



# A sustentabilidade e os critérios de ESG como prioridade na agenda dos CFOs japoneses

**Por: Yoshinori Amano**

Sócio-diretor Líder da Prática Japonesa da KPMG no Brasil e na América do Sul

**Business Insights - Série de artigos**

**Edição Nº29 | Agosto • 2022**



**Após os efeitos prolongados da pandemia de Covid-19, as empresas japonesas se preparam para redefinir suas estratégias e seu propósito corporativo, à luz de novas demandas, principalmente em termos de sustentabilidade.**

Na edição de 2020 da pesquisa KPMG com CFOs de empresas japonesas (“**KPMG Japan CFO Survey 2020**”<sup>1</sup>), as respostas dos entrevistados foram orientadas para a redefinição do **propósito corporativo, especialmente nos aspectos sociais, ambientais e de governança corporativa (ESG)**. Desde a pandemia, o peso dessas demandas tem se tornado mais significativo e, atualmente, os pilares ESG constituem um referencial para a elaboração de qualquer estratégia organizacional que pretenda ser bem-sucedida e gerar valor para seus acionistas.

Quase como uma extensão dessas conclusões, a edição de 2021 do mesmo estudo (“**KPMG Japan CFO Survey 2021**”<sup>2</sup>) corroborou a tendência, mostrando que os CFOs japoneses estão muito interessados nesses aspectos e começam a ver os fatores *não financeiros* como componentes essenciais na criação de valor corporativo. É assim que a gestão do **capital**

**humano** (77%), as **mudanças climáticas** (69%), a **diversidade** (53%) e o **capital intelectual** (34%) sobressaem cada vez mais entre as principais preocupações dos CFOs japoneses em termos de sustentabilidade e geração de valor. No entanto, essa preocupação não é exclusiva desses líderes: resultados similares foram observados em outras pesquisas realizadas pela KPMG ao redor do mundo, especialmente na **América do Sul**, uma das regiões mais comprometidas com o meio ambiente e as mudanças climáticas. Na última edição da pesquisa **KPMG CEO Outlook**<sup>3</sup> 45% dos executivos sul-americanos que participaram do estudo afirmaram que estão buscando meios de assegurar os ganhos de sustentabilidade obtidos durante a pandemia (especialmente a mudança para critérios de ESG) e investirão entre 6% e 10% da receita de suas empresas em programas que as tornem mais sustentáveis.

Em termos de **mudanças climáticas**, as empresas japonesas demonstraram um grande progresso em relação a 2020, quando apenas 18% dos CFOs participantes garantiram que suas empresas estavam incorporando ativamente as recomendações da *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). **Em 2021, esse número subiu para 46%**, com uma maior tendência à medição e gestão das emissões de gases de efeito de estufa (25% em 2020 vs. 34% em 2021), à descarbonização das fontes de energia (12% vs. 30%), ao investimento em fontes renováveis (19% vs. 22%) e na priorização das mudanças climáticas como estratégia de negócios (26% vs. 32%). Vale observar que, assim como os CEOs **sul-americanos** (82%), os CEOs japoneses (77%) consideram os incentivos governamentais muito importantes para implementar ações mais amplas no enfrentamento das mudanças climáticas.

**Os CEOs japoneses (77%) consideram os incentivos governamentais muito importantes para implementar ações mais amplas no enfrentamento das mudanças climáticas**



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

2 “KPMG Japan CFO Survey 2021”, KPMG Japan, dezembro de 2021.

3 “KPMG 2021 CEO Outlook: América do Sul. Crescimento, propósito e responsabilidades compartilhadas”, KPMG América do Sul, 2021.

Paralelamente, 64% dos CFOs japoneses indicaram que **os aspectos relacionados à sustentabilidade são uma prioridade e um requisito para o projeto da estratégia de negócios**, especialmente em empresas “grandes” (> 500 bilhões de ienes), que são as mais sensíveis ou expostas a este problema. A maioria dessas empresas tem atuação multinacional e seus negócios são afetados por regras e regulamentos em relação aos quais essas organizações devem se adaptar. Esse grupo de empresas também é o que tem mais desenvolvido a revisão e reorganização do seu portfólio de produtos/negócios com base na “transformação sustentável” (SX), que exige a adaptação do ciclo produtivo da empresa, da sua primeira fase (obtenção da matéria-prima) até o consumo e o descarte final, contando, por exemplo, com a utilização de **fontes de energia renováveis** e a **economia circular**. Neste sentido, a pesquisa constatou que 71% dos CFOs de empresas com faturamento anual superior a três trilhões de ienes e 43% daquelas com faturamento entre 500 bilhões e três trilhões de ienes já estão nesse processo; aquelas que estão adotando uma postura de “esperar para ver” (“*wait and see*”) compõem os **dois terços** restantes e pertencem ao grupo de menor faturamento anual da amostra analisada. Dentre estas, a maior parte não está considerando a possibilidade de efetuar mudanças nesse sentido no curto prazo. Comparativamente, apenas 11% das empresas com faturamento inferior a 100 bilhões de ienes e 34% daquelas com faturamento entre 100 e 500 bilhões de ienes estão adaptando e transformando seus portfólios de negócios com o objetivo de contribuir para a construção de uma cadeia de valor mais sustentável.

Consistentemente, há um hiato entre as respostas das empresas que priorizam SX e as que adotam uma postura de “esperar para ver”: enquanto as primeiras encontram suas principais dificuldades na execução e planejamento das estratégias (59%), aquelas que ainda “esperam” indicam que sua principal desvantagem é o entendimento e a avaliação dessa tendência (62%). Da mesma forma, o grupo que prioriza a SX promove investimentos associados ao meio ambiente, à “transformação digital” (DX) – com foco em tecnologias que podem explorar dados e oferecer vantagem competitiva nesse sentido – e em recursos humanos – que são necessários para obter o retorno esperado sobre os investimentos em DX–, **entendendo que as estratégias de sustentabilidade estão intimamente ligadas a um melhor gerenciamento de riscos** (68%); já o segundo grupo, em sua maioria, mostra indecisão sobre como proceder (51%) e ignora (ou não apoia) a relação inerente entre os conceitos de sustentabilidade e gerenciamento de riscos (76%). Em relação

a esses resultados, vale ressaltar que as empresas sul-americanas também destacaram a importância de promover a transformação digital, principalmente por meio da cooperação e de alianças com outras empresas (ponto destacado por 81% dos executivos sul-americanos na última **CEO Outlook da KPMG**), uma ênfase que resultou recentemente em um aumento substancial dos investimentos regionais em novas tecnologias, mas também em uma maior capacitação do capital humano.

Da mesma forma, na última edição da pesquisa, os CFOs destacaram os impactos das mudanças climáticas, dos atrasos nas metas de descarbonização, da violação de leis, da poluição ambiental e da violação de direitos humanos como os riscos mais importantes enfrentados atualmente. Embora essa classificação coincida **apenas parcialmente** com as ameaças destacadas pelos CEOs sul-americanos na última edição do **KPMG CEO Outlook 2021**, no qual a disrupção causada por novas tecnologias e a cadeia de suprimentos surgiram como as mais importantes, isso sugere que as mudanças climáticas continuam sendo um risco claro, que deve ser enfrentado. No entanto, as respostas evidenciam que os CFOs japoneses ponderam, cada vez mais, as questões de sustentabilidade nas suas agendas e avaliam como gerenciá-las para mitigar seus impactos. Mas ainda há muito a ser feito nesse sentido, pois 54% admitiram não saber projetar e executar atividades de gerenciamento de risco vinculando os fatores de sustentabilidade relevantes; eles também apontaram a relevância da atualização contínua dos sistemas de gerenciamento de risco nessa nova situação, com forte apoio na colaboração e integração das áreas de risco e sustentabilidade, a abordagem constante aos novos riscos associados a essa temática e, particularmente, o desenvolvimento de um sistema de gestão global de riscos associados à sustentabilidade, entre outras iniciativas.

Relativamente ao ponto anterior, e em termos de financiamento sustentável, **apenas 11% das empresas responderam que estão emitindo ou considerando seriamente a emissão de ESG/green bonds**; 29% só fariam isso se houvesse benefícios fiscais; e 49% não consideram isso atualmente ou planejam fazê-lo no curto e médio prazos. Logicamente, esses números mudam com o tamanho da empresa, sendo o grupo de grandes empresas e multinacionais o que mais emite esse tipo de títulos ou tem maior probabilidade de fazê-lo, novamente, devido às regras e regulamentos transfronteiriços que eles devem cumprir em outras jurisdições ou como requisito para acessar financiamento. Além disso, a pesquisa mostrou



que boa parte dos CFOs (46%) concorda que a implementação de “avaliações e classificações de ESG” aumentará os custos de financiamento, devido à adoção mais ampla de avaliações de ESG por investidores institucionais, o que certamente afetará as empresas com pontuações baixas nas métricas de ESG. Da mesma forma, considerando a crise da Covid-19, os resultados da pesquisa de 2020 revelaram que os CFOs estavam focados em “revisar seu caixa e equivalentes de caixa” como medida prioritária de financiamento corporativo. Na edição de 2021, os CFOs parecem estar mais focados no “reforço da gestão de fundos das subsidiárias” e na “governança financeira” como forma de financiamento da sua atividade, sobretudo nas grandes empresas, nas quais os fundos podem ser gerenciados de maneira centralizada, para posteriormente serem transferidos para as subsidiárias na forma de dividendos.

Finalmente, se há um resultado a ser destacado como conclusão da edição de 2021 da pesquisa da KPMG com CFOs japoneses, **é o crescimento e a transformação que a função do CFO está passando.** Isso fica evidente entre as pesquisas realizadas em 2019 e 2021, cuja comparação permite observar um aumento significativo na área de atuação dos CFOs, dando passos firmes em aspectos como “estratégia e planejamento de TI” (que passou de 22% para 37%); “gerenciamento de risco” (de 28% a 41%); “estratégia de negócios” (17% a 26%); e “planejamento de negócios” (de 48% a 59%). Embora algumas dessas mudanças possam responder tanto aos níveis de incerteza altos e duradouros causados pela pandemia quanto pelo número crescente de CFOs focados na agenda de DX e no uso de novas tecnologias aplicadas à gestão, **o reconhecimento dos fatores não financeiros e critérios de ESG como partes centrais de uma nova maneira de gerenciar os riscos e impulsionar a criação de valor corporativo** também tem sido importante. Uma premissa que, à luz dos resultados derivados de outros estudos realizados pela KPMG, é compartilhada com os executivos das empresas sul-americanas e com o propósito de contribuir para a construção de uma economia mais sustentável.



# É hora de transformar insights em oportunidades



Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, Torre A, 6th - 12th floor - ZIP CODE: 04583-110 - São Paulo, SP / Brazil.

© 2022 KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada. Todos os direitos reservados.COM211255

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.