

## NEGÓCIOS INICIATIVAS PRÉMIOS EXPORTAÇÃO &amp; INTERNACIONALIZAÇÃO

# Inapa: uma empresa com muito papel

Foi fundada em 1965 para fabricar papel. Deixou esse negócio e transformou-se num grande distribuidor de papel, embalagens e comunicação visual. A distribuição de papel foi responsável por 90% do volume de negócios registado em 2022.

FILIPE S. FERNANDES

“Somos um grupo eminentemente internacional. Geramos mais de 95% dos nossos negócios fora de Portugal. Por isso, a nossa presença internacional é determinante para o sucesso do grupo. A otimização do processo de consolidação e integração das operações internacionais existentes, algumas das quais recentemente adquiridas, é atualmente uma prioridade. Podemos, no entanto, considerar a expansão de negócio por aquisição nas áreas de embalagem e comunicação visual (viscom), em linha com o que temos vindo a fazer nos últimos anos”, afirma Frederico Lupi, que no início de junho de 2023 foi cooptado para CEO da holding Inapa, depois da saída de Diogo Rezende, que, durante oito anos, foi o líder executivo da Inapa. O novo CEO era o chief operating officer (COO) da Inapa, grupo em que está desde 2015.

Como empresa distribuidora, um dos grandes desafios da Inapa é chegar com qualidade de produto e de serviço aos mais de 80 mil clientes, gere um portefólio superior a 12 mil referências de papel, 16 mil referências de consumíveis de escritório, 4 mil referências de embalagem e uma gama de soluções para comunicação visual e consumíveis gráficos. A distribuição assegura anualmente a colocação de cerca de setecentas mil toneladas de papel, que é feita por mais de 400 camiões a circular diariamente, que, em média, fa-



A atividade da Inapa inclui a comunicação visual, embalagens e a distribuição de papel.



Luis Faustino

zem cinco mil entregas por dia. Tem 37 armazéns e plataformas logísticas, que representam uma área de armazenagem próxima dos 200 mil metros quadrados.

O sourcing é chave. Frederico Lupi refere a importância do sourcing, que “é chave para a otimização do processo logístico, mas também para a concretização dos nossos princípios de ESG (ambiente, social e governação)”. Acrescenta que “procuramos ter uma rede de abastecimento que nos permita responder às características de cada um dos mercados onde operamos”.

Para atingir estes objetivos, “precisamos de nos abastecer de forma muito ágil, mas eficiente, recorrendo para isso a uma base de relações desenvolvidas ao longo de décadas no mercado e a sistemas e competências avançadas de planeamento de operações”. Frederico Lupi acrescenta que implica também “uma monitorização próxima e exigente aos fornecedores de forma a assegurar as melhores práticas ESG e minimizar a pegada ambiental da nossa ope-

“

**Poderemos considerar a expansão de negócio por aquisição nas áreas de embalagem e comunicação visual (viscom), em linha com o que temos vindo a fazer nos últimos anos.**



FREDERICO LUPI  
CEO do Grupo Inapa

ração. Estes aspetos dependem da existência de competências muito concretas dentro do grupo, implicando a colaboração permanente com profissionais e parceiros altamente especializados.”

Da fundação à internacionalização. Em 1965, foi aprovado o investimento para instalar uma fábrica de papel de imprimir e escrever em Portugal. É constituída a Inapa – Indústria Nacional de Papéis, que tinha como principais promotores a empresa Socel, hoje The Navigator Company, Joaquim Rasteiro (1900-1994), que estava ligado à fábrica de papel Matrena, e Vasco de Quevedo Pessanha (1909-2004).

A unidade fabril foi feita em Setúbal e semi-integrada com uma unidade produtora de celulose, que fornecia a pasta em estado líquido à Inapa. Esta começou a produção de papel em 1969 e entrou na distribuição dez anos depois através da aquisição de empresas distribuidoras. A Inapa manteve-se como produtora de papel até fevereiro de 2000, altura em que vendeu os

seus ativos industriais e centrou a sua atividade na distribuição de papel. Mais tarde alargou a sua atividade a duas novas áreas de negócio, a embalagem e a comunicação visual, que são áreas em que o grupo está atento às oportunidades de aquisição.

A internacionalização da Inapa começou em 1992 por Espanha e, em 1998, fez a aquisição do Grupo Mafipa (França, Bélgica, Luxemburgo, Suíça) e da Tavistock Paper Sales (Inglaterra) e em 2000 com a aquisição de Papier Union, um grande distribuidor de papel alemão, a que se viria adicionar Angola em 2009. Hoje a Inapa está diretamente em sete países e que são a Alemanha, França, a Bélgica, Espanha, Portugal, a Turquia e Angola, mas opera em 10 países. Cerca de 90% da faturação é feita em dois mercados, o alemão e o francês. Portugal representa 4% e concentra 12% dos recursos humanos, que atingem os 1652 empregados, porque a sede é em Lisboa, onde estão instaladas as tecnologias de informação, áreas financeira e administrativa e a gestão de topo. ■

# “Tempos desafiantes mas de progresso”

A posição de liderança na Europa Ocidental, combinada com o percurso de integração e reestruturação em curso, sobretudo na Alemanha, vai permitir consolidar e desenvolver o grupo, defende Frederico Lupi, que em junho de 2023 se tornou o CEO.

O ano de 2022 foi marcado por um grande dinamismo no mercado de papel. “Os primeiros meses do ano caracterizaram-se por um contexto de procura superior à oferta, associado a uma menor disponibilidade de papel”, explica Frederico Lupi, CEO da Inapa, a quem se seguiu o início de “uma fase de contração da procura relacionada com um processo de destocking em toda a cadeia de valor”.

Em termos de balanço final foi o ano em que “materializámos os resultados da estratégia implementada nos anos anteriores, marcada por reestruturações e processos estruturais de aquisições, tendo sido registada uma performance muito satisfatória e um reforço do balanço financeiro do Grupo”, disse Frederico Lupi.

Numa análise ao primeiro semestre de 2023, Frederico Lupi sublinha que se reduziu em cerca de 30% a procura de papel no mercado europeu. “Esta quebra explica-se pela extensão do já referido processo de destocking, mas também por uma redução do consumo. Foi por isso um período de contração acentuada, mas em que foi apresentada uma perfor-

mance superior à média histórica, permitindo reforçar novamente a posição financeira”, refere Frederico Lupi. Neste período, o volume de vendas em toneladas ficou

23,3% abaixo do primeiro semestre de 2022 e as vendas caíram 94,2 milhões de euros, 15,3%, face a igual período de 2022.

## Mais mulheres na gestão

“Têm sido períodos desafiantes, mas também de progresso”, admite Frederico Lupi. Na sua opinião, “os próximos anos, à semelhança dos últimos, deverão ser altamente desafiantes. Acreditamos que a nossa posição de liderança na Europa Ocidental, combinada com o percurso de integração e reestruturação em curso, sobretudo na Alemanha, nos permitirá consolidar a nossa presença, contribuindo positivamente para o desenvolvimento do grupo”.

Um dos vetores importantes para a gestão da Inapa como empresa cotada tem a ver com a igualdade de género, e desde a criação, em 2021, da área de recursos humanos central que se procura harmonizar práticas de igualdade no acesso a condições de trabalho em todas as geografias da Inapa. Em 2022, um em cada três cargos de gestão era ocupado por mulheres e o objetivo é que em 2024 se atinjam os 40%.

A Inapa tem como principais acionistas a Parpública, uma holding do Estado, com 44,89% (33,33% de direitos de voto), a Nova Expressão, holding de Pedro Baltazar, com 10%, o Novo Banco com 6,55% e o BCP com 4,7%, depois de alienação de ações em março e abril de 2023.

A Inapa foi a vencedora do Prémio Internacionalização na categoria de “Grandes Empresas” na 11.ª edição dos Prémios Exportação & Internacionalização, referente a 2021, uma iniciativa do Jornal de Negócios e do Novo Banco, em parceria com a Iberinform Portugal. ■



**Materializámos os resultados da estratégia implementada nos anos anteriores, marcada por reestruturações e processos estruturais de aquisições, tendo sido registada uma performance muito satisfatória e um reforço do balanço financeiro do Grupo.**

FREDERICO LUPI  
CEO da Inapa

D.R.



PRÉMIOS • EXPORTAÇÃO  
& INTERNACIONALIZAÇÃO

novobanco negocios

## Premiar e promover o sucesso exportador das empresas nacionais.

A afirmação progressiva da economia nacional e a melhoria da sua competitividade, numa conjuntura internacional desafiante, dependem em muito da ambição e incremento da capacidade exportadora e da aposta na internacionalização das empresas portuguesas.

O novobanco e o Jornal de Negócios, numa parceria com a Iberinform destinada a premiar e promover o sucesso das empresas nacionais na exportação e internacionalização da sua atividade, lançam a 13ª edição dos Prémios Exportação & Internacionalização.

Estes prémios, destinados a PME e Grandes Empresas, têm duas componentes:

- Prémios Exportação, que distinguem as empresas com melhor performance exportadora;
- Prémios Internacionalização, que premeiam os casos de sucesso na internacionalização.

Saiba mais em:  
[premiosexportacaointernacionalizacao.negocios.pt](http://premiosexportacaointernacionalizacao.negocios.pt)

Iberinform  
Crédito y Caución