por Linha de Tendência

Uma outra técnica útil para estimar o impacto de um evento é a análise da linha de tendência. Com essa abordagem, uma linha de tendência é traçada para projetar o desempenho futuro de uma medição, antes da realização do evento, usando o desempenho anterior como base. Após a realização da reunião, o desempenho real é comparado com a projeção da linha de tendência. Qualquer melhoria no desempenho acima do que a linha de tendência previu pode ser razoavelmente atribuída ao desempenho do evento, caso certas condições sejam atendidas. Embora este não seja um processo exato, ele fornece uma estimativa razoável do impacto do evento.

1.3 Benefícios Monetários, Custos e ROI

Para calcular o ROI, duas etapas adicionais são necessárias: cálculo dos benefícios monetários, por meio da conversão dos dados em valores monetários, e tabulação dos custos totalmente carregados da reunião ou evento (Phillips, Breining e Phillips, 2008).

A maioria das medidas importantes já foram convertidas em dinheiro e são consideradas valores padrão. Se eles não estiverem disponíveis, várias técnicas fáceis de usar podem ser usadas para converter dados em valores monetários.

Os valores monetários dos benefícios são combinados com os dados de custo de encontro para calcular o retorno do investimento.

- A Importância dos Benefícios Monetários e do ROI

A justificativa para o ROI nem sempre é claramente compreendida. Uma reunião pode ser rotulada como um sucesso sem um ROI positivo, apenas usando dados de impacto nos negócios que mostram a quantidade de melhoria atribuída diretamente à reunião.

Para alguns executivos, o valor mais importante é o monetário. Existem muitos tipos diferentes de valor. No entanto, o dinheiro está se tornando um dos valores mais relevantes à medida em que são amplamente desejados os benefícios econômicos advindo das reuniões. Isso é particularmente verdadeiro para executivos, patrocinadores, clientes, administradores e líderes da alta gestão.

- O dinheiro é necessário para o ROI.

O valor monetário é necessário para se calcular o ROI. Conforme descrito anteriormente, é necessária a obtenção de um valor monetário para que se possa comparar com os custos e estimar a relação custo-benefício.

A seguir são apresentadas as principais etapas para a conversão de dados em valores monetários:

1. Utilização de uma unidade de medida;

2. Determinação do valor de cada unidade;
3. Cálculo da mudança nos dados de desempenho;
4. Determinação de um valor anual para a mudança;
5. Cálculo do valor anual da melhoria.

- Conversão dos dados de saída em valores monetários


Quando uma reunião produz uma mudança no nível de produção, geralmente o valor da produção aumentado pode ser determinado a partir dos registros contábeis ou operacionais da organização. Para organizações que operam com base no lucro, esse valor é normalmente a contribuição para o lucro marginal de uma unidade adicional de produção ou serviço prestado. Os valores padrão podem ser obtidos nas seguintes áreas:

- Finanças e contabilidade;
 - Produção;
 - Operações;
 - Engenharia;
 - Tecnologia da Informação;
 - Administração;
 - Vendas e Marketing;
 - Atendimento e Suporte ao Cliente;
 - Compras;
 - Logística;
 - Conformidade;
 - Pesquisa e Desenvolvimento;
 - Recursos Humanos.
- Utilização de Custos Históricos de Registros

Às vezes, os registros históricos contêm o valor de uma medida e refletem o custo (ou valor) de uma unidade de melhoria. Essa estratégia baseia-se na identificação dos registros, arquivos e declarações apropriados e na tabulação dos componentes de custo real para cada item em questão.

- Utilização de valores de bancos de dados externos

Para alguns dados pode ser apropriado usar estimativas de custo (ou valor) com base no trabalho e na pesquisa de outros. Essa técnica utiliza bancos de dados externos que contêm estudos e pesquisas de reuniões, com foco no custo dos itens de dados. Felizmente, muitos bancos de dados incluem estudos de custo de itens relacionados a reuniões e a maioria é acessível pela Internet.

| Precisão | Técnica Utilizada | Comentário |
|---|---|--|
| <p>Mais Precisas</p>  <p>Menos Precisas</p> | Valores padrão | 80% das medidas que importam têm valores padrão. Valores monetários que são aceitos pelas partes interessadas. |
| | Registros da Empresa | Utilizar somente se estiver completo e totalmente carregado. |
| | Declarações de Custo | Infelizmente, geralmente leva muito tempo para ser feito. |
| | Especialistas | Deve ter um conhecimento abrangente do assunto, podendo ser imparcial e neutro. |
| | Bases de dados externas de outros estudos | A Internet abriu muitas oportunidades. Os estudos devem ter configurações semelhantes. |
| | Vinculação com outras medidas | Mais relacionamentos estão sendo desenvolvidos. |
| | Estimativas | Usar a fonte mais confiável |

Quadro 2 – Precisão das técnicas para conversão em valores monetários.

Em certas situações ter mais de uma técnica para obter valores para os dados se mostra como apropriado.

Monitorar o custo da reunião ou evento é uma etapa essencial no desenvolvimento do cálculo do ROI, pois representa o denominador na fórmula do ROI. É tão importante calcular custos, quanto os benefícios. Na prática, porém, os custos são muitas vezes mais facilmente obtidos do que os benefícios e os planejadores de reuniões dispõem de um excelente histórico de obtenção de custos. O custo direto da reunião geralmente é calculado na proposta da reunião.

Os custos devem ser monitorados em um esforço contínuo para se controlar as despesas e também manter o evento dentro do orçamento. O monitoramento das atividades de custo não apenas revela o status dos gastos, mas também dá visibilidade aos gastos e influencia a equipe a gastar com discernimento.

Abaixo são listados alguns aspectos fundamentais ligados aos custos:

- Deve-se monitorar os custos, mesmo que não sejam necessários;
- Não haverá precisão nas estimativas de custos;
- Os custos devem ser totalmente considerados nos cálculos;
- Ao se usar uma abordagem conservadora para calcular o ROI, os custos devem ser totalmente considerados;
- Relatórios de custos sem benefícios;
- Comunicar os custos de uma reunião sem apresentar os benefícios é perigoso.

- **Objetivos de ROI**

Quatro estratégias foram usadas para estabelecer um objetivo mínimo aceitável, ou taxa mínima, para o ROI em uma reunião.

Expectativas específicas para o ROI devem ser desenvolvidas, antes que um estudo de avaliação seja realizado. Uma segunda estratégia é usar um ROI mínimo que represente um padrão mais alto do que o valor exigido.

Uma terceira estratégia é definir o valor do ROI em um ponto de equilíbrio. Um ROI zero por cento representa o ponto de equilíbrio.

A quarta estratégia, e às vezes recomendada, é permitir que o cliente defina o valor mínimo aceitável de ROI.

- **O ROI não é adequado para todo tipo de reuniões**

A Metodologia ROI não deve ser aplicada a todas as reuniões. Criar um estudo de ROI válido e confiável leva tempo e recursos. O ROI é apropriado para eventos que:

- São importantes para a organização atingir seus objetivos operacionais. Essas reuniões são projetadas para agregar valor. O ROI pode ser útil para mostrar esse valor;
- Estão intimamente ligados às iniciativas estratégicas. Qualquer coisa tão importante precisa de um alto nível de responsabilidade;
- São caros. Um evento caro, usando grandes quantidades de recursos, deve estar sujeito a esse nível de responsabilidade;
- São altamente visíveis e às vezes controversos. Esses eventos geralmente exigem esse nível de responsabilidade para satisfazer os críticos;
- Tenham grandes audiências;
- Comandem o interesse dos principais executivos e administradores. Se os altos executivos estiverem interessados em conhecer o impacto, a Metodologia ROI deve ser aplicada.

O ROI raramente é apropriado para eventos que:

- São de curta duração;
- São baratos;
- São legislados ou exigidos por regulamento e seria difícil mudar qualquer coisa como resultado desta avaliação;
- São exigidos pela alta administração. Pode ser que esses eventos continuem, inalterados, independentemente das constatações;
- Servem como informações básicas ou necessárias para trabalhos específicos.

- Benefícios intangíveis

Os resultados de reuniões e eventos incluem medidas tangíveis e intangíveis. As medidas tangíveis são convertidas em valores monetários e incluídas no cálculo do ROI. Medidas intangíveis são os benefícios (ou malefícios) diretamente ligados a um evento que não podem ou não devem ser convertidos em valores monetários.

Benefícios intangíveis usuais: adaptabilidade, prêmios, consciência da marca, orientação para a carreira, cuidados dirigidos, colaboração, comunicação, redução de conflitos, cooperação, responsabilidade social corporativa, criatividade, cultura da organização, reclamações do cliente, tempo de resposta ao cliente, satisfação do cliente, processo decisório, reclamações de colaboradores, engajamento execução, imagem, inovação, satisfação no trabalho, liderança, rede de relacionamentos, clima organizacional, comprometimento organizacional, parcerias, reputação, resiliência, redução de estresse, geração de talentos e trabalho em equipe (Phillips et al.; 2008).

- Usando dados de avaliação

Uma das razões mais importantes para coletar dados de avaliação e comunicá-los a diferentes públicos surge por conta da realização de melhorias.

Uso de dados de avaliação promove os seguintes: ajuste do planejamento de reuniões/eventos, melhoria da elaboração de reuniões/eventos, influência e impacto na aplicação de conceitos, melhoraria do suporte para reuniões/eventos, melhoraria da satisfação das partes interessadas, reconhecimento e recompensa dos participantes, melhor justificativa ou aprimoramento do orçamento, desenvolvimento de normas e padrões, redução de custos, consolidação do mercado de reuniões e eventos, implementação e expansão do conceito para outras áreas.

- A consistência é necessária

À medida que este processo é implementado, a consistência se torna uma consideração importante. Com consistência vem precisão e confiabilidade. Para garantir que a consistência seja alcançada é necessário um processo claramente definido com

procedimentos a serem usados sempre que uma avaliação for realizada. A implementação adequada garantirá que isso ocorra.

- A eficiência é necessária

O controle de custos e a eficiência sempre serão questões em qualquer grande empreendimento e a avaliação não é exceção. Durante a implementação, as tarefas devem ser concluídas de forma eficiente e eficaz, de modo a garantir que os custos do processo sejam reduzidos ao mínimo, que o tempo seja usado adequadamente e que o processo permaneça acessível.

- Estabelecimento de metas e planos

O estabelecimento de metas e objetivos é fundamental para a implementação da metodologia, principalmente quando vários eventos são planejados. Isso inclui documentos de planejamento detalhados para todo o processo, bem como estudos de avaliação individual.

- Definição de metas de avaliação

O estabelecimento de metas específicas para os níveis de avaliação é uma forma importante de se progredir em medição e avaliação. Nem todas as reuniões devem ser avaliadas ao nível do ROI.

A meta a ser perseguida em um universo de 200 eventos deve ser a de se avaliar no nível 5 (ROI) uma amostra de 5% do total. Saber com antecedência em que nível uma reunião será avaliada ajuda a planejar quais medidas serão necessárias e quão detalhada deve ser a avaliação em cada nível.

- Seleção do Estudo Inicial de ROI

Phillips, Breining e Phillips (2008) ressaltam que a seleção de uma reunião para análise de impacto/ROI é uma questão importante e crítica. Apenas tipos específicos de reuniões devem ser selecionados para uma análise abrangente e detalhada. Critérios típicos para identificar reuniões para análise são aquelas que envolvem grandes grupos de participantes.

Espera-se que tenham um longo ciclo de vida, quando concluídos, estejam vinculados a grandes problemas/oportunidades operacionais; sejam importantes para os objetivos estratégicos; sejam de alto valor agregado; tenham longa duração; tenham alta visibilidade e tenham interesse da administração na avaliação. Usando esses ou critérios semelhantes, a equipe de planejamento deve selecionar reuniões apropriadas para considerar uma avaliação de impacto/ROI.