

SUMÁRIO

Senac: sete décadas atuando como agente transformador do país:.....	2
Motivos para comemorar? Sim, nós temos. Há 70 anos formamos profissionais para transformar o Brasil.....	2
CHARGES	4
TÍTULO DAS REVISTAS:.....	5
Encontre todos os artigos destas e várias outras revistas na biblioteca João Lázaro Ferreira	5
Encontro CNI sustentabilidade.....	7
Inovação no brasil.....	13
O que esperar de 2016.....	14
Quatro Bêlgicas de Arvores.....	16
SUGESTÕES PARA LEITURA	21

**SENAC: SETE DÉCADAS ATUANDO COMO AGENTE TRANSFORMADOR DO PAÍS:
MOTIVOS PARA COMEMORAR? SIM, NÓS TEMOS. HÁ 70 ANOS FORMAMOS
PROFISSIONAIS PARA TRANSFORMAR O BRASIL.**

Senac Nacional



2016 é ano de comemorar o aniversário do Senac, que vem há 70 anos ajudando o setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do País a crescer. Desde 1946, foram mais de 63 milhões de atendimentos que aumentaram as chances de muitos brasileiros se inserirem no mercado de trabalho. Ao acompanhar as constantes mudanças do universo profissional, e se antecipar às demandas do empregado e do empregador, o Senac sagrou-se, durante sete décadas, como um agente transformador da sociedade.

Sempre de olho no futuro, a Instituição vem investindo em projetos pioneiros voltados à

qualificação dos trabalhadores do Comércio que impulsionaram a sua atuação e, até hoje, fortalece a sua marca em todo o País. O viés da inovação se faz presente em seus 7.292 ambientes pedagógicos espalhados em todo o Brasil e permeia seus mais de 800 cursos em Formação Inicial e Continuada, Educação Profissional Técnica de Nível Médio e Educação Superior, nas modalidades presenciais e a distância.

A capilaridade do Senac também deve ser considerada como um diferencial no mercado da educação profissional. Hoje, são mais de 600 Unidades Operativas espalhadas em cerca de 3 mil municípios. Manter a contemporaneidade, sintonizando as tendências do mundo do trabalho com uma oferta educacional de qualidade, é o seu compromisso que vem se traduzindo em melhorar a vida de pessoas, organizações e comunidades, graças aos seus cursos e atendimentos gratuitos, realizados em todo o país para os brasileiros de baixa renda.

A busca pela inclusão social também sempre esteve presente na trajetória do Senac, mas ganhou um novo impulso, a partir de 2008, quando ampliou suas ações de inclusão social com recursos próprios, por meio do Programa Senac de Gratuidade (PSG). Mais de 1 milhão e 800 mil brasileiros já foram beneficiados com o programa.

Minimizando as distâncias

Na busca de eliminar todas as barreiras da formação e do aperfeiçoamento de pessoas no setor terciário, o Senac não mede esforços para ampliar sua penetração nas mais longínquas comunidades. Um exemplo disso é o Programa SenacMóvel. Com salas de aula e laboratórios itinerantes, atualmente, são 87 carretas-escola, que atendem populações das periferias e do interior do país, e uma balsa-escola, que dá acesso os ribeirinhos da região amazônica a ensino de qualidade, conforto e infraestrutura tecnológica de ponta.

A educação profissional sem fronteiras também permeia a atuação do Senac na oferta de programações a distância. Hoje, a Instituição conta com a Rede Nacional de Educação a Distância, com cursos online nos níveis Livre (Formação Inicial e Continuada), Técnico e Superior, ofertados em todo o Brasil, por meio do portal Senac EAD (www.ead.senac.br).

Aprender fazendo

Com relação às instalações físicas, os laboratórios do Senac ilustram a vanguarda da Instituição. Eles são equipados com as últimas tecnologias para acompanhar as demandas por formação profissional de estabelecimentos de primeiro mundo e atender a uma clientela cada dia mais exigente.

Nesses espaços pedagógicos, os alunos recebem a orientação de instrutores especializados e desfrutam de uma infraestrutura similar a que encontrará no mercado de trabalho, dando-lhes a oportunidade de enriquecer o aprendizado com a vivência prática da profissão. Tratam-se das empresas pedagógicas Senac. Atualmente, são mais de 50 empresas pedagógicas espalhadas pelo Brasil, tais como restaurantes, lanchonetes, confeitarias e cafés-escola, além de salões de beleza, salões de estética, postos de gasolina e supermercado.

O investimento em infraestrutura, com modernos laboratórios, bibliotecas e demais equipamentos, somam-se ao desenvolvimento de tecnologias e à produção de conhecimento com a publicação de materiais didáticos. Atualmente, são cerca de mil e quatrocentos títulos produzidos pelos centros editoriais da Instituição para atender as mais diversas áreas de atendimento.

Agrega-se a produção de conhecimento, a introdução de tecnologias educacionais de ponta, um quadro de docentes altamente qualificado e um modelo pedagógico consistente que busca a formação integral do indivíduo e não apenas o ensino de meras habilidades técnicas.

É com essa abrangência, competência e responsabilidade social, que se celebra o aniversário da Instituição no dia 10 de janeiro deste ano, relatando uma memória que não é somente do Senac, mas de milhões de brasileiros, cujas suas vidas foram transformadas por sua ação educativa, e também de milhares de empresas, que vêm recebendo profissionais mais bem preparados, em atendimento às demandas do mercado e as mudanças dos novos tempos.

Nesse ciclo de evolução, uma coisa não mudou: a relevância da educação profissional para a atividade econômica nacional. É por isso que o Senac se insere como uma engrenagem em prol do desenvolvimento socioeconômico no país e é por isso que esta história está só começando.

Fonte: <http://www.go.senac.br/faculdade/site/noticia/2510-senac-sete-decadas-atuando-como-agente-transformador-do-pais.html>

CHARGES

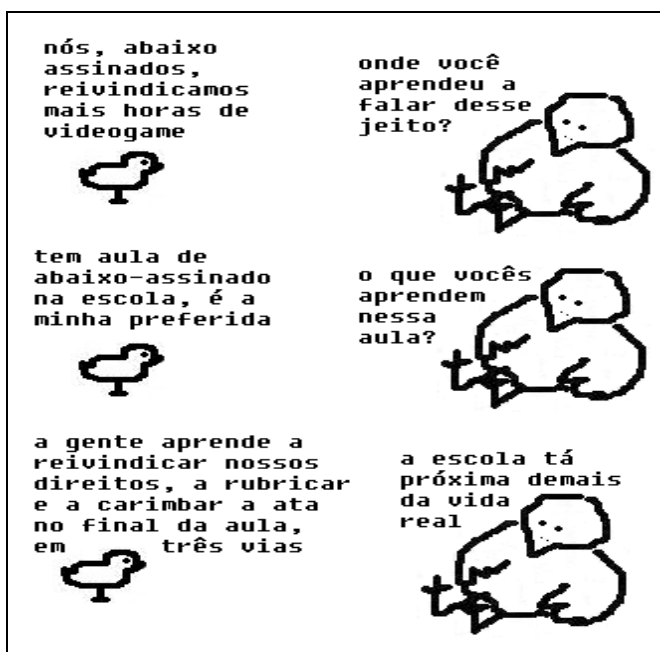
Adão Iturusgarai - A rosa sem pétalas



André Dahmer - Malvados



Alexandra Moraes – O pintinho



TÍTULO DAS REVISTAS:

ENCONTRE TODOS OS ARTIGOS DESTAS E VÁRIAS OUTRAS REVISTAS NA
BIBLIOTECA JOÃO LÁZARO FERREIRA



Exame

Veja os artigos disponíveis na edição de fevereiro da Revista Exame. Edição que tem como tema: “Quatro Bêlgicas de árvores?”, mostrando ações que o Brasil terá que cumprir como forma de combater os gases do efeito estufa, e a que pé estamos desta situação.



Meio ambiente industrial & sustentabilidade

Nesta edição da Revista Meio ambiente você encontrará o artigo sobre as “Encontro CNI sustentabilidade”.



Você s/a

Veja todos os artigos disponíveis na edição de janeiro da revista você s/a. Edição que tem como tópico “O que esperar de 2016” entre outras formas para obter investimentos e tipos de negócios em ascensão.



Revista W

Veja todos os artigos disponíveis na edição 183 de janeiro da Revista W. Edição que tem como tópico: “Inovação no Brasil”.

ENCONTRO CNI SUSTENTABILIDADE

EVENTOS



ENCONTRO CNI SUSTENTABILIDADE

NA 4ª EDIÇÃO DO EVENTO, EMPRESÁRIOS DEBATERAM DESAFIOS PARA ATENDER A ECONOMIA DE BAIXO CARBONO NO BRASIL

Por Sofia Jucon

A 4ª edição do Encontro CNI Sustentabilidade, que abordou o tema "Mudanças Climáticas: desenvolvimento em uma economia global de baixo carbono", dia 3 de setembro de 2015, no Hotel Sofitel, em Copacabana, RJ, mostrou que um nicho representa-

tivo do setor empresarial está muito engajado em atender a necessidade da redução das emissões de GEE (gases de efeito estufa) sem comprometer a competitividade do setor produtivo e do país. O evento, que contou com mais 600 participantes, reuniu especialistas brasileiros e estrangeiros, além de empresários e nego-

ciadores que participarão, no próximo mês de dezembro, da 21ª Conferência das Partes da ONU sobre Mudanças Climáticas, a COP-21, em Paris, ocasião em que se espera um grande acordo global para a redução nas emissões de gases de efeito estufa.

Na abertura do evento, Marcos Guerra, presidente do Conselho Te-



Fotos: CNI / SEBRAE

mático de Meio Ambiente da CNI, observou que as reduções das emissões de GEE devem ser contempladas no planejamento energético do país. "O gerenciamento dos riscos e das oportunidades ligadas aos efeitos do aumento da concentração de GEE deve estar cada vez mais atrelado aos componentes de energia, água, resíduos, competitividade e promoção do bem-estar social", acrescentou. Para ele, é preciso estimular continuamente a diversificação da matriz energética e a maior participação de energias renováveis no país.

Conforme Guerra, a indústria vem contribuindo significativamente para a redução das emissões de CO². Ele destacou ainda que a sustentabilidade tem relação direta com a produtividade e a inovação e está entre os objetivos do Mapa Estratégico da Indústria 2013-2022.

A ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira, também participou da abertura e frisou a importância de ações empreendidas com base na realidade do país. "O que teremos em Paris será um acordo não sobre meio ambiente, mas sobre a geopolítica de desenvolvimento do planeta, sobre as novas trajetórias das economias do mundo", ressaltou.

Na sequência, a diretora de Relações Institucionais da CNI, Mônica Messenberg, apresentou os resultados de uma pesquisa feita com 100 empresários sobre a sustentabilidade nas indústrias de médio e grande porte, cujos resultados mostraram que os executivos aumentaram a atenção com os efeitos das mudanças climáticas. Para 59%, investir em sustentabilidade produz oportunidades de negócios.

Este ano, para proferir a pales-

Representantes do setor industrial mostraram a importância da sustentabilidade para as grandes, micro e pequenas empresas

tra magna, a CNI convidou o professor de Física da Potsdam University, da Alemanha, e vencedor do Prêmio Nobel da Paz de 2007, Anders Levermann. Com o tema "O que a sua empresa precisa saber sobre o futuro do clima", o Prêmio Nobel da Paz registrou que não existem mais dúvidas de que o planeta está sofrendo mudanças climáticas, e recomendou que as empresas estejam preparadas. Porém, ao contrário de ser alarmista, ele considerou que o momento é de "transição para um mundo renovável, de empreendedorismo", referindo-se, por exemplo, à geração de energia de fontes alternativas aos combustíveis fósseis.

Levermann trabalhou em avaliações do IPCC - Painel Intergovern-

EVENTOS



Levermann, Guerra e Heloisa compartilharam informações importantes em prol da economia de baixo carbono nas empresas

mental de Mudanças Climáticas, a respeito das consequências do clima em relação aos mares, e disse que existem estudos científicos que demonstram o derretimento de geleiras e o aumento do nível dos oceanos. Segundo ele, são situações que exigem emissões negativas de gases de efeito estufa para se estabilizar o aquecimento global em no máximo 2º centígrados em relação à era pré-industrial. “Quanto maiores forem as mudanças de clima, mais os governos e iniciativa privada terão que pagar para ações de mitigação e adaptação”, acrescentou.

O evento contou ainda com três painéis muito produtivos. Mediados



O CSS - Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá, MT, é referência em prospectar, gerar e disseminar conhecimentos e práticas aplicadas às micros e pequenas empresas

pela jornalista Sônia Bridi, o primeiro tratou das estratégias internacionais para as negociações sobre mudanças climáticas. No segundo os palestrantes abordaram o gerenciamento dos riscos climáticos. E no terceiro e último bloco, os especialistas falaram dos desafios da inovação e das estratégias de negócios para garantir a competitividade no cenário de transição para uma economia de baixo carbono.

Produzir com sustentabilidade

Pelo excelente conteúdo das palestras e debates, o empresariado brasileiro demonstra que está no caminho certo e se preparando para as adaptações necessárias que exigem uma economia de baixo carbono. Em entrevista para a RMAI, Shelley de Souza Carneiro, gerente executivo de Meio Ambiente e Sustentabilidade da CNI, confirmou esse panorama e apontou alguns pontos posi-

vos que a 4ª edição do encontro proporcionou em prol do setor ambiental. “Estamos muito satisfeitos, esta edição foi um sucesso. Debates um tema que somou muito para o setor, uma vez que todos os painéis trouxeram informações importantes para o público da indústria e, com certeza, os mesmos acabam contemplando a sociedade em geral”, salientou.

Sobre as próximas ações da CNI no contexto das mudanças do clima, Carneiro afirma que esse é um processo que já começou a ser trabalhado pela entidade há muito tempo e não acaba nesta 4ª edição do encontro e nem depois da COP 21, em Paris, uma vez que é um projeto que vai crescer muito no âmbito do conhecimento técnico e na atuação efetiva das empresas.

Segundo Carneiro, no setor industrial existe uma realidade que é a retórica do discurso bem feito e existe uma condição que é a de “chão de fá-



Através das redes de sustentabilidade, a CNI vem auxiliando na construção de lideranças empresariais que atuam em nível nacional e compartilham as experiências bem-sucedidas em prol da inovação no setor produtivo

brica”, ligada ao dia a dia na empresa, que produz bons resultados, mas que não é divulgada no mercado como deveria para servir de exemplo. “A somatória de pequenas mudanças feitas dentro das empresas sem alardes no mercado, causam um quadro de economia substancial e que beneficia o meio ambiente”, comenta.

Um dos incentivos para esse comportamento, conforme Carneiro, é que o empresário está chegando a conclusão que desperdício é custo e não é nada inteligente nos dias de hoje. “Estão todos começando a pensar em como reduzir custos e a enxergar que eles podem inviabilizar um negócio, haja vista que estamos vivendo uma crise econômica que está fazendo todo mundo, sem exceção, a pensar em como gastar menos e isso inclui, inevitavelmente, a questão ambiental. Com base nisso, estamos reorganizando todo o sistema produtivo, por isso a CNI investe em ações como

este encontro para ajudar o empresário na construção de estratégias e desenvolvimento de gestão”, salienta.

Direcionamento

Carneiro afirma que as grandes empresas estão se preparando ou estão melhor preparadas para as exigências da economia de baixo carbono, mas 80%, que são as médias e pequenas empresas, estão precisando de ajuda e solicitando esse auxílio à CNI. “E o CNI Sustentabilidade é um complemento do trabalho que a entidade já vem fazendo para atender essa demanda em nível nacional, através das redes de sustentabilidade, de ações regionais, do Coema - Conselho Temático de Meio Ambiente da CNI, que começam a criar lideranças que estão ajudando na disseminação do conhecimento e de experiências práticas. A própria pesquisa que mostramos neste evento dá ideia de quantas ações ainda precisa-

mos fazer e nos dá um direcionamento muito positivo”, menciona.

O executivo observa que para atingir um status de inovação aliada à sustentabilidade são necessários percorrer longos caminhos no Brasil, os quais envolvem educação, comprometimento, isto é, uma série de fatores que compreendem uma ação mais direta do empresário. “Essa juventude atual já vem com esse olhar diferente, mas é bom observar que inovação não é o principal elemento da sustentabilidade. O principal elemento, em minha opinião, é a formação humana. Não adianta ter a melhor tecnologia, mas se não tiver formação humana não funciona. É preciso um melhor nível de percepção do empresário e do seu colaborador, ambos têm que estar disponíveis e serem mais participativos neste processo”, aponta.

Carneiro atenta para a importância da união e avisa que pelo fato de

EVENTOS

estarmos passando para um mundo onde o nosso desenvolvimento vai ser cada vez mais circular, temos que aprender a lidar com a complexidade. "E sustentabilidade, palavra que estamos tentando entender há mais de 20 anos, é um tema muito complexo. É preciso entender essa complexidade para lidar melhor com o tema senão ficaremos repetindo as mesmas coisas e não conseguiremos sair do lugar. Para alcançar um avanço significativo, a integração entre as empresas é fundamental", avalia.

Aproveitando a oportunidade, Carneiro informou que em 2016 o Encontro CNI Sustentabilidade vai tratar dos temas Biodiversidade e Florestas. "Com isso, fechamos as quatro variáveis da cadeia produtiva: resíduos sólidos, recursos hídricos, clima, que já foram tratados; e energia, que vamos falar em 2017. Vamos concluir todos esses encontros em um grandioso evento sobre 'sustentabilidade' previsto para acontecer em 2018", adiantou.

A participação dos pequenos negócios

A participação das micro e pequenas empresas no desenvolvimento sustentável foi destaque durante o 4º Encontro CNI Sustentabilidade. O foco em sustentabilidade com viés na inovação tem possibilitado ao Sebrae apoiar o empresário do segmento de pequeno porte que busca se diferenciar no mercado. "Inovação e sustentabilidade são parte da nossa missão, são formas de se atingir a competitividade e estão claramente descritos nos nossos valores. Está no nosso DNA", declarou Heloisa Menezes, diretora técnica do Sebrae.

O Sebrae atua no tema sustentabilidade fazendo o seu cruzamento com inovação, apoiado em ferramentas que



O Sebraetec é um dos instrumentos que o Sebrae dispõe para atender pequenos negócios e subsidiá-los no desenvolvimento de projetos com viés na inovação

atendem à demanda das micro e pequenas empresas quanto ao acesso à informação e conhecimento especializados. "Fazemos a sensibilização e capacitação dos empresários com o apoio de um conjunto de publicações, tutoriais, cursos e oficinas que visam informar e supri-los com exemplos positivos e trocas interativas de experiências", explica Heloisa.

O ponto focal dessa iniciativa está no Centro Sebrae de Sustentabilidade (CSS), instalado em Cuiabá, MT, e referência nacional nessa temática voltada aos pequenos negócios no Brasil. Cabe ao CSS prospectar, gerar e disseminar conhecimentos e práticas em sustentabilidade, aplicadas às micro e pequenas empresas. O CSS concentra o desenvolvimento do material de referência, usado pelo Sebrae em todo o país, como cartilhas, vídeo-aulas, infográficos, que apoiam as atividades de informação e orientação implementadas localmente pelo Sebrae em todo o país. São atividades com carga horária variada, reali-

zadas presencialmente ou a distância com vídeo-aulas, entre outras ações.

Entre as atividades específicas voltadas para sustentabilidade e implementadas pelo Sebrae, Heloisa cita os projetos de eficiência hídrica e energética, aqueles para o melhor uso e/ou reuso de água, que são fundamentais à redução do consumo de recursos naturais pelas empresas, e se tornam imprescindíveis neste momento de crise hídrica e, consequente, aumento do custo de energia no país. O tratamento de resíduos sólidos é outro eixo estratégico da atuação do Sebrae.

Sebraetec

Heloisa afirma que o Sebrae dispõe de instrumentos para atender pequenos negócios e subsidiá-los no desenvolvimento de soluções que visam obter melhorias em inovação, alcançar bons resultados em processos e, sobretudo, implementar inovações focadas em sustentabilidade. Hoje, o principal instrumento para subsi-



A adesão dos pequenos negócios ao Sebraetec vem registrando crescimento acentuado em diversas regiões do país, o que aprimora a importância estratégica da capilaridade do Sebrae

diar o acesso pelos pequenos negócios a serviços tecnológicos com vistas à inovação é o Sebraetec – Serviços em Inovação e Tecnologia.

Não se trata de uma linha de financiamento, esclarece a diretora sobre o Sebraetec. Este programa subsidia até 80% do serviço tecnológico às micro e pequenas empresas e atende à demanda de soluções desses empreendimentos, desde a mais simples até a mais complexa, por meio de uma rede de instituições credenciadas, como o IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas, a Rede Senai, diversos centros de pesquisa e empresas de consultoria.

Conforme a diretora técnica do Sebrae, a adesão dos pequenos negócios ao Sebraetec vem registrando crescimento acentuado. Ele atende os pequenos negócios com diversos serviços, entre os quais aqueles relacionados ao meio ambiente. "Se a empresa precisa de certificação ambiental ou de um processo de melhoria de embalagem para deixá-la mais

sustentável, por exemplo, todas essas iniciativas podem ser cobertas pelo Sebraetec", assinala Heloisa.

Por meio de suas iniciativas, o Sebrae demonstra que o esforço em prol da informação e capacitação da micro e pequena empresa indica que a instituição está no caminho certo. "É importante considerar que cada região tem uma característica, por isso, a capilaridade do Sebrae é estratégica para se perceber as necessidades específicas e os gargalos que os pequenos negócios ainda apresentam e, dessa forma, levar uma oferta de soluções específicas a cada região", completa.

Inventário de emissões de GEE

Heloisa anunciou uma ação inovadora empreendida pelo Sebrae com o objetivo de melhorar a gestão dos pequenos negócios com foco em sustentabilidade. Trata-se do lançamento, no final de setembro deste ano, do novo Guia de Implementação: Gestão de Emissões e Remoções de Gases de

Efeito Estufa (GEE), desenvolvido em parceria com a ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. "É uma ação mais direcionada ao tema mudanças climáticas. Além de disponibilizar o Guia, o Sebrae vai montar um curso para divulgar e ajudar as empresas a implementá-lo em nível nacional", disse Heloisa.

Para o empresário dono de pequeno negócio do setor industrial, bem como de outras áreas, o tema de sustentabilidade não é moda nem onda, veio para ficar. "É uma preocupação em todo o mundo. Por isso, se de um lado precisamos explorar as oportunidades, de outro, o desafio é potencializar o processo de conscientização da sociedade e do próprio empresário para que a gestão da sua empresa tenha também a prática da sustentabilidade no cerne dos seus negócios. Essa postura pode gerar oportunidades importantes de negócios entre empresas de qualquer porte e para os pequenos negócios em especial, incentivando-os a fazer negociações sustentáveis, ganhando dinheiro com competitividade", pondera a diretora técnica do Sebrae.

Para Heloisa, a mensagem mais importante no evento da CNI foi considerar que o enfrentamento das mudanças do clima é inevitável para as empresas, independente do porte e, por essa razão, os pequenos negócios devem buscar soluções para o seu dia a dia, para que o seu modo de produção também seja sustentável. "O Sebrae está disponível para ajudar na gestão da empresa em prol da melhoria dos seus processos. Temos diversos parceiros no Brasil e, inclusive, em nível internacional, que atuam focados no uso da inovação como estratégia de desenvolvimento produtivo integrado e sustentável e podemos aproximá-los", concluiu. ■

INOVAÇÃO NO BRASIL

COLUNA INOVAÇÃO



* AZIZ CAMALI

INOVAÇÃO NO BRASIL

Conheça cinco técnicas para ir além do que as agências oferecem e ampliar seu universo criativo

1. Se você tem uma startup desenhada no Canvas ou funcionando por meio de um protótipo ou MVP (minimum value product), pare de apenas sonhar com a validação de um grande investidor em uma banca de aceleração e coloque a mão na massa. É preciso criar algo que tenha um valor real de contribuição na vida das pessoas, jogar fora todas as pesquisas e números que servem para “embasar” o seu Pitch e ir para rua testar e aprender com os usuários adeptos e resistentes. Busque a solução real do problema. Se o negócio não começar direito, a probabilidade de dar certo é mais baixa.

2. O ambiente corporativo que você trabalha pode ser agressivo ao ponto de qualquer erro sair caro e gerar demissões. Mesmo assim, não terceirize a inovação para os outros, pois isso pode dificultar a implementação da ideia e principalmente o engajamento de quem não participou do projeto. A maioria das organizações tenta reduzir a probabilidade das falhas, o que as leva a fazer escolhas mais seguras, como contratar uma agência. Isso, porém, as impede sistematicamente de serem mais inovadoras.

3. Em vez de reclamar no elevador e torcer para que o telefone toque com um cliente novo, comece a analisar os possíveis problemas de sua empresa com um “olhar de fora”. Assim, você tenderá a chegar a soluções que não têm como

base apenas a fonte do dinheiro. Fuja dos caminhos mais fáceis, pois nem sempre eles se mostram como os mais inteligentes.

4. Se você trabalha em um ambiente arquitetonicamente criativo, mas que no fundo corre atrás do rabo, pare de julgar os líderes e proponha algo novo. Nem sempre as mudanças vêm de cima para baixo. A inércia e a zona de conforto da rotina sistematizada pelo salário fixo pode ser quebrada pela visão de quem está na operação e tem um novo olhar sobre o processo. Inovar não depende de rótulo, curso, qualificação e muito menos de posição corporativa. Basta querer e mobilizar agentes transformadores e contribuir para a mudança. Todo dono de negócio procura alguém pró ativo e com visão empreendedora.

5. Caso você não saiba por onde começar e não se encaixa em nada explorado nos pontos acima, olhe para dentro. Ou melhor, explore sentimentos a partir das oportunidades que estão passando à sua frente e viva intensamente o presente. Afinal, piscou, passou. A verdadeira inovação vem do aprendizado prático estimulado pela visão sistêmica do problema e a vontade de querer fazer algo que tenha real significado para você. De preferência, antes de todo mundo.

*Aziz Camali é sócio-fundador da DZM, empresa de inovação aplicada a negócios e pessoas.

* PERFIL

20 REVISTA W

O QUE ESPERAR DE 2016

MERCADO → CENÁRIO



O QUE ESPERAR DE 2016

Até dois meses atrás, para muita gente, o script de 2016 já estava pronto – um ano bastante parecido com 2015, com dólar, inflação e juros altos; desemprego crescente e uma pausa para acompanhar os Jogos Olímpicos do Rio. Mas algumas notícias, como o acolhimento, pela Câmara, do pedido de colocar em votação a abertura do processo de impeachment presidencial, podem tornar o ano novo menos previsível. Alguns sinais disso foram as diferentes reações ao anúncio, como a recuperação do real frente à moeda americana, a valorização das ações da Petrobras e do Banco do Brasil e até o rebaixamento da nota de crédito do Brasil pela Fitch, agência internacional de classificação de risco. “E ainda haverá muitas oscilações até o desfe-

As perspectivas para o mercado de trabalho, a economia e as suas finanças segundo as previsões de especialistas em cada uma dessas áreas

Por Vanessa Vieira

cho dessa questão”, diz Mauro Calil, especialista em investimentos do Banco Ourinvest, de São Paulo.

No mercado de trabalho, a expectativa é de maior atividade em 2016. Após o congelamento de projetos no ano anterior, lançamentos suspensos devem ser retomados. “Investimentos que estavam represados terão de ser feitos, para evitar novos cortes no orçamento”, afirma Gustavo Tavares, diretor da Korn Ferry Hay Group em

São Paulo. Para controlar as despesas, por outro lado, os especialistas preveem uma readequação do tamanho das empresas, com reestruturações que as tornem mais enxutas. “A consequência prática disso é a aglutinação de áreas, com departamentos de vendas e marketing, por exemplo, se juntando em uma diretoria comercial, com uma equipe menor”, diz Gustavo. Para quem topar o desafio, será uma oportunidade para aumentar a envergadura, visando a saltos futuros. “Mas haverá também quem não esteja disposto a trabalhar mais pelo mesmo salário”, afirma Rodrigo Soares, diretor da Hays, empresa de recrutamento, em São Paulo. Os especialistas recomendam levar em conta o longo tempo de recolocação antes desse tipo de decisão. “Será um ano para ser muito prático, controlando a ansiedade e deixando de lado o aspecto emocional”, diz Rodrigo.



SETORES EM ALTA

O AGRONEGÓCIO DEVE SE MANTER DESCOLADO DA CRISE, GRAÇAS AOS INVESTIMENTOS DAS EMPRESAS EM LOGÍSTICA E INFRAESTRUTURA. "COM BOAS CONDIÇÕES DE ARMAZENAMENTO, DÁ PARA NEGOCIAR O GRÃO NOS MOMENTOS MAIS FAVORÁVEIS", DIZ RODRIGO SOARES, DA HAYS. EMPRESAS DE EXPORTAÇÃO TENDEM A SER BENEFICIADAS. O REAL FRACO TAMBÉM ATRAIRÁ COMPANHIAS ESTRANGEIRAS DE ENGENHARIA, INTERESSADAS EM TOCAR OBRAS DE INFRAESTRUTURA SUSPENSAS EM 2015.



EMPREGO

ALÉM DO AGRONEGÓCIO, EXPORTAÇÕES E ENGENHARIA, OS EMPREENDIMENTOS NA ÁREA DE HOSPITALIDADE, COMO HOTÉIS E RESTAURANTES, DEVEM CONTRATAR EM 2016, GRAÇAS À OLIMPÍADA. A REDE MELIÁ HOTELS INTERNATIONAL, POR EXEMPLO, VAI INAUGURAR SEU PRIMEIRO HOTEL NO RIO, NO EDIFÍCIO ANTES OCUPADO PELO CÉLEBRE HOTEL NACIONAL, OBRA DE OSCAR NIEMEYER FECHADA HÁ DÉCADAS. "PROFISSIONAIS COM UM SEGUNDO IDIOMA ESTARÃO FAVORECIDOS", DIZ RODRIGO.



INFLAÇÃO E CONSUMO

A INFLAÇÃO ACIMA DE 10% É UMA REALIDADE E EM 2016 DEVE PERMANECER ELEVADA, SUGERINDO NOVOS AUMENTOS DA TAXA DE JUROS PELO BANCO CENTRAL, UM QUADRO QUE DEVE MANTER AS COMPRAS EM BAIXA. PARA A FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2016 DEVE FECHAR COM RETRAÇÃO DE 3%, REPETINDO QUADRO QUE NÃO SE VIA DESDE A DÉCADA DE 30 – DOIS ANOS SEGUIDOS DE QUEDA DO PIB.



PROMOÇÕES

EM 2016, AS PROMOÇÕES DEVEM ACONTECER POR DOIS CAMINHOS. O PRIMEIRO É A SOBREPOSIÇÃO DE CARGOS. "TEMOS VISTO DIRETORES ACUMULANDO ATÉ CINCO ÁREAS", DIZ RODRIGO SOARES. "PRIMEIRO, A PESSOA PROVA O SEU VALOR ASSUMINDO MAIS PROJETOS. DEPOIS, É RECOMPENSADA." O SEGUNDO CAMINHO É VIA FUSÕES E AQUISIÇÕES EM EMPRESAS QUE PRECISAM SE CAPITALIZAR. "APÓS UMA FASE DE ACOMODAÇÃO, PODEM SURTIR OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO."



SALÁRIOS

SEGUNDO PRÉVIA DO ESTUDO ANUAL FEITO PELA KORN FERRY HAY GROUP COM 900 EMPRESAS, OS RHS ESTÃO PROJETANDO UM AJUSTE SALARIAL MÉDIO DE 7,7% EM 2016, SUPERIOR, PORTANTO, AOS 7,3% PREVISTOS NO COMEÇO DE 2015. PARA AS NEGOCIAÇÕES INDIVIDUAIS, ENTRETANTO, A RECOMENDAÇÃO É DE CAUTELA, JÁ QUE HÁ MUITA MÃO DE OBRA DISPONÍVEL. "AS EMPRESAS TÊM FEITO SUBSTITUIÇÕES ECONOMICIZANDO, EM MÉDIA, 13% DO QUE PAGAVAM AO ANTECESSOR", DIZ GUSTAVO TAVARES.



INVESTIMENTOS PESSOAIS

O CENÁRIO DE JUROS ELEVADOS FAVORECERÁ OS INVESTIMENTOS EM RENDA FIXA, COM RENTABILIDADE ASSOCIADA À TAXA SELIC. "DESTACO O TESOURO DIRETO; AS LETRAS DE CRÉDITO (ISENTAS DE IMPOSTO DE RENDA) E OS CDBS DE BANCOS MÉDIOS, COM RETORNO BRUTO ENTRE 14% E 18% AO ANO", DIZ CONRADO NAVARRO, DO SITE DINHEIRAMA.COM, DE ITAJUBÁ (MG). A RENDA VARIÁVEL, POR SUA VEZ, SEGUIRÁ SUJEITA À VOLATILIDADE DO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO.



VIAGENS

AS INCERTEZAS POLÍTICAS, A RECESSÃO E A ELEVAÇÃO DOS JUROS NOS ESTADOS UNIDOS PRESSIONARÃO O REAL EM 2016, MANTENDO-O DESVALORIZADO, UM QUADRO QUE DEVE DESESTIMULAR AS VIAGENS INTERNACIONAIS. "QUEM PRETENDE VIAJAR OU JÁ TEM VIAGEM MARCADA DEVE ADQUIRIR DÓLARES DE FORMA REGULAR – QUINZENAL OU MENSAL – PARA GARANTIR UM PREÇO MÉDIO E NÃO CORRER O RISCO DE UMA COTAÇÃO ELEVADA NA VÉSPERA DO EMBARQUE", DIZ CONRADO NAVARRO.



FINANCIAMENTOS

A INFLAÇÃO ALTA DEVE SER MOTIVO SUFICIENTE PARA QUE O BANCO CENTRAL CONTINUE A ELEVAR A TAXA BÁSICA DE JUROS DA ECONOMIA, ENCARECENDO AINDA MAIS OS FINANCIAMENTOS EM 2016. "A TENDÊNCIA DOS JUROS ALTOS DEVE SE MANTER ATÉ 2018", AFIRMA MAURO CALIL. A BOA NOTÍCIA É QUE QUEM APLICAR EM RENDA FIXA PODERÁ MULTIPLICAR ESSE CAPITAL MAIS RÁPIDO PARA COMPRAR OU AO MENOS DAR ENTRADAS MAIORES NO BEM QUE SERIA FINANCIADO.



CUSTOS COM SAÚDE

EM 2015, OS CUSTOS MÉDICOS NO PAÍS SUBIRAM 18%, O QUE FEZ OS CONVÊNIOS PERDERER 500 000 CLIENTES. EM 2016, A EXPECTATIVA É DE UMA ALTA AINDA MAIOR, PUXADA PELA INCLUSÃO DE NOVOS PROCEDIMENTOS NOS PLANOS E PELO DÓLAR CARO. "BOA PARTE DOS CUSTOS DOS PLANOS É COM MEDICAMENTOS E MATERIAIS, ITENS IMPORTADOS", DIZ FRANCISCO BRUNO, DA CONSULTORIA MERCER MARSH BENEFÍCIOS, EM SÃO PAULO.



CUSTOS COM EDUCAÇÃO

ESSA ÁREA COSTUMA REAJUSTAR SEUS PREÇOS EM PERCENTUAIS ACIMA DA INFLAÇÃO. EM 2016, OS PREÇOS PODEM SUBIR, POR CAUSA DO AUMENTO DE INTERESSADOS EM MELHORAR SUA EMPREGABILIDADE. PARA QUEM TEM RESERVAS, A ORIENTAÇÃO DE MAURO CALIL É NEGOCIAR REDUÇÕES DE PREÇO. "OFEREA, POR EXEMPLO, A QUITAÇÃO ANTECIPADA DO TRIMESTRE DESDE QUE HAJA UM BOM DESCONTO NO VALOR TOTAL", DIZ ELE. ☒

QUATRO BÉLGICAS DE ARVORES

ESPECIAL | sustentabilidade



589610 CARP039

QUATRO BÉLGICAS DE ÁRVORES?

O governo brasileiro alardeou na histórica conferência da ONU em Paris a intenção de repor 12 milhões de hectares de florestas — as tais quatro Bélgica — até 2030. Mas ninguém sabe ao certo como vamos atingir a meta

ANA LUIZA HERZOG E RENATA VIEIRA

A DELEGAÇÃO BRASILEIRA PRESENTE na Conferência do Clima das Nações Unidas, a COP-21, há pouco mais de um mês, em Paris, chamou a atenção positivamente ao alardear suas metas para compensar as emissões de gases de efeito estufa. A principal delas é a intenção de colocar em pé 12 milhões de hectares de florestas no país ao longo dos próximos 14 anos. É uma extensão pouco maior do que a do estado de Pernambuco, ou o correspondente a quatro Bélgica. “Ninguém tem uma meta tão ambiciosa quanto a nossa”, afirmou várias vezes durante o evento a ministra do Meio Ambiente, Izabella Teixeira. Mas as expectativas em torno da meta só não são maiores do que as indefinições que a cercam. “Ninguém sabe exatamente qual será a composição dessa meta e os custos envolvidos. Falta definir questões fundamentais”, diz Rubens Benini, especialista

em florestas da TNC, uma das maiores ONGs ambientalistas do mundo.

Uma das dúvidas mais cruciais paira sobre a quem caberá a responsabilidade de ampliar a cobertura florestal numa escala sem precedentes no país. A proposta brasileira não define um aspecto básico para destacar os protagonistas desse esforço: a proporção em que serão plantadas árvores de espécies nativas brasileiras e de variedades ditas exóticas, originárias de outros países, especialmente o eucalipto. “Vamos detalhar o plano nos próximos quatro anos, conforme formos recebendo os resultados do Cadastro Ambiental Rural”, afirma Adriano Santhiago, diretor do Departamento de Mudanças Climáticas do Ministério do Meio Ambiente. Ele se refere ao levantamento do governo que vai apontar as áreas que, devido ao Código Florestal, terão de ser recuperadas com espécies nativas. Qualquer que seja a proporção, os desafios

PROPRIETÁRIA RURAL NO ESPÍRITO SANTO:
beneficiada num programa regional que remunera quem mantém a mata nativa

ESPECIAL | sustentabilidade

pela frente serão complexos. A indústria de celulose não tem projeções para ampliar os cerca de 7,7 milhões de hectares plantados atualmente, em razão da redução do ritmo de crescimento chinês e do encolhimento da demanda global. “Para plantar, é preciso que a demanda mundial cresça”, diz Elizabeth de Carvalhaes, presidente do Ibá, associação que representa a indústria de árvores plantadas no país. No caso das espécies nativas, o plantio para uso comercial ainda é pouco eficiente — só na última década começaram a surgir mecanismos para remunerar quem mantém áreas de floresta em pé.

A falta de clareza acerca da composição da meta também impede o cálculo do investimento necessário para atingi-la. Ao contrário do que acontece com o cultivo de eucalipto e pinus, praticado em larga escala no país e com custos conhecidos, sabe-se bem menos sobre os gastos envolvidos na restauração de mata nativa. A primeira dificuldade é a quantidade de variáveis envolvidas, desde o bioma em questão até o

nível de degradação a que a área foi submetida. Os especialistas sugerem que os custos variam de 2000 a 25000 reais por hectare. Por ora, apenas o recém-criado Instituto Escolhas, dedicado à análise econômica de temas relativos à sustentabilidade, estimou o total de investimentos necessários para cumprir a proposta do governo: 52 bilhões de reais até 2030.

Por enquanto, boa parte dos recursos disponíveis no governo federal para esse fim veio de fora — e não chega nem perto dessa cifra. O Fundo Amazônia, criado em 2008 originalmente para custear o combate ao desmatamento, concentra atualmente 2,5 bilhões de reais em caixa — vindos sobretudo dos governos norueguês e alemão e de repasses da Petrobras. Metade desse valor já está comprometida em projetos de conservação e somente uma pequena fração dele em iniciativas de restauração. Em dezembro, o governo norueguês declarou que vai depositar mais 650 milhões de dólares no



FLORESTA DA COSTA RICA: ao pagar quem mantém áreas de mata nativa, o país tem hoje metade de sua extensão coberta por florestas

VAMOS CHEGAR LÁ?

O governo brasileiro se comprometeu a recuperar 12 milhões de hectares de florestas até 2030. Mas,

OS PROBLEMAS

1



NÃO HÁ DEFINIÇÃO SOBRE O TIPO DE FLORESTA

A meta não especifica a **proporção de restauração de** mata nativa e a de reflorestamento de espécies exóticas, como eucalipto e pinus. O Cadastro Ambiental Rural, diagnóstico das propriedades rurais do país, poderá ajudar a apontar as áreas que, devido ao Código Florestal, **terão de ser recuperadas com espécies nativas**. Mas o mapeamento só deverá ficar pronto no fim de maio

2



NINGUÉM SABE QUANTO VAI CUSTAR

A indefinição sobre a proporção de florestas nativas e de exóticas **difículta o cálculo dos investimentos necessários**. Isso porque os custos da restauração de matas nativas, até agora feita apenas em pequena escala no Brasil, podem variar muito. Uma estimativa recente aponta que, para atingir a meta, seriam necessários cerca de **50 bilhões de reais** até 2030, mas muitos especialistas a questionam

3



NINGUÉM SABE DE ONDE VIRÁ O DINHEIRO

Não há consenso sobre quem deve arcar com esse custo: governo? Proprietários rurais? Empresas de negócios florestais? Há quem defenda que, além de discutir a origem dos recursos, é preciso redefinir a aplicação deles. **Financiar pesquisas para acelerar** o plantio de árvores nativas, por exemplo, ajudaria a viabilizá-las comercialmente e atrairia investidores capitalistas



MICHAEL BOYNGETTY IMAGES

por enquanto, não há uma estratégia clara para atingir o objetivo

O QUE PODE AJUDAR

1 HISTÓRICO

O conhecimento de ponta sobre o aprimoramento genético de espécies como o eucalipto pode ajudar a tornar a venda da madeira nativa — explorada de forma sustentável — um negócio mais atrativo

EXEMPLO

A startup Symbiosis, empresa com operação no sul da Bahia, tem se dedicado a pesquisar e explorar espécies nativas da Mata Atlântica para vendê-las para a construção civil e moveleiro de luxo

2 NOVAS PRÁTICAS

O modelo de “pagamento por serviços ambientais”, que prevê a remuneração de agricultores ou proprietários de terras pela preservação da floresta, vem se disseminando pelo Brasil

EXEMPLO

O governo do Espírito Santo remunera hoje cerca de 1 800 produtores rurais para que eles conservem e recuperem áreas de mata nativa

fundo. Meses antes, a Alemanha já havia anunciado um novo aporte de 100 milhões de euros. Em paralelo, surgiram outros mecanismos menores. Em maio, o BNDES lançou uma linha para restauração ecológica, com 20 milhões de reais para projetos de recuperação da Mata Atlântica. Durante a COP-21, o presidente do banco, Luciano Coutinho, anunciou o plano de criar outro fundo para restauração de mata nativa, como o Fundo Amazônia, a começar com 1 bilhão de reais, para abarcar outros biomas.

Especialistas concordam que, para acelerar a restauração de mata nativa, o mecanismo mais eficiente é torná-la comercialmente viável. Uma das frentes mais promissoras nesse sentido é o investimento em pesquisas que permitam ao Brasil tornar o negócio de matas nativas tão atraente quanto o de florestas plantadas. Uma das frentes seria desenvolver espécies capazes de crescer mais rapidamente — uma variável decisiva para o negócio madeireiro. Por enquanto, as iniciativas existentes nesse sentido vêm de filantropia e de empresários do setor. “Se conseguirmos provar a viabilidade econômica de espécies nativas, a exemplo do que fizemos com o eucalipto, o setor atrairá investimentos do mercado tradicional e não precisará de nenhum subsídio para decolar”, afirma a brasileira Ana Yang, gerente de projetos do The Children’s Investment Fund Foundation (CIFF). Entidade filantrópica com sede em Londres, a CIFF acabou de aportar 3,8 milhões de dólares no país para pesquisas nessa seara nos próximos dois anos, sob coordenação das ONGs americanas IUCN e WRI. É o que já vem fazendo a Symbiosis, dona de cerca de 700 hectares de mata nativa plantados no sul da Bahia. Quem a comanda é o carioca Bruno Mariani, que depois de 20 anos deixou suas funções executivas no banco criado pela família, o BBM, hoje controlado por investidores chineses, para apostar nas florestas. A Symbiosis dedica-se a plantar árvores consideradas nobres, como pau-brasil e jacarandá, praticamente extintas do comércio legal de madeira.

ESPECIAL | sustentabilidade



FLORESTA DE EUCALIPTO: no cenário atual de demanda fraca, o setor não deverá ampliar a área plantada no país nos próximos anos

ACELERAR O CRESCIMENTO DA MATA NATIVA PODE AMPLIAR SUA VIABILIDADE ECONÔMICA, COMO JÁ FEITO COM O EUCALIPTO

Para isso, Mariani já investiu, com outros nove investidores, 30 milhões de reais. O empresário pretende atrair 500 milhões de reais ainda neste ano para estender a área de plantio da empresa para 100 000 hectares até 2025. Quem apostar no negócio terá de ser paciente: o ciclo de investimento pode chegar a 25 anos. Mas Mariani está convicto de que o negócio é promissor. “Há um contexto favorável para quebrar o paradigma de que madeira nobre no Brasil tem origem no desmatamento”, diz Mariani.

No curto prazo, o chamado pagamento por serviços ambientais é a maneira mais concreta de dar escala aos esforços de repor a vegetação ori-

ginal. Foi o que a Costa Rica fez com sucesso. Ainda na década de 40 o país tinha quase 80% de seu território tomado pela floresta tropical. O desenvolvimento da pecuária e da agricultura fez com que essa mata estivesse reduzida à metade na década de 80. No mesmo período, porém, uma queda no preço da carne no mercado internacional levou boa parte dos pecuaristas do país à bancarrota. Foi quando o governo federal, diante de milhares de hectares de pastos abandonados, decidiu suspender os subsídios à atividade e pagar aos pecuaristas que deixassem a floresta crescer naturalmente nos pastos. Nos anos 2000, saíram dos cofres públicos cer-

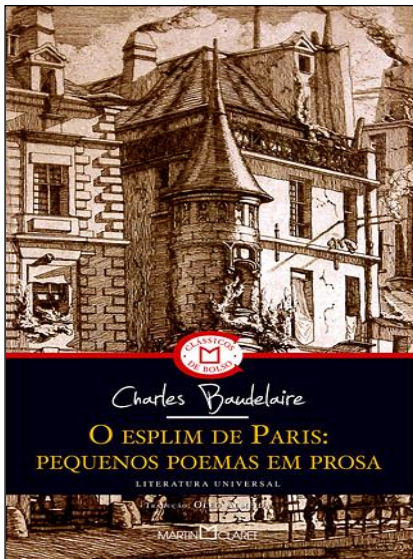
ca de 13 milhões de dólares por ano.

Resultado: 394 000 hectares de mata voltaram à vida. Parece pouco para um país como o Brasil, mas o volume foi suficiente para que a Costa Rica, com dimensão semelhante à do estado da Paraíba, voltasse a ter mais da metade do território coberto por florestas e se tornasse um destino turístico.

Na década de 80, o país recebia não mais do que 60 000 visitantes ao ano. Atualmente, esse número supera 2,4 milhões de pessoas.

No Brasil, o que se vê são ações isoladas nesse sentido. No Espírito Santo, por meio do Reflorestar, programa coordenado pela Secretaria Estadual de Meio Ambiente, cerca de 1 800 proprietários rurais recebem dinheiro para ajudar o estado a recompor a cobertura florestal. É o caso da capixaba Jeanine Kucht, de 52 anos, dona de uma pequena propriedade de 26 hectares na região de Linhares, no norte do Espírito Santo. Ela aderiu ao programa em 2014 e, até agora, recebeu 15 000 reais por manter e restaurar 13 hectares de mata nativa. O Reflorestar foi criado em 2011 e começou a operar em 2013, com base em experiências de menor escala conduzidas anteriormente. De lá para cá, 28 milhões de reais já foram separados para proprietários rurais, como Jeanine. Os recursos vêm de um fundo com cerca de 70 milhões de reais oriundos de royalties do petróleo e doações. “Daqui a dois anos, queremos chegar a 5 000 proprietários monitorados”, afirma o engenheiro florestal Marcos Sossai, coordenador do programa. Por enquanto, o trabalho tem surtido efeito. Em 2008, 15% do território do estado era coberto de Mata Atlântica. Análises preliminares do território, que devem ser concluídas em meados deste ano, indicam que essa cobertura vegetal chegou hoje a 17%. É um indicador de que a experiência, ainda exceção no país, pode dar resultado. Só falta uma boa dose de articulação e escala para que exemplos como esse façam diferença em âmbito nacional. ■

SUGESTÕES PARA LEITURA



O Esplim de Paris - Pequenos Poemas Em Prosa

Autor: Charles Baudelaire

Literatura estrangeira

Neste livro, o poeta francês procura se revelar completo, formado de elementos aparentemente incompatíveis - poesia e prosa, horror e beleza, piedade e blasfêmia

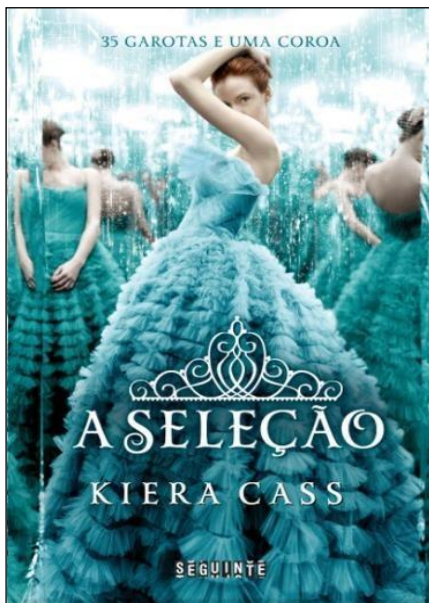


O restaurante no fim do universo

Autor: Douglas Adams

Literatura brasileira

Cinco amigos vivendo as mais inesperadas confusões numa história cheia de sátira, ironia e bom humor. Com seu estilo inteligente e sagaz, Douglas Adams prende o leitor a cada página numa maravilhosa aventura de ficção científica combinada ao mais fino humor britânico, que conquistou fãs no mundo inteiro. Uma verdadeira viagem, em qualquer um dos mais improváveis sentidos.

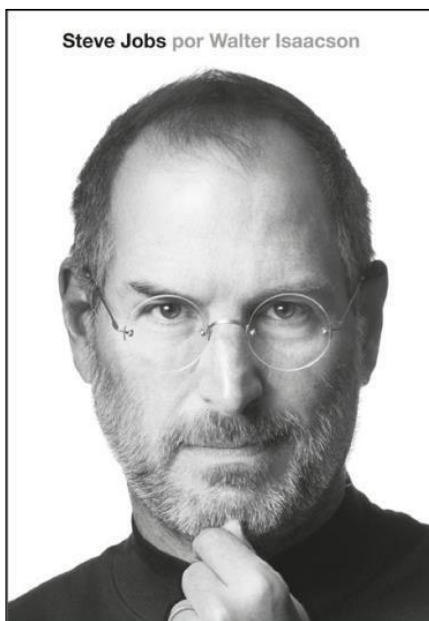


A seleção

Autora: Kiera Cass

Literatura estrangeira

Para trinta e cinco garotas, a “Seleção” é a chance de uma vida. Num futuro em que os Estados Unidos deram lugar ao Estado Americano da China, e mais recentemente a Illéa, um país jovem com uma sociedade dividida em castas, a competição que reúne moças entre dezesseis e vinte anos de todas as partes para decidir quem se casará com o príncipe é a oportunidade de escapar de uma realidade imposta a elas ainda no berço. É a chance de ser alçada de um mundo de possibilidades reduzidas para um mundo de vestidos deslumbrantes e joias valiosas...



Steve Jobs

Autor: Walter Isaacson – A Biografia

Literatura estrangeira

Baseado em mais de quarenta entrevistas com Jobs ao longo de dois anos - e entrevistas com mais de cem familiares, amigos, colegas, adversários e concorrentes -, narra a vida atribulada do empresário extremamente inventivo e de personalidade forte e polêmica, cuja paixão pela perfeição e cuja energia indomável revolucionaram seis grandes indústrias: a computação pessoal, o cinema de animação, a música, a telefonia celular, a computação em tablet e a edição digital. Sua história é ao mesmo tempo uma lição e uma advertência, e ilustra a capacidade de inovação e de liderança, o caráter e os valores de um homem que ajudou a construir o futuro.