

Roteiro para decidir sob incerteza

Quando o resultado depende de coisas que ainda não aconteceram, cada alternativa vira um leque de resultados possíveis. Este roteiro ajuda a montar esse leque e a escolher com mais de uma régua.

Os cinco passos

- 1

Liste só o que muda entre as alternativas
Custos iguais para todas não ajudam a decidir. Inclua o custo de oportunidade (o que se deixa de ganhar).
- 2

Separe o certo do incerto
Para cada item: de onde vem o valor (dado, modelo ou premissa) e, se incerto, mínimo, mais provável e máximo.
- 3

Simule milhares de futuros
Sorteie os valores incertos (10 mil vezes) e recalcule cada alternativa. Use os mesmos sorteios para todas.
- 4

Compare com mais de uma régua
Valor médio, pior cenário realista e chance de ser a melhor.
- 5

Encontre o ponto de virada
Quais incertezas mais mexem na decisão e a partir de que valor a escolha muda.

Matriz para preencher

Item de custo ou valor	Alternativa A	Alternativa B	Incerto? Faixa (mín · provável · máx)	Fonte

As régua de decisão

Régua	Quando usar
Valor médio	Muitas decisões parecidas ao longo do tempo; dá para absorver um ano ruim.
Pior cenário realista (P90)	Orçamento apertado: o resultado que só é superado em 1 de cada 10 futuros.
Chance de ser a melhor	Para saber se a vantagem é sólida ou quase um cara ou coroa.
Arrependimento esperado	Quanto se perde, em média, por não escolher a melhor em cada futuro.

Regra de ouro: compare sempre com a conta feita só com os valores médios. Se o ranking mudar quando a incerteza entra, a decisão depende do quanto de risco você aceita, e isso precisa ser dito a quem decide.