



CASE DE SUCESSO

Como a **PCG Latam Consulting** alcançou **visibilidade operacional**

Um **case de sucesso** sobre como tomar decisões oportunas, manter a rentabilidade e proteger a equipe.



Katherine Mardini

Gerente Regional de
Administração e Finanças

O que você **encontrará**:



01

Quando o relatório chegar após a decisão

O custo real de uma operação regional gerenciada com folhas da planilha descentralizadas.

02

A rentabilidade que você pensava ter.

Horas não faturáveis: a despesa que ninguém mede e que todos pagam.

03

Do registro de horas à tomada de decisões com base em dados.

Estimativa por etapa, planejamento de capacidade e gestores com acesso direto aos dados.

04

Medir não é controlar.

Como os mesmos dados que determinam a lucratividade acabam beneficiando a equipe.

05

Por que eles alcançaram 100% de adoção?

A diferença entre implementar uma ferramenta e fazer com que a operação a utilize.

06

Agilidade, tomada de decisões e o pré-requisito da IA

Por que nenhuma inteligência artificial organiza uma operação desordenada?

+ 6 aprendizados replicáveis: Para levar à sua próxima reunião de sócios.



O PROTAGONISTA DO CASO

PCG Latam **Consulting**

Uma consultoria estratégica latino-americana que transforma estratégias em resultados sustentáveis, com uma visão 360° focada em desenvolvimento, eficiência e transformação.

39

**ANOS DE
EXPERIÊNCIA**

+1.000

PROJETOS

16

**PAÍSES DA AMÉRICA
LATINA**

4

**ESCRITÓRIOS
PRÓPRIOS**

INDÚSTRIA

Consultoria estratégica e de projetos

ESCRITÓRIOS

Peru, Argentina, Equador e México

ESTRUTURA DA EQUIPE

Diversas categorias de consultores, trabalhando simultaneamente em projetos internos e externos.

LINHAS DE SERVIÇO

Desenvolvimento de negócios · Estratégia de entrada no mercado · Trade marketing · Experiência do colaborador · Capital humano · Planejamento e gestão · Setor público

SETORES ATENDIDOS

Bens de consumo, serviços bancários e financeiros, varejo, indústria, energia e mineração, transporte, setor público, entre outros.

O PROTAGONISTA DO CASO

Uma empresa de consultoria consolidada na região, com a estrutura, a história e o alcance necessários para pensar em como mensurar e gerenciar um negócio moderno de serviços profissionais.

INTRODUÇÃO

O **problema** não é a operação em si. É que **não há como vê-la.**

A equipe está trabalhando a todo vapor. Os projetos estão sendo entregues. Os clientes estão satisfeitos. Mesmo assim, quando você para para analisar os números, algo não bate certo.

Isso acontece com quase todas as empresas de consultoria. Na grande maioria dos casos, a operação funciona; **o que falta é visibilidade enquanto ainda há tempo para corrigir os problemas.**

Uma empresa de consultoria, essencialmente, vende horas de trabalho de profissionais qualificados. É o único negócio em que o estoque é consumido mesmo sem que ninguém o fature: uma reunião interna que se arrasta, uma revisão que ninguém registrou, um profissional sênior preso em uma tarefa de coordenação.

A pergunta relevante não é "Quanto faturamos este mês?". É "Quanto tempo levamos para faturar e eu fiquei sabendo a tempo?".

O QUE ESTE CASO DEMONSTRA

Que o **registro de horas** deixe de ser uma mera formalidade e se torne a **fonte de informação mais estratégica** para a empresa de consultoria; e que, quando gerenciado adequadamente, a equipe acabe percebendo-o como cuidado, e não como vigilância.

"Não se pode melhorar aquilo **que não se mede.**"

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

CAPÍTULO UM

01

Quando o relatório chegar após a decisão.

O custo real de uma operação regional gerenciada com folhas da planilha descentralizadas.

CAPÍTULO 01 · SITUAÇÃO INICIAL

A PCG não começou do zero. Ela já possuía um sistema de controle de horas trabalhadas e um departamento de Administração e Finanças que produzia relatórios de qualidade. O problema não era a falta de informação; era que a informação estava fragmentada, extremamente difícil de consolidar, e quando finalmente estava pronta, a decisão já havia sido tomada sem ela.

Antes da COR, o controle de registros era feito no Excel: muitas planilhas descentralizadas. Somava-se a isso a complexidade geográfica: a PCG Latam não consolidava uma operação, e sim quatro: uma para cada escritório — Peru, Argentina, Equador e México — dentro de uma empresa com projetos em 16 países.

"O tempo que levávamos para processar os dados antes, e os relatórios que chegavam um pouco depois das decisões que já haviam sido tomadas... em comparação com ter os dados em tempo hábil, poder analisá-los e tomar decisões: foi uma mudança drástica."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM



O CIRCUITO COMPLETO, TODOS OS MESES

1

Coletar

Registros de horas de consultores de cada país.

2

Consolidar

Consolidação manual em uma planilha principal.

3

Verificar

Controle de qualidade e detecção de erros de lançamento.

4

Cruzar

As horas com os respectivos custos para cada perfil.

5

Produzir

Relatório sobre dedicação por cliente e por projeto.

O resultado foi bom. O problema foi o preço: muitas horas de trabalho administrativo e um relatório que chegou atrasado.

Os três custos ocultos da folha da planilha

Quando uma empresa de consultoria considera abandonar o Excel, geralmente se concentra em apenas um custo: horas administrativas. É o mais visível e o menos dispendioso dos três.

01

O custo de produção

Horas de trabalho da equipe administrativa dedicadas à coleta, consolidação, limpeza e cruzamento de dados. Tempo qualificado gasto em tarefas que não agregam valor.

02

O custo do erro

Toda entrada manual de dados está sujeita a erros. Isso gera dúvidas razoáveis sobre o número final. Dados não confiáveis não podem embasar uma decisão difícil.

03

O custo da latência

O mais caro. A diferença entre um desvio corrigido na terceira semana e um descoberto no fechamento. O primeiro pode ser gerido; o segundo já representa uma perda.

PARA LEVAR

O problema com a planilha não é que ela seja imprecisa. É que ela chega atrasada. Um relatório perfeito produzido após a decisão não é informação: é história.

CAPÍTULO DOS

02

A rentabilidade que você pensava **ter**.

Horas não faturáveis: a despesa que
ninguém mede e que todos pagam.

Para onde **vai o tempo não faturável**?

A PCG já media alguns tempos alheios à entrega antes da COR: a prospecção, por exemplo. Mas mensurá-los e poder utilizá-los são coisas diferentes: quando os relatórios ficaram prontos, já era tarde demais para tomar decisões a respeito.

Com a COR, a distinção entre horas faturáveis e não faturáveis tornou-se explícita e permanente. E foi aí que o mapa do invisível começou a surgir: **tudo aquilo que consome a capacidade da equipe sem gerar faturamento direto.**



Reuniões internas para coordenação, acompanhamento e alinhamento entre as áreas.



Prospecção e elaboração de propostas: horas de trabalho de executivos seniores em negócios que podem não se concretizar.



Tarefas administrativas e suporte que não são cobrados a nenhum cliente.



Retrabalho devido a alterações no escopo, feedback tardio ou entregas devolvidas.



Treinamento interno e integração de novos consultores.

O próximo passo foi transformar dados em insights acionáveis: a PCG trouxe essa transparência para a demonstração de resultados. Hoje, você pode ver quanto do esforço é **dedicado à entrega**, quanto à prospecção e quanto às horas não faturáveis, e ver como cada área impacta os **resultados do período**.

Quando a avaliação anual desfaz uma certeza

Utilizando dados confiáveis, a PCG realizou uma revisão anual abrangente. **Será que nossos clientes lucrativos são realmente quem pensamos que são?** A resposta não foi a que esperávamos.

Houve meses quase inteiros em que o foco nas entregas diminuiu e o tempo foi concentrado em horas não faturáveis. De fora, os projetos ainda pareciam saudáveis. Internamente, **a margem de lucro havia sido consumida por trabalhos aos quais ninguém dava atenção.**

A LEITURA PARA A SUA CONSULTORA

Um projeto pode ser lucrativo na fase de proposta, mas não na fase de execução. A diferença raramente está no preço; está nas horas que não foram faturadas, mas que ainda assim foram pagas.

TRÊS DECISÕES

que **medir o tempo não faturável** possibilita

1

Analisar o escopo das contas

cuja margem real não suporta a dedicação que exigem.

2

Identificar a sazonalidade legítima

—meses de prospecção intensiva—
de ineficiência estrutural.

3

Corrigir a distribuição de dedicação por função: quem deveria estar na execução das tarefas e quem está participando de reuniões internas.

CAPÍTULO TRÊS

03

De registrar **horas** a decidir com **dados**.

Estimativa de etapas, planejamento de capacidade e acesso direto aos dados para os gestores.

O que eles **começaram a ver**

A mudança não foi imediata nem óbvia. A PCG levou algum tempo para perceber que o sistema anterior estava obsoleto e que o **controle de tempo** não era mais apenas um mero controle administrativo: era a **matéria-prima para a tomada de decisões**. O ponto de virada foi a recuperação do tempo dedicado à análise. Antes, o processamento consumia as horas que deveriam ser dedicadas à interpretação dos dados. Com a questão da consolidação resolvida, a equipe passou de produzir informações para realmente utilizá-las.



Tempo interno vs. por cliente, com dedicação efetiva a cada conta.



Funções e cargos envolvidos em cada projeto.



Variação mensal por cliente para avaliar a sazonalidade.



Tipos de tarefas, com detalhamento do projeto por etapa.



Prospecções por país, um sinal de movimento de mercado.



Alocação de tempo de acordo com a antiguidade do consultor.

O EFEITO NA ESTIMATIVA

Saber quanto tempo cada etapa e tarefa realmente leva mudou a forma como os orçamentos eram feitos. A PCG começou a estimar as horas com mais precisão, alinhando a estimativa aos custos reais. O objetivo mudou de "vender o projeto" para **vendê-lo sem desvios**.

A mudança no acesso aos dados

Ao explorar a funcionalidade de **Planejamento de Capacidade**, eles começaram a ver com antecedência quais **pessoas estavam disponíveis para a entrega**. Para projetos com uma solução mais padronizada (onde já sabiam o tempo consumido por cada atividade), isso se traduziu diretamente em orçamentos melhores e cronogramas de execução mais realistas.

E isso produziu um efeito colateral interessante: foi precisamente essa visão que despertou o interesse dos níveis gerenciais em analisar os dados por si mesmos.

ANTES

- Os dados estavam na Administração, aguardando processamento.
- Os gerentes estavam analisando um relatório final, já concluído.
- Sem detalhamento: não era possível ir do total ao detalhe.
- Frequência vinculada ao ciclo de consolidação manual.
- Consultar a dedicação de uma pessoa específica exigia solicitá-la.

HOJE COM COR

- Acesso livre à plataforma para cargos de gestão.
- Acompanhamento de projetos em qualquer nível de detalhe.
- Revisão semanal ou instantânea, dependendo da necessidade.
- Consulta direta sobre a dedicação de uma pessoa.
- Vinculação com a consolidação financeira, com a mesma transparência.

CAPÍTULO QUATRO

04

Medir não é controlar.

Como os mesmos dados que determinam a lucratividade acabam beneficiando a equipe.

A sobrecarga que chegou tarde

Anteriormente, detectar alguém à beira do colapso dependia de uma análise manual que quase sempre chegava tarde demais. E chegar atrasado nesse caso não significa que um projeto esteja fora do rumo.

"Se alguém estivesse sobrecarregado de trabalho e acabasse deixando o projeto ou a organização, quando os dados fossem analisados, **já seria tarde demais para evitar isso.**"

KATHERINE MARDINI · PCG

Numa empresa de consultoria, o custo da latência tem nome e sobrenome: é a pessoa que se esgota e acaba saindo.

Com a visibilidade antecipada, a PCG conseguiu identificar quem estava sobrecarregado e quem tinha capacidade disponível, e **redistribuir os recursos antes que o problema se agravasse.**

Os gestores começaram a analisar a disponibilidade de outras equipes e a oferecer consultores uns aos outros. Deixaram de competir por recursos e passaram a coordená-los. E acrescentaram uma variável que não tinham considerado anteriormente: o impacto financeiro da transferência de duas ou três pessoas de um projeto para outro, porque nem todos os perfis têm o mesmo custo.

"Começamos a perceber como gerir melhor o **quadro de funcionários...** e a cuidar uns dos outros como uma equipe, sem sobrecarregar os outros."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Como romper a barreira do "Estou sendo controlado(a)"

A resposta da PCG é tão simples quanto desconfortável para os instintos de muitos líderes: não é imposta, é compartilhada.

1

Devolva os dados à equipe

Mostre como está sendo analisado e para que está sendo usado, em vez de apenas pedir que seja carregado.

2

Incorpore isso ao seu ritual semanal

Cada diretor regional monitora a situação a partir da plataforma com sua equipe. Os dados coletados servem então de base para a discussão.

3

Tomar decisões visíveis

Quando um gerente diz "precisamos de mais dois recursos" e isso acontece, a utilidade do registro se torna evidente.

4

Conectando isso à lucratividade

A equipe entende que esses dados são de interesse para a empresa e que as decisões que os protegem são tomadas com base neles.

Para um líder de serviços profissionais, a lição é concreta: **a resistência não é superada com persistência, mas sim com transparência.** A mensuração do tempo da equipe só se torna sustentável quando a equipe entende que esses dados estão a seu favor.

PARA LEVAR

O controle olha para o passado para encontrar falhas; o cuidado olha para o futuro para prevenir. A mesma ferramenta pode fazer as duas coisas: a diferença está em sua finalidade e na quantidade de informações que são compartilhadas com a equipe.

CAPÍTULO CINCO

05

Por que eles alcançaram
100% de adoção.

A diferença entre implementar uma ferramenta
e fazer com que a operação a utilize.

Por que o **suporte** define a **adoção**

Decidir implementar uma plataforma e fazer com que a equipe a utilize são dois projetos diferentes. O segundo é o mais difícil, e é onde a maioria das implementações falha.

A PCG tinha um parâmetro de comparação: havia adicionado recentemente muitas ferramentas e tecnologias às suas operações de gestão, com diversas migrações e implementações na área administrativa, incluindo sistemas ERP de contabilidade. Estava familiarizada com o padrão típico: um pacote de suporte limitado, seguido por uma central de suporte que responde quando pode, e não quando você precisa.

“O **apoio que recebi foi** extremamente importante e nos permitiu alcançar 100% de adoção e usar a ferramenta neste nível. Eles nos acompanharam até as nossas reuniões de diretoria e fazer apresentações e avaliações anuais, e até nos mostraram dados **muito além do que analisávamos internamente.**”

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Esse suporte serviu a um propósito não técnico: ajudou tanto a gerência quanto os consultores a compreenderem **por que o departamento de Administração e Finanças insistiu tanto, desde o início, no registro contínuo e de qualidade. Essa insistência se justifica quando a equipe observa os resultados.**

A ferramenta como algo vivo

Katherine destaca a **flexibilidade** da COR. A PCG passou por diversas mudanças internas e, sempre que precisou modificar algo na plataforma ou apresentar uma ideia para a equipe de desenvolvimento para visualizar informações de forma diferente, obteve sucesso. Os usuários apontaram oportunidades de melhoria, e essas melhorias foram implementadas.

Este é um ponto frequentemente subestimado na avaliação de fornecedores: **nenhuma empresa de consultoria é estática**. O que precisa ser medido em 2026 não é o mesmo que era em 2025, e uma ferramenta que não acompanha essa mudança torna-se obsoleta rapidamente.

CINCO PERGUNTAS

a fazer a qualquer fornecedor **antes de assinar**

1

Até que ponto vai o apoio e quando termina exatamente?

2

Qual é o tempo de resposta prometido e quem é o responsável?

3

A configuração se adapta à nossa operação, ou nós é que nos adaptamos a ela?

4

O que acontece quando precisamos visualizar dados que a plataforma não exibe atualmente?

5

Você vai nos acompanhar para apresentar isso ao conselho, ou apenas para instalar?

CAPÍTULO SEIS

06

Agilidade na tomada de decisões, e pré-requisito para a IA.

A conversa geralmente começa com as ferramentas. Mas a ordem importa: se houver caos na operação, a IA não o elimina. Ela o amplifica.

Quando questionada sobre o que mudou na PCG em uma frase, Katherine não menciona uma funcionalidade ou uma redução de custos. Ela menciona uma capacidade.

"O que mudou foi a agilidade na **tomada de decisões baseada em dados**. Não se pode melhorar o que não se mede."

KATHERINE MARDINI · PCG LATAM

Ela descreve o efeito como uma cadeia, não um resultado isolado: **uma base de dados sólida permite análises; análises permitem a tomada de decisões; boas decisões melhoram o desempenho da equipe e as entregas; e isso, em última análise, impacta a qualidade do que o cliente recebe**. Isso, por sua vez, alimenta recomendações, novos projetos e a melhoria contínua da consultoria.

O ponto que ninguém *pode ignorar hoje*

Toda a indústria é permeada pela inteligência artificial, e a conversa geralmente começa com as ferramentas. Mas a ordem importa: **se houver caos na operação, a IA não vai resolvê-lo para nós; ela vai amplificá-lo**. Um modelo treinado com dados incompletos, carregados tardiamente e sem critérios de categorização, quase certamente retornará conclusões incorretas.

Ter processos claros e dados confiáveis não é mais apenas uma questão de eficiência administrativa. **É o pré-requisito para que qualquer camada de IA seja útil** e para que a empresa de consultoria possa crescer.

6 aprendizados replicáveis do caso PCG Latam

01

O inimigo não é a falta de dados.

Um relatório que chega depois da decisão não é informação. A PCG já estava fazendo as medições — o que mudou foi tê-las em tempo hábil.

02

Os itens não faturáveis definem a lucratividade.

Sem uma distinção explícita entre horas faturáveis e não faturáveis, a rentabilidade por cliente é uma suposição.

03

Medir o passado ajuda a precificar o futuro.

Conhecer o tempo real de cada etapa transformou a estimativa em um exercício baseado em dados históricos.

04

A visibilidade precisa chegar a quem toma as decisões.

A grande sacada foi que executivos e gerentes podiam entrar, dar uma olhada e se concentrar nos detalhes sem precisar esperar por um relatório.

05

A adoção é feita com transparência.

A equipe deixou de usar a medição como controle quando começou a utilizar os dados para coordenação.

06

O acompanhamento faz parte do produto.

A diferença entre a implementação e a adoção total não estava na funcionalidade, mas sim no suporte real e na capacidade de adaptação.



PRONTO PARA O PRÓXIMO PASSO?

A empresa do futuro não trabalha mais horas.
**Ela trabalha com maior visibilidade sobre as
horas que já trabalha.**

A COR transforma a gestão do tempo em uma vantagem competitiva tangível: menos desvios, mais horas faturáveis e decisões baseadas em dados. Esse é o papel da COR: o sistema operacional da empresa de consultoria moderna.

Agende uma demo

Ver webinar