



DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 17
DÉCEMBRE 2015



 Revelando os segredos da nova identidade de marca da Dufry **9**

 Dufry, atualizada e preparada para maior desenvolvimento **10**

 150.º aniversário: uma celebração inesquecível **12**

Apresentação da Nova Dufry

por Julián Díaz, Diretor-Presidente do Grupo Dufry

A execução bem sucedida de nossa estratégia de crescimento lucrativo nos últimos anos levou nossa empresa até novos níveis, em termos de market share, volume de negócios, presença geográfica e número de colaboradores. O ano de 2015 constituiu decididamente um marco histórico e um novo ponto de partida para nossa empresa. Comparando com as numerosas aquisições efetuadas no passado, as duas mais recentes – Nuance e WDF – são basicamente diferentes devido a suas dimensões e a seu âmbito geográfico: a Dufry mais do que duplicou seu volume de negócios e seu EBITDA, marcou presença em mais 17 países e 836 novos pontos de varejo, aumentando o número de seus colaboradores de mais de 16 000 para mais de 31 000. Por conseguinte, na sequência destas duas aquisições transformadoras, tenho todo o prazer em lhes apresentar a Nova Dufry. A fim de assegurar uma integração perfeita das duas novas empresas na Dufry e preparar nossa organização para uma nova era de desenvolvimento de sucesso, nós adaptamos nossa estrutura organizacional de modo a que ela reflita nosso forte crescimento e o aumento de nossa presença geográfica. O grupo irá beneficiar da experiência dos profissionais da Nuance e da World Duty Free, assim como do know-how e das competências varejistas que eles trazem para a Dufry. Assim, nós adaptamos também nosso modelo operacional de negócio (MON) para continuar melhorando a eficiência operacional global, de modo a garantir a continuidade do crescimento e a criação de valor para os acionistas. A fim de posicionar claramente a nova Dufry no exte-



rior, criando, ao mesmo tempo, um ponto de partida sólido para que todos os nossos colaboradores possam continuar avançando, a nova Dufry necessita também um novo logotipo, novos valores comuns e um novo slogan. Nós estamos convictos de que a integração e harmonização de todos os colaboradores do grupo tornarão a Dufry ainda mais eficiente no mercado, reforçando nossa posição como líder e verdadeiro varejista de viagem em todo o mundo. Como estão vendo, nós nos encontramos hoje em um verdadeiro ponto de partida para uma nova era Dufry e para nosso sucesso comum avançando juntos. Em nome do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo, eu convido todos vocês a reunirem forças e a trabalharem como uma equipe forte, para escreverem novos capítulos de sucesso na história de nossa empresa. Eu tenho certeza que com a motivação, dedicação e competências de nossos 31.000 colaboradores, nós prosseguiremos com sucesso o desenvolvimento de nossa empresa como líder mundial da indústria e incentivaremos seu crescimento lucrativo. ■

Imprint

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basileia Suíça **Equipe Editorial da Sede :** Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneiter, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Lubna Haj Issa **Equipe de Conteúdos das Regiões:** Tijani Djaziri (R1), Marcus Griffin (R2), Monica Lobo (R3), Laura Samuels (R4) **Design, Criação de texto e coordenação de processos:** Match Communications, Zurique **Produção:** Match Communications, Zurique e x-site, Basileia **Linguas publicadas:** espanhol, francês, inglês, italiano e português

emagazine.dufry.com
dufry.com

Notícias Regionais **3**

Gente **6**

Conseguido **8, 10, 15**

História Principal **9**

Especial **12**

Loja Favorita **16**

SEDE Sólidos resultados no 3º trimestre: Um bom começo para a Nova Dufry

Na sequência das duas aquisições transformadoras da Nuance e da World Duty Free, a Dufry adaptou a organização do Grupo e seu modelo operacional de negócios a uma presença bastante mais importante e ao número de operações, de modo a beneficiar de maior eficiência em seu desenvolvimento. Os bons resultados do 3º trimestre constituem o ponto de partida ideal para essa nova Dufry.

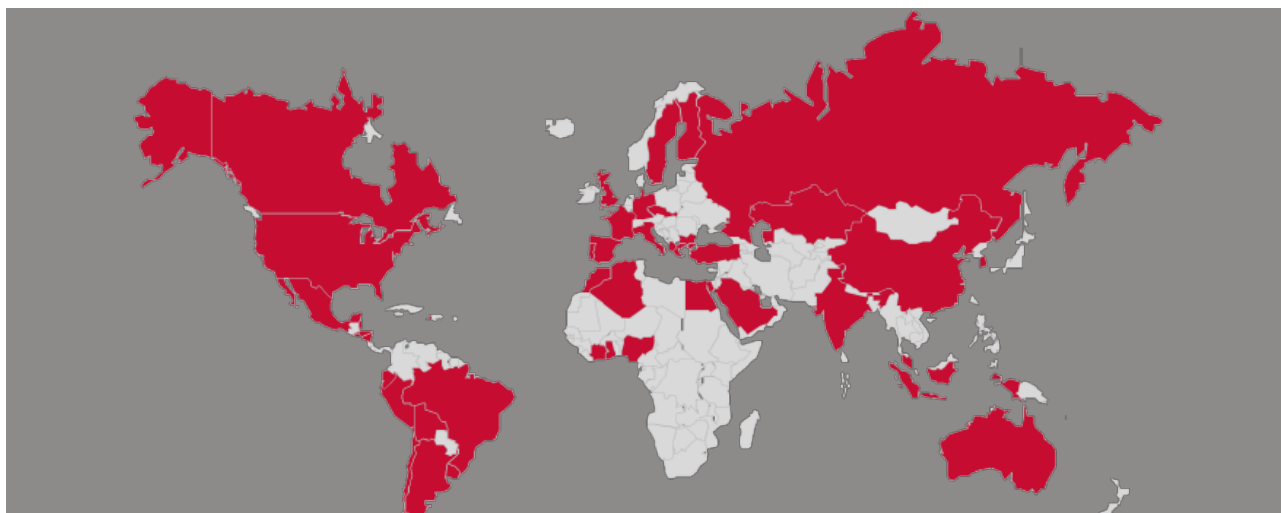
De fato, a Dufry registrou um bom desempenho nos primeiros nove meses de 2015. A receita cresceu 43,9 % até setembro, atingindo 4 216,3 milhões de CHF, em comparação com os 2 930,9 milhões de CHF do ano anterior, sendo a contribuição para o crescimento orgânico de -4,9 %. O EBITDA chegou a 508,0 milhões de CHF, crescendo 22,5 %, com uma margem EBITDA de 12,0%. Até setembro, as sinergias resultantes da aquisição da Nuance contribuíram já com mais de 20 milhões de CHF. A integração da Nuance está prosseguindo, devendo estar concluída no final de 2015, se confirmando o objetivo de 70 milhões de CHF relativamente às sinergias, que deverá ser atingido nos resultados globais anuais de 2016. A geração de liquidez continua forte com um fluxo de caixa livre de 327,1 milhões de CHF, 18,2 % mais alto que nos primeiros nove meses de 2014. Esse desempenho inclui a contribuição da World Duty Free, que se consolidou a partir de agosto.

Os lucro bruto cresceu 41,9 % para 2 449,5 milhões de CHF nos primeiros nove meses de 2015, contra os 1 725,9 milhões de CHF no ano anterior. A margem bruta no terceiro trimestre de 2015 atingiu 58,3 % igu-

alando praticamente o nível de resultados do ano anterior, com 58,4 %. Ao longo dos primeiro nove meses, a margem bruta desceu de 58,9 % no ano anterior para 58,1 %, em resultado do processo de consolidação da Nuance e da World Duty Free. O resultado financeiro (líquido) foi nos primeiros nove meses de 2015 superior em 13,5 milhões de CHF aos 103,9 milhões de CHF no mesmo período de 2014. Esse aumento do resultado financeiro se explica pela dívida adicional das aquisições da Nuance e da WDF, bem como pela despesa não recorrente de 19,1 milhões relacionada com essas transações. O resultado líquido foi de -9,1 milhões de CHF nos primeiros três trimestres de 2015. Excluindo as despesas não recorrentes relacionadas com as aquisições, o resultado líquido chegou a 65,2 milhões de CHF, contra os 81,4 milhões registrados nos primeiros nove meses de 2014. O lucro atribuído a acionistas da controladora chegou durante este período aos -37,3 milhões de CHF. Excluindo as despesas não recorrentes relacionadas com a aquisição da WDF, o lucro por ação ajustado(LPA) aumentou para 4,81 CHF, contra os 4,28 CHF nos primeiros nove meses de 2014.

Atualização na aquisição da WDF

Relativamente à aquisição da World Duty Free, a Dufry concluiu com sucesso, em 9 de outubro de 2015, o lançamento de uma oferta pública de aquisição obrigatória possuindo agora 93,45 % das ações da WDF. Durante o período subsequente de recompra previsto pela lei italiana, que se iniciou em 19 de outubro de 2015, a Dufry conseguiu deter 95 % das ações da WDF em 23 de outubro de 2015. Este limite deu início ao processo de liquidação dos minoritários restantes, que levou à compra total das participações minoritárias e ao cancelamento do registro da WDF em 13 novembro de 2015. Entretanto, a Dufry efetuou já o processo de tomada de posse e iniciou o planejamento detalhado da integração, com uma avaliação exaustiva da organização da World Duty Free e de seu modelo operacional. ■



Uma diversificação geográfica bem equilibrada com uma verdadeira presença mundial.

R1 A Dufry reforça sua presença na Nigéria

Depois de ter assinado em 2014 um acordo de concessão por 10 anos com a Autoridade Aeroportuária Federal da Nigéria (FAAN) para operação de três lojas duty free em dois dos principais aeroportos do país, o Aeroporto Internacional Murtala Muhammed em Lagos e o Aeroporto Internacional Nnamdi Azikiwe em Abuja, a Dufry continua expandindo sua presença em África com a abertura de novas lojas na Nigéria. Essas novas inaugurações irão reforçar a presença da Dufry na África Ocidental, oferecendo as principais categorias básicas, como vinhos e bebidas destiladas, comestíveis, moda e acessórios, relógios e joalheria, tabacos, suvenires e perfumes. ■

R5 A emblemática loja da WDF no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres, se revela

Levou 18 meses a completar o projeto, mas a emblemática loja da WDF no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres, finalmente abriu suas portas. O espaço comercial de 2 850 m² apresenta um conceito melhorado de fluxo de passageiros, uma oferta de produtos ampliada, tudo isso combinado com tecnologia e design de varejo de ponta. O corredor principal leva os passageiros por entre duas grandes áreas de compras dedicadas às duas principais categorias, produtos de beleza e bebidas alcoólicas. Com seu design apelativo ambas permitem aos passageiros uma experiência de compras de imersão total. A loja foi completamente reformada e recebe seus clientes com um espetacular candelabro de cristal suspenso à entrada da loja de produtos de beleza, onde se apresentam novas marcas exclusivas de maquiagem, como Nars, Urban Decay, Burberry e Gucci, entre outras, junto com fragrâncias especiais, como Memo,



Da esquerda para a direita: Eugenio Andrades, Diretor-Presidente da WDFG; Julián Díaz, Diretor-Presidente da Dufry; Brian Woodhead, Diretor Comercial do Aeroporto de Heathrow; Fred Creighton, Diretor Operacional da WDFG RU & Norte da Europa; e Steve Buckley, Diretor de Categoria da WDF.

Alia e Kilian. A oferta é completada por uma coleção exclusiva Hermès de velas e sabonetes, vendida ao balcão. A fim de aprimorar o serviço aos clientes na área de produtos de beleza e cosméticos, se oferecem complementarmente tratamentos de beleza express. A área de bebidas alcoólicas da emblemática loja da WDF inclui um espaço de varejo de comestíveis com 560 m², apresentando um bar de degustação, junto com uma das marcas de maior sucesso e mais duradouras da WDF, a World of Whiskies, e um bar Fortnum & Mason. A reforma será completada no início do próximo ano, quando o andar superior da sala de partidas internacionais receber uma extensa área de varejo com oferta de novas gamas de joalheria, relógios e óculos de sol. ■

R1 A coleção The Vault da Artisanal Fine Spirits lançada em Bengaluru, na Índia

A loja da Nuance no Aeroporto Internacional de Bengaluru é a primeira loja duty free na Índia a apresentar a coleção The Vault, uma seleção absolutamente única de bebidas destiladas concebida para satisfazer tanto entusiastas como conhecedores. Cada uma das bebidas foi criteriosamente selecionada nas melhores destilarias artesanais de todo o mundo e a seleção estará disponível para os passageiros tanto nas partidas quanto nas chegadas. Fundada em 2013, a The Vault está empenhada em proporcionar experiências especiais em matéria de bebidas destiladas. Graças a seu bem organizado serviço de recepção em Bombaim, os clientes não só acessam a exclusiva coleção, como também podem se dedicar a experiências de degustação sofisticadas. A The Vault colaborou com os principais chefs do Oberoi e do Taj para criar experiências gastronômicas altamente sensoriais, acompanhadas por excelentes bebidas destiladas. Na oferta de bebidas destiladas da The Vault se incluem também degustações de presente, para saborear em casa. Todos os clientes são gentilmente guiados através da coleção The Vault, com uma explicação sobre as características de cada uma das bebidas ou sobre a história da destilaria, de modo a enriquecer sua experiência de compras. ■

R3 A Dufry reforça sua presença em Guarulhos com seis novas lojas

Seis novas lojas irão reforçar a presença da Dufry na zona duty free do Terminal 3, partidas internacionais, do Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São

Paulo. Entre as novidades se conta a primeira boutique Montblanc no Brasil, uma área de delicatessen com produtos Veuve Clicquot, uma loja para crianças com uma área de brinquedos Lego, e uma loja Dufry Fashion – loja multimarcas de bolsas e acessórios. Serão também inauguradas duas lojas Last Minute e um recanto com os produtos duty free mais vendidos, situado perto da porta de embarque, onde os passageiros poderão comprar um último presentinho.



A loja Dufry Kids do Aeroporto Internacional de Guarulhos conta com uma forte presença da Lego, com quadros interativos para brincar.

A loja Dufry Kids oferecerá artigos para meninas e meninos até aos 12 anos de idade. Os clientes irão encontrar uma forte presença da Lego, com quadros interativos para as crianças brincarem e fantasias de super-heróis, princesas Disney e animais da fazenda. A loja de delicatessen apresenta uma seleção de produtos gourmet internacionais – azeites, doces de fruta, bolachas, queijos e presuntos. Os espaços Last Minute, um com 89 m² e o outro com 69 m², terão uma combinação das bebidas alcoólicas mais vendidas, como o uísque Johnnie Walker Red Label e a vodka Absolut Blue. ■

R2 Amber Cove dá as boas-vindas à loja Duty-Free Seaport

No seguimento do acordo a longo prazo da Dufry com a companhia de cruzeiros Carnival Corporation, para exploração exclusiva de lojas duty free selecionadas em diferentes portos de mar, uma nova loja abriu recentemente suas portas no porto de Amber Cove, na República Dominicana. O sortimento de produtos, distribuído por 924 m² de superfície de varejo, é dedicado aos passageiros de navios de cruzeiro e inclui as categorias duty free tradicionais de tabacos, comidas e bebida, perfume e cosméticos, joalheria, relógios e acessórios. A Dufry e a Carnival têm trabalhado desde há muitos anos no sentido de desenvolverem em conjunto seus negócios e ambas as empresas desejam repetir o sucesso de anteriores cooperações com o conceito comercial de loja walk-through – os passageiros atravessam a loja ao embarcar ou ao desembarcar. A equipe da Carnival ficou extremamente impressionada com a loja, que abriu no início de outubro,

mesmo a tempo para a chegada do primeiro navio. Os colaboradores locais trabalharam duro durante muitas horas para que isso acontecesse e seus esforços foram recompensados com uma estreia muito promissora e excitante. Com esta mais recente adição, a Dufry continua expandindo sua presença nos portos de mar do Caribe. ■

R2 Compras duty free de luxo a bordo do navio de cruzeiro Norwegian Escape

Quando o Norwegian Escape, que será em breve o maior navio da frota da Norwegian Cruise Line, realizar sua viagem inaugural em novembro, o navio irá oferecer uma escolha sem precedentes de restaurantes, bares, entretenimento e lazer, a que se juntam também as compras de luxo, graças à Dufry. As novas lojas duty free a bordo irão oferecer comidas, bebidas, roupa e acessórios, perfumes e cosméticos, eletrônicos e relógios, e dois conceitos first at sea: uma boutique Carolina Herrera e Lacoste. O Norwegian Escape irá realizar semanalmente viagens de sete dias, partindo de seu porto de registro em Miami em direção ao Caribe Oriental, a partir de novembro de 2015. Este navio, com uma arqueação bruta de 164 000 toneladas, será o maior registrado no porto de Miami, transportando 4 200 passageiros para destinos tropicais no Caribe, incluindo São Tomás (Ilhas Virgens Americanas), Tortola (Ilhas Virgens Britânicas) e Nassau (Bahamas). ■

R4 A Hudson Booksellers revela os melhores livros de 2015

A Hudson Booksellers anunciou sua lista dos melhores livros publicados em 2015. A Hudson, integrada no Grupo Dufry, é um dos mais proeminentes varejistas de livros dos Estados Unidos, operando 60 lojas de serviços completos em aeroportos e terminais de transporte em toda a América do Norte, vendendo igualmente livros online em www.HudsonBooksellers.com. 10 melhores de Não ficção, 5 melhores de Interesse Empresarial e os 20 melhores de Leitura Juvenil, selecionados por uma lista de nomeados e votação por um painel de livreiros profissionais da Hudson de todo o país. O livro *Ghettoside: A True Story of Murder in America*, de Jill Leovy, recebeu o maior número de votos em todas as categorias e será designado como Livro do Ano. Matt Comito, vice-presidente de Operações com Livros, declarou que «recorrendo a casos individuais para contar uma história sinistra, Leovy consegue personalizar e aproximar o leitor de sua análise de um ciclo de violência que assola a comunidade.» ■

Fabiola de la Cruz Wyck, o segredo do sucesso



Há um ditado popular que diz: «Por detrás de um grande homem há sempre uma grande mulher». Fabiola de la Cruz Wyck é essa grande mulher. Diretora dos Serviços relacionados ao Diretor-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Global Corporativo e Conselho de Administração, sua eficiência tem sido o segredo que garante uma sincronia perfeita dos gestores de topo da Dufry. Na seguinte entrevista ela nos conta como foram seus 25 anos de grandes oportunidades na empresa.

entrevista por Lubna Haj Issa



Mundo Dufry: Em 2 de novembro você celebrou seu 25.º aniversário na Dufry. Como passou esse dia?

Pouco depois de eu ter chegado logo de manhãzinha, eu fui surpreendida por nosso Diretor-Presidente, Julián Díaz, um homem de personalidade e um grande profissional – pode acreditar, que eu sei do que estou falando, pois trabalho junto com ele –

que veio com Jordi Martín e meus colegas de equipe, me trazendo presentes e flores. Eu fiquei especialmente emocionada com um presente artesanal, um «Lar Dufry» (ver figura). O cartão de parabéns, para além dos votos dos colegas e da administração, tinha também uma dedicatória de nosso presidente Juan Carlos Torres, reconhecendo o meu profissionalismo e eficiência.

Você é Diretora dos Serviços relacionados ao Diretor-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Global Corporativo e Conselho de Administração, um cargo de enorme responsabilidade. Como evoluiu sua carreira ao longo desses anos?

Eu estou muito grata por ter tido a oportunidade de exercer várias funções em diferentes departamentos da empresa: no início, e mais tarde de novo, no lado operacional, no departamento de Desenvolvimento Empresarial, trabalhando com Guntram Brendel, que ainda hoje é lembrado como figura importante na história do varejo de viagem duty free. Mais tarde, eu trabalhei junto com o antigo Diretor-Presidente e o Comitê Executivo do Grupo. Quando a nova gerência chegou, no início de 2004, eu decidi explorar a área financeira e amei trabalhar com Xavier Rossinyol, o antigo Diretor Financeiro. Em 2005, quando a Dufry lançou suas ações em bolsa, eu fiquei trabalhando mais de perto com o Conselho de Administração. Atualmente eu estou gerenciando as áreas, e estar trabalhando com a alta gerência, quer dizer, com o Diretor-Presidente, Julián Díaz, o Diretor Financeiro,

Andreas Schneider, e o Diretor Global Corporativo, Luis Marin, é um enorme desafio, mas torna meu trabalho ainda mais interessante. E, é claro, estar lidando com os membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo é uma importante tarefa.

Você teve a grande oportunidade de acompanhar ao nível da gerência as várias aquisições e etapas no crescimento da Dufry. Como você viveu esse processo e como está encarando as mudanças?

As aquisições quase sempre implicam uma reorganização de toda a entidade quando a nova empresa adquirida é integrada na organização da Dufry. De qualquer jeito, há diferenças na maneira como certas coisas são feitas. Mas as mudanças sempre oferecem também novas possibilidades e oportunidades de evoluir a partir da nova realidade. Em relação à World Duty Free eu estou ansiosa por essa aventura e muito orgulhosa de estar trabalhando para o maior varejista de viagem do mundo, junto com cerca de 31 000 outros colegas.

Agora estamos curiosos para saber: o que a Fabiola faz quando sai do escritório?

Meu trabalho na Dufry me traz também alegria em minha vida privada! Eu conheci meu segundo marido na empresa. Nós somos uma família patchwork, com 5 filhos, netos, cinco gatos e agora também um cachorrinho pastor alemão. Um dos nossos hobbies é participar em campeonatos com nossos gatos Maine Coon. E não é que já temos um campeão da Europa? Outro hobby recente é passear na floresta onde eu vivo com Nox, o nosso cachorro, e faço isso todas as manhãs durante quase uma hora, antes de começar meu trabalho no escritório. Além disso, adoro ler livros, viajar, passar tempo com a família e os amigos.

Existe algo mais que você queira compartilhar conosco?

É realmente um enorme prazer trabalhar com uma equipe gerencial tão profissional. E gostaria também de agradecer a minha equipe, a melhor de sempre: Kathleen Sehring, que tem me apoiado desde há 5 anos atrás, e Susanne Stier, que se juntou a nós em março deste ano. Nós as três somos realmente uma ótima equipe, forte, produtiva e excepcional. ■

Anni Maley ganha um «Strategy Award» da CLO em nome de todos os formadores certificados da Dufry

Anni Maley, diretora de Formação & Desenvolvimento Global da Dufry, recebeu a medalha de bronze de 2015 dos «Strategy Awards» atribuídos pela revista Chief Learning Office durante um jantar de gala realizado em Austin, Texas, em 11 de outubro.

por **Mónica Subietas**

O prestigioso evento «Learning in Practice Awards» é organizado todos os anos pela revista CLO, uma publicação online especializada em soluções para a produtividade das empresas no mercado da educação para o espírito empresarial. Anni Maley recebeu a medalha de bronze dos «Strategy Awards» para profissionais da categoria 1, a que pertencem as empresas com mais de 10 000 colaboradores. Esse prêmio se baseia em estratégias empresariais destinadas a resolver determinados desafios, em suas especificações e no impacto final conseguido. Em 11 de outubro, Anni recebeu o prêmio em nome de todos os formadores certificados da Dufry de todo o mundo e dos 128 formadores certificados que vão indicando o caminho.



Anni Maley, diretora de Formação & Desenvolvimento Global da Dufry, coordena a nível mundial a Academia de Vendas Plus One da Dufry, incluindo os cursos Train-the-Trainer para a consecução dos objetivos empresariais da Dufry. Ela interage com todos os diretores operacionais regionais para apoiar os formadores certificados da Dufry e estimular o desenvolvimento do pessoal.

Mundo Dufry: Esse é um prêmio de profissionais para profissionais. Você pode nos descrever o que sentiu quando recebeu o «Strategy Award»?

Eu fiquei muito honrada e entusiasmada pelo reconhecimento de nossos esforços, foi uma conquista muito importante. O melhor de tudo é que nossa organização é apresentada como exemplo de boas práticas em nossa abordagem global da aprendizagem no âmbito da indústria de Formação & Desenvolvimento.

Qual é a chave do sucesso ao implementar uma estratégia de formação?

A chave de nosso sucesso foi tripla: primeiro, nossos supervisores de loja estavam dispostos a sair de sua zona

de conforto e a «tentar» fazer o que nós estávamos lhes pedindo. Sem sua força de vontade e esforço contínuo ao longo de meses, eles não teriam conseguido desenvolver suas competências como formadores e como pessoas para melhorar o desempenho de suas equipes de vendas. Segundo, nossos dirigentes patrocinaram o programa como elemento estratégico para aumentar o crescimento orgânico. Terceiro, nossos colegas da área operacional enxergaram as vantagens e o valor do programa para o negócio e o mantiveram em execução até agora.

Quais são as vantagens do treinamento interno do pessoal?

A maior das vantagens é a propriedade. Nossos formadores certificados da Dufry mostraram que eles são capazes de ensinar os novos membros das equipes. Eles encontraram maneiras de resolver suas áreas de melhoramento, criando e concebendo suas próprias unidades didáticas. Outra vantagem é o fato de os elementos de nossas equipes se sentirem valorizados. A empresa para a qual eles trabalham está investindo neles. ■

OS FORMADORES CERTIFICADOS DA DUFRY SÃO:

Na Região 1: Patrizia Ambrosetti, Alessia Costa, Paola Della Zoppa, Wafa El Hina, Marta Fontini, Tarik Gaddar, Daniela Gagnolato, Renata Gambalunga, Doranna Gandolfi, Marina Mijuskovic, Angela Monetta, Simona Ondei, Giuliana Rattazzi, Emilia Santelli, Fabiana Santini, Daniela Secchi, Salvatore Sidoti, Monica Zandalini e Samrith Truong.

Na Região 2: Luz Família, Doris Sáez, Norman Aguilar, Nydia Apolinaris, Martha Barrios, Melissa Bartholomew, Beatrice Blanchet, Nivardy Gamaliel Bolivar, Roberto Carlos Cedillo, Carla Coira, Jackie Coutain, Viola Decouteau, Georgina Del Rio, Itzy Duran, Lucía Magdalena Falcón, María Eugenia Fernández, Elsie Flores, Pierre Garcia, Alfonso Paskynel Garcia, Neysya González, Jorge Alberto Granados, Linda Joseph, Lourdes Krosendijk, Nadia Alejandra Martínez, Tito Matthew, Alonzo Mora, Rosember Morales, Julio César Munguía, Carmen Negrón, Julio E. Novas, Ineach Ogarro, Leo Mark Ortiz, Joseph Pacheco, María Anastacia Pech, Abel Sebastián Pérez, Evelyn Pérez, Nelida Alicia Primerio, Juan Carlos Puig, Lorily Ramos, Martha Rivera, Elizabeth Rodriguez, Juan Manuel Rodriguez, José Julio Rueda, Reinalda Sánchez, Glenda Sánchez, Ananio Sánchez, Lorna Toro, Yina Angélica Torres, Gabriela Vega, Emmanuel Velázquez, Daniel Alejandro Vilchis, Tanecia Wallace e Annette Zayas.

Na Região 3: Cleber Amaral, Cristina Campos, Wilson Messias, Igor Andrade, Andrea Senamo, Lucimar Lima e Fabiana Vasconcelos.

Na Região 4: Lucero Zamorano, Nelson Armenteros, Ana Hanviriyapunt, Sinja Lee, Stephen Grant Fortune, Chung Poon, Maria Valeva, Chiemi Kusunoki, Jacqueline Smith, Sulay Torres, Siada Karimova, Monsenrrate Barrera, Victoria Ng, Carla Nappi, Stephanie Parra, Zorina Persaud, Jessica Cruz, Cauty Cruz, Olga Buenaventura, Susan Torres, Hniya Lguauzi, Gloria Bautista, Gabriel Borunda, Monique Dixon, Marcus Franklin, Demetrial Peevey, Lupe Ramirez, Elsa Murillo, Jennifer Foley e Ivanka Gueorguieva.

Na Região 5: Olga Simonishvilli, Galina Myagkova, Julia Ilyushina e Lubov Dobina.

Fórum de Líderes – A alta gestão cria a Nova Dufry

O Fórum de Líderes de 2015 reuniu em Basileia representantes da alta gestão de todas as regiões e marcas comerciais da Dufry do mundo inteiro, para lhes ser apresentada a nova organização do Grupo, a nova estratégia de marcas e o novo logotipo da Dufry. A conferência se realizou em Basileia, o histórico lugar de nascimento da empresa, para simbolizar os 150 anos de uma história de sucesso e inaugurar uma nova era para a empresa: a Nova Dufry!

por Renzo Radice

A nova Dufry

O Diretor-Presidente Julián Díaz deu as boas-vindas aos participantes sublinhando a importância do Fórum de Líderes como ponto de partida comum para o avanço da Nova Dufry. Depois das duas aquisições transformadoras da Nuance e da World Duty Free, a nova empresa não só se transformou completamente a si própria, como transformou também o futuro de toda a indústria do varejo de viagem. «Por essa razão, nós adaptamos nossa organização e desenvolvemos um novo modelo operacional, para criar a Nova Dufry», salientou Julián Díaz. «Se nós quisermos continuar tendo sucesso e gerando valor através do crescimento, precisamos reinventar maneiras de trabalhar em conjunto e temos de atuar como uma equipe forte, quer tenhamos anteriormente trabalhado para a Dufry, para a Nuance ou para a World Duty Free». A necessidade de criar a Nova Dufry foi também enfatizada por Andreas Schneiter, o Diretor Financeiro, que apresentou aos participantes uma explicação aprofundada sobre as expectativas da comunidade financeira e, em última análise, dos investidores e acionistas.

Modelo operacional empresarial com três níveis

Com base na nova organização, a Dufry reviu igualmente

te sua estrutura operacional e gerencial e definiu um novo modelo operacional de negócios (MON) baseado em três níveis: Sede, Divisão e País. O nível organizacional da unidade de negócio foi, portanto, eliminado, sendo as equipes reatribuídas às atividades da divisão ou do país. Deste modo a empresa ganha em rapidez e eficiência, acelerando o desempenho das diferentes funções e operações locais nos países. Além disso, os procedimentos padronizados únicos e eficientes permitirão à Dufry criar sinergias em toda a organização e conseguir um desempenho ainda mais forte do ponto de vista comercial e financeiro. As funções globais serão responsáveis pelo desenvolvimento de conceitos comerciais já existentes ou completamente novos, pela criação de eficiências de escala – por exemplo nos setores do compras, TI, cadeia de suprimentos, finanças, marketing e outros – e pela sua implementação a nível mundial, garantindo apoio e orientação às divisões e países. As divisões e os países irão concentrar suas atividades no desempenho operacional e financeiro, desenvolvimento do mercado e supervisão da implementação de nosso modelo operacional de negócios e procedimentos comuns. ■

Funções Globais

- Compras Global
- Cadeia de Suprimento Global
- Atendimento ao Cliente Global

Sede do Grupo

- Sede fortalecida: posse e desenvolvimento de um modelo comercial único, com procedimentos e aplicativos de TI comuns
- Sede: prestação de serviços globais selecionados às divisões e/ou países

Divisões

- Divisões: gerenciamento e supervisão da execução dos países
- Comitês: garantia de alinhamento total e participação das divisões em atividades comerciais e financeiras

Países

- Execução de operação ao nível local
- Garantia do alinhamento das ações com o modelo operacional do negócio

Vantagens e valor acrescentado

- Modelo comercial único
- Alta padronização
- Efeitos de escala a nível funcional
- Plenas sinergias a longo prazo nas divisões
- Eliminação das unidades de negócio (UN) como níveis independentes

Nova organização do Grupo com base em cinco Divisões bem equilibradas

A partir de 1 de janeiro do próximo ano (na sequência das aquisições transformadoras da Nuance e da World Duty Free), a Dufry irá funcionar de acordo com uma nova estrutura operacional e divisional, que conta com cinco divisões. Essa segmentação geográfica será refletida no Comitê Executivo da Dufry, que contará com mais cinco novos membros.

por Julián Díaz

A partir de 1 de janeiro de 2016, a Dufry irá funcionar de acordo com a nova estrutura divisional e operacional, com cinco novas divisões, que correspondem a uma divisão regional bem equilibrada e diversificada. Cada uma das seguintes divisões será gerenciada por um director executivo de divisão, que responderá diretamente perante mim, como presidente do Grupo.

- Divisão 1: Sul da Europa e África
- Divisão 2: RU, Europa Central e Oriental
- Divisão 3: Ásia, Oriente Médio e Austrália
- Divisão 4: América Latina
- Divisão 5: América do Norte

As razões desta nova estrutura geográfica são:

- A Europa se apresenta separada por duas divisões, sublinhando nossa consolidação e presença reforçada tanto no Mediterrâneo e na África quanto na Europa Central e Oriental
- A criação de uma divisão separada para a Ásia, Oriente Médio e Austrália reflete nossa forte pre-

sença nestas regiões e mercados, cujo crescimento será fundamental no futuro.

- O Brasil e a Bolívia foram integrados em uma divisão cobrindo toda a América Latina, de modo a alavancar todo o potencial de nossas equipes e operações nessa área.
- Por último, mas não menos importante, a América do Norte terá um papel fundamental na consolidação de uma combinação extraordinária de operações de varejo abrangendo múltiplos canais, conceitos de varejo e os principais aeroportos dos Estados Unidos e Canadá.

Novo Comitê Executivo do Grupo

Em outubro de 2015, o Grupo Dufry anunciou sua nova organização e designou novos membros para o Comitê Executivo do Grupo. Os novos nomeados iniciarão funções em 1 de janeiro de 2016 e a partir de então o Comitê Executivo do Grupo passará a ser constituído pelos seguintes membros. ■



* Novos membros do Comitê Executivo do Grupo

Aumentando a visibilidade da Nova Dufry

As duas aquisições transformadoras da Nuance e da World Duty Free alteraram consideravelmente a presença do Grupo Dufry no mercado e também a nível internacional, chegando agora o número de colaboradores a 31 000. A fim de tornar a «Nova Dufry» perfeitamente visível no mercado e de criar um novo ponto de partida comum para todos os colaboradores do Grupo, nós desenvolvemos uma nova identidade corporativa e definimos novos valores corporativos.

por Renzo Radice

O novo logotipo da Dufry integra nossa herança e o negócio do varejo de viagem

O novo logotipo da Dufry foi criado combinando a cruz da bandeira nacional Suíça com o „D” e o „F” de Dufry e Duty Free. À primeira vista, o ícone recém-criado não transmite imediatamente a ligação ao negócio do varejo de viagem, mas se for rodado 90 o, a forma da «cesta de compras» se torna evidente.

Combinando dois elementos-chave para a Dufry e Duty Free...



... nós obtemos um ícone integrado.



Se o rodarmos 90 o, obtemos o novo símbolo da empresa.



Sua forma é a de uma cesta de compras - que estabelece diretamente a relação com nosso ramo de atividade.



O novo logotipo será implementado passo a passo, através das lojas e dos diferentes canais de marketing e comunicação. Procedendo desse modo, nós aproveitamos igualmente a oportunidade para refrescar e renovar, se necessário, alguns desses canais.

WorldClass.WorldWide. - um slogan de impacto para o líder da indústria

Nosso slogan WorldClass.WorldWide. («Presença mundial. Nível mundial») é breve, tem impacto e se refere aos dois pilares da Dufry, que nos tornam únicos na indústria. Ela transmite um motivo carismático para nos sentirmos orgulhosos de fazer parte da empresa, mas nos compromete também a prestar um desempenho de nível mundial em todas as nossas atividades. Marcas comerciais de renome reunidas sob a forte identidade corporativa da nova Dufry



WorldClass.WorldWide.

A fim de estabelecer uma identidade corporativa comum para todos os colaboradores e operações da Dufry, mantendo ao mesmo tempo as poderosas marcas comerciais a nível local e tirando partido do seu reconhecimento e imagem positiva construída junto de parceiros comerciais e clientes, nós decidimos criar uma nova marca corporativa Dufry, bem forte e renovada - refletida no novo logotipo - e manter nas lojas as marcas comerciais já bem enraizadas.

Arquitetura da marca Dufry

Marca principal corporativa

- Marca corporativa básica, definindo a identidade e valores corporativos
- Propriedade do modelo operacional de negócios

Conceitos de varejo

- Marcas de varejo a utilizar projeto a projeto, dependendo de sua reputação ao nível local/regional
- Manutenção da flexibilidade oferecendo aos clientes vários conceitos

Os logotipos de nossas subsidiárias já existentes que estejam bem implantados em determinadas regiões, como é o caso da Hellenic Duty Free na Grécia, ou que representem conceitos comerciais específicos, como a Hudson em nossas lojas de conveniência de viagem, serão mantidos. As três principais marcas de nosso negócio duty free tradicional, Dufry, Nuance e World Duty Free, continuarão também a ser usadas de acordo com o reconhecimento de que gozem ao



nível nacional ou regional. Nós iremos avançando, avaliando caso a caso qual é a marca mais adequada para ser usada em cada projeto específico e procedendo então à sua implementação. Isso nos permitirá beneficiar das expectativas dos mercados locais em termos das marcas comerciais existentes e avançar com sucesso na expansão a nível global, apoiando ao mesmo tempo individualmente cada um dos mercados locais.

Juntemos forças com base em valores comuns

Se queremos maximizar nosso sucesso, não basta ter uma identidade visual comum e um slogan: é também absolutamente necessário que funcionemos como uma equipe e nos orientemos pelos mesmos valores, princípios e comportamentos corporativos. Desenvolveremos, por isso, valores comuns, que caracterizam nossa cultura e que definem o modo de trabalharmos em conjunto e em conjunto atingirmos nossos objetivos. Esses valores são:

- FOCO, como varejistas especializados, com uma abordagem centrada nos viajantes, de modo a criar sinergias através de sistemas integrados

- GLOBAL, relativamente aos países, localizações e redes e gerar valor global através de nosso know-how local e do gerenciamento do mercado local.
- SOLIDEZ, fazendo jus a nossa herança suíça, que significa estabilidade, solvência, qualidade e atenção ao pormenor
- ENTREGA de um sólido desempenho financeiro para nossos acionistas através da excelência operacional, alavancando nosso robusto modelo operacional com nossas capacidades de inovação consistente

Faça parte da nova Dufry e promova ativamente seus valores no seio da família Dufry e junto de nossos clientes e partes interessadas no mercado! ■

Novos valores em termos de marcas refletindo o DNA da Dufry e promovendo a empresa junto de todo o tipo de audiências

Foco	Global	Solidez	Entrega
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança na indústria do varejo • Centrado no cliente, focado nos viajantes • Otimização global de sinergias 	<ul style="list-style-type: none"> • Única empresa operando diretamente em 63 países • Varejo único para clientes e marcas 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores sólidos baseados na herança: estabilidade, solvência, qualidade e atenção ao detalhe 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de prestação aos clientes e parceiros comerciais • Desempenho financeiro sustentável graças à excelência operacional



Celebração do 150.º Aniversário

Em 28 de outubro a Dufry celebrou seu 150.º aniversário com um evento comemorativo que honrou seu passado de sucesso e inaugurou uma nova era para a empresa, revelando o novo logotipo corporativo da Dufry. As instalações do Rhympark ofereceram um panorama sobre o Reno em Basileia, na Suíça, valorizando, assim, as raízes da empresa, fundada em 1865 por uma família proprietária de uma pequena loja de tabacos situada bem perto do Reno, no coração de Basileia, não muito longe do local do evento. 150 anos mais tarde, o pequeno negócio se transformou na maior empresa de varejo de viagem em todo o mundo, presente em 63 países, operando cerca de 2 200 lojas em 440 localizações e com 31 000 colaboradores: a Nova Dufry!

Entrevista por Lubna Haj Issa

Entre os cerca de 400 convidados se contavam os membros do Conselho de Administração, o Comitê Executivo do Grupo e os participantes do Fórum de Líderes, representando todas as marcas comerciais e regiões da Dufry em todo o mundo. Todos os colaboradores dos escritórios da sede em Basileia e em Zurique estiveram também presentes com seus acompanhantes.

O Diretor-Presidente Julián Díaz abriu o evento com uma apresentação da grande surpresa da noite: o novo logotipo e a identidade corporativa da Nova Dufry. Ele explicou o processo de desenvolvimento do novo logotipo, que combina a herança suíça com sua principal área de atividade, o varejo de viagem. Combinando a

cruz branca da bandeira suíça com as iniciais DF, de «Dufry» e «Duty Free», se obteve um ícone integrado, que, sendo rodado 90º, assume a forma de uma cesta de compras. A noite prosseguiu com um jantar e música ao vivo pela banda Adyys Mercedes de Cuba, executando sons conjugando guitarra espanhola e ritmos afro-caribenhos, que animaram e extasiaram os convidados. Durante o jantar, o local do evento foi redecorado com o novo logotipo, de modo que os convidados viram o antigo logotipo à chegada e se despediram do novo logotipo e da nova identidade à saída da festa. Todos os presentes receberam um primeiro conjunto de material de escritório com o novo logotipo, para se familiarizarem com a nova identidade. A festa de aniversário foi organizada pelos membros

da equipe de eventos Catherine Kister e Renzo Radice, com o apoio de uma agência de eventos externa. O departamento de marketing assegurou a decoração do local e a apresentação do logotipo, tendo os departamentos de compras e logística fornecido os presentes corporativos e assegurado o abastecimento do bar. Catherine comentou: «Nós planejamos este evento para celebrar o 150.º aniversário da Dufry e incentivar nossa gente. Foi um desafio que terminou em uma noite de sucesso inesquecível, que ficará na memória de todos os participantes». «Foi um grande evento», concordaram diversas pessoas presentes na festa, «a Dufry sabe bem como se dá uma festa!» ■



Catherine Kister, Assistente Executiva do Departamento de Recursos Global, durante seu discurso.



A celebração do 150.º aniversário contou com a presença de mais de 400 convidados vindos de todo o mundo.



A música ao vivo executada por uma banda cubana animou e extasiou todos os presentes.



Julián Díaz abriu o evento revelando a surpresa da noite: a identidade corporativa da Nova Dufry.



Marcela Montes, Gerente Global de Comunicação em Loja, e José Antonio Gea, Diretor Global de Operações diante do novo logotipo. Ele combina a herança suíça com a área de atividade principal da Dufry: o varejo de viagem.



Salvatore Aricò e as boas notícias acerca dos RH

A nova Dufry está elaborando um curso para levar ao mundo do Varejo de Viagem. Uma vez que coloca as pessoas no centro de sua atividade, a empresa está também investindo em seus colaboradores. Salvatore Aricò, Diretor de Organização e Recursos Humanos Global, nos traz boas notícias.

entrevista por Minna Levanto



Mundo Dufry: Como a missão e os valores da nova empresa serão implantados em toda a organização?

A nova Dufry transmite a seus colaboradores um ponto de partida comum e sólido relativamente a sua identidade, cultura e valores corporativos. O objetivo é trabalhar junto de nossos colaboradores no sentido de implementar os valores

como parte de nossa vida profissional diária e de os tornar parte integrante de nossos programas e iniciativas.

A Dufry está lançando um novo sistema de informação em RH. Nos conte mais acerca dele.

O novo sistema será uma interface central que permitirá a nossos colaboradores gerenciar sua carreira na Dufry. Em vez de um processo manual, os balanços anuais do desempenho serão gerenciados online, o que não significa que o sistema venha substituir os contactos pessoais. O processo e vários procedimentos são facilmente efetuados de forma eletrônica, deixando mais tempo livre para se concentrar no feedback e no desenvolvimento. Outro grande melhoramento está relacionado com a formação e desenvolvimento. A nova plataforma de formação armazena num só local de fácil acesso toda a informação de treinamento da Dufry. Nós estamos também reforçando nossa oferta em matéria de formação e iremos em breve disponibilizar vários cursos online. Além disso, muitos passos do processo de recrutamento, que eram efetuados manualmente, estão agora automatizados. Nós podemos gerenciar mais facilmente o processo de recrutamento de candidatos facultando experiência profissional aos novos contratados e a todos os envolvidos no processo de recrutamento.

... e quando estará disponível o novo sistema?

Todas as operações suíças e da sede serão as primeiras a adotar o sistema, em dezembro de 2015. A primeira fase de implementação abrangerá cerca de 2 000 colaboradores, de diretores-presidentes de divisão a

gerentes de loja. Nós estamos atualmente planejando o lançamento a nível mundial para 2016.

O que há de novo na agenda global de RH?

Nós estamos trabalhando na integração da Nuance e da World Duty Free, que estão se progredindo de acordo com os planos. Também atualizamos nossa estratégia de formação e desenvolvimento, dando prioridade a dez iniciativas de projeto, incluindo a apresentação simplificada de relatórios, o desenvolvimento de conteúdos para vários módulos de formação, o intercâmbio de boas práticas, comparativos de mercado, etc. Estamos ainda investindo em Desenvolvimento da Liderança, ampliando o Programa de Gerenciamento de Talentos para o «Gold Stars» de produção, introduzindo a iniciativa «Banco de Ideias», para recolher novas ideias e feedbacks, e reforçando os Prêmios Dufry One com boas práticas da Nuance e da World Duty Free. Outras iniciativas importantes são a implementação do novo modelo operacional empresarial, assim como o apoio à sede e às novas divisões para que atinjam seus objetivos em matéria de sinergias. Nós temos ainda em lista de espera muitas outras iniciativas de interesse estratégico, que, eu espero, se tornarão mais visíveis num futuro próximo. Uma iniciativa que eu gostaria de referir é a Pesquisa Global do Engajamento dos Colaboradores, uma vez que se trata de algo que permite a qualquer pessoa em nossa organização contribuir para tornar a nova Dufry um lugar melhor para trabalhar.

Humm... parece interessante... nos conte mais, por favor.

É a primeira vez que a Dufry está organizando uma pesquisa global do engajamento dos colaboradores. Nós estamos avançando por fases; iniciamos as primeiras pesquisas em setembro e esperamos poder concluir todo o ciclo em maio de 2016. Os RH locais irão contatar nossos colaboradores sobre o momento da pesquisa e este é completado online. A pesquisa é 100 % confidencial e para nós, como empresa, ela é muito importante para ouvir a opinião de nossos colaboradores. Com base nos resultados nós elaboraremos planos de ação, dando prioridade às áreas em que teremos de concentrar nossa atenção. Esse será nosso objetivo compartilhado para continuar desenvolvendo a Dufry como o melhor lugar para trabalhar no mundo do varejo de viagem. ■



A Montblanc aterrissa em Guarulhos

O espaço de varejo do Aeroporto Internacional de Guarulhos em São Paulo aumentou consideravelmente com a abertura de seis novas lojas no Terminal 3, sendo a da Montblanc a mais proeminente de todas. A Montblanc tem sido um membro permanente do mercado de luxo ao longo de quase um século, combinando excelente trabalho artesanal europeu com um design intemporal em produtos sofisticados. A história da marca se iniciou com a criação da emblemática caneta-tinteiro Meisterstück, em 1924. Famosa por seus instrumentos de escrita, nos anos ,90 a

Montblanc apostou na expansão da gama Meisterstück, introduzindo na sua linha de produtos pequenas peças em couro, papel feito à mão e acessórios de escritório. Hoje em dia, a Montblanc é conhecida em todo o mundo, não só pelas preciosas canetas-tinteiro, mas também pelos artigos em couro esplendidamente trabalhados, por suas joias elegantes, por suas delicadas fragrâncias e seus óculos de design contemporâneo. Todos esses produtos podem agora se encontrados na loja do Terminal 3 de Guarulhos. ■