



THE  
**NAVIGATOR**  
COMPANY

**Plano Estratégico RH**  
**2026–2028**

UC Direção Estratégica de Pessoas  
10º MBA Executivo

**Prof. Protásio Leão**



**Bruno | Joana | Tiago | Cristina | Guilherme**  
**Silva | Carvalho | Valinho | Vasconcelos | Marques**



# Plano Estratégico 2026–2028

The Navigator Company – Diferenciação Focada na  
Sustentabilidade e Inovação





# Sumário Executivo

- O plano 2026–2028 parte de uma análise profunda da posição competitiva e da conjuntura global em 2025.
- A empresa mantém fundamentos sólidos: integração vertical, inovação e liderança mundial em ESG.

## Duplo desafio estratégico

- Gerir o declínio estrutural do papel de impressão e escrita (UWF).
- Acelerar a transição para uma bioindústria diversificada (tissue e packaging).

## Direção estratégica

Diferenciação focada na sustentabilidade e inovação.

## Prioridades de ação

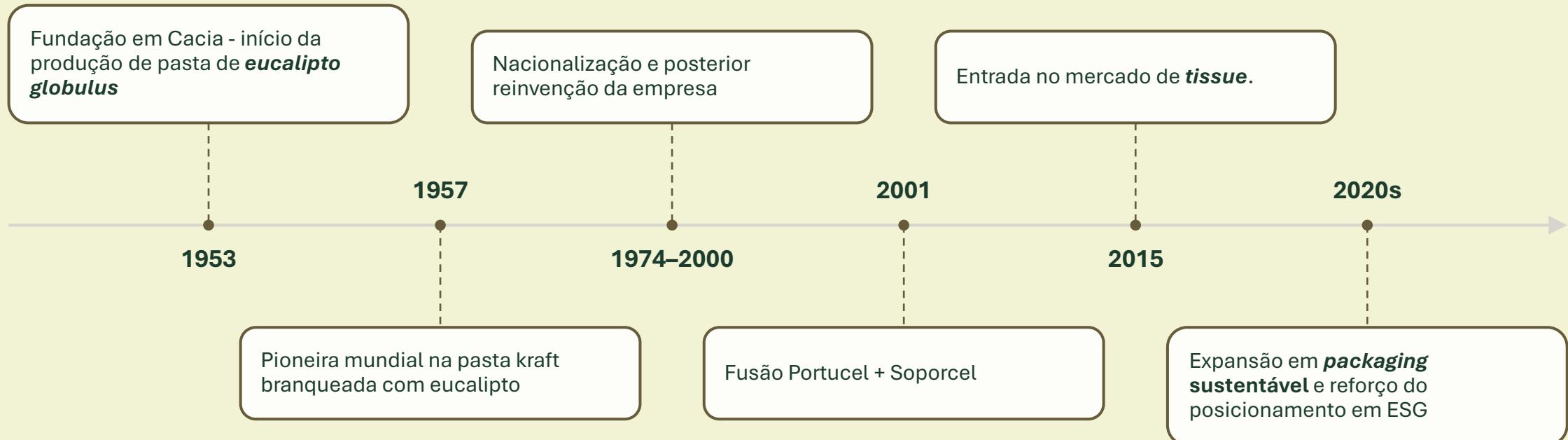
- Expansão em *packaging* sustentável.
- Consolidação e crescimento orgânico em *tissue*.
- Otimização do negócio de papel UWF para gerar fluxo de caixa.

## Objetivo central

Transformar a reputação ESG num ativo comercial e competitivo global



# Breve Histórico da Empresa



# Breve Histórico da Empresa

Presença atual: +130 países | ~105.000 ha de floresta | líder mundial em sustentabilidade ESG.





# Breve Histórico da Empresa



O papel **UWF** (Uncoated Woodfree) da Navigator é um papel premium, não revestido, com elevada brancura, excelente desempenho de impressão e origem sustentável.

**Packaging** – Soluções de embalagem sustentável à base de fibra, concebidas para substituir plásticos, com resistência, qualidade visual e reciclagem.

**Tissue** – Papéis suaves, absorventes e resistentes, produzidos com fibra virgem certificada, garantindo conforto, higiene e sustentabilidade.

# Visão



Liderar a transição para uma bioeconomia de consumo, tornando-nos a referência global em soluções de base florestal que substituem produtos de origem fóssil nos mercados de *packaging* e *tissue*.

# Missão

Acelerar a nossa transformação numa bioindústria diversificada, desenvolvendo e comercializando, de forma inovadora e rentável, soluções de *packaging* e *tissue* que respondam à procura global por produtos sustentáveis e de alta performance.

# Valores



## Sustentabilidade

Pilar central da estratégia de negócio e fator de diferenciação global.



## Inovação

ADN corporativo, materializado no RAIZ e no desenvolvimento contínuo de novos produtos.



## Cooperação

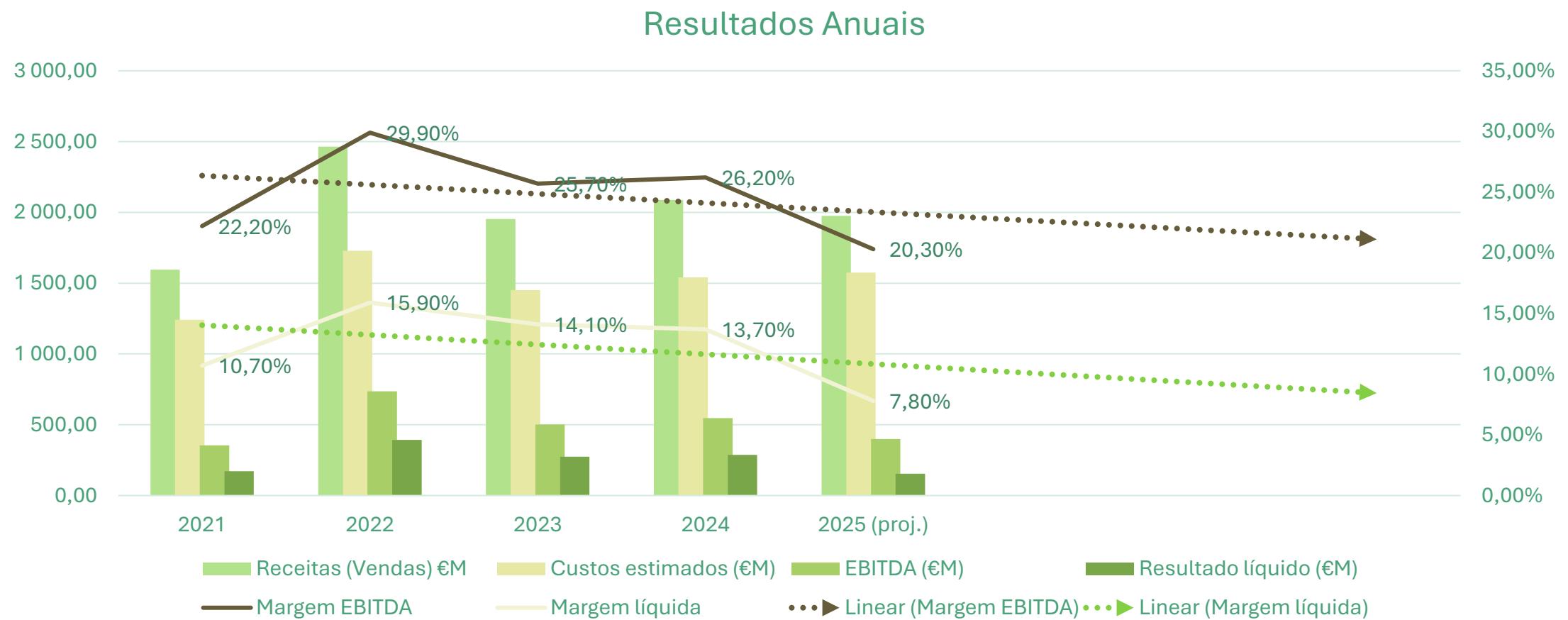
Trabalho em equipa e colaboração transversal como base da cultura interna.



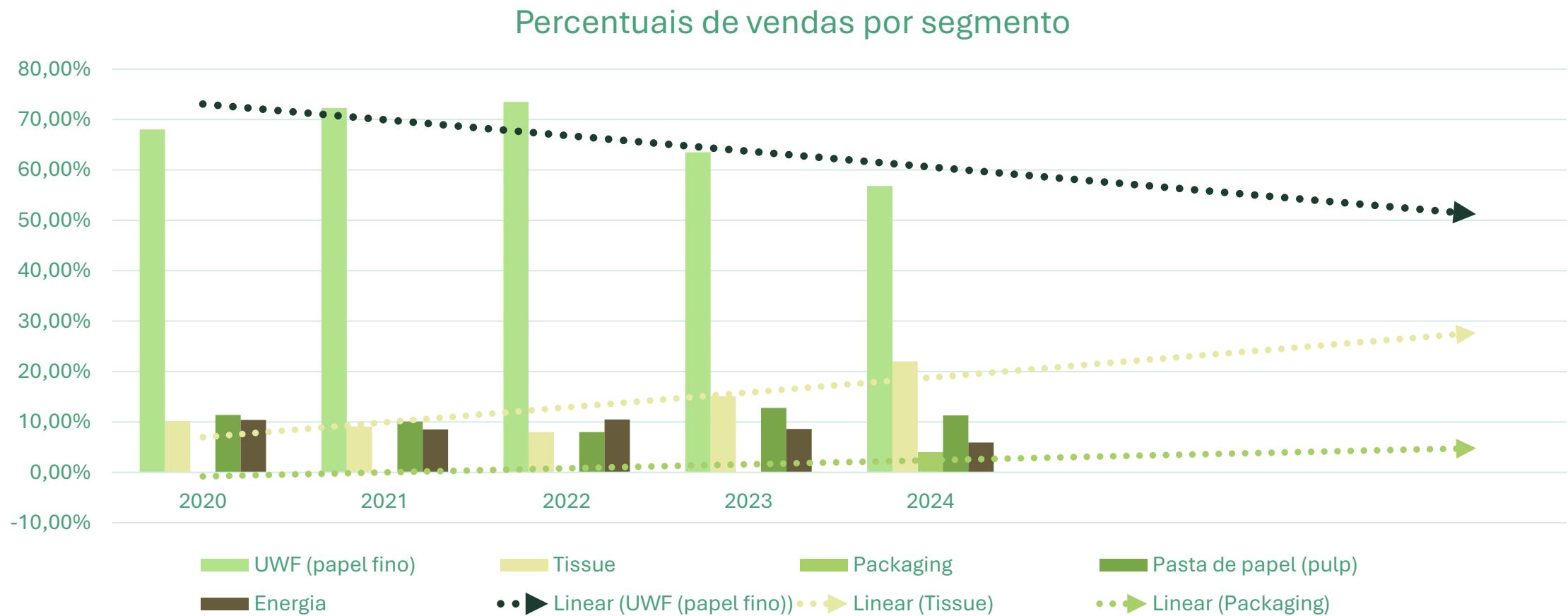
## Proatividade e Ambição

Desafiar o status quo e antecipar tendências de mercado

# Principais Desafios Estratégicos (2025)



# Principais Desafios Estratégicos (2025)



# Modelo de Negócio Futuro (Canvas 2028)

Parcerias principais	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Cliente	Segmento de Cliente
Empresas <b>tecnológicas</b> , universidades e <i>startups</i> de material science.	Gestão de dados e cibersegurança (OT/IT). Inovação em <b>bioproductos</b> e personalização de <i>packaging</i> . Gestão de marcas de consumo e cadeia logística digital.  <b>Recursos Chaves</b>  <b>Big Data &amp; AI Platform</b> , patentes (RAIZ), marca Navigator, base florestal e know-how técnico.	Soluções de base biológica, inovadoras e de alta performance que permitem aos clientes atingir os seus próprios objetivos de sustentabilidade, comprovados por dados de rastreabilidade	De fornecedor para parceiro de transição sustentável, com co-desenvolvimento e rastreabilidade digital.  <b>Canais</b>  Plataformas <b>digitais B2B e B2C</b> , parcerias logísticas e canais diretos.	B2B: Indústrias alimentar, farmacêutica, têxtil e de <i>packaging</i> funcional  B2C: Consumidor final através de marcas de <i>tissue</i> e produtos sustentáveis.
Estrutura de custo		Fontes de receita		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPEX elevado em tecnologia, I&amp;D e marketing;</li> <li>OPEX otimizado por automação</li> </ul>		Reequilíbrio do portfólio: <50% UWF; Crescimento forte em <i>packaging</i> e <i>tissue</i> ; <b>Novas receitas:</b> consultoria ESG e monetização de dados ( <i>insights</i> de sustentabilidade).		

# Resumo

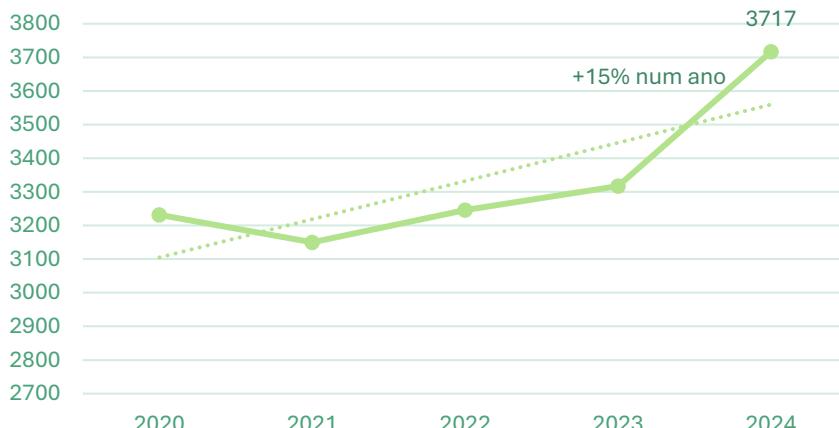
- 🎯 **Foco Estratégico** – Priorizar *tissue, packaging* e novos biomateriais.
- 💰 **Disciplina Financeira** – Proteger margens, reduzir custos e investir com propósito.
- 🤖 **Inovação e Tecnologia** – Escalar RAIZ, IA e automação industrial.
- 💻 **Talento e Cultura** – Implementar a *Academia Navigator* e fomentar competências digitais.
- 🌐 **Governança e ESG** – Liderar pelo exemplo e comunicar impacto com transparência.



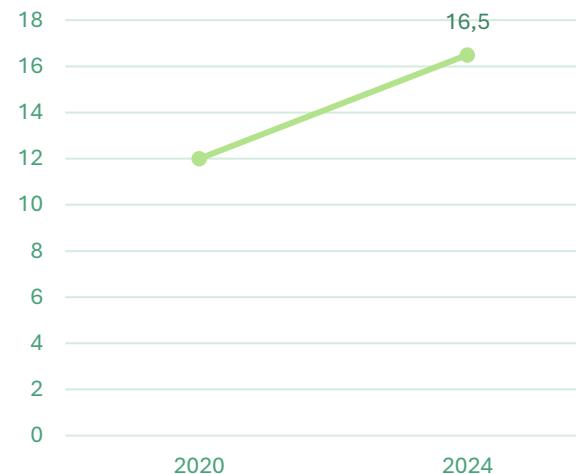
# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

## Escala & demografia

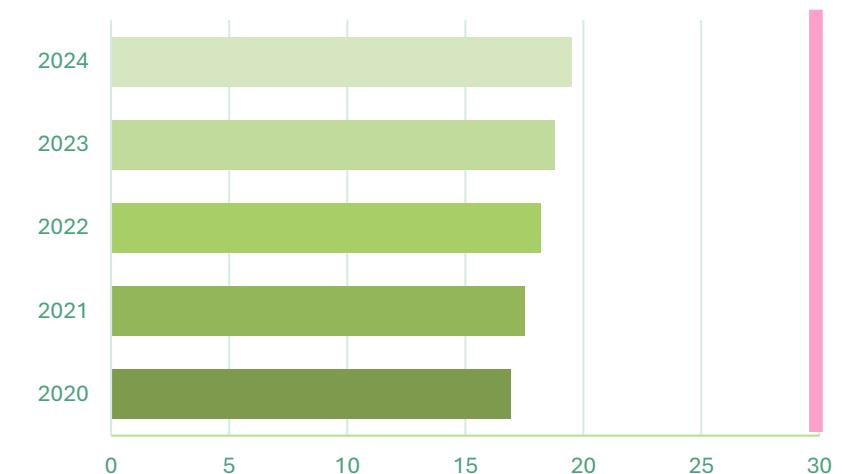
Número de colaboradores/empregados  
(Headcount)



% Jovens (<30 anos)



Diversidade de Género (% Mulheres)



Crescimento rápido → risco de integração,  
liderança e escala

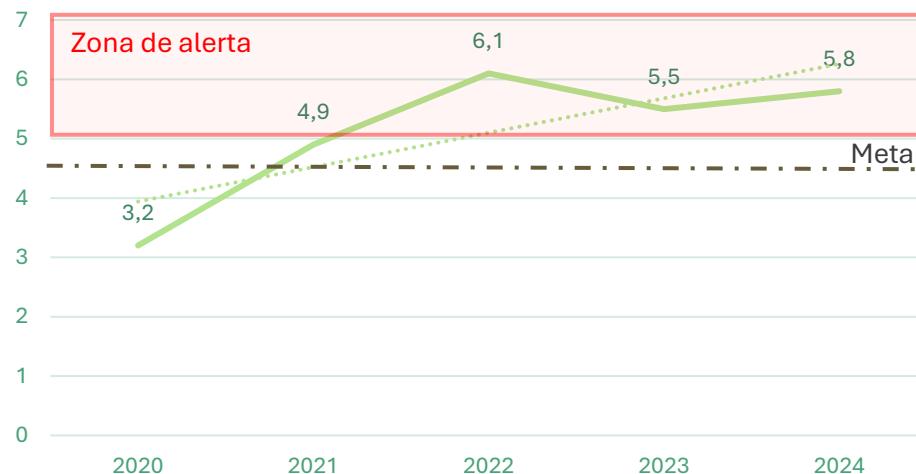
Renovação existe, mas ainda  
insuficiente

Diversidade estruturalmente baixa  
Benchmark ESG de referência:  $\geq 30\%$   
de representação feminina

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

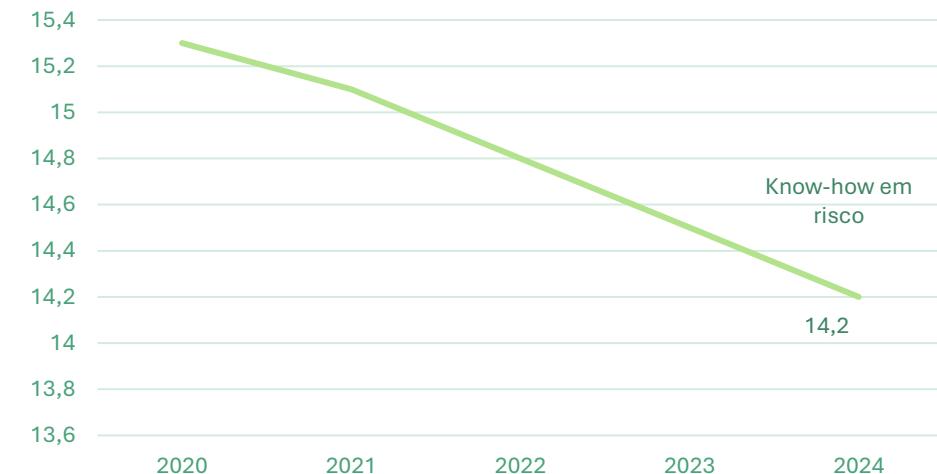
Retenção & conhecimento

Taxa de Rotatividade Global (Turnover)



Tendência de subida → risco oculto em funções críticas

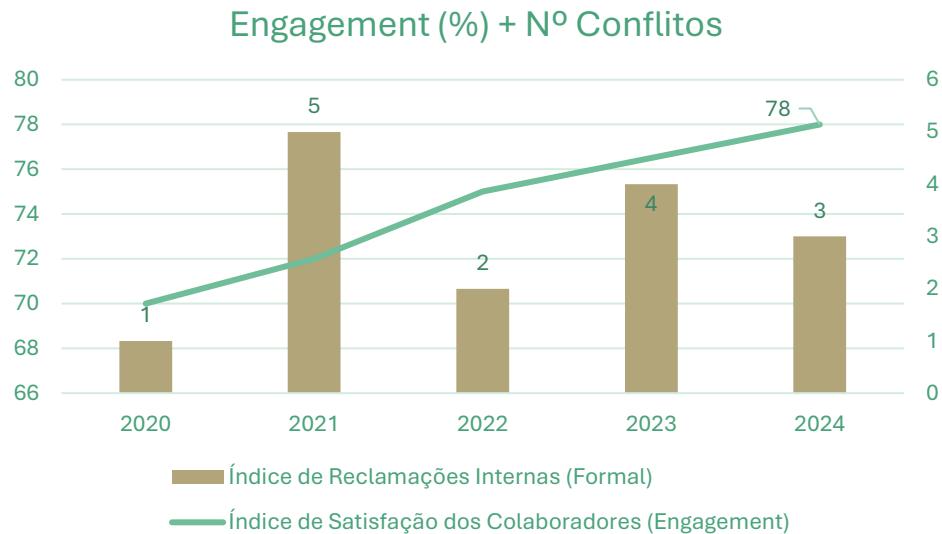
Tempo Médio de Empresa (Tenure)



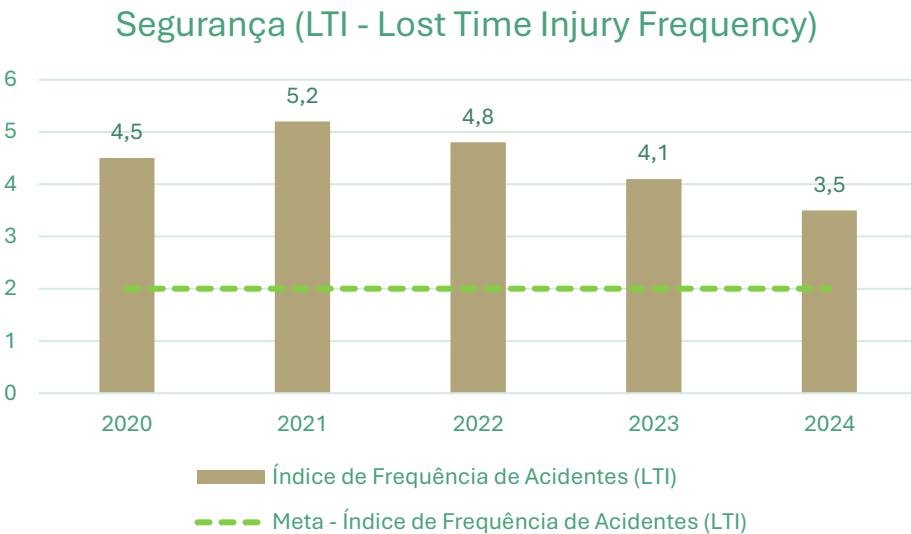
Perda lenta mas contínua de conhecimento

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

Cultura, performance & sustentabilidade



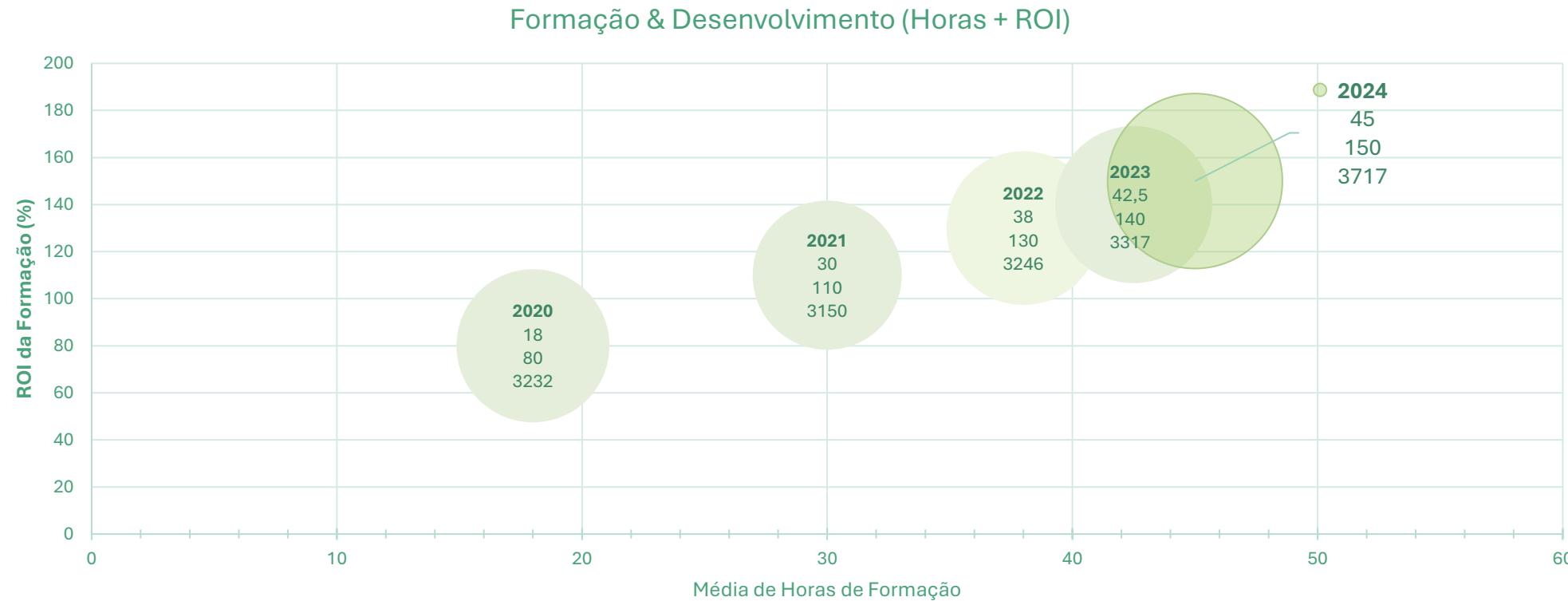
Clima organizacional positivo, com focos de fricção associados ao crescimento e à mudança



Melhoria sustentada em segurança, mas com risco acrescido na transição tecnológica

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

Cultura, performance & sustentabilidade

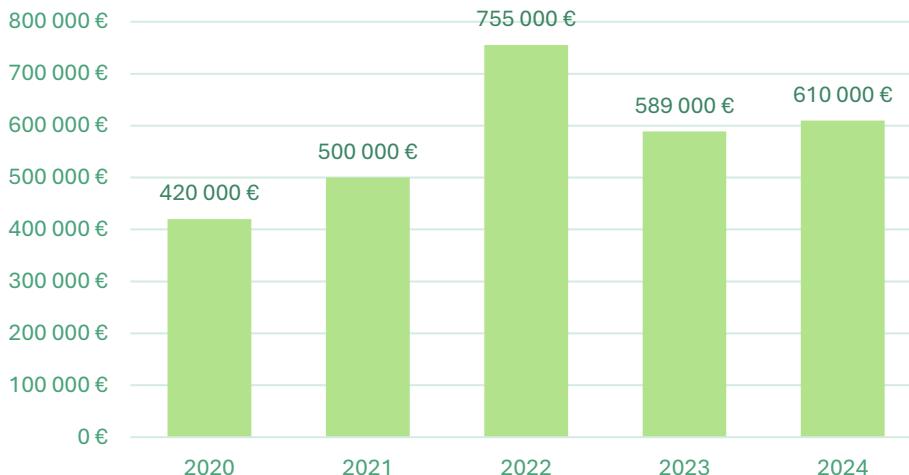


Investimento em formação gera retorno, mas exige foco em competências críticas futuras

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

Cultura, performance & sustentabilidade

Produtividade (Receita por Colaborador)



Produtividade recupera, mas depende de fatores conjunturais — exige consolidação estrutural

Compensação & Benefícios



Pacote competitivo, com pressão crescente sobre a sustentabilidade de custos

# Análise SWOT RH (síntese)

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVO
FATORES INTERNOS	S	<b>Fraquezas</b> Diversidade de género <b>insuficiente</b> Turnover e perda de conhecimento <b>crítico</b> Integração multinacional e pós-aquisição <b>complexa</b> Onboarding <b>inconsistente</b> <b>Lacunas</b> em IA e competências digitais	W
FATORES EXTERNOS	O	<b>Oportunidades</b> <b>Digitalização</b> para aumentar produtividade. <b>Atração</b> de talento via propósito "Bio-Future". Novos modelos de <b>trabalho flexíveis</b> . <b>Integração</b> de talento diverso (ES/UK) Adaptação cultural (elementos de empresas adquiridas).	<b>Ameaças</b> <b>Escassez</b> crítica de talento técnico e digital. <b>Inflação</b> salarial e <b>pressão</b> de custos fixos. <b>Envelhecimento</b> da força de trabalho industrial.

# Funções Críticas vs. Funções de Valor Acrecentado

Função Crítica	Direção	Criticidade	Risco de Talento	Justificação e Ação Estratégica
Chefe de Turno Industrial	Industrial	Alta	Alto	Sucessão Imediata. Função chave para continuidade; forte dependência de experiência tácita.
Téc. Manutenção (Automação)	Industrial	Alta	Alto	Retention Bonus + Upskilling. Escassez elevada no mercado e curva de aprendizagem longa.
Cibersegurança	TI	Alta	Alto	Carreira Técnica Acelerada. Risco extremo de continuidade; concorrência feroz por talento.
Gestor de Operações Florestais	Florestal	Alta	Alto	Job Rotation. Conhecimento técnico específico e exposição a risco climático.
Responsável de Pricing	Comercial	Alta	Médio	Incentivos Variáveis. Impacto direto e imediato na margem EBITDA.
Investigador Sénior	I&D	Média	Alto	Carreira em "Y". Conhecimento especializado difícil de substituir.
People Analytics	RH	Média	Médio	Formação. Função de valor acrescentado para o futuro.

# Os 4 Eixos Estratégicos (A Solução)

## Eixo 1: Organização Ambidesta e Resiliente

Negócio Maduro  
(Papel, Eficiência)

Negócios de Crescimento  
(Inovação, Agilidade)



Negócio Maduro  
(Papel, Eficiência)

Negócios de Crescimento  
(Inovação, Agilidade)

Desafio: Gerir duas velocidades—eficiência máxima no negócio maduro e agilidade nos negócios de crescimento.

Solução: Criar modelos de trabalho flexíveis para otimizar o presente e acelerar a inovação.

## Eixo 2: Talento 4.0 e Bioeconomia



Desafio: Escassez crítica de competências digitais (Indústria 4.0) e de sustentabilidade (Green Skills).

Solução: Garantir a disponibilidade de talento-chave através de requalificação e atração focada.

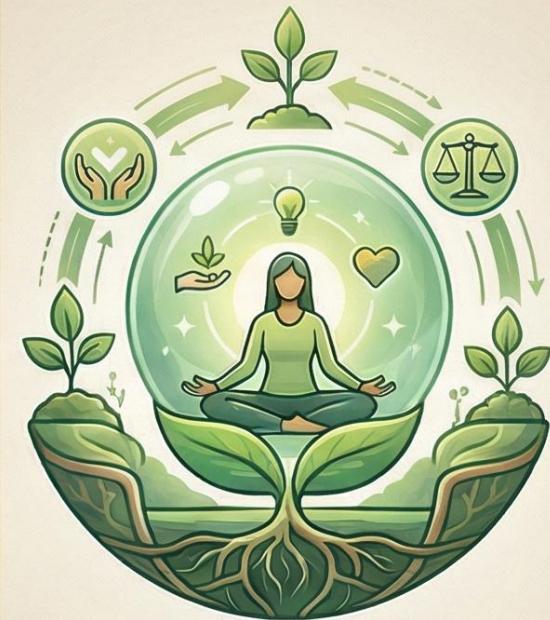
## Eixo 3: Cultura “One Navigator” de Inclusão e Propósito



Desafio: Risco de fragmentação cultural devido à expansão e aquisições internacionais.

Solução: Unificar a cultura globalmente, usando a sustentabilidade como fator de coesão e propósito.

## Eixo 4: Experiência do Colaborador (EX) de Excelência



Desafio: Aumento da rotatividade voluntária e necessidade de reter conhecimento tácito.

Solução: Oferecer uma proposta de valor diferenciada e focada no bem-estar para atrair e reter talento.

# Planos de Ação Core - "Academia 2.0" e Atração

**META:**  
Reskilling de 40% da força  
de trabalho industrial



ESCOLA DE  
DIGITALIZAÇÃO



CERTIFICAÇÃO  
ESG



# Tecnologia e People Analytics (O Cérebro Digital)

HRIS Global (SAP/Workday)

App Colaborador

Analytics Preditivo



# Tecnologia e People Analytics (O Cérebro Digital)

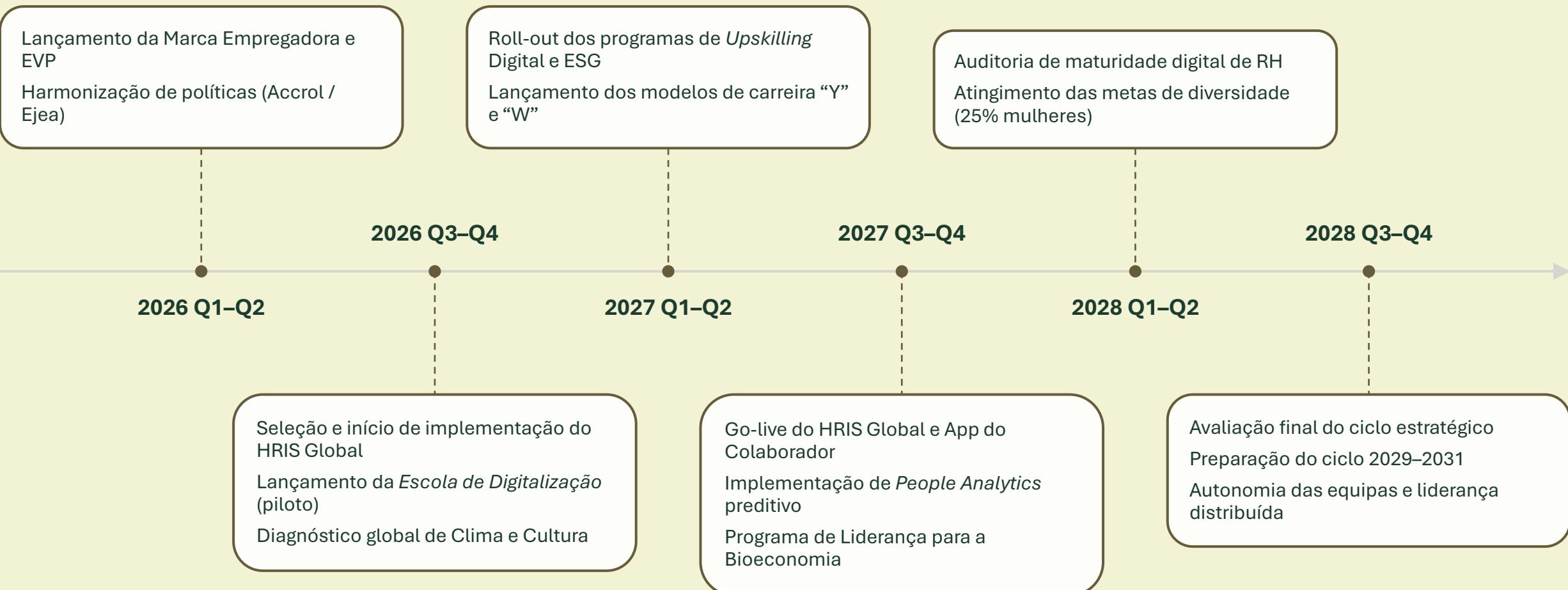
HRIS Global (SAP/Workday)

App Colaborador

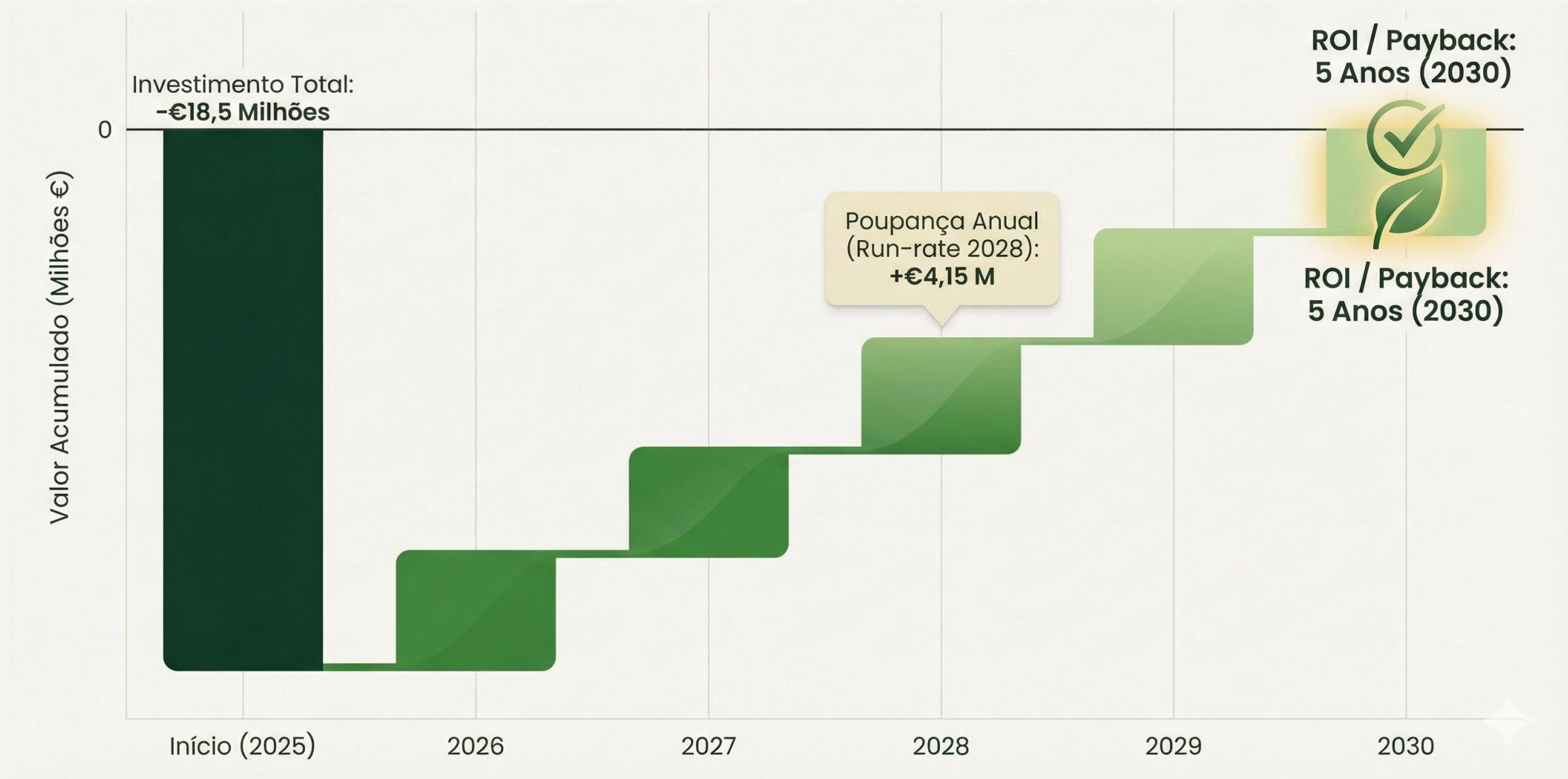
Analytics Preditivo.



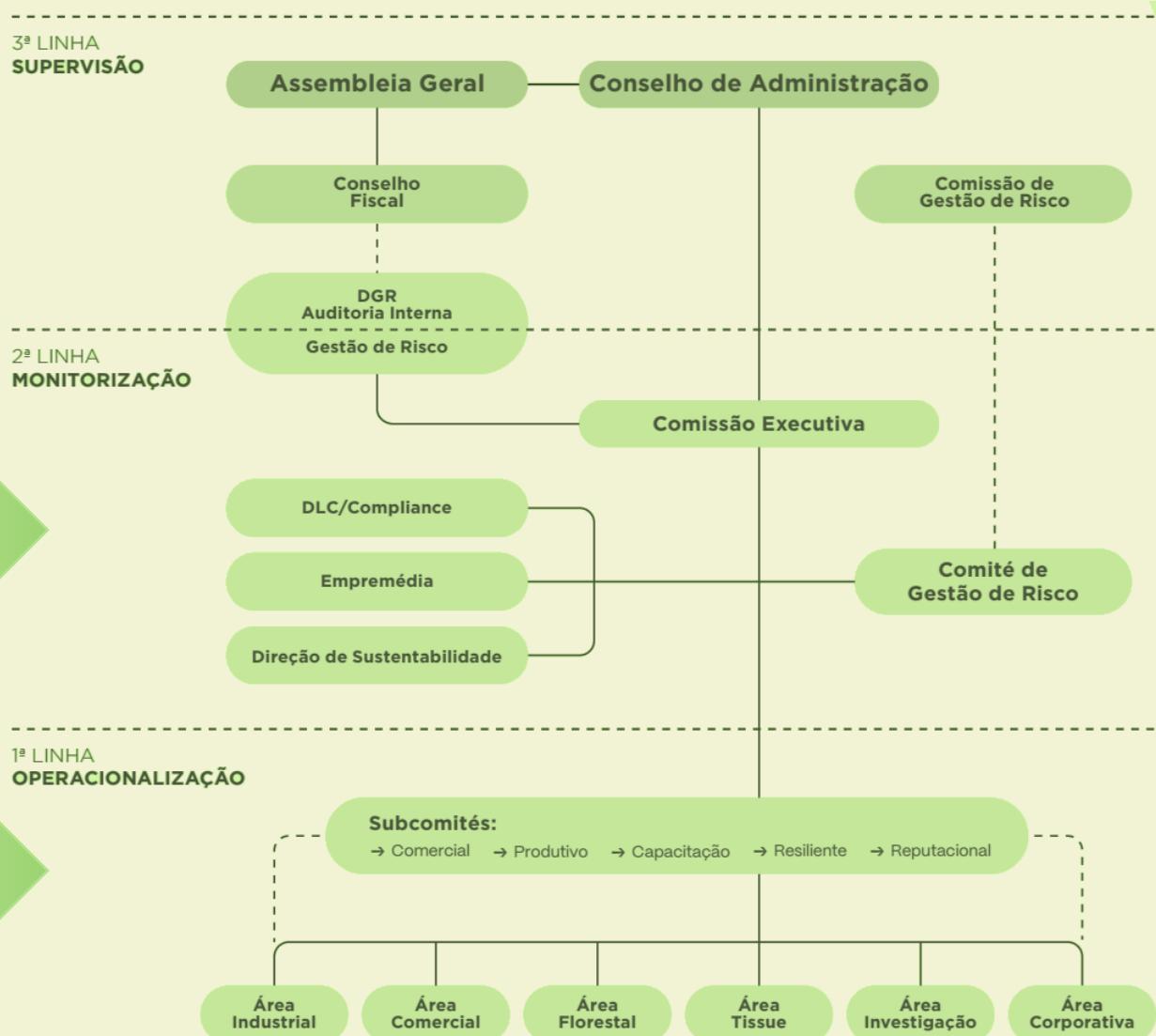
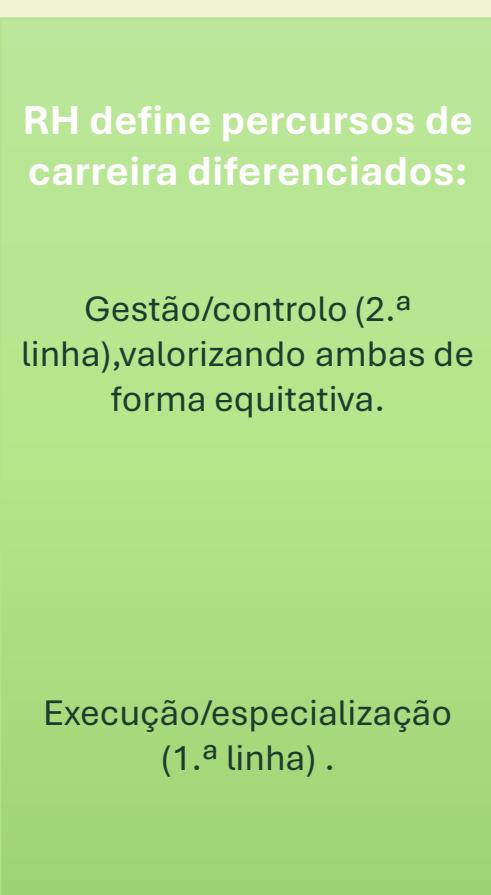
# Roadmap de Implementação 2026-2028



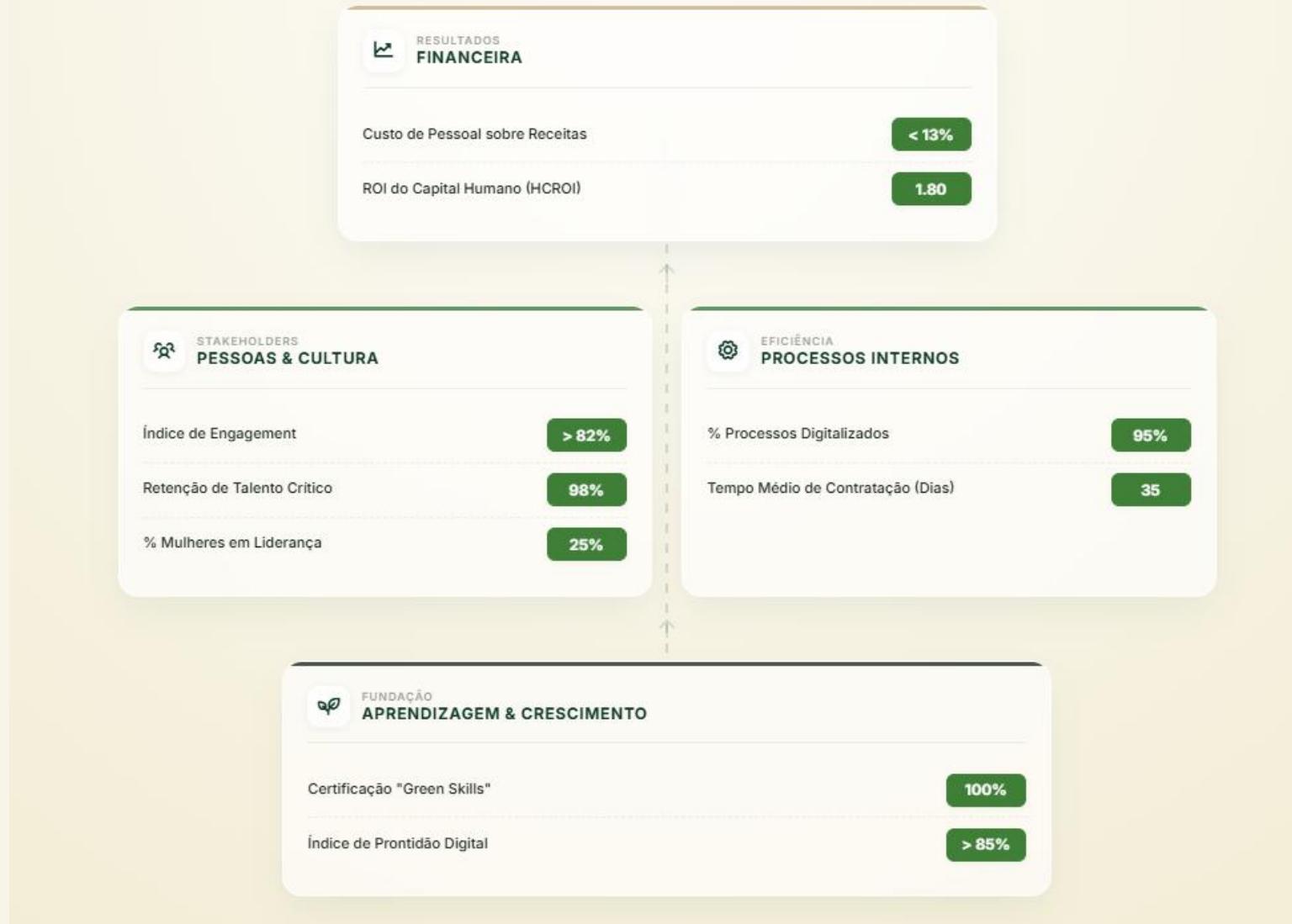
# Business Case e Orçamento (O Dinheiro)



# Governação e HR Scorecard (O Controlo)



# Governação e HR Scorecard (O Controlo)



HR Scorecard Estratégico - Meta 2028



THE

NANIGATOR  
COMPANY

De Produtores de Papel a Gestores de Talento na Bioeconomia



THE  
**NANIGATOR**  
COMPANY

A força da Navigator não está apenas no que produz, mas em como transforma recursos, conhecimento e propósito em valor para o futuro.

WWW.  
NAVIGATOR.COM.BR