



THE
NAVIGATOR
COMPANY

**Plano Estratégico
2026–2028**

10º MBA Executivo

Prof. Dr. Victor Tavares / Prof Marco Dias



**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

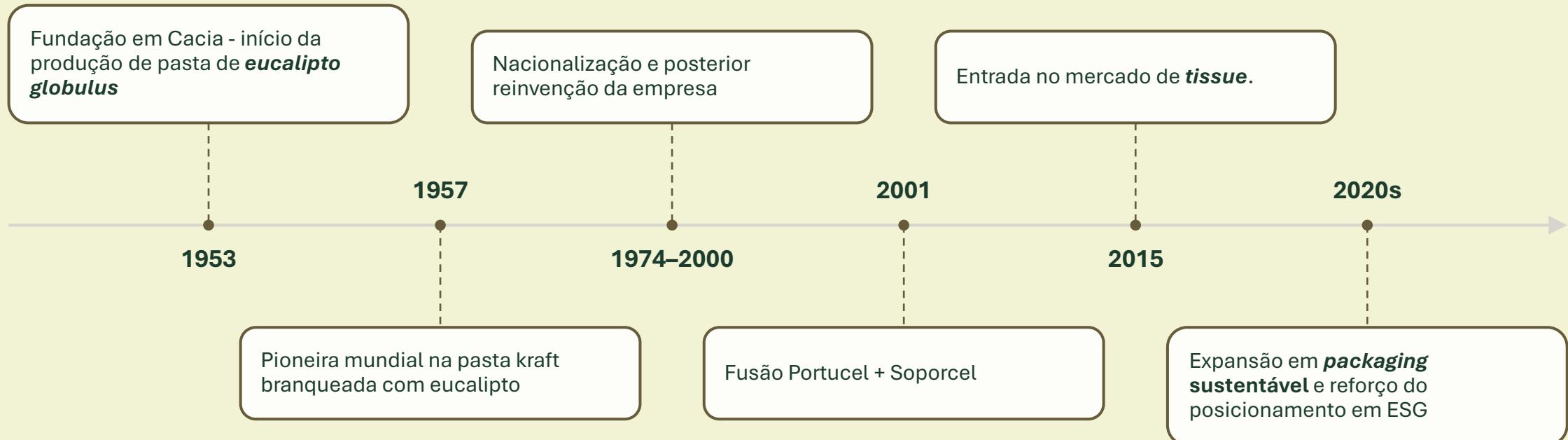
- Expansão em *packaging* sustentável.
- Consolidação e crescimento orgânico em *tissue*.
- Otimização do negócio de papel UWF para gerar fluxo de caixa.

Objetivo central

Transformar a reputação ESG num ativo comercial e competitivo global

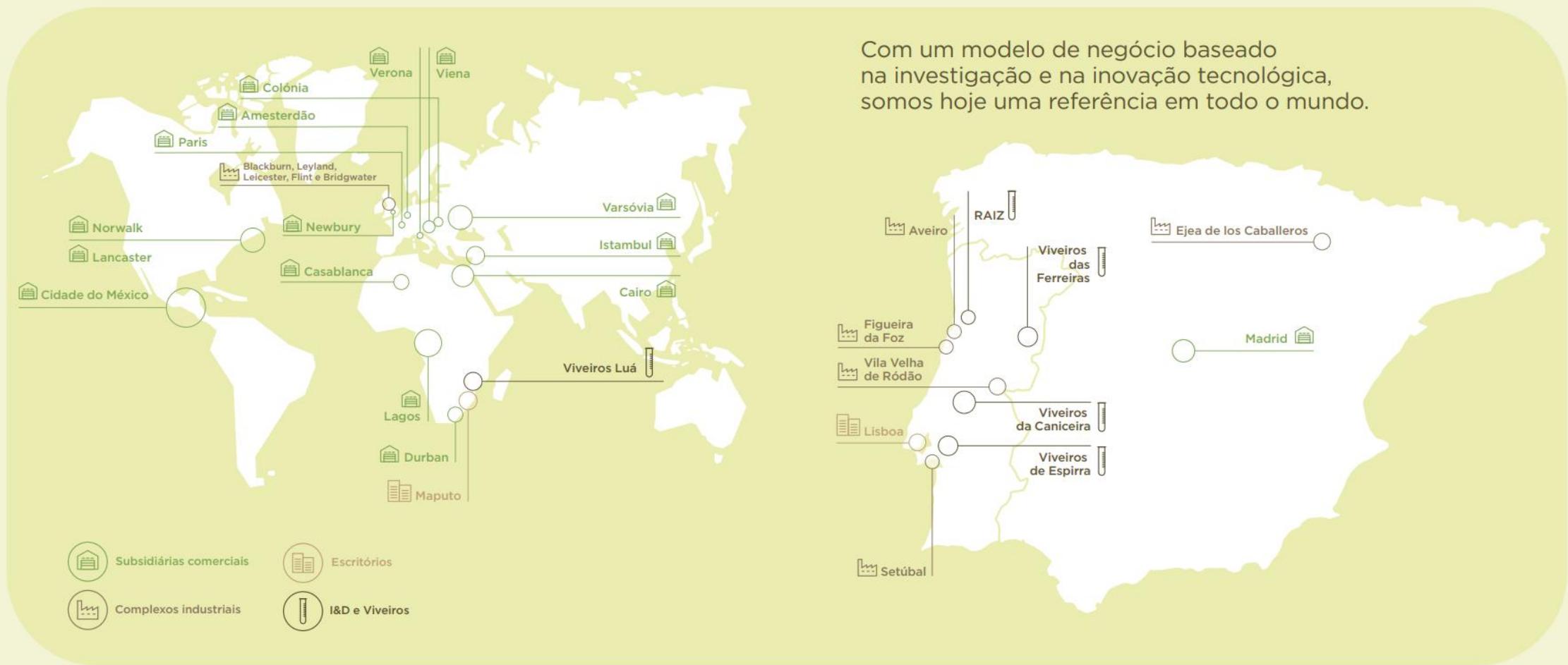


Breve Histórico da Empresa



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.



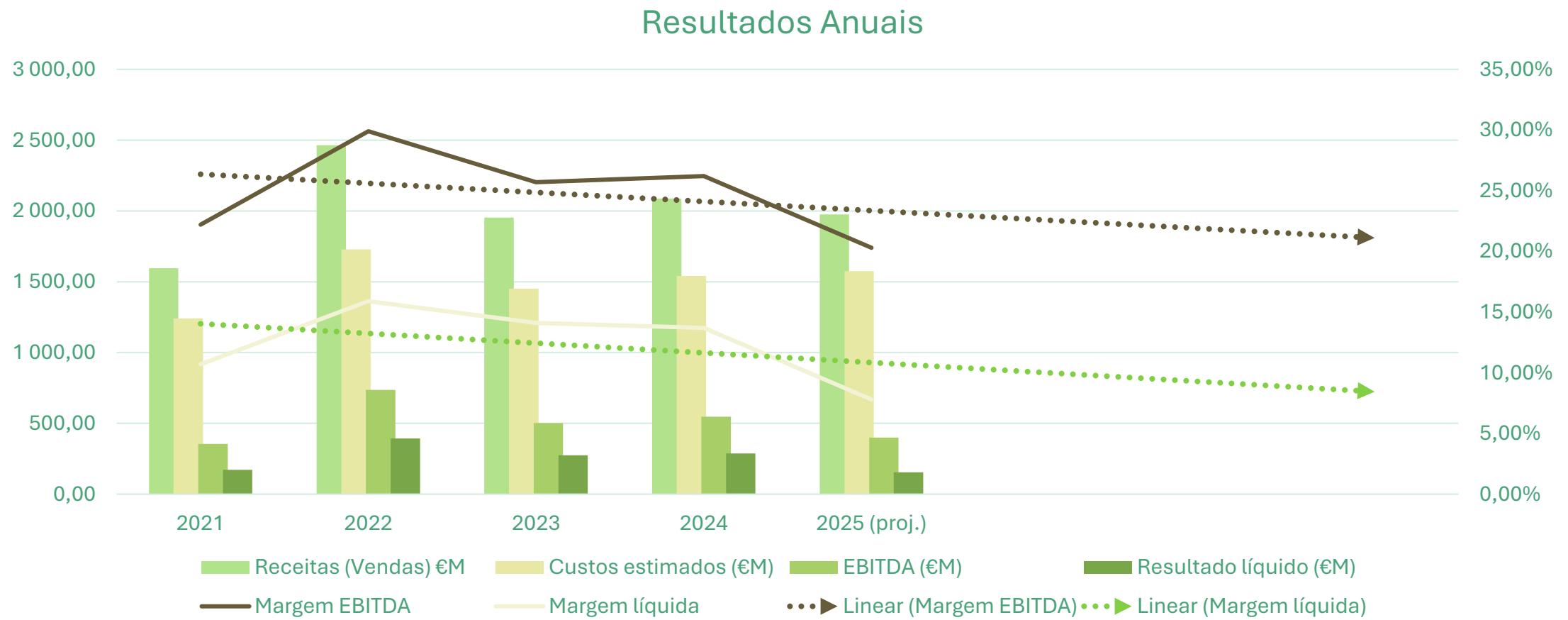
Proatividade e Ambição

Desafiar o status quo e antecipar tendências de mercado

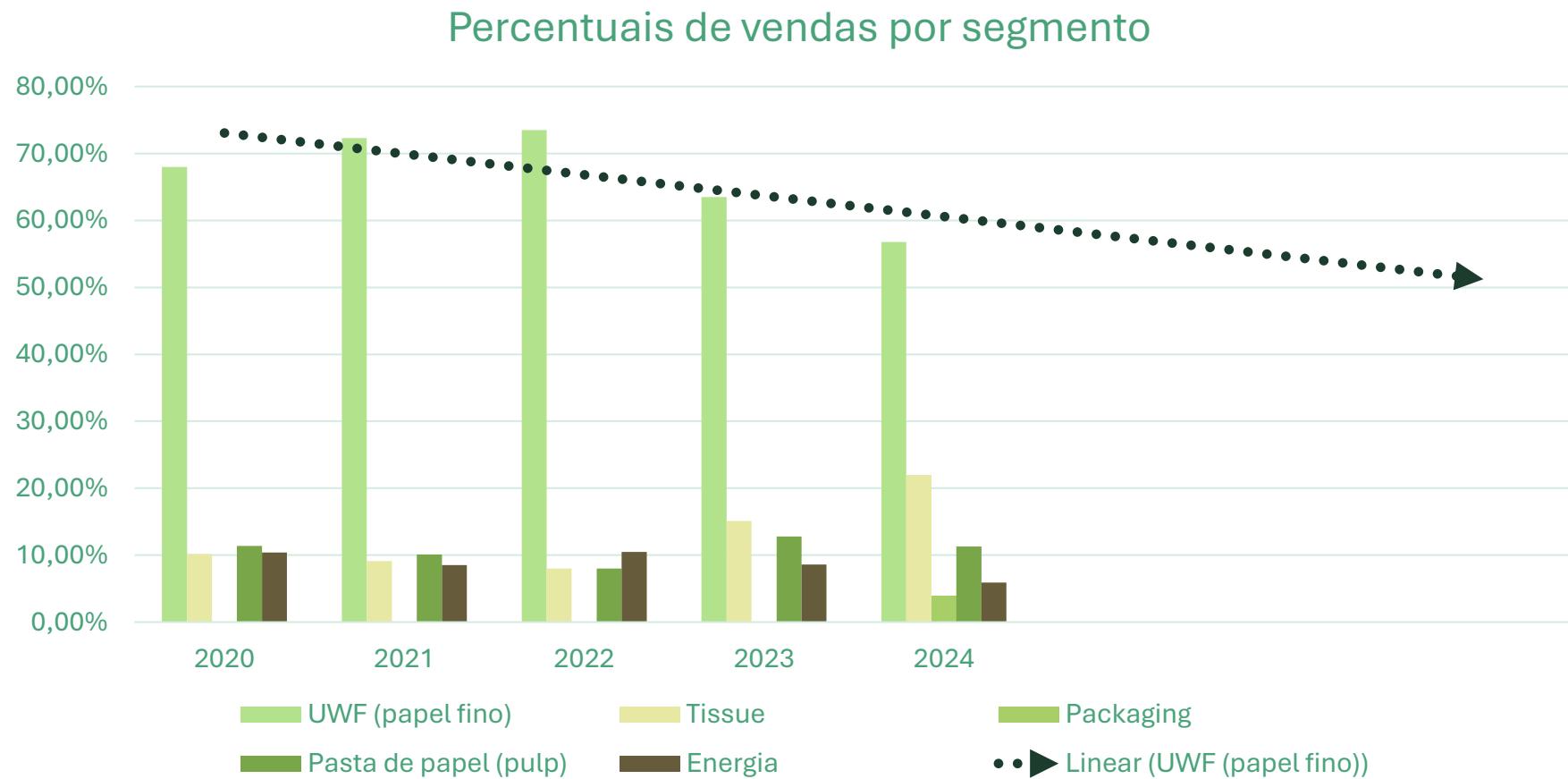
Modelo de Negócio Atual (CANVAS 2025)

Parcerias principais	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Cliente	Segmento de Cliente
Universidades Centros de investigação Produtores florestais Parceiros logísticos	Gestão florestal Produção industrial I&D Marketing global <i>Supply chain</i>	Produtos premium de fibra virgem (<i>Eucalyptus globulus</i>) com certificação ambiental	Parcerias de longo prazo e co-desenvolvimento de soluções de <i>packaging</i>	B2B – distribuidores, gráficas, editoras, retalhistas e indústrias de <i>tissue/packaging</i>
Recursos Chaves		Canais		
Base florestal Complexos industriais eficientes RAIZ (I&D) Marca Navigator reputação ESG		Vendas diretas a grandes contas + rede global de distribuidores (130+ países)		
Estrutura de custo		Fontes de receita		
Matéria-prima, energia, químicos, logística, RH e CAPEX tecnológico		Papel UWF (core, em declínio relativo) <i>Tissue e packaging</i> (crescimento acelerado) Energia e pasta de celulose (complementares)		

Principais Desafios Estratégicos (2025)



Principais Desafios Estratégicos (2025)



Principais Desafios Estratégicos (2025)

Compressão de Margens & Custos Voláteis

- Queda de **51%** nos resultados líquidos em 2025.
- Pressão de custos: energia, químicos e logística.
- Necessidade de proteção de rentabilidade e resiliência operacional.

Declínio Estrutural do Papel UWF

- Digitalização e trabalho remoto reduzem a procura global.
- Necessário gerir o declínio de forma rentável e seletiva.

Aceleração da Diversificação (Tissue & Packaging)

- Escalar novos negócios para compensar o declínio do papel.
- Integrar aquisições (ex.: Accrol, UK) e expandir packaging inovador.

Pressão Ambiental e Regulamentar

- Sustentabilidade deixou de ser diferencial → tornou-se requisito.
- A liderança ESG deve ser usada como **vantagem comercial e estratégica**.

Capacitação Digital & Inovação Operacional

- Gaps de competências digitais nas equipas.
- Oportunidade de acelerar a Indústria 4.0 e automação inteligente.

Análise PESTEL: Macroambiente Externo

P	E	S	T	E	L
Políticos	Económicos	Socioculturais	Tecnológicos	Ecológicos	Legais
Instabilidade geopolítica (Médio Oriente, Leste Europeu) → aumento dos custos energéticos e logísticos.	Abrandamento global e pressão inflacionista (energia, químicos, logística).	Consumidor mais consciente e exigente em sustentabilidade.	Indústria 4.0, IA e IoT aumentam eficiência e reduzem custos.	Alterações climáticas ameaçam recursos florestais.	Regulação ambiental e sobre emissões (ETS) aumenta custos de conformidade.
Políticas europeias favoráveis à bioeconomia e transição verde .	Volatilidade dos preços da pasta → dependência da economia chinesa.	Digitalização e trabalho híbrido reduzem consumo de papel de escritório.	Inovação em bioprodutos a partir da celulose (têxteis, biocompósitos).	Eficiência hídrica e energética tornam-se fatores críticos.	Proibição dos plásticos de uso único cria oportunidades diretas para <i>packaging</i> sustentável.

Cenários 2026–2028: Três Futuros Possíveis

Cenário	Nome	Contexto Macro	Impacto Estratégico
Otimista	“Vento de Popa Sustentável”	Recuperação global rápida, custos energéticos estabilizados, preferência crescente por produtos ESG.	Crescimento forte em <i>packaging</i> ; margens premium; UWF declina lentamente.
Base / Realista	“Navegação à Bolina”	Abrandamento até 2026; custos voláteis; concorrência intensa em <i>packaging</i> .	Crescimento moderado; foco em eficiência operacional e otimização de custos.
Pessimista	“Tempestade Perfeita”	Recessão global + conflitos + energia cara + protecionismo.	Pressão sobre margens e <i>cash-flow</i> ; foco em resiliência e contenção de custos .

Análise da Indústria: Modelo das 5 Forças de Porter

Ameaça de Novos Entrantes (Baixa a Média)

Barreiras elevadas: CAPEX, acesso à matéria-prima e certificações ambientais.

Startups tecnológicas podem inovar em **nichos de packaging**.

Poder dos Fornecedores (Médio)

Navigator mitiga o risco pela sua **integração vertical** e gestão florestal própria.

Dependência externa em energia e químicos.

Rivalidade entre Concorrentes (Alta)

Grandes players globais (UPM, Stora Enso, Mondi, Sappi, Suzano).
Altos custos fixos

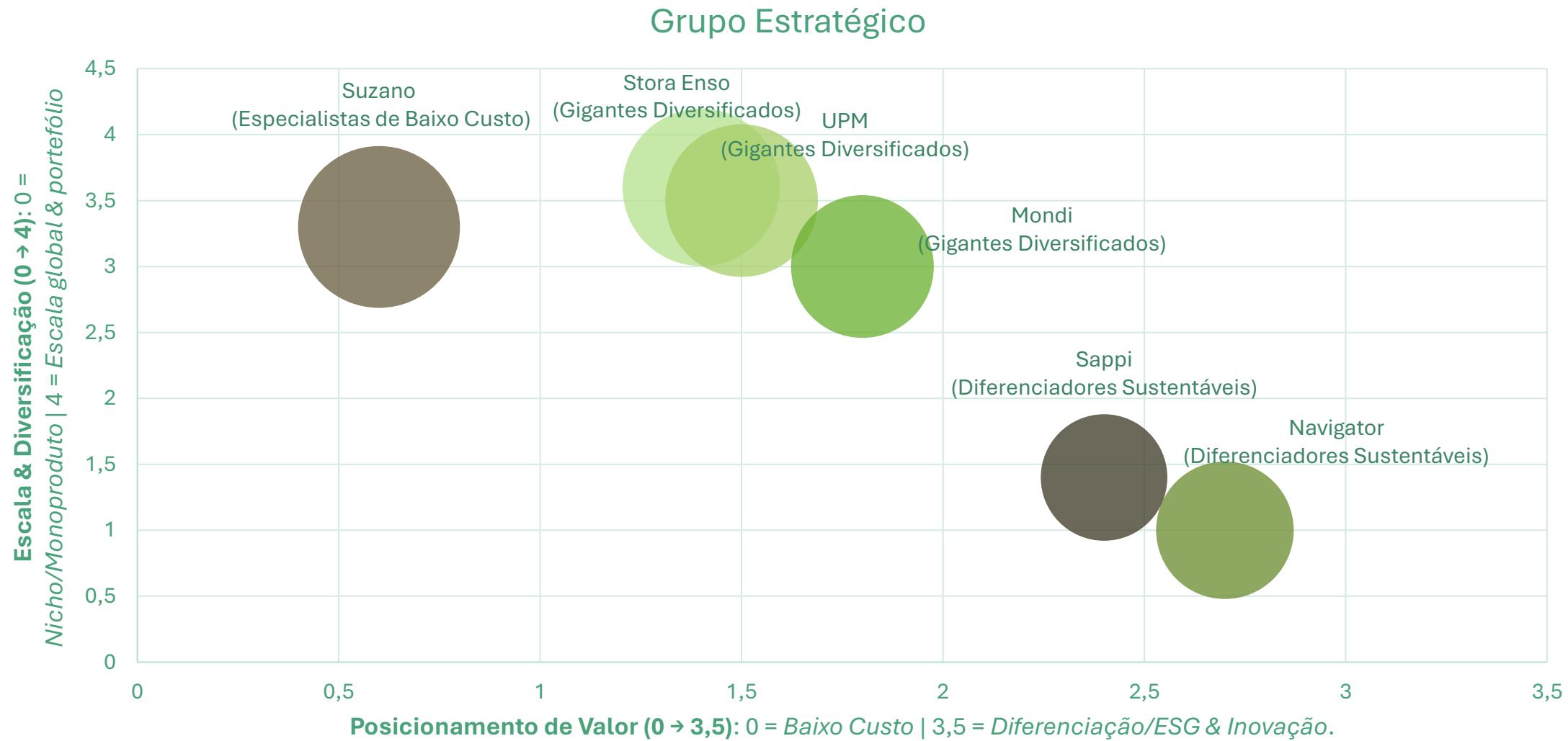
Ameaça de Substitutos (Alta)

Comunicação digital substitui o papel UWF.
Plástico ainda competitivo em custo no packaging, apesar da pressão regulatória.

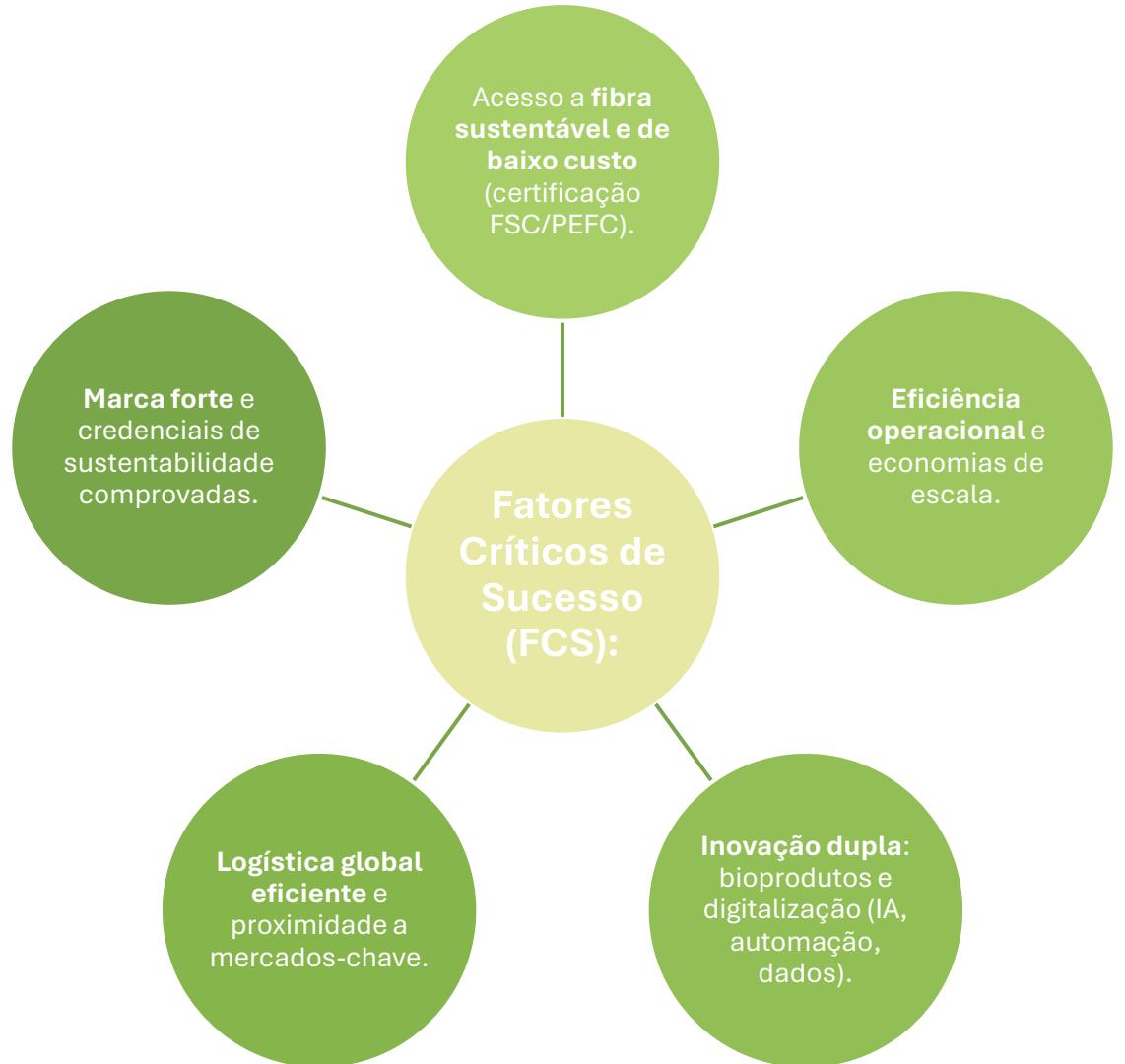
Poder dos Clientes (Elevado)

Distribuidores e retalhistas globais com grande poder negocial.
Diferenciação por marca, desempenho e sustentabilidade é essencial

Concorrência



Fatores Críticos de Sucesso



Cadeia de Valor: A Força da Integração Vertical

Logística Interna

Gestão de **+105.000 ha** de floresta de eucalipto globulus.

Previsão de colheitas e gestão de pragas com IA (potencial futuro).

Operações

Fábricas em Setúbal, Figueira da Foz e Cacia — 1,6 Mt papel / 1,4 Mt pasta.

Maior produtor nacional de **energia renovável por biomassa**.

Foco em eficiência energética e hídrica (gémeos digitais, IoT).

Logística Externa

Rede global para 130+ países; desafios de custo e otimização em 2025.

Adoção de **IA para gestão de rotas e inventário em tempo real**.

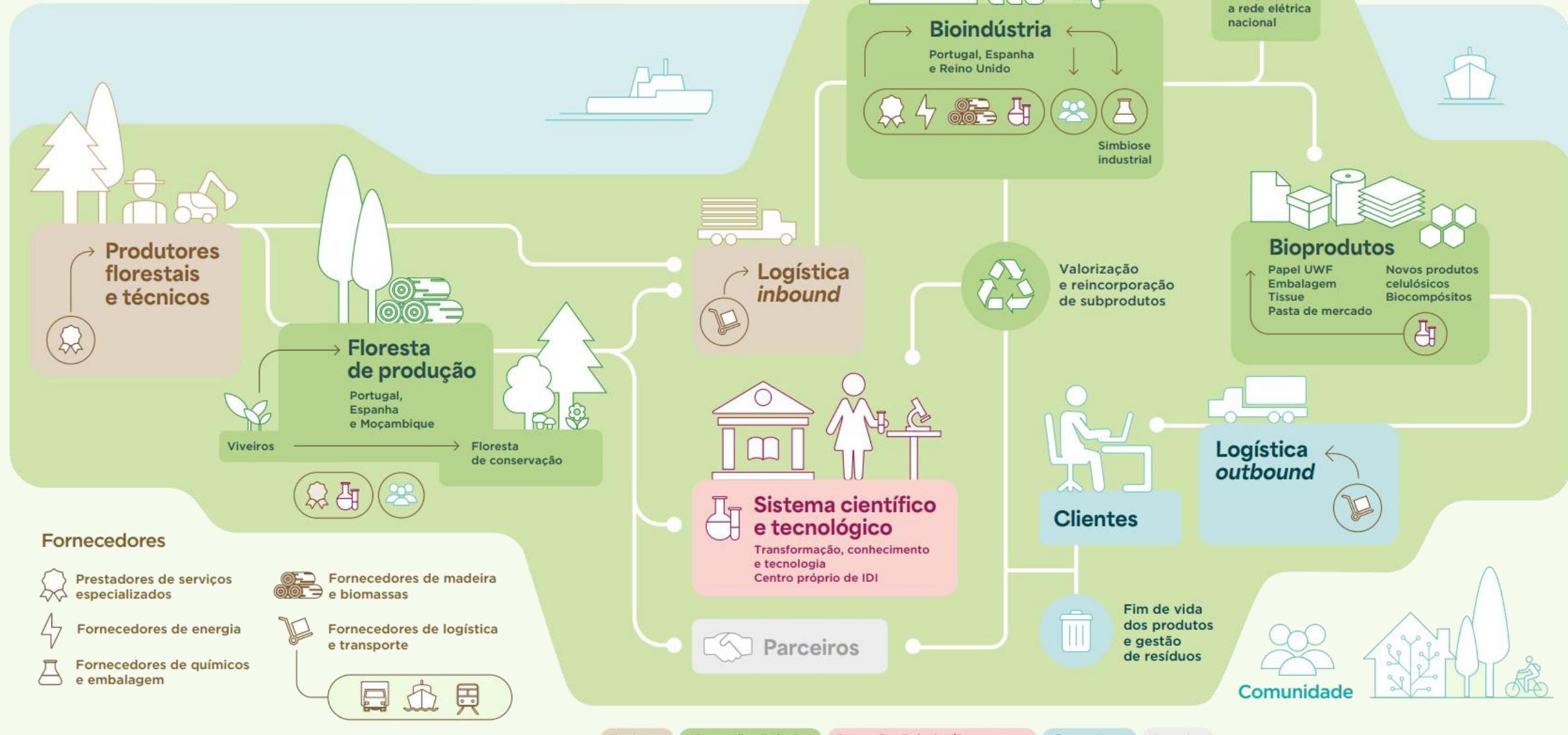
Marketing e Vendas

Marca *Navigator* líder mundial em papel premium. Narrativa de sustentabilidade e qualidade como eixos centrais.

Serviços

Suporte técnico e co-desenvolvimento com clientes de packaging.

Cadeia de Valor



Análise VRIO: Fontes de Vantagem Competitiva

Recurso / Capacidade	V Valioso	R Raro	I Difícil de Imitar	O Organizado	Implicação
Base florestal (E. globulus)	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva
Liderança ESG e reputação	✓	✓	✓	✓	Vantagem sustentável
Marca “Navigator”	✓	✓	✓	✓	Vantagem sustentável
I&D – Instituto RAIZ	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva
Ativos industriais modernos	✓	✗	✗	✓	Paridade competitiva
Dados operacionais e ESG	✓	✗	✗	✗	Potencial vantagem
Autossuficiência energética	✓	✗	✓	✓	Paridade com vantagem moderada

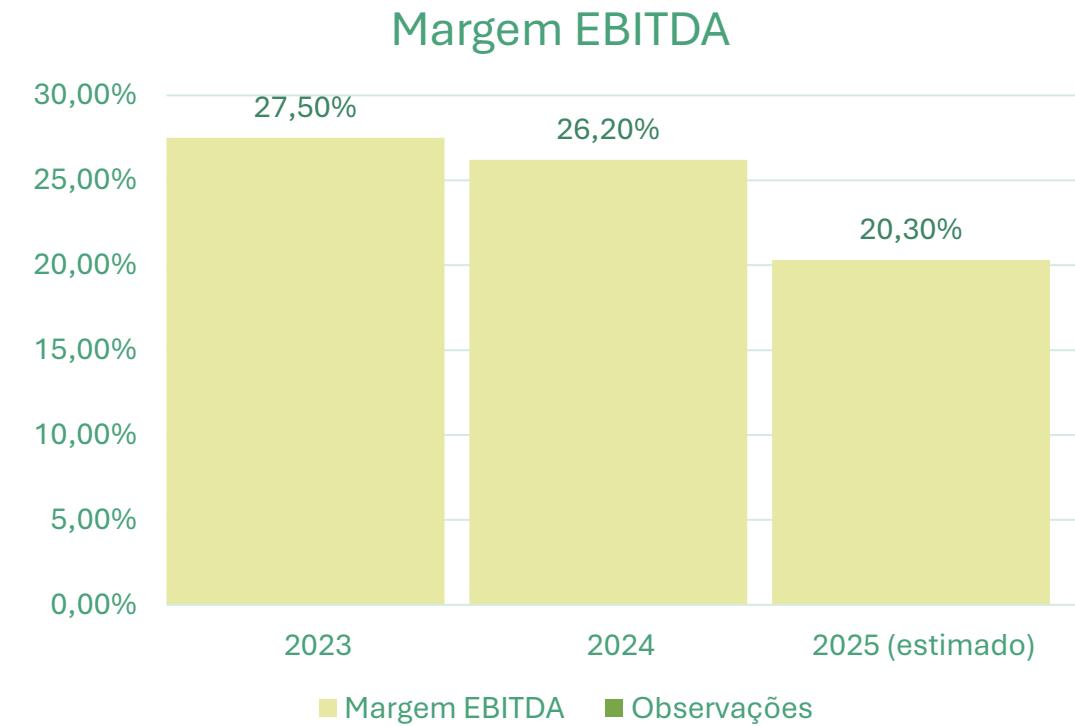
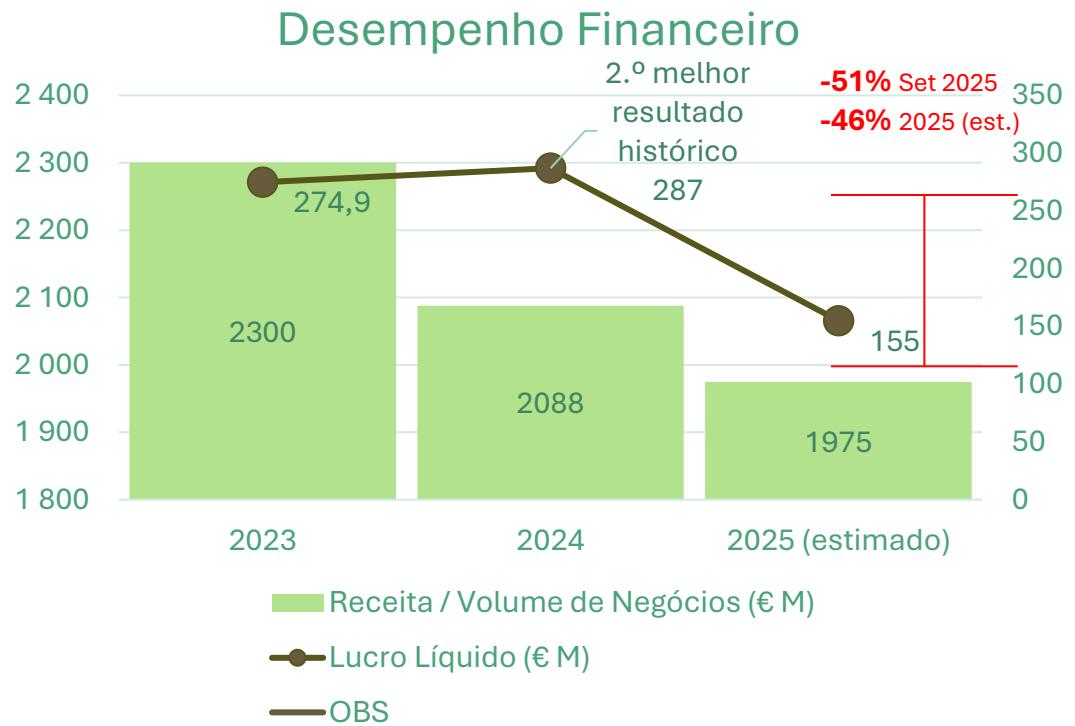


Quatro recursos criam **vantagens competitivas sustentáveis** (VRIO completo).

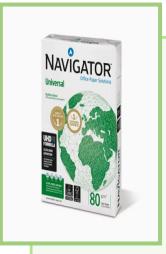
A empresa combina **ativos tangíveis (floresta, fábricas)** e **intangíveis (marca, reputação, conhecimento)**. O desafio futuro é **transformar dados e IA em novo diferencial competitivo**.

Desempenho 2023–2025 e Vantagem Competitiva

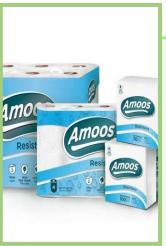
Queda explicada por fatores externos: custos energéticos, inflação e correção no preço da pasta.



Desempenho 2023–2025 e Vantagem Competitiva



UWF: Margens sob pressão; mercado estruturalmente em **declínio**.

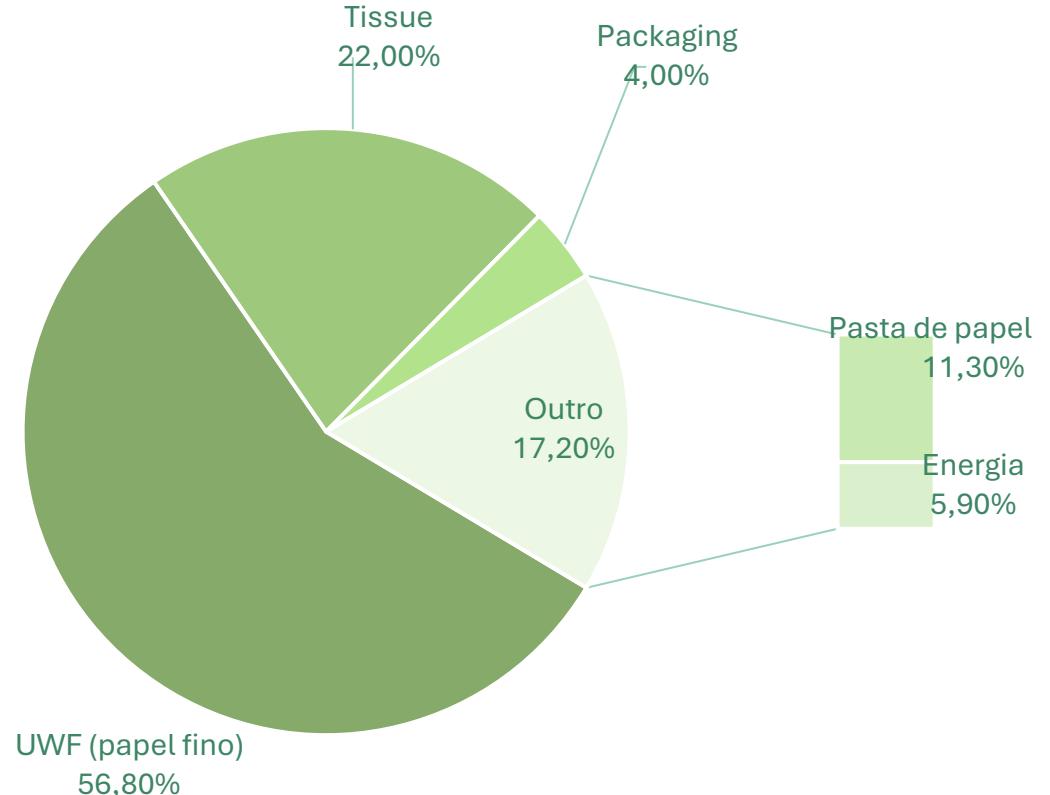


Tissue: Vendas **+27%** (1.º sem. 2025).



Packaging: **Crescimento** acelerado e foco estratégico.

Percentuais de vendas por segmento



Síntese da Vantagem Competitiva

Ecossistema Integrado



Análise SWOT

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVO
FATORES INTERNOS			
		<p>Forças</p> <p>Líder mundial em sustentabilidade ESG Integração vertical completa (floresta → cliente) Inovação e I&D como fonte de diferenciação Marca global “Navigator” c/ preços <i>premium</i> Base industrial moderna e eficiente Histórico de forte geração de caixa</p> <p>S</p>	<p>Fraquezas</p> <p>Dependência elevada do UWF, em declínio Sensibilidade a custos de energia e químicos Concentração geográfica da produção em Portugal Gaps em competências digitais Posição ainda incipiente em tissue e packaging</p> <p>W</p>
FATORES EXTERNOS		<p>Oportunidades</p> <p>Crescimento do packaging sustentável (substituição do plástico) Expansão do tissue em mercados emergentes Desenvolvimento da bioeconomia e novos biomateriais Monetização da marca ESG (prémio de preço) Digitalização e Indústria 4.0</p> <p>O</p>	<p>Ameaças</p> <p>Abrandamento económico global Declínio acelerado do papel UWF Rivalidade intensa de <i>players</i> globais Volatilidade dos preços da pasta Riscos climáticos e cibernéticos Regulação ambiental mais restritiva</p> <p>T</p>

Nova Análise SWOT (Matriz TOWS)

Análise Interna		Análise Externa Oportunidade e Tempo	Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
Pontos Fortes	Orientações	Orientações		
Pontos Fracos	Orientações			
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança ESG • Integração Vertical • Inovação (RAIZ) • Marca “Navigator” • Ativos Eficientes 		<ul style="list-style-type: none"> □ Alavancar a liderança ESG e a capacidade de I&D para dominar o mercado de <i>packaging</i> sustentável (fibra moldada), respondendo à procura imediata de substituição do plástico □ Usar a força da marca “Navigator” e a reputação de sustentabilidade para justificar um preímo de preço em todos os segmentos <i>premium</i>. □ Utilizar os ativos eficientes e a solidez financeira para acelerar a integração e o crescimento no mercado de <i>Tissue</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Focar a capacidade de I&D (RAIZ) e a integração vertical no desenvolvimento da bioeconomia , criando novas receitas de alto valor (biomateriais, bioquímicos). □ Investir na Digitalização e Indústria 4.0 , transformando os ativos industriais em biorrefinarias inteligentes e conectadas para ganhos de eficiência e rastreabilidade a longo prazo. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dependência do UWF • Sensibilidade a Custos Voláteis • Concentração Geográfica • Posição em Construção (<i>Tissue/Packaging</i>) • Gaps de Competências Digitais 		<ul style="list-style-type: none"> □ - Corrigir a dependência do UWF através de investimento prioritário e agressivo no crescimento imediato em <i>Packaging</i> e <i>Tissue</i> , reequilibrando o portfólio de receitas. □ - Superar a posição em construção (Fraqueza) através de aquisições estratégicas (<i>bolt-on</i>) em mercados-chave de <i>Tissue</i> e <i>Packaging</i> para ganhar rapidamente quota de mercado, canais de distribuição e <i>know-how</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> □ Mitigar os Gaps de Competências Digitais (Fraqueza) com um programa de capacitação interna (ex: Academia Navigator) focado na Indústria 4.0 , preparando as equipas para gerir os novos negócios da bioeconomia. □ Avaliar a expansão da produção de packaging ou tissue para fora de Portugal, mitigando a concentração geográfica e aproximando-se dos mercados consumidores centrais na Europa. 	

Síntese Estratégica

Otimizar o “core” (papel)

Expandir o “crescimento” (*tissue e packaging*)

Acelerar a transição digital e sustentável.

Estratégias Existentes

Nível Corporativo:

Estratégia de **crescimento por diversificação relacionada**, com base na gestão florestal e celulose.

Sustentabilidade como **fio condutor transversal** de todas as áreas de negócio.



Nível de Negócio – Papel UWF:

Estratégia de **diferenciação** focada em qualidade premium, marca e desempenho ambiental.

Segmento maduro, mas ainda gerador de **fluxo de caixa**.



Nível de Negócio – Tissue e Packaging:

Desenvolvimento de **produto e de mercado**, com investimentos fortes em capacidade produtiva.

Crescimento **orgânico e inorgânico** (ex.: aquisição da Accrol, Reino Unido).



Internacionalização:

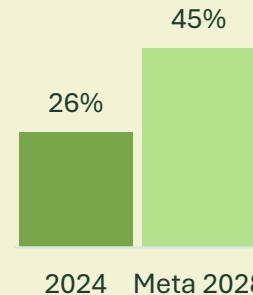
Presença em **130+ países** (modelo de exportação).

Nova fase: **investimento direto** em mercados estratégicos (Espanha, Reino Unido).

Objetivos e Indicadores Estratégicos

A participação dos segmentos de crescimento duplicará até 2028.

🎯 1. % Receitas
Tissue + Packaging



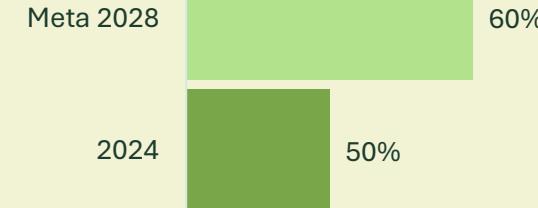
Margem do segmento UWF acima da média do setor europeu.

💰 2. Margem EBITDA
UWF (%)



Aumentar o investimento sustentável para 60 % do CAPEX.

🌱 3. % CAPEX ESG



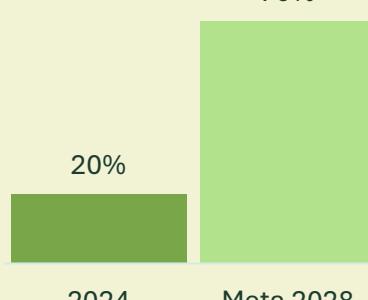
Expansão do portefólio de inovação sustentável.

💡 4. Nº de novas famílias de bioproductos

2024	Meta 2028
	1
	2
	3
0	3

A digitalização da força de trabalho como alavanca cultural

💻 5. % Colaboradores-chave com formação digital



Eficiência energética e sustentabilidade operacional

⚙️ 6. Intensidade energética (índice base = 100)



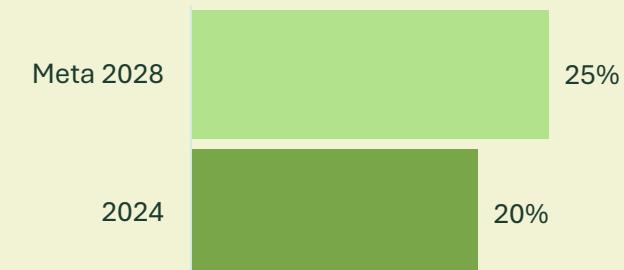
Manter disciplina financeira sob controlo

💼 7. Dívida Líquida / EBITDA Máximo



Reforço da presença nos principais mercados europeus.

🌐 8. Quota Tissue no Reino Unido e Espanha



Plano de Ações Estratégicas

Posição no mercado	A Navigator posiciona-se como líder no segmento premium de UWF Desafiador do Líder nos segmentos de <i>tissue</i> e <i>packaging</i> . Esta dualidade permite combinar estabilidade num mercado maduro com dinamismo em áreas de crescimento.
Inovação desenv. tecnológico	A empresa aposta no desenvolvimento interno , sobretudo através da RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel , complementando com colaborações em I&D , aquisição tecnológica seletiva e investimentos em cibersegurança industrial (OT/IT) para proteger operações e dados.
Estratégia genérica/ Vantagem competitiva	A estratégia é claramente de diferenciação em todos os segmentos, sustentada na qualidade , na força da marca e na sustentabilidade rastreável , fatores que reforçam o posicionamento premium e a fidelização dos clientes.
Direção de desenvolvimento	O foco estratégico é o crescimento nos segmentos de tissue e packaging , acompanhado de consolidação no UWF , com prioridade na otimização operacional e defesa de quota em mercados maduros.
Crescimento (produto / mercado)	O crescimento será impulsionado pelo desenvolvimento de produto , através de novas soluções de packaging digital e tissue inovador , e pelo desenvolvimento de mercado , com expansão geográfica em regiões de maior potencial.
Âmbito de atuação	A empresa mantém um âmbito de atuação global , consolidando a sua presença em vários continentes e reforçando a competitividade internacional.
Internacionalização	A Navigator continuará a basear-se na exportação como principal motor, mas pretende aprofundar o investimento direto no estrangeiro em mercados considerados estratégicos.

Plano de Ações Estratégicas

Diversificação

A estratégia de **integração horizontal** prossegue, com potenciais **aquisições no mesmo setor (tissue)**, ao mesmo tempo que se aprofunda a **integração vertical a jusante**, aproximando-se do consumidor final através de **marcas próprias de tissue e soluções de packaging**.

Carteira de produtos

O portfólio de produtos segue um processo de **diversificação**, procurando **reequilibrar a dependência do segmento UWF** e reforçar as áreas de maior crescimento.

Exploração de sinergias

As **sinergias operacionais** serão exploradas através de matérias-primas comuns e partilha de dados de eficiência. No domínio da **I&D e tecnologia**, a empresa pretende **aplicar o conhecimento acumulado em celulose** no desenvolvimento de novos produtos. No plano **comercial e de marketing**, a marca Navigator e a sua **reputação de sustentabilidade** serão alavancadas para consolidar vantagem competitiva.

Método de desenvolvimento

O modelo de crescimento combina o **desenvolvimento interno (orgânico)** com o **externo (aquisições e fusões)**, permitindo acelerar a execução estratégica e a escala dos novos negócios.

Gestão de talento e mudança

A empresa investe no **desenvolvimento interno**, com a criação da “**Academia Navigator**”, focada em **upskilling digital e bioindustrial**, e complementa com a **atração de novo talento** em áreas críticas como **ciência de dados, IA e marketing digital**.

Modalidades de cooperação

A Navigator privilegia **cooperação tecnológica**, com **universidades, centros de I&D e startups de data science**, bem como **parcerias comerciais** com **distribuidores e clientes estratégicos**, reforçando a inovação e a presença no mercado.

Modelo de Negócio Futuro (Canvas 2028)

Parcerias principais	Atividades Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com Cliente	Segmento de Cliente
Empresas tecnológicas , universidades e <i>startups</i> de material science.	Gestão de dados e cibersegurança (OT/IT). Inovação em bioprodutos e personalização de <i>packaging</i> . Gestão de marcas de consumo e cadeia logística digital. Recursos Chaves Big Data & AI Platform , 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. Canais Plataformas digitais B2B e D2C , 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"> • CAPEX elevado em tecnologia, I&D e marketing; OPEX otimizado por automação 		Reequilíbrio do portfólio: <50% UWF; Crescimento forte em <i>packaging</i> e <i>tissue</i> ; Novas receitas: consultoria ESG e monetização de dados (<i>insights</i> de sustentabilidade).		

Conclusões

-  **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.



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



Veo

Referências



1. The Navigator Company - Wikipedia, acesso a outubro 25, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/The_Navigator_Company
2. Fábrica de Cacia da Navigator completa 70 anos de história. Foi a “afirmação do papel português no mundo” - Executive Digest, acesso a outubro 25, 2025, <https://executivedigest.sapo.pt/fabrica-de-cacia-da-navigator-completa-70-anos-de-historia-foi-a-affirmacao-do-papel-português-no-mundo/>
3. Navigator vê eucalipto globulus como a “base do sucesso da indústria portuguesa de pasta e papel”. Há 66 anos começava produção em Aveiro - Executive Digest, acesso a outubro 25, 2025, <https://executivedigest.sapo.pt/navigator-ve-eucalipto-globulus-como-a-base-do-sucesso-da-industria-portuguesa-de-pasta-e-papel-ha-66-anos-comecava-producao-em-aveiro/>
4. Navigator celebra 66 anos da primeira produção de pasta de celulose a partir de eucalipto globulus a nível mundial | Portal Agronegócios.eu, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.agronegocios.eu/noticias/navigator-celebra-66-anos-da-primeira-producao-de-pasta-de-celulose-a-partir-de-eucalipto-globulus-a-nivel-mundial/>
5. The Navigator Company - Junta-te ao futuro! | Talent Portugal Blog, acesso a outubro 25, 2025, <https://talentportugal.com/the-navigator-company-junta-te-ao-futuro/>
6. The Navigator Company - Um futuro mais sustentável | Talent ..., acesso a outubro 25, 2025, <https://talentportugal.com/the-navigator-company-um-futuro-mais-sustentavel/>
7. El Grupo Portucel Soporcet es ahora “The Navigator Company” - Issuu, acesso a outubro 25, 2025, <https://issuu.com/alabrent/docs/alabrent-367/s/19112319>
8. The Navigator Co SA Company Profile - Overview - GlobalData, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.globaldata.com/company-profile/navigator-co-sa/>
9. The Navigator Company – Wikipédia, a encyclopédia livre, acesso a outubro 25, 2025, https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Navigator_Company
10. A Sustentabilidade é um dos Valores da - Clube Produtores Florestais Navigator, acesso a outubro 25, 2025, <https://clubeprodutoresflorestais.com/sobre-sustentabilidade>
11. Mais de metade do investimento da Navigator em 2024 focou-se na sustentabilidade, acesso a outubro 25, 2025, <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/mais-de-metade-do-investimento-da-navigator-em-2024-focou-se-na-sustentabilidade/>
12. Sustentabilidade e negócio: Uma só estratégia na The Navigator Company - Briefing, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.briefing.pt/2050/sustentabilidade-e-negocio-uma-so-estrategia-na-the-navigator-company/>
13. Navigator considerada a empresa mais sustentável do sector florestal - Revista human, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.human.pt/2024/07/24/navigator-considerada-a-empresa-mais-sustentavel-do-sector-florestal/>
14. The Navigator Company é considerada a empresa mais sustentável do setor florestal mundial - Tissue Online, acesso a outubro 25, 2025, <https://tissueonline.com.br/the-navigator-company-e-considerada-a-empresa-mais-sustentavel-do-setor-florestal-mundial/>
15. Navigator é a mais sustentável do setor florestal no mundo - ECO - SAPO, acesso a outubro 25, 2025, <https://eco.sapo.pt/2024/07/24/navigator-considerada-a-empresa-mais-sustentavel-do-setor-florestal-a-nivel-mundial/>
16. Navigator reforça compromisso com futuro sustentável com projetos ESG de 164 milhões de euros - Empresas - Figueira na Hora, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.figueiranahora.com/empresas/navigator-reforca-compromisso-com-futuro-sustentavel-com-projetos-esg-de-164-milhoes-de-euros>
17. RAIZ no topo das entidades mais inovadoras em Portugal - Semapa, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.semapa.pt/making-it-better/raiz-no-topo-das-entidades-mais-inovadoras-em-portugal/>
18. Sobre a Navigator, acesso a outubro 25, 2025, <https://clubeprodutoresflorestais.com/sobre-navigator>
19. Lucros da Navigator aumentam 4% para 287 milhões em 2024 - DN, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.dn.pt/economia/lucros-da-navigator-aumentam-4-para-287-milh%C3%B5es-em-2024>
20. Navigator avança com restauro ecológico de 110 hectares - Produtores Florestais, acesso a outubro 25, 2025, <https://produtores.loadhtl.com/navigator-avanca-com-restauro-ecologico-de-110-hectares/>

Referências



21. A conservação da biodiversidade na The Navigator Company, acesso a outubro 25, 2025, <https://biodiversidade.com.pt/biohistorias/conservacao-da-biodiversidade/>
22. Mais custos e menos receita. Lucros da Navigator descem 51% para 118 milhões até setembro - ECO, acesso a outubro 25, 2025, <https://eco.sapo.pt/2025/10/22/mais-custos-e-menos-receita-lucros-da-navigator-descem-51-para-118-milhoes-ate-setembro/>
23. Lucros da Navigator descem 51% para 118 milhões de euros até setembro - dinheiro vivo, acesso a outubro 25, 2025, <https://dinheirovivo.dn.pt/empresas/lucros-da-navigator-descem-51-para-118-milhes-de-euros-at-setembro>
24. 5 tendências no setor de papel, celulose e embalagem para acompanhar em 2025, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.lingopass.com.br/blog/5-tendencias-setor-papel-celulose-embalagens-2025>
25. Lucros da Navigator sobem 20% para 241 milhões de euros até setembro - DN, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.dn.pt/economia/lucros-da-navigator-sobem-20-para-241-milhoes-de-euros-ate-setembro>
26. As Principais Tendências de Consumo no Mercado de Tissue e higiene em 2025, acesso a outubro 25, 2025, <https://supplycompany.com.br/as-principais-tendencias-de-consumo-no-mercado-de-tissue-e-higiene-em-2025/>
27. Setorial Papel e Celulose | Agosto 2025 - InvesTalk - Banco do Brasil, acesso a outubro 25, 2025, <https://investalk.bb.com.br/noticias/mercado/setorial-papel-e-celulose-agosto-2025>
28. Indústria do papel portuguesa ganha destaque global - Compete 2030, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.compete2030.gov.pt/comunicacao/industria-do-papel-portuguesa-ganha-destaque-global/>
29. Principais tendências no setor de embalagens para 2025 | Smurfit Westrock, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.smurfitkappa.com.br/newsroom/blog/tendencias-embalagens-2025>
30. Top The Navigator Company Competitors and Alternatives | Craft.co, acesso a outubro 25, 2025, <https://craft.co/the-navigator-company/competitors>
31. Worldwide UWF Paper Industry to 2025 - Key Drivers, Challenges and Trends - ResearchAndMarkets.com - Business Wire, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.businesswire.com/news/home/20210413005613/en/Worldwide-UWF-Paper-Industry-to-2025—Key-Drivers-Challenges-and-Trends—ResearchAndMarkets.com>
32. The Navigator Company - Agroportal, acesso a outubro 25, 2025, <https://www.agroportal.pt/servicos/diretorio/the-navigator-company/>
33. THE NAVIGATOR COMPANY, S.A - COTEC Portugal, acesso a outubro 25, 2025, <https://cotecportugal.pt/associates/the-navigator-company-s-a/>
34. THE NAVIGATOR COMPANY REAPS THE FRUIT OF SUCCESS - Toscotec, acesso a outubro 25, 2025, https://www.toscotec.com/fileadmin/user_upload/The_navigator_Company_reaps_the_fruit_of_success_-_03062019.pdf
35. Navigator celebra 66 anos da primeira produção de pasta de celulose a partir de eucalipto globulus a nível mundial - Voz do Campo, acesso a outubro 25, 2025, <https://vozdocampo.pt/arquivo/2598>
36. Raiz – Instituto de Investigação da Floresta e Papel, acesso a outubro 25, 2025, <https://florestas.pt/projetos-e-equipas/raiz-instituto-de-investigacao-da-floresta-e-papel-3/>
37. RAIZ - Instituto de Investigação da Floresta e Papel - Serviços dos Ecossistemas, acesso a outubro 25, 2025, <https://servicos-ecossistemas.pt/partneiros/raiz-instituto-de-investigacao-da-floresta-e-papel/>
38. Centro de Investigação da Floresta e Papel | RAIZ, acesso a outubro 25, 2025, <https://raiz-iifp.pt/instituto/>
39. Lucros da Navigator descem 46% para 85,2 milhões no primeiro semestre. Tarifas já pesam no consumo - ECO, acesso a outubro 25, 2025, <https://eco.sapo.pt/2025/07/24/lucros-da-navigator-descem-46-para-852-milhoes-no-primeiro-semestre-tarifas-ja-pesam-no-consumo/>