

Mundo Dufry

Revista corporativa eletrônica do Grupo Dufry



D U F R Y


Número 5 / Dezembro 2011

**Descubra
empregos
apaixonantes**

www.careers.dufry.com

O portal de carreiras
da Dufry



 **Novas aquisições: construindo uma presença forte nos mercados em rápida expansão**

-  Principais objetivos e instrumentos de One Dufry para o Departamento de Controle
-  Bons resultados nos primeiros nove meses de 2011
-  Mais um passo em frente na Índia, China, Brasil e EUA

www.dufry.com

Uma aposta estratégica e bem recebida

Editorial

Editorial por Julián Díaz

A 4 de agosto de 2011, nossa companhia concluiu em quatro transações separadas a aquisição das principais companhias de varejo de aeroporto na Argentina, Uruguai, Equador, Armênia e Martinica, assim como uma plataforma de venda por atacado localizada no Uruguai. Estas transações vieram reforçar a liderança global da Dufry na indústria do varejo de viagem, em particular nos mercados emergentes em rápida expansão. Estas aquisições irão igualmente suportar a rendosa estratégia de crescimento da Dufry e reforçar nossa posição em termos de negociações com fornecedores e outros parceiros comerciais, como autoridades aeroportuárias e locatários. No geral, pretendemos gerar nos próximos dois anos sinergias de 25 milhões de USD, o que deverá representar um aumento significativo de valor para os acionistas.

As operações na Argentina, Uruguai e Equador serão gerenciadas pela organização que já possuímos na América do Sul. A nova companhia de venda por atacado será integrada nas plataformas logísticas da Dufry já existentes nas Américas e se espera que vá alavancar ainda mais os progressos na cadeia de fornecimentos, com uma contribuição significativa para nossa eficiência e aumento da margem bruta. As aquisições em questão melhoram especialmente nossa presença na América do Sul, o que nos permitirá aumentar nosso empenho nesse mercado tão atrativo e ao mesmo tempo diversificar os riscos. A operação na Armênia será dirigida pela Região 3 e irá contribuir para o desenvolvimento nessa zona.

Neste quadro de transações adquirimos também a maior companhia de varejo de aeroporto de Martinica, no Caribe. Esta nova operação será gerenciada por nossa Região da Europa, já existente, uma vez que a ilha é território francês.

A integração de todas estas operações será levada a cabo por uma equipe multidisciplinar dedicada, coordenada por nosso Departamento Corporativo de Organização e Integração. O processo de integração das novas operações já se iniciou e irá exigir um esforço considerável. Já provamos no passado nossa capacidade para integrar novas empresas e estou certo de que iremos cumprir de novo nossos objetivos no prazo planejado.



Julián Díaz, Diretor Executivo

Finalmente, gostaria de comentar que as transações concluídas em agosto estão perfeitamente de acordo com nosso princípio orientador de criar valor para nossos acionistas, empregados e parceiros. ■

Conteúdo

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

Conteúdo das secções

<p>Editorial</p> <p>Declarações e anúncios do Director Executivo (CEO) / Director de Operações (COO) / Director Financeiro (CFO), editoriais, dados & números, acontecimentos importantes, compromissos empresariais, alterações de gestão.</p>	<p>Notícias Regionais</p> <p>Lojas novas ou remodeladas, conceitos, contratos, actividades promocionais, prémios, destaques ou esforços locais.</p>	<p>História Principal</p> <p>Tópico principal ou entrevista com pessoas importantes (normalmente está alinhado com a imagem da capa). Foco em actividades especiais, negócios, ocasiões.</p>	<p>Conseguido</p> <p>Histórias de sucesso, histórias de âmbito local, casos das melhores práticas.</p>	<p>Pessoas da Dufry</p> <p>Apresentação de um funcionário por um motivo especial: novas ideias, fazer um bom trabalho, interesses especiais, passatempo notável.</p>	<p>Loja Favorita</p> <p>Loja nova ou remodelada (p. ex., Loja do mês) Contracapa do PDF para impressão</p>
--	--	---	---	---	---

SOBRE

Editor: DUFREY 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), Celine Heinrich (R3), Tiago Gloria (R5), Laura Samuels (R6) **Coordenação de Design, Escrita de Texto e Processo:** Match Communications, Zurich; Itziar Marañón, 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 13.500 pessoas servindo clientes em mais de 1.170 lojas em 46 países.

Notícias Dufry

Notícias Regionais

Sede: A Dufry acelera seu crescimento, organicamente e através de aquisições

A Dufry continua a apresentar um crescimento rentável, com um aumento de 13.8% do volume de negócios, a taxas FX constantes, nos primeiros nove meses de 2011 e de 20.3%, no terceiro trimestre. O crescimento orgânico acelerou para 9.2% no terceiro trimestre e atingiu os 8.4% nos nove meses até setembro. Nesses nove meses, o EBITDA aumentou 23.7%, com taxas FX constantes. A margem do EBITDA chegou aos 14.0%.

Para além de seu crescimento orgânico, a Dufry continuou expandindo sua presença, abrindo perto de 6,700 m² de novo espaço de varejo, o que contribuiu com 2.0% para o aumento do volume de negócios nos nove primeiros meses de 2011. No terceiro trimestre, a Dufry aumentou seu espaço em mais 1,750 m².

Julián Díaz, Diretor Executivo do grupo Dufry, comentou: "Estou convencido de que estes resultados confirmam a racionalidade e credibilidade da estratégia da Dufry, definida em 2004, de intervir exclusivamente na área do varejo de viagem, com particular enfoque sobre os mercados emergentes e os destinos turísticos. Seguindo esta orientação, conseguimos apresentar um crescimento orgânico contínuo ao longo dos nove primeiros meses de 2011 e aumentar nossa rentabilidade com base nas iniciativas que lançamos em 2010. Avançando deste modo, continuamos gerenciando o grupo de acordo com os mesmos princípios e nosso objetivo é garantir sempre taxas de crescimento elevadas, com base em nossos três pilares: crescimento orgânico, novas concessões e expansões e aquisições." ■

Basileia: Nova loja nas chegadas

A Dufry aumentou sua presença no EuroAeroporto de Basileia com uma nova loja Nomade, aberta a 9 junho. Localizada na área das chegadas, do lado suíço (só passageiros em visita à Suíça estão autorizados a fazer compras), é uma loja



A compra de tabaco nesta loja é extremamente vantajosa.

duty paid que oferece tabaco, alimentos, perfumes e bebidas destiladas. Os preços de varejo são em francos suíços e inferiores aos preços no mercado local. "Os resultados dos primeiros meses mostram que 83% das compras são tabaco, o que revela uma enorme vantagem em relação ao mercado local", diz Emorine Franck, directora de Marketing da Unidade Comercial da Europa. ■

Índia: A InterGlobe e a Dufry anunciam investida no varejo de viagem



INTERGLOBE

A InterGlobe Retail Private Limited, uma filial a 100% da InterGlobe Enterprises Limited, e a Dufry International AG, Suíça, assinaram um acordo

para o estabelecimento e operação de pontos de varejo sob a marca Hudson News da Dufry em várias interfaces de transportes da Índia, como aeroportos e estações de metrô e de trem. Com cerca de 48 pontos de venda abrindo ao longo de todas as seis linhas existentes no metrô de Deli (DMRC), o conceito Hudson News Café irá revolucionar a viagem de todos os que se deslocam diariamente para o trabalho, oferecendo uma vasta escolha de material de leitura, grande variedade de salgadinhos, bebidas engarrafadas, produtos de saúde e de beleza, assim como outros artigos de conveniência para viajantes. "Esta associação assinala nossa investida no mercado indiano", comentou Julián Díaz, Diretor Executivo da Dufry. "A InterGlobe e a DMRC são ambas parceiras poderosas e estamos convencidos de que esta equipe irá revelar sua força e determinar um maior desenvolvimento do varejo na Índia." ■

China: Acordo de concessão em Chengdu

A Dufry assinou um acordo de concessão por cinco anos na cidade chinesa de Chengdu para operar uma área de varejo com 2,240 m² no novo terminal do Aeroporto Internacional de Shuangliu. O início das operações está programado para fevereiro de 2012. ■



Notícias regionais

Camboja: Uma agradável experiência numa loja walk-through

No passado mês de julho ficou concluído o trabalho de ampliação das lojas Dufry nos aeroportos cambojanos internacionais de Phnom Penh e Siem Reap. A área das quatro lojas é de 1,320 m² (727 m² em Phnom Penh e 593 m² em Siem Reap). O pessoal é constituído por 88 pessoas, que podem agora dar as boas-vindas aos visitantes num espaço mais agradável, com maior visibilidade e presença de todas as marcas. ■

Egito: Quatro lojas abertas

No mês de outubro, a Dufry abriu quatro lojas no Aeroporto de Assiut, no Egito. Três das lojas se encontram na zona das partidas e uma na zona das chegadas. Esta última tem 35 m² e oferece tabaco, bebidas destiladas e perfumes. O mesmo leque de produtos é também vendido na loja principal da zona das partidas, que tem uma área de 38 m². As outras duas lojas desta zona são uma loja de souvenirs chamada Nefertari e uma loja Bijoux Ternier (ambas com 9 m²). ■

Argélia: Concessão renovada

A Dufry continuará a dirigir suas lojas nos aeroportos argelinos de Argel e Hassi Messaoud durante os próximos 5 anos. A concessão para exploração de três butikets foi renovada no passado dia 2 de julho. ■

República Dominicana: Seis lojas remodeladas

No final deste ano, serão renovadas seis das 23 lojas Dufry na República Dominicana. Os trabalhos afectarão uma área de vendas com 1,328 m², ocupada por lojas de souvenirs, Hudson News, charutos e moda. Além disso, será ainda desenvolvido um novo espaço para eventos especiais, como promoções e outras atividades de marketing. ■



1,328 m² serão renovados.

Brasil: Novas ofertas



Abertura bem sucedida da loja duty paid da Dufry em Campinas.

Em abril de 2011 três novas lojas iniciaram sua atividade: duas lojas duty free em Curitiba e uma duty paid em Campinas. Em julho, os resultados desta última foram notáveis, conseguindo o 4º lugar entre todas as lojas duty paid da Dufry no Brasil, depois de Congonhas, Guarulhos (São Paulo) e Santos Dumont (Rio de Janeiro).. ■

EUA: Novas oportunidades de negócio nos EUA

Foi concedido à RDU Air Ventures JV, um empreendimento conjunto constituído pelo Grupo Hudson e a Companhia Shaw Food Services, o arrendamento da livraria Borders no Aeroporto Internacional de Raleigh-Durham, que entretanto fechou, até ao termo do contrato. A Borders é uma marca internacional de livrarias que este ano se retirou do negócio.

O Grupo Hudson foi nomeado para a atribuição do prêmio de Concessões Competitivas, 1º Pacote, no Aeroporto Internacional de São Francisco. Inclui uma Hudson News com 385 m², uma San Francisco Magazine News com 184 m² e uma loja de varejo de especialidades com 216 m².

Um empreendimento conjunto, do qual faz parte, para além de outras companhias, o Grupo Hudson, foi selecionado pelas autoridades do Aeroporto Regional do Condado de São Diego para dois pacotes de concessões de varejo no Aeroporto Internacional de São Diego (SAN). Como referiu Joe Di Domizio, presidente e diretor executivo do Grupo Hudson da Dufry, "o Grupo Hudson, tal como os nossos parceiros no empreendimento conjunto, está muito satisfeito com este prêmio, que abre para nós todo um novo mercado."

Além disso, foi ainda concedida à Dufry uma importante concessão para o desenvolvimento do Terminal Internacional 5 do Aeroporto O'Hare de Chicago. A concessão incluiu oito lojas com conceitos muito diversificados, incluindo formatos duty free, lojas Hudson News e um vasto leque de varejo de especialidades, ocupando uma área total de 1,200 m². ■

Dos Emirados para o Brasil

A resposta a três perguntas deu a Melroy Noronha a oportunidade de viver uma experiência inesquecível. O supervisor da loja do Aeroporto Internacional de Sharjah ganhou o último concurso da revista e escolheu o Brasil como seu destino de sonho. Ele viajou nos primeiros dez dias de setembro, tendo visitado São Paulo, Rio de Janeiro e as Cataratas do Iguaçu. Ele recorda especialmente a vista impressionante a partir da estátua do Cristo Redentor, no Rio de Janeiro. O pessoal da Dufry lhe deu todo o apoio: "Me receberam com carinho e me deram uma boa idéia do que é a Dufry Brasil". ■



E o vencedor do concurso do último número é...
Harnist Myrtille, EuroAeroporto de Basileia – Mulhouse – Friburgo
(respostas corretas ao concurso da edição nº4: 1. Projeto Fênix; 2, 3, 3. Departamento Global de Serviço de Clientes).



Jorge Munir



Jorge Munir é gerente de loja (loja das chegadas no Terminal 1 no Rio de Janeiro, Brasil) e formador certificado Dufry.

Depois de 18 anos na Dufry, Jorge Munir (formador certificado Dufry) nos conta como a excelência do funcionamento da loja faz a grande diferença em relação à rentabilidade das vendas.

MD: Qual é a questão essencial para um vendedor conseguir bons resultados?

Jorge Munir: Para vender bem, você tem que "estar presente", escutar, prestar atenção às necessidades e expectativas do cliente, de modo a poder aplicar as técnicas de venda que conhece com a abordagem correta e oferecer os produtos corretos.

MD: Qual foi o impacto da formação Plus One da Dufry ao nível do funcionamento das lojas na prática?

JM: Ele foi excelente. Todas as equipas que intervêm nas lojas receberam formação, não apenas os vendedores. Isso permitiu alcançar um padrão de excelência para toda a equipe.

MD: Como é que se consegue o empenhamento do pessoal com o conceito Plus One?

JM: Só há uma maneira: dando você mesmo o exemplo. Se você quer perceber a rotina e necessidades de sua equipe, se você quer motivar, orientar e reconhecer seu pessoal, você tem que se pôr ao lado deles. É importante se concentrar nas coisas bem feitas e não nos erros. ■



Conseguido

Controle na One Dufry, uma questão de necessidade para uma companhia mundial

Depois do lançamento do plano de recursos da One Dufry em 2010, se desenvolveram numerosas iniciativas.



Luis Marín, Diretor de Controle de Negócios da Dufry

Como se mantém sob controle uma companhia internacional constituída por mais de 100 entidades, com mais de 13,500 empregados e presente em 46 países? A resposta – ou pelo menos parte dela – se chama Departamento de Controle de Negócios, que se encarrega, por exemplo, da análise da informação financeira e do processo de orçamentação do Grupo.

“Dada a exposição da Dufry a analistas e instituições financeiras, investidores e mercados, assim como o rápido crescimento de nossa companhia, é de vital importância, para um bom gerenciamento da companhia, assegurar a qualidade do fluxo de informação, de modo a que uma informação acurada chegue a tempo à pessoa devida. Apenas deste modo podemos reagir, nos adaptar e gerenciar de forma pró-ativa”, esclarece Luis Marín, Diretor de Controle de Negócios da Dufry.

Esta filosofia promove os principais objetivos estabelecidos pelo programa One Dufry em relação à necessidade de controle do grupo. Esses objetivos podem ser resumidos da seguinte forma: 1) Manter o mais alto nível de conformidade e controle num ambiente em rápida mudança (temos que continuar fazendo as coisas bem feitas, mesmo que nossa dimensão aumente e assumamos novas operações); 2) Identificar as áreas-chave a monitorizar e desenvolver / adaptar os recursos sempre que necessário; 3) Reforçar a idéia de controle a diferentes níveis no seio do grupo, o que quer dizer, por outras palavras, que cada um dos empregados deve ter um sentido de responsabilidade. Nós não podemos confiar a mais ninguém o controle de qualidade.

Estes objetivos estão em perfeita sintonia com os principais alvos do plano de recursos “One Dufry” da Dufry. Segundo a newsletter de março de Julián Díaz, esses alvos-chave são “criar valor sustentável através da redução do risco e aumento da rentabilidade, e, paralelamente, providenciar transversalmente informação, ferramentas e knowhow ao nível de todas as responsabilidades / funções, para tomar atempadamente as decisões mais corretas / melhores.” Para atingir estas metas, as equipes de Controle & Relatórios,

coordenadas por Andreas Isenring, estão desenvolvendo duas ferramentas no seio do projeto One Dufry: uma ferramenta de planeamento financeiro e o painel.

A ferramenta de planeamento foi usada pela primeira vez durante o processo de orçamentação para 2011. É uma ferramenta baseada no HFM, o sistema que usamos para obter informação financeira sobre as companhias. Seu principal objetivo é homogeneizar o modo como o orçamento é desenvolvido em todo o grupo. “As pessoas têm de compreender que o orçamento global do grupo é um exercício complexo, que não resulta da soma dos orçamentos de todas as companhias”, salienta Marín. “Há muitas relações e implicações internas entre filiais. Você só pode lidar com elas se dispuser da ferramenta adequada. Isso é bem mais complicado que dispor de arquivos de Excel, que conferem transparência e consistência a nossas suposições.” Marín explica que o feedback recebido das diferentes regiões ao longo de 2011 foi muito útil para o aperfeiçoamento desta ferramenta. A comunidade de Controle continuará apoiando os usuários regionais durante o processo de orçamentação e, depois do processo deste ano, poderemos dispor de novas melhorias.



Lidice Luzietoso, Andreas Isenring, Elena Chiang, Swetlana Rummel, Roland Gilles, Gerard Diaz, Luis Marín

O painel é uma ferramenta que pretende possibilitar uma visualização mais fácil dos dados. “Com tantos números, precisamos garantir que nos concentramos nos indicadores realmente importantes”, diz Marín. “Os departamentos de Controle, Relatórios e TI estão neste momento testando várias alternativas no mercado e as necessidades das diversas regiões, de modo a desenvolver convenientemente esta ferramenta, tornando-a útil e prática.” ■



História Principal

Cinco aquisições: uma base mais sólida para conseguir a liderança da Dufry

Neste verão a Dufry foi bafejada por ventos favoráveis. A 4 de agosto, as ações de nossa companhia subiram 2,6% na Bolsa de Valores da Suíça, depois do anúncio de quatro aquisições, incluindo a compra de uma plataforma de venda por atacado.

Estes bons resultados financeiros refletem a confiança dos investidores na estratégia e capacidade de execução da Dufry e reforçam a liderança global da Dufry na indústria do varejo de viagem, especialmente nos mercados emergentes em rápida expansão. Eles mostram também quais serão os próximos passos no desenvolvimento da Dufry, acrescentando alguns excelentes contratos a longo prazo a nosso portfólio de concessões.

“Estas aquisições terão um impacto significativo na projeção do perfil da Dufry”, explicou o diretor executivo, Julián Díaz. Tal como se refere no editorial desta edição, o negócio inclui a aquisição da Interbaires, a mais importante companhia de varejo de aeroporto da Argentina, com lojas nos aeroportos de Ezeiza e Aeroparque, em Buenos Aires, assim como nos animados aeroportos de Córdoba, Mendoza e Bariloche.

As referidas aquisições aumentaram ainda as operações de varejo de aeroporto no Uruguai (no Aeroporto Carrasco de Montevideu e na estância de veraneio de Punta del Este), Equador (Guayaquil), Armênia e Martinica, para além da já mencionada plataforma de venda por atacado.

Estas 21 lojas reforçam nossa presença em 10 aeroportos com um vasto espaço global de varejo de 13,500 m2. Mais de 90% das vendas se baseiam em contratos a longo prazo, como é o caso do contrato com o maior aeroporto argentino, que ultrapassa os dez anos, tendo o contrato mais longo uma duração de mais de 15 anos.

Além disso, a Dufry integrará estas empresas ao longo dos próximos doze meses e espera gerar sinergias cumulativas de aproximadamente 25 milhões de USD nos próximos dois anos.

Esperamos que a fusão da recém-adquirida companhia de venda por atacado com as plataformas logísticas já existentes na América do Sul venha alavancar as melhorias na cadeia de fornecimentos planejadas no quadro das iniciativas “Dufry Plus One” e “One Dufry”. Depois de concretizada, a Dufry está convicta de que a nova plataforma logística será uma das mais avançadas cadeias de fornecimentos na indústria do varejo de viagem.

Como Julián Díaz disse, “nós já começamos a integração das novas empresas e a criação das sinergias que serão a prioridade máxima nos próximos 12 a 24 meses. Nesse sentido, nossas iniciativas a médio prazo “Dufry Plus One” e “One Dufry” se tornam ainda mais importantes, uma vez que as novas empresas serão diretamente integradas nesses projetos, com particular enfoque sobre o crescimento do rendimento bruto, aumento da produtividade e aumento da eficiência. A integração das novas empresas aumentará significativamente as melhorias já introduzidas ao nível da aquisição, marketing, risco e cash management, assim como através de iniciativas fiscais, e irão aumentar também o valor global desses projetos.” ■





Coach, Juicy Couture e Victoria's Secret

No ano passado, o grupo Hudson (Região 6) abriu cinco fantásticas lojas de varejo de especialidades para senhoras, todas nos aeroportos da área metropolitana de Nova Iorque. Todas elas – Victoria's Secret (JFK, Terminal 4 e Aeroporto Internacional de Vancouver), Coach (Liberty de Newark, Terminal C) e Juicy Couture (JFK, Terminal 7) – estão resultando perfeitamente com todo o tipo de passageiros. Elas são particularmente populares entre os passageiros internacionais que querem levar para casa lingerie, perfumes, bolsas, roupas e acessórios desenhados nos EU por alguma das mais emblemáticas marcas americanas. A dimensão das lojas é pequena – Victoria's Secret (60 m²), Coach, (117 m²) e Juicy Couture (60 m²) – mas elas têm muita coisa legal! ■

