



El Niño sob a lente da governança: da previsibilidade à resiliência operacional e financeira

Antecipar-se é transformar a incerteza em vantagem estratégica.

Carta de abertura

A análise a seguir, desenvolvida pelos especialistas da Protiviti Brasil, apresenta uma avaliação dos potenciais impactos do fenômeno climático El Niño sob a perspectiva da gestão de riscos, da governança corporativa e da continuidade dos negócios.

Em um cenário em que eventos climáticos exercem influência crescente sobre a economia, a geopolítica, as cadeias de suprimentos e o ambiente regulatório, compreender seus impactos tornou-se um elemento essencial para a tomada de decisões estratégicas. Este material estabelece uma conexão entre dados climáticos, riscos corporativos, exigências regulatórias e práticas de governança, oferecendo subsídios para o planejamento de respostas, o fortalecimento da resiliência organizacional e a evolução das estruturas de controle.

Mais do que analisar os efeitos do El Niño, esta publicação busca apoiar líderes e organizações na incorporação de cenários climáticos à gestão estratégica de riscos, promovendo uma visão integrada entre sustentabilidade, continuidade dos negócios e geração de valor.

Na Protiviti, acreditamos que transformar conhecimento técnico em recomendações práticas é fundamental para fortalecer a capacidade das organizações de antecipar desafios e responder com agilidade às mudanças do ambiente de negócios.

Esperamos que esta análise seja uma referência útil para apoiar decisões mais resilientes, sustentáveis e preparadas para os riscos emergentes.

Boa leitura!



Heloisa Macari

Diretora Geral | Protiviti Brasil

Sumário Executivo

A volatilidade climática deixou de ser uma externalidade para se tornar uma variável central no P&L. O fenômeno El Niño, frequentemente relegado a um campo estritamente meteorológico, emergiu como um vetor de risco sistêmico capaz de comprometer a viabilidade de contratos de longo prazo e a continuidade das operações.

O período atual propõe uma mudança de paradigma: a transição de uma postura reativa — baseada em "gestão de eventos isolados" — para um modelo de monitoramento contínuo, em especial de riscos. Para executivos decisores, a resiliência não reside apenas em mitigar danos, mas na capacidade de antecipar o efeito dominó na cadeia de suprimentos e ajustar a estratégia de governança corporativa em conformidade com a nova realidade hídrica e térmica do planeta.

“A resiliência não reside apenas em mitigar danos, mas na capacidade de antecipar o efeito dominó na cadeia de suprimentos e ajustar a estratégia.”



A tese do "imponderável" vs. governança estratégica

Por que compreender e antecipar o fenômeno é o fator decisor para a preservação de valor organizacional? A resposta está na resiliência para responder ao evento, acelerando o processo de retomada.

Empresas de classe mundial compreendem que os riscos climáticos são, primordialmente, riscos de governança. Quando um fornecedor estratégico cessa atividades por questões climáticas, a falha não é do clima, a falha é do processo de seleção e mapeamento de redundâncias. Antecipar-se permite que a instância decisória:

- **Blindar o valuation:** mitigar a queda de valor de mercado associada à interrupção inesperada da operação.
- **Otimizar a alocação de capital:** direcionar investimentos para ativos de infraestrutura que demonstram maior resiliência aos ciclos climáticos.
- **Garantir o compliance contratual:** estruturar cláusulas de Force Majeure baseadas em dados científicos, reduzindo a exposição a litígios e quebras de fornecimento.

Fortalecer a governança e a conduta ética: promover uma cultura organizacional pautada pela integridade, transparência, responsabilidade e respeito aos stakeholders, assegurando que as decisões relacionadas aos riscos climáticos sejam tomadas de forma ética, responsável e alinhada às melhores práticas de governança corporativa.



Matriz de inteligência estratégica

Esta matriz sumariza um painel de reflexão para a alta gestão, transpondo dados de autoridade (como WMO, NOAA e FGV IBRE) para a agenda do C-level.

Setor estruturante	O "Ponto Cego" (Risco Latente)	Implicação no P&L / Governança	Insight de Governança
Agroindústria & Trading	O hiato entre o planejamento estratégico e a dinâmica climática atual.	Volatilidade no hedge e descumprimento de contratos de entrega.	Se a estratégia da organização de safra depende de modelos antigos, ela ainda é válida para o ciclo climático atual?
Utilities & Infraestrutura	Degradação acelerada de ativos críticos (risco de obsolescência técnica).	Aumento exponencial de Opex em manutenção e falha de compliance.	O plano de CapEx considera a aceleração da depreciação física provocada por extremos?
Mineração & Indústria	Dependência energética refém do ciclo hídrico.	Interrupção operacional e perda de licença social para operar.	Qual o nível de exposição real a um racionamento de energia em cenário de estresse hídrico?
Varejo & Manufatura	O efeito cascata do fornecedor de nível 2.	Quebra de cadeia (Supply Chain) sem estoque ou contingência.	A análise de risco da organização termina no nível 1 ou mapeia a criticidade do gargalo logístico?
Governança Geral (GRC)	O viés de "evento isolado" na gestão de crise.	Incapacidade de resposta rápida e dano reputacional.	O conselho trata o risco climático como pontual ou como pauta permanente?

Perspectiva 360º: o preparo como diferencial competitivo

A história recente, com impactos severos observados desde o El Niño de 1997/98 até os eventos de 2015 e 2016, ensina que o preparo organizacional é medido pelo seu "ponto mais fraco".

O preparo 360º atual exige a integração de:

- **Dados e ciência:** adoção de modelos preditivos que substituem a intuição por probabilidade estatística.
- **Cultura de risco:** educação dos níveis operacionais sobre a importância da resiliência, garantindo que o reporte de falhas potenciais seja rápido e não punitivo.
- **Visão sistêmica:** compreender que o El Niño atua como um acelerador de ineficiências pré-existentes na organização.

Ética, transparência e responsabilização: incentivar uma cultura baseada na integridade, no respeito e na prestação de contas, assegurando que informações sobre riscos sejam comunicadas de forma transparente, decisões sejam tomadas com responsabilidade e todos os colaboradores atuem de maneira ética na prevenção, mitigação e resposta aos impactos climáticos.



Próximos passos: GRC, apetite ao risco e riscos tecnológicos

A estrutura de governança deve evoluir para um estágio onde o compliance climático é integrado à estratégia de tecnologia e GRC:

1 - Tecnologia de monitoramento: implementar dashboards que cruzem dados de agências meteorológicas com o fluxo de produção em tempo real.

2 - Gestão de crise proativa: realizar tabletop exercises (simulados) focados em cenários de interrupção total de fornecimento por crise climática.

3 - Capacitação e desenvolvimento de competências: promover treinamentos contínuos para lideranças e equipes sobre gestão de riscos climáticos, resposta a crises, continuidade dos negócios e tomada de decisão baseada em dados, fortalecendo a cultura de prevenção, resiliência e responsabilidade organizacional.

Integração com riscos corporativos: com o aumento da complexidade do ambiente de riscos, a Gestão de Continuidade de Negócios pode ser complementada com uma visão de Riscos Corporativos, possibilitando uma maior resiliência do ambiente de negócios.

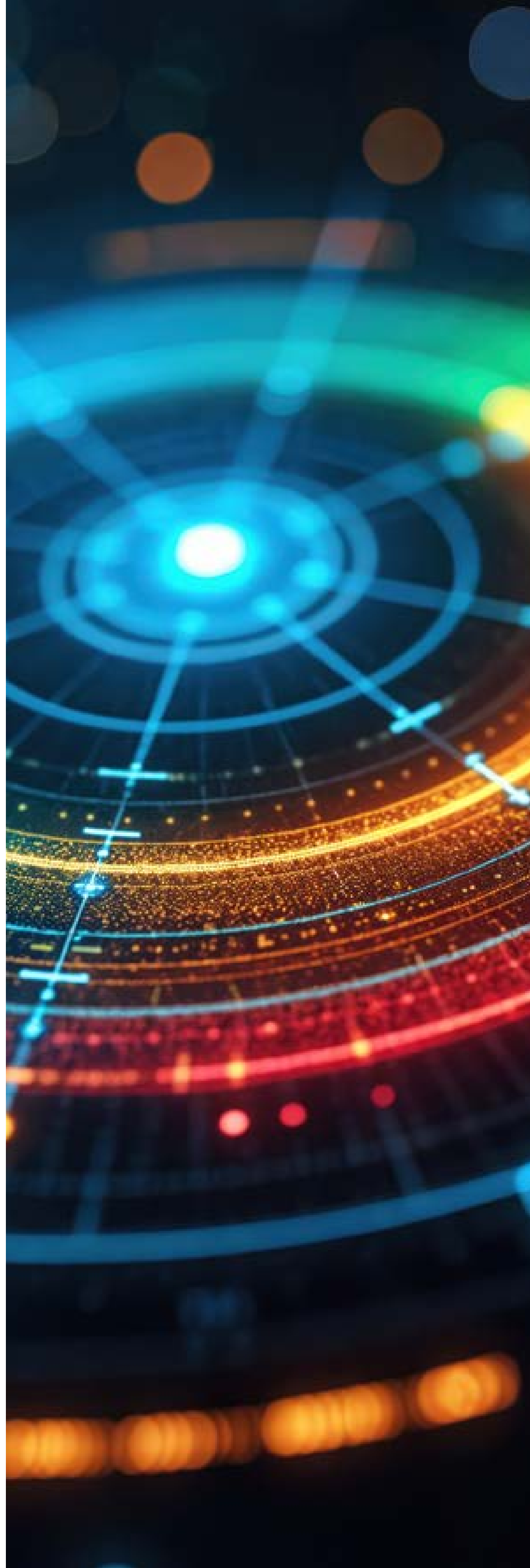


Considerações finais: a visão consultiva independente

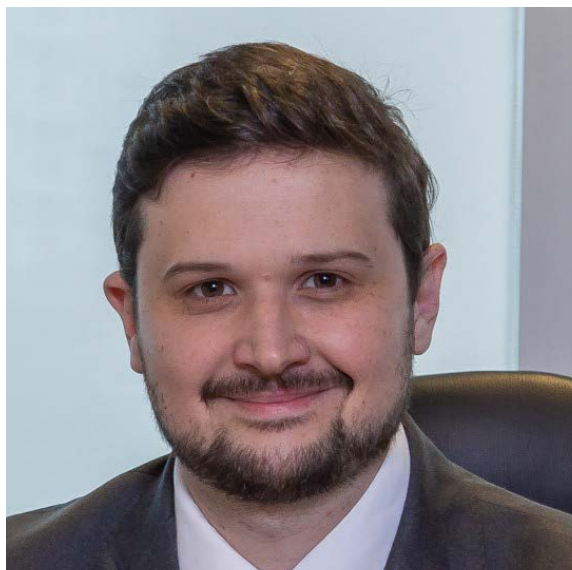
A maior ameaça à longevidade de uma organização não é o evento climático em si, mas a crença de que a estrutura atual é "suficientemente resiliente".

Nosso papel é atuar como o elemento sensibilizador, questionando as premissas de planejamento que, embora funcionassem no passado, tornaram-se obsoletas na economia da incerteza. A consultoria não somente aponta o risco, ela redesenha a arquitetura de governança para que a organização se torne, por definição, resiliente ao inesperado.

O seu plano de continuidade de negócio sobrevive à previsibilidade do imponderável? A governança que o trouxe até aqui é a mesma que o levará ao próximo ciclo de crescimento?



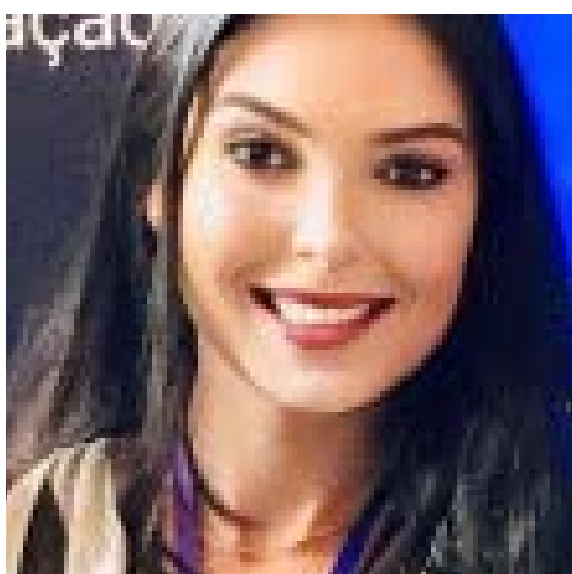
Sobre os autores



Bruno Ferola

Diretor de Forensics & Integrity

Atua na liderança de projetos que vão desde a estruturação de Programas de Compliance e ESG, até apurações internas, investigações corporativas e avaliações de riscos. Também desenvolve soluções integradas em governança, cibersegurança, segurança patrimonial e uso de tecnologia aplicada à conformidade, sempre com independência, rigor técnico e foco na geração de valor para os clientes.



Cíntia Soares

Diretora de Market Entry & Expansion

Em sua trajetória executiva à frente de Mercados na Protiviti Brasil, Cíntia impulsiona o crescimento sustentável e a alavancagem de receita em ecossistemas de alta complexidade, tendo como pilares estratégicos a atuação especializada em Agronegócio, Healthcare e Life Sciences. Sua liderança une precisão analítica e visão de longo prazo, posicionando-se como a bússola que orienta a expansão da consultoria. Ao conduzir o mapeamento macroeconômico, setorial e regulatório, Cíntia evidencia e direciona a viabilidade de expansão e as estratégias de market entry e consolidação. Com uma visão orientada ao crescimento sustentável, conecta a Inteligência de Mercado às frentes de Marketing, Comercial, Novos Negócios e Growth, transformando análises profundas em alavancas de receita e valor corporativo.



Daniela Coelho

Diretora de Risk Advisory

Lidera as iniciativas e soluções relacionadas Gestão de Riscos e Continuidade de Negócios na Protiviti Brasil. Sua atuação envolve o direcionamento dos times para entregar um gerenciamento efetivo aos clientes, seja na identificação e qualificação dos riscos, assim como na preparação e resiliência das organizações para situações de ruptura e crises. Possui experiência em outras temáticas que contemplam ESG e Gestão de Riscos em Supply Chain.

protiviti®

www.protiviti.com.br