



CAPA

«A inovação é absolutamente crítica para o nosso sucesso»

— // —

EM ENTREVISTA À EXECUTIVE DIGEST, O CEO DA SUMOL COMPAL EXPLICA COMO QUER PASSAR DOS 400 PARA OS 500 MILHÕES DE EUROS DE VENDAS POR ANO ATÉ 2028, COM CRESCIMENTO ORGÂNICO, OS EUA NO RADAR E UMA CONJUNTURA QUE NÃO AJUDA

— // —

Diogo Pereira Dias
CEO da Sumol Compal ▶



POR: João Silva Gil e M.ª João Vieira Pinto FOTOS: Paulo Alexandrino

ID: 125715245

01-10-2026

CAPA

«A INOVAÇÃO É ABSOLUTAMENTE
CRÍTICA PARA O NOSSO SUCESSO»

Em 2025, a **Sumol Compal**, um dos maiores grupos económicos de bebidas e alimentação em Portugal, ultrapassou os **400 milhões de euros de facturação anual**.

Em 2028, quer chegar aos 500 milhões.

É este o número central do plano estratégico 2026-28, que **Diogo Pereira Dias, CEO**, resume numa frase que repete ao longo da conversa: uma empresa maior e melhor.

Quem o diz sabe bem do que fala, ou não estivesse no grupo há 28 anos. Licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade Católica, Diogo Pereira Dias entrou em 1998 e passou por vários cargos de gestão, direcção e administração até chegar à vice-presidência da Comissão Executiva. Já em Setembro de 2024 viria a assumir a liderança, numa transição que descreve como «bastante suave».

É a ele que cabe levar o actual plano estratégico até ao fim, conduzindo no mesmo sentido uma equipa de 1.200 pessoas, e a conta não é simples. Será preciso voltar a crescer cerca de 6,5% ao ano, o ritmo do ciclo anterior, mas sem a ajuda da saída da pandemia e sem aquisições na agenda. O crescimento terá de vir de ganhos de quota, de novas categorias e de novos mercados, com os Estados Unidos à cabeça. O maior risco, admite, está fora de casa: uma conjuntura volátil, que pode complicar o caminho até às metas. Ao longo da conversa, fala ainda de inovação e do que gostaria de deixar à empresa quando sair.

Apresentaram um novo plano estratégico 2026-28 com a ambição de tornar a Sumol-Compal uma empresa maior e melhor. Na prática, o que é que isso significa, essa ambição?

Na prática, significa trabalharmos metas quantitativas e metas qualitativas. Significa atingirmos os 500 milhões de euros de facturação até 2028 e aumentarmos a nossa rentabilidade. Tudo isto assenta em seis pilares fundamentais.

Queremos, num primeiro pilar, crescer acima do mercado nas categorias e nos mercados em que já estamos presentes.

Ou seja, nas categorias em que já estamos, nos mercados em que já estamos, queremos ganhar quota.

O segundo pilar tem que ver com inovação e expansão, porque queremos expandir-nos para novos mercados onde ainda não estamos presentes ou para novas categorias em que ainda não estamos.

O terceiro diz mais respeito a temas de eficiência e à nossa meta de transformação. Temos uma meta de transformação ambiciosa. Transformação significa tanto transformar o negócio, tornando-o mais eficiente, como transformar conhecimento e transformar dados em informação e em acção que nos possa alavancar. Mas esta meta está muito relacionada com temas de eficiência, divididos em três grandes blocos.

Não ganhamos quota, não inovamos nem expandimos se não tivermos um grande foco em ter pessoas felizes e alinhadas com os propósitos, com a estratégia e com os

“

QUEREMOS, NUM PRIMEIRO
PILAR, CRESCER ACIMA DO
MERCADO NAS CATEGORIAS
E NOS MERCADOS EM QUE JÁ
ESTAMOS PRESENTES

”



«A MINHA
AMBIÇÃO É TER
UMA SUMOL
COMPAL MAIOR E
MELHOR E DEIXAR
ÀS PRÓXIMAS
GERAÇÕES UMA
EMPRESA MELHOR
DO QUE AQUELA
QUE RECEBI.»



“

NÃO TEMOS NA AGENDA
O CRESCIMENTO POR
FUSÃO OU AQUISIÇÃO
DE NEGÓCIOS OU
DE SOCIEDADES

”

valores da companhia. Ou seja, pessoas satisfeitas e alinhadas com o propósito, com os valores e com a estratégia produzem sempre melhores resultados do que pessoas não alinhadas ou não motivadas.

O segundo [bloco] consiste em ter operações muito eficientes. Estamos num mercado concorrencial, onde competimos com grandes empresas.

Portanto, ou somos eficientes ou tudo se torna mais difícil. Por isso, a meta de transformação está muito ligada à meta de eficiência.

Já o terceiro pilar consiste em fazer tudo isto de forma sustentável e sustentada. Isto é, a nossa agenda de sustentabilidade procura deixar o planeta, as comunidades onde estamos inseridos, as pessoas e todos os stakeholders do ESG em melhores condições do que aquelas em que os encontramos.

Portanto, queremos crescer, sim, queremos transformar, sim, queremos inovar, mas queremos fazer tudo isto com uma preocupação de sustentabilidade, tentando deixar uma pegada positiva no mundo em que estamos inseridos. No fundo, esta é a nossa estratégia.

E, desses seis pilares, qual deles é o mais desafiante?

Cada um tem os seus desafios, ou seja, não elejo um como sendo o mais desafiante, porque todos eles apresentam enormes desafios. Diria que são desafios diferentes, mas, em qualquer dos seis, posso encontrar desafios bastante exigentes.

Podem ter uma determinada ordem em termos de variação numérica, mas, em termos de execução, não os ordeno por grau de importância.

Uma empresa maior pode pressupor aquisições neste período de 2026 a 2028. Há alguma ideia de poder comprar algum negócio, alguma marca, alguma empresa?

Não temos na agenda o crescimento por fusão ou aquisição de negócios ou de sociedades. O nosso crescimento está projectado para ser orgânico. O que não quer dizer que, se nos surgir uma boa oportunidade, não a possamos considerar. Agora, se me perguntarem se está na agenda, a resposta é não. Para chegarmos às nossas metas, temos previsto, sobretudo, um crescimento orgânico.

**HISTÓRIA**

A UNIÃO DE DUAS MARCAS HISTÓRICAS – SUMOLIS E COMPAL – EM 2009 DEU ORIGEM À SUMOL COMPAL, EMPRESA PORTUGUESA COM RAÍZES QUE REMONTAM A 1945. HOJE É UM DOS MAIORES GRUPOS ECONÓMICOS DE BEBIDAS E ALIMENTAÇÃO EM PORTUGAL

**Mas não deixa de ser um arrojo querer crescer perto de 100 milhões de euros até 2028!**

Não deixa de ser um arrojo, mas não deixa de ser o que fizemos no último ciclo estratégico. O ritmo de crescimento foi mais ou menos o mesmo. Ultrapassámos os 400 milhões de euros em 2025, crescendo, de facto, a ritmos de 6,5% de 2022 a 2025.

E, portanto, esse arrojo já o conseguimos concretizar. É verdade que estávamos numa fase de saída da COVID-19. Os mercados ainda estavam a acelerar, pelo que crescer agora ao mesmo ritmo é mais difícil do que crescer a esse ritmo nos três anos anteriores.

Diz que querem entrar em novos mercados e novas categorias. Serão exactamente quais?

Isso não posso dizer, porque o factor surpresa é um pouco a alma do negócio. Agora, há categorias, quer de bebidas, quer de alimentos — em que também estamos presentes, como é o caso dos vegetais e dos produtos de tomate —, que são adjacentes às que temos, bem como categorias que não existem e que podemos criar.

A Sumol Compal já criou algumas categorias, como, por exemplo, a das águas carbonatadas, carbónicas naturais com sabores, com a marca Frize. Foi uma categoria criada pela Sumol Compal há muitos anos.

A categoria de snacks de fruta com o Compal Essencial foi mais uma criada pela Sumol Compal.

Temos algumas ideias a esse nível.

Além disso, apesar de sermos um one-stop-shop em bebidas, de sermos líderes em Portugal e de termos posições relevantes noutras geografias, ainda não cobrimos 100% das categorias de bebidas, nem das categorias de vegetais e de produtos de tomate.

Olhando para os mercados externos, já declararam que querem entrar nos EUA. Porquê agora e porquê este mercado em particular?

Bom, o mercado americano é um mercado de grande dimensão. Qualquer nicho tem a dimensão do mercado português e, portanto, desperta sempre algum interesse. Mas já estamos no mercado americano. No âmbito da nossa estratégia de internacionalização, temos três segmentos: a diáspora, a lusofonia e os outros mercados.

Já estamos nos EUA numa perspectiva de servir a diáspora portuguesa, tal como noutros mercados, como o Canadá, França, Suíça e o Luxemburgo. Nestes mercados da diáspora, temos uma estratégia que passa por fazer o crossover para as populações aí residentes. Os EUA são mais um mercado onde queremos fazer esse crossover, com inovação, para consumidores nativos, ou seja, para os consumidores locais.

**A operação que quer reforçar nos EUA será para acontecer com parceiros locais!**

A operação com a diáspora é feita com parceiros locais, ou seja, com distribuidores locais. O que viermos a fazer será sempre com parceiros locais.

Que crescimento é que poderá aportar ao Grupo?

Se fizermos aquilo que temos previsto, conseguiremos atingir as nossas metas do plano estratégico. Isso permitirá um crescimento de 6,5% nos próximos três anos. Se fizermos as contas entre o valor com que fechámos 2025 e aquilo que

“
APESAR DE SERMOS UMA MARCA
EUROPEIA, PORTUGUESA,
ISSO NÃO SIGNIFICA QUE,
QUANDO VAMOS PARA
OUTROS MERCADOS, NÃO
NOS ADAPTEMOS

queremos alcançar em 2028, vemos que esse é o crescimento de que precisamos.

Entrar em vários mercados e fazer esse crossover do mercado da diáspora para o mercado total, seja nos EUA, seja no Canadá, seja em França, seja na Suíça, permitirá que a sociedade cresça ao ritmo que deseja.

Com adaptações de portefólio!

Sim, claro. Adaptamos o portefólio mesmo quando trabalhamos com marcas existentes em mercados existentes. Fazemos um grande esforço de adaptação das nossas marcas aos públicos dos mercados onde estamos.

Um exemplo é a Compal em Moçambique. Temos instalações industriais em Moçambique e a gama que oferecemos lá tem muito pouco em comum com a gama que oferecemos em Portugal. Tem alguns sabores que são semelhantes, como a pêra, mas, depois, temos uma oferta específica com frutas locais, com embalagens locais...

Apesar de sermos uma marca europeia, portuguesa, isso não significa que, quando vamos para outros mercados, não nos adaptemos. Além disso, temos essa capacidade de nos

ID: 125715245

01-10-2026



PRODUÇÃO

A SUMOL COMPAL CONTA COM CINCO FÁBRICAS – QUATRO EM PORTUGAL E UMA EM MOÇAMBIQUE –, ONDE PROCESSA ANUALMENTE CERCA DE 139 MIL TONELADAS DE MATÉRIAS-PRIMAS DE FRUTA E VEGETAIS

adaptarmos à realidade local, quer em termos organolépticos e de sabores, quer em termos de comunicação e de packaging. Fazemos isso de forma muito activa.

Para o reforço nos EUA, há produtos que serão fundamentais?

Estamos a pensar apostar na área dos sumos e néctares. Sempre com inovação.

Ainda voltando ao plano estratégico, qual é que é o maior risco para a execução do mesmo?

Há sempre riscos na execução de qualquer plano. São riscos normais de execução. Mas os maiores riscos, neste momento, são os exógenos, ou seja, riscos geopolíticos, alterações de conjuntura, imprevisibilidade, etc.

A conjuntura é muito volátil! Esse é, provavelmente, o maior risco que podemos vir a enfrentar para chegar aos nossos objectivos.

Depois, a execução depende de inovação e de expansão, de transformação e do crescimento de quota. Há riscos de execução, há sempre riscos de execução, sobretudo ao nível da inovação. A inovação nem sempre corre como queremos, mas o que é importante é continuarmos a inovar e a aprender com os erros.

Uma empresa inovadora já sabe que não vai acertar em 100%, mas isso não pode ser um problema. O que temos de fazer é aprender com esse caso para não repetir o erro no futuro, até porque, caso contrário, isso passa a ser negligência, uma vez que a inovação é muito cara.

Quanto é que é alocado anualmente a I&D? Porque a inovação é, de facto, determinante para o Grupo...

Na história da Sumol Compal demos grandes saltos qualitativos, desde o nosso nascimento, com a inovação. Fizemos 80 anos, e o próprio nascimento do Grupo está ligado a uma inovação. O Sumol, em 1954, foi uma inovação, porque o mercado era muito fragmentado em termos de refrigerantes e o nosso fundador, António João Eusébio, teve a ideia de fazer

aquilo a que chamava «uma especialidade de fruta», ou seja, uma bebida refrescante com fruta, ao dobro do preço. Houve quem duvidasse de que aquilo iria funcionar, mas funcionou porque ofereceu aos consumidores aquilo que eles queriam na altura: produtos óptimos, mais saudáveis, com fruta, ou seja, com um teor de fruta elevado, para a altura, e com um sabor único, característico do Sumol.

Mas há muitas mais histórias nestes 80 anos, que nos levam a pensar que a inovação é absolutamente crítica para o nosso sucesso. Alocamos recursos à inovação, temos uma área de Investigação e Desenvolvimento bastante robusta, investimos

em centenas de formulações todos os anos e só algumas chegam ao mercado. No nosso P&L, temos custos com alguma relevância associados à inovação.

Mas estamos satisfeitos com o investimento que temos feito em inovação, porque o investimento tem sido recuperado.

E como é que se trabalha essa inovação em marcas históricas como a Sumol, sem estragar a identidade dessa mesma marca? Recordo-me agora, por exemplo, do Eclipse, que, no fundo, também acaba por ser uma inovação da marca. Não se pode quebrar aqui nenhum elo?

Eu acho que não. As marcas têm capacidade de se estender, enfim, dentro da sua personalidade, dentro daquilo que é o seu ADN, conseguem. E o exemplo que deu foi ótimo: conseguem estender-se, inovar, criar, ao nível do packaging, ao nível do sabor, ao nível da comunicação, criar hypes junto dos seus consumidores ou ganhar novos consumidores. Mesmo as marcas históricas conseguem inovar.

Aliás, a Compal inova todos os anos. Nós lançamos todos os anos quatro ou cinco sabores. Nós já nem consideramos isso inovação. Isso já é a gestão corrente da marca. Se calhar, para outras marcas, lançar um sabor é uma inovação. Para a marca Compal, lançar um sabor é inovação, mas já nem faz parte dos nossos KPI de inovação. Faz parte da estratégia da marca surpreender o consumidor com sabores novos. Este ano,

“

MAS HÁ MUITAS MAIS HISTÓRIAS NESTES 80 ANOS [DA SUMOL COMPAL], QUE NOS LEVAM A PENSAR QUE A INOVAÇÃO É ABSOLUTAMENTE CRÍTICA PARA O NOSSO SUCESSO

”

ID: 125715245

01-10-2026

foi a água de coco, a maçã ou a tangerina com electrólitos, que tiveram, portanto, grande sucesso. Mas já faz parte da marca surpreender o consumidor com esse tipo de inovação.

Em Julho, indicou que existiriam novidades da Sumol Compal na Europa nos próximos tempos. Já se pode saber alguma coisa?

Ainda é cedo. Nós estamos cá para o médio e longo prazo. Estamos a trabalhar. Esta parte da inovação e da expansão não tem uma bala de prata. Tem vários projectos. Tem projectos na Europa, tem projectos nos Estados Unidos, tem projectos noutras geografias e, portanto, estamos a trabalhá-los neste momento.

A transformação e a internacionalização exigem novas competências. Como está a preparar as pessoas para essa mudança e, ao mesmo tempo, a preservar a cultura da Sumol Compal?

A Sumol Compal tem uma cultura... Temos alguma sorte nessa matéria. Temos uma cultura muito própria, com vários valores, com pessoas bastante apaixonadas por aquilo que fazem. A paixão faz parte da nossa cultura.

Mas eu julgo que temos equipas preparadas. Estas têm de ser acompanhadas, obviamente, com mecanismos de coaching e de desenvolvimento de competências que nos ajudam a desenvolver as nossas pessoas e a adequá-las às necessidades da nossa estratégia.

Mas eu acho que temos a sorte de ter uma cultura muito forte. Somos um grupo de 1.200 pessoas, muito unido e coeso, a partilhar um conjunto de valores que nos facilitam a aplicação das estratégias e a boa execução dessas mesmas estratégias. Eu acho que esse é um dos pontos fortes da Sumol Compal: as suas pessoas e a sua cultura.

O Diogo está na Sumol Compal desde 1998 e passou por várias funções antes de assumir a liderança executiva. O que é que mudou, de forma mais significativa, na sua visão e estratégia da empresa, desde que entrou até aos dias de hoje?

Eu acho que a empresa se tem vindo a adaptar aos tempos, contextos e conjunturas, e isso tem provocado algumas mudanças na Sumol Compal. E isso é positivo. Mas também acho que, em qualquer organização, seja ela empresa ou não, esta questão de se adaptar aos tempos é uma questão crítica. Quer dizer, quem não se adapta aos tempos terá sempre mais dificuldades. Portanto, quem não se sabe adaptar às conjunturas terá sempre mais dificuldade. Eu acho que a Sumol Compal se adaptou muito bem às diversas conjunturas, e isso provocou mudanças, com alguma materialidade, para se adaptar exactamente a conjunturas que são diferentes daquelas que vivíamos há 10 ou 15 anos.

“

A SUMOL COMPAL TEM
UMA CULTURA... TEMOS
ALGUMA SORTE NESSA
MATÉRIA. CULTURA
MUITO PRÓPRIA, COM
VÁRIOS VALORES, COM
PESSOAS BASTANTE
APAIXONADAS POR
AQUILO QUE FAZEM

”

E o Diogo acompanhou-as e, quando lhe lançaram o desafio de assumir a liderança, foi fácil?

Nunca é fácil. Assumir o leme nunca é uma situação fácil. Mas é uma situação motivante. Eu já fazia parte do Conselho de Administração, portanto, foi uma alteração, foi uma mudança muito suave, como são as mudanças na Sumol Compal. Uma transição bastante suave, que eu acho que está a correr bem em termos de resultados quantitativos e qualitativos.

E como é o estilo de liderança de Diogo Pereira Dias?

Procuro ser um líder pragmático na organização. Sou bastante orientado para as pessoas, bastante orientado

para a execução, para a boa execução da estratégia. O Conselho de Administração define a estratégia, e a Comissão Executiva tem a obrigação de a implementar.

Sou um líder muito focado, como disse, nas pessoas, na sua satisfação, na sua motivação, e tenho uma grande preocupação em que as pessoas conheçam qual é o seu contributo para a estratégia. Quando se tem 1.200 pessoas em diversos locais do País e em diferentes geografias, temos pessoas em Moçambique, temos pessoas em vários locais em Portugal, é muito importante que cada um saiba exactamente qual é o seu contributo para a estratégia, para o propósito da companhia. E esse é um dos desafios da liderança.

**INTERNACIONALIZAÇÃO**

A SUMOL COMPAL É UMA EMPRESA PORTUGUESA
COM UMA CLARA VOCAÇÃO INTERNACIONAL, ESTANDO
PRESENTE EM MAIS DE 50 PAÍSES

Sou um líder bastante próximo, desloco-me bastante, explico bastante, para que as pessoas estejam envolvidas à volta da estratégia. Uma coisa é as equipas saberem exactamente para onde é que vamos, o que é que queremos fazer e qual é o meu contributo neste caminho. Outra coisa é estarmos mais afastados destas matérias.

E qual é que gostava que fosse o seu contributo neste caminho?

O meu contributo neste caminho é sempre um: deixar a Sumol Compal às próximas gerações de gestores melhor do que aquela que eu herdei. E, portanto, se cada um tiver esta perspectiva, nós vamos sempre crescendo e vamos sempre tendo uma Sumol Compal maior e melhor.

Há alguma decisão desse caminho de que se orgulhe mais e alguma que lhe tenha sido mais difícil?

Não destaco uma decisão, lá está, não acho que existam balas de prata, nem eu tomo decisões sozinho. É injusto chamar para mim esses louros, porque são decisões que tomamos em equipa e são decisões que tomamos como empresa. Portanto, eu não destaco pessoalmente nenhuma decisão de que me tenha arrependido, nem nenhuma que me tenha reforçado. Acho que aqui já tomámos boas decisões e tomámos decisões menos boas, mas fazemos isso sempre numa perspectiva colegial e sempre numa perspectiva de grupo, seja na Comissão Executiva ou no Conselho, onde estou presente e assumo as responsabilidades por umas e por outras.

E se não conseguir atingir a meta dos 500 milhões definida no Plano Estratégico?

Se não conseguir atingir a meta, tentarei aproximar-me o mais possível desse objectivo. As organizações têm objectivos, e estes existem para serem atingidos e para envolverem as pessoas à volta deles. E, para já, não coloco essa hipótese. O ano de 2026 leva-me a crer que, grosso modo, as metas que definimos para 2028 estão em trajectória de cumprimento. Mesmo que nem todas estejam exactamente nessa trajectória, a grande maioria está, apesar dos desafios, apesar da conjuntura, apesar de tudo isso. Eu diria que, olhando para 2026, enfim, as metas não estariam em causa. Em 2027 vamos ver como é que os mercados...

E não notam ainda nenhuma contracção no consumo?

Não vejo uma contracção no consumo; vejo uma diminuição do crescimento do consumo, que é uma coisa diferente. Não



SEMENTEIRA: A «CASA» DA INOVAÇÃO DA SUMOL COMPAL

A Sementeira é a nova marca interna da Sumol Compal dedicada à inovação. Nasceu da convicção de que inovar não pode ser tarefa exclusiva de equipas especializadas: deve envolver todos os colaboradores, a partir da observação do consumidor, da experimentação e da colaboração.

Para 2026-2028, a estratégia assenta em três eixos: dar mais presença à inovação nas conversas e nos projectos, desenvolver competências e estimular novas formas de pensar, e experimentar soluções com impacto real. Para lá chegar, a Sementeira vai apostar em Talks, formações, comunidades de experimentação, hackathons e chamadas para soluções.

A primeira edição do Sementeira Hackathon, o novo evento anual de inovação da Sumol Compal, juntou, em Lisboa, no passado mês

de Fevereiro, 50 colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, seleccionados entre mais de 130 candidatos. Ao longo de um dia, as equipas multidisciplinares trabalharam desafios concretos e transformaram ideias em protótipos ou conceitos testáveis. O dia terminou com os pitches finais perante a Comissão Executiva da empresa, que escolheu três ideias vencedoras. Estas estão agora a ser exploradas pela equipa de inovação.

Com lançamento interno previsto para Outubro de 2026, a Plataforma da Sementeira será um espaço digital de colaboração que liga as equipas aos desafios estratégicos da organização. Permitirá submeter e cocriar propostas, acompanhar o processo de avaliação e desenvolver soluções com aplicação concreta. Encontra-se em fase de testes com utilizadores internos, a preparar-se para uma adopção alargada.

há uma contracção: nós não estamos a regredir em termos de consumo de fast-moving consumer goods. Estamos é a crescer a ritmos mais baixos. Em 2027, provavelmente, isso pode acontecer. Devido aos efeitos da inflação e do custo dos combustíveis, vamos ver como é que se resolve esta conjuntura internacional. Isso pode acontecer.

E essa expectativa, lá está, era o que eu dizia há pouco: qual é o maior risco? A conjuntura. Se os mercados arrefecerem, mais difícil é atingirmos as nossas metas. É preciso ganhar mais quota, não é impossível. É preciso ganharmos mais quota de mercado; o esforço é maior para conseguirmos atingir as nossas metas. Mas é possível.

Os investimentos previstos para este ano estão dentro do esperado?

Sim. Fizemos investimentos consideráveis, quer na renovação de alguns equipamentos, quer na transição energética. Nos últimos anos, temos mantido um esforço de investimento significativo.

Temos hoje três parques fotovoltaicos em três das nossas quatro fábricas em Portugal. Não temos um na quarta fábrica porque esta está inserida no Parque Natural da Serra da Estrela, onde não é possível realizar esses investimentos. E acabámos agora de inaugurar uma central de biomassa na nossa fábrica de Almeirim, que nos vai trazer uma redução

ID: 125715245

01-10-2026

**MARCAS**

A SUMOL COMPAL CONTA COM UM PORTEFÓLIO DE 16 MARCAS DIVIDIDAS EM SEIS CATEGORIAS: SUMOS E NÉCTARES; BEBIDAS REFRESCANTES; ÁGUAS; SNACKS DE FRUTA; VEGETAIS E PRODUTOS DE TOMATE E BEBIDAS DE BAIXO TEOR ALCOÓLICO

muito significativa da nossa pegada de CO2, além de ser um investimento bastante rentável para a companhia.

Portanto, passamos a ter uma dependência muito menor das flutuações do mercado internacional do gás, porque produzimos biomassa e cobrimos quase a totalidade das nossas necessidades de vapor na fábrica de Almeirim. As próprias centrais fotovoltaicas ajudam-nos a navegar esta crise energética com menos impacto.

Por outro lado, a nossa equipa de compras também fez um trabalho fantástico ao nível da fixação de preços, através de hedging, procurando fixar os preços da energia, das matérias-primas e dos materiais de embalagem. Foi um processo que envolveu riscos, porque quem faz hedging assume um risco, mas correu-nos bastante bem.

Portanto, ainda não estamos a sentir de forma expressiva o impacto inflacionista da energia este ano. Não quer dizer que não o sintamos no próximo ano. Estamos a senti-lo, mas não de forma expressiva, graças, em parte, à autoprodução de energia e ao hedging no que respeita a outros tipos de matérias-primas e materiais de embalagem.

E vocês têm capacidade fabril instalada suficiente para responder a esse crescimento a que se propõem ou terão de a reforçar?

Globalmente, sim. Não quer dizer que, numa ou noutra linha, nós não tenhamos de fazer aqui algum reforço de capacidade. Vamos fazê-lo. Estamos preparados para o fazer. Aliás, estamos agora a estudar fazê-lo, com vista a tomar decisões este ano para concretizar esses investimentos em 2027.

Qual é a marca que quer deixar na Sumol Compal?

Como disse há pouco, gostava de deixar uma empresa para as próximas gerações melhor do que aquela que recebi. Mas gostava de deixar uma empresa claramente dinâmica, com pessoas felizes, com pessoas alinhadas com o propósito da empresa e uma companhia muito maior do que aquela que é hoje.

Acho que temos um futuro pela frente que depende de nós. Há que ter uma boa estratégia e capacidade de execução. Esta última é sempre muito importante para chegar a essa meta. A minha ambição é ter uma Sumol Compal maior e melhor e será sempre a minha ambição: ter uma Sumol Compal maior e uma Sumol Compal melhor. ●



ID: 125715245

01-10-2026

CAPA

«A INOVAÇÃO É ABSOLUTAMENTE
CRÍTICA PARA O NOSSO SUCESSO»

» Perfil «

Diogo Pereira DiasPOR: M.^a João Vieira Pinto***O gestor que quer
elevar a Sumol Compal
a outra escala***

HÁ 28 ANOS NA EMPRESA, O CEO CRESCEU ENTRE VENDAS, MARKETING E GESTÃO DE MERCADOS. HOJE, APOSTA NA TECNOLOGIA PARA GANHAR EFICIÊNCIA E PREPARA O GRUPO PARA UMA NOVA ETAPA DE EXPANSÃO INTERNACIONAL, ATIRANDO AOS EUA

Diogo Pereira Dias não chegou ao topo da Sumol Compal vindo de fora. Pelo contrário, fez o caminho dentro de casa, ao longo de quase três décadas, passando pelas áreas comercial, de marketing e de gestão de mercados antes de assumir, em Setembro de 2024, a presidência da Comissão Executiva da Sumol Compal Marcas. A promoção colocou na liderança operacional um gestor que conhece a empresa como as palmas das suas mãos e que enfrenta agora o desafio de transformar essa experiência em crescimento.

Nascido em Lisboa, em 1967, licenciou-se em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa, onde estudou entre 1986 e 1991. Complementou a formação com uma pós-graduação em Gestão Empresarial no INDEG/ISCTE, em 2004-2005. Antes de ingressar no Grupo, em 1998, passou pela área comercial da Beiersdorf, experiência que antecedeu um percurso profissional ligado sobretudo às vendas, ao marketing e à gestão.

Os primeiros anos na Sumol Compal foram marcados pela progressão para funções de direcção e administração, que

desempenhou entre 2003 e 2008. Seguiu-se, entre 2009 e 2017, a responsabilidade pela Unidade de Mercado de Portugal e Espanha, uma função que o colocou no centro da relação entre marcas, distribuição e consumidores. Já em Abril de 2017, foi nomeado vogal do Conselho de Administração da Sumol Compal. Antes de chegar à presidência executiva, era vice-presidente da Comissão Executiva da Sumol Compal Marcas e administrador da sociedade holding.

Em Setembro de 2024, a sucessão de Duarte Pinto representou mais do que uma mudança de liderança. Depois de ter dirigido a Comissão Executiva durante 15 anos, transitou para a vice-presidência do Conselho de Administração, com responsabilidade pela estratégia. Diogo Dias herdava, naquela altura, uma organização consolidada, mas obrigada a adaptar-se a consumidores mais exigentes, à pressão sobre os custos e à concorrência num mercado em transformação.

Um dos exemplos mais concretos da agenda que defende está na fábrica de Almeirim. Numa entrevista em Março último, o gestor explicou como a digitalização e a análise de dados passaram a permitir o acompanhamento das linhas de

ID: 125715245

01-10-2026



produção em tempo real. Segundo os números apresentados pelo próprio, a eficiência da fábrica aumentou cerca de 10%, com capacidade para produzir mais 13 milhões de litros sem acrescentar equipamentos ou turnos ao fim de semana.

É este tipo de números que ajuda a perceber a sua visão de gestão: tecnologia não como um fim em si mesmo, mas como instrumento para melhorar decisões, produtividade e competitividade. Diogo Pereira Dias reconhece, contudo, que a transformação não acontece sem dificuldades. Na mesma entrevista, sublinhou a importância da transparência, do envolvimento dos trabalhadores na concepção das soluções e da formação para que as equipas acompanhem a mudança.

A dimensão internacional é outra frente central. Presente em mais de 50 países, a Sumol Compal encerrou o ciclo estratégico de 2023-2025 com um volume de negócios superior a 400 milhões de euros, apoiado na expansão externa e na valorização das marcas. Para o triénio 2026-2028, a empresa definiu a ambição de crescer 20% face a 2025 e alcançar 500 milhões de euros de receitas.

O desafio de Diogo Dias é agora conciliar a força de marcas históricas como Sumol e Compal com inovação, eficiência industrial e novas oportunidades de mercado. O seu percurso revela um gestor de continuidade, mas os resultados que apresenta na modernização das operações mostram também uma aposta na transformação. É entre estas duas dimensões — preservar o valor construído e preparar a empresa para crescer — que se vai medir a sua liderança. ●

ID: 125715245

01-10-2026

**35**

TEMA DE CAPA

**«A INOVAÇÃO É
ABSOLUTAMENTE
CRÍTICA PARA
O NOSSO
SUCESSO»**

Executive

DIGEST



O gestor que quer conquistar os EUA com a Sumol Compal

Diogo Pereira Dias,
CEO da Sumol Compal

ENTREVISTA

Moon Capital

Um Fundo para impulsionar empresas no feminino

GESTÃO

McDonald's

Na China, já pode receber o seu Big Mac por drone

ESTUDO

Randstad

O mercado de trabalho na indústria alimentar

SCORING

TOP 5% PME

Conheça as melhores PME de Portugal 2026

CADERNO

> Cibersegurança

INCLUI CONTEÚDOS DA REVISTA:

MITSloan
Management Review

- > Como a IA ajuda os melhores e prejudica os restantes
- > Como reinventar a sua empresa sem começar do zero

COM O APOIO:

