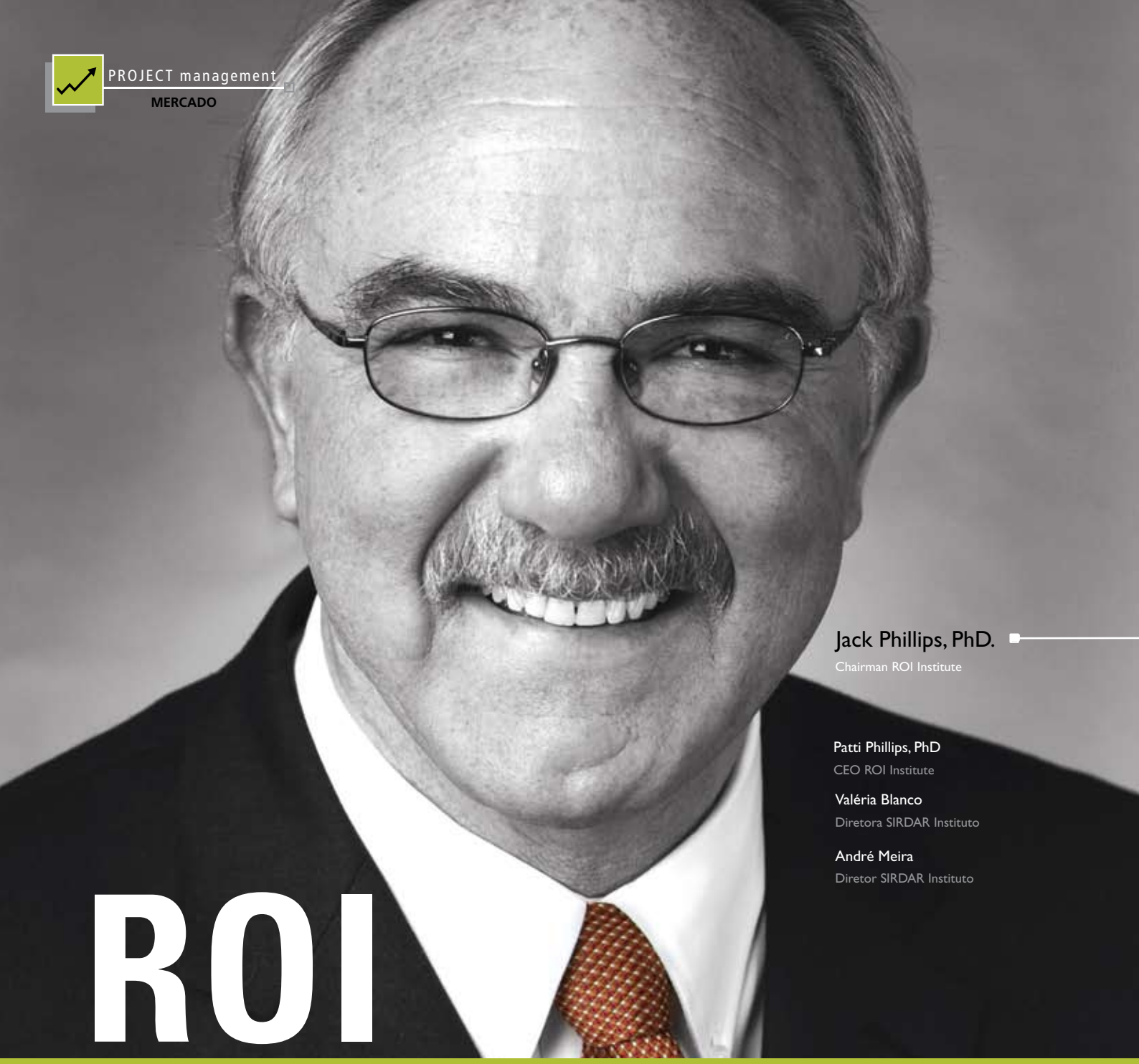

Jack Phillips, PhD.
Chairman ROI Institute

Patti Phillips, PhD
CEO ROI Institute

Valéria Blanco
Diretora SIRDAR Instituto

André Meira
Diretor SIRDAR Instituto

ROI

Como medir o Retorno sobre o Investimento - Uma missão crítica para o gerente de projeto

Utilizando ROI – Return on Investiment para demonstrar o impacto de seus projetos, programas e portfólios no negócio da organização.

A demanda por responsabilidade financeira através de mensuração continua a aumentar. Neste artigo, os autores fornecem uma visão geral e abrangente do processo ROI e como este pode proporcionar impacto positivo para a comunidade de gerenciamento de projeto.

Inicialmente, é importante ressaltar que o mais recente modelo aprovado e lançado pelo PMI, The Standard for Program Management, estabelece novos padrões de gerenciamento considerando projetos, programas e portfólios como investimentos. Sendo assim, entende-se que tais projetos, programas e portfólios precisam estar alinhados aos planos e objetivos estratégicos das organizações.

O gerenciamento adequado de projetos, programas e portfólios e o aperfeiçoamento contínuo do processo de gerenciamento são vitais para a concretização das estratégias organizacionais. Ao se compreender o que é mais importante para uma organização é possível definir estratégias, objetivos e metas; e, com isso então, especificar portfólios, programas e projetos necessários e que servirão como instrumentos de obtenção dos resultados almejados.

Entretanto, como saber se um projeto foi bem-sucedido e de que forma influenciou ou influencia o negócio da organização? O sucesso de um projeto não pode ser medido apenas por estar dentro do orçamento, dentro do prazo e pelos produtos entregues conforme as especificações. É preciso, também, considerar o impacto no sucesso do negócio.

As organizações precisam de um processo estruturado e sistematizado que permita e viabilize a avaliação do processo de gerenciamento de projetos, programas e portfólios e respectivos resultados de negócio, funcionando não apenas como uma ferramenta de mensuração, mas principalmente como ferramenta de melhoria contínua.

Além disso, para que o cliente, interno ou externo, e os stakeholders, principalmente aqueles envolvidos na aprovação de execução e/ou de orçamento, mostrem-se satisfeitos com o projeto e seus resultados, o impacto no negócio precisa ser claramente destacado e apresentado, permitindo a comparação com as expectativas e as metas predefinidas. Os resultados precisam ser expressos de forma clara, simples, lógica, confiável e, melhor ainda, tratar o retorno sobre o investimento empregado.

Calcular o Retorno Sobre o Investimento (ROI – Return on Investment) há muito tempo já é percebido como uma ferramenta valiosa de mensuração – não sendo apenas o último modismo em gerenciamento. Durante os anos 1920, a Harvard Business Review relatou que o ROI era a ferramenta emergente para descobrir o valor dos resultados de investimentos de capital. Mais recentemente, a aplicação do conceito foi expandida a todos os tipos de investimentos. Isso reflete a crescente demanda por evidências de retornos positivos sobre os investimentos em todos os tipos de projetos. Hoje, os clientes – principalmente aqueles que financiam o projeto – demandam dados críticos de avaliação, e a medição do ROI pode ser uma ferramenta valiosa para comunicar o impacto positivo de um projeto na organização. Para fins de melhor compreensão, destaca-se que durante todo este artigo o termo "projeto" é usado referenciando também programa e portfólio, assim como para descrever qualquer implantação de tecnologia, qualidade, processos, políticas, procedimentos, programas de transição, programas de gestão de mudanças, marketing ou outros, seja um projeto, uma iniciativa, uma solução ou um novo evento.

Dentro do contexto de gerenciamento de projetos, a metodologia ROI é utilizada em uma variedade de aplicações. A Metodologia Phillips ROI™ descrita neste artigo é utilizada para capturar tipos distintos de dados, incluindo o ROI, como se pode verificar nos casos exemplificados a seguir:

1. Implantação de tecnologia de suporte a operações em ambiente de fábrica;
2. Implantação de programa Seis Sigma em empresa do ramo de construção;
3. Novos processos no governo federal norte-americano;
4. Estratégia de marketing para empresa do ramo farmacêutico;
5. Novas políticas em uma central de atendimento - call center;
6. Amplo projeto de transição para divisão de transmissão de uma companhia elétrica internacional;
7. Projeto de mudança para uma grande organização bancária;
8. Implementação de sistema de gestão de talentos para operadora de planos de saúde;
9. Desenvolvimento de liderança executiva para um banco canadense;
10. Conferência de desenvolvimento de negócios para fabricante de software.

Conforme ilustrado, nota-se que a metodologia ROI é muito flexível, diversificada e abrangente. Em cada um destes exemplos, a metodologia gerou, coletou e processou as seguintes categorias de dados:

1. Reação/satisfação em relação ao projeto;
2. Aprendizagem das habilidades e do conhecimento necessário ao sucesso do projeto;
3. Aplicação e implementação do projeto;
4. Impacto no negócio e conseqüências do projeto;
5. ROI;
6. Intangíveis.