

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**CORPORATE
MAGAZINE**
NÚMERO 18
MARÇO 2016



Um „kit de boas vindas“ para celebrar o início de uma nova era **4**



Workshop de logística na Sede – „A cadeia de suprimentos europeia“ **12**



A World Duty Free financia „Pesquisa sobre a Demência“ **15**

Grande esforço para conseguir um bom desempenho em ano de transformação



Por Julián Díaz

No ano de maiores transformações para a nossa empresa, a Dufry conseguiu mostrar um bom desempenho. Embora a integração total da Nuance e a aquisição da World Duty Free nos tenham permitido atingir novos níveis no crescimento de nossa empresa, ela trouxe também consigo a necessidade de importantes mudanças estruturais que levaram a um ajuste de nossa organização e uma revisão do modelo operacional e financeiro de nossa empresa e à criação de uma nova cultura corporativa, incluindo uma nova identidade. E o mais importante é que continuamos acelerando nosso crescimento orgânico, inaugurando 189 novas lojas em todo o mundo.

Nossa aquisição da World Duty Free (WDF) constituiu um novo marco para a Dufry, permitindo um aumento considerável de nossa presença em mercados estrategicamente importantes. Além disso, nossa diversificação geográfica ficou enriquecida, com um bom equilíbrio de operações importantes em mercados emergentes e desenvolvidos, e simultaneamente nosso market share no varejo de aeroporto aumentou para 24 %, isto é, três vezes mais que nosso concorrente mais próximo. De um modo geral, a Dufry mais do que duplicou seu volume de negócios desde 2013 e está operando mais de 370 localizações em 63 países, nos cinco continentes, a Dufry se tornou um parceiro ainda mais interessante para as marcas internacionais, graças à rede mundial de varejo que pode oferecer.

Em 2015, nós também concluímos, tal como estava previsto, a integração da Nuance, que nos ajudou a reforçar nossa presença na Europa, com localizações na Suíça, Suécia, e Turquia, assim como na América do Norte e na Ásia. Nós combinamos com sucesso todas as funções das operações, das divisões e do grupo e harmonizamos os modelos empresariais, usando as melhores práticas de ambas as empresas, de modo a adaptar os respectivos procedimentos. É importante destacar que as primeiras sinergias no valor de 34 milhões de CHF se refletiram já nos resultados de 2015.

Uma vez que as aquisições da Nuance e da WDF alteraram consideravelmente a dimensão do grupo e aumentaram sua complexidade, nós também precisávamos preparar a empresa para essa nova realidade. Para esse

fim, nós implementamos em primeiro lugar uma nova estrutura organizacional, que se traduziu pelo aumento do Comitê Executivo do Grupo, que integra agora executivos da Nuance, World Duty Free e Dufry.

A integração da Nuance e da WDF teve consideráveis implicações ao nível interno e externo, devido à necessidade de alinhar três culturas corporativas e três marcas duty free bem estabelecidas. Um dos fatores chave para o sucesso no gerenciamento deste desafio foi a proposta pela Dufry de um ponto de partida comum, de uma nova identidade e de valores para nossa cultura corporativa. Ao mesmo tempo, essa integração representa uma abordagem coerente em função das marcas, permitindo manter as marcas comercialmente fortes e beneficiar de sua imagem positiva nos respectivos mercados.

O ano de 2015 foi um ano de desafios para a Dufry e eu agradeço a todos os colegas e equipes em todo o mundo que, com seu esforço e exemplar motivação, tornaram possíveis todos esses feitos extraordinários. Quero também agradecer a nossos fornecedores, autoridades aeroportuárias, parceiros comerciais e acionistas por todo o seu apoio, confiança e contribuição para tornar nossa empresa WorldClass.Worldwide (Global.Nível Internacional). Em 2016, iremos enfrentar desafios ainda maiores, para mostrar um bom desempenho a nível da integração, da criação de sinergias e da retomada de nosso crescimento orgânico positivo, em um ambiente econômico mundial adverso. Eu tenho certeza de que seremos capazes de gerenciar da melhor forma nosso profissionalismo e aumentar nossa motivação e de que teremos razões para nos orgulharmos da Nova Dufry que iremos construir juntos. ■

Divisões **3, 9, 11, 13**

Gente **8, 10**

Conseguido **12, 15**

História Principal **14**

Loja favorita **16**

HQ Forte desempenho em ano de transformações

O 2015 foi um ano transformacional para a Dufry, que levou a uma mudança do perfil de negócio da empresa, na sequência da integração da Nuance e da aquisição da World Duty Free. A implementação da nova estrutura do grupo, o lançamento do novo modelo operacional de negócio, assim como a definição da nova estratégia de marca, incluindo a criação de nossa identidade corporativa, constituem as alterações de maior visibilidade operadas no contexto das transformações desencadeadas por nossas duas últimas aquisições. No âmbito de nossos esforços para integrar três culturas e modos de trabalho bem estabelecidos em uma única e forte organização, com um único modelo operacional de negócio, nós concluímos com sucesso a integração da Nuance, conforme estava previsto, e estamos trabalhando na execução da integração da World Duty Free.

Do ponto de vista comercial, a Dufry conseguiu um bom desempenho operacional e financeiro, apesar das dificuldades do ambiente econômico e da elevada volatilidade das moedas registrada ao longo do ano nos mercados emergentes: a receita aumentou 46,3 %, atingindo 6 139,3 milhões de CHF, e o EBITDA atingiu 723,8 milhões de CHF, tendo a margem EBITDA chegado a 11,8 %. A Dufry continuou, além disso, a demonstrar sua capacidade de geração de caixa, aumentando consideravelmente o fluxo de caixa livre 338.4 milhões de CHF (antes dos fluxos de saída de caixa relativos à aquisição).

A Dufry também se esforçou por promover o crescimento orgânico, implementando todo um conjunto de iniciativas operacionais e de marketing ao nível global. Durante o ano de 2015, nós abrimos um total de 189 novas lojas e adicionamos a nosso portfólio 18.700 m² de espaço comercial. O crescimento orgânico, excluindo

do as vendas a russos e a brasileiros, chegou aos 4,0 %, refletindo o desempenho global positivo na vasta maioria de nossas operações. O crescimento orgânico continuará a constituir um fator essencial à medida que avançamos e se tornará ainda mais importante para o desenvolvimento de nossa empresa no futuro. ■

DI As lojas da Hellenic Duty Free recebem o prêmio „Líderes da Economia Grega“

Durante a crise grega, a Hellenic Duty Free Shops continuou investindo no sentido de se diferenciar e ter um papel importante na indústria do varejo de viagem. A empresa foi, por isso, reconhecida com o prêmio „Líderes da Economia Grega“ atribuído pela revista Direction Business Network. Esse prêmio reconhece as empresas que durante a crise grega não só conseguiram sobreviver, como também manter sua rentabilidade e crescimento.



George Velentzas, Diretor Geral da Hellenic Duty Free recebendo o prêmio „Líderes da Economia Grega“.

Os critérios para a seleção dos vencedores foram o aumento dos resultados financeiros, a abertura de lojas, a confiança na mão de obra grega e ainda a solidez da estrutura econômica e a existência de capital suficiente para assegurar uma estratégia de investimento.

O evento teve lugar na Sala de Concertos de Atenas, sob as presenças do Ministério da Economia, Desenvolvimento e Turismo e da SEV-Federação Helênic de Empresas. Estiveram presentes cerca de 600 pessoas representando as comunidades empresarial, institucional e acadêmica.

George Velentzas, Diretor Geral, integrou o painel de oradores e recebeu o prêmio em nome da Hellenic Duty Free Shops. Quando lhe perguntaram se a turbulência geopolítica iria afetar a estratégia da empresa, ele respondeu: „Apesar do dinamismo da empresa, nós fomos afetados por eventos externos. Nós estamos ampliando nossas lojas, operando novos espaços, modificando nosso mix de produtos e redesenhando nossas pro-

Imprint

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basileia Suíça **Equipe**

Editorial da Sede: Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneriter, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Arico, Javier Gonzalez, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

Design, Criação de texto e coordenação de processos: Match Communications, Zurique **Produção:** Match Communications, Zurique e x-site, Basileia **Línguas publicadas:** espanhol, francês, inglês, italiano e português

emagazine.dufry.com
dufry.com

moções. Nós estamos desenvolvendo permanentemente sinergias com outras empresas do setor de viagens, a fim de maximizar tanto nossos lucros como nossa influência. Nós estamos combinando tecnologia com novos meios promocionais e publicitários. Nós estamos investindo na inteligência de mercado, imagem, tendências e e pesquisa de preços. E, sobretudo, nós estamos treinando regularmente nosso pessoal." ■

HQ Seja um embaixador da Dufry

No âmbito do lançamento da nova marca, o departamento de Marketing da Dufry começou a distribuir o "kit de boas-vindas" corporativo aos colaboradores dos escritórios da Dufry – de Basileia ao Rio e de Moscou a Melbourne. Uma ótima oportunidade para sentir a marca mais de perto, compartilhar valores e, porque não?, uma forma de celebrar o início de uma nova era para a empresa. Os mais de 5 400 kits contém vários itens para o tra-



O „kit de boas vindas“ contém material de escritório e uma brochura sobre as diretrizes da nova marca.

balho do dia-a-dia, como um bloco de notas e caneta com o logo da empresa, uma pen drive, um mouse pad, um cordão para crachá, uma bolsa e um livro com as diretrizes da nova marca. ■

D2 A Lindt leva até Zurique obras-primas do chocolate suíço

Os mestres do chocolate da Lindt estabeleceram com a Dufry uma parceria com o objetivo de proporcionar aos viajantes a possibilidade de se deliciarem com a nova coleção "Obras-primas Suíças de pralines", criada exclusivamente para o varejo de viagem. O pré-lançamento da coleção aconteceu durante o mês de fevereiro no Aeroporto de Zurique.

Os dois focos mais importantes da campanha foram

a Botique Lindt no andar superior e a Ilha Lindt no andar inferior (área restrita) do Aeroporto de Zurique, que se transformaram numa celebração das „Obras-primas Suíças“.

Em ambos os locais os consumidores puderam ver



Um dos mestres chocolateiros da Lindt dispendo delicadamente os chocolates numa bandeja.

os mestres do chocolate da Lindt em ação, criando o elemento central da coleção: o Dôme de noisettes. Os viajantes puderam também apreciar as pralines durante uma série de degustação.

O pré-lançamento em Zurique foi seguido por uma iniciativa de maior dimensão no Duty Free de Dubai. Esta campanha de promoção decorrerá em todos os saguões, incluindo o novo saguão D, permitindo tanto aos passageiros em trânsito como aos que estão partindo degustar as novos sabores.

Entre meados e finais de março, os mestres do chocolate estarão no balcão dos Mestres Chocolateiros da Lindt em Dubai – único em toda a região do Oriente Médio – criando o Dôme de noisettes, ao mesmo tempo que uma equipe de promoção em uniforme estará oferecendo amostras para degustação. ■

D2 A World Duty Free entre os vencedores dos Prêmios DFNI 2015

A Duty Free News International (DFNI) anunciou os vencedores de seus prêmios em 2015. As distinções atribuídas pela equipe editorial da DFNI incidem sobre a Melhor Nova Loja, o Melhor Lançamento de Produto e a Melhor Iniciativa de Marketing, nas categorias bebidas destiladas e vinhos, produtos de beleza, presentes e eletrônicos, relógios, joalheria, confeitaria e especialidades gastronômicas, moda, artigos de couro e fumos. A World Duty Free ganhou dois prêmios: um pela Melhor Nova Loja na categoria de fumos e o outro na categoria Melhor Nova Promoção, pelo conceito When Style Goes Live. A área de fumos da nova World Duty Free no Aeroporto Internacional de Düsseldorf, premiada na edição deste ano, é um espaço de 75 m²

e conta com um umidor para charutos de qualidade superior. Os fumos estão instalados em uma área maior do que habitual nas lojas duty free europeias, com estantes personalizadas para cigarros e uma elegante zona de charutos, com uma poltrona e paredes decoradas com fotografias, recorrendo ao uso da madeira e do tijolo para reconstituir o ambiente de um salão de fumo histórico.



A nova zona de fumos da World Duty Free no Aeroporto Internacional de Düsseldorf.

A campanha „Style goes live“ decorreu ao longo do mês de setembro em algumas das principais localizações do Grupo WDF no Reino Unido e na Espanha. Essa promoção, desenvolvida em parceria com marcas como a Dior, Paco Rabanne, Belvedere e Burberry, incluiu diversos eventos de entretenimento, como atuações do cantor e compositor britânico Ben Montague. ■

D2 World Duty Free, „Melhor Parceiro de Comestíveis e Bebidas“ no Aeroporto de Belfast

O Aeroporto George Best da cidade de Belfast recebeu a primeira edição do „Prêmio de Parceria Comercial“, para reconhecimento do sucesso de seus locatários nas áreas de comestíveis e bebidas, varejo e serviços. Esse prêmio se centra no serviço ao cliente e encorajam a candidatura de empresas operando em aeroportos e dos seus colaboradores em quatro categorias: „Melhor Parceiro Comercial de Varejo“, „Melhor Parceiro de Comestíveis e Bebidas“, „Melhor Prestador de Serviços ao Cliente“ e „Melhor Parceiro Comercial de Serviços“.

O Bushmills Bar, operado pela World Duty Free venceu na categoria „Melhor Parceiro de Comidas e Bebidas“ e um dos membros da equipe da World Duty Free, Shirley Graham, foi considerada como „Melhor Prestador de Serviços ao Cliente“. Tanto o Bushmills Bar como Shirley Graham receberam um troféu personalizado e uma medalha de reconhecimento, assim como bilhetes para os Belfast Giants e cupons Visit Belfast

para celebrarem seu sucesso. Depois da inscrição inicial e de uma série de visitas de clientes misteriosos, os candidatos foram reexaminados pela equipe comercial do aeroporto e pelos jurados independentes convidados Mary Jo McCanny, diretora do Serviço de Visitantes da Visit Belfast, e Bill White, diretor geral da Lucid Talk. ■

D2 O novo estilo vibrante da loja Dufry em Cardiff

A Dufry inaugurou oficialmente sua loja duty free no Aeroporto de Cardiff. A loja ganhou mais 100 m² de área útil e foi completamente redesenhada, de modo a permitir aos passageiros maior facilidade de movimentação. Com um espaço total de varejo de 580 m², ela se apresenta como um espaço tipicamente walk-through, com uma linha de visão clara para todas as categorias de produtos.

À entrada da loja os clientes são recebidos em uma zona de produtos de beleza, com marcas como os produtos para unhas OPI e The Body Shop. Nas paredes altamente personalizadas são expostas marcas internacionais, como a Chanel, Dior, Lancôme e YSL.



Da esquerda para a direita, o Diretor Geral e Diretor Operacional do Aeroporto de Cardiff, Debra Barber, o árbitro de rúgbi internacional galês Nigel Owens (convidado de honra) e o Diretor Geral do Grupo Dufry (Reino Unido), Paul Donaldson.

O espaço dedicado às bebidas destiladas dá particular relevo ao Penderyn, um uísque produzido por um dos mais antigos destiladores galeses. Na área de degustação os clientes podem „provar antes de comprar“ e experimentar o sabor único deste uísque de produção local.

O foco em produtos locais se mantém em toda a loja, com as raras peças de joalheria em ouro da Clogau Gold, e algumas de marcas de joalheria internacionais, como a Follie Follie, Links of London e relógios Hugo Boss. Os passageiros encontrarão igualmente uma vasta gama de produtos galês de futebol e rúgbi, bem como marcas de comestíveis galesa, como a Gwynedd & Brays e a Brecon Careg. A área da moda apresenta algumas das marcas mais populares do Reino Unido, como a Fat Face, a Superdry e a Animal.

O emblemático árbitro de rúgbi internacional galês Nigel Owens foi o convidado de honra para a tradicional cerimônia de abertura e corte de fita. Na qualidade de usuário regular do aeroporto, Owens se juntou ao pessoal da loja e aos Diretores do Aeroporto de Cardiff e da Dufry para celebrar a reabertura e o novo estilo da loja Nuance.

As novas rotas criadas em 2015 aumentaram em 13 % o número de passageiros do Aeroporto de Cardiff e a remodelação completa da loja visa tirar proveito desse sucesso. ■

D2 A World Duty Free anuncia operações comerciais em Helsinque

A World Duty Free anunciou oficialmente a remodelação de 11 lojas nos Terminais 1 e 2 na zona Schengen e não Schengen do Aeroporto Internacional de Vantaa, em Helsinque. Isso acontece depois da inauguração de sua 12ª loja (terceira loja de duty free) em novembro. Ao final de 2013, a WDF ganhou essa concessão, que constituiu seu primeiro contrato nos países nórdicos, e tem desde então implementado um vasto programa de remodelação.

O Aeroporto de Helsinque é o mais movimentado da Finlândia e constitui uma das mais importantes plataformas de trânsito europeias, sobretudo para voos entre a Europa e a Ásia. Em 2014, passaram por ali 16 milhões de passageiros e está em curso um programa de redimensionamento de grandes proporções, visando receber anualmente até 20 milhões de passageiros.

Walk-through do T1 Schengen

Essa loja walk-through de 66 m² atribui especial destaque às marcas finlandesas, aproveitando os muitos voos europeus de curta distância que utilizam o terminal. O sentido de espaço é reforçado com a introdução do conceito shop-in-shop „Pensar Finlândia“ da WDF, que confere um sabor local à seleção de souvenirs e comidas de qualidade.

Walk-through do T2 Schengen

O terminal 2 Schengen tem uma clientela europeia mais vasta, com uma maioria de passageiros escandinavos, italianos, franceses, espanhóis e poloneses, obrigando a WDF a adaptar sua loja de 956 m² à sua medida. Os produtos de beleza constituem a principal categoria da loja, ocupando 327 m² e 55 % da área disponível. Foram introduzidas na loja principal diversas marcas novas, como as fragrâncias da L'Occitane, da Rituals e da Sisley. Além disso, também aqui é dada uma ênfase especial aos produtos finlandeses. Numa loja à parte, com 108 m², são apresentadas novas marcas de luxo como Porsche Design, Armani

e Versace, junto com uma vasta gama de marcas de óculos de sol. No extremo oposto da passagem, a loja Ralph Lauren Polo da WDF oferece sobretudo vestuário e algumas linhas de acessórios.



Vista da entrada principal da loja duty free de Helsinque, no Aeroporto de Havaas, na Finlândia.

A loja de produtos de beleza do T2 Schengen, criada em parceria com as Estée Lauder Companies (ELC), reúne uma coleção de marcas ELC de luxo, incluindo Tom Ford Beauty, La Mer, Jo Malone London, Bobbi Brown, Mac e Origins. A concessão da Jo Malone London é a primeira na Escandinávia, ao passo que a Mac e a Bobbi Brown estão pela primeira vez presentes no aeroporto.

Walk-through do T2 não Schengen

Ocupando uma área de 1.280 m², esta é a maior loja da WDF no aeroporto. A proporção de passageiros chineses e de outros países asiáticos é bastante elevada – o aeroporto serve presentemente 19 rotas asiáticas – e 70 % dos passageiros estão em trânsito. Por esse motivo, existe aqui um enfoque especial nas marcas internacionais e foram introduzidas algumas marcas novas, como Crème de la Mer, La Prairie e Sisley, a fim de aumentar a diversidade.



A área reservada às bebidas destiladas reflete o conceito Connoisseur da WDF, apresentando conhaques e uísques de excepcional qualidade. Uma vez que as provas de bebidas alcoólicas in store (dentro da loja) são proibidas na Finlândia, os passageiros têm a possibilidade de explorar as notas aromáticas de diversas bebidas em vez dos respectivos sabores. A área de alimentação inclui uma zona de degustação com 212 m², proporcionando aos clientes um ciclo regular de promoções e degustação de produtos. A Fazer, principal marca de confeitaria na Finlândia, tem uma presença importante

na loja, que dispõe igualmente de uma zona de delicatessen, oferecendo carnes refrigeradas, incluindo carne de rena e de urso, bem como queijo finlandês.

Além disso, a WDF atribuiu especial atenção aos suvenires de luxo, incluindo peças de design da marca finlandesa Arabia, que produz canecas e outras peças em porcelana decoradas com as famosas personagens da família Mumin.

Os artigos de luxo constituem uma pequena parte da oferta da loja, mas foram já anunciados planos de remodelação desta categoria no primeiro trimestre de 2016, devendo ser introduzidas novas marcas e retiradas algumas das existentes.

Lojas de Grife do T2 não Schengen

Todas estas lojas têm uma oferta de produtos de qualidade superior, de acordo com o perfil dos passageiros, especialmente dos viajantes japoneses. A loja da Max Mara, com 69 m², ocupa uma posição privilegiada no terminal, imediatamente depois do controle de segurança e apresenta a coleção mais recente e atualizada para a estação.

Na loja multimarcas de luxo, com 126 m² de espaço comercial, estão representadas a Montblanc, Loewe, Etro e Bally – a última é especialmente apreciada pelos passageiros asiáticos e é a que tem maior presença, representando 40 % das vendas totais da loja.

A loja da Burberry, com 85m², atrai sobretudo os passageiros chineses, ao passo que o outlet da Chocolatque proporciona uma última oportunidade para a compra de produtos de qualidade superior de marcas como a Godiva, Butlers e Fazer.

A oferta inclui ainda uma loja VIP Lounge, com uma pequena gama de produtos das principais categorias básicas, como bebidas destiladas (conhaques e uísques). ■

D4 Dufry amplia espaço comercial com a nova loja da Hudson no Aeroporto Santos Dumont

A Hudson está abrindo no Aeroporto Santos Dumont um espaço de 224m² para atender os passageiros de voos domésticos e o público em geral, uma vez que o acesso se faz tanto pela área restrita como pela área comum do aeroporto. O novo espaço amplia a área comercial da Dufry neste aeroporto brasileiro. Hudson é o conceito de loja de conveniência de maior sucesso nos Estados Unidos e Canadá e está agora prestes a con-

quistar o Brasil. Essa inauguração tem de ser vista como parte da estratégia da Dufry para a internacionalização do conceito Hudson em mercados com um elevado volume de passageiros de voos domésticos.

A nova loja oferece, tal como as outras unidades de negócio, uma combinação de produtos básicos, incluindo comestíveis, bebidas alcoólicas, itens de higiene e beleza, suvenires e brinquedos, assim como os tradicionais jornais, revistas e livros.

O Diretor de Operações Gustavo Fagundes comentou, a propósito desta iniciativa: “A Dufry está trazendo para o Brasil o conceito Hudson, que possui grande sucesso internacional e conseguiu já uma resposta muito positiva dos clientes em aeroportos operados por nós. No âmbito de nosso plano de expansão, esperamos abrir novas lojas em diversos aeroportos, criando uma cadeia de conveniência capaz de dar resposta às necessidades dos passageiros, através de uma vasta gama de produtos”. ■

D4 Dufry abre uma loja de 1.300 m² no novo terminal do Viracopos

A Dufry abriu uma nova loja duty-free com 1.300 m², no novo terminal para voos internacionais no Aeroporto de Viracopos, no estado de São Paulo, no Brasil. Esta espaçosa loja walk-through oferece uma vasta gama de perfumes, cosméticos, vestuário e acessórios, incluindo óculos de sol, comestíveis, bebidas e eletrônicos. Os passageiros encontram ali marcas como Carolina Herrera, Dior, Ralph Lauren, Armani, Dior, Bourjois, Lindt, Absolut e Ray Ban. O serviço de reservas online dos produtos desta nova loja está também disponível 24 horas por dia, 7 dias por semana, em www.dutyfreedufry.com.br.



A nova loja walk-through de 1.300 m² no Aeroporto internacional de Viracopos.

Este novo espaço comercial veio complementar os 550 m² de loja já existente na área de desembarque internacional e a loja duty paid da Dufry Shopping no terminal de voos domésticos. ■

„Ser positivo e aceitar a mudança. Vamos surfar essa onda.“

Pedro Castro, Diretor Executivo para o Sul da Europa e África, compartilha suas impressões e tudo o que aprendeu depois dos primeiros 100 dias como Diretor Executivo da Divisão 1. Está planejando suas férias de verão? Então descubra as dicas de Pedro e seus destinos preferidos...

Entrevista por Jorge Muñiz

Dufry World: Como você descreveria em poucas palavras os primeiros 100 dias após sua nomeação em outubro do ano passado?

Intensos e uma curva de aprendizagem acentuada. Eu penso que isso aconteceu com todos, não apenas comigo, e não somente de minha nomeação; o anúncio da venda da WDF S.p.A., o processo de conclusão da aquisição e o anúncio da reorganização também tiveram seu papel. O mais importante que temos que entender é que estamos fazendo parte de uma nova era e que, graças à aquisição, estamos fazendo parte de uma empresa que é líder mercado no varejo de viagem. Eu estou orgulhoso por ter tido a oportunidade de dirigir uma das divisões da Dufry, podendo, assim, contribuir para dar forma ao futuro da empresa. Esses 100 dias se passaram num piscar de olhos, transferindo as operações internacionais da World Duty Free para suas novas divisões e ao mesmo tempo aprendendo sobre os novos países e colegas atribuídos a minha divisão. Foram 100 dias de aprendizagem em ação, com o compromisso de ajudar esta grande empresa a entrar em sua nova era.

Depois de quase 20 anos nesta indústria, será que podemos dizer que você está agora enfrentando seu maior desafio?

Sem dúvida, este foi até agora o maior desafio que tive de enfrentar, como penso que tenha sido para todos os meus colegas “ex-WDF”. Digo isso por várias razões. Em primeiro lugar, devido às dimensões dos projetos; nós fazemos agora parte do maior varejista de viagem do mundo. Em segundo lugar, devido ao fato de a integração de empresas tão grandes e estabelecidas constituírem por si só uma tarefa complexa. Em terceiro lugar, em um aspecto mais pessoal, porque estou empenhado em retribuir a confiança e a responsabilidade que foram colocadas em minhas mãos. Eu estou sendo exigente comigo mesmo e não quero decepcionar as pessoas com quem trabalhei no passado nem aquelas com quem estou agora começando a trabalhar. Isso me motiva cada dia a aceitar o desafio.



Pedro Castro faz o balanço após 100 dias como Diretor Executivo da Divisão 1 da Dufry (Sul da Europa e África).

O que foi que chamou mais sua atenção nos primeiros dias de liderança da Divisão 1? Quais são suas expectativas?

A coisa mais notável foi algo que eu até já esperava. Depois de ter visitado todas as operações de minha divisão, tanto as que vinham da Dufry (como a Itália) como as que vinham da Nuance (como a Turquia ou Portugal), da Hellenic na Grécia ou da World Duty Free em Espanha, eu confirmei a excelência de nosso pessoal e a qualidade de nossas lojas, independentemente de sua empresa de origem. É claro que há diferenças de uma localização para outra, mas elas são irrelevantes. O que é comum a todos os países é o elevado nível de profissionalismo e a vontade de fazer as coisas certas.

Você se encontra no meio de um processo de mudança. Qual poderia ser seu melhor conselho?

Eu acho que o ponto principal, como diz um velho ditado, é que “só a mudança é constante”. A mudança é algo natural. Por vezes, nossa memória é curta, mas já passamos por imensas mudanças em nossas vidas, embora a tendência seja para recordar apenas a última mudança. Durante um período de mudança, é natural sentir medo do desconhecido. No caso deste período de mudança, fazendo parte da linha da frente e tendo uma palavra a dizer, eu acho que ele é bastante emocionante. Nós fazemos parte de um projeto que visa consolidar uma enorme fatia da indústria do varejo de viagem e nos tornar seu líder. Apesar do desconhecido,

se trata de um período único e interessante para todos nós e, assim, meu conselho é: ser positivo e aceitar a mudança. Vamos surfar essa onda. Vamos escolher a realidade aos rumores e não nos apressar nos julgamentos. Como um guru disse uma vez, nós temos que fazer as coisas “jogo por jogo”, passo a passo.

Nos fale de você. O que é que gosta de fazer fora do escritório?

Eu tenho a sorte de ter muitos hobbies, mas paradoxalmente o que eu gosto mais é de viajar. Não há nada melhor do que descobrir novos lugares e novas pessoas, especialmente se forem muito diferentes daquilo a que você está acostumado. Viajar ajuda a abrir sua mente e lhe proporciona recordações inesquecíveis.

E agora que estamos todos começando a planejar nossas férias de verão, que destino você nos recomendaria?

Eu sempre recomendo viajar para qualquer destino que tenha uma loja duty free, sobretudo em se tratando de uma loja Dufry da Divisão I! Falando sério, eu recomendaria três lugares em nossa divisão. Em primei-

ro lugar, a Turquia, pois considero esse país um paraíso para os amantes da cultura e da história. O Egito, pela experiência incomparável de um cruzeiro no Nilo, para descobrir o antigo Egito. E por último, um destino para os amantes do sol e da praia, Cabo Verde, um lugar único, cheio de contrastes e uma gente maravilhosa. ■

EM UM MINUTO:

Uma comida: Papas arrugadas con Mojo” (Batatas assadas com molho) das ilhas Canárias
 Um livro: “Leo Africanus”, de Amin Maalouf
 Uma cidade: Las Palmas de Grã-Canária (sem margem para dúvidas)
 Um filme: “One, Two, Three”, de Billy Wilder (para aprender a gerenciar uma empresa)
 Um hobby: Ópera, o futebol não é tudo
 Um líder: Minha equipe de futebol no último dia da temporada...

D5 Mais beleza no Aeroporto de Denver com as inaugurações da Kiehl’s e da Urban Decay

A Dufry acrescentou à oferta de produtos de beleza do Aeroporto Internacional de Denver duas lojas da Kiehl’s e da Urban Decay. Ambas localizadas no centro do saguão C, a Kiehl’s é uma marca nova-iorquina especializada em produtos de qualidade superior para o rosto, cabelo e corpo, ao passo que a Urban Decay, famosa pelas suas cores neutras “Naked Palettes”, oferece pro-

duto para os lábios, olhos e unhas. As lojas da Kiehl’s e da Urban Decay estão fisicamente ligadas, permitindo aos clientes passar de um espaço para o outro. Segundo Bhavesh Pattel, Diretor Executivo de Receitas do Aeroporto Internacional de Denver, ambas as marcas se complementam perfeitamente uma à outra e oferecem produtos de elevada qualidade. ■

D4 O estilo Polo Ralph Lauren chega a Guarulhos

A Dufry abriu uma loja duty free da Polo Ralph Lauren localizada na área de desembarque do Terminal 3 do Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo, no Brasil. Situado no coração do “corredor do luxo” de marcas internacionais de renome, a loja de 50 m² oferece uma combinação de vestuário exclusivo para homem e para mulher. A Ralph Lauren nasceu há 40 anos atrás, com uma coleção de gravatas que têm crescido no mundo inteiro com artigos de moda, redefinindo o estilo americano com seus produtos de qualidade. A Polo Ralph Lauren é a linha informal da marca, oferecendo toda uma gama de artigos que, apesar de clássicos, são descontraídos. ■



As lojas da Kiehl’s e da Urban Decay estão fisicamente ligadas, permitindo aos clientes passar de um espaço para o outro.

“Devemos sempre tirar o máximo proveito de cada oportunidade em cada dia.”

„O cliente em primeiro lugar!“ – diz Peter Cunningham, Gerente de Loja – Reino Unido (RU), Alemanha e Finlândia. Este é um princípio que marcou a longa carreira de Peter no varejo de viagem. Em sua qualidade de veterano nesse ramo, ele liderou a equipe responsável pelo estabelecimento de um padrão de excelência no serviço ao cliente nos aeroportos do RU. Agora, com mais áreas para supervisionar, ele estenderá o modelo a novos territórios.

Entrevista por Jorge Muñiz



Peter Cunningham é o Gerente de Loja – RU, Alemanha & Finlândia e entrou para a Dufry em 2000.

Peter, um profissional com mais de quinze anos de experiência em varejo de viagem, se juntou à Dufry no ano 2000. Ele é responsável por 21 aeroportos no RU, incluindo a concessão no Aeroporto de Heathrow, em Londres. Ao longo desses anos ele ajudou a desenvolver diversas iniciativas relacionadas com o serviço ao cliente, que melhoraram continuamente o desempenho e a contribuição para a rentabilidade. Os esforços da equipe de Peter no sentido da excelência do serviço ao cliente foram reconhecidos em 2006, quando a equipe venceu o Prêmio Nacional de Serviço ao Cliente, em competição com 2.500 varejistas do RU.

Qual foi a situação mais complicada que você teve de enfrentar?

A erupção do vulcão Eyjafjallajökull, em 2010, e a nuvem de poeira que bloqueou o tráfego aéreo na maior parte da Europa foi provavelmente a situação mais complicada, uma vez que não tinha precedentes. Havia uma enorme pressão porque não estávamos vendendo nada, pois não havia voos, nem sabíamos quanto tempo aquilo iria durar! O que foi fantástico nesse ano foi o modo como toda a empresa se mobilizou, desde a Matriz ao centro de distribuição, aos nossos parceiros nos aeroportos e ao pessoal de loja. O resultado foi que

conseguimos compensar as vendas perdidas e ter um ano de grande sucesso. Dito isto, 2015 foi também um ano de grandes desafios, com mais eventos externos que eu não me lembrava ter passado há muitos anos. Só para referir algumas delas, nossas equipes tiveram de enfrentar em agosto de 2015 numerosas agressões verbais por parte de clientes confusos e frustrados, devido a uma intensa campanha na mídia em torno do uso de cartões de embarque no RU e do Imposto sobre produtos importados (VAT). Além disso, passamos ainda por tempos realmente difíceis na França, devido a questões divulgadas sobre os imigrantes de Calais e os horríveis atentados em Paris. Nós fomos realmente postos à prova, mas eu tenho confiança em que iremos compensar tudo isso em 2016 graças à incrível resiliência e dedicação de nossas equipes nas lojas, que foram fantásticas no ano passado.

Qual é, em sua opinião, a chave do sucesso em seu cargo?

É estar sempre comercialmente focado no cliente, garantir a excelência do serviço ao cliente e elevados padrões em minhas equipes, gerando receitas para nossa empresa e para nossos parceiros nos aeroportos. Treinar constantemente as equipes no modo como podem criar valor para a empresa, melhorando seu enfoque no cliente e estando atentas às opiniões de nossos parceiros comerciais e nos aeroportos sobre o modo como eles pensam que nós podemos melhorar. Ao longo de 15 anos eu já testemunhei muitos impactos externos realmente capazes de abalar a empresa, mas temos que estar preparados para tudo e sempre prontos a reagir. Tendo dito isso, o que sempre sobressai é a solidez e determinação de nossa gente em proteger a empresa e enfrentar qualquer coisa que se atravessasse em seu caminho. Devemos sempre tirar o máximo partido de cada oportunidade em cada dia. Nós trabalhamos em uma indústria de varejo acelerada e dinâmica, sempre em movimento, 24 horas por dia, 7 dias por semana, 365 dias por ano.

Você referiu o tirar sempre o máximo partido de cada oportunidade como meio de conduzir uma operação ao sucesso. Mas como se consegue isso?

Pensando sempre no que está certo para o cliente e como podemos maximizar as vendas, transmitindo à equipe aquilo que pode dar resultado e chamando sua atenção sempre que eu acho que está perdendo seu foco. Meu papel no aumento das vendas consiste em apoiar nossas equipes para que prestem um serviço de excelência, de forma consistente em toda a empresa. Ninguém conhece a empresa melhor que nossas equipes de loja e eu sempre procuro buscar a opinião da equipe sobre o que está dando ou não resultado, para tomar as decisões comerciais e operacionais corretas. Não há nada de mais revigorante que passar algum tempo com as equipes em nossos terminais. Nossas equipes têm consciência de que, a partir do momento em que os passageiros atravessam o área de segurança, se inicia uma „hora de ouro“. Se trata apenas de conhecer os horários dos voos e os hábitos de compras dos passageiros: desse modo podemos adaptar nossas lojas aos desejos do cliente. Tendo a pessoa certa no lugar certo na hora certa, com o tipo de linguagem certa, nós podemos assegurar que tiramos o máximo proveito de todas as oportunidades e para aumentar as vendas através do aumento da conversão e do ticket médio.

Você tem alguma loja preferida?

Essa é uma pergunta difícil, pois temos muitas lojas

fantásticas. No entanto, eu admito que, depois de passar seis anos aqui, a loja principal do T3 de Heathrow é a minha preferida, pois tenho aqui tantas recordações incríveis, consegui aqui tantas coisas junto com a equipe, como ter o maior nível de vendas no grupo em muitos anos, mesmo depois de o Terminal 5 ter aberto. Com o apoio da equipe da Matriz, fornecedores e parceiro no aeroporto, nós conseguimos até iluminar todo o terminal em rosa para uma campanha de consciencialização sobre o câncer de mama da Estée Lauder. É muito emocionante essa loja ter sido uma das referidas como potencial „Loja de Sonho Dufry“, um novo capítulo na história do grupo.

O que é que o Peter faz fora do escritório?

Eu tenho dois filhos, a Mia, de 11 anos, e o Charlie, de 8, e, como você pode imaginar, com todas as viagens à volta do mundo e todas as noites passadas fora, se eu tenho algum tempo livre, eu passo em casa com meus filhos. Eu sou o treinador da equipe de futebol sub-8 de meu filho e muitos fins de semana são ocupados com treinamentos e partidas. Também adoro um bom jogo de badminton e considero que é uma excelente maneira de liberar o estresse do dia, mas as viagens não me deixam muito tempo livre para isso. Também gosto de passar as férias na Espanha para poder praticar meu espanhol, que tenho de melhorar bastante, pois fico sempre impressionado pelo fato de nossos colegas internacionais falarem tão bem o inglês. ■

D3 A Nuance adoçou Bangalore com chocolates Choko La

2016 começou da melhor maneira possível no Aeroporto Internacional de Bangalore, na Índia. Desde janeiro os chocolates Choko La estão à disposição dos passageiros internacionais na seção de comestíveis da loja duty free da Nuance.

A Choko La é a marca indiana de chocolates de luxo e oferece chocolates de sabores exóticos de inspiração indiana, como a surpresa de pimenta, o coco tropical, o moca escuro ou a fusão de funcho.

A propósito desta inauguração, Dimantha Kinigama, Diretor Geral da Nuance para a Índia, comentou: “O Choko La é de tal modo viciante, que eu estou seguro de que irá conferir grande animação às celebrações de nossos clientes, especialmente daqueles com predileção por doces”. ■



A Choko La oferece chocolates com sabores exóticos de inspiração indiana.



Workshop de logística na Sede – «A cadeia de Suprimentos europeia»

A cadeia de suprimentos é fundamental para o sucesso operacional de uma empresa de varejo. A integração das várias cadeias de suprimentos existentes da Dufry, da Nuance e da World Duty Free constitui para a empresa um enorme desafio. Para além dos aspetos técnicos e humanos a ser considerado, é fundamental uma discussão acerca de práticas atuais e melhores práticas. Por essa razão foi organizado em 20 e 21 de janeiro de 2016 um workshop da cadeia de suprimentos, na sede da Dufry em Basileia.

Por Lubna Haj Issa

O escopo desse workshop era reunir diferentes pessoas da comunidade logística provenientes da Dufry, da Nuance e da World Duty Free, e apresentar as diversas mudanças que afetam todas as operações servidas pelo Centro de Distribuição Europeu. Essas alterações terão impacto em muitos departamentos da empresa, designadamente na área Operacional, Compras & Planejamento e Depósito & Logística.

O Centro de Distribuição Europeu começará por fornecer a todas as operações da Dufry localizadas na Europa, África e Médio Oriente produtos das principais categorias: fumos, bebidas e comestíveis, assim como perfumes e cosméticos. Desde o encerramento do depósito de Embrach, na Suíça, gerenciado pela Kühne & Nagel, no final de 2015, o armazém da Fiege, em Oftringen, na Suíça, é o único a fornecer as referidas

localizações. Fabrizio Graneris, Diretor de Cadeia de Suprimentos, explica a decisão: «Ela é o resultado da consolidação dos dois depósitos suíços, o depósito da Dufry em Embrach e da Nuance em Oftringen. O serviço foi submetido a licitação, ambos os anteriores prestadores do serviço apresentaram suas propostas, e a oferta da Fiege foi a melhor, pelo que foi escolhida. Esperamos conseguir uma economia considerável com essas alterações.»

Wayne Hughes, Gerente de Logística e Aduanas para a Europa, apresentou aos participantes no workshop o novo depósito combinado: «Nós dispomos agora de um espaço total de depósito de 12.500 m², contra os anteriores 20.700 m² dos dois locais separados. Além disso, há ainda uma área de 2.000 m² que pode ser utilizada em períodos de grande atividade comercial. Nós proces-

samos neste armazém 45. 000 itens ativos em todas as categorias e servimos mais de 20 países, com mais de 50 localizações de destino. Outros benefícios são ainda a otimização do fluxo de produtos, a sofisticação das soluções de armazenamento e a área adicional de processamento cruzado. Esse centro de distribuição oferece realmente muitas oportunidades de crescimento futuro. Uma equipe de 60 empregados do depósito junto com 10 funcionários administrativos estão atualmente dando apoio às necessidades da empresa, com a vantagem adicional de ter pessoal imediatamente disponível, caso necessário, graças ao conceito de “depósito multi-uso”. Isso permite à empresa gerenciar melhor quaisquer picos sazonais que possam ocorrer.



Outros tópicos abordados foram a alteração do nome da empresa de Dufry Travel Retail, DTR para International Operations Services Switzerland, IOS (CH), a alteração dos sistemas TI de Navision para SAP e a nova estrutura organizacional.



A fim de reunir os principais parceiros, a cadeia de suprimentos criou uma plataforma para intercâmbio de ideias e discussão aberta de questões como os termos de transporte, requerimentos de documentação, regulamentos aduaneiros e listas de embalagem. Além disso, Constantinos Eliopoulos, Diretor de Logística da Hellenic Duty Free Shops, apresentou o lançamento de uma nova iniciativa global intitulada “Project Lean” que visa uma redução sortimento de produtos, estoque e complexidade do negócio.



Matthias Knauber, Chefe de Logística Global do Centro de Distribuição EMEA, comentou positivamente os resultados do workshop: «Esse encontro foi um êxito total e muito apreciado por todos os participantes, que souberam valorizar a abertura das comunicações e a informação detalhada, tão necessárias a seu trabalho diário. Todos nós temos certeza de que a cadeia de suprimentos continuará sendo um prestador de serviços confiável”. ■



Um dos escopos do workshop era reunir diferentes pessoas da comunidade logística provenientes da Dufry, da Nuance e da World Duty Free.

D4 Uma loja muito „aero-dinâmica“ em São Paulo

A Dufry pretendia ter uma loja de varejo duty free de vanguarda no Aeroporto de São Paulo, com um conceito novo e original, de acordo com as exigências do mercado global em matéria de criatividade e design. O projeto constituía, sem dúvida, um desafio, tendo em conta o objetivo bem claro da empresa: tornar-se a empresa mais inovadora e rentável no varejo de viagem. A empresa espanhola Marketing Jazz aceitou o desafio e desenvolveu o conceito Viaje em Segurança – uma frase que se ouve sempre antes de qualquer viagem – para criar o design da loja de 169 m².



O novo conceito da loja de São Paulo é rico em elementos relacionados com aeronaves.

As paredes foram cobertas com asas de avião onde são expostas as diversas gamas de produtos multimarcas, e no teto se criou uma pista de decolagem, que combina com o chão, provocando uma sensação de envolvimento.

A comunicação gráfica reinterpreta igualmente as tradicionais janelas da cabine de um avião. No interior, os artigos em promoção são apresentados em carrinhos de bagagem criados especialmente para este espaço comercial.

De acordo com a Marketing Jazz, “esse projeto constituiu um salto em termos de exigência dos clientes, grau de profissionalismo e enfoque de nossos serviços na criatividade e design, no âmbito do mercado global. Por um lado, foi para nós uma novidade estar trabalhando no mundo extremamente competitivo e regulado do varejo de viagem para um líder de mercado. Por outro lado, o fato de estar criando um conceito novo e original, desenvolvendo todo o projeto de design bem longe, a partir de Madri, sem visitar o ponto de venda no Brasil, foi uma experiência única. E tudo isso no tempo recorde de um mês!». Desafio superado. ■

D4 O generoso coração da Dufry México

Colaboradores da Dufry México participaram do programa social „Nenhuma criança sem brinquedo“ organizada pela INPAVI-Integración para la vida („integração para a vida“), uma organização não governamental internacional. Seu escopo é a transformação da sociedade, a fim de ajudar a facilitar a inclusão social dos setores menos favorecidos.



No dia 16 de janeiro, um grupo de colaboradores da Dufry e suas famílias participaram em um evento durante o qual 1.495 brinquedos foram oferecidos a mais de 360 crianças com renda e recursos limitados.



As famílias beneficiárias pertencem a uma pequena comunidade da cidade de Atlacomulco, México. A NGO INPAVI reconheceu os esforços dos colaboradores da Dufry, que apoiaram esta generosa iniciativa com trabalho voluntário e doações. ■



A World Duty Free irá financiar a Pesquisa sobre a Demência “The Dementia Research Infoline”

A demência não constitui uma doença em si: é mais uma definição usada para descrever um conjunto de sintomas, quando as células do cérebro deixam de funcionar devidamente e acabam morrendo. Dado o elevado impacto desses sintomas na vida de qualquer pessoa, é muito importante que todos estejam informados sobre a demência. É isso que a Alzheimer’s Research UK faz - a partir de agora com o apoio da Dufry.

Por Mónica Subietas

As pessoas que sofrem de demência podem começar a ter problemas em recordar, raciocinar, concentrar-se ou falar. Elas podem encontrar mais dificuldades em fazer as coisas do dia-a-dia, seu comportamento e personalidade podem se alterar e elas começam falando e fazendo coisas que parecem estranhas. Nem todas as pessoas apresentam todos esses sintomas ao mesmo tempo e no início apenas um deles pode se manifestar. Embora lento, o impacto na vida das pessoas (dos pacientes e seus familiares) pode se tornar enorme. Angariando fundos para a “Pesquisa sobre Demência”, o pessoal da World Duty Free estará ajudando a Alzheimer’s Research UK - a instituição de caridade de investigação da demência mais importante do Reino Unido - a fornecer a mais pessoas informação sobre a demência, sobre o que elas podem fazer para ajudar e sobre o que está sendo feito para a curar. Os fundos recolhidos ajudarão a organização a conseguir mais voluntários para participarem na pesquisa médica.

Sobre a Pesquisa da Demência” The Dementia Research Infoline

A “Pesquisa sobre Demência” é um serviço telefônico, por e-mail e por carta, que oferece ajuda a quem quiser:

- Saber mais sobre a doença de Alzheimer e outras formas de demência
- Conhecer e participar na mais recente investigação sobre a demência
- Saber quais as outras organizações existentes que podem ajudar

Muitas pessoas pensam que a demência faz naturalmente parte do envelhecimento, mas isso não é verdade: ela é provocada por diversas doenças do cérebro, das quais a de Alzheimer é a mais conhecida. No entanto, há muitas outras. Para mais informação sobre a demência, visite o site da Alzheimer’s Research UK, em: www.alzheimersresearchuk.org. Nos ajude a passar a palavra! ■



Um templo de delicatessen no Aeroporto de Malpensa: Emozioni

O Aeroporto de Malpensa, em Milão, foi recentemente objeto de um plano de renovação e remodelação, no âmbito de seu ambicioso projeto de expansão. A fim de proporcionar aos viajantes que chegam a Milão um gostinho do estilo de vida e do conforto da cidade, a área comercial foi dividida em dois grandes espaços: Piazza del Lusso (a Praça do Luxo), com lojas de luxo das mais prestigiadas marcas, e Piazza del Gusto (a Praça do Gosto). A nova oferta da Piazza del Gusto foi agora completada com a abertura de Emozioni ("Emoções"), uma loja de delicatessen com 490 m² operada pela Dufry, com uma excelente seleção de comidas e vinhos nacionais e internacionais.

O novo espaço apresenta um design moderno com ambientes cheios de charme e uma iluminação atraente, que realça a seleta gama de produtos. Os clientes são recebidos e ajudados por pessoal bem treinado e dedicado e haverá lugar para degustações e shows de culinária, enriquecendo a experiência de compras e criando uma atmosfera única. A adega, de design contemporâneo, contempla 100 marcas diferentes, capazes de satisfazer tanto os apreciadores como os especialistas. A Emozioni irá oferecer a seus clientes uma experiência de alta qualidade, deixando-os descobrir algumas delícias italianas e levar um pouquinho de Itália para casa. ■