

SUMÁRIO

CAPA  
18

**SISTEMAS DE CX:**  
Entenda o conceito que supera a omnicanalidade



68  
5G

A tão esperada quinta geração de rede de internet móvel deve revolucionar a experiência do cliente. Saiba como

86  
C-LEVEL

A pauta ESG está na rotina de muitas empresas, mas onde entra o C de Consumidor nessa sigla?



38

**PRÊMIO**

Por dentro dos principais momentos da 23ª edição do Prêmio Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente



76

**DECRETO**

Por que o novo Decreto do SAC ainda gera dúvidas? Confira os pontos indefinidos nas novas regras

COLUNAS >> ARTIGOS

12  
**IZA DEZON**  
ESTRATÉGIAS E AÇÕES NO UNIVERSO DOS GAMERS

36  
**JACQUES MEIR**  
EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: UMA TAREFA DE TODAS AS ÁREAS DE NEGÓCIO

64  
**CAROLINA PERRONE**  
O DESIGN CHEGOU PARA FICAR E LIDERAR A INOVAÇÃO

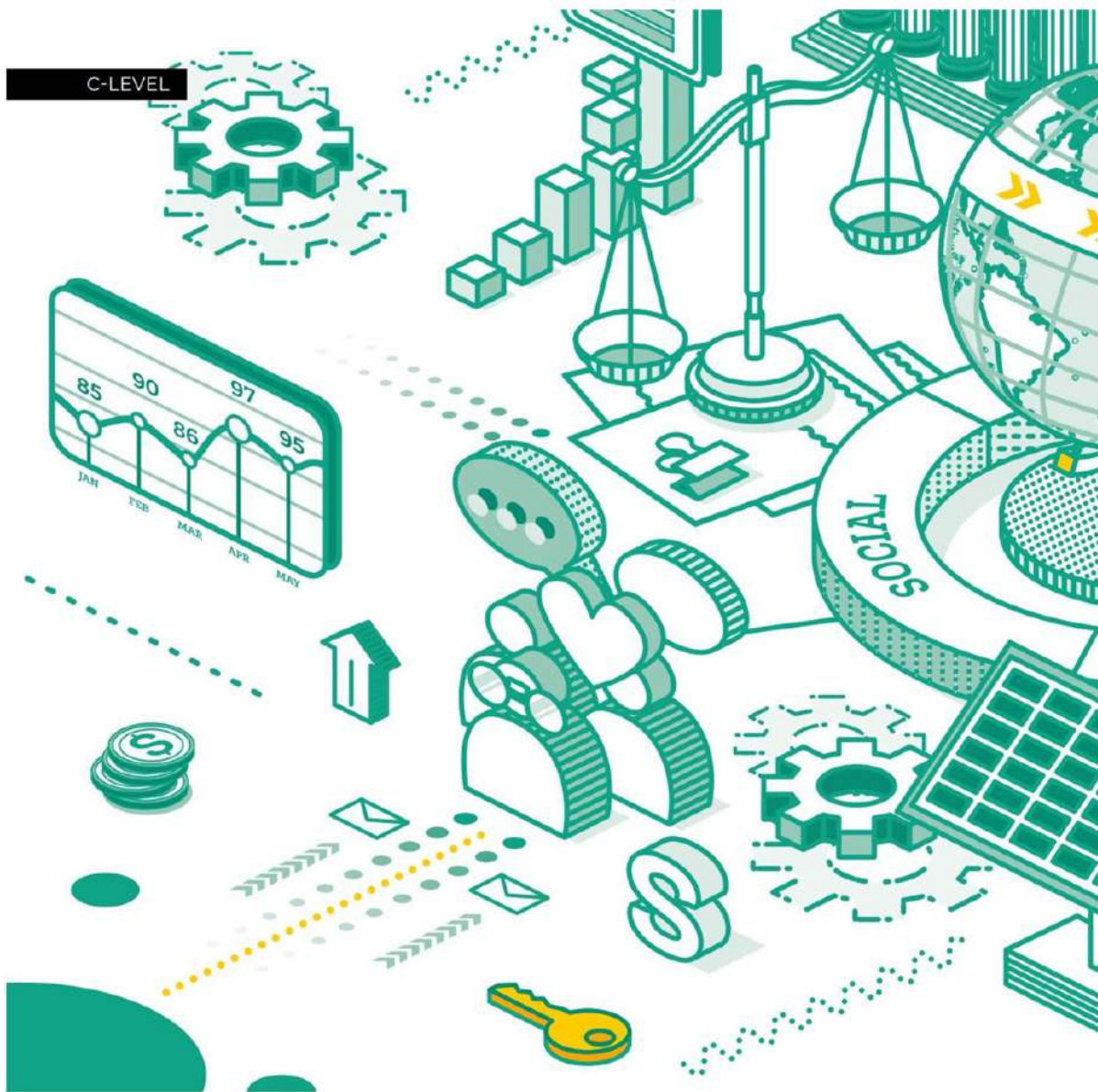
96  
**MARINA PECHLIVANIS**  
CONECTADO É UMA COISA, INTEGRADO É OUTRA

100  
**MARINA ROALE**  
A VEZ DAS MARCAS QUE VÃO DIRETO AO PONTO

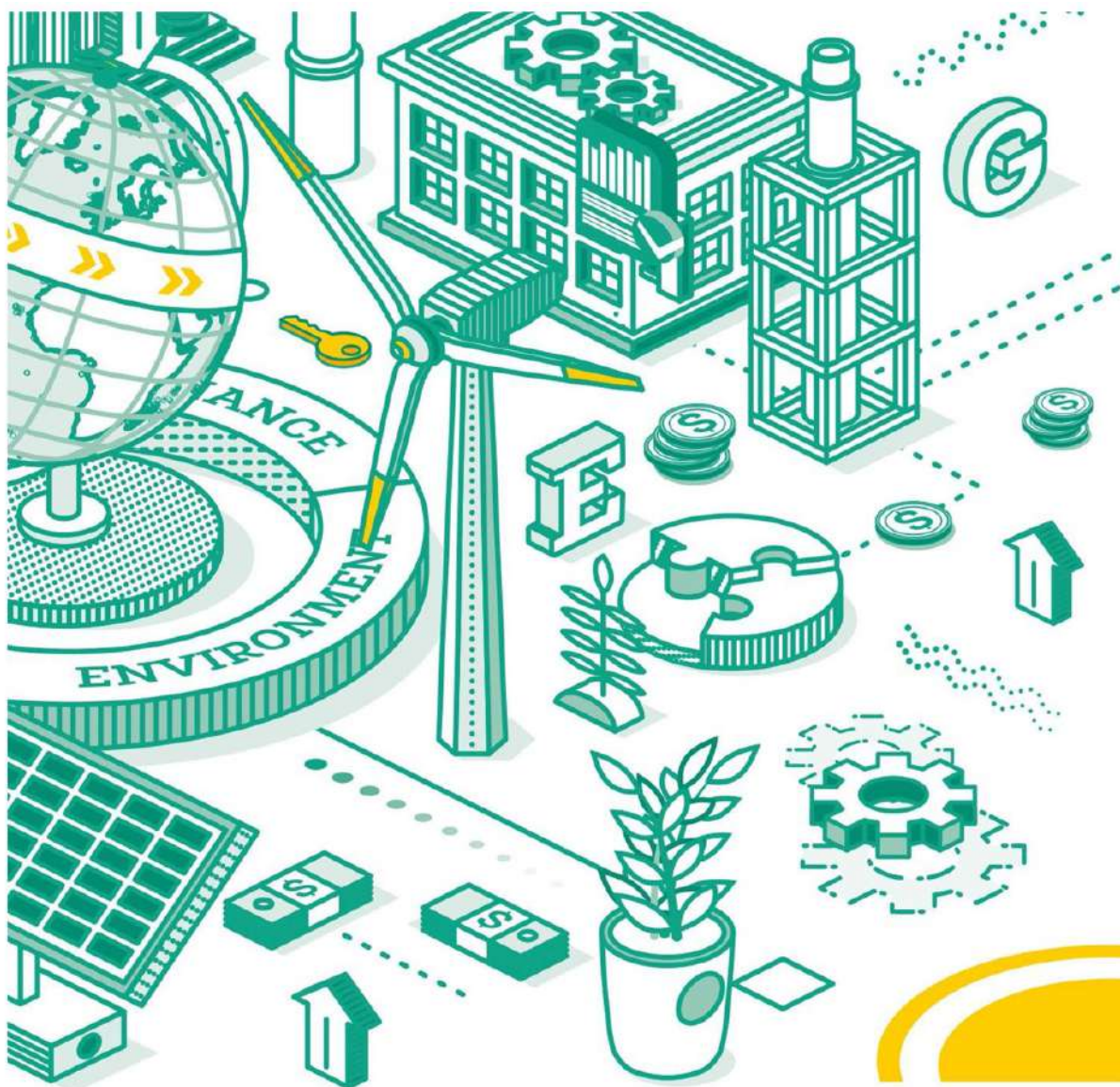
SEÇÕES >> FIXAS

14  
**ENTREVISTA**  
Caito Maia, fundador da Chilli Beans, fala sobre o impacto do digital e a importância da conexão emocional

102  
**PERSONALIDADE**  
O mundo e o Brasil mudaram. O consumidor, também. Entenda esse cenário do ponto de vista do presidente do Instituto Locomotiva, Renato Meirelles



# Onde está o C (consumidor) NA AGENDA ESG NO BRASIL?



Como anda a representatividade e a relação dos diversos públicos e do consumidor na agenda ESG do Brasil? Especialistas e executivos avaliam

por MARCELO BRANDÃO

**E**SG é a sigla em inglês para “environmental, social and governance” (ambiental, social e governança, em português). O termo é usado para medir as práticas ambientais, sociais e de governança de uma empresa. Nos últimos anos, ele tem ganhado a cena no mercado global e impulsionado empresas a rever estratégias e diretrizes.

Do ponto de vista dos negócios, é possível identificar no mercado diferentes formas de se investir em ESG: Fundos de Fundos (conhecidos como FoF, que direcionam parte do capital da empresa a ações sustentáveis), investimentos em renda fixa ou emissão de títulos de dívida (Títulos Temáticos ESG), que visam atrair capital para projetos que tenham um impacto socioambiental.



CRIS KERR, CEO da CKZ Diversidade

Para se ter uma ideia, estima-se que na Europa cerca de 40% dos investimentos já são direcionados para empresas com iniciativas em ESG. Ainda que o volume seja menor em outros países existe um interesse crescente dos investidores para empresas com pegada ESG.

Entretanto, se por um lado ESG é uma demanda do mercado e de investidores, por outro, é preciso observar como estão representados o consumidor e os diversos públicos inseridos nessa agenda. "O consumidor mainstream ainda é alheio ao ESG, e o caminho para uma mudança em grande escala das corporações visando essa agenda ainda é longo", avalia Isadora Libório, analista de Insights do Grupo Consumoteca.

Luciana Faluba, professora e pesquisadora na área de Estratégia e Marketing da Fundação Dom Cabral, entende que se trata de um processo mais detalhado para

que o tema ESG saia de algumas esferas como a da autopromoção, por exemplo. "O objetivo é gerar interesse e construir relacionamentos sólidos. Isso exige uma estratégia de abordagem da marca bem mais elaborada. Sair do conceito de comunicação, que divulga e autopromove produtos, para uma nova atitude de marca, amparada em um propósito verdadeiro", comenta a pesquisadora.

Recentemente, uma pesquisa da FleishmanHillard revelou que 57% dos consumidores entrevistados escolhem marcas, empresas ou produtos que tenham compromissos verdadeiros com questões sociais, ambientais, além de inclusão e diversidade. "De um lado, os consumidores estão sim preocupados com isso, mas no Brasil ainda não há mecanismos de fiscalização eficientes que permitam certificar que a marca, de fato, possui uma agenda ESG consistente", alerta Luciana.

Cris Kerr, CEO da CKZ Diversidade, entende que há um apelo de mercado e que as empresas começaram a olhar com mais atenção para esse tema no Brasil. "As empresas estão sim fazendo projetos. Talvez não porque elas gostariam de investir, mas porque estão sendo cobradas por acionistas e clientes", pontua a especialista. "E muitas empresas podem até

não ter começado a investir, mas conseguem ter a percepção clara de que estão ficando para trás", completa. Cris também lembra que essa relação deve partir de dentro das empresas. "A diversidade nos times, por exemplo, é fundamental para que clientes se sintam representados e refletidos na experiência quando estão comprando", conclui.

#### A AGENDA ESG NAS EMPRESAS E A RELAÇÃO COM CONSUMIDORES

##### Consumidor vigilante

Para Lilian Sousa, diretora de RH da Telhanorte Tumelero, tópicos relacionados a questões sociais, ambientais, além de inclusão e diversidade são mais importantes na construção da reputação das marcas do que o próprio produto ou serviço. "Os consumidores estão cada vez mais conscientes e vigilantes sobre o impacto das empresas no meio ambiente e de sua contribuição perante a sociedade", afirma.

Na Telhanorte, ela conta, há uma consciência de toda a empresa na construção de uma governança de redução de carbono com seus principais fornecedores,

Estudos apontam que

**26%**

da população brasileira

É COMPOSTA POR PESSOAS MAIORES DE 50 ANOS, E ESSE PÚBLICO NÃO ULTRAPASSA 5% NA GRANDE MAIORIA DAS ORGANIZAÇÕES DO PAÍS



ANDREA BOCABELLO, diretora-executiva de Estratégia, Inovação e ESG do Grupo Fleury

por exemplo. Além disso, equidade de gênero e apoio a ONGs correlacionadas ao setor já fazem parte das ações em ESG na empresa. "Olhamos para este setor e notamos que sempre houve uma predominância masculina. Então, há pelo menos uns cinco anos, temos trabalhado o tema de equidade de gênero. E, nos últimos três, reorganizamos nossa estratégia de diversidade e inclusão para trabalhar, além da equidade de gênero, o tema de equidade racial, PCD, aprendizes e LGBTQIA+. Com isso, visamos derrubar as barreiras de vieses inconscientes com rodas de conversas e palestras de especialistas."

Lilian explica que todo esse movimento é acompanhado por uma governança interna oriunda de workshops para a capacitação de líderes no tema. "Envolvemos toda a empresa em comitês frequentes para discutir novas oportunidades de ações e acelerar temas em andamento", complementa. "Nos últimos anos, desenvolvemos uma visão clara sobre cadeia de valor, entendendo os impactos gerados por fornecedores em seus clientes e vice-versa. É notável que a agenda ESG tem chegado cada vez mais aos Conselhos Administrativos, diferentemente do que acontecia há alguns anos. O próximo passo é vincular o bônus de performance de executivos com indicadores de sustentabilidade e diversidade", comenta Lilian Sousa, da Telhanorte.

### S de Sociedade e de Saúde

No mercado de saúde, um setor sensível no Brasil, o Grupo Fleury reforça os valores da companhia como respeito, solidariedade, integridade, entre outros, por meio de suas iniciativas ESG. Segundo Andrea Bocabello, diretora-executiva de Estratégia, Inovação e ESG do Grupo Fleury, os temas de saúde conectam-se direta-

mente ao S (dimensão social) do ESG. "Trabalhar estratégias em ESG torna esses valores do Grupo Fleury mais visíveis ao consumidor", diz Andrea.

Essa estratégia envolve a realização de projetos, iniciativas e métricas que permitem o monitoramento e a melhoria das práticas ESG da companhia. "Os indicadores ESG são definidos com base em protocolos de referência nacionais e internacionais, gerenciados e reportados pela área de Sustentabilidade, mas coletados com o envolvimento de várias áreas da organização", conta a executiva.

"Temos visto o desenvolvimento de uma visão mais crítica, e há mais cobrança da sociedade, mas isso ainda não se reflete, na mesma proporção, em padrões de consumo mais sustentáveis, e ainda será um processo longo de transformação", pondera Andrea.



**BÁRBARA SAPUNAR**, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Branding da Nestlé no Brasil



MESMO DIVERSIDADE E INCLUSÃO SENDO PAUTA ESTRATÉGICA EM ESG NAS ORGANIZAÇÕES, APENAS

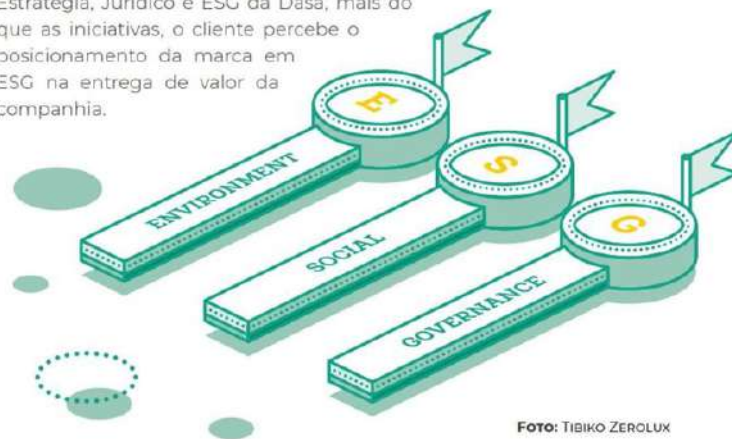
**12%**

dos colaboradores

ACREDITAM QUE A EMPRESA NA QUAL ATUAM TEM ALTA MATURIDADE SOBRE O TEMA

### Estratégia de geração de valor

Só em 2022, a Dasa passou de 3 para 14 projetos envolvendo ESG, considerando um planejamento estratégico da área para os próximos cinco anos. Segundo Sérgio Ricardo, vice-presidente de Estratégia, Jurídico e ESG da Dasa, mais do que as iniciativas, o cliente percebe o posicionamento da marca em ESG na entrega de valor da companhia.



"Estamos construindo as pontes necessárias para que o setor, como um todo, deixe de ser transacional e passe a ser gerador de valor ao longo da vida. Isso significa incluir inteligência preditiva, incluir propostas terapêuticas preventivas, eliminar fricções nas experiências de uso de produtos e serviços, enfim, significa colocar as pessoas no centro de um ecossistema completo", explica.

#### Demanda do público jovem

Na Nestlé, essa relação e percepção do consumidor sobre ESG na companhia se dá através de práticas e informação, sobretudo com os novos públicos. Para Bárbara Sapunar, diretora de Sustentabilidade, Comunicação e Branding da Nestlé no Brasil, a nova geração de consumidores está mais atenta às suas escolhas.

"Cada vez mais, empresas terão que ouvir e olhar atentamente para as novas gerações para entender as suas reais necessidades, atendê-las e conseguir apoiá-las. Há uma forte tendência de as pessoas buscarem saber o que está por trás das marcas e dos produtos que consomem, olhando para



**CAROLINA LEARTH**, líder de Sustentabilidade do Santander Brasil

## Insights:

### PRÁTICAS EM ESG QUE DÃO CERTO

- ✓ Governança interna oriunda de workshops para a capacitação de líderes no tema. na construção de relações ganha-ganha entre todos os envolvidos.
- ✓ Iniciativas, projetos e métricas que permitam o monitoramento e a melhoria das práticas ESG. ✓ Coragem para acolher vertentes e públicos e esforço em conjunto para superar desafios.
- ✓ Olhar atento para as novas gerações, suas reais necessidades e apoiá-las. ✓ Em ESG, a resposta sempre será um conjunto de soluções.
- ✓ Visão estratégica em longo prazo e ✓ Visão de centralidade do cliente para dar sentido e consistência à agenda ESG.

questões como a sustentabilidade na produção e a responsabilidade socioambiental das empresas", comenta a executiva da Nestlé.

#### Extrapolando o core business

O Santander é uma companhia que se destaca em assessoria a projetos de geração centralizada de energia renovável no Brasil, respondendo pela estruturação e pelo financiamento de mais de 30% dos projetos eólicos implantados no País e com uma participação destacada na energia solar centralizada. O financiamento à geração solar distribuída, gerada pelo próprio consumidor, também é impulsionado por uma área interna do banco, viabilizando a compra de painéis fotovoltaicos para clientes pessoa física, jurídica ou agro.

"Reconhecemos que o mercado financeiro tem um papel relevante na transição climática pelo fato de ser o responsável por financiar a economia, contudo, é necessário que as empresas se engajem em realizar a transição", comenta Carolina Learth, líder de Sustentabilidade do Santander Brasil.

#### OS DESAFIOS INTANGÍVEIS EM ESG E OUTROS PÚBLICOS

Quem já acompanha iniciativas relacionadas à sustentabilidade há algum tempo – ou algumas décadas – certamente lembra do termo "greenwashing" ou, em outras palavras, iniciativas que fingiam ser focadas no "E" de ESG mas que, na verdade, não eram efetivas. O termo não está mais em alta, mas como garantir que o cliente, de fato, perceba o investimento em ESG? Ainda que existam diferentes iniciativas





**LILIAN SOUSA**, diretora de RH da Telhanorte Tumelero

voltadas à governança e a questões social e de meio ambiente, o efeito dessas atividades sobre o cliente, lá na ponta, ainda é muito discreto.

Sobre o tema da representatividade nessa agenda é válido também refletir sobre aspectos intangíveis e outros públicos. Uma jornada de consumo mais sustentável não faz parte da grande parcela de consumidores do País, por exemplo. Não por uma questão de escolha, mas por fatores socioeconômicos muito mais complexos.

Além disso, ainda que se fale muito em diversidade, o idoso parece não estar contemplado na agenda ESG. Estudos apontam que 26% da população brasileira é composta por pessoas maiores de 50 anos, e esse público não ultrapassa 5% na grande maioria das organizações do País.

Em 2050 haverá duas vezes mais pessoas com mais de 65 anos do que hoje no País. Por outro lado, especialistas apontam que as

empresas já determinaram que 45 anos é "a idade de corte", e uma vez que essa pessoa é demitida ela fica sujeita a uma nova relação trabalhista informal.

Enquanto isso, outros temas como equidade de gênero, inclusão e diversidade ganharam mais popularidade nos últimos anos, e marcas e empresas se apropriaram desse impacto, numa cruzada, para comunicar ao mercado a empresa mais inclusiva e orientada à diversidade.

Porém, estudos revelam que falta maturidade de colaboradores e empresas em temas como LGBTQIA+, mulheres, negros, indígenas, PCDs (Pessoas com Deficiência) e 50+ (mais velhos que 50 anos). Uma pesquisa recente realizada pela consultoria global Great Place to Work (GPTW) constatou que situações de discriminação e preconceito ainda são frequentes dentro das corporações. O grupo

LGBTQIA+ é o que mais se torna alvo de situações de discriminação, assédio ou intimidação nas empresas: 20% dos colaboradores que se declararam LGBTQIA+ afirmaram já ter passado por isso.


Este recorte vem ao encontro do último relatório *Tendências de Gestão de Pessoas em 2022*, também do Great Place to Work. Segundo o estudo, mesmo di-

versidade e inclusão sendo pauta estratégica em ESG nas organizações, apenas 12% dos colaboradores acreditam que a empresa na qual atuam tem alta maturidade sobre o tema.

#### PARA ONDE QUEREMOS CAMINHAR COM A AGENDA ESG?

Se por um lado a agenda ESG encontra um mercado de investimentos interessado e algumas empresas sérias e capacitadas aplicando ações efetivas sobre esse tema, há muitos aspectos que precisam ser mais bem trabalhados e aprofundados.

O Brasil ainda convive com empresas lutando pela sobrevivência. Optar por uma agenda ESG, para muitas delas, é um luxo. Também há problemas que fogem da esfera empresarial, sendo responsabilidade de instâncias governamentais. Como bem lembrado por alguns executivos, "é uma tarefa em conjunto".

Com isso em mente, o compromisso em ESG deve compor estratégias voltadas para o cliente. É a experiência dele e a percepção da jornada que devem estar no foco das empresas enquanto elas definem suas prioridades. 

**62%**

**dos brasileiros**

AFIRMAM QUE JÁ BOICOTARAM MARCAS OU EMPRESAS QUE NÃO CUMPREM UMA AGENDA ESG



**SÉRGIO RICARDO**, vice-presidente de Estratégia, Jurídico e ESG da Dasa