



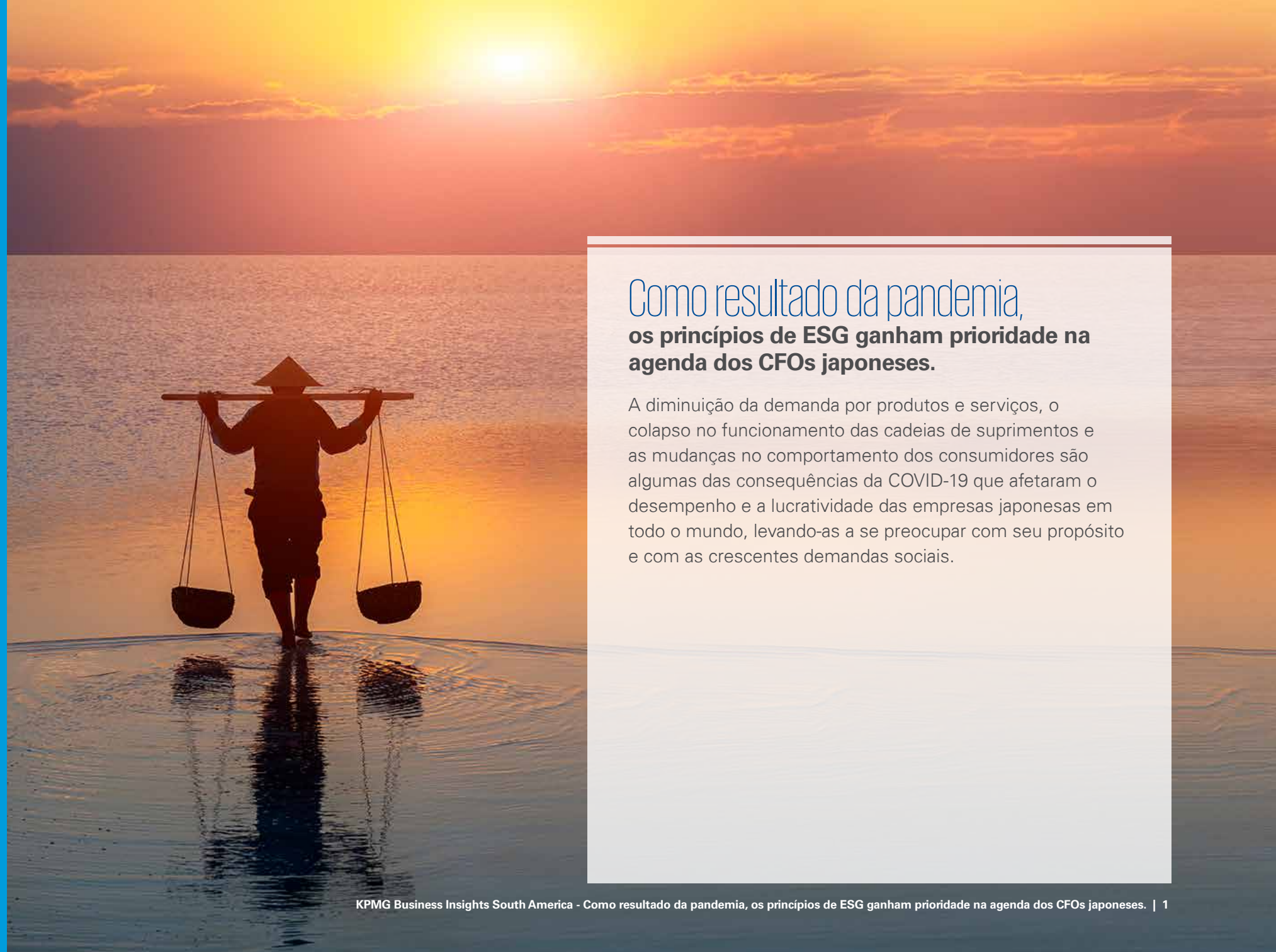
KPMG Business Insights América do Sul

Edição Nº14
Japan Desk

Koji Yoshida

Sócio-Diretor Líder da Prática Japonesa
da KPMG na América do Sul

Abril 2021



Como resultado da pandemia,
os princípios de ESG ganham prioridade na agenda dos CFOs japoneses.

A diminuição da demanda por produtos e serviços, o colapso no funcionamento das cadeias de suprimentos e as mudanças no comportamento dos consumidores são algumas das consequências da COVID-19 que afetaram o desempenho e a lucratividade das empresas japonesas em todo o mundo, levando-as a se preocupar com seu propósito e com as crescentes demandas sociais.



A pesquisa contou com a participação de 560 CFOs japoneses, dos quais aproximadamente metade pertencia a empresas com faturamento anual inferior a ¥ 100 bilhões

Para entender as mudanças que estão ocorrendo nas estratégias de negócios das empresas conforme elas enfrentam a crise sanitária, em outubro de 2020, a KPMG no Japão realizou uma pesquisa com os CFOs das principais empresas japonesas listadas na bolsa (**Japan CFO Survey 2020**)¹. A pesquisa contou com a participação de 560 CFOs japoneses, dos quais aproximadamente metade pertencia a empresas com faturamento anual inferior a ¥ 100 bilhões e que desenvolvem suas atividades nos setores de **Materiais e Máquinas, Bens de Consumo, Varejo, Transporte, Tecnologia e outras indústrias**. Os resultados desta importante pesquisa, que busca dar uma resposta completa aos principais desafios que os CFOs japoneses enfrentam, não apenas localmente, mas globalmente, constituem um ponto de referência ideal para as empresas sul-americanas que, com algumas nuances, estão enfrentando eventos com características similares.

Em linhas gerais, podemos dizer que as respostas dos CFOs variam em função do porte da empresa e do setor analisado, bem como do tempo que suas empresas levariam para se recuperar da crise atual e retornar à trajetória de crescimento. Além disso, é notória a mudança de foco que os CFOs estão adotando para a determinação de um propósito corporativo com forte ligação ao aspecto social, e a convergência para alguns critérios cujas demandas vêm aumentando com a crise sanitária, especialmente aqueles relacionados às questões sociais, ambientais e de governança corporativa (ESG). E essa conclusão não é algo novo para os líderes sul-americanos, cujas respostas a várias pesquisas realizadas pela KPMG na América do Sul mostram que essa tendência se tornou um novo paradigma global. O abandono de grandes fundos de investimento das iniciativas que geram um impacto negativo no meio ambiente tem sido, de fato, um dos principais impulsionadores do investimento responsável,

uma vez que a nova estrutura global está cada vez mais atrelada a um conjunto crescente de regulamentações relacionadas à sustentabilidade, para consumidores que exigem publicamente que as empresas vão além do gesto simbólico para realizar ações reais, e a executivos de alto nível que, a partir de agora, serão avaliados e recompensados por seus avanços nesses objetivos (ESG), já que sua incorporação resulta em uma clara vantagem competitiva.

As práticas associadas aos princípios de ESG estão se tornando até mesmo um pré-requisito essencial tanto para a retenção de funcionários e recrutamento de novos talentos quanto para o fortalecimento da marca e a captação de recursos (financiamento), criando assim um círculo virtuoso que afeta todos os envolvidos na relação econômica positivamente (empresas, funcionários, clientes, investidores etc.). Na verdade, quando os CFOs participantes foram questionados sobre a promoção do valor corporativo, 52% das empresas com receita igual ou superior a ¥ 3 bilhões optaram por “harmonizar a busca da responsabilidade social corporativa com o desempenho econômico”, enquanto as 48% restantes optaram por um maior “compromisso com os stakeholders”. Além disso, é importante mencionar que antes mesmo dos princípios de ESG se tornarem fatores importantes, muitas empresas japonesas já haviam incorporado o conceito de “contribuição social” na sua visão corporativa. Para fins de comparação, os resultados do último CEO Outlook da KPMG² mostraram que executivos sul-americanos aumentaram seu interesse por esses princípios (de ESG) de maneira similar e estão agindo de acordo.

De fato, cerca de **71% dos CEOs sul-americanos** que participaram deste estudo garantiram que buscarão manter as conquistas de sustentabilidade alcançadas durante a crise, enquanto mais de 60% estão focando cada vez mais o componente social dos seus programas de ESG, com o objetivo de dar uma resposta real e direta às demandas atuais, algo que também se destaca entre os

CFOs japoneses, que se tornaram mais conscientes do impacto social das ações de suas empresas, levando-os a ampliar a definição e avaliação do sucesso empresarial além do objetivo financeiro.

Outro elemento que explica o interesse crescente das empresas japonesas por ESG é que o Japão tinha, em 25 de março de 2021, o maior número de empresas comprometidas com as recomendações sobre mudanças climáticas da TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) do mundo.

Da mesma forma, espera-se que as empresas japonesas sediadas na América do Sul implementem diversas iniciativas voltadas para responder às demandas sociais e dos demais grupos de interesse relacionadas à ESG, já que uma parte importante da cultura empresarial japonesa está relacionada justamente à “contribuição social”, e porque há espaço disponível na América do Sul para as empresas japonesas darem uma contribuição importante nesse sentido (por exemplo, a proteção da floresta amazônica, etc.).

Em termos de crescimento, **71% dos CFOs japoneses** estão otimistas e acreditam que o desempenho de suas empresas vai se recuperar para os níveis anteriores à crise em menos de dois anos.



1. “Japan CFO Survey 2020. Edição Especial da COVID-19”, KPMG Japão, janeiro de 2021.

2. “CEO Outlook América do Sul 2020. Edição Especial da COVID-19”, KPMG na América do Sul, 2020.

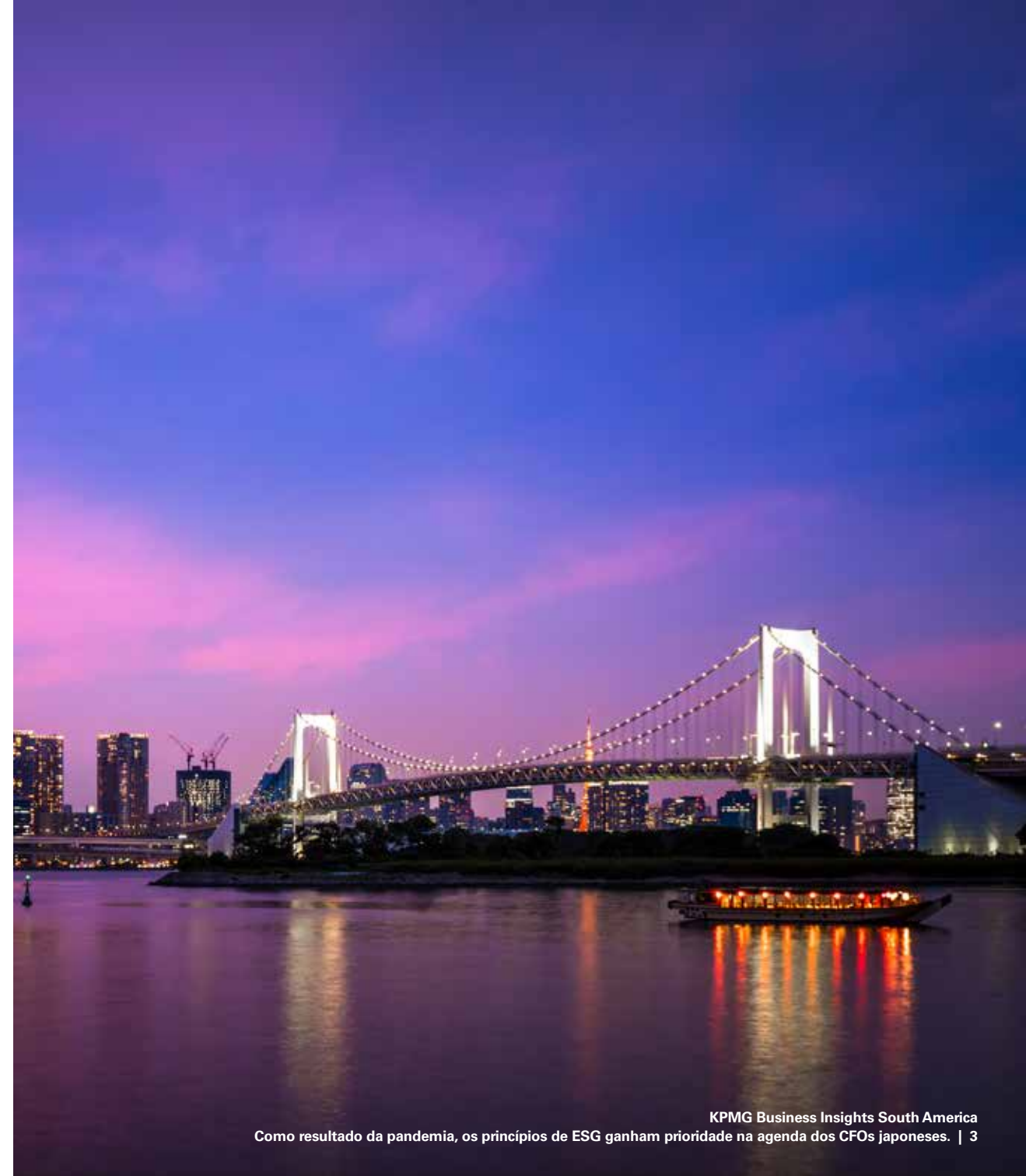
Paralelamente, uma parcela importante dos CFOs concordou que seu papel ganhou relevância durante a pandemia, especialmente nas áreas de gestão de desempenho e projeções (67%), financiamento corporativo (40%) e gerenciamento de custos (38%). O anteriormente exposto, além de representar uma mudança drástica na abordagem estratégica das empresas no que tange às respostas coletadas na pesquisa de 2019 – onde 80% dos CFOs observaram que a prioridade, até esse momento, era a gestão de talentos – destaca que, com a queda no resultado operacional e maior incerteza provocada pela pandemia, o foco dos executivos mudou para outras atividades mais relacionadas com a situação econômica da empresa, fazendo com que os CFOs ganhassem peso dentro dessas atividades.

Nesses pontos, embora haja um paralelo com os executivos sul-americanos – já que **53% deles acreditam que suas organizações crescerão nos próximos três anos**, segundo os resultados do CEO Outlook 2020 da KPMG, percebe-se uma maior convergência com as perspectivas apresentadas pelos CEOs das empresas sediadas nos países desenvolvidos – onde 68% acreditam que suas empresas crescerão no próximo triênio, algo lógico se considerarmos tanto a semelhança de sua situação social, política e econômica, como a resiliência e adaptabilidade de suas expectativas frente aos efeitos provocados por uma crise. Além disso, 59% dos CFOs dessas empresas afirmaram que estão implementando várias análises de cenários para seus planos de negócios, enquanto outros 23% fazem isso com simulações de políticas de capital. Em resposta a este ponto, os especialistas em Gestão Financeira Global da KPMG Japão garantiram que o ponto mais importante para atingir seus objetivos de crescimento é garantir a liquidez da empresa. A incerteza prevalente nas projeções de desempenho futuro e nos planos de negócios contém um risco crescente que poderá acabar com as fontes de financiamento externo, destacando que os níveis de liquidez corporativa serão

fundamentais nesse novo ambiente. Em meio à importância crescente dos princípios de ESG, **56% dos CFOs japoneses destacaram a melhoria na conscientização dos funcionários como um elemento crucial para a promoção do valor corporativo, seguida pela promoção de tecnologia e digitalização (46%).**

Isso é algo natural como resultado do aumento inesperado no trabalho remoto (83% dos CFOs japoneses comentaram que “organizar o ambiente de trabalho para o trabalho remoto” era a política de resposta mais comum, enquanto outros 59% afirmaram que buscavam melhorar as instalações para evitar infecções entre os funcionários), bem como das mudanças radicais ocorridas nos hábitos de consumo com a crise e que transformaram a maneira na qual as pessoas se relacionam com as marcas. No entanto, esse resultado não é exclusivo das empresas japonesas, mas uma tendência que se acelerou com a pandemia em todo o mundo. De fato, seguindo a pesquisa global da KPMG com executivos ao redor do mundo citada anteriormente, a digitalização das operações por meio da incorporação da tecnologia e o estabelecimento do próximo modelo operacional das empresas evoluiu drasticamente durante a crise sanitária para 32% dos CEOs sul-americanos e para 30% dos CEOs do resto do mundo, trazendo consigo avanços que, de outra forma, levariam anos para serem obtidos. Na verdade, uma parcela importante dos executivos sul-americanos (**61% afirmou estar destinando a maior parcela dos seus investimentos para a inovação** e aquisição de tecnologia como parte do processo de transformação estratégica necessário para atingir os objetivos de crescimento).

Finalmente, é importante esclarecer que os resultados apresentados neste artigo, com base na última pesquisa com CFOs japoneses, não esgotam as semelhanças que podem ser encontradas com as preocupações e expectativas que os executivos de empresas sul-americanas mantêm, principalmente em relação à pandemia atual e





Ser especialista transforma negócios

Nosso conhecimento e nossa atuação nas especificações de diferentes empresas nos conduzem a decisões acertadas diante dos desafios de cada setor.

#KPMGTransforma

© 2020 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & legal S.A.S., sociedades colombianas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza.
Derechos reservados.

à chamada "fase de recuperação" (que parece estar cada vez mais atrasada, com a chegada constante de novas "ondas" de infecções). Considerando o anteriormente exposto, os elementos detalhados neste artigo visam fornecer uma visão precisa dos CFOs japoneses, os desafios que eles esperam e suas expectativas no curto e médio prazo, especialmente levando em conta uma crise sanitária persistente e a incerteza relacionada ao processo global de vacinação.

Esse ponto de vista também é um elemento fundamental que as empresas sul-americanas devem considerar tanto para o desenho de suas estratégias de desenvolvimento no novo ambiente, quanto para impulsionar seus objetivos de crescimento durante a fase de recuperação. As empresas e o capital privado são os principais determinantes ou fatores para a produtividade, o investimento e o crescimento econômico das nações, bem como o elemento fundamental para sair desta crise de maneira rápida e leve. Infelizmente, de acordo com a pesquisa mencionada³, apenas 2% dos CFOs japoneses garantiram que a América Latina é "a principal área geográfica na qual estão realizando uma análise para a realização de novas fusões e aquisições". No entanto, é de se esperar que, uma vez superada a pandemia da COVID-19, os investimentos das empresas japonesas na América do Sul aumentem, considerando a abundância de recursos disponíveis na região e a atração que eles geram.

3. Ibidem, página 1.