

Transformando estratégias empresariais em resultados com balanced scorecard e gerência por projetos

Ademir Antônio Valandro (UNISINOS) ademirvalandro@hotmail.com
Oscar Rudy Kronmeyer Filho (UNISINOS) oscar@kronmeyer.com.br

Resumo

Este trabalho apresenta uma proposta que subsidia a implantação com sucesso da estratégia empresarial a partir da integração entre gestão da estratégia e gestão de projetos, tendo como motivação o fato que as organizações têm encontrado muitas dificuldades na implantação de suas estratégias e na conexão destas com os projetos, ocasionando uma execução de projetos sem alinhamento e sem uma visão sistêmica coordenada e sincronizada de seus impactos na estratégia. O artigo propõe uma metodologia que viabiliza uma gestão sistêmica da estratégia com projetos, e destes com a gestão de orçamento, permitindo por um lado ao principal executivo examinar cada projeto dentro da perspectiva global da estratégia, e por outro lado estimular e viabilizar ao gestor de projeto um comportamento sistêmico, pela compreensão do papel e da relevância relativa de seu projeto no cumprimento da estratégia global.

Palavras chave: Gestão de Projetos, Gestão da Estratégia, Balanced Scorecard.

1. Introdução

A estratégia estabelece “o que” vai ser feito para chegar a situação desejada (objetivos e desafios); o projeto explicita “o como” atuar e operacionalizar as ações para realizar a decisão estratégica. Ou seja, é nos projetos que o executivo vai alocar e administrar os recursos necessários à ação estratégica.

Os projetos são na realidade planejados e implementados para que resultem na inovação ou na melhoria radical dos processos permanentes da organização (Dinsmore,1997), ou na implementação de novos processos de geração de valor ao cliente.

A questão que se coloca é porquê as organizações tem dificuldades em implementar estratégias bem formuladas. Existe a necessidade de pesquisa nos tipos de estruturas e habilidades que uma organização precisa construir para implementar a estratégia com sucesso.

O que se pretende com este artigo é examinar a importante questão da gestão integrada dos projetos com a gestão estratégica das organizações, propondo formas de viabilização desta integração e demonstrando seu impacto no sucesso da implementação das estratégias empresariais, pois com os projetos conectados e alinhados com a própria estratégia que lhes deu origem, implementamos uma gestão proativa que identifica prematuramente eventuais desvios de desempenho de projetos que possam contagiar o cumprimento da estratégia.

2. Estratégia Empresarial

Para a empresa se manter no mercado, é necessário que ela tenha uma estratégia competitiva. Se a estratégia competitiva não for oriunda de um processo de planejamento, terá ela sido desenvolvida em muitos casos por ações isoladas dos departamentos da empresa, o que raramente trará bons resultados. Porter (1986, p.14) reforça esta teoria quando afirma “Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles

encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.“

“*Estratégia Competitiva* é o que a empresa **decide fazer e não fazer**, considerando o *Ambiente*, para concretizar a *Visão* e atingir os *Objetivos*, respeitando os *Princípios*, visando cumprir a *Missão* no seu *Negócio*” (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001, p. 298).

Kaplan (2000), afirma que as estratégias correspondem ao item mais importante do planejamento estratégico das empresas, pois é através delas que executivo pode mudar o rumo das coisas. Ela não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. Mas seguramente deve estar focada na satisfação das necessidades dos clientes.

Segundo Falconi (2003), as estratégias são os meios para alcançar as metas globais da alta administração e podem ser classificadas em estratégias de sobrevivência, manutenção, desenvolvimento e crescimento. A alta administração poderá adotar um conjunto dessas estratégias de maneira ordenada desde que seus aspectos gerais não sejam conflitantes.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Estratégias de Desenvolvimento	Estratégias de Manutenção
Fraquezas	Estratégias de Crescimento	Estratégias de Sobrevivência

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Falconi (2003).

Figura 1 – Tipos de Estratégias e sua relação com a matriz SWOT.

Para que as estratégias possam ser traduzidas em ações concretas, elas são classificadas em objetivos, políticas ou ações. As ações podem ser implementadas com sucesso através das técnicas de Gerenciamento de Projetos (FALCONI, 2003).

Conforme Kaplan (2000), devemos ter a(s) estratégia(s) induzida(s) através de toda a organização, fazendo entender aos membros desta organização como o seu trabalho e desempenho são importantes para o alcance das estratégias e dos objetivos organizacionais.

3. Balanced Scorecard como Sistema Gerencial

As dificuldades para implementação da estratégia podem ser amenizadas com o auxílio do Balanced Scorecard. Ele traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O Scorecard, conforme Kaplan (1997), é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:

- **Financeiras:** mede as conseqüências das ações desempenhadas de uma maneira econômica, com indicadores relacionados à rentabilidade da empresa e riscos, sob a perspectiva do acionista;
- **Dos Clientes:** mede o desempenho da empresa relacionado a mercado e clientes, analisando indicadores de esforços de que agregam valor e diferenciação ao cliente;
- **Dos Processos Internos:** medidas que identificam os processos internos da empresa que são mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas, oferecendo valor aos clientes;
- **De Aprendizagem e Inovação:** tais medidas identificam o que é necessário ser priorizado pela organização para atingir uma ruptura significativa no desempenho, sendo assim,

significativo para as outras perspectivas.

Além das quatro perspectivas de Kaplan e Norton, algumas corporações adicionam outras. Segundo Olve et al. (2001, p.63) “A escolha deve ser governada pela lógica do negócio, com uma clara inter-relação entre as diferentes perspectivas”. Comentando ainda sobre a definição de perspectivas adicionais, Kaplan (1997, p.36) diz que “[...] os interesses de todas as partes podem ser incorporadas a um Balanced Scorecard desde que vitais para o sucesso da estratégia da unidade de negócios”. Como se pode concluir, a definição de quais perspectivas serão consideradas dependerá do contexto em que o sistema organizacional está incluído.

Uma das características diferenciais do Balanced Scorecard é a sua técnica de representação gráfica do diagrama de Causa-Efeito, representando a lógica da estratégia. Segundo Olve et al. (1999, p.75), “O grande desafio é encontrar relações causa-efeito claras e criar um equilíbrio entre os diferentes indicadores nas perspectivas relacionadas. Ainda, é importante incluir a discussão sobre se o equilíbrio pode ser alcançado entre as diferentes perspectivas, tais que as melhorias de curto prazo não conflitem com as metas de longo prazo”.

Ao mesmo tempo em que mantém o interesse no desempenho financeiro, o Balanced Scorecard revela com clareza os vetores de desempenho superior e de longo prazo em termos competitivos e de criação de valor. A mensuração converge o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gerentes comunicam à organização o que é importante. Para o pleno aproveitamento deste poder, a mensuração deve integrar-se no sistema gerencial.

O scorecard estratégico, segundo Kaplan (2000), substitui o orçamento como centro dos processos gerenciais. Com efeito, o balanced scorecard se transforma no sistema operacional de um novo processo gerencial estratégico.

4. Conexão entre Estratégia e Orçamento

Após o estabelecimento dos Objetivos e Estratégias Competitivas, que compõem tradicionalmente o planejamento de longo e médio prazo, o próximo passo é identificar, estruturar e posterior administrar os projetos — que compõem tipicamente o planejamento de curto prazo — que podem ser expressos, segundo Dinsmore (1999), em termos monetários, através da soma dos custos de equipamentos, materiais, mão-de-obra, serviços, imóveis, financiamento e até mesmo o tempo; alocando recursos ao longo do tempo, compatibilizando-os com o planejamento orçamentário.

As empresas encontram sérias dificuldades de implementar a estratégia, conforme Kaplan (2000), devido ao fato de haverem forças sistêmicas em atuação nas organizações que inibem a implementação da estratégia, sendo uma delas o orçamento como sistema de planejamento e controle. O orçamento define os recursos a serem alocados às operações das unidades de negócio para um período de tempo, geralmente o próximo ano, assim como as metas de desempenho. Durante o ano, os gerentes analisam o desempenho em comparação com o orçamento e adotam ações corretivas, quando necessárias. A atenção da atuação da gerência se concentra em detalhes operacionais de curto prazo, e não na implementação da estratégia de longo prazo, constituindo na maioria das organizações uma relação fraca entre orçamento e estratégia definida.

Segundo Kaplan (2000, p.289), “As organizações focalizadas na estratégia utilizam um processo de ‘loop duplo’, que integra a gestão dos orçamentos e das operações com a gestão estratégica”. Para este novo sistema gerencial é necessário administrar três remédios para restaurar a saúde do sistema gerencial que utiliza o BSC como sistema de gerenciamento da implementação da estratégia:

- **Conexão entre estratégia e orçamento:** as metas e as iniciativas do BSC conectam a estratégia ao rigor do orçamento que de fixos passam a ser revistos periodicamente.

- **Fechamento do Loop Estratégico:** a responsabilidade se desloca do gerenciamento de silos funcionais para gerenciamento de temas estratégicos integrados, através de um novo tipo de reunião gerencial – focalizada na estratégia.
- **Experimentação, aprendizado e adaptação:** o sistema de feedback do BSC fornece informações as equipes executivas de modo que a estratégia evolua em tempo real a medida que a própria organização gera novas idéias e trajetórias.

O orçamento deixa de ser exercido mecanicamente, concentrado em números financeiros de curto prazo, e se transforma em ferramenta gerencial que converge a atenção e os recursos para projetos estratégicos críticos. Segundo Kaplan (2000, p.290), “O sistema gerencial estratégico de loop duplo fornece as bases para a conversão da estratégia em processo contínuo”.

5. Gerenciamento de Projetos nas Organizações

“Os projetos são dependentes dos processos, e os processos dependem dos projetos. Devido a esta dependência congênita entre o gerenciamento de processos e de projetos, à medida que os processos proliferam, o mesmo acontece com a necessidade de gerenciar projetos relacionados a esses processos” (DINSMORE, 1999, p. 8).

O uso de metodologias de gerenciamento, com suas práticas e ferramentas relacionadas, pode determinar o sucesso ou fracasso de um projeto.

Há duas escolas de ensino de gerência de projetos: a primeira e mais antiga baseia-se no conceito de ciclo de vida do projeto e parte de uma premissa "temporal", dividindo o projeto em fases como *concepção, planejamento, execução e fechamento*. A segunda escola, chamada de Universo de Conhecimento da Gerência de Projetos, bastante utilizada e testada, é a metodologia do PMI – Project Management Institute, que vem ganhando espaço desde o início dos anos 90 e parte do pressuposto que existe uma série de disciplinas que precisam ser aplicadas em projetos para garantir seu sucesso. Estas disciplinas, fixadas no PMBOK(2000) (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*), são as seguintes: **gerenciar prazo, gerenciar custo, gerenciar qualidade, gerenciar escopo, gerenciar risco, gerenciar comunicação, gerenciar recursos humanos, gerenciar suprimentos/contratação**, assim como, **gerenciar integração** (que inclui planejamento, acompanhamento e controle de mudanças). Na prática, as duas escolas são complementares. A abordagem moderna leva em conta tanto o aspecto de ciclo de vida do projeto quanto às disciplinas.

Devido às mudanças aceleradas no mundo dos negócios, as corporações deparam-se com o gerenciamento de um portfólio de projetos em vez da simples operação de uma hierarquia corporativa. A gestão por projetos nas empresas mostra como atingir metas aplicando as técnicas de gerenciamento de projetos não apenas a projetos isolados, mas também no nível empresarial.

O gerenciamento por projeto (Dinsmore, 1999, p.22), pergunta “*Como podemos tornar o negócio mais adaptável, sensível e lucrativo em um ambiente de múltiplos projetos que muda rapidamente?*” ao passo que a gerência de projeto tradicional visa a responder a pergunta “*Como podemos conseguir que este projeto seja feito eficaz e eficientemente?*”. Ambos são conceitos complementares, trabalham em conjunto para aumentar a produtividade e a eficácia da empresa.

A gestão por projetos é compatível com as filosofias gerenciais existentes, como o gerenciamento com foco no cliente, os movimentos da qualidade, a modernização dos processos do negócio e mesmo o gerenciamento dos processos. A aplicação do gerenciamento de projetos em uma base mais ampla dentro da organização aumenta a velocidade e

produtividade dos processos existentes. Portanto, segundo Dinsmore (1999), os objetivos da gestão por projetos, que são baseados nos princípios sagrados do gerenciamento de projetos - *prazo, custo, qualidade e satisfação dos stakeholders* - também são coerentes com os objetivos globais das empresas.

6. Planejamento e Controle de Projetos – Ferramenta de apoio a Gestão de Projetos

Controlar projetos exige uma metodologia, organização e disciplina muito grande. Nas empresas existem muitos projetos com diferentes níveis de complexidade. O gerente de projetos é responsável por conhecer e administrar de forma geral cada um destes projetos.

O gerente de projeto atua como um catalisador – é aquele que inicia e coloca em movimento o projeto, e seu desafio é cumprir as metas de custos, cronograma e qualidade do projeto sem causar prejuízos às pessoas. Significa terminar o projeto com a moral da equipe em alta, clientes satisfeitos e com a equipe motivada para um próximo projeto (VERZUH, 2000).

Na maioria dos projetos, as informações mais precisas são fornecidas pelos integrantes da equipe que realmente executam o trabalho. No entanto, coletar essas informações pode ser um desafio. O Microsoft Project 2002 se constitui numa ferramenta baseada na Web para compartilhar as informações críticas e manter planos do projeto atualizados. Os gerentes de projeto podem usar relatórios de status agrupados para manter as informações do projeto tão completas e atuais quanto possíveis. E, os executivos podem acessar um modo de exibição concisa de portfólio contendo vários projetos em uma organização para tomar as melhores decisões para o seu negócio (MS Project 2000 Resource Kit, 2003).

A seguir relacionamos algumas características deste software úteis para a gestão de projetos que colocam a estratégia em ação:

- **Notificação via email aos integrantes do projeto:** comunicar a toda equipe envolvida as atualizações do projeto, os prazos críticos e outros detalhes.
- **Informações Centralizadas de recursos:** os gerentes de projetos poderão compor suas equipes de projetos pesquisando no banco de dados os recursos para uso no projeto, selecionando os integrantes a partir de suas características, aptidões, disponibilidade e designá-los para as respectivas tarefas do projeto.
- **Avaliação do status da carteira de projetos:** a Central de Projetos do Microsoft Project Web Access permite visualizar o status de cada um dos projetos e pode ser personalizada com o uso de indicadores gráficos que apontam aspectos críticos tais como não cumprimento de um prazo ou de uma estimativa de gastos.
- **Informações sobre cada projeto:** o Project Analyzer traz exibições gráficas que ajudam a identificar qualquer tendência atípica ou áreas problemáticas de um projeto ou entre projetos. Utilizando as exibições e gráficos das Tabelas Dinâmicas, o gerente de projetos poderá interagir com o projeto e com as informações de recursos imediatamente, em tempo real.
- **A Modelagem de cenários simulados:** o gerente de projetos poderá simular mudanças no cronograma, nos recursos e nas tarefas de um projeto ou grupo de projetos, alocar novos recursos e alterar a lista de prioridades. Permite a realização de análises do tipo “o que aconteceria se...” em portfólio de projetos.

Assim, com o auxílio das funções apresentadas, o gerente de projetos passa a contar com mais um recurso para realizar o gerenciamento de projetos suportado por um banco de dados centralizado. Este método sobrepõe a forma tradicional de planejamento e controle de projetos que mostrava uma centralização destas atividades no gerente do projeto ou algum coordenador. Este modelo recebia críticas por produzir planos que não incorporavam as

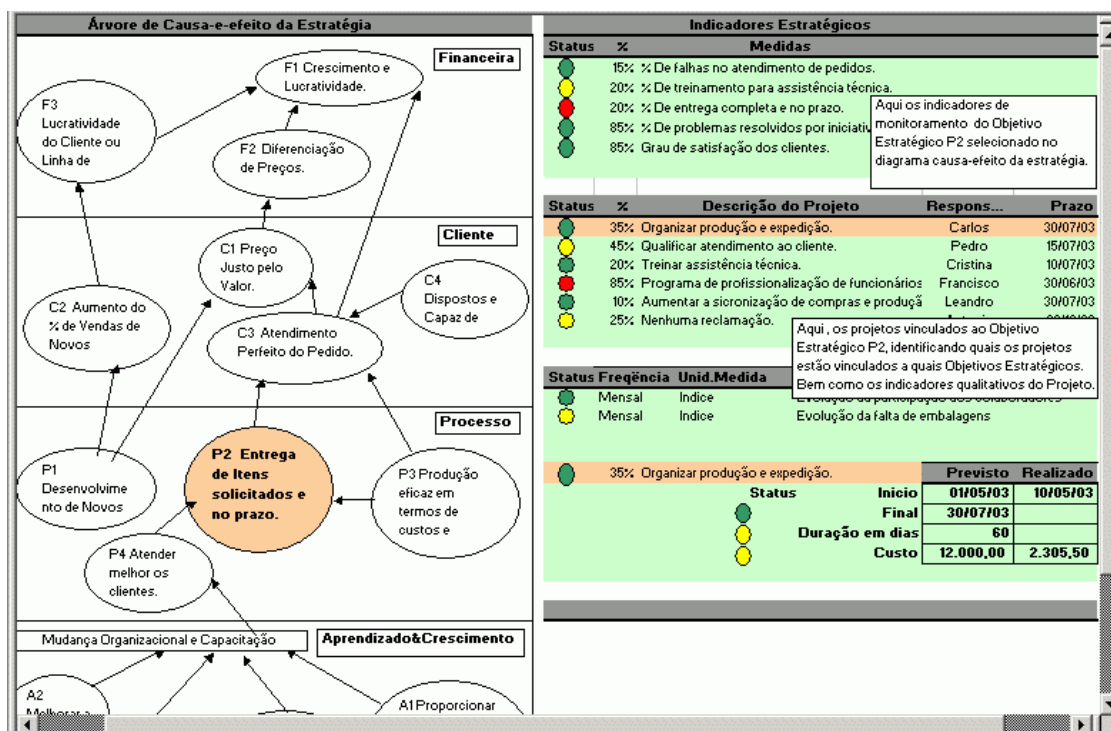
alterações do cenário do projeto na mesma velocidade em que estas ocorrem. A causa está em que as alterações ocorrem “nas pontas”, ou melhor, junto com os executores do projeto, e a captura de informações passa por um funil de coordenação. Com a descentralização, é lícito esperar-se que se obtenha um maior envolvimento dos membros da equipe no planejamento e controle do projeto.

7. Projetos e Interligação do Balanced Scorecard e Orçamento

Nas empresas, segundo Kronmeyer (2003, p.28), é freqüente que um grande conjunto de iniciativas estejam em andamento ao mesmo tempo, podendo ser convertidas em planos de ação, como certificação do sistema da qualidade, mudança organizacional, implantar sistema de CRM e ampliar a capacidade de fabricação. Uma vez que estas iniciativas são subordinadas ao Balanced Scorecard, cada uma delas deverá estar claramente vinculada em uma relação causa-efeito com a melhoria dos indicadores estratégicos. Assim o Balanced Scorecard atuará como elemento que dá foco para os projetos nas empresas.

Os modelos tradicionais de acompanhamento distorcem a realidade, pois são ancorados na consolidação do resultado operacional, normalmente na demonstração contábil, que refletem o passado. O Balanced Scorecard, diferentemente, permite o monitoramento olhando para o futuro, pois os indicadores são confrontados com as metas a serem atingidas, o que sinaliza a tendência, o comportamento futuro.

O Balanced Scorecard monitora a estratégia de longo prazo através de mecanismos de mensuração. Transformando a visão e a estratégia em um conjunto de objetivos, agregados em perspectivas, ou de outro modo, por temas.



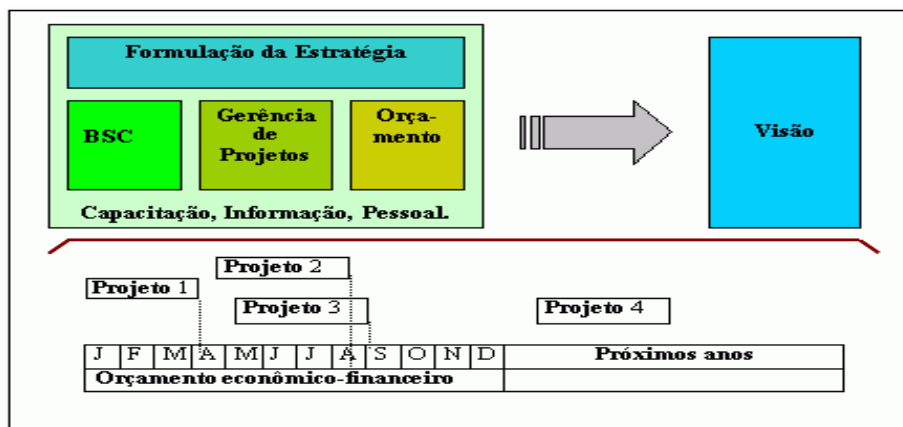
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 2 - Uma Visão Integrada da árvore da estratégia, indicadores e projetos.

Na figura 2, demonstra-se como um projeto ou conjunto de projetos está conectado a um determinado objetivo estratégico, no caso *Objetivo Estratégico P2*, possibilitando tanto para os executivos como ao gestor de projetos uma visão sistêmica da estratégia, onde se pode também examinar cada projeto, em uma visão de perspectiva ou mergulho para o seu detalhamento, motivado por desvios de desempenho do projeto ou necessidade de melhor

análise e discussão de um projeto particular. Esta análise e aprofundamento são auxiliados pelas funções encontradas no software MS Project que abordamos anteriormente.

Uma vez que as estratégias representam as ações a serem desenvolvidas pela empresa para obter os resultados esperados (objetivos, desafios), o executivo tem condições de alocar projetos nas ações correspondentes às estratégias estabelecidas. Posteriormente, os projetos devem ser distribuídos ao longo do tempo, tendo em vista as prioridades dos recursos esperados e os níveis de recursos alocados ao seu desenvolvimento. Essa distribuição ao longo do tempo permitirá a alocação dos recursos dos projetos no orçamento econômico-financeiro da empresa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 – Interligação entre Balanced Scorecard, Projetos e Orçamento.

Cada objetivo a ser alcançado dentro da estratégia deve ter uma ligação clara da capacidade de interferência que ele tem sobre um outro objetivo qualquer. Portanto as empresas precisam estabelecer a relação clara de causa-efeito entre os objetivos da estratégia. Nenhum investimento será realizado ou nenhum projeto será disparado, sem que antes de aprovado fique demonstrado em relações gráficas e sistêmicas de causa-e-efeito, como estes produzirão melhoria do desempenho organizacional. Assim, o Balanced Scorecard se torna um poderoso elemento balizador para a gestão estratégica em todos os níveis da organização.

Este mecanismo permitirá a discussão e tomada de decisão entre as equipes executivas sobre que investimentos serão propostos, analisados e aprovados sob a luz dos impactos que os mesmos terão nos objetivos da organização. Exemplificando, um programa de mudança organizacional e capacitação profissional (*Perspectiva de Aprendizado e Crescimento*) poderá ser aprovado se estiver demonstrado como este investimento terá impacto na melhoria dos processos de identificação e atendimento das necessidades do cliente (*Perspectiva dos Processos Internos*), e como a melhoria destes processos de atendimento ao cliente resultará em melhoria dos indicadores de vendas de novos produtos e entregas realizadas no prazo (*Perspectiva de Clientes*), e como estas vendas de novos produtos e entregas realizadas no prazo irão gerar aumento de vendas que se refletirá nos indicadores do acionista, como lucro líquido ou retorno do investimento (*Perspectiva Financeira*).

Considerações Finais

O planejamento é uma necessidade, assim como uma liderança sintonizada ao ambiente em que a organização se situa. Para sobrevivência e crescimento, as empresas necessitam de estratégias flexíveis, agilidade operacional, sistemas de informação eficientes e processos internos eficazes.

É fundamental para o sucesso da implantação da estratégia que a visão e objetivos corporativos contaminem e influenciem os objetivos individuais, de processos e

departamentais, de modo que, todo movimento destas células contribua para o movimento global da empresa, na direção certa.

Se desejarmos tornar as empresas mais prósperas, temos que entender que a prosperidade depende de se agregar valor ao negócio e que o valor é agregado implementando-se, sistematicamente, novos projetos que incorporam a mudança aos processos operacionais. Quanto melhor gerenciados forem esses projetos, mais próspera será a empresa. Os projetos necessitam de um foco cada vez mais estratégico, para garantir que estejam alinhados com a direção estratégica da empresa. Essa responsabilidade é compartilhada pelos gerentes de projeto, que devem ter consciência das estratégias, e pelo alto escalão da empresa, que deve, cada vez mais, pensar e respirar projetos.

Neste artigo procuramos evidenciar que para o sucesso das empresas é necessário que elas tenham desempenho em seus processos de negócios, livres de erros, custos gerenciáveis e agilidade de adaptar rapidamente suas estratégias e processos as mudanças através do Balanced Scorecard, Gerência por Projeto e Gestão do Orçamento. Buscamos também contribuir para uma satisfatória gestão integrada destes sistemas, aspecto relevante para o sucesso da implementação da estratégia, a única forma permanente e sustentável de criação de valor.

Referências

DINSMORE, Paul Campbell. Transformando Estratégias Empresariais em Resultados Através da Gerência por Projeto. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999. 284p.

FALCONI CAMPOS, VICENTE (2003). "Formulação Estratégica". Disponível na URL: <<http://www.fdg.org.br/formulacao/estrategias/default.asp>> (20/07/2003).

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P., Organização Orientada para Estratégia: Como as Empresas que Adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios. Rio de Janeiro, Campos, 2000.

_____. Balanced Scorecard - A estratégia em ação; Rio de Janeiro, Campus, 1997.

KRONMEYER Filho, Oscar Rudy. "A Viabilização da Integração de Gestão de Projetos com a Estratégia Empresarial - A Solução Balanced Scorecard". PMI RS Journal, Edição nro 05 Maio/2003. <http://www.pmir.org/PMI20_Frame.htm> (25/06/2003)

MS Project 2000 Resource Kit. Using Microsoft Project 2000 and Microsoft Project Central. Disponível na URL: <<http://www.microsoft.com/office/project/prk/2000/>> (24/06/2003).

MS Office. Tour Dinâmico do Enterprise Project Management. Disponível na URL: <<http://microsoft.com/brasil/project/tour-en/tour1.asp#1>> (28/07/2003).

OLVE, Nils-Göran, ROY, Jan & WETTER, Magnus. Condutores da Performance : Um Guia Prático para o Uso do Balanced Scorecard. Traduzido por Maria Cristina da Costa Müller. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2001, 384p.

PMBOK - PMI (Project Management Institute), "Project Management Body of Knowledge", PMI, 1996 / 2000.

PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência . Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986 .

SANVICENTE, Antonio Z., SANTOS, Celso da Costa.. Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI. Construindo estratégias para vencer. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 370 p.

VERZUH, Eric. MBA compacto : gestão de projetos. - Rio de Janeiro : Campus, 2000. 398 p. : tabelas, gráficos.