

TORRE | OBRA EM FOCO

CRONOGRAMA FÍSICO-FINANCEIRO

GUIA PRÁTICO 2026

Planejamento, acompanhamento e controle de prazo e custos em obras corporativas.

PLANEJAR	MEDIR	DECIDIR
----------	-------	---------

Material complementar + planilha editável
Construtora Torre | 2026

1. O que é o cronograma físico-financeiro

O cronograma físico-financeiro integra duas dimensões do projeto: **quanto da obra deve estar executado** e **quanto do orçamento deve ser desembolsado** em cada período. Ele transforma prazo e custo em uma base comum de acompanhamento.

A ferramenta não substitui o cronograma executivo detalhado. Ela funciona como uma visão gerencial para acompanhar avanço, desembolso, desvios e decisões.

As quatro perguntas centrais

- Quanto deveria estar concluído nesta data?
- Quanto está efetivamente concluído?
- Quanto deveria ter sido desembolsado?
- Quais desvios exigem decisão agora?

O valor está na relação entre as respostas. Uma obra pode estar financeiramente adiantada e fisicamente atrasada; ou apresentar avanço físico superior ao desembolso previsto. O acompanhamento precisa explicar essas diferenças.

2. Estrutura mínima do cronograma

A base deve ser construída a partir de uma decomposição coerente do escopo. Para cada etapa, registre peso físico, orçamento, datas, avanço planejado e avanço realizado.

CAMPO	FUNÇÃO
Etapa/EAP	Organiza o escopo em pacotes controláveis
Peso físico	Representa a participação da etapa no avanço total
Orçamento	Relaciona o pacote ao custo-base
Início e fim	Posiciona a atividade no tempo
% planejado	Indica o avanço esperado na data de corte
% realizado	Registra o avanço efetivamente medido
Custo real	Registra o desembolso/medição efetiva
Status	Sinaliza condição atual e necessidade de ação

Regra de consistência

A soma dos pesos físicos deve representar 100% do escopo controlado. Alterações de escopo precisam ser formalizadas antes de alterar a linha de base.

3. Como montar: passo a passo

01	Defina a linha de base	Consolide escopo, orçamento e premissas.
02	Estruture a EAP	Quebre a obra em etapas que possam ser medidas.
03	Atribua pesos	Defina participação física de cada pacote.
04	Sequencie	Registre predecessoras, marcos e janelas de execução.
05	Integre suprimentos	Inclua decisões, compras, fabricação e entrega.
06	Defina a medição	Estabeleça como o avanço será comprovado.
07	Atualize periodicamente	Compare planejado, realizado, custo e riscos.

Começar a obra antes de estabilizar as decisões críticas pode apenas deslocar o problema para o canteiro. O objetivo do cronograma é tornar dependências visíveis antes que se convertam em atraso.

4. Exemplo de leitura de uma obra corporativa

Considere uma obra-modelo com orçamento-base de R\$ 1.000.000. Na data de corte, o avanço físico planejado é 47,5%, enquanto o avanço realizado é 37,4%. O custo real acumulado é R\$ 410.000.

INDICADOR	LEITURA
Avanço planejado	47,5%
Avanço realizado	37,4%
Desvio físico	-10,1 p.p.
Custo real acumulado	R\$ 410.000
Orçamento-base	R\$ 1.000.000

O número não explica a causa

O desvio deve ser decomposto por etapa: projeto, suprimento, produtividade, aprovação, interferência, mudança de escopo ou restrição operacional. A ação gerencial depende da causa, não apenas do percentual.

5. Planejado x realizado

A comparação deve ocorrer no nível do projeto e também por etapa. O avanço ponderado evita tratar atividades pequenas e grandes como se tivessem o mesmo impacto.

Avanço planejado ponderado = peso físico da etapa × percentual planejado.

Avanço realizado ponderado = peso físico da etapa × percentual realizado.

Sinais de alerta

- Etapa crítica com desvio crescente por dois ciclos de medição.
- Atividade sucessora prestes a iniciar sem predecessora liberada.
- Avanço declarado sem evidência compatível com o critério de medição.
- Desembolso crescendo sem avanço físico equivalente.
- Recuperação de prazo baseada apenas em compressão futura sem plano de ação.

A planilha complementar deste guia calcula automaticamente avanço ponderado e desvio físico por etapa.

6. Controle financeiro e desembolso

O componente financeiro deve refletir o orçamento-base, as medições e as alterações formalmente aprovadas. A leitura isolada do custo real pode induzir a conclusões erradas se não estiver relacionada ao avanço físico.

SITUAÇÃO	O QUE INVESTIGAR
Custo acima / físico abaixo	Adiantamentos, compras antecipadas, improdutividade ou mudança de escopo
Custo abaixo / físico abaixo	Atraso de contratação, suprimento ou produção
Custo acima / físico acima	Aceleração, antecipação ou replanejamento
Custo abaixo / físico acima	Critério de medição, faturamento futuro ou ganho de eficiência

Não confunda desembolso com avanço físico. Equipamentos, materiais fabricados e adiantamentos podem gerar curvas diferentes.

7. Suprimentos críticos dentro do cronograma

Um cronograma corporativo precisa enxergar além do canteiro. Decisão, aprovação, compra, fabricação, transporte e entrega fazem parte do prazo.

MARCO	PERGUNTA
Data-limite de decisão	Até quando a especificação pode mudar sem afetar o prazo?
Contratação	Quando o pedido precisa ser formalizado?
Fabricação	Qual duração e quais aprovações antecedem a produção?
Entrega	Qual a última data compatível com a sequência?
Instalação	Qual atividade predecessora precisa estar concluída?

Itens como climatização, marcenaria, vidros, serralheria, luminárias, revestimentos e equipamentos do cliente podem exigir marcos próprios de decisão e suprimento.

8. Matriz de riscos do cronograma

RISCO	IMPACTO	CONTROLE
Projeto incompleto	Decisão tardia/retrabalho	Fechar pendências e compatibilizar
Lead time	Quebra da sequência	Mapa de suprimentos e compra antecipada
Operação ativa	Restrição de acesso/horário	Faseamento e janelas
Aprovação pendente	Paralisação	Calendário de decisões
Mudança de escopo	Custo e prazo	Fluxo formal de mudança
Interferência	Retrabalho	Coordenação técnica

Para cada risco, registre probabilidade, impacto, responsável, ação preventiva e status. A planilha complementar contém uma aba específica para esse controle.

9. Rotina semanal de acompanhamento

A atualização deve produzir decisão, não apenas relatório. Uma reunião objetiva pode seguir esta sequência:

1. Revisar avanço planejado x realizado.
2. Analisar atividades críticas e bloqueios.
3. Revisar suprimentos e datas-limite.
4. Atualizar pendências e aprovações do cliente.
5. Registrar alterações de escopo.
6. Revisar riscos e ações.
7. Definir responsáveis e próximos marcos.

Painel mínimo para o decisor

- avanço físico acumulado
- desvio físico
- custo real acumulado
- principais riscos
- suprimentos críticos
- pendências de decisão
- próximos marcos

A frequência deve ser compatível com a velocidade da obra. Projetos intensivos podem exigir controles operacionais mais frequentes, mesmo que o reporte executivo seja semanal.

10. Como tratar atrasos e desvios

A resposta a um desvio deve começar pela causa. Reprogramar datas sem alterar a condição que gerou o atraso apenas desloca o problema.

CAUSA	AÇÃO GERENCIAL POSSÍVEL
Projeto	Priorizar decisão/compatibilização
Suprimento	Substituição aprovada, antecipação ou replanejamento
Produtividade	Rever método, sequência, recursos e restrições
Aprovação	Escalonar decisão com prazo claro
Operação	Rever faseamento e janela de intervenção
Escopo	Formalizar impacto e atualizar linha de base quando aprovado

Um plano de recuperação precisa indicar ação, responsável, prazo e efeito esperado. Sem isso, a recuperação é apenas uma nova previsão.

11. Checklist antes de aprovar o cronograma

- Escopo-base está consolidado.
- Pesos físicos totalizam 100%.
- Orçamento está relacionado às etapas.
- Datas consideram predecessoras e restrições.
- Suprimentos críticos possuem marcos próprios.
- Aprovações e decisões do cliente estão visíveis.
- Operação ativa foi considerada, quando aplicável.
- Critério de medição está definido.
- Riscos principais possuem responsáveis.
- Alterações de escopo têm fluxo formal.
- Marcos de testes, punch list e entrega estão incluídos.
- Frequência de atualização e reporte está definida.

Gate de aprovação

O cronograma está pronto quando é possível explicar não apenas quando cada etapa ocorrerá, mas também do que ela depende, quanto representa, quem decide e qual risco pode afetá-la.

12. Painel executivo: o que o decisor deve enxergar

Um bom painel reduz complexidade sem esconder problemas. Ele deve permitir identificar rapidamente se prazo, custo, suprimentos e riscos permanecem dentro da estratégia definida.

INDICADOR	PERGUNTA
Avanço planejado	Onde deveríamos estar?
Avanço realizado	Onde estamos?
Desvio	Qual a diferença?
Custo real	Quanto foi desembolsado/medido?
Riscos	O que pode alterar a projeção?
Suprimentos	Qual decisão ou entrega ameaça a sequência?
Próximos marcos	O que precisa acontecer agora?

A planilha editável que acompanha este guia possui Dashboard, Cronograma, Suprimentos, Riscos e Premissas para servir como ponto de partida.

13. Do planejamento à decisão

Cronograma físico-financeiro não é apenas uma planilha de datas e valores. Quando bem estruturado, ele conecta escopo, prazo, orçamento, suprimentos, riscos e responsabilidades em uma mesma lógica de gestão.

Para empresas, isso significa acompanhar a obra com perguntas mais objetivas: o que deveria ter acontecido, o que aconteceu, por que existe diferença e qual decisão precisa ser tomada agora?

Use o material complementar

Abra a planilha editável, substitua os dados do projeto-modelo pelas informações da sua obra e adapte pesos, etapas, datas, orçamento, riscos e suprimentos. Os valores do exemplo são apenas demonstrativos e não representam orçamento ou prazo padrão da Construtora Torre.

PLANEJANDO UMA OBRA CORPORATIVA?

Solicite uma análise / visita técnica

lpconstrutoratorre.com.br

Material educativo. Requisitos técnicos, legais, contratuais e de segurança devem ser validados conforme cada projeto, imóvel e escopo.