



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.



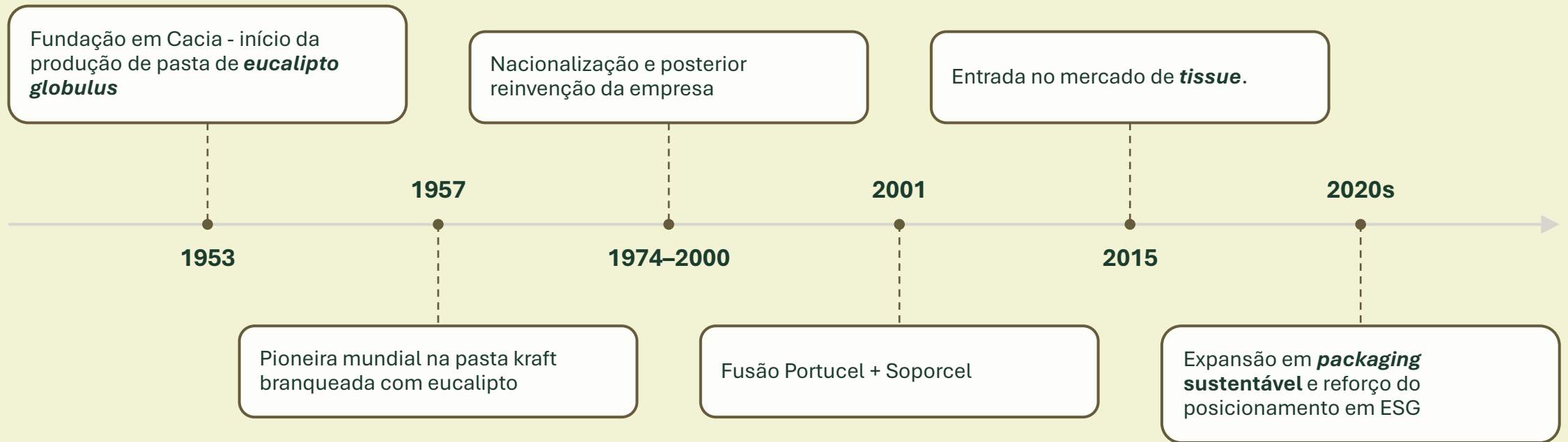
## Prioridades de ação

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

## Objetivo central

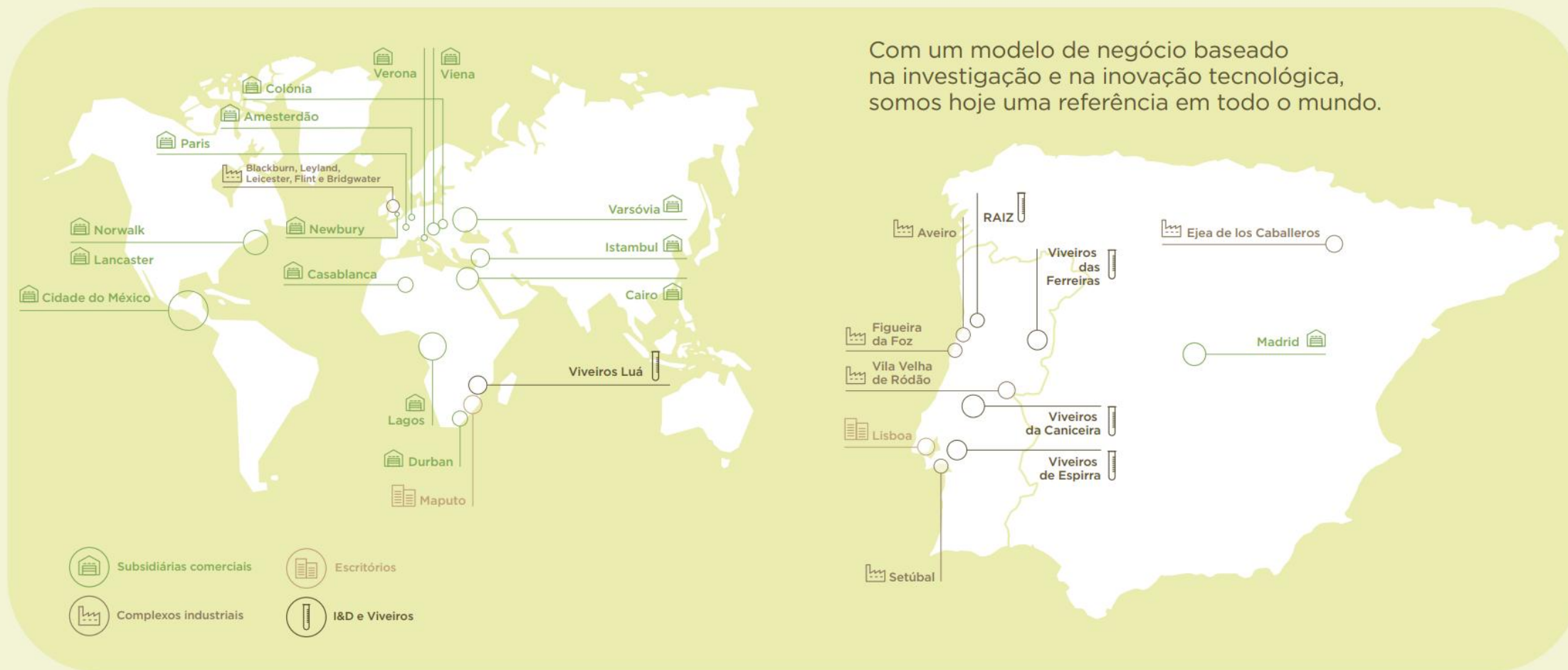
Transformar a reputação ESG num ativo comercial e competitivo global

# 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 reciclabilidade.



**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.

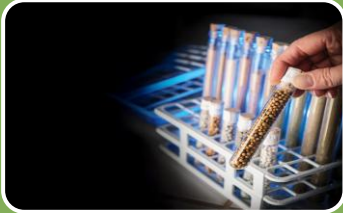


# Valores



## 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

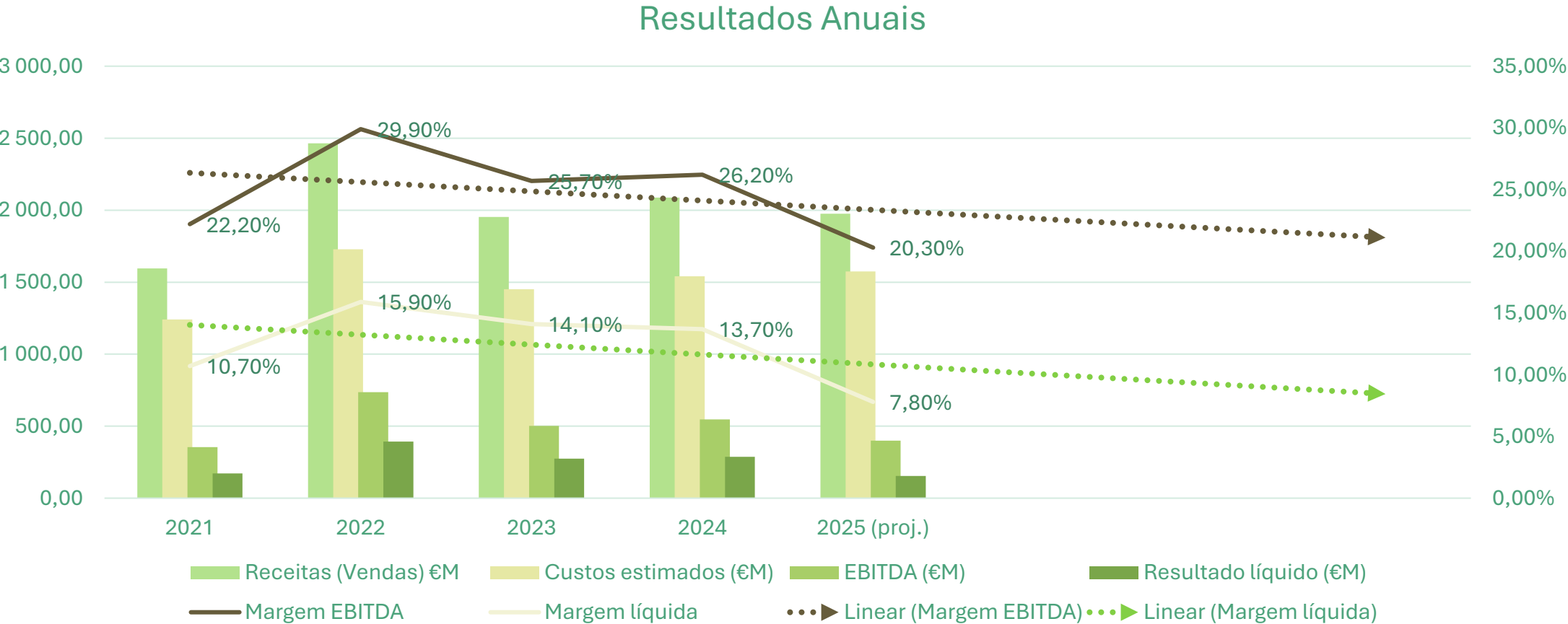
Trabalho em equipa e colaboração transversal como base da cultura interna.



## Proatividade e Ambição

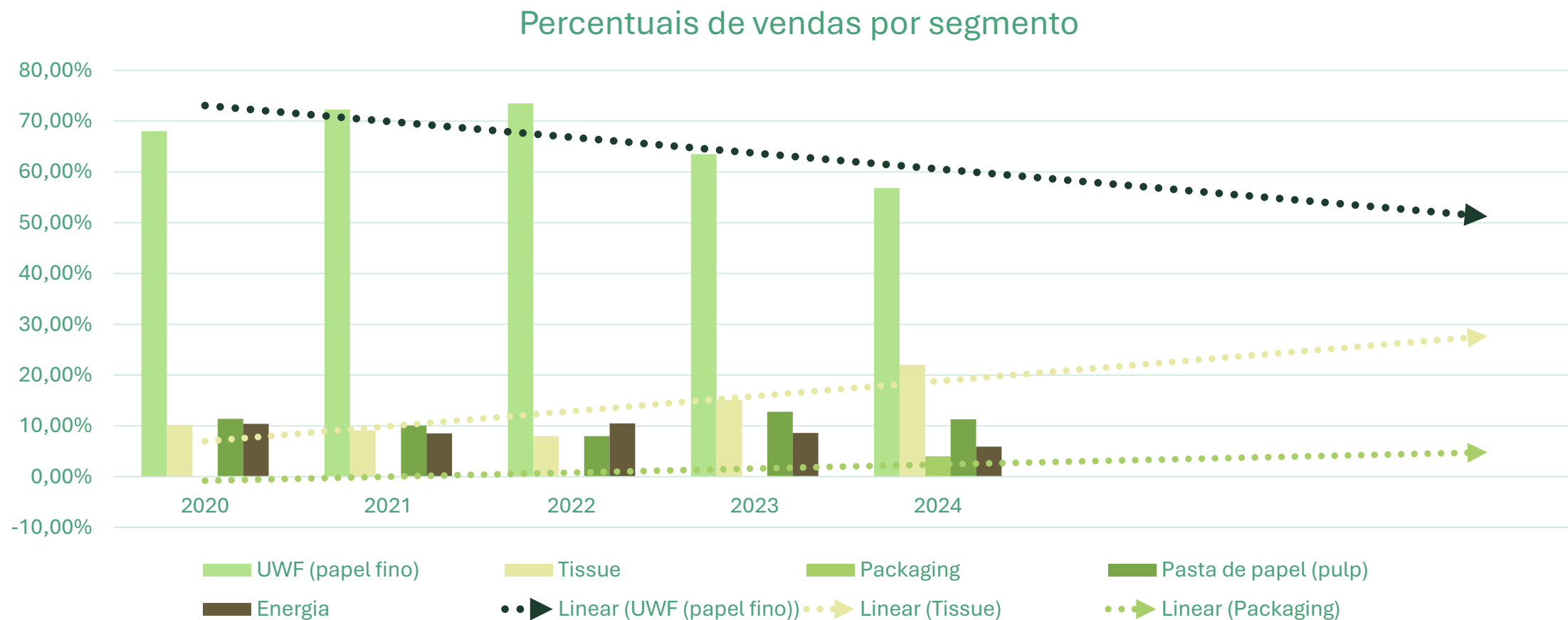
Desafiar o status quo e antecipar tendências de mercado

# Principais Desafios Estratégicos (2025)



Fonte: Relatório Anula 2024, The Navigator Company (dados 2021-2024); Lucros da Navigator descem 51% para 118 milhões de euros até setembro – Site:Dinheiro vivo (2025-10 + Projeção),

# 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>bioprodutos</b> e personalização de <i>packaging</i> . Gestão de marcas de consumo e cadeia logística digital.	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.	B2B: Indústrias alimentar, farmacêutica, têxtil e de <i>packaging</i> funcional  B2C: Consumidor final através de marcas de <i>tissue</i> e produtos sustentáveis.
	Recursos Chaves		Canais	
	<b>Big Data &amp; AI Platform</b> , patentes (RAIZ), marca Navigator, base florestal e know-how técnico.		Plataformas <b>digitais B2B e B2C</b> , parcerias logísticas e canais diretos.	
Estrutura de custo			Fontes de receita	
• 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> ; <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.

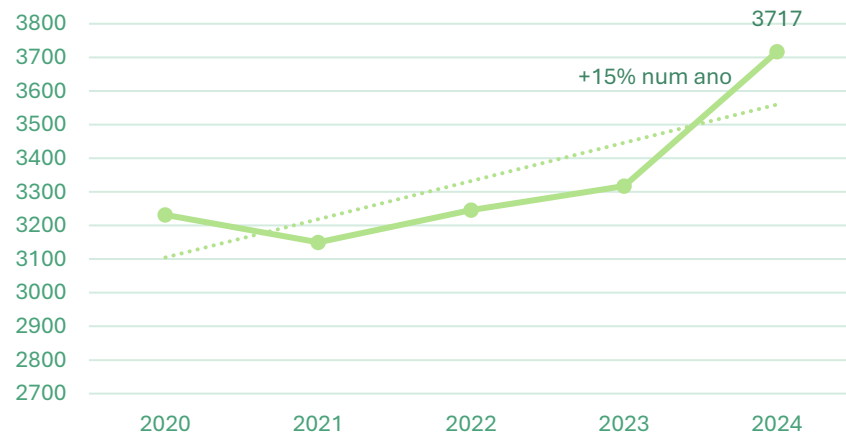
 **Governança e ESG** – Liderar pelo exemplo e comunicar impacto com transparência.



# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

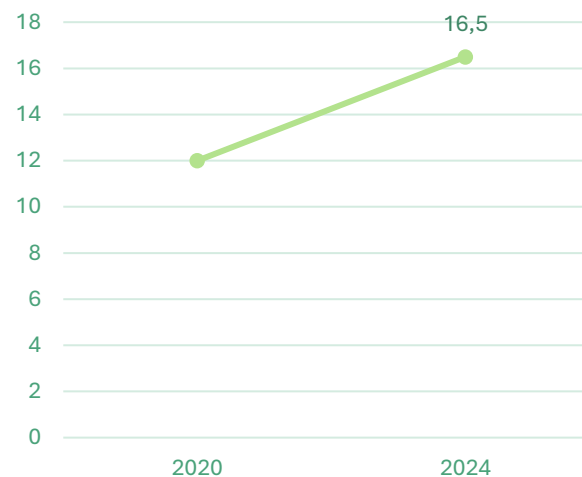
Escala & demografia

Número de colaboradores/empregados  
(Headcount)



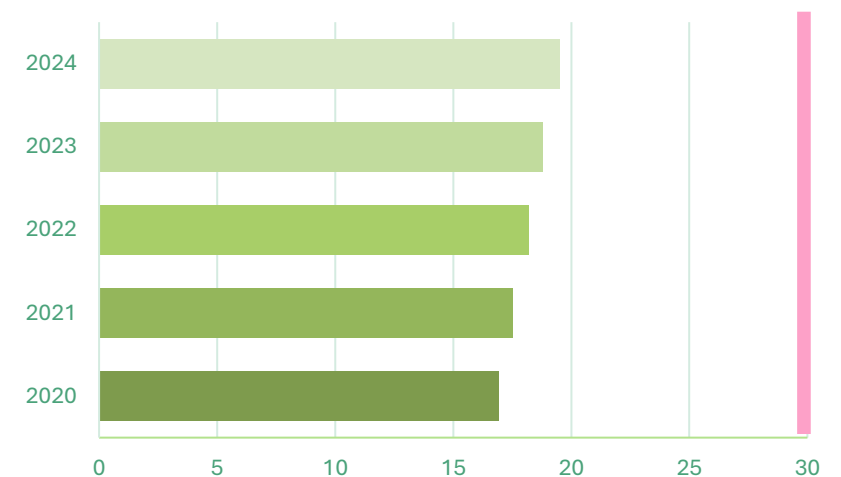
Crescimento rápido → risco de integração,  
liderança e escala

% Jovens (<30 anos)



Renovação existe, mas ainda  
insuficiente

Diversidade de Género (% Mulheres)

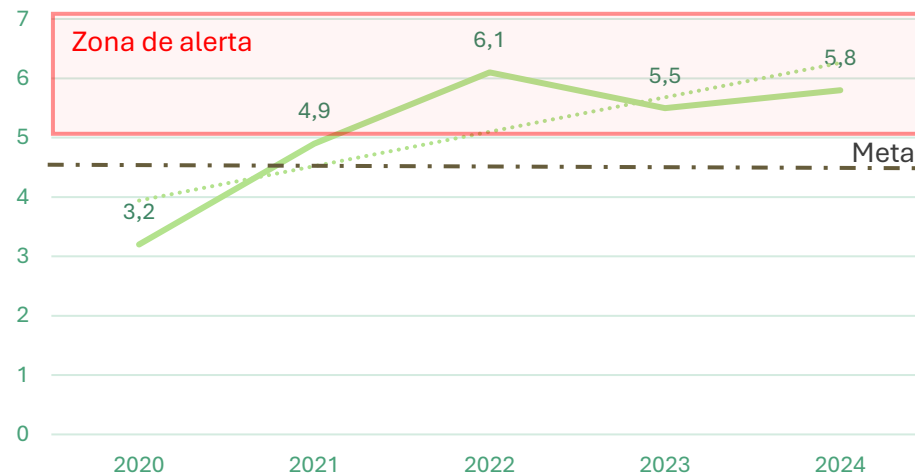


Diversidade estruturalmente baixa  
Benchmark ESG de referência:  $\geq 30\%$   
de representação feminina

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

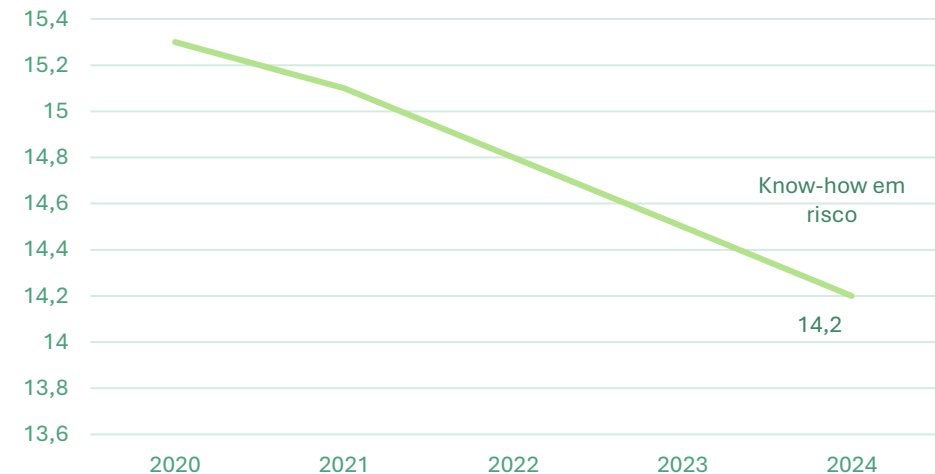
Retenção & conhecimento

Taxa de Rotatividade Global (Turnover)



Tendência de subida → risco oculto em funções críticas

Tempo Médio de Empresa (Tenure)



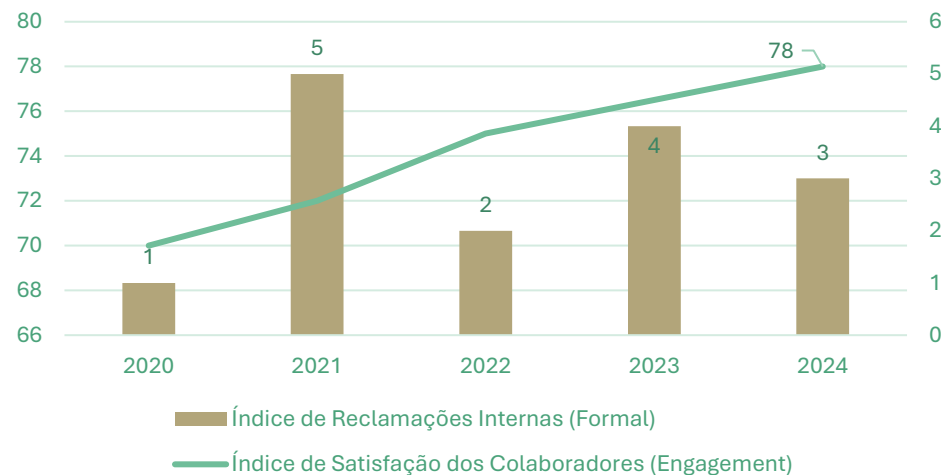
Perda lenta mas contínua de conhecimento



# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

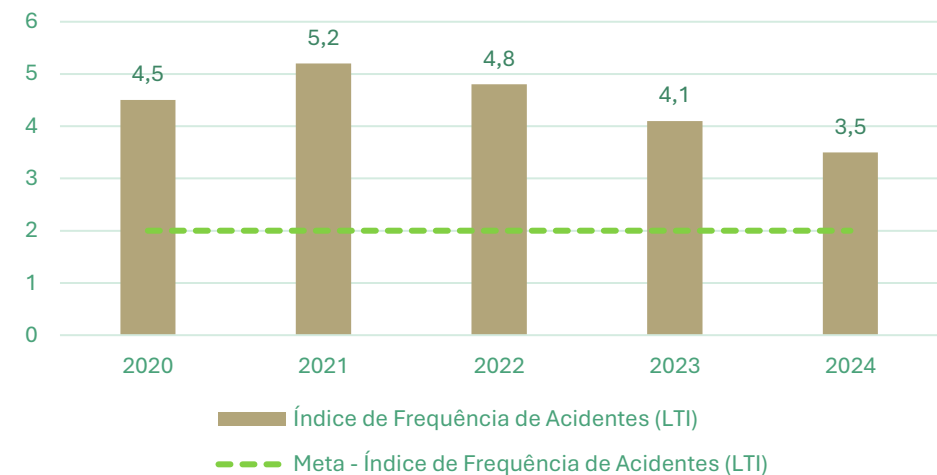
Cultura, performance & sustentabilidade

Engagement (%) + N° Conflitos



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

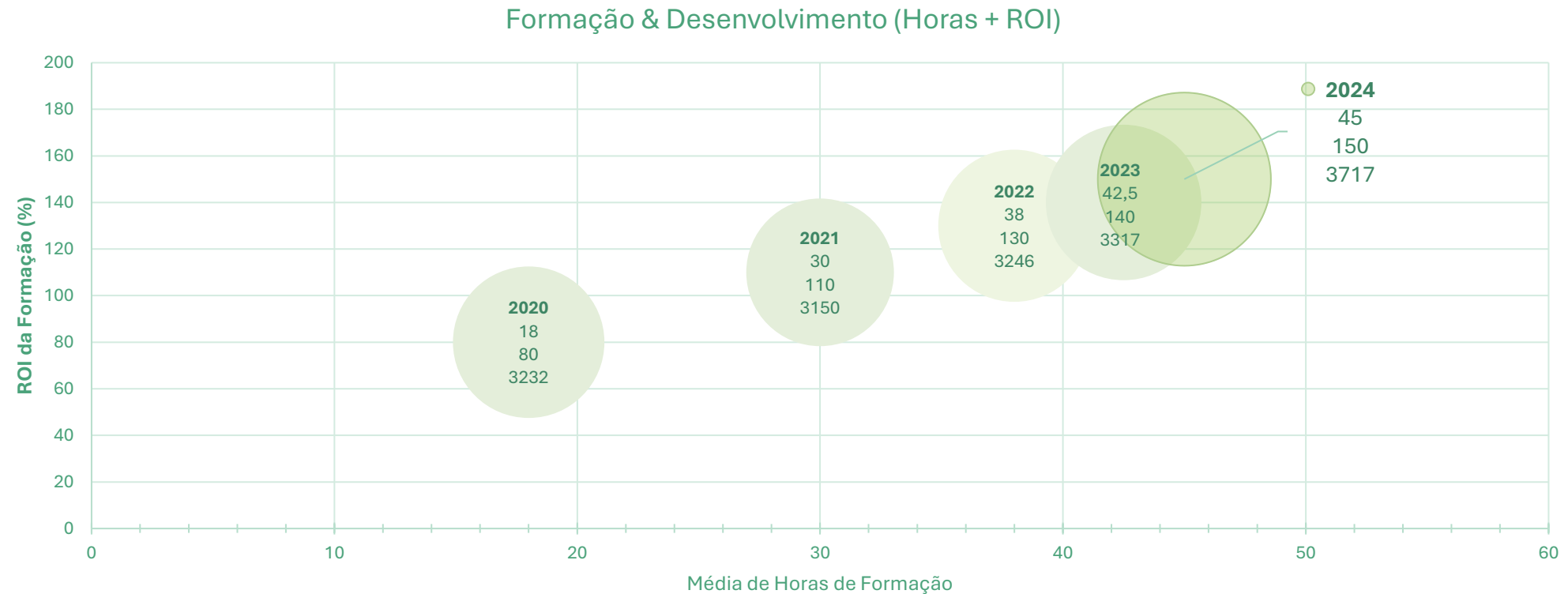
Segurança (LTI - Lost Time Injury Frequency)



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

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

Cultura, performance & sustentabilidade

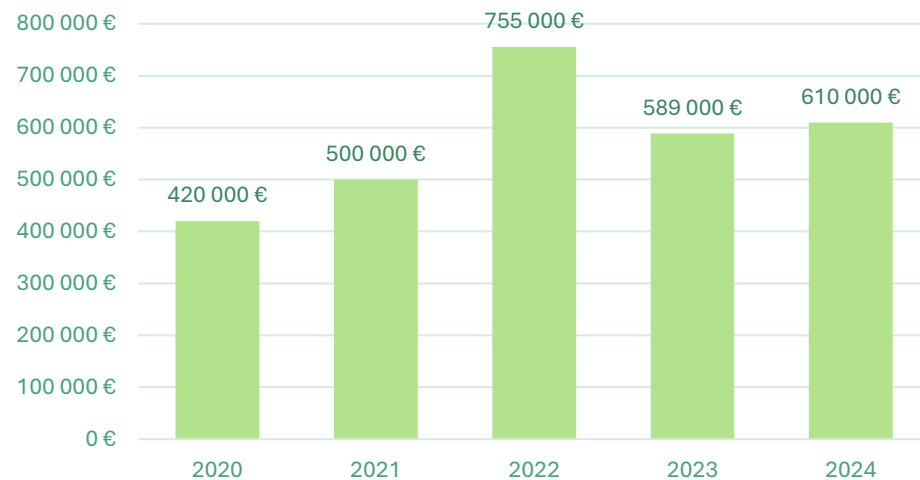


Investimento em formação gera retorno, mas exige foco em competências críticas futuras

# Diagnóstico Quantitativo (O "Raio-X")

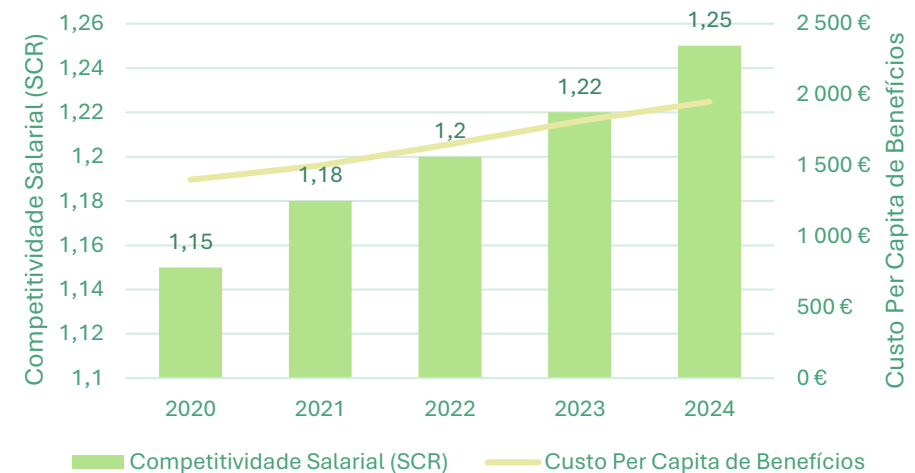
Cultura, performance & sustentabilidade

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	<p><b>Forças</b></p> <p>Cultura de <b>segurança</b> robusta ("Missão Zero").</p> <p>Elevado <b>investimento</b> em formação e ROI.</p> <p>Remuneração <b>competitiva</b> (SCR 1,25).</p> <p><b>Elevado</b> Engagement (78%).</p> <p>S</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>Diversidade de género <b>insuficiente</b></p> <p>Turnover e perda de conhecimento <b>crítico</b></p> <p>Integração multinacional e pós-aquisição <b>complexa</b></p> <p>Onboarding <b>inconsistente</b></p> <p><b>Lacunas</b> em IA e competências digitais</p> <p>W</p>
FATORES EXTERNOS	<p><b>Oportunidades</b></p> <p><b>Digitalização</b> para aumentar produtividade.</p> <p><b>Atração</b> de talento via propósito "Bio-Future".</p> <p>Novos modelos de <b>trabalho flexíveis</b>.</p> <p><b>Integração</b> de talento diverso (ES/UK)</p> <p>Adaptação cultural (elementos de empresas adquiridas).</p> <p>O</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p><b>Escassez</b> crítica de talento técnico e digital.</p> <p><b>Inflação</b> salarial e <b>pressão</b> de custos fixos.</p> <p><b>Envelhecimento</b> da força de trabalho industrial.</p> <p>T</p>



# Funções Críticas vs. Funções de Valor Acrescentado

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 Sênior	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 Ambidestra 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



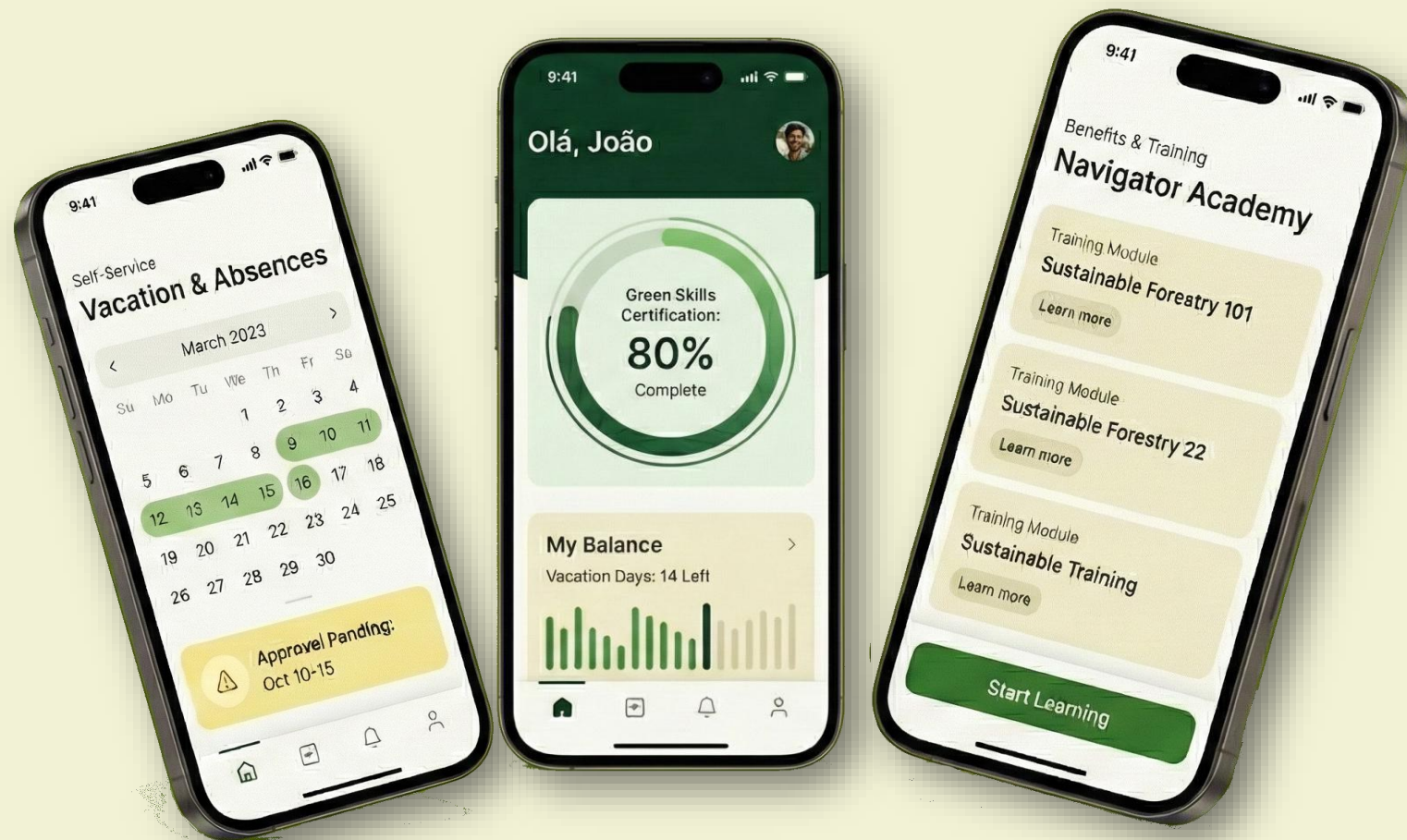


# Tecnologia e People Analytics (O Cérebro Digital)

HRIS Global (SAP/Workday)

App Colaborador

Analytics Preditivo





# Tecnologia e People Analytics (O Cérebro Digital)

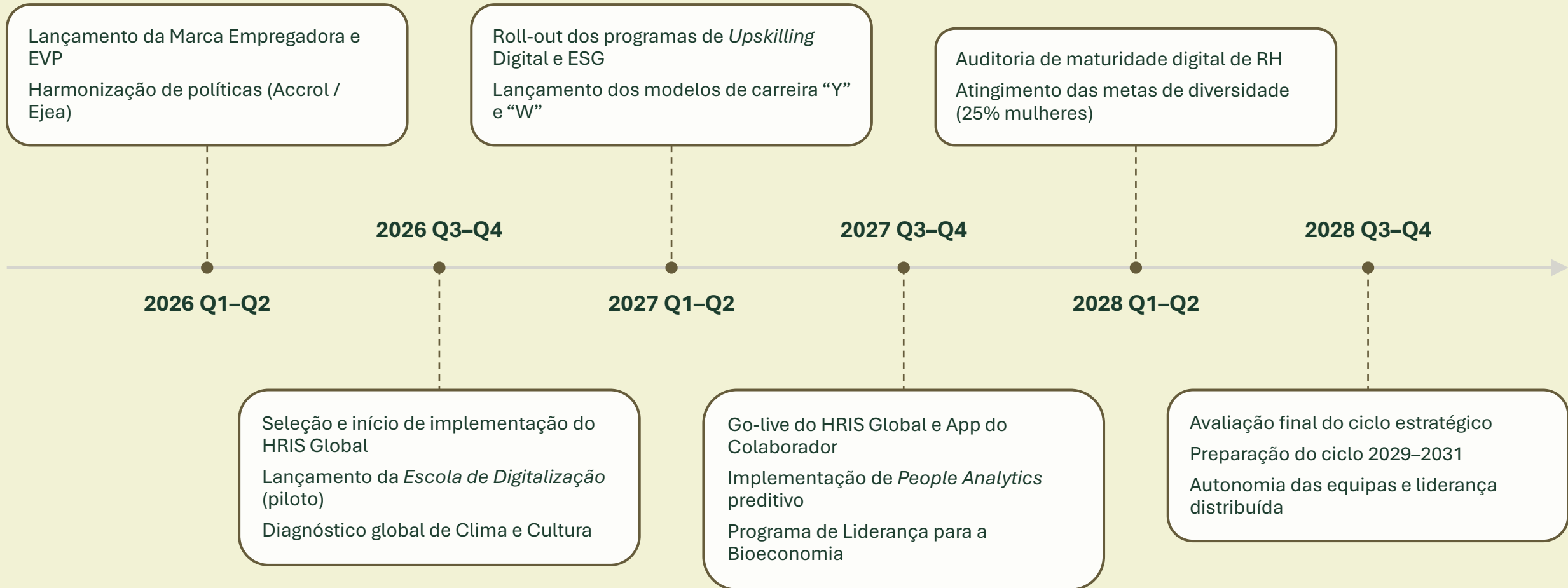
HRIS Global (SAP/Workday)

App Colaborador

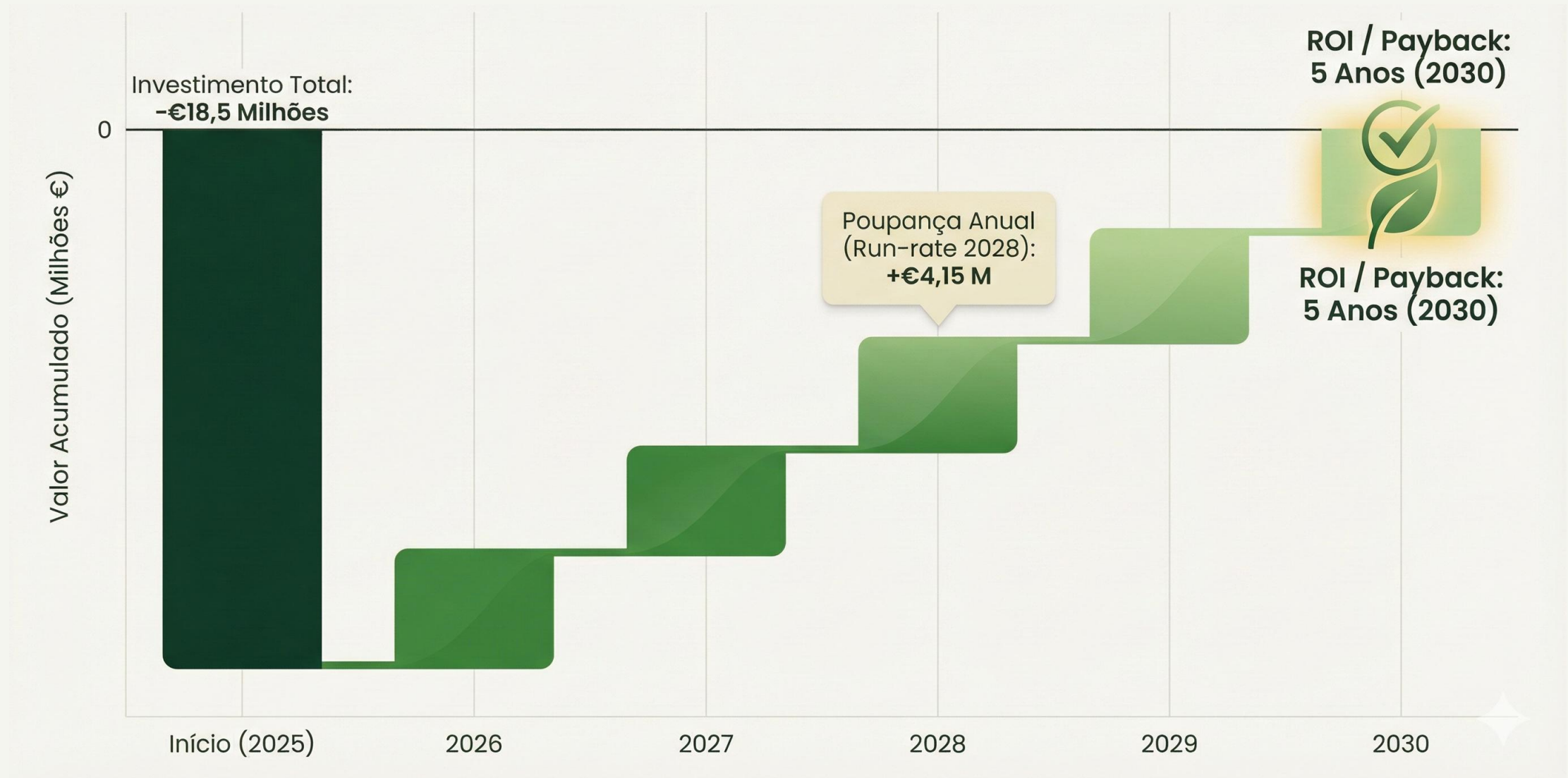
Analytics Preditivo.



# Roadmap de Implementação 2026-2028



# Business Case e Orçamento (O Dinheiro)



# Governança e HR Scorecard (O Controlo)

RH define percursos de carreira diferenciados:

Gestão/controlo (2.<sup>a</sup> linha), valorizando ambas de forma equitativa.

Execução/especialização (1.<sup>a</sup> linha).

3ª LINHA  
SUPERVISÃO

Assembleia Geral

Conselho de Administração

Conselho Fiscal

Comissão de Gestão de Risco

DGR  
Auditoria Interna  
Gestão de Risco

2ª LINHA  
MONITORIZAÇÃO

Comissão Executiva

DLC/Compliance

Empremédia

Direção de Sustentabilidade

Comité de  
Gestão de Risco

1ª LINHA  
OPERACIONALIZAÇÃO

Subcomités:

→ Comercial → Produtivo → Capacitação → Resiliente → Reputacional

Área Industrial

Área Comercial

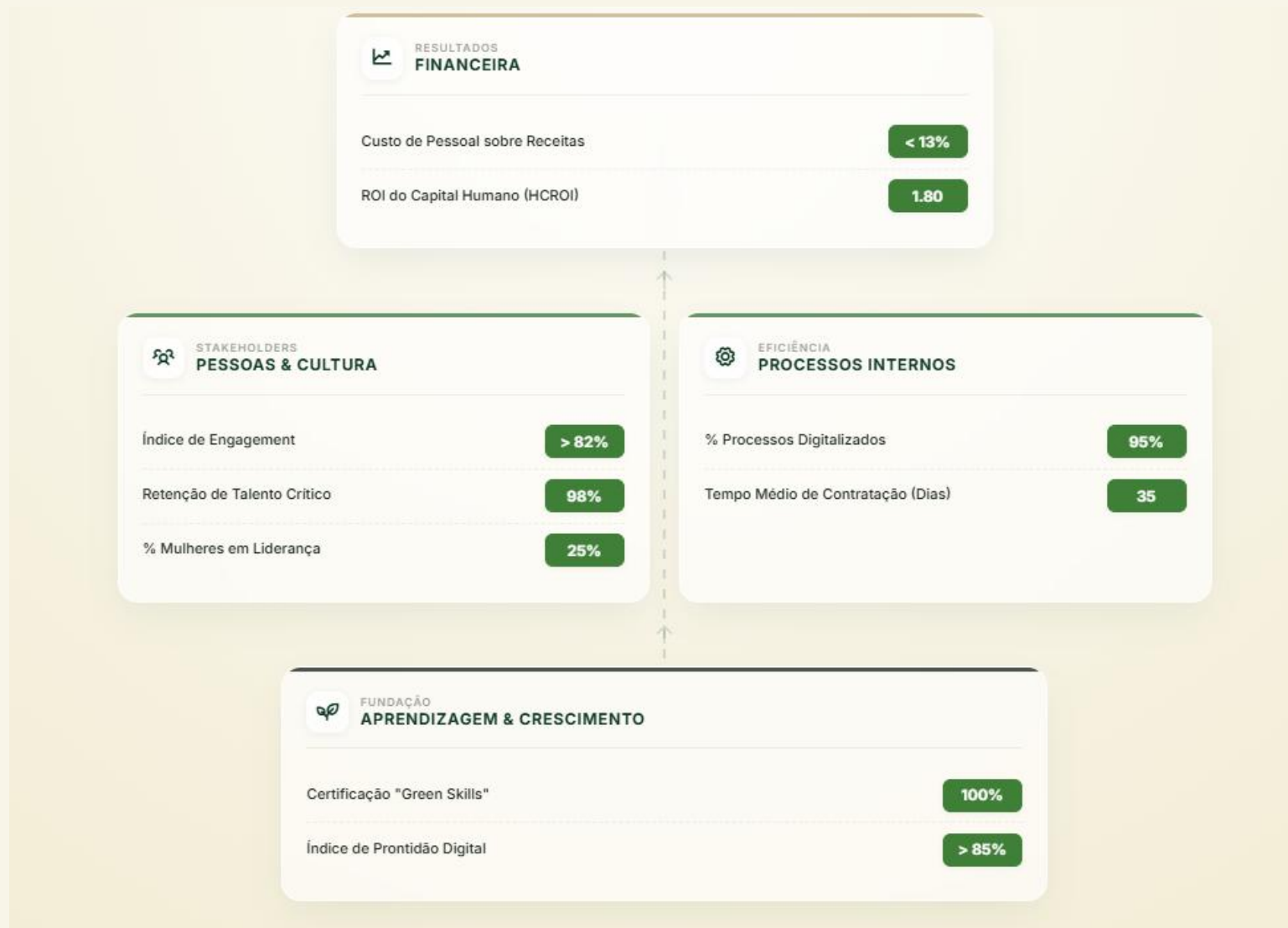
Área Florestal

Área Tissue

Área Investigação

Área Corporativa

# Governança e HR Scorecard (O Controle)



HR Scorecard Estratégico - Meta 2028



# De Produtores de Papel a Gestores de Talento na Bioeconomia





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