PERNOD RICARD:
DESTILANDO DADOS E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA DESCOBRIR A MAGIA DA LIGAÇÃO HUMANA[1]

"Num animado restaurante em Paris, num alegre casamento na China, quando o sol nasce em Seul ou quando se põe em Nova Iorque, com amigos em qualquer lugar e em todas as partes, física e digitalmente. Neste momento, em todo o mundo, estão a ser produzidos vários encontros: clarões únicos de convivência que só sentem as pessoas ali apresentes nesse mesmo momento. O nosso objetivo é conceder aos nossos consumidores a marca que desejam, no momento adequado, no local certo, o preço certo, com a mensagem correta".

Alexandre Ricard, Presidente e Diretor-Geral da Pernod Ricard

Em 25 de abril de 2024, o Conselho de Administração da Pernod Ricard reuniu-se em Paris para debater os resultados obtidos no terceiro trimestre de 2024.

As vendas líquidas do terceiro trimestre do ano fiscal de 2024[2] mantiveram-se estáveis em 2347 milhões de euros, o que confirmava a fortaleza da sua carteira diversificada de bebidas espirituosas internacionais *premium* e a sua ampla presença geográfica, que abrangia mercados maduros e emergentes.

Contudo, os seus grandes negócios nos Estados Unidos e na China continuavam sob uma forte pressão. A China enfrentava um ambiente macroeconómico difícil.

Nos Estados Unidos, os grossistas e vendedores a retalho continuavam a eliminar bebidas espirituosas custosas dos seus inventários à medida que as vendas se afastavam os máximos históricos observados depois da COVID-19. As empresas de bebidas premium tinham o desafio de cumprir o seu objetivo para todo o ano.

---

[1] Cenário da Divisão de Investigação de San Telmo Business School, Espanha. Elaborado pelos professores colaboradores Jaime Arana e Vincenzo Marino, para uso em sala de aula, e não como ilustração da gestão adequada ou inadequada de uma determinada situação.
Copyright © janeiro 2025, Fundación San Telmo. Espanha.
Não é permitida a reprodução, total ou parcial, deste documento, nem o seu arquivo e/ou transmissão por qualquer forma ou por qualquer meio, seja eletrónico ou mecânico, por fotocópia ou registo por outros procedimentos, sem a autorização expressa e escrita de San Telmo Business School. Para solicitar cópias ou autorização para utilizar este estudo, é favor contactar o departamento de Edição de Cenários em +34 954 975 004 ou por correio eletrónico em casos@santelmo.org.
[2] O exercício fiscal da Pernod Ricard tinha lugar desde julho até junho do ano seguinte. Portanto, o terceiro trimestre do ano fiscal de 2024 refere-se ao terceiro trimestre do ano.

A junta diretiva tinha várias perguntas:

- Que ferramentas de *marketing* digital devia a Pernod Ricard desenvolver nos anos seguintes para reforçar a procura e melhorar as vendas?
- Qual era o nível alcançado pela organização em termos de implementação e adoção das ferramentas?
- Considerando a conjuntura de crise económica, seria necessário acelerar, com o risco de aumentar o que o Departamento de TI chamava dívida técnica[3]; ou adiar o grau de penetração das ferramentas noutros países, permitindo assim à Pernod Ricard organizar os dados e estabilizar toda a estrutura?
- Na era da inteligência artificial, seria mais interessante para a Pernod Ricard lançar novas ferramentas e dedicar menos tempo a projetos que já tinha iniciado?

PERNOD RICARD EM 2023

Assim apresentava a empresa Alexandre Ricard, Presidente e Diretor-Geral da mesma desde fevereiro de 2015, durante a convocatória de resultados do ano, a 31 de agosto de 2023 (consulte os Anexos 1, 2 e 3):

> *"Pernod Ricard é o número um mundial em bebidas espirituosas premium e o segundo produto mundial de vinhos e bebidas espirituosas. O grupo, com uma força laboral multidisciplinar, com talento e altamente empenhada, de mais de 20 600 colaboradores, possui 17 as 100 principais marcas de bebidas espirituosas, com mais de 240 marcas premium distribuídas em mais de 160 mercados.*
>
> *No exercício de 2023, tivemos um desempenho muito sólida, com vendas de 12 137 milhões de euros, num meio que se está a normalizar. Tivemos um desempenho muito sólido e diversificado, com crescimento em praticamente todas as regiões e em todas as categorias, com uma execução de preços muito sólida em todo o mundo e volumes consolidados. O nosso crescimento orgânico global de vendas líquidas de 10% é composto por 1% de volumes resilientes, 8% de uma execução de preços e 1% de uma combinação mais premium. Vê-se um crescimento orgânico das vendas de 2% na América, 8% na Europa e 17% na Ásia e no resto do mundo e preços consistentes em quase todo o mundo".*

[3]A dívida técnica era uma metáfora inventada por Ward Cunningham para descrever as possíveis complicações que surgem num projeto, normalmente de programação de *software*, se não forem tomadas as ações adequadas para manter a sua complexidade baixa. Como ocorre no mundo financeiro, no qual o pagamento de uma dívida também exige o pagamento de juros, o esforço de recuperar um projeto desenvolvido sem uma metodologia adequada também pode aumentar consideravelmente, com o tempo, se não se agir com prontidão.

O grupo Pernod Ricard nasceu em dezembro de 1975 com a fusão de duas empresas francesas: Pernod (criada em 1805, com sede em Créteil) e Ricard (fundada em 1932, com sede em Marselha), duas famosas marcas de aperitivos de anis (consulte o Apêndice 1 para ver mais detalhes sobre os momentos-chave da história da Pernod Ricard). O negócio principal da empresa era criar momentos de convivência sustentáveis e responsáveis, desbloqueando a magia das ligações humanas ao trazer "*bons momentos num bom lugar*".

Pernod Ricard elaborava e vendia vinhos e licores de elevada qualidade, que significavam muito mais do que o que havia na garrafa:

> *"Somos uma equipa com uma cultura única e equipas empenhadas: uma empresa com alma. Embora estejamos ligados pela nossa mentalidade partilhada, também temos orgulho no nosso individualismo. Celebramos as nossas diferenças todos os dias: a nossa diversidade de talentos, perspetivas e personalidades. É um ingrediente fundamental no poder da convivência. Esta fórmula vencedora permite-nos enfrentar a complexidade, abraçar a diversidade e enfrentar a concorrência de frente. É o que torna a Pernod Ricard única e o que tem sido fundamental para nos ajudar a evoluir com o tempo".*

O MEIO COMPETITIVO

A Pernod Ricard estava a colher os frutos do grande dinamismo do mercado de vinhos e bebidas espirituosas, cujo consumo crescia constantemente em todo o mundo.

Em 2022, as bebidas espirituosas foram a categoria de bebidas alcoólicas mais consumida; representava 41% do total (em 2015, constituía 35% em termos de valor). O mercado mundial de bebidas espirituosas cresceu 15,3% entre 2019 e 2022 (411 000 milhões de euros) e, ano após ano, estava a migrar para produtos de luxo; as marcas *premium* superavam as marcas padrão.

