

Gestão de riscos climáticos em empresas estatais e familiares: a experiência da Josapar diante da enchente de 2024 no Rio Grande do Sul

Marcus Hadler

Diretor Administrativo Financeiro da Josapar / marcus.hadler@josapar.com.br

1. Introdução

As mudanças climáticas intensificam a ocorrência de eventos extremos, impondo novos desafios às organizações em todo o mundo. No Brasil, enchentes, secas e tempestades vêm afetando cada vez mais os setores produtivos e logísticos, demandando respostas inovadoras das empresas.

A catástrofe climática de maio de 2024 no Rio Grande do Sul configurou-se como um marco de devastação, com chuvas equivalentes a um terço da média anual em apenas seis dias. Entre as organizações atingidas, destaca-se a Josapar, empresa alimentícia com mais de cem anos de história, cujas unidades operacionais foram diretamente impactadas pela elevação do nível da Lagoa dos Patos, do Canal São Gonçalo e do Arroio Pelotas.

Diante desse cenário, o presente artigo busca analisar como a Josapar respondeu a esse evento extremo, mobilizando planos de contingência, comitês de crise e recursos financeiros, a fim de assegurar a continuidade de suas operações.

2. Fundamentação teórica

2.1. Gestão de riscos empresariais e mudanças climáticas

A literatura em gestão de riscos empresariais destaca que riscos ambientais e climáticos devem ser incorporados às estratégias de governança corporativa. A abordagem tradicional de seguro e recuperação pós-desastre já não é suficiente diante da recorrência de eventos extremos (UNDRR, 2022).

Modelos de resiliência organizacional recomendam a antecipação, mitigação e adaptação contínua (ISO 31000, 2018).

2.2. Continuidade operacional

Os planos de continuidade operacional (PCO) envolvem a análise prévia de vulnerabilidades, a definição de rotas alternativas logísticas, redundância em sistemas de comunicação e a manutenção de capital de giro. Empresas que adotam estruturas de resposta ágil tendem a reduzir significativamente perdas em contextos críticos.

2.3. Governança em empresas familiares

A literatura sobre empresas familiares brasileiras ressalta o desafio de conciliar tradição e inovação. Muitas vezes, estruturas de governança são enxutas e centralizadas, o que pode dificultar respostas rápidas, mas também favorecer decisões ágeis quando há coesão entre diretores e conselhos (Lodi, 2019).

3. Metodologia

Este trabalho utiliza uma abordagem qualitativa e descritiva, baseada em análise da apresentação da Josapar no “1º Fórum de Auditoria em Sustentabilidade e Mudanças Climáticas das UAIGs de Empresas Estatais”, realizado nos dias 9 e 10 de setembro de 2025 no BNDES. O material foi interpretado à luz da literatura sobre gestão de riscos, continuidade de negócios e mudanças climáticas.

4. Resultados e discussão

4.1. Contextualização histórica da Josapar

A Josapar iniciou suas atividades em 1922, a partir da visão empreendedora do imigrante português Joaquim Oliveira. Atualmente, a empresa conta com cerca de 1.500 colaboradores, operando em diversas unidades no Brasil, com forte presença no setor de alimentos e insumos agrícolas. Entre suas principais marcas estão o Arroz Tio João, feijão Meu Bijú, e adubos, como Organo Mineral NPK nº 1 e Biofertil.

Sua estrutura de governança é paradoxal: por um lado, é uma sociedade anônima de capital aberto (de direito), e por outro, de fato, uma empresa de gestão familiar em sua terceira geração. Com seis diretorias executivas abaixo dos quatro administradores estatutários e estrutura hierárquica enxuta, algumas áreas da organização centralizam funções, como por exemplo: auditoria, gestão de riscos, *compliance* e ouvidoria — todas ligadas à diretoria financeira.

4.2. O evento climático de maio de 2024

O Rio Grande do Sul enfrentou sua maior enchente desde 1941, com precipitações que superaram 700 mm em menos de uma semana. O impacto foi devastador: mais de 14 trilhões de litros de água escoaram para o Lago Guaíba, elevando níveis em rios, lagoas e canais interligados.

No caso da Josapar, a unidade de fertilizantes localizada no bairro Areal, em Pelotas, ficou submersa por quase 30 dias devido ao transbordamento do Arroio Pelotas e do Canal São Gonçalo. O episódio comprometeu faturamento, estoques, logística e acesso de colaboradores.

4.3. Resposta emergencial e comitê de crise

A empresa ativou seu comitê de crise — estrutura já testada durante a pandemia da COVID-19 —, composto por representantes de, no mínimo, duas diretorias. Entre as medidas emergenciais destacam-se:

- Monitoramento contínuo de níveis hídricos por régua de medição e boias em Rio Grande;
- Criação de acesso secundário para logística;
- Ativação de depósitos temporários em outros locais para remoção de estoques;
- Manutenção parcial da operação de faturamento;
- Apoio direto aos colaboradores, com transporte, distribuição de cestas básicas e auxílio financeiro de R\$ 5.100,00 a funcionários atingidos.

4.4. Continuidade operacional e lições aprendidas

A experiência evidenciou pontos críticos de atenção para a empresa:

- Logística: necessidade de modais e rotas alternativas para canal de vendas e distribuição;
- Recursos Humanos: apoio social e psicológico aos trabalhadores;
- Sistemas de comunicação: redundância via satélite (dados) via nuvem (servidores de ERP e ferramentas de *backup*);
- Seguros: atualização das coberturas securitárias ao risco efetivo;
- Finanças: manutenção de caixa robusto como garantia de capital de giro.

A resposta rápida e articulada da Josapar demonstra uma maturidade crescente em gestão de riscos, mesmo dentro de uma estrutura familiar e centralizada.

4.5. Perspectivas futuras: a nova planta industrial

Como medida estratégica de mitigação de riscos, a empresa pôs em curso a construção de uma nova planta de fertilizantes em Rio Grande, com apoio direto do BNDES. O investimento previsto é de aproximadamente R\$ 200 milhões, com início das obras em 2025 e da operação em 2027. Essa expansão reforça a busca por maior segurança geográfica e logística.

5. Considerações finais

A análise da experiência da Josapar diante da enchente de 2024 revela como empresas brasileiras precisam integrar a gestão de riscos climáticos às suas estratégias centrais. A resposta da organização — marcada pela ativação de comitês de crise, planos de contingência e suporte aos colaboradores — evidencia a importância de estruturas resilientes e adaptativas.

Do ponto de vista teórico, o caso confirma a relevância de conceitos de continuidade operacional e governança organizacional aplicados a contextos de desastres ambientais. Do ponto de vista prático, reforça a necessidade de diversificação geográfica, redundância tecnológica e políticas de apoio social como componentes essenciais da resiliência empresarial.

Assim, este estudo contribui para o debate sobre sustentabilidade corporativa e evidencia que, em tempos de mudanças climáticas, a resiliência organizacional não é apenas vantagem competitiva, mas condição para a sobrevivência.

Referências

ISO. ISO 31000: Risk management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.

JOSAPAR. *1º Fórum de Auditoria em Sustentabilidade e Mudanças Climáticas das UAIGS de Empresas Estatais*. Apresentação institucional. 2025.

UNDRR – United Nations Office for Disaster Risk Reduction. *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction*. Geneva: UNDRR, 2022.

CONTROLADORIA-GERAL
DA UNIÃO