



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.



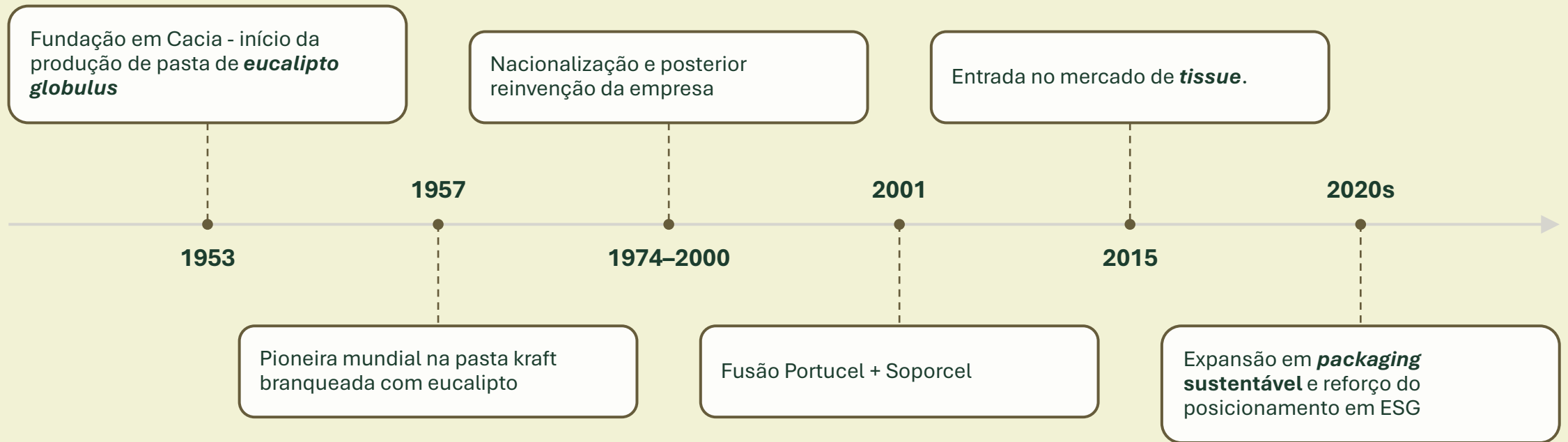
## Prioridades de ação

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

## Objetivo central

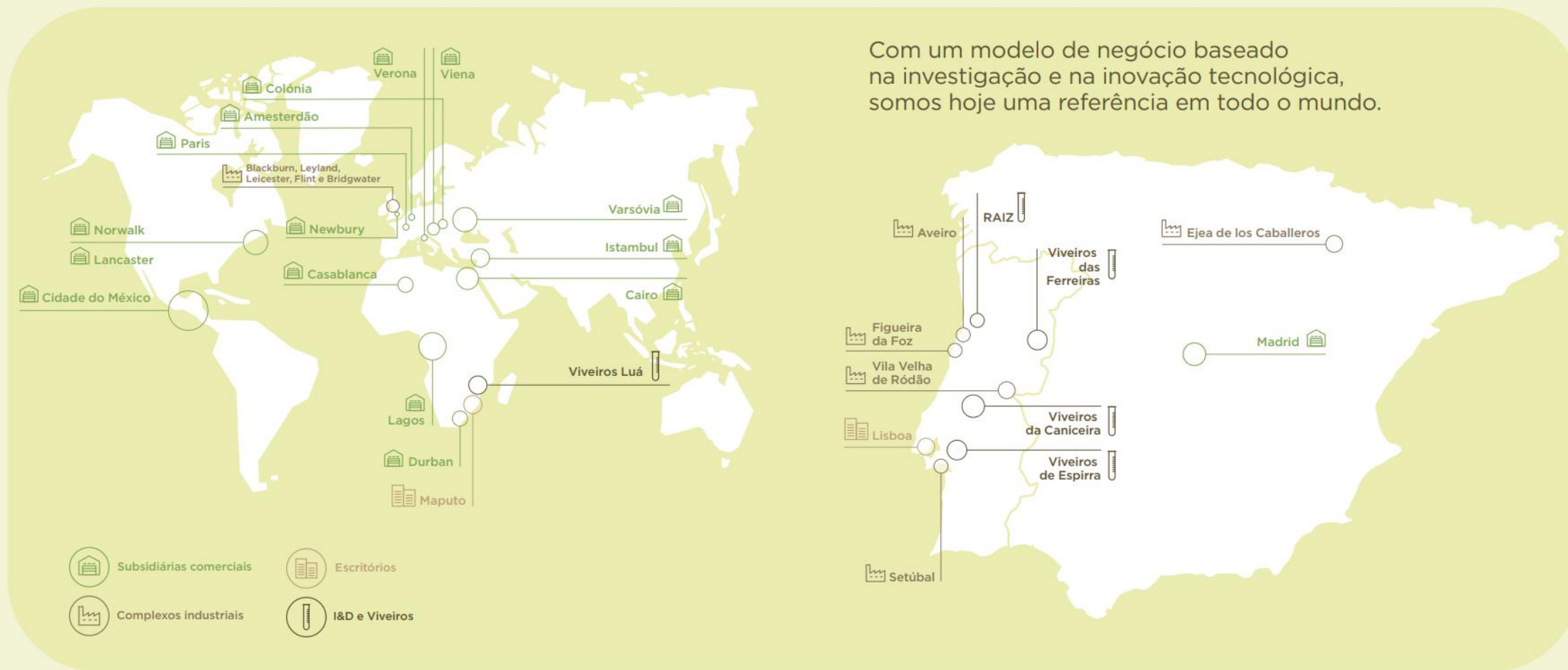
Transformar a reputação ESG num ativo comercial e competitivo global

# 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 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.

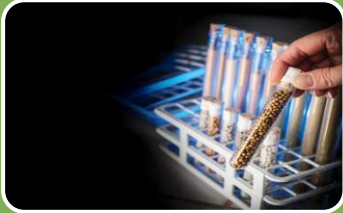


# Valores



## 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.



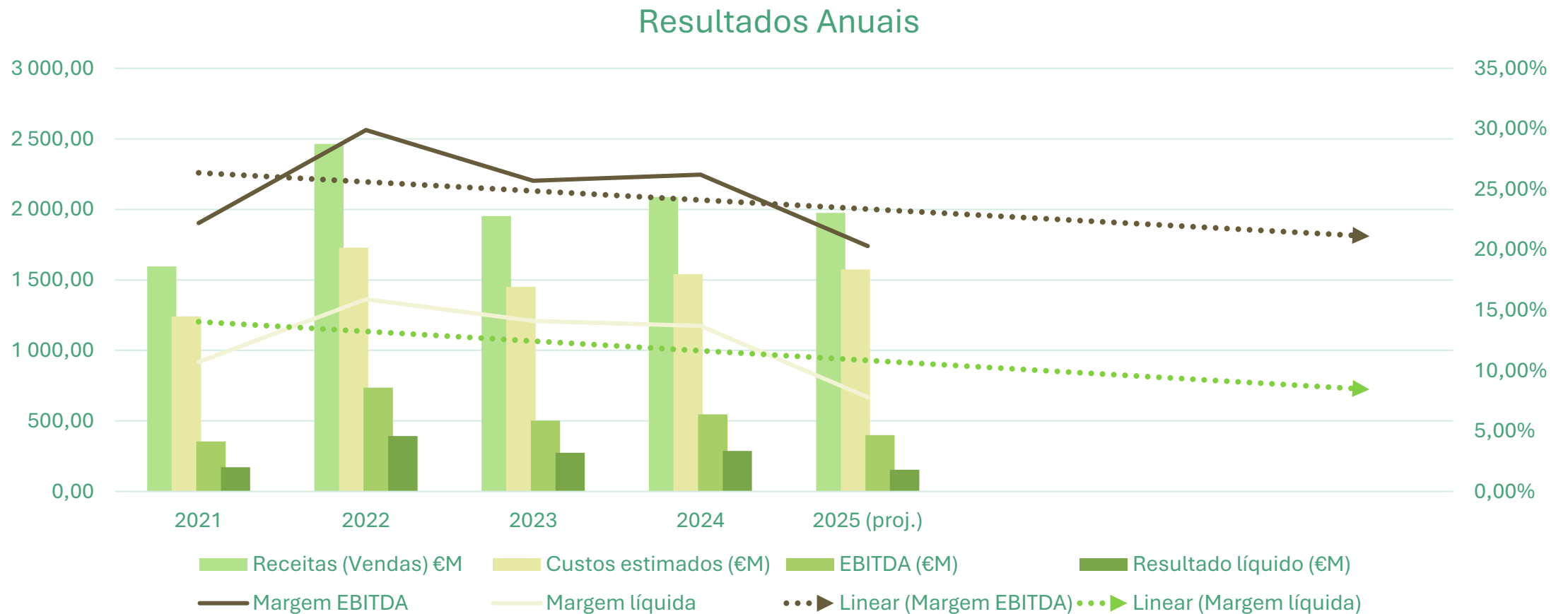
## Proatividade e Ambição

Desafiar o status quo e antecipar tendências de mercado

# Modelo de Negócio Atual (CANVAS 2025)

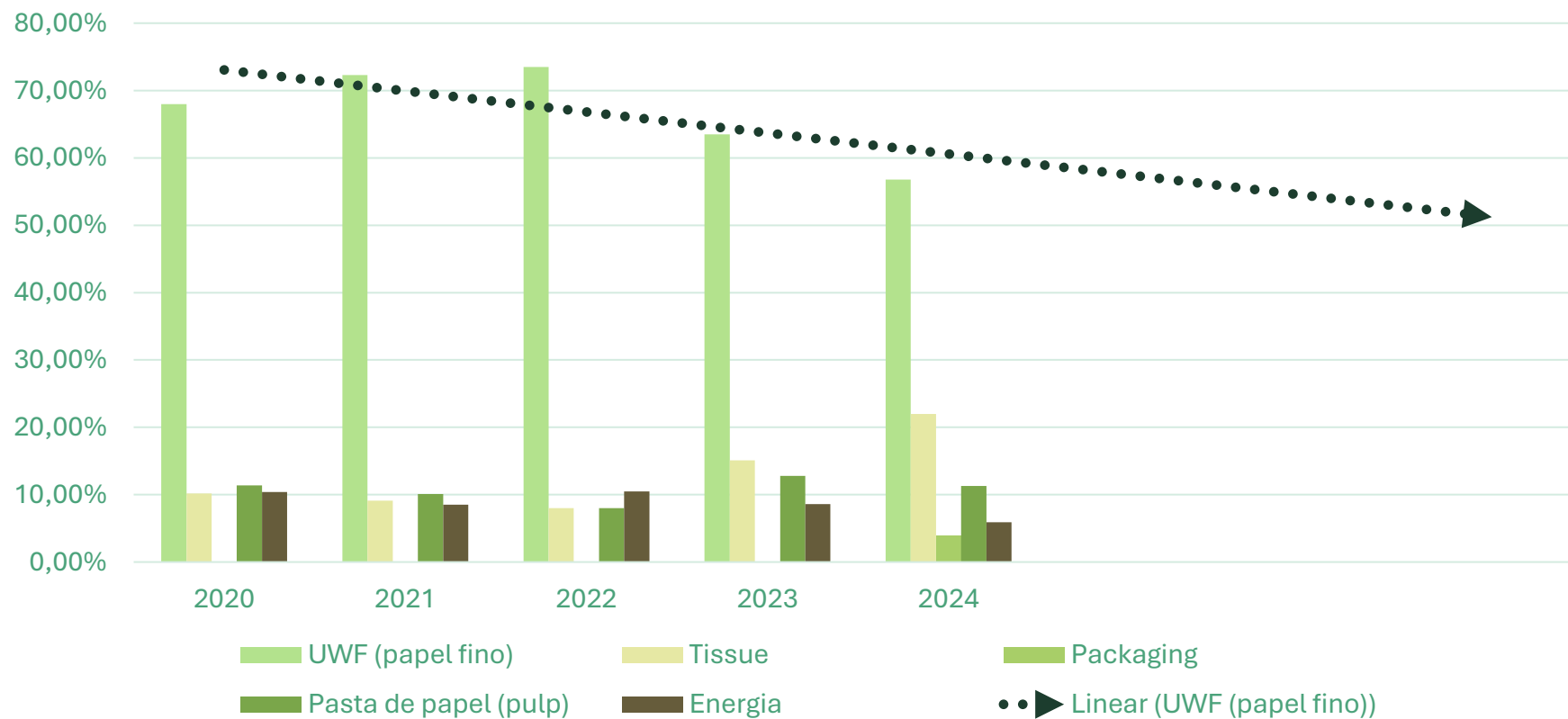
Parcerias principais	Atividades Chave	Proposta de Valor		Relacionamento com Cliente	Segmento de Cliente
Universidades Centros de investigação Produtores florestais Parceiros logísticos	Gestão florestal Produção industrial I&D Marketing global <i>Supply chain</i>	Produtos premium de fibra virgem ( <i>Eucalyptus 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>  B2C – através de marcas de consumo (ex.: Navigator, <i>tissue</i> doméstico)
	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)

Percentuais de vendas por segmento





# 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.

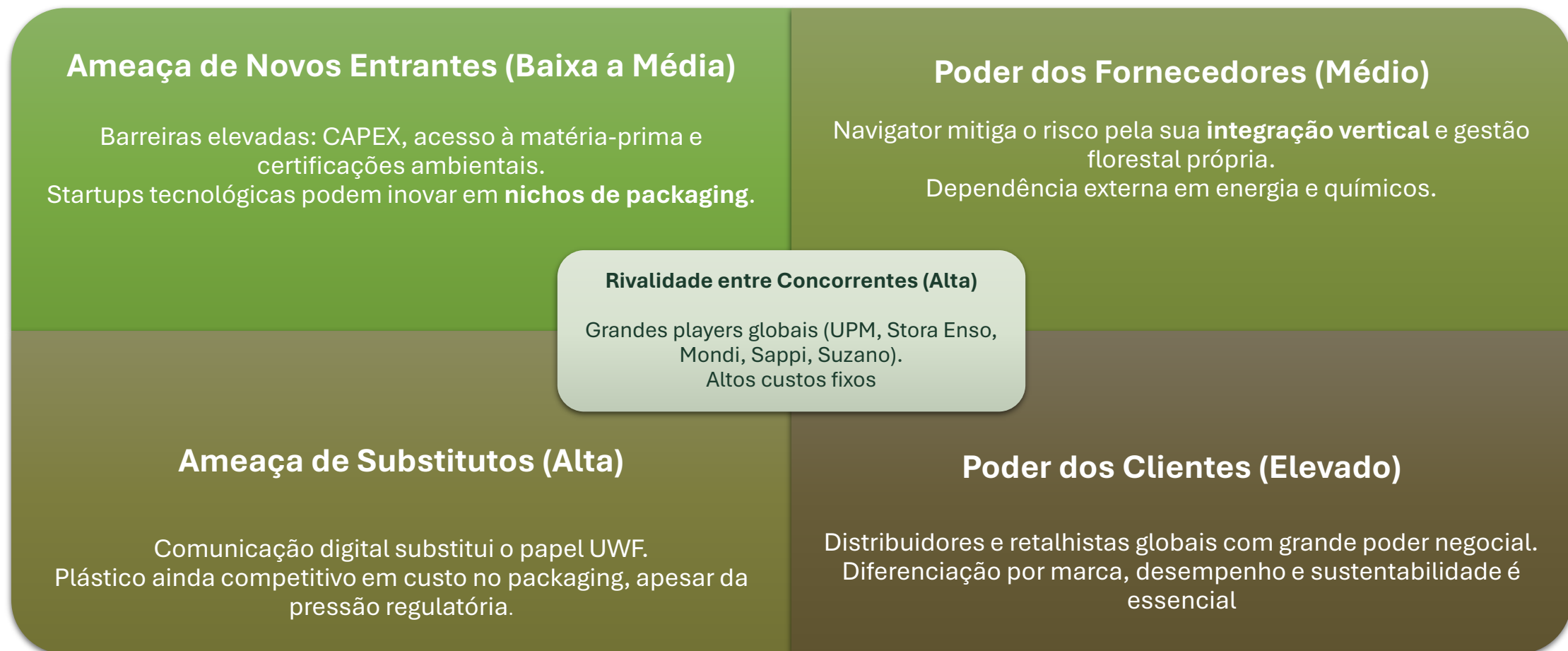
# Análise PESTEL: Macroambiente Externo

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

# Cenários 2026–2028: Três Futuros Possíveis

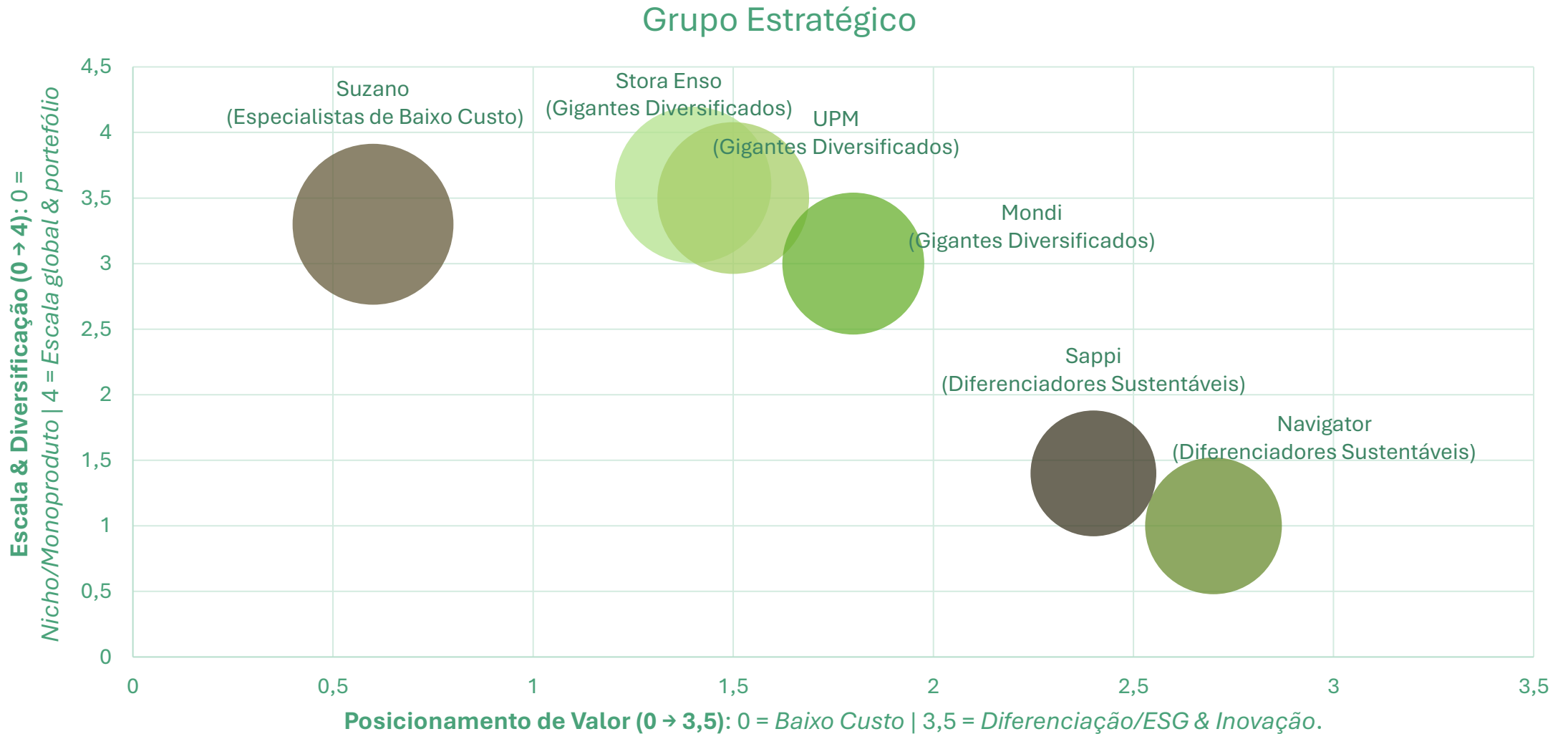
Cenário	Nome	Contexto Macro	Impacto Estratégico
Otimista	“Vento de Popa Sustentável”	Recuperação global rápida, custos energéticos estabilizados, preferência crescente por produtos ESG.	Crescimento forte em <b>packaging</b> ; margens premium; UWF declina lentamente.
Base / Realista	“Navegação à Bolina”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

# Análise da Indústria: Modelo das 5 Forças de Porter

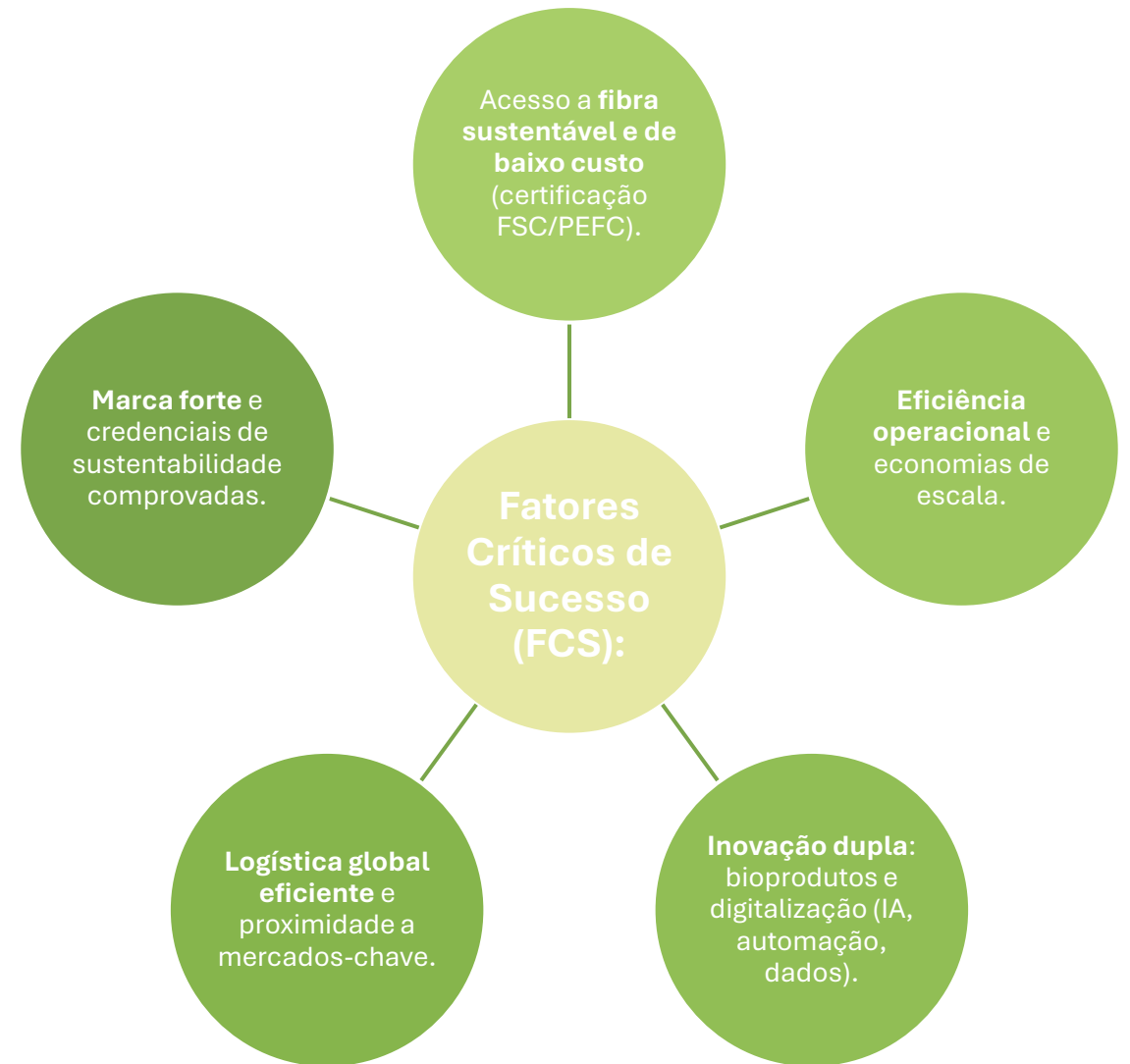




# Concorrência



# 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.

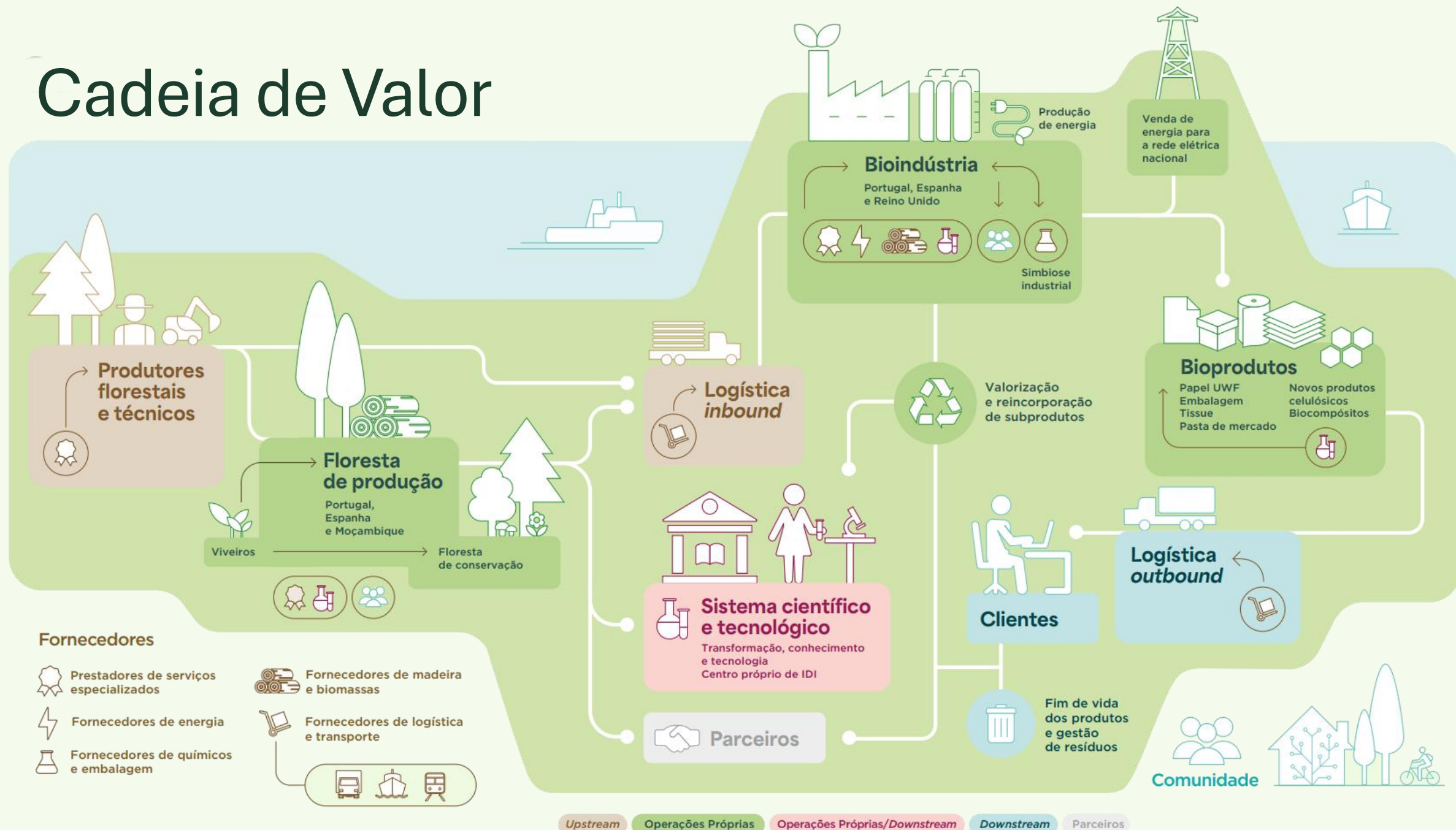
Narrativa de sustentabilidade e qualidade como eixos centrais.



## Serviços

Suporte técnico e co-desenvolvimento com clientes de packaging.

# Cadeia de Valor





# Análise VRIO: Fontes de Vantagem Competitiva

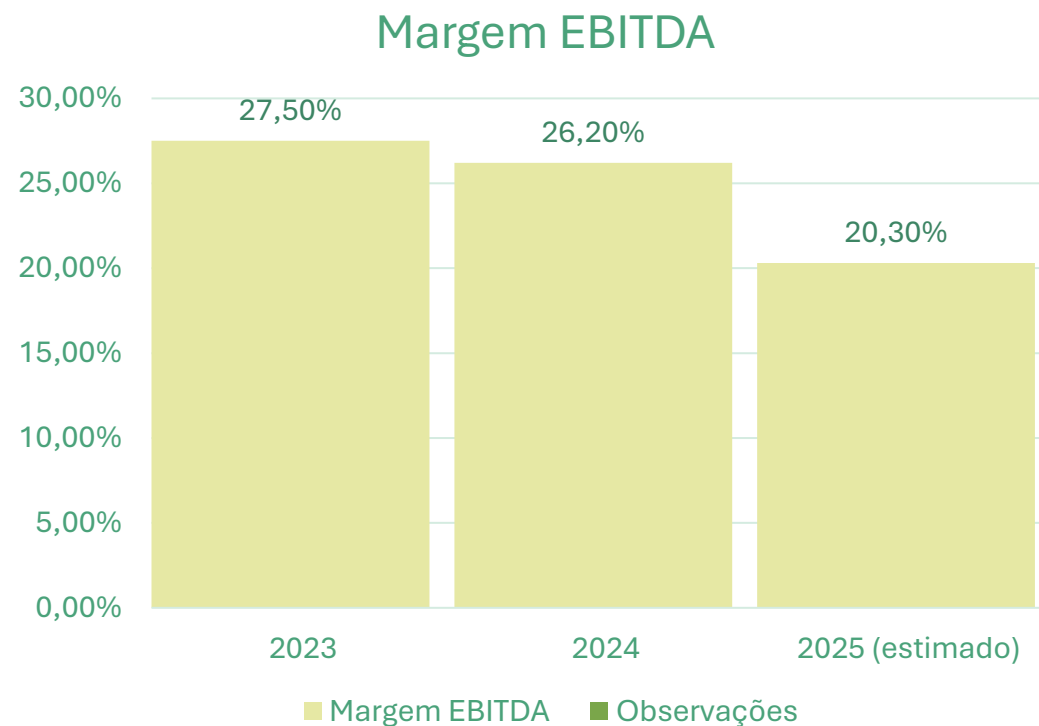
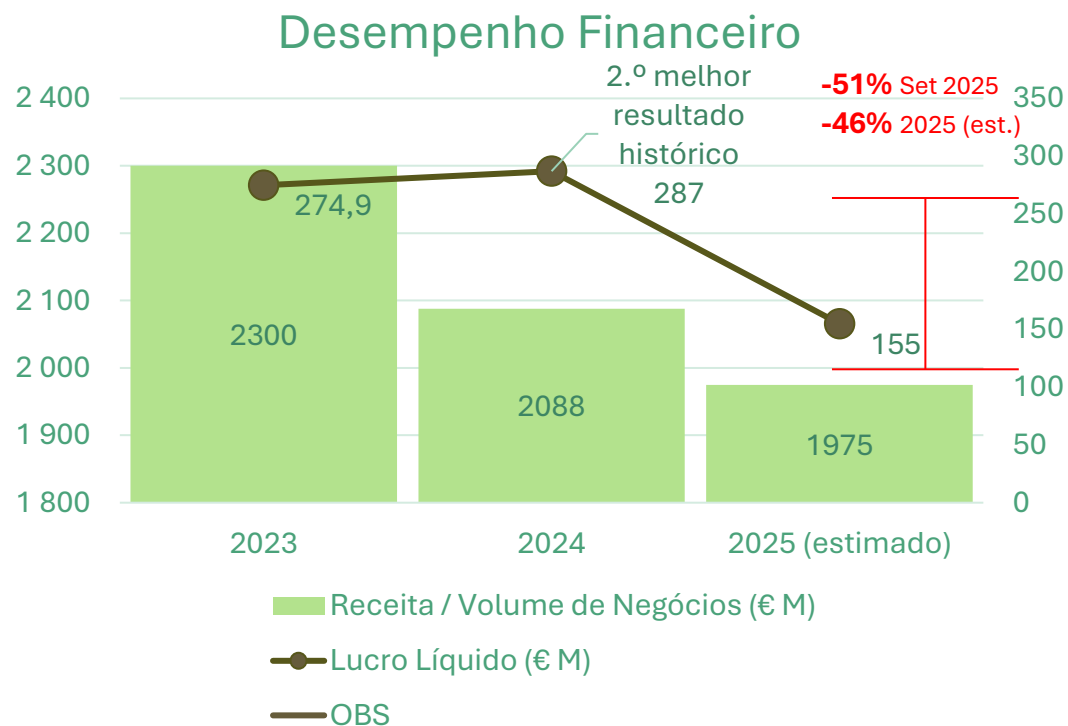
Recurso / Capacidade	V	R	I	O	Implicação
	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	Organizado	
Base florestal (E. globulus)	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável
Liderança ESG e reputação	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável
Marca “Navigator”	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável
I&D – Instituto RAIZ	✓	✓	✓	✓	Vantagem competitiva sustentável
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**.

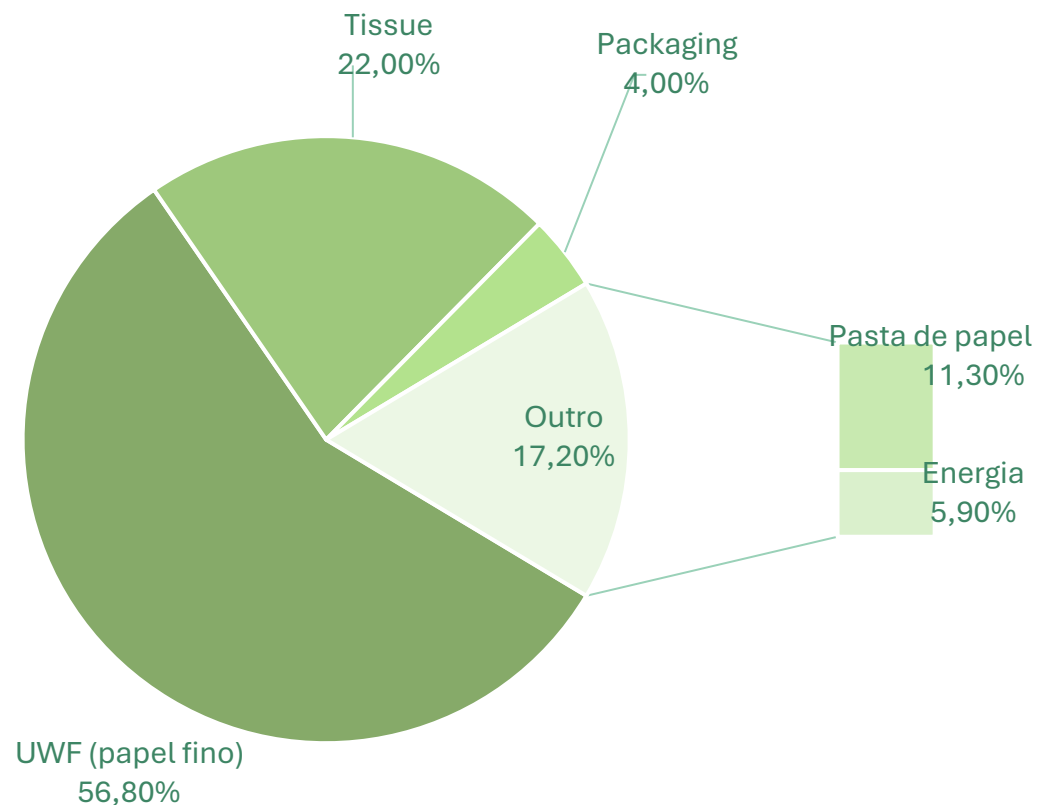


**Tissue:** Vendas **+27%** (1.º sem. 2025).



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

# Nova Análise SWOT (Matriz TOWS)

<div>Análise Externa</div> <div>Oportunidade e Tempo</div> <div>Análise Interna</div> <div>Pontos Fortes e Fracos</div>		Curto Prazo	Médio/Longo Prazo
		Mercados de crescimento imediato e tendências atuais	Transformação de base tecnológica e I&D
		Orientações	
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança ESG</li> <li>Integração Vertical</li> <li>Inovação (RAIZ)</li> <li>Marca “Navigator”</li> <li>Ativos Eficientes</li> </ul>	<div>Orientações</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Alavancar a liderança ESG e a capacidade de I&amp;D para dominar o mercado de <i>packaging</i> sustentável (fibra moldada), respondendo à procura imediata de substituição do plástico</li> <li>❑ Usar a força da marca “Navigator” e a reputação de sustentabilidade para justificar um prémio de preço em todos os segmentos <i>premium</i>.</li> <li>❑ Utilizar os ativos eficientes e a solidez financeira para acelerar a integração e o crescimento no mercado de <i>Tissue</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ Focar a capacidade de I&amp;D (RAIZ) e a integração vertical no desenvolvimento da bioeconomia , criando novas receitas de alto valor (biomateriais, bioquímicos).</li> <li>❑ 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.</li> </ul>
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependência do UWF</li> <li>Sensibilidade a Custos Voláteis</li> <li>Concentração Geográfica</li> <li>Posição em Construção (<i>Tissue/Packaging</i>)</li> <li>Gaps de Competências Digitais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ - 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.</li> <li>❑ - 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>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ 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.</li> <li>❑ Avaliar a expansão da produção de <i>packaging</i> ou <i>tissue</i> para fora de Portugal, mitigando a concentração geográfica e aproximando-se dos mercados consumidores centrais na Europa.</li> </ul>

# Síntese Estratégica

Otimizar o “core” (papel)

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

Acelerar a transição digital e sustentável.

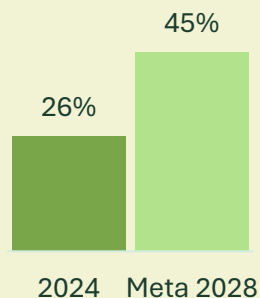
# Estratégias Existentes



# Objetivos e Indicadores Estratégicos

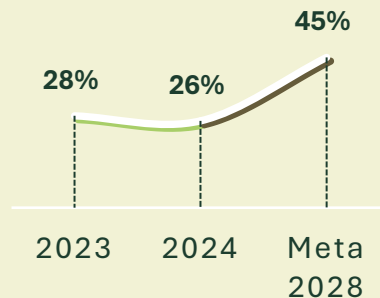
A participação dos segmentos de crescimento duplicará até 2028.

🎯 1. % Receitas  
*Tissue + Packaging*



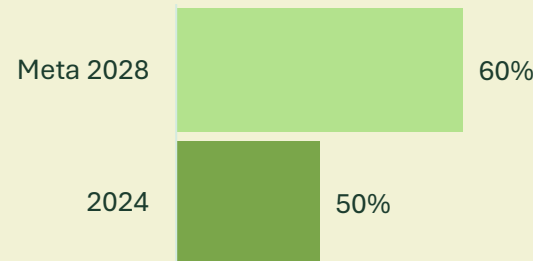
Margem do segmento UWF acima da média do setor europeu.

💰 2. Margem EBITDA  
UWF (%)



Aumentar o investimento sustentável para 60 % do CAPEX.

🌱 3. % CAPEX ESG



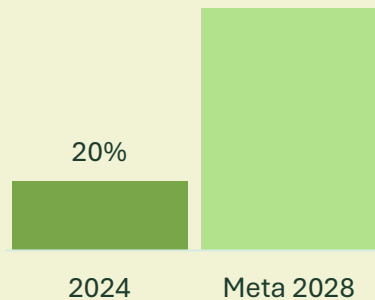
Expansão do portefólio de inovação sustentável.

💡 4. Nº de novas famílias de bioprodutos

2024	Meta 2028
	🧪
	🧪
	🧪
0	3

A digitalização da força de trabalho como alavanca cultural

👤 5. % Colaboradores-chave  
com formação digital  
70%



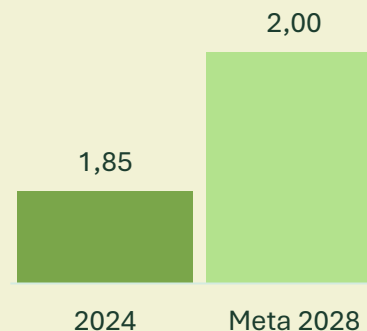
Eficiência energética e sustentabilidade operacional

⚙️ 6. Intensidade energética  
(índice base = 100)



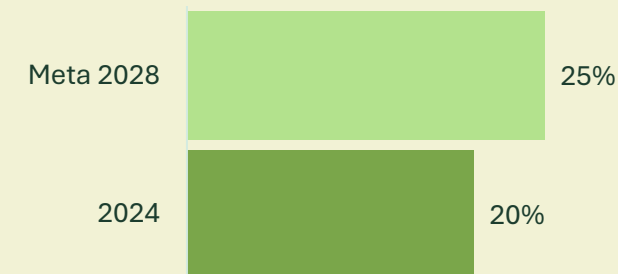
Manter disciplina financeira sob controlo

💼 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 *tissue* e *packaging*. 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 <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 D2C</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).	


# 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.



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





# Referências



1. The Navigator Company - Wikipedia, acesso a outubro 25, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Navigator\\_Company](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-afirmacao-do-papel-portugues-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 Soporcel 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 enciclopédia livre, acesso a outubro 25, 2025, [https://pt.wikipedia.org/wiki/The\\_Navigator\\_Company](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.figueirahora.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](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/parceiros/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-semester-tarifas-ja-pesam-no-consumo/>