



Unidade Penha Itapira

GRUPO PENHA COMPLETA 65 ANOS DE HISTÓRIA MARCADA POR TRADIÇÃO, INOVAÇÃO E EXPANSÃO

Ao concluir aporte superior a R\$ 200 milhões em Itapira-SP, a empresa chega a 360 mil toneladas anuais de capacidade de produção de embalagens de papelão ondulado, consolida modelo integrado entre reciclagem, papel e conversão e prepara nova etapa de crescimento para além da matriz paulista

POR FERNANDA CAPO
Especial para *O Papel*

Uma das características que atravessam os 65 anos do Grupo Penha é a recorrência com que uma necessidade identificada ao longo da cadeia produtiva acaba se convertendo em uma nova frente de atuação. Foi assim, inclusive, no início da história.

Antes de se tornar um grupo industrial presente em quatro

estados brasileiros, com fábricas de papel, unidades de embalagens, operações de recuperação de aparas, atividade agroflorestal, transporte e estruturas de apoio, a trajetória da companhia começou em 1961, fruto da união de 15 sócios de origem japonesa que acreditaram no potencial do mercado de embalagens de papelão. Naquele período, o Brasil vivia um intenso processo



GRUPO PENHA

Carlos Edson Shiguematsu, CEO do Grupo Penha: “Valorizar as pessoas é o principal valor da empresa, seja atendendo os clientes da melhor forma possível ou valorizando nossos colaboradores”

de industrialização, e as embalagens de papelão ainda eram um recurso escasso.

Na época, iniciou-se uma busca por fábricas que estivessem à venda no interior paulista. Em meio às oportunidades encontradas, uma empresa em Itapira-SP despertou o interesse: a Fábrica de Papel e Papelão Nossa Senhora da Penha, batizada em homenagem à padroeira do município. Em atividade desde 1948, o negócio reunia características atrativas, destacando-se pela localização estratégica e pelas boas condições de negociação, fatores que contribuíram para a decisão de compra.

A empresa adquirida era significativamente diferente daquela que se desenvolveria nas décadas seguintes. Produzia papel e papelão maciço e atendia, entre outras demandas locais, a atividades como a fabricação de malas e chapéus. Nos primeiros anos sob o novo controle, a operação gradualmente deixou o pa-

pelão compacto, ampliou a fabricação de papéis destinados a embalagens utilizando, naquele período, fibras provenientes do bagaço de cana, e começou a construir a especialização que definiria sua trajetória.

Em 1969, o direcionamento estratégico para o papelão ondulado se consolidou com a aquisição de sua primeira ondulateira da fabricante nacional Barban. A linha histórica do Grupo Penha identifica esse momento como o início de uma especialização que seria seguida, ao longo das décadas, por sucessivos ciclos de modernização, automação e ampliação de escala.

Carlos Edson Shiguematsu, CEO do Grupo Penha, integrante de uma das famílias acionistas e testemunha direta de boa parte dessa transformação, guarda na memória histórias que ajudam a dimensionar a distância entre aquela operação e a estrutura atual. Ele **iniciou sua trajetória na empresa como estagiário, passou por diversas diretorias** e, em **2012**, assumiu o comando da companhia como **CEO**.

A transformação da fábrica se confundiu, ao longo dos anos, com a própria relação construída com Itapira. Um dos símbolos mais singulares dessa proximidade é o tradicional “apito da Penha”, acionado pelo vapor da caldeira e usado

durante décadas pelos moradores como referência para diferentes horários do dia e para as trocas de turno.

Em uma época em que a cidade era menor e a rotina industrial tinha presença ainda mais marcante no cotidiano local, famílias orientavam as crianças que brincavam nas ruas a retornar para casa quando o apito soasse à noite. Quando o antigo equipamento deixou temporariamente de funcionar e foi substituído internamente por uma sirene, a reação da comunidade surpreendeu até mesmo a empresa. Aquilo que havia começado como recurso operacional havia se transformado em parte da memória coletiva.

“A Penha recuperou o equipamento. O apito voltou a soar, e a história chegou a despertar o interesse da imprensa regional”, explica Shiguematsu. Entretanto, a dimensão atual é outra. Dados institucionais da companhia apontam mais de dez unidades presentes em São Paulo, Paraná, Minas Gerais e Bahia e aproximadamente 2,6 mil colaboradores. A capacidade consolidada de produção de embalagens de papelão ondulado alcança hoje cerca de 360 mil toneladas anuais.

No entanto, entre a antiga fábrica em que chapas secavam ao sol e a estrutura industrial atual, não há uma trajetória linear. O crescimento foi marcado por decisões que, em diferentes momentos,

exigiram da Penha investimentos elevados em relação ao seu porte, mudança de tecnologia, ampliação de competências e disposição para assumir riscos. Alguns desses movimentos foram arriscados, mas, ao mesmo tempo, seriam justamente eles que estabeleceriam as bases para os ciclos posteriores de crescimento.



Da especialização em papelão ondulado aos grandes saltos tecnológicos

A influência japonesa entre os controladores do Grupo Penha é frequentemente associada à cultura organizacional da empresa, mas seu reflexo na trajetória industrial vai além da origem familiar.

No início da década de 1970, dirigentes da companhia viajaram para diferentes polos industriais nos Estados Unidos, Europa e Japão. O objetivo era observar tecnologias, processos e modelos operacionais que pudessem orientar a próxima etapa de desenvolvimento.

No Japão, encontraram uma configuração que se aproximava da estratégia que começavam a imaginar para a Penha. Enquanto o mercado brasileiro ainda era fortemente marcado por pedidos de grande volume, a indústria japonesa já trabalhava com lotes menores, *lead-time* rápido e flexibilidade em realizar mudanças ligeiras entre ordens de produção.

Para uma companhia que ainda estava no início de sua trajetória, o modelo oferecia outra possibilidade: desenvolver flexibilidade operacional e se diferenciar pela capacidade de atender a pedidos menores, com agilidade e proximidade do cliente. Shiguematsu resume o princípio construído naquele momento como a capacidade de “entregar a embalagem no momento que o cliente precisa”, dentro das especificações e da qualidade exigida.

A estratégia se materializou em 1976, quando a Penha importou do Japão uma estrutura industrial que incluía a

onduladeira Uchida D3 e a impressora Marumatsu. Além do incremento de capacidade, o novo parque trouxe maior agilidade para realizar trocas de pedidos e de cores, especialmente a partir da evolução da impressão flexográfica.

A própria companhia identifica 1976 como um ano de seus grandes saltos tecnológicos e estruturais: naquele período, sua capacidade de produção mensal saltou de 300 para 2 mil toneladas.

Embora a dimensão do projeto e o aporte financeiro representassem riscos, Shiguematsu lembra que a ousadia e a coragem dos fundadores foram fundamentais para expandir o negócio e fortalecer sua competitividade. Esse sucesso foi fruto de um trabalho integrado entre as áreas comercial e industrial, projetando a Penha como uma grande referência no setor.

A década seguinte acrescentou uma nova camada à transformação industrial. Nos anos de 1980, a Penha investiu em equipamentos, avançou na informatização dos processos e incorporou à gestão os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), aproximando a produção de conceitos de administração participativa e melhoria contínua. Foi também neste período que a exigência de determinados clientes começou a antecipar um desafio que, décadas depois, se tornaria central para toda a cadeia de papelão ondulado: o desempenho da embalagem em linhas industriais altamente automatizadas.

Shiguematsu recorda particularmente uma experiência vivida nos anos 1980. Na época, a Penha decidiu abraçar o mercado farmacêutico, um segmento reconhecido pelo alto nível de exigência, pela complexidade dos processos e pelo elevado grau de automação.

Aceitar o desafio provocou uma importante transformação interna. Para cumprir os rigorosos requisitos da indústria farmacêutica, a companhia aprimorou processos, revisou projetos, alterou características das caixas, fortaleceu os controles industriais e ampliou os investimentos na capacitação dos operadores.

Mais do que conquistar um novo mercado, o desafio impulsionou uma evolução em toda a organização. “Ao abraçar esse desafio, nós crescemos e elevamos o nosso nível em todos os sentidos”, resume Shiguematsu.

A preocupação com impressão e acabamento acompanhou essa evolução. Ao longo das décadas, a Penha acumulou conhecimentos em flexografia e desenvolveu uma presença relevante em segmentos nos quais qualidade gráfica, regularidade de impressão e precisão de conversão assumem papel cada vez mais importante na especificação da embalagem.

O movimento seguinte de maior escala ocorreu em 1996, quando a companhia iniciou uma nova expansão dentro da matriz de Itapira. A operação incorporou um nível de automação significativamente superior ao que existia no complexo até então. Código de barras, transportadores por roletes, movimentação automatizada de chapas, sistemas de distribuição para impressoras, amarração de fardos e paletização passaram a integrar a nova unidade.

Diferentemente do primeiro grande ciclo, concentrado em equipamentos japoneses, o projeto reuniu máquinas provenientes de outros países como Estados Unidos, Alemanha e França.

A expansão dos anos de 1990 praticamente dobrou novamente a produção. Ao mesmo tempo, trouxe redução de custos e uma estrutura industrial muito mais automatizada.

Essa disposição para investir antes que a demanda estivesse completamente acomodada encontra paralelo no ciclo concluído em 2026. Há, no entanto, uma diferença essencial: enquanto nos primeiros movimentos a Penha ainda construía sua capacidade de conversão, no início dos anos 2000 a expansão das embalagens passou a expor outra vulnerabilidade. Quanto mais caixas a companhia produzia, maior se tornava sua necessidade de comprar papel no mercado, o crescimento da conversão começava, assim, a exigir uma nova configuração industrial.

Integração vertical amplia escala e segurança de abastecimento

No final da década de 1990 e início da seguinte, o volume de papel adquirido pela Penha alcançava proporções relevantes. **Maurício Ferreira Andrade**, diretor Comercial, recorda que somente a operação de Itapira chegou a comprar aproximadamente 11 mil toneladas por mês.

A dependência do mercado passou, portanto, a representar um risco para a continuidade do próprio crescimento das embalagens. Uma interrupção de fornecimento ou menor disponibilidade de papel poderia limitar volumes já contratados na conversão.

A primeira grande operação desse processo foi incorporada em 2004, em Coronel Vivida, no Paraná. A unidade tinha escala bastante reduzida para os padrões atuais. Produzia aproximadamente 300 toneladas mensais e demandava investimentos significativos. Para a Penha, contudo, oferecia uma maneira de ingressar no negócio de papéis sem assumir imediatamente o custo de um projeto industrial de grande porte.

Segundo Andrade, a lógica naquele momento era aprender. A companhia conhecia profundamente a conversão, mas ainda precisava formar competências no processo papelero.

A transformação posterior da unidade evidencia a dimensão do desenvolvimento realizado. De aproximadamente 300 toneladas mensais quando foi adquiri-



Maurício Ferreira Andrade, Diretor Comercial do Grupo Penha: “A Penha sempre teve essa marca da sustentabilidade, desde o começo: usar material reciclado, ter impacto social e desenvolver soluções sustentáveis”

da, Coronel Vivida alcança hoje cerca de 5,5 mil toneladas por mês, dedicadas ao abastecimento das operações de embalagens do Grupo.

O processo que poderia avançar gradualmente mudou de escala já em 2005, quando surgiu a oportunidade de adquirir uma fábrica significativamente maior em Santo Amaro, na Bahia que produzia, naquele momento, algo próximo de 1,8 a 2,3 mil toneladas mensais. Assumir um ativo no Recôncavo Baiano, para uma companhia em que a principal base estava no interior de São Paulo, seria um grande desafio.

Havia, contudo, uma combinação de fatores favoráveis. A fábrica trazia escala, e os estudos logísticos indicavam

viabilidade para integrar sua produção à demanda do Grupo. Além disso, Santo Amaro possuía importância econômica local. Shiguematsu recorda o envolvimento de lideranças da região e o interesse pela retomada e continuidade das atividades industriais.

A aquisição, portanto, combinava uma decisão empresarial com a preservação de uma operação relevante para o município, uma fábrica que produz hoje aproximadamente 11 mil toneladas mensais. O resultado da aquisição de Santo Amaro, somado à evolução de Coronel Vivida, transformou a posição da Penha na cadeia produtiva. “Foi quando ocorreu a maior virada na empresa, porque, a partir dali, tínhamos matéria-prima própria”, pontua Shiguematsu.

A estratégia estabelecida naquele período permanece perceptível na organização industrial atual. Conforme explica Andrade, o planejamento historicamente prioriza a expansão das embalagens e posteriormente ajusta a oferta de papel para acompanhar esse crescimento.

Hoje, Coronel Vivida abastece Itapira, enquanto Santo Amaro fornece integralmente papel para a operação de embalagens de Feira de Santana. Parte do excedente da fábrica baiana é comercializada nas regiões Norte e Nordeste e outros volumes seguem para a matriz paulista.



Planta Santo Amaro



Coronel Vivida

A integração com papel, porém, produziu uma nova necessidade. Se a embalagem dependia do papel, a fábrica de papel reciclado dependia do abastecimento de aparas. Diante desse desafio, em 2006, o Grupo incorporou na Bahia a operação que se tornaria o DANSPE.

Inicialmente localizada em Salvador-BA e depois transferida para Simões Filho, na Região Metropolitana, a unidade evoluiu de uma estrutura dedicada à compra do material recuperado para desempenhar também atividades de triagem e qualificação das fibras.

A função é particularmente relevante para papelarias que utilizam matéria-prima reciclada, uma vez que diferentes fontes e categorias de aparas apresentam propriedades distintas. A separação permite adequar o mix de fibras às características mecânicas requeridas, ampliar a faixa de gramaturas e desenvolver papéis destinados a diferentes aplicações.

Atualmente, o DANSPE possui capacidade de captação de aproximadamente 5 mil toneladas por mês, ou 60 mil toneladas anuais. A dimensão deve ser observada diante da necessidade total das fábricas: Santo Amaro demanda entre 145 mil e 150 mil toneladas de aparas por ano, enquanto a operação

paranaense utiliza aproximadamente 70 mil a 75 mil toneladas anuais.

A rede de fornecimento é diversificada. Reúne aparistas, grandes redes varejistas, recicladores, indústrias, fornecedores independentes, *startups* relacionadas à coleta residencial e em condomínios e cooperativas. As principais cooperativas da Bahia representam cerca de 30% da capacidade do DANSPE.

Nesse ponto, a lógica de integração industrial encontra uma dimensão social direta. A estimativa apresentada pelo Grupo é de que a cadeia relacionada às cooperativas e aos fornecedores independentes alcance aproximadamente 2 mil famílias. Pelos volumes de materiais comercializados, a companhia calcula uma geração adicional de renda de aproximadamente 1,5 salários-mínimos mensais para essas famílias.

A circularidade, portanto, não se limita ao retorno da fibra ao processo produtivo. Está associada também à estrutura econômica formada em torno da coleta, separação e comercialização dos materiais pós-consumo.

Outro ativo incorporado ao complexo baiano acabaria se transformando em parte relevante da estratégia energética. A Penha AgroFlorestal mantém atualmente 4.724 hectares destinados à

produção de biomassa, com destaque para o cultivo de bambu. As áreas vieram junto com os ativos de Santo Amaro. Na gestão anterior, parte das operações de corte e transporte ainda era realizada de forma manual. A Penha iniciou um processo de mecanização semelhante ao utilizado em operações florestais de eucalipto, adaptando equipamentos para o manejo do bambu.

Após o corte, o material é picado e utilizado como biomassa para geração de vapor nas caldeiras da fábrica de papel. Segundo a empresa, o rápido crescimento da espécie e a mecanização permitiram construir uma alternativa competitiva em relação ao eucalipto. Esta estrutura reforçou um modelo em que diferentes componentes da operação se complementam: aparas retornam como fibra, bambu é convertido em energia para o processo papelero e o papel segue para as plantas de embalagens.

A expansão geográfica prosseguiu. Em 2013, o Grupo adquiriu a unidade de embalagens de Feira de Santana, consolidando uma estrutura de conversão no Nordeste próxima à fábrica de papel de Santo Amaro. Em 2020, ingressou no transporte rodoviário com a Penha Transportes. Em 2022, incorporou Jacutinga, em Minas Gerais, sua unidade de embalagens mais recente.

Forma-se, assim, a configuração atual do Grupo Penha: três fábricas de embalagens: Itapira, Feira de Santana e Jacutinga; duas fábricas de papel: Coronei Vivida e Santo Amaro; e operações complementares ligadas à recuperação de aparas, agrofloresta e transporte.

As unidades de conversão desempenham funções distintas dentro desse mapa. Itapira constitui a principal estrutura industrial e atende especialmente a mercados do Sudeste, Sul e Centro-Oeste. Feira de Santana está direcionada à Região Nordeste. Jacutinga, ainda de menor escala, possui mix concentrado em pequenos volumes e acessórios de embalagens.



Planta de Jacutinga

Essa configuração ajuda a compreender por que o mais recente ciclo de modernização em Itapira assumiu dimensão superior a simples instalação de uma nova linha. O avanço de capacidade exigia que ondulação, conversão, movimentação de materiais, controle de qualidade e expedição evoluíssem em conjunto.

Aos 65 anos, o Grupo Penha efetivou recentes investimentos que elevaram Itapira a um novo patamar tecnológico e representaram um dos maiores movimentos industriais de sua trajetória. Com aporte superior a R\$ 200 milhões, o projeto ampliou em aproximadamente 12 mil m² a área fabril da matriz de Itapira e envolveu perto de dois anos de implantação.

A expansão física foi acompanhada por novos equipamentos, sistemas de automação e movimentação, novas linhas auxiliares, estrutura para recolhimento dos recortes gerados durante o processo e modernização da expedição, com novas docas e adequações capazes de acompanhar o aumento de produção.

A dimensão logística da instalação indica a escalada do projeto. Entre 13 e 19 de agosto de 2025, 51 veículos chegaram à unidade transportando componentes provenientes de diferentes países para a montagem da nova onduladeira. Mais de 150 profissionais diretos e indiretos estiveram envolvidos no período de ampliação.

Com a conclusão dos investimentos, a capacidade produtiva de Itapira aumentou em aproximadamente 40%, enquanto a capacidade consolidada das operações de embalagens do Grupo alcançou cerca de 360 mil toneladas anuais.

O centro tecnológico da expansão é uma nova onduladeira da Mitsubishi Heavy Industries (MHI). Trata-se da segunda linha instalada no parque de Itapira e da primeira corrugadora da geração *New Global Corrugator* (NGC), instalada na América do Sul. A máquina possui 2,5 metros de largura, configuração *singlewall* e *double cut-off*. No *dry-end* foi projetada para operar até 400 metros por minuto, enquanto as emendas podem alcançar velocidade de 584 metros por minuto. A linha utiliza ainda sistema de troca de pedidos sem *gap*, solução que busca diminuir perdas e manter a continuidade de em transições entre ordens de produção.

Para uma fábrica, cujo perfil de atendimento historicamente valoriza flexibilidade, lotes variados e velocidade nas mudanças de pedido, essas características ganham importância além da capacidade nominal.

A relação entre Penha e Mitsubishi tampouco começa nesse projeto. A companhia já possuía outra onduladeira do fabricante, instalada cerca de uma década antes, além de linhas EVOL de conversão

flexográfica. A nova NGC representa, portanto, uma retomada em escala mais avançada de uma relação tecnológica que remete inclusive ao primeiro grande ciclo de equipamentos japoneses adquirido pela empresa nos anos 1970.

Há uma coincidência histórica interessante nesse movimento. Depois de construir sua primeira grande modernização sobre máquinas japonesas, passar por equipamentos americanos, suíços e europeus no ciclo de 1996 e ampliar progressivamente o parque com diferentes tecnologias, a Penha retorna à engenharia japonesa justamente no investimento que marca seus 65 anos.

A NGC também incorpora uma solução específica para acompanhamento de defeitos nas ondas. O *Defect Flute Detector* (DFD) é instalado antes da coladeira e consegue identificar pequenas áreas de delaminação. O sistema acompanha a posição do defeito ao longo da linha para que aquele trecho seja retirado automaticamente após o corte, reduzindo o risco de que o material avance até etapas posteriores ou provoque enrosocos durante a operação em alta velocidade.

O controle de qualidade da chapa foi aprofundado com outra tecnologia pioneira no continente. A nova onduladeira recebeu o Valmet IQ Quality Control System, primeira entrega do sistema para uma corrugadora nas Américas. A aplicação transfere para o papelão ondulado conceitos de medição e controle utilizados há décadas em máquinas de papel. O pacote fornecido a Penha pela Valmet inclui três *scanners*, medições de umidade por infravermelho e micro-ondas, sistemas de umidificação e controle automático de umidade e empenamento.

Entre os componentes estão sistemas Valmet IQ para medição do empenamento nas empilhadeiras, dois *scanners* de face única com medição infravermelha, outro *scanner*, equipado com sensores de infravermelho e micro-ondas, e quatro dispositivos de umidificação que atuam automaticamente de acordo com o perfil medido.

A função desse conjunto responde a um problema conhecido da indústria de papelão ondulado: variações de umidade entre diferentes papéis ou ao longo da largura da bobina podem produzir tensões distintas durante a ondulação e resultar em chapas empenadas.

Embora uma curvatura pareça pequena aos olhos do consumidor final, seu impacto industrial pode ser significativo. “Quando a chapa está empenada, isso prejudica o desempenho das nossas caixas nos clientes, bem como também prejudica o nosso desempenho interno nas impressoras”, explica **Ébano Leite**, diretor Industrial de Embalagens.

A consequência começa dentro da própria fábrica. Chapas fora da planicidade adequada podem comprometer a alimentação de equipamentos de conversão, reduzir velocidade e gerar refugo. Depois, o mesmo problema pode reaparecer na operação do cliente, especialmente quando a embalagem precisa entrar automaticamente em equipamentos de montagem, envase ou acondicionamento.

Nesse aspecto, o novo sistema cria uma ponte particularmente interessante com a história relatada por Shiguematsu sobre a indústria farmacêutica no final dos anos 1980. Quase quatro décadas atrás, a Penha já enfrentava o desafio de fazer uma caixa funcionar corretamente em uma linha automatizada. A diferença

é que, desde então, a automação avançou por praticamente todos os principais segmentos consumidores.

“Hoje, a grande maioria dos nossos clientes possui linhas automáticas. Isso exige muito mais das embalagens”, afirma Ébano. Planicidade, esquadro, estabilidade dimensional, fechamento e repetibilidade deixaram, portanto, de representar apenas atributos de qualidade do produto para assumir relação direta com a produtividade da indústria que recebe a embalagem.

O outro grande eixo do investimento de Itapira está na conversão. A nova impressora corte e vinco Göpfert, de tecnologia alemã, elevou em aproximadamente 75% a capacidade da unidade para produtos corte e vinco, área que representava um dos gargalos da fábrica antes da expansão.

O equipamento amplia simultaneamente a capacidade e a complexidade gráfica. A impressão em múltiplas cores e a maior precisão de corte aumentam as possibilidades para embalagens nas quais a caixa exerce, além da proteção e da logística, função de comunicação no ponto de venda.

Alimentos, frutas e hortaliças, higiene e limpeza, produtos destinados ao segmento pet e eletroeletrônicos estão entre os mercados apontados pela área Comercial como usuários de soluções dessa natureza. Em muitas dessas aplicações, a

própria embalagem de transporte permanece exposta ao consumidor, demandando melhor definição gráfica, registro de cores e acabamento.

Essa evolução dialoga com uma característica construída pela Penha ao longo das décadas. A companhia desenvolveu especialização em flexografia e passou a atender mercados com diferentes exigências de impressão, acumulando reconhecimentos técnicos na área.

O novo parque também precisa responder a uma carteira diversificada. Segundo Andrade, alimentos correspondem a aproximadamente 47% dos negócios da Penha, enquanto químicos e derivados respondem por cerca de 16% e farmacêuticos por 12%.

A diversidade implica trabalhar simultaneamente com requisitos bastante distintos de resistência, impressão, desenho estrutural, acondicionamento, produtividade nas linhas dos clientes e logística.

Por isso, o aumento de capacidade não poderia se concentrar apenas na onduladeira. O projeto buscou dar fluidez ao conjunto da operação, da entrada dos papéis até a saída das caixas acabadas.

Ao mesmo tempo, a competição no mercado de embalagens deixou há muito de se restringir ao preço por unidade. A Penha associa sua proposta comercial à oferta de serviços como P&D, assistência técnica, logística, treinamento e suporte pós-venda. “O cliente não quer um fornecedor que entregue só a embalagem. Ele quer um fornecedor que entenda as suas necessidades de forma integrada”, resume o diretor da área Comercial. Esse relacionamento ajuda a explicar a própria origem da expansão recente. O crescimento de grandes clientes impulsionou este novo ciclo de crescimento.

O cronograma previa inicialmente a conclusão do investimento no final de 2025, mas a etapa final avançou para 2026. Durante esse intervalo, a companhia precisou administrar com maior atenção seus *lead times* enquanto a demanda continuava crescendo.

“Essa é uma nova etapa de crescimento. A expansão foi necessária tam-

GRUPO PENHA



Ébano Leite, diretor Industrial de Embalagens do Grupo Penha: “Qualquer defeito na embalagem pode parar uma linha do cliente. Por isso, buscamos modernizar o parque para atendê-los com a máxima qualidade possível”

bém pela expansão dos nossos clientes. A gente sentiu que estava no limite, e precisávamos nos antecipar para termos mais capacidade de produção”, afirma Shiguematsu. Com quatro ondulaadeiras, novos equipamentos de conversão e a ampliação física realizada, a avaliação da direção industrial é de que a matriz alcançou um tamanho adequado dentro da configuração atual. Isso significa que o próximo salto relevante do Grupo tende a alterar também a geografia dos investimentos.

Perenidade passa por circularidade, pessoas e um novo mapa de crescimento

A integração que reduziu a exposição ao mercado de papéis e a modernização que ampliou novamente a capacidade de conversão ajudam a explicar a Penha industrial que chega aos 65 anos. A continuidade desse crescimento, porém, coloca diante da companhia desafios que ultrapassam volume e produtividade. Um deles é transformar uma característica já presente na natureza do negócio, o

uso de fibras recicladas, em uma agenda ambiental cada vez mais estruturada e mensurável.

Os produtos fabricados pela companhia, entre papéis, chapas, acessórios e caixas de papelão ondulado, são recicláveis, enquanto as aparas geradas nos próprios processos retornam às fábricas de papel. A estrutura é complementada pela compra de materiais recuperados de cooperativas e outros fornecedores.

A combinação DANSPE, fábricas de papel reciclado, conversão e biomassa cria, portanto, uma circularidade que está diretamente associada ao desenho industrial do Grupo, e não apenas a programas paralelos de sustentabilidade. Nos últimos anos, essa característica começou a ser acompanhada por ferramentas mais formais de avaliação e gestão ESG. A companhia participa de plataformas externas, possui certificações ambientais e de cadeia de custódia e está ampliando sua estrutura de governança relacionada ao tema.

O próximo avanço deverá ocorrer na agenda climática. A Penha trabalha atualmente na conclusão de seu inventário corporativo de gases de efeito estufa. A partir da consolidação dessa base, pretende estabelecer metas de redução de emissões. O planejamento prevê ainda a publicação do primeiro relatório de sustentabilidade do Grupo em 2027.

A dimensão social acompanha características diferentes em cada território. Em Itapira, onde a companhia está inserida há seis décadas e meia, a relação com a comunidade assumiu maior presença por meio de iniciativas culturais, educacionais e esportivas. Em 2026, estão entre os projetos apoiados a Banda Lira Itapireense, Balangandã, Casa das Artes, Coleção Itapira, Pequeno Campeão – Handebol, Circulação Dentro D'Água, Itapira Laboratório Musical e Formação Espaço Garagem.

A companhia mantém ainda apoio ao Clássicos em Cena, ao Bunkyo, em São Paulo. Algumas dessas iniciativas, como Banda Lira Itapireense, Casa das Artes, Coleção Itapira e Balangandã, já apare-

GRUPO PENHA



DANSPE

cem há vários anos no histórico de patrocínios do Grupo. **Lucas Sartorelli**, diretor de Recursos Humanos, estima que apenas os projetos culturais e esportivos apoiados em Itapira alcancem aproximadamente mil crianças e jovens.

O desafio agora é ampliar gradativamente esse impacto para outros territórios, em especial na Bahia. A companhia vem buscando parceiros locais e pretende levar a Santo Amaro novas iniciativas vinculadas à educação por meio do esporte e da cultura.

Em localidades onde ainda não existe um portfólio semelhante de projetos externos, o componente social se manifesta também pelo emprego local, pela formação de mão de obra e pela cadeia de reciclagem. O relacionamento com cooperativas e recicladores independentes na Bahia é uma das expressões mais diretas dessa conexão.

A formação das pessoas dentro da própria organização aparece, de fato, como uma constante na história da Penha. Segundo Sartorelli, a companhia procura contratar parcela relevante do público operacional nas cidades onde mantém suas fábricas. Muitos ingressam com ensino médio, provenientes das redes locais de ensino e sem conhecimento específico sobre os processos de papel e embalagem.

A integração inicial é seguida por formação técnica, treinamento com profissionais internos e programas de desenvolvimento de carreira. Há casos de colaboradores que ingressaram como jovens aprendizes e posteriormente alcançaram posições de liderança, além de executivos que construíram décadas de trajetória dentro do Grupo.

Essa característica ajuda a explicar a retenção. O tempo médio de permanência dos colaboradores se aproxima de dez anos, e a Penha possui profissionais que completaram 25, 40 e até quase 50 anos de casa.

O Jubileu Penha tornou-se o principal símbolo institucional dessa longevidade. Em 2025, 42 colaboradores foram homenageados: 33 completavam 25 anos de companhia e receberam o conjunto



GRUPO PENHA

Lucas Sartorelli, diretor de Recursos Humanos do Grupo Penha: “A manutenção da cultura e do clima, aliada à tecnologia e ao cuidado com as pessoas, é o grande trunfo da Penha para continuar crescendo”

de espadas Daisho; outros nove, com 40 anos de trabalho, receberam esculturas de samurai. Desde sua criação, o evento já havia reconhecido mais de 170 profissionais por trajetórias dessa extensão.

A escolha dos símbolos não é casual. A imagem do samurai e os princípios do Bushido passaram a representar internamente conceitos como honra, lealdade, sinceridade, responsabilidade e compromisso. Para Shiguematsu, essa herança se manifesta menos em referências abstratas à cultura japonesa e mais em comportamentos mantidos ao longo das décadas: cumprir compromissos, preservar relações de confiança, atender a clientes de forma consistente e valorizar os profissionais que construíram suas carreiras dentro da organização.

“Honrar o nome” é uma das expressões utilizadas pelo executivo ao descrever esse conjunto de valores. O cuidado com as pessoas também ganhou programas para diferentes momentos da vida profissional e familiar. Dentre eles está o Penha Bebê que acompanha colaboradores e seus familiares durante a gestação e os primeiros anos de vida das crianças, com orientação de profissionais especializados. Na outra ponta da trajetória está a Trilha da Melhor Idade, desenvolvida para preparar trabalhadores a partir dos 55 anos para a aposentadoria.

A iniciativa aborda planejamento financeiro, saúde, vida familiar, aspectos

personais e construção de projetos para o período em que o trabalho deixa de ser o principal. A preparação pode começar muitos anos antes da saída efetiva, e os participantes são posteriormente convidados a revisitar os planos traçados.

A Trilha foi levada às diferentes unidades do Grupo e passou a representar uma forma de estender o conceito de desenvolvimento para além do tempo estritamente dedicado à carreira dentro da empresa.

Outro movimento em curso procura alterar um perfil historicamente característico da indústria de papel e embalagens: a predominância masculina. A Penha iniciou um trabalho mais estruturado sobre diversidade a partir de uma participação feminina próxima de 8% e estabeleceu como objetivo chegar a 30% de mulheres no quadro até 2030.

A proposta não é apenas ampliar a presença feminina em áreas administrativas. A companhia pretende eliminar barreiras para que mulheres possam ocupar diferentes posições industriais, o que inclui revisão de processos, ergonomia e investimentos em automação para reduzir tarefas dependentes de esforço físico.

A estratégia é acompanhada por rodas de conversa, programas de desenvolvimento e uma frente voltada à formação de futuras lideranças femininas. Nesse sentido, tecnologia e gestão de pessoas voltam a se encontrar. A automação que

aumenta produtividade pode também alterar o perfil das funções industriais e ampliar o universo de profissionais aptos a ocupá-las.

Para Sartorelli, o próximo desafio será adaptar uma indústria que funciona 24 horas por dia a uma geração que chega ao mercado com expectativas diferentes em relação a autonomia, flexibilidade, tecnologia e formas de aprendizagem. Discussões sobre inteligência artificial, novas ferramentas educacionais e revisão das formas de trabalho já aparecem nas iniciativas estratégicas internas. O objetivo, segundo o executivo, é modernizar processos e relações sem perder elementos da cultura que sustentaram o clima organizacional ao longo das décadas.

Modernização e melhoria contínua moldam um futuro de investimentos

Depois do aporte superior a R\$ 200 milhões e do acréscimo de aproximadamente 40% à capacidade de Itapira, a matriz entra em uma fase na qual novos saltos expressivos se tornam mais difíceis dentro do espaço disponível.

A direção industrial considera que a unidade atingiu uma configuração adequada para a estratégia atual e pretende, a partir de agora, descentralizar parte do crescimento, tendo o Nordeste como a primeira frente desse movimento.

Para 2027, o Grupo trabalha na definição de um novo ciclo de investimentos em Feira de Santana, destinado à modernização do parque fabril e à ampliação da capacidade de produção. O montante, os equipamentos que integrarão o projeto e o incremento nominal de capacidade ainda estavam em definição no momento das entrevistas para esta reportagem.

O desenho preserva uma lógica que atravessou diferentes fases dos 65 anos da companhia. A expansão da conversão criou a necessidade de produzir papel. O crescimento do papel exigiu maior controle sobre o fornecimento de aparas e energia. A entrada na Bahia resultou na integração entre Santo Amaro, DANSPE, Penha AgroFlorestal e Feira de Santana. Agora, com Itapira operando em um novo patamar industrial, o crescimento começa novamente a deslocar parte do centro de gravidade para outras unidades.

Essa sucessão de movimentos evidencia o quanto a Penha, que chega aos 65 anos, difere, em escala e tecnologia, da fábrica adquirida em 1961. Onde chapas de papelão eram colocadas para secar ao sol, ondulateira de 2,5 metros, hoje opera a centenas de metros por minuto enquanto *scanners* acompanham variáveis do processo em tempo real. Onde a localização das tubulações dependia da memória de um funcionário, sistemas digitais passam

a registrar dados, controlar qualidade e apoiar decisões. A empresa que buscou uma fábrica porque não conseguia obter caixas passou a integrar recuperação de fibras, fabricação de papel, biomassa renovável, conversão e logística.

Ao mesmo tempo, alguns elementos permaneceram, Itapira continua sendo a referência histórica da companhia. Famílias de colaboradores seguem atravessando gerações dentro da organização. A influência japonesa permanece presente nos valores, nos símbolos e na maneira como a empresa descreve sua relação com clientes, parceiros e profissionais. E o antigo apito da fábrica continua marcando as horas da cidade.

A imagem sintetiza de maneira particular o desafio que se apresenta ao Grupo Penha depois de seis décadas e meia: ampliar escala, tecnologia, profissionalização e presença geográfica sem romper os vínculos construídos ao longo de sua trajetória. Pode-se concluir que aos 65 anos, tradição e inovação deixam de representar forças opostas. São justamente os dois elementos que ajudam a explicar como uma empresa que começou buscando solucionar sua própria necessidade de embalagem chega a um novo ciclo de expansão e se prepara para construir, fora dos limites da matriz paulista, os próximos capítulos de sua história. ■

GRUPO PENHA



Planta Feira de Santana