



RISK DOCTOR BRIEFING

ANÁLISE QUANTITATIVA DE RISCO: POR QUE SE IMPORTAR?

© Julho 2017, David T. Hulett, Ph.D., FAACE

david.hulett@projectrisk.com



Muitos projetos ultrapassam suas metas de orçamento e cronograma, geralmente devido às seguintes causas:

- Os planos do projeto são tendenciosos, geralmente em relação ao excesso de otimismo.
- Os planos do projeto não refletem totalmente o impacto da incerteza e dos riscos (incluindo riscos específicos do projeto e riscos sistêmicos).

Felizmente, a análise quantitativa de riscos pode ajudar a abordar ambos, por meio de uma análise em dois estágios. O **primeiro estágio** aborda as duas principais causas de planos irrealistas:

- **Planos otimistas ou tendenciosos.** Todos os planos do projeto incluem estimativas de custo e duração baseadas em suposições, e geralmente são otimistas. Por exemplo, podemos supor que problemas que afetaram projetos anteriores semelhantes não acontecerão neste projeto. Ou podemos produzir *estimativas irrealistas* por causa da pressão do cliente, da administração, da concorrência e da economia do projeto, o que geralmente resulta em planos otimistas que podem ser inatingíveis. Idealmente, se pudéssemos desafiar suposições e remover o efeito de otimismo ou tendências, poderíamos garantir que o projeto começasse com uma linha de base realista. No entanto, pode não ser possível combater completamente a estimativa de tendências, de modo que o componente de incerteza da análise de risco geralmente incluirá uma correção para estimativas otimistas de custo ou duração.
- **Incerteza e riscos.** Os gerentes de projeto devem reconhecer que as estimativas de custo ou duração são incertas devido à *variabilidade inerente*, *estimativas de erro* e *estimativa de tendências* (se existir). Além disso, existem *riscos sistêmicos* e *específicos para o projeto* que podem afetar o cumprimento das metas de cronograma e custo. Esses riscos devem ser identificados e quantificados, incluindo sua probabilidade, impacto e quais atividades afetarão. Quando tanto a incerteza quanto os riscos são incorporados no modelo de análise de risco, os resultados obtidos usando a simulação de Monte Carlo indicarão uma série de possíveis resultados do projeto, incluindo o resultado que pode ser esperado na ausência do gerenciamento ativo dos riscos. Esses resultados são mais realistas (e geralmente mais pessimistas) tanto para a data de término quanto para o custo total, mas não são o fim da história.

No **segundo estágio**, os resultados da análise quantitativa de riscos podem ser usados para orientar ações proativas de gerenciamento de riscos. Os riscos podem ser priorizados usando os resultados de um modelo de análise de risco, que indicam onde a ação de gerenciamento de risco levaria à maior melhoria no resultado do projeto. A lista de riscos priorizados constitui a entrada para um workshop ou um conjunto de entrevistas, onde respostas de risco efetivas podem ser desenvolvidas. A implementação dessas respostas resultará em melhores resultados do projeto, embora provavelmente ainda haja riscos residuais que precisam de ações adicionais, uma vez que relativamente poucos riscos podem ser gerenciados completamente.

No geral, a análise quantitativa de riscos ajuda o gerente de projetos de pelo menos duas maneiras:

- Ela produz um conjunto mais realista de resultados previstos do projeto para data de conclusão e custo final, bem como uma estimativa da probabilidade de cumprir o cronograma planejado do projeto e as metas de custo.
- Ela identifica os riscos em que a ação de gerenciamento de riscos seria mais eficaz e orienta o desenvolvimento de respostas de risco efetivas que melhorem o desempenho do projeto, caso sejam implementadas.

O principal benefício da implementação apenas do primeiro estágio da análise quantitativa de riscos é que ela produz estimativas mais realistas de data de conclusão e custo final, em vez de confiar em valores determinísticos iniciais que estão sujeitos a otimismo, tendências, incerteza e risco. Mas o desempenho aprimorado do projeto só vem da implementação do segundo estágio, incluindo priorização de risco e implementação de resposta proativa, e essa é a resposta real para a pergunta "Por que se importar?"

Traduzido voluntariamente desde 2007 por Marconi Fábio Vieira, PMP, MVP in Project 2009-2011 e Cientista de Dados – marconi@infochoice.com.br