

2026

Google, Data Measurement & Analytics Team

# Marketing Measurement Framework

mensuração  
como  
infraestrutura  
de decisão

Aprendizados de empresas e profissionais que já operam em um novo modelo, no qual **dados, métodos e governança** funcionam de **forma integrada** para orientar **crescimento e rentabilidade**.

# Como este estudo surgiu

Este estudo nasceu do encontro entre o Google, Accenture e líderes de Marketing, Mensuração e Dados das principais empresas brasileiras, apoiado por pesquisas em profundidade e focado na troca de conhecimento e conversas sobre os principais desafios do marketing em provar resultados de negócio e das melhores práticas que estão ajudando essas empresas a evoluir nesta jornada. Juntos, discutimos como a mensuração pode deixar de ser uma função isolada e se tornar um recurso estratégico para gerar resultados.

**Nestas trocas, foram identificados três principais desafios que impedem ou atrasam o avanço do marketing na prova de valor das suas ações e, conseqüentemente, na tomada de decisão para geração de resultados de forma mais eficiente**

"Com a evolução tecnológica e das metodologias nas últimas décadas, permitindo a coleta, organização e processamento de cada vez mais dados, o **desafio central da mensuração de resultados do marketing, deixou de ser técnico, e passou a ser organizacional**"

**André Gibin**

Google

Head of Data, Measurement & Analytics



## Isolamento dos dados de Marketing

não conectando as ações de marketing a resultados de negócio



## Desalinhamento entre os KPIs e incentivos

em que as metas do marketing, não estão alinhadas às metas de negócio



## Dificuldade de diálogo entre marketing e finanças

quando o marketing não consegue responder aos desafios do negócio



## Participantes

**Altair Arantes Ferreira Filho**  
CGO da **H2 Bet**

**Bernardo Marotta**  
CMO da **Hapvida**

**Caio Cesar da Silva**  
Growth & Martech Manager do **Mercado Bitcoin**

**Fernando Nagano**  
Diretor Marketing Science da **Magalu**

**Gabriela Locatelli**  
Digital Mkt Sr Manager da **Accenture**

**Giovanna Cantele**  
Media Sr Manager da **Nubank**

**Guilherme Mamede**  
Managing Director da **Accenture**

**Leonardo Faustino**  
Analytics Manager da **Magalu**

**Marcela Ulian**  
CEO da **Esfera, Santander**

**Maria Fernanda Marques**  
Media Manager da **RD Saúde**

**Marielle Paiva**  
Growth Director da **Magalu**

**Nadia Zoghbi**  
Sr Media Manager da **Reckitt**

**Nicolas Chung Hwan Kim**  
Growth Director da **Leroy Merlin**

**Paulo Loures**  
Business Strategy Manager da **Accenture**

**Pedro Paiva**  
Martech Manager do **Carrefour**

**Raphael Koperski**  
Sr Marketing Manager da **Stellantis**

## Time Google

**André Gibin**  
Head of Measurement & Analytics

**Bruno Affonso**  
Head of Measurement & Analytics

**Carlos Durão**  
GMP Account Executive

**Clara Bassi**  
Data Transformation Lead

**Lyu Tsukada**  
Mkt Research and Insights Manager

**Manuela Fairbanks**  
Analytical Lead

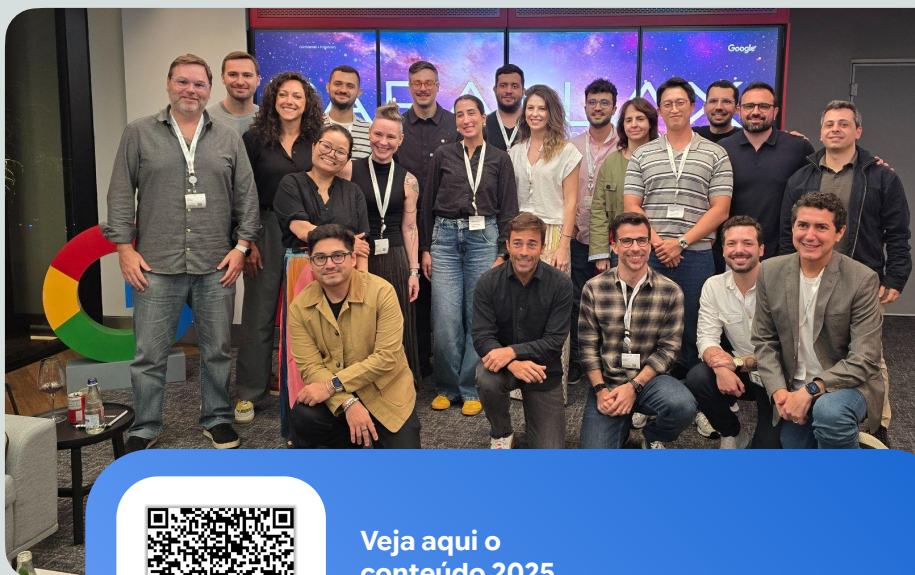
**Mônica Sant'ana**  
Data Transformation Lead

**Rodrigo Paoletti**  
Diretor de Measurement & Analytics

**Victor Brotto**  
Head of Measurement & Analytics

**Vinicius Zimmer**  
Head of Measurement

**Vivian Chikui**  
Data Transformation Lead



Veja aqui o  
conteúdo 2025  
no Think with Google

# Contexto

## O papel da mensuração no marketing

O cenário atual exige que a **mensuração deixe de ser um recurso tático e passe a operar como uma infraestrutura de decisão nas empresas.**

Ao longo do estudo, coletamos aprendizados de profissionais que já encontram formas de operar em um novo modelo, que apontam para:



Mensuração eficaz acontece quando métricas são integradas à infraestrutura de decisão do negócio, indo além do papel de simples relatórios de mídia ou decisões baseadas em visões parciais de mensuração.



Dados de marketing integrados a dados financeiros e operacionais permitem o uso complementar de diferentes métodos estatísticos (MMM, incrementalidade e atribuição), sustentados por uma governança que direciona decisões de alocação de orçamento.



Dados fragmentados, métodos isolados e tensões recorrentes entre Marketing, Dados e Finanças ainda limitam o uso estratégico da mensuração.



O papel do CMO evolui: deixa de defender eficiência por canal e passa a atuar como gestor de crescimento e rentabilidade, dialogando com o CFO a partir de P&L.



A IA atua como aceleradora dessa transformação, automatizando análises, escalando modelos e reduzindo complexidade, desde que exista uma base sólida de dados e clareza sobre decisões.

# Desafio

## O esgotamento do modelo tradicional de mensuração

O problema não é a falta de dados ou de métodos, mas a ausência de um sistema que conecte dados, análise e decisão de forma coerente e governável. Há uma ruptura clara entre tecnologia e negócio:

# Tecnologia X Negócio

O avanço tecnológico das últimas décadas ampliou o volume de dados, multiplicou ferramentas, sofisticou dashboards e tornou os modelos analíticos mais complexos.

Paradoxalmente, esse avanço não se tornou realidade, na mesma proporção, em decisões melhores. O excesso de métricas gera ruído, áreas disputam números e decisões de orçamento seguem baseadas em histórico, intuição ou negociação política.

“

Hoje no marketing é fundamental se conectar com a tecnologia, se conectar com modelos preditivos e trazer mais um pouco da ciência para negócio.

**Chief Growth Officer**  
**Setor da Educação**

# Tecnologia X Negócio



Mesmo que congelássemos a tecnologia hoje — ou seja, se não surgissem LLMs melhores na próxima década — ainda assim teríamos

**10 anos de trabalho**  
pela frente apenas para  
**reorganizar nossos**  
**negócios e processos**  
e conseguir **aproveitar**  
plenamente **a tecnologia**  
que já temos.

**Professor Erik  
Brynjolfsson**  
Diretor do Stanford  
Digital Economy Lab



Baseado nos desafios em comum mapeados em nossas conversas e partindo do conceito do esgotamento dos modelos tradicionais, encontramos 6 princípios que deveriam guiar nossa direção

Os 6 princípios para uso de

# Mensuração como infraestrutura de decisão

## 01 PRINCÍPIO A mensuração começa pela decisão, não pela métrica

- A boa prática mais subestimada na construção de sistemas de mensuração é também a mais fundamental: **mensuração deve ser desenhada a partir das decisões que precisam ser tomadas, e não das métricas que estão prontamente disponíveis.** Empresas consolidadas iniciam o desenho da mensuração respondendo a perguntas estruturais como:

Onde investir mais e onde reduzir orçamento?

Qual é o retorno marginal de cada real adicional investido?

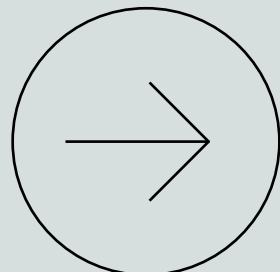
Quanto risco estamos dispostos a assumir para crescer?

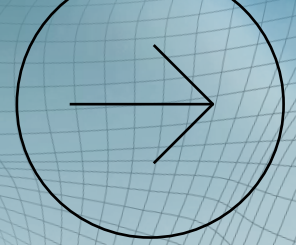
Em que horizonte temporal esperamos capturar retorno?

- Somente após responder a essas questões é que essas organizações definem quais métricas importam, quais métodos são adequados e quais dados precisam estar disponíveis. Quando essa ordem é invertida, a mensuração tende a se transformar em relatoria sofisticada, porém com baixo impacto nas decisões reais.

“Qualquer projeto de mensuração tem que começar pela governança e pelas tomadas de decisão antes de ir olhar qualquer dado.

**CoFundador e CEO**  
Empresa de Tecnologia  
e Marketing





# 02

## PRINCÍPIO

### Governança e incentivos são partes chave da mensuração

- A ausência de governança compromete a tomada de decisão baseada em métricas e reduz a credibilidade dos modelos. Os conflitos entre áreas se intensificam. **A governança não é um acessório da mensuração; ela é o alicerce do sistema.**
- Boas práticas incluem ownership claro da agenda de mensuração, rituais recorrentes de decisão, poucos KPIs de negócio compartilhados e incentivos alinhados a outcomes como receita, margem e retorno marginal.
- Mensuração sem governança é apenas informação. Mensuração com governança é poder decisório.

“ Colocamos uma agenda com o Diretor de FP&A, patrocinado pelo CFO, e seguimos mensalmente até ganhar confiança.

**Media Director**  
Empresa do setor Financeiro

# 03

## PRINCÍPIO

### Mensuração é um sistema, não um método isolado

- Uma armadilha recorrente é a busca pelo “método perfeito”. **Não existe um único método capaz de sustentar, de forma consistente, todos os tipos de decisão que o marketing precisa tomar.** Organizações consistentes operam arquiteturas complementares de mensuração, nas quais diferentes métodos cumprem papéis distintos ao longo do processo decisório. O padrão mais observado é a combinação disciplinada de três abordagens:

### 01

Atribuição, voltada à otimização tática e à leitura da no curto prazo

### 02

Testes de incrementalidade e experimentação, usados para provar causalidade e calibrar decisões

### 03

Marketing Mix Modeling (MMM), aplicado a decisões estruturais de alocação, planejamento e forecast.

“ Não é sobre deixar de fazer atribuição e fazer só MMM. Cada um tem o seu papel.

**Chief Growth Officer**  
Empresa do setor de Educação

- A maturidade não está em escolher entre esses métodos, mas em definir com clareza quando cada um deve ser utilizado — e, sobretudo, quando não deve.

# 04

## PRINCÍPIO

### Dados de Marketing não são suficientes

➤ **O desafio não está na quantidade de dados, mas em garantir que os dados certos estejam conectados** ao longo do tempo e acessíveis no ritmo das decisões do negócio.

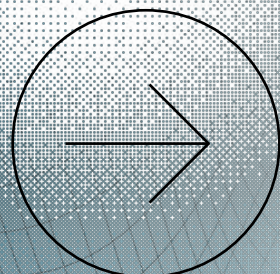
➤ Boas práticas pressupõem acesso estruturado a informações como receita, margem, custos reais de aquisição, LTV, payback, preço, portfólio e distribuição. Quando a mensuração se limita a métricas de mídia, tende a superestimar impactos de curto prazo, subestimar efeitos de marca e gerar decisões financeiramente subótimas.

➤ O ideal é buscarmos uma sinergia entre os dados de marketing e os dados financeiros. Embora métricas como cliques e ROAS sejam fundamentais, elas ganham muito mais valor quando conectadas ao contexto maior dos investimentos.

“

Você precisa do dado de marketing, mas precisa também do dado de negócio, como histórico de preço, portfólio e distribuição.

**Founder**  
Empresa de tecnologia



# 05

## PRINCÍPIO

### O Marketing deve falar a língua do negócio

➤ **A mensuração só ganha relevância estratégica quando o marketing passa a operar na linguagem do negócio.** Isso implica discutir P&L, payback, retorno marginal e risco, usando cenários e intervalos — não números absolutos.

➤ As boas práticas não exigem certezas absolutas do marketing, mas decisões informadas sobre risco e retorno, como em qualquer outra função do negócio.

“ **Com os devidos processos e ferramentas, o CMO deixa de discutir impressão e clique e passa a discutir vendas, negócio e resultado financeiro. Coloca o CMO na mesa do board.**

**Founder**  
Empresa de Tecnologia

# 06

## PRINCÍPIO

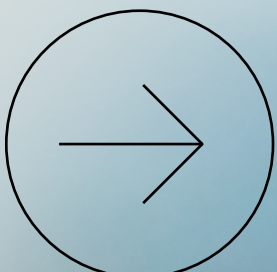
### A IA acelera boas práticas, não as substitui

➤ A adoção de inteligência artificial em mensuração é consequência da boa prática, não o ponto de partida. **A IA acelera análises, viabiliza simulações e reduz custo operacional, mas não substitui dados bem estruturados, métodos bem aplicados e governança clara.**

➤ Empresas que ignoram essas bases apenas escalam erros com mais velocidade.

“ **Com IA podemos acelerar o acesso aos dados e análises.**

**Diretor de e-commerce**  
Empresa de Telecom



# Não existe um caminho único para a mensuração, mas escolhas conscientes que conectam estratégia, operação e decisão ao contexto de cada empresa



**A evolução da mensuração de marketing não segue um caminho único nem um modelo padronizado.** Cada organização parte de um contexto próprio, com diferentes níveis de estruturação entre estratégia, dados, metodologias, operação e governança.



O ponto de partida não deve ser a implementação de um modelo e sim, a **reflexão de onde a empresa está hoje, quais decisões precisam ser suportadas e quais dimensões demandam maior atenção em função do contexto**, da indústria e do momento do negócio.



**Empresas distintas exigem prioridades, ritmos e soluções diferentes.** Em alguns casos, o foco estará no desenho estratégico, em outros, na estruturação operacional ou no fortalecimento da governança e da tomada de decisão. O valor está em reconhecer essas diferenças e adequar a evolução da mensuração à realidade de cada organização.



Mais do que uma resposta única, a **mensuração eficaz é resultado de escolhas conscientes, ajustes contínuos e da construção progressiva de uma capacidade que sustenta decisões melhores ao longo do tempo.**

Com base nos aprendizados ao longo dessa jornada, nas conversas com líderes de mercado e em pesquisas de profundidade com especialistas nos temas de marketing, mensuração, dados e negócios, concluímos que apesar das diferenças estruturais de cada modelo de negócio, as melhores práticas apontam que **a mensuração não pode ser uma iniciativa de um indivíduo, precisa ser um processo estruturado, como parte da dinâmica organizacional.**

Com isso, chegamos a um framework. Uma sugestão de como o marketing deve estruturar seus processos, garantindo a conexão de suas ações às **estratégias** de negócio, ao mesmo tempo em que identifica quais **dados** e **metodologias** são necessárias para a melhor tomada de **decisão** e regidos por um processo claro de **governança**, com papéis e responsabilidades bem definidas.

# Marketing Measurement Factory

Um processo didático para transformar o marketing em uma fábrica de decisões de negócio



## Estratégia

### O que é

A camada que orienta toda a fábrica. Define quais decisões importam, quais objetivos priorizar e quais limites financeiros guiam o marketing. Sem direção estratégica, dados e modelos otimizam o irrelevante.

### Perguntas chave

A estratégia adotada traduz objetivos do negócio em escolhas claras de marketing e critérios de decisão?

Como definir a distribuição entre canais, marcas ou regiões?

Qual é o equilíbrio ideal entre investimento de curto e longo prazo?

Como definir limites de investimento e estabelecer critérios de corte?

Como priorizar testes estratégicos?



## Dados

### O que é

Base da fábrica. Mais do que volume, dados exigem qualidade, histórico e acesso confiável para suportar decisões reais.

### Perguntas chave

Os dados são suficientes, consistentes, acessíveis e acionáveis para sustentar decisão?

As métricas de marketing podem se relacionar diretamente com resultados de negócios?



## Metodologia

### O que é

Transforma dados em evidência. Métodos distintos servem a objetivos distintos e precisam ser usados de forma disciplinada e complementar.

### Perguntas chave

Cada método está sendo usado no contexto certo da estratégia avaliada e com disciplina operacional?

Há uma disciplina de calibragem dos métodos a partir de outras metodologias?



## Decisão

### O que é

Onde a mensuração gera valor. A evidência orienta alocação de orçamento, trade-offs e escolhas. Sem decisão, tudo vira análise.

### Perguntas chave

As decisões acontecem com velocidade, consistência e base financeira?

Existe espaço para incerteza, intervalos e premissas nos testes?



## Governança

### O que é

Mantém a fábrica funcionando no tempo. Define quem decide, quando decide e com base em quais métricas e incentivos. Sem governança, há insights, mas não decisões sustentáveis.

### Perguntas chave

Existe alinhamento entre áreas, papéis e responsabilidades claras e cadência de decisão?

## Measurement Checklist

### 1. Estratégia

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**A estratégia traduz objetivos do negócio em escolhas claras de marketing e critérios de decisão?**

#### 1.1 Objetivos & Tese de Crescimento

- Definição clara sobre qual(is) problema(s) de negócio o marketing precisa resolver. **(M + F)**
- Metas e drivers primários de negócio definidos (ex: NMC/EBIT, margem mínima) com horizonte por BU. **(M + F)**
- Submetas de crescimento por alavanca definidas (penetração, frequência, ticket, mix, retenção). **(M + F + O)**
- Papel esperado do marketing no P&L documentado (crescer demanda, melhorar mix, acelerar payback). **(M + F)**
- Tese explícita de crescimento por alavanca com indicadores claros. **(M + F + O)**
- Trade-offs declarados (curto vs. longo, marca/brand equity vs. performance/sales activation, escala vs. eficiência). **(M)**
- Alinhamento entre o plano de Marketing e de produto, assim como as metas de curto e médio prazo entre diretorias. **(M + P + F)**
- Aprendizados retroalimentam as definições de estratégia e seus desdobramentos. **(M)**

#### 1.2 Lógica de Capital

- Unidade econômica acordada (cliente, coorte, pedido, loja ou categoria). **(M + F)**
- Métrica oficial de retorno para arbitragem definida (retorno marginal, payback, LTV/CAC). **(F)**
- Limites e drivers financeiros definidos (retorno mínimo, payback máximo, % para testes). **(M + F)**
- Horizonte de retorno por iniciativa (brand, acquisition, CRM) definido. **(M + F)**

#### 1.3 Drivers de Valor e restrições operacionais

- Drivers de valor priorizados (demanda, conversão, mix, recorrência, retenção). **(M + F)**
- Mapeamento do que Marketing controla vs influencia vs. não controla. **(M + O)**
- Condicionantes e restrições operacionais explícitas (estoque, capacidade, footprint, calendário). **(O)**

## Measurement Checklist

### 1. Estratégia

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**A estratégia traduz objetivos do negócio em escolhas claras de marketing e critérios de decisão?**

#### 1.4 Canais e Públicos

- Papel de cada canal definido (construção, captura, sustentação, geo). **(M)**
- Hipóteses de saturação/elasticidade por canal documentadas. **(M + D)**
- Segmentos/coortes priorizados e ligados à lógica de investimento. **(M)**
- Premissas de valor por público/coorte (CAC, LTV, margem) acordadas. **(M + D + F)**

#### 1.5 Escopo

- Definição clara do que será mensurado e o que NÃO será (por limitação estrutural). **(M + D)**
- Relação com preço/promo/distribuição/portfólio explicitada e integrada. **(M + O + P)**

#### Possíveis variações por modelo de negócio:

##### Varejo

- Estratégia considera estoque, ruptura e promo como restrições de investimento. **(M+O)**

##### Subscription / SaaS / Telecom

- Estratégia guiada por cohorts reais, não métricas agregadas. **(M+D)**

- Papel de mídia local/regional claro. **(M)**

- Marketing influencia decisões ligadas a churn/retenção via produto. **(M+P)**

##### CPG sem D2C

- Decisões integram preço, share, distribuição ponderada. **(M+O)**

##### CPG híbrido / D2C

- Regras de canal primário e canibalização definidas. **(M+O+F)**

- Atrasos estruturais de sellout são reconhecidos e tratados. **(M+D+O)**

- FP data + retail data integrados para orientar escolha de canais. **(M+D+T)**

## Measurement Checklist

### 2. Dados

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### > Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### > Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**Os dados são suficientes, consistentes, acessíveis e acionáveis para sustentar decisão?**

#### 2.1 Planejamento

- Dado como parte do desdobramento da estratégia, alinhado com as decisões que precisa suportar e as metodologias utilizadas. **(M)**
- Clareza de todos os dados necessários para operação do marketing e mensuração. **(M)**
- Estratégias para coleta, atualização e/ou enriquecimento de dados mapeadas. **(M + F + D)**
- Dados "temporários"/proxys definidos para os casos que necessitam ainda de maturidade **(M + F + D)**
- Education dos times de negócio em relação a importância dos dados. **(M + RH)**
- Reskilling dos times em relação ao uso de IA. **(RH)**
- Clareza dos "dark holes" que limitam decisões (ex: LTV granular, offline). **(M + F + D)**
- Aprendizados retroalimentam o planejamento de dados. **(M)**

#### 2.2 Estrutura

- Taxonomia única e versionada (campanha, SKU, região, canal). **(M + D)**
- Dicionário oficial de métricas (CAC/LTV/margem). **(M + F + D)**
- Chaves de conexão entre marketing e negócio definidas. **(D + T)**
- Coleta de dados que permita dados duráveis/atualizados de forma recorrente. **(D + T)**

#### 2.3 Dados de Marketing

- Investimento, audiência, frequência, criativos, posicionamento disponíveis. **(M + D)**
- Dados offline ou proxies consistentes. **(D)**

## Measurement Checklist

### 2. Dados

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**Os dados são suficientes, consistentes, acessíveis e acionáveis para sustentar decisão?**

#### 2.4 Dados de Negócio

- Receita, margem, preços, promoções, distribuição disponíveis. **(F + O + D)**
- Estoque, ruptura, capacidade alimentam decisões. **(O + D)**

#### 2.5 Histórico

- Investimento, audiência, frequência, criativos, posicionamento disponíveis. **(D)**
- Dados offline ou proxies consistentes. **(O + D)**

#### 2.6 Acesso

- Marketing acessa dados críticos sem filas/processos manuais. **(M + D + T)**
- Latência compatível com cadência decisória. **(D + T)**
- Fonte única de verdade para KPIs críticos. **(D + T)**
- Integração automatizada dos dados com ativação/campanhas possibilitando feedback loop mais dinâmico. **(D + T)**
- Desenvolvimento de camada IA que agilize o acesso aos dados e permita um consumo mais dinâmico. **(D + T)**
- Autonomia do time de marketing com a integração de recursos de dados dedicados para marketing. **(M)**

#### Possíveis variações por modelo de negócio

##### Varejo

- Store×week + promo + ruptura integrados. **(D+O)**

##### Subscription / SaaS / Telecom

- Cohorts, churn, engajamento, eventos de produto integrados. **(D+P)**

##### CPG

- Sell-in/out, share, distribuição ponderada disponíveis. **(D+O)**

##### CPG híbrido

- First-party + retail media integrados. **(D+T+M)**

## Measurement Checklist

### 3. Metodologia

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
Cada método está sendo usado no contexto certo e com disciplina operacional?

#### 3.1 Mapa Decisão → Método

- Existe um playbook/mapa de decisão por tipo de metodologia (Atribuição, Incrementalidade, MMM, outros) e estratégia/objetivo. **(M + D)**

#### 3.2 Critérios de Uso

- Metodologias alinhadas com as necessidades e maturidade do negócio. **(M)**
- Atribuição tem janela, canais suportados e limitações documentadas. **(D + T)**
- Testes têm poder estatístico, desenho prévio, custo/benefício claro e mapeamento de hipóteses e ações definidas. **(M + D + F)**
- MMM tem dados estruturais e validados (preço, promo, mix, distribuição). **(M + D)**

#### 3.3 Integração

- Lei de precedência entre métodos definida e aplicada. **(M + D + F)**
- Testes calibram MMM quando divergentes. **(D)**
- Divergências geram experimento, não paralisa. **(M + D + F)**
- Existe disciplina de recalibração e integração entre métodos. **(M + D)**

#### 3.4 Incerteza

- Recomendação sempre com intervalo + cenários + premissas. **(M + D)**

#### Possíveis variações por modelo de negócio

##### Varejo

- MMM com store×week; testes geo.

##### Subscription

- Modelo aquisição→ativação→engajamento→churn.

##### CPG

- MMM com preço, promo, distribuição.

##### CPG híbrido

- Atribuição omnichannel + testes de canibalização.



## 4. Decisão

### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**As decisões acontecem com velocidade, consistência e base financeira?**

#### 4.1 Preparação da Decisão

- Toda decisão tem métrica econômica e critério de corte. **(M + F)**
- Decisões diretamente ligadas à estratégia, como método e documentação. **(M)**
- Recomendações vêm em formato “aumentar / reduzir / manter / testar”. **(M)**
- Simuladores integrados aos modelos. **(M + D)**

#### 4.2 Execução

- Existe processo claro: recomendação → ordem operacional. **(M + Agências)**
- Dono, prazo e impacto previsto registrados. **(M + F)**
- Definições mais relevantes de orçamento tomadas em fórum conjunto (brand + performance). **(M)**
- Marketing é responsável por fazer a “tradução” dos indicadores de marketing para financeiros. **(M)**

#### 4.3 Monitoramento

- Previsto vs. realizado revisado mensalmente. **(M + D + F)**
- Alertas automáticos quando resultado destoa. **(D)**
- Condicionantes e restrições operacionais explícitas no momento da decisão. **(O)**

## Measurement Checklist



### 4. Decisão

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### ➤ Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### ➤ Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**As decisões acontecem com velocidade, consistência e base financeira?**

#### 4.4 Ritmos

- Times de operação possuem autonomia para guiar a operação de forma ágil. **(M)**
- Semanal: execução. **(M)**
- Mensal: realocação. **(M + F)**
- Trimestral: planejamento e apostas. **(M + F + O)**

#### 4.5 Incerteza & Risco

- Decisões estruturadas em cenários. **(M + F)**
- Risco de não investir explicitado. **(M + F)**

#### 4.6 Aprendizado

- Pós-mortem para decisões relevantes. **(M + F + D)**
- Aprendizados retroalimentam modelos e regras. **(D)**

## ↕ 5. Governança

### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### > Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### > Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**Existe alinhamento entre áreas, papéis e responsabilidades claras e cadência de decisão?**

#### 5.1 Ownership & Autoridade

- Owner claro da mensuração definido (CMO/CGO). **(M)**
- Finanças coproprietária de decisões de capital. **(M + F)**
- Dados/Analytics dono da qualidade e metodologia. **(M + D)**
- Processos de governança de mensuração institucionalizados de modo que sobreviva à mudanças de liderança. **(M)**

#### 5.2 Fóruns & Cadências Decisórias

- Definição da cadência e participantes dos fóruns de execução, realocação e planejamento. **(M)**
- Ritmo semanal para execução (otimização). \*duração default, podendo ser ajustada de acordo com a indústria e necessidade específica de cada empresa. **(M)**
- Ritmo mensal para realocação (decisão de capital). \*duração default, podendo ser ajustada de acordo com a indústria e necessidade específica de cada empresa. **(M + F)**
- Ritmo trimestral para planejamento/apoio ao board. \*duração default, podendo ser ajustada de acordo com a indústria e necessidade específica de cada empresa. **(M + F + O)**
- Cada fórum termina com decisão registrada e responsável definido. **(M + F)**
- Ritual recorrente CMO–CFO para discussão de investimento e retorno. **(M + F)**

#### 5.3 Regras de Arbitragem

- Métrica econômica única para arbitragem. **(M + F)**
- Regra de precedência entre métodos (ex.: MMM > Testes > Atribuição p/ verba). **(M+D+F)**
- Critérios mínimos de qualidade para modelos/testes definidos. **(D + M)**

## Measurement Checklist

### ↕ 5. Governança

#### CHECKLIST

Este checklist funciona como um guia prático de orientação.

Ele ajuda a dar clareza aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou consolidados para que a mensuração apoie decisões com mais confiança.

#### ➤ Como usar na prática

- Utilize cada checklist para dar visibilidade aos pontos que precisam ser endereçados, estruturados ou fortalecidos
- Trate cada item como uma pergunta de alinhamento, não como um critério de aprovação
- Respostas “parcialmente” ou “ainda não” indicam prioridades de foco, não falhas
- O avanço acontece quando as decisões passam a ser tomadas com mais clareza, consistência e confiança
- O checklist não substitui a decisão, ele organiza o que precisa estar claro para decidir melhor.

#### ➤ Legenda de Responsáveis

- M: Marketing
- F: Finanças
- D: Dados/Analytics
- O: Operações
- T: Tecnologia
- RH: Recursos Humanos
- P: Produto/Comercial

Pergunta guia  
**Existe alinhamento entre áreas, papéis e responsabilidades claras e cadência de decisão?**

#### 5.4 Incentivos & Alinhamento

- Metas individuais conectadas a outcomes de negócio (não KPIs de silo). **(M + F + RH)**
- Nenhuma área é penalizada por melhorar o P&L agregado. **(F + RH)**

#### 5.5 Mudanças & Risco

- Toda mudança de taxonomia/tracking/pricing registrada. **(D + M + T)**
- Quebras de série têm protocolo claro. **(D)**
- Visibilidade de atualizações de sistemas e APIs que podem impactar toda integração e visualização dos dados. **(D + T)**
- Decisão sob incerteza normatizada (uso de cenários + intervalos). **(D)**

#### 5.6 Interfaces Críticas

- Governança Marketing – Finanças formalizada. **(D + T)**
- SLAs Marketing–Dados/Engenharia por cadência de decisão definidos. **(M + D + T)**
- Interfaces com Comercial/Trade/Produto explícitas. **(M + O + P)**