

LEADLOVERS 2026

A conta que ninguém conferiu

Marketing estratégico, FinOps
e governança para investir
com prova e recuar com segurança.

GUIA ILUSTRADO PARA MARKETING,
FINANÇAS, PRODUTO E DADOS · 33 PÁGINAS



SEGUNDA-FEIRA - 08H12

O relatório prometia 41% de economia. A exportação terminava antes do total.

Renata, Davi e Joana são personagens fictícios. O problema é recorrente: uma conta pode parecer estratégica e continuar errada quando fonte, denominador, custo humano e limite de ação ficam fora do slide.

Renata recebe a recomendação de escalar uma ferramenta de IA. O relatório mostra ganho de velocidade, custo baixo por chamada e uma linha crescente de reuniões marcadas.

Davi abre a fonte. A exportação contém só as cem primeiras linhas, mistura agendamentos criados com reuniões realizadas e deixa revisão humana fora do custo.

Joana encontra o terceiro risco: o agente quer escrever no CRM sem limite de volume, log suficiente nem caminho de reversão. A proposta volta para a mesa com uma hipótese, um piloto e quatro portas de decisão.



A PERGUNTA CENTRAL

Antes de levar uma linha ao orçamento, confirme: a fonte mostra o total, agrega valores diferentes ou corta parte da lista?

ESTRATÉGIA FUNCIONA COMO SISTEMA DE DECISÃO

Plano anual organiza intenção. Marketing estratégico conecta evidência, custo, risco, responsabilidade e próximo verbo.

Estratégia como calendário

Objetivo → campanha → ferramenta → volume → relatório. A equipe mede atividade, aceita a definição do painel e protege o investimento porque ele já começou.

Estratégia como prova

Decisão → fonte → linha de base → custo total → controle → gate. A equipe mede valor, recalcula a origem e aceita escalar, manter, ajustar ou interromper.

CRITÉRIO DE PRONTO

Ferramenta, campanha e modelo podem mudar. A decisão, a unidade de valor e o limite de risco continuam explícitos.

01

Conferir a fonte

O número representa o universo, combina fenômenos diferentes ou termina antes da lista?

Uma conferência reproduzível de total, agregação, corte, denominador, filtro, período e dono.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Uma conferência reproduzível de total, agregação, corte, denominador, filtro, período e dono.



TRÊS PERGUNTAS DESMONTAM O NÚMERO BONITO

Total, agregação e corte precisam ser identificados antes de fórmula, interpretação ou recomendação.

1 · TOTAL

A tela contém toda a população ou só uma página, amostra, período ou status?

2 · AGREGAÇÃO

A soma junta linhas distintas, deduplica pessoas ou mistura eventos e resultados?

3 · CORTE

Filtros, top N, permissões, timezone ou exportação removeram parte da lista?

PROVA DE CONCLUSÃO

Outra pessoa abre a mesma fonte, aplica os mesmos filtros, reconstrói o denominador e chega ao mesmo número.

OITO ARMADILHAS

Teste de total, agregação e corte

Abra a fonte bruta. Compare tela, exportação, API e regra de negócio antes de aceitar a interpretação do painel.

1

Paginação

A consulta trouxe todas as páginas ou parou nas primeiras linhas?

2

Top N

O painel exibe os maiores resultados e esconde a cauda?

3

Deduplicação

Pessoa, empresa e evento foram contados como se fossem a mesma unidade?

4

Status

Criado, marcado, realizado e aceito aparecem no mesmo grupo?

5

Período

Criação, ocorrência e fechamento usam datas diferentes?

6

Fuso

A hora do dia moveu eventos entre períodos?

7

Permissão

O perfil acessa a população inteira ou só a própria carteira?

8

Nulos

Campos vazios desapareceram do denominador sem aviso?

NÃO ACEITE “É O PAINEL”

Registre consulta, filtros, timezone, página, exportação e data. A interface é uma visão; a fonte precisa ser reconstruída.

CONTRATO DO DENOMINADOR

Defina o que pode entrar na conta

A taxa só existe depois que população, evento, período e regra de exclusão foram escritos. Preserve a definição junto do resultado.

1

População

Quem ou o que poderia produzir o resultado?

2

Evento

Qual ação muda uma unidade de elegível para aceita?

3

Chave

Qual identificador evita contar a mesma unidade duas vezes?

4

Janela

Quando começa e termina a observação?

5

Exclusões

Teste, spam, duplicata e cancelamento saem por qual regra?

6

Versão

Qual definição estava vigente quando o número foi publicado?

EXEMPLO

Reunião aceita = oportunidade única, com decisor presente, realizada no período e validada pelo CRM — não mero agendamento criado.

PROTOCOLO DE VERIFICAÇÃO

Reconstrua antes de recomendar

Uma segunda pessoa deve repetir a rota sem depender do autor do relatório.

1**Capturar**

Copie frase, valor, filtro, data e decisão que o número tenta mover.

2**Extrair**

Busque a fonte mais próxima do evento, com paginação e permissões conhecidas.

3**Reconciliar**

Refaça total, deduplicação, cortes e denominador por caminho determinístico.

4**Registrar**

Salve consulta, versão, divergência, dono, prazo e próxima ação.

LEITURA OPERACIONAL

Se a reconstrução não fecha, o resultado volta ao dono como hipótese. O orçamento não recebe um número ainda sem procedência.

02

Definir a decisão antes da ferramenta

Qual mudança de negócio justifica o investimento e qual evidência encerrará a discussão?

Uma hipótese de uma página com linha de base, meta, prazo, teto, unidade de aceite e gates.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Uma hipótese de uma página com linha de base, meta, prazo, teto, unidade de aceite e gates.



HIPÓTESE DE UMA PÁGINA

Escreva a prova antes do piloto

A hipótese limita a reinvenção da métrica depois que o time conhece o resultado.

1

Problema

Qual decisão hoje é lenta, cara, frágil ou impossível?

2

Público

Quem recebe valor e quem assume a consequência?

3

Intervenção

O que muda no fluxo, sem descrever a solução inteira?

4

Baseline

Como o processo opera hoje, com volume, qualidade, custo e prazo?

5

Meta

Qual variação mínima justificaria o próximo estágio?

6

Prazo

Quando a hipótese vence e exige decisão?

7

Teto

Quanto pode ser consumido antes do bloqueio ou da revisão?

8

Interrupção

Qual sinal encerra o teste mesmo com benefício aparente?

FRASE ÚTIL

Se fizermos X para Y, esperamos Z até a data D, sem ultrapassar o custo C nem o risco R.

LINHA DE BASE MÍNIMA VIÁVEL

Compare contra o fluxo real, não contra zero

Registre ao menos quatro dimensões no período imediatamente anterior e preserve casos reprovados.

1

Volume

Quantas unidades entram, passam, são aceitas e são refeitas?

2

Tempo

Mediana e extremos por etapa, inclusive espera e aprovação.

3

Custo

Ferramentas, pessoas, infraestrutura, falha e retrabalho.

4

Qualidade

Critério de aceite, taxa de reprovação e gravidade do erro.

5

Risco

Acesso, dado sensível, obrigação e consequência possível.

6

Confiabilidade

Disponibilidade, fila, duplicação, perda e recuperação.

SEM BASELINE

O time só prova que o piloto produziu atividade. Não prova que a operação ficou melhor.

SEIS FONTES DE VALOR

Retorno não significa apenas receita imediata

Escolha uma fonte principal e, no máximo, duas secundárias. Cada uma precisa de métrica, dono e janela.

1

Receita

Mais conversão, expansão ou retenção atribuível ao fluxo.

2

Custo

Menos consumo, hora humana, retrabalho ou ferramenta redundante.

3

Velocidade

Menor tempo até decisão, publicação, contato ou resolução.

4

Qualidade

Mais resultados aceitos e menos correção posterior.

5

Risco

Menor exposição, privilégio, erro grave ou tempo de recuperação.

6

Aprendizado

Hipótese descartada cedo ou conhecimento reutilizável.

PORTA DE VALOR

Se a fonte principal não se move dentro do prazo, a ferramenta não avança apenas porque gerou muito conteúdo.

CONSTRUIR, COMPRAR OU NÃO FAZER

A alternativa correta inclui a opção de não automatizar

Compare o mesmo problema e a mesma unidade de aceite. Evite uma disputa entre demos com escopos diferentes.

1

Comprar

Veracidade e suporte vencem quando diferenciação é baixa e saída é viável.

2

Construir

Controle e integração vencem quando o fluxo é distintivo e há capacidade operacional.

3

Híbrido

Componente externo com regras, dados e validação sob controle próprio.

4

Não fazer

Volume baixo, risco alto ou retorno insuficiente preservam o processo atual.

5

Piloto

Incerteza relevante e reversível pede teste limitado, não compromisso total.

6

Saída

Dados, prompts, logs, rotinas e continuidade precisam migrar.

CRITÉRIO

A decisão compara TCO, tempo até valor, risco, capacidade de operar e custo de saída — não apenas mensalidade.

03

Calcular o custo total

Quanto custa consumir, operar, revisar e sair quando o volume de conversa cresce?

Um TCO de três anos, orçamento por unidade, alertas e custo por resultado aceito.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Um TCO de três anos, orçamento por unidade, alertas e custo por resultado aceito.



A LICENÇA É SÓ A PRIMEIRA LINHA

O custo total de propriedade projeta o terceiro ano sem funcionalidade nova e inclui o trabalho necessário para manter, revisar e sair.

LICENÇA E CONSUMO

Assento, chamada, token, modelo e franquia.

DADOS

Captura, limpeza, armazenamento, retenção e transferência.

INTEGRAÇÃO

API, webhook, autenticação, versão e reprocessamento.

OPERAÇÃO

Monitoramento, suporte, incidentes e disponibilidade.

REVISÃO HUMANA

Checagem, correção, aprovação e exceções.

RISCO E CONFORMIDADE

Segurança, privacidade, auditoria e documentação.

SAÍDA

Exportação, revogação, migração e operação paralela.

TCO QUE MUDA A DECISÃO

Pergunta de aprovação: quanto custa operar no terceiro ano, sem pedir nada novo, e quanto custa sair sem perder dado nem continuidade?

TOKEN MEDE CONSUMO. RESULTADO ACEITO MEDE VALOR.

A FinOps Foundation separa métricas de eficiência técnica e métricas de unidade de negócio; a maturidade cresce quando o custo chega ao desfecho.

Unidade técnica

Custo por token, chamada, execução ou armazenamento. Ajuda engenharia a otimizar consumo e detectar picos, mas não demonstra retorno sozinho.

Unidade de negócio

Custo por relatório aceito, lead aceito, reunião realizada ou caso resolvido. Conecta gasto, qualidade e consequência para a decisão.

FÓRMULA OPERACIONAL

Custo total do fluxo ÷ resultados aceitos

Inclua inferência, ferramenta, infraestrutura, dados e revisão humana. Reprovações continuam no numerador.

REGRA FINOPS

A unidade de aceite é escrita antes do piloto. Sem contrato de aceite, cada área muda o denominador depois de ver o resultado.

TETO, ALERTA E LIMITE

Orçamento sem mecanismo é apenas intenção

Confirme quais controles o provedor oferece e complemente no aplicativo. O objetivo é reduzir surpresa e alcance do incidente.

1

Previsão

Volume esperado × custo unitário × margem de incerteza.

2

Orçamento

Envelope por caso de uso, equipe, modelo e ambiente.

3

Alerta

Aviso antecipado por ritmo, anomalia e aproximação do teto.

4

Quota

Limite técnico por minuto, dia, usuário, função e integração.

5

Bloqueio

Interrupção ou degradação segura quando o limite real é atingido.

6

Exceção

Exceção temporária com aprovador, validade e registro.

CUIDADO

Alerta de orçamento nem sempre interrompe consumo. Valide o comportamento real antes de tratar aviso como spend cap.

CUSTO POR RESULTADO ACEITO

O numerador carrega toda a operação

Faça a conta por estágio. Uma economia técnica pode desaparecer quando reprovação e revisão crescem.

1**Inferência**

Tokens, chamadas, modelo, cache e tentativas.

2**Ferramenta**

Licenças, conectores, observabilidade e suporte.

3**Infraestrutura**

Execução, armazenamento, fila, rede e disponibilidade.

4**Dados**

Aquisição, limpeza, retenção, segurança e transferência.

5**Humano**

Prompt, revisão, aprovação, correção e atendimento da exceção.

6**Falha**

Retrabalho, incidente, perda de oportunidade e recuperação.

DENOMINADOR

Conte apenas o resultado que passou no contrato de aceite. Reprovação não some: permanece no custo do fluxo.

04

Controlar o verbo mais alto

O sistema apenas lê, interpreta, recomenda ou executa uma ação com consequência?

Um inventário de verbos com permissão mínima, registro, limite, aprovação humana e reversão.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Um inventário de verbos com permissão mínima, registro, limite, aprovação humana e reversão.



O VERBO MAIS ALTO DEFINE O CONTROLE

A interface pode ser a mesma. Buscar informação e alterar orçamento pertencem a níveis diferentes de consequência.

BUSCA

Lê fontes autorizadas.

Fonte, escopo e atualização.

SÍNTESE

Combina e resume.

Citação, revisão e teste factual.

RECOMENDAÇÃO

Prioriza ou propõe.

Critério, explicação, guardrail e aprovação.

AÇÃO

Envia, altera ou movimenta.

Permissão mínima, log, limite, humano, reversão.

PORTA DE SAÍDA

Ferramenta sem os controles da camada de ação volta para recomendação: a pessoa confirma antes de qualquer escrita.

NIST E OWASP EM LINGUAGEM OPERACIONAL

Governar, mapear, medir e gerenciar o risco

Use o ciclo do NIST AI RMF para decidir; aplique controles do OWASP à superfície concreta da ferramenta e do agente.

1

Governar

Política, papéis, apetite de risco, inventário e prestação de contas.

2

Mapear

Contexto, pessoas afetadas, dados, dependências e consequência.

3

Medir

Teste, qualidade, segurança, viés, custo e eficácia do controle.

4

Gerenciar

Prevenir, responder, monitorar, comunicar e encerrar risco.

5

Agência excessiva

Restrinja funções, permissões, autonomia e alcance da ação.

6

Desenvolvimento cidadão

Revise dado, acesso, segredo, dependência, log e continuidade.

PRINCÍPIO

Autonomia é capacidade concedida. Cada verbo precisa de um dono que consiga explicar, limitar e desfazer.

LOGS E OBSERVABILIDADE

Registre a decisão, não só a chamada

Um incidente precisa ser reconstruído do gatilho ao efeito e do efeito à recuperação.

1**Entrada**

Quem pediu, qual contexto, fonte, versão e dado foram usados?

2**Decisão**

Qual regra, modelo, prompt, ferramenta e aprovação definiram a saída?

3**Ação**

O que mudou, em qual objeto, com qual permissão e limite?

4**Resultado**

Foi aceito, rejeitado, revertido, repetido ou escalado?

LEITURA OPERACIONAL

Proteja o próprio log: acesso, retenção, integridade e minimização de dado. Observabilidade que vaza segredo cria outro risco.

REVERSÃO E SAÍDA

Desligar é uma capacidade do produto

Teste a recuperação durante o piloto, quando o alcance ainda é pequeno e a equipe conhece o estado anterior.

1

Parar

Suspender agenda, fila, chave, integração ou função sem depender do fornecedor.

2

Revogar

Remover tokens, sessões, contas de serviço e privilégios concedidos.

3

Restaurar

Recuperar o estado correto e identificar tudo o que foi alterado.

4

Reprocessar

Executar novamente com idempotência e sem duplicar efeitos.

5

Migrar

Exportar dados, regras, prompts e histórico em formato utilizável.

6

Comunicar

Avisar dono, segurança, negócio e pessoas afetadas com evidência.

TESTE DE PRONTO

Uma pessoa nomeada interrompe, restaura e comprova o estado em tempo compatível com a consequência.

05

Pilotar com gate e reversão

Qual teste pequeno reduz a maior incerteza sem criar dependência prematura?

Um piloto com escopo, baseline, aceite, teto, controle, calendário e quatro decisões possíveis.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Um piloto com escopo, baseline, aceite, teto, controle, calendário e quatro decisões possíveis.



DESENHO DO PILOTO

Reduza incerteza, não apenas produza amostra

A maior dúvida define o teste. Segurança, valor, custo e operação precisam aparecer no mesmo desenho.

1

Pergunta

Qual incerteza concreta impede a decisão hoje?

2

Escopo

Qual equipe, dado, volume, canal e verbo entram?

3

Comparação

Baseline, grupo, período ou fluxo paralelo equivalente.

4

Aceite

Qual unidade conta e quem valida?

5

Teto

Custo, duração, volume, erro e privilégio máximos.

6

Observação

Eventos, logs, revisão e alertas necessários.

7

Reversão

Como parar e restaurar antes do primeiro teste?

8

Gate

Data, participantes e evidência para decidir.

PILOTO NÃO É PRODUÇÃO BARATA

É um contrato temporário para aprender. Tudo que ficar precisa entrar no TCO e na governança permanente.

CONTRATO DE ACEITE

A qualidade precisa caber numa decisão binária

Converta expectativa em critérios observáveis. Preserve motivo de reprovação para melhorar o sistema e o custo.

1

Unidade

Registro, lead, reunião, resposta, alerta ou caso.

2

Obrigatórios

Campos, evidências, fontes e formato que não podem faltar.

3

Tolerância

Erro permitido, precisão mínima e exceções conhecidas.

4

Aprovador

Pessoa ou regra independente que confirma a unidade.

5

Prazo

Momento em que a validação deixa de gerar valor.

6

Reprovação

Código de motivo, correção exigida e destino da unidade.

SEM DUPLA CONTAGEM

Resultado corrigido só entra uma vez; a tentativa anterior permanece como custo e erro do fluxo.

CASO RESOLVIDO

A promessa de 41% encolheu — e ficou útil

A equipe refez a conta, separou reunião criada de realizada e adicionou revisão humana. O investimento ganhou um teste proporcional.

1

Origem

Exportação completa por API, paginação validada e consulta versionada.

2

Denominador

Oportunidades únicas com reunião realizada e aceita pelo CRM.

3

Custo

Inferência, integração, observabilidade e revisão humana incluídas.

4

Escopo

Sessenta dias, leitura e recomendação; nenhuma escrita automática no CRM.

5

Gate

Custo por reunião aceita, qualidade, tempo e incidente no calendário.

6

Saída

Escolha, manter com prazo, ajustar uma hipótese ou interromper.

O GANHO ESTRATÉGICO

A equipe deixou de defender 41%. Passou a defender uma decisão que pode ser reproduzida e revertida.

QUATRO VERBOS DE DECISÃO

Todo gate termina com próximo estado, data e dono

Evite “continuar observando” sem prazo. A incerteza restante precisa ser nomeada e financiada.

1

Escalar

A evidência passou; aumente volume em estágio, mantendo limites e monitoramento.

2

Manter

Ha valor, mas uma incerteza exige prazo curto e hipótese explícita.

3

Ajustar

Mude uma variável relevante e preserve comparabilidade com a linha de base.

4

Interromper

Valor insuficiente, custo, risco ou incapacidade operacional encerram o fluxo.

ATA DO GATE

Decisão, evidências, discordâncias, limite aprovado, responsável e data da próxima revisão.

06

Reportar valor e governar

O relatório permite ao CFO refazer a conta e ao operador agir amanhã?

Uma página de decisão, plano de 30 dias e scorecard com bloqueios absolutos.

SAÍDA DESTE CAPÍTULO

Uma página de decisão, plano de 30 dias e scorecard com bloqueios absolutos.



O RELATÓRIO QUE SOBREVIVE AO CFO

Uma página, uma unidade e fórmulas abertas

O apêndice guarda detalhes. A página principal mostra o que mudou, quanto custou, qual risco restou e qual decisão é pedida.

1

Decisão pedida

Vento, escopo, prazo, teto e responsável.

2

Baseline

Período, população, definição e fonte reproduzível.

3

Resultado

Variação absoluta e relativa na unidade aceita.

4

Custo total

TCO incremental e custo por resultado aceito.

5

Risco

Controles testados, incidentes, exposição e reversão.

6

Alternativas

Construir, comprar, híbrido, manter manual ou interromper.

7

Incertezas

O que ainda não foi provado e quanto custa aprender?

8

Próximo gate

Data, dono, fonte e condição para mudar de estado.

QUALIDADE DA DECISÃO

Outra pessoa localiza as fontes, refaz as fórmulas e entende por que a recomendação cabe na evidência.

INSTALE A DISCIPLINA EM QUATRO SEMANAS

Comece pelo investimento que já pede decisão. O primeiro ciclo precisa terminar com fonte reconciliada, custo completo, gate e dono.

SEMANA 1

Recalcular

- Auditar três relatórios
- Fixar denominadores
- Nomear fonte e dono

SEMANA 2

Contratar

- Escrever hipótese
- Medir linha de base
- Definir unidade de aceite

SEMANA 3

Controlar

- Classificar o verbo
- Fechar permissões e logs
- Testar reversão

SEMANA 4

Decidir

- Calcular TCO e unidade
- Rodar gate do piloto
- Escalar, manter, ajustar ou interromper

RESULTADO ESPERADO

Ao fim do mês: um investimento com decisão registrada, fórmula aberta, controles proporcionais e próximo gate no calendário.

OITO PERGUNTAS ANTES DE LIBERAR VERBA

Marque 0 quando faltar, 1 quando existir parcialmente e 2 quando outra pessoa conseguir reproduzir. Item crítico zerado bloqueia a escala.

FONTE	Total, agregação e corte conferidos?	012
DONO	Pessoa responsável pelo número e pela divergência?	012
HIPÓTESE	Baseline, meta, prazo, teto e interrupção escritos?	012
ACEITE	Resultado de negócio definido antes do piloto?	012
TCO	Consumo, dados, integração, revisão e saída incluídos?	012
CONTROLE	Verbo mais alto e permissão mínima registrados?	012
OBSERVABILIDADE	Log, alerta, limite e reprocessamento testados?	012
REVERSÃO	Desligamento, restauração e responsável ensaiados?	012

Bloqueios absolutos: fonte sem reconciliação, agente de ação sem log ou reversão, e piloto sem critério prévio de interrupção.

LEVE UMA DECISÃO REPRODUZÍVEL PARA A PRÓXIMA REUNIÃO

Escolha um relatório ou ferramenta que já movimentou orçamento. Refaça a conta da origem ao resultado aceite e feche o próximo verbo com data e dono.

FAÇA HOJE

Antes de levar uma linha do relatório ao orçamento, confirme se a fonte mostra o total, agrega dados diferentes ou corta parte da lista.

Depois, registre a fonte, o denominador, o custo total, a unidade de aceite, o verbo mais alto e o caminho de reversão. A decisão deixa de depender da fluência do slide.

ABRIR O PILAR ESTRATÉGICO

ESTUDAR LITERACIA TÉCNICA

CONSTRUIR FERRAMENTAS PRÓPRIAS

VOLTAR AO PORTAL

Referências oficiais: FinOps Foundation · NIST AI RMF · OWASP Citizen Development