

Mundo Dufry

E-Revista Empresarial do Grupo Dufry



DUFRY

Número 2 / Julho 2010

- 
-  **Novas lojas de luxo em Xangai**
 -  **Fusão entre Dufry AG e Dufry South America**
 -  **Dufry Plus One - o cliente como foco**
 -  **Primeira loja Hudson News na Estação de Trem de Milão**



Editorial

A caminho do topo com as melhores qualificações

Editorial por René Riedi (Diretor de Operações)

Em minha contribuição anterior (para Re-tales), disse que a China e a Índia “representam duas enormes oportunidades que estão emergindo rapidamente, pois ambos os países estão em uma missão de modernizar a sua infra-estrutura aérea para atender às demandas do século 21 e os melhores varejos precisarão fazer parte da experiência dos passageiros destes países”.

Desafiamos a nós mesmos a agarrarmos a oportunidade na China e fazermos com que a Dufry se torne líder no varejo em aeroportos em um país que, atualmente, é a terceira economia mundial, e que pode ser a maior em 2030. O nosso desenvolvimento no Terminal 2 do Aeroporto Internacional Hongqiao de Xangai foi um começo fantástico. E não vamos parar por aí. O nosso progresso em Xangai sinaliza o nosso comprometimento em fazer com que sejamos líderes a longo prazo.

Há vários indicadores altamente significantes e todos indicam a direção que justifica o nosso comprometimento com a China. Além dos estrangeiros, dezenas de milhões de chineses estão prestes a poder pagar viagens aéreas. As empresas aéreas estão aumentando rapidamente a sua frota e as suas rotas e os aeroportos estão aumentando as suas instalações para atender a esta demanda.

Haverá, literalmente, dezenas de aeroportos capazes de receber operações varejistas significantes: os chineses podem, atualmente, adquirir não apenas passagens aéreas, mas também produtos de luxos nas lojas dos aeroportos. De acordo com a Pesquisa Visa sobre Viagens realizada em 2009, os passageiros chineses já são, em média, os segundos maiores consumidores, perdendo apenas para os coreanos.

Como um varejista internacional com trabalhos realizados na Ásia, estamos em uma posição forte e nos sentimos



qualificados a fornecer conceitos e ofertas varejistas para acompanhar esta tendência. Aprendemos a entender o mercado asiático e possuímos um ótimo histórico de integrações bem sucedidas a culturas de negócios e comunidades locais. Acredito que esta aptidão, assim como a nossa experiência em varejos em aeroportos, nos ajudará a construir uma presença forte no que já se tornou o país com maior potencial para o varejo de viagem em todo o mundo.

Conteúdo

Editorial 2, Notícias Dufry 3, Pessoas Dufry 5, Conseguido 6, História Principal 7, Loja Favorita 8

Conteúdo das secções



Editorial

Declarações e anúncios do Director Executivo (CEO) / Director de Operações (COO) / Director Financeiro (CFO), editoriais, dados & números, acontecimentos importantes, compromissos empresariais, alterações de gestão.



Notícias Regionais

Lojas novas ou remodeladas, conceitos, contratos, actividades promocionais, prémios, destaques ou esforços locais.



História Principal

Tópico principal ou entrevista com pessoas importantes. Normalmente está alinhado com a imagem da capa. Foco em actividades especiais, negócios, ocasiões.



Conseguido

Histórias de sucesso, histórias de âmbito local, casos das melhores práticas.



Pessoas da Dufry

Apresentação de um funcionário por um motivo especial: novas ideias, fazer um bom trabalho, interesses especiais, passatempo notável.



Meus Favoritos

Loja nova ou remodelada (p. ex., Loja do mês) Contracapa do PDF para impressão

SOBRE

Editor: DUFY AG, Hardstrasse 95, 4020 Basileia Suíça **Equipe Editorial da Sede:** Julian Díaz, José Antonio Gea, Xavier Rossinyol, Jordi Martin-Consuegra, Javier Gonzalez, Lubna Haj Issa **Equipe de Conteúdo Regional:** Marcus Griffin (HQ), Emorine Franck (R1), Tijani Djaziri (R2), Céline Heinrich (R3), Lourdes Arenciba (R4), Marianne Areal (R5), Laura Samuels (R6) **Coordenação de Design, Escrita de Texto e Processo:** Match Communications, Zurich; Itziar Maraón, Roland Sennhauser, Christian Staub **Produção:** Match Communications, Zurich e x-site, Basileia **Línguas de publicação:** inglês, francês, italiano, português e espanhol **Website:** <http://emagazine.dufry.com>

A Dufry é um varejista mundial de viagens com 11.000 pessoas servindo clientes em mais de 1.100 lojas em 40 países.



Notícias
Regionais

Notícias da Dufry

A Dufry AG une-se a Dufry South America Ltda. em uma fusão única e inovadora.

O último passo da fusão entre a Dufry AG e a Dufry South America Ltda. foi realizado no dia 20 de abril de 2010, quando o programa de Certificado de Depósito de Valores Mobiliários da Dufry AG foi aceito na Bolsa de Valores Brasileira BM & FBOVESPA. A conclusão desta transação, realizada com sucesso, foi resultado de um trabalho árduo e intenso de mais de 6 meses, com centenas de pessoas envolvidas.

Esta transação foi estruturada de uma maneira chamada “fusão triangular através das fronteiras” entre a Dufry South America Ltda. (DSA), uma empresa de Bermuda cotada em Luxemburgo e no Brasil, e uma subsidiária de propriedade total da Dufry AG (DAG) – uma empresa suíça cotada na Bolsa de Valores da Suíça. Esta estrutura nunca foi efetivada antes de maneira tão ousada e trouxe muitos problemas jurídicos, legislativos, financeiros, de avaliação e de pagamento complexos. Também foram necessárias uma apresentação clara e consistente das transações e explicações detalhadas das avaliações e considerações de processo aos investidores.

A transação como um todo combina várias “sub-transações” e cada uma é um projeto desafiador por si mesma:

- (I) estruturar a fusão internacional de duas empresas com cotas públicas,
- (II) a avaliação relativa das duas empresas,
- (III) a cotação de um programa do Certificado de Depósito de Valores Mobiliários da Dufry AG no Brasil (similar a um processo IPO),
- (IV) aumento de capital da Dufry AG e cotação das novas ações na Bolsa de Valores da Suíça SIX,
- (V) a revisão das finanças bancárias do Grupo Dufry, e
- (VI) a revelação e a explicação consistente desta transação sem igual e altamente complexa para investidores e imprensa na América Latina, Estados Unidos e Europa.

O processo da transação precisou de 6 meses de trabalho intensivo das equipes jurídicas, financeira e de relações com

o investidor, e da gerência sênior da Dufry, do envolvimento de mais de 12 escritórios de advocacia em 6 jurisdições diferentes, e de 5 conselheiros financeiros.

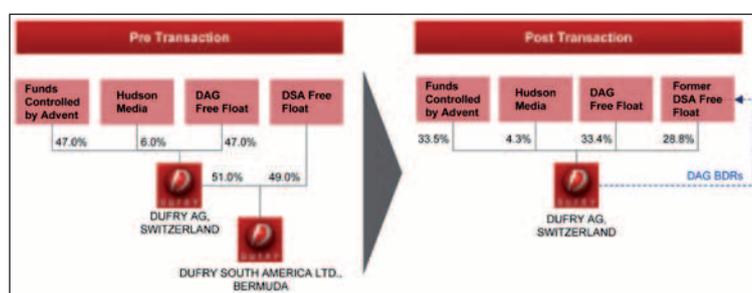
Consultores fiscais, auditores e conselheiros de relações com o investidor também participaram. A transação também necessitou de viagens pelas cidades de São Paulo, Cancun, Nova Iorque, Boston, Londres, Paris, Frankfurt e Zurique. Por último, mas não menos importante, negociações e reuniões intensas e complexas foram realizadas pelo Conselho de Diretores da Dufry AG e da Dufry South America Ltda. (e/ou Comitês respectivos) e pelos vários conselheiros para negociar os termos e as condições da fusão.



Da esquerda para a direita: Carlos Rosa (Diretor de Operações da América Latina); Juan Carlos Torres Carretero (Presidente do Conselho Diretor da Dufry AG); Humberto Mota (Presidente da Dufry South America); Ricardo Bullara (Diretor Financeiro da Dufry South America); José Antonio Gea (Diretor Mundial de Operações); Pascal C. Ducloux (Conselheiro Geral e Secretário do Conselho de Diretores); Julián Díaz (Diretor Executivo); Xavier Rossinyol (Diretor Financeiro).

Tanto a comunidade investidora suíça como a brasileira deram apoio à transação que trará um valor significativo às ações, o que está refletido nas taxas de aprovação nas respectivas reuniões gerais que votaram sobre o processo: 100% dos acionistas presentes na reunião da DAS e mais de 98% dos acionistas presentes na reunião da DAG deram a sua aprovação.

A imprensa na Suíça e no Brasil aplaudiu a iniciativa. A principal publicação de negócios brasileira (Valor Econômico), publicada em 11 de Janeiro de 2010, entre outras publicações, anunciou a transação na capa.



Além de ser, até o momento, uma das poucas fusões que ultrapassam fronteiras entre empresas cotadas publicamente, a transação resultou nos seguintes marcos:

- (I) primeira fusão além-fronteiras de uma empresa com cotas públicas no Brasil,
- (II) primeira empresa mundial não-brasileira (e primeira empresa europeia) a ser cotada na Bolsa de Valores Brasileira (BMF & BOVESPA),



Notícias Regionais

- (III) primeira fusão realizada pelo emissor do Certificado de Depósito de Valores Mobiliários brasileiro,
- (IV) primeira fusão entre empresas de Bermuda e da Suíça com cotas públicas; e
- (V) primeiro programa do Certificado de Depósito de Valores Mobiliários em conformidade com as novas regras da Comissão de Valores Mobiliários brasileira, que entram em vigor em 01.01.2010).

A natureza altamente elogiada da transação resultou em um aumento do valor das ações da Dufry AG em 30% entre o seu anúncio em 11 de janeiro de 2010 e o dia 20 de abril de 2010, o primeiro dia de negociações das ações da DAG AG na BMF & BOVESPA. Isto corresponde a um aumento no valor dos títulos da Dufry de 570 milhões de francos suíços em cerca de 3 meses. Hoje, o valor de mercado da Dufry AG é de 2,5 bilhões de francos suíços: antes da transação este valor era de 1,3 bilhões. A quantidade de ações livres aumentou de 47% para 62%, ou de 0,6 bilhões de francos suíços para 1,6 bilhões, em termos absolutos. Além disso, a liquidez das ações da Dufry AG quintuplicou, passando de um volume diário de transações de 2 milhões de francos suíços para quase 10 milhões, ajudando a atrair uma nova base de investidores para o negócio.

Em resumo, um processo muito difícil, desafiador e inovador, realizado com sucesso graças ao esforço, compromisso e trabalho de alta qualidade da equipe da Dufry, que deu o máximo de si para alcançar um objetivo comum que aumenta significativamente o valor da empresa e os seus acionistas. ■

México: Rollout do Programa Mundial de Treinamento de Vendas no Varejo Dufry Plus One Global

A cidade do México recebeu recentemente o rollout do Programa Mundial de Treinamento de Vendas no Varejo Dufry Plus One. O lançamento, com o apoio de Rodolfo Velasco (Diretor Adjunto de Operações do México) e de Francisco



Parabéns aos funcionários que foram certificados como Treinadores Qualificados.

Lucena (Diretor de Operações do Varejo R4), foi um grande sucesso. Através do rollout no México, 14 gerentes foram certificados como Treinadores Qualificados. Eles agora possuem o conhecimento, a experiência e a autoconfiança necessários para se tornarem propagadores das mensagens mais importantes do programa. Todos os 14 participantes desejam muito começar a realizar o treinamento Dufry Plus aos Associados de Vendas nas operações no México nos próximos meses. ■

Marrocos: Thomas Galet é o novo Diretor Adjunto de Operações



Thomas Galet, novo Diretor Adjunto de Operações

Desde 1o de junho, Thomas Galet é o novo DCOO (sigla em inglês para Diretor Adjunto de Operações) da Unidade de Negócio 5, na África, e Gerente Geral do Marrocos. Thomas possui grande experiência no mercado varejista. Desde 1999 trabalha em diferentes cargos de liderança nos

Emirados Árabes Unidos e para varejistas famosos como Carrefour e Dragon Mart como Gerente Geral. ■

Prêmio: Hudson News eleito o “Melhor Operador de Presentes & Notícias” na ARN

No evento de premiação anual da revista Airport Revenue News, em 16 de março, o Grupo Hudson foi novamente premiado como o “Melhor Operador de Presentes e Notícias” (divisão de grandes varejistas) na América do Norte. O Grupo Hudson é vencedor constante nesta categoria. Os leitores da revista também elegeram o conceito da Victoria Secret da Hudson como o Melhor Conceito Varejista em Nova Especialidade em 2010 (divisão de grandes varejistas). O Grupo Hudson foi premiado nesta categoria nos últimos quatro anos – por “Papyrus” em 2009, “Life is Good” em 2008 e “Made in Washington” em 2007. A loja da Victoria Secret está localizada no terminal 4 do aeroporto JFK. ■

Grupo: Crescimento contínuo do Grupo no primeiro trimestre de 2010

No primeiro trimestre de 2010, a Dufry aumentou o seu capital de giro em 15,7%, com base em taxas constantes FX com crescimento orgânico contribuindo 10,6%. Em valores absolutos, o capital de giro aumentou para 585 milhões de francos suíços. No primeiro trimestre de 2009, o valor foi de 538 milhões de francos suíços. A Dufry continuará a aproveitar



Notícias Regionais

o momento positivo e também tentará buscar crescimento externo lucrativo. Entretanto, devido à limitada visibilidade no desenvolvimento econômico mundial, ela continuará com a sua postura cautelosa e distribuirá os recursos financeiros passo a passo, prestando atenção especial à sustentabilidade das eficiências alcançadas e às lições aprendidas em 2009. Mais informações disponíveis no web site da Dufry. ■

Rússia: Dufry chega com uma loja Hudson News



A primeira loja Dufry duty paid na Rússia Dufry.

O Aeroporto Internacional Sheremetyevo Ice foi o primeiro local a receber as lojas da Dufry na Rússia. No dia 24 de abril, a loja Hudson News foi

inaugurada em uma área de 97 m2. Uma ampla variedade de jornais, revistas, livros, acessórios de viagem, brinquedos, etc. é oferecida. Uma vendedora e uma gerente, recentemente treinadas nos EUA, atendem aos passageiros. A nova loja Hudson News é também a primeira a loja duty paid (loja que cobra e paga impostos) da Dufry na Rússia e Sheremetyevo é um dos três maiores aeroportos que servem Moscou e o segundo maior da Rússia: em 2009, ele recebeu 14.764.000 passageiros e 158.606 pousos e decolagens. ■

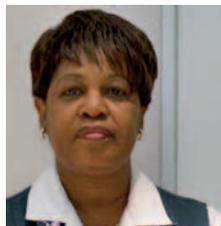
Brasil: Dufry Sports treina em competição de Stock Car

Cada vez mais, mais pessoas acompanham os grandes eventos esportivos anuais e a Dufry está desenvolvendo novas marcas e conceitos para atender às necessidades dos clientes. Por isto, a Duty Paid Brazil está participando (através da marca Dufry Sports), nesta temporada, do Stock Car, uma conhecida competição automobilística brasileira. A Dufry está operando duas ou três lojas em cada um dos 12 circuitos da corrida como vendedor oficial dos produtos originais Stock Car. "A operação das lojas Stock Car será uma grande oportunidade de consolidar a marca Dufry Sports no Brasil e ganhar mais experiência para ter uma boa performance em um evento esportivo complexo. Pretendemos fazer com que este tipo de operação, em grandes eventos como a Copa do Mundo em 2014 ou os Jogos Olímpicos em 2016, no Rio de Janeiro, seja o mais lucrativo possível. Este é apenas o primeiro passo", diz André Baldi, Gerente Geral R5 da Dufry Shop. ■



Pessoas da Dufry

Cyrlene Clarke



Cyrlene Clarke nunca pensou que um de seus vários clientes da loja Colombian Emeralds em Barbados apreciaria tanto a sua ajuda a ponto de escrever sobre isto. Bem, obviamente um cliente satisfeito o fez: o jornal The Friday's Nation

publicou um texto, assinado por Delores Hall, explicando como Cyrlene e seu "sorriso largo" fizeram com que o seu dia de compras desagradável se tornasse a "melhor experiência em serviços que já teve". Cyrlene, que trabalha por 17 anos nesta loja, possui muito conhecimento e simpatia, uma "mistura" que traz vantagens em várias situações:

Mundo Dufry: Qual é a maior dificuldade no trabalho em joalheria?

Cyrlene Clarke: Acredito que você pode vender qualquer coisa se você vender-se como uma boa pessoa.

MD: Muitos dos seus clientes são turistas. Você dá a eles algum tratamento diferencial?

CC: Não. Acho que todas as pessoas devem ser tratadas igualmente. Você nunca sabe com quem está falando.

MD: Já aconteceu de você transformar um cliente desmotivado em um bom cliente apenas com bom serviço?

CC: Claro, isto acontece frequentemente. Algumas vezes são os melhores clientes.

MD: Recentemente a Dufry passou a controlar a Colombian Emeralds. O que isto significa pessoalmente?

CC: Isto me dá mais experiência de vendas. Por exemplo, hoje vendemos outros produtos, além das jóias. Agora também temos bolsas, óculos escuros, etc.

MW: Do que você mais gosta em seu trabalho?

CC: Atender um cliente e receber um grande sorriso em retorno. Isto traz uma grande satisfação. ■



Prontos para a corrida: Marcio Queiroz (Gerente Comercial das Lojas Dufry), Pedro Henrique (Superintendente de Varejo) e equipe de vendas.



Conseguido

Dufry Plus One, o caminho mais curto para os clientes

Como uma empresa em crescimento, a Dufry estabeleceu alguns planos bastante ambiciosos para estruturar uma maneira mundial de se trabalhar e de, acima de tudo, aumentar a produtividade, com foco no componente mais importante do setor varejista: nossos clientes.



O programa de treinamento da Dufry Plus One tem a dedicação ao cliente no topo da lista de objetivos. Na foto a cima vemos os instrutores certificados Dufry para a Tunísia, Marrocos e Argélia.

2010 trouxe um novo ânimo à Estratégia de Crescimento Sustentável da Dufry. O objetivo de aumentar o gasto médio por passageiro e manter os resultados estabelecidos pelo Plano de Eficiência de 2009 possui duas ferramentas poderosas: a *One Dufry* e o projeto *Dufry Plus One*.

Ambas caminham juntas. A primeira, que criará valor sustentável através da redução de riscos e geração de rendimentos, também fornecerá informação, ferramentas e conhecimento para todas as áreas responsáveis para que sejam tomadas as melhores decisões.

Ao mesmo tempo, o projeto Dufry Plus One inaugura uma série de iniciativas integradas para “analisar melhor e entender as necessidades dos clientes, identificar as suas oportunidades e oferecer a compra certa em cada loja”, explicou o CEO Julian Diaz no informativo de março.

Estes planos de curto e médio prazo estão sendo preparados pelos departamentos de Operações Varejistas, Marketing, Atendimento ao Consumidor, Contratações, Logística, Desenvolvimento de Negócios, RH e TI. “Estamos procurando por um esquema mundial mas, ao mesmo tempo, devemos considerar as necessidades do consumidor em cada mercado”, explica Jaime Balcells, Diretor de Organizações e Integração da Dufry.

Os focos do programa, desenvolvido pelos departamentos mencionados, são: coletar, analisar e compartilhar conhecimento sobre o consumidor através da organização, estabelecer preços e promoções adequadas, oferecer os melhores produtos nas melhores condições, produtividade operacional, satisfação do cliente, implementação de um

modelo logístico, expansão e desenvolvimento do modelo de negócio Dufry, apoiar a equipe e premiar a melhor informação. “Em relação à área de RH, o Programa de Treinamento em Vendas no Varejo e os Incentivos de Vendas são as iniciativas mais importantes relacionadas a este projeto”, afirma Balcells. “Em relação à área de Organização e Integração, estamos ansiosos por apoiar os diferentes departamentos que estão liderando estes projetos, coordenando as suas atividades e fazendo com que a implementação

Além disto, nos dias 1 e 2 de junho, gerentes e diretores gerais de todas as regiões se encontraram na Basileia para reuniões e workshops para lançamento do projeto Dufry Plus One. “Este projeto representa uma oportunidade de fortalecer a posição da nossa empresa e de crescer ainda mais no mercado de varejo de viagem”, enfatizou Balcells. ■



Conferência da Dufry, na Basileia, nos dias 1 e 2 de junho de 2010.



Uma recepção de luxo para a casa do grande dragão

O futuro chegou e começa com um “C” dourado. O Diretor de Operações René Riedi explica, nesta edição, que a inauguração de 33 lojas de marcas de luxo no Aeroporto Internacional Hongqiao de Xangai é mais do que uma boa oportunidade de negócios, pois abre as portas de um mercado complexo e muito promissor.



Nova loja Chopard no Aeroporto Internacional Hongqiao de Xangai

No dia 16 de março, duas semanas antes do início da World Expo 2010 em Xangai, o enorme Terminal 2 do Aeroporto Internacional Hongqiao foi inaugurado. O novo terminal teve a função de ajudar a cidade a lidar com 70 milhões de visitantes que eram esperados na maior World Expo da história. Por este importante motivo, a Dufry abriu 33 lojas de marcas de luxo, localizadas do lado de fora do espaço aéreo (duty paid), e que cobrem uma área total de 3.000 m². “Até mesmo dizer o que sentimos agora é muito desafiador”, afirma Jaswinder Singh, Diretor de Operações Adjunto para a Ásia e Pacífico. “Tivemos 4 meses para realizar as negociações com as marcas e para a construção das lojas. As expectativas eram muito altas. Criamos algo que nunca havia sido oferecido em nível tão alto no varejo de viagens na China”.

A lista de marcas é impressionante e inclui nomes como Hermes, Bulgari, Ermengildo Zegna, Cartier, Omega, Chopard, Hugo Boss, Emporio Armani, Coach, e Polo Ralph Lauren, que faz a sua primeira aparição no mercado de varejo de viagem doméstica na China. Para o Gerente Geral das lojas, Kevin Farrow, este desafio vem acompanhado de uma certa pressão: “Há muito poucos aeroportos domésticos no mundo que oferecem tantas marcas em apenas uma rua de lojas. Os passageiros

esperam preços melhores do que no centro da cidade e querem as últimas coleções, então a pressão existe e nós temos que realizar. Isto também vem do governo chinês, que exige padrões extremamente altos de apresentação e serviço.



Jaswinder Singh, Diretor de Operações Adjunto para Ásia e Pacífico.

Tanto Jaswinder Singh como Kevin Farrow estão cientes do fato que, como o CEO Julian Diaz disse, esta inauguração significa um “momento de mudanças nos aeroportos da China” e isto é um “passo significativo em direção à liderança no varejo de viagem no mercado chinês”. Além disso, a equipe participante do projeto Dufry nesta região está realmente motivada. “O que estas lojas significam para mim? O impossível acabou de ser feito. E tudo é possível”, Farrow afirma e completa “Estou orgulhoso das nossas novíssimas lojas e ainda mais orgulhoso da equipe que dedicou o seu tempo e seus esforços para fazer isto se realizar”.

Esta atitude e muito mais, Jaswinder Singh reforça, seria necessária para continuar a expansão no mercado chinês: “O desafio é sempre entender a forma local de pensar. Os chineses têm sido muito bem sucedidos nas últimas duas décadas e é um desafio fazer com que eles se adaptem aos nossos padrões internacionais, pois eles não veem necessidade nisto. Portanto, eu tento construir uma ponte onde ambos os lados caminham um pouco para facilitar o crescimento dos negócios”. ■



A lista de marcas é impressionante: Hermes é apenas uma das 33 lojas de marcas de luxo.



Primeira loja em estação de trem em Milão

Em dezembro passado, algo novo aconteceu. A Dufry abriu uma loja Hudson News na estação central de trem de Milão.

Esta inauguração foi a primeira das 41 que a empresa efetuou em outubro de 2009. Como publicado na última edição do Mundo Dufry, as maiores estações de trens da Itália receberão estas lojas de conveniência. Na verdade, há atualmente 6 lojas abertas, e haverá mais 15 até o final deste ano.

O objetivo é trazer o conceito da Hudson News para todo o mercado italiano. Todas as lojas oferecerão lanches, doces e outros produtos necessários aos passageiros, lembranças do local, camisetas e materiais de leitura. Além disto, algumas delas também oferecerão comida regional e artesanato local. ■

