

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 20
SETEMBRO 2016



 Resultados do 1º semestre de 2016 **3**

 Construindo sobre bases sólidas **7**

 Vestida para o Sucesso **12**

Forte crescimento das vendas e renovações importantes de contratos no 1S 2016



O primeiro semestre de 2016 assistiu a um forte crescimento do nosso volume de negócios, que cresceu 62,0%, atingindo 3610,9 milhões de CHF, tendo o EBITDA aumentado 61,1% para 381,3 milhões de CHF. A Dufry registrou igualmente uma forte geração de caixa, com o fluxo de caixa livre crescendo 66%, para chegar aos 200,3 milhões de CHF. Se tivermos em conta as condições exteriores adversas e a volatilidade que caracterizaram este período, eu acho que foi um enorme sucesso. Eu gostaria, portanto, de agradecer a todas as nossas equipes em todo o mundo por sua impecável dedicação que tornou possíveis esses resultados. Temos de ressaltar em especial os esforços de nossos colegas em alguns países muito importantes, como a Turquia, a Grécia, a Rússia, o Brasil e a Argentina, onde eles desempenharam um papel notável, desafiando as condições econômicas e políticas. Eu estou convencido de que a situação irá melhorar progressivamente durante a alta estação e de que algumas condições começarão a melhorar.

Esta primeira metade de 2016 se caracterizou também por toda uma série de renovações de contratos importantes. A Dufry conseguiu renovar diversas concessões importantes, garantindo, assim, oportunidades de negócio e crescimento para muitos anos. As excelentes relações que temos com nossos parceiros de aeroporto nos permitiram renovar os contratos mais cedo e em muitos casos aumentar o espaço de varejo.

Entre as muitas renovações em todo o mundo e em todas as divisões, o destaque, dada a importância do volume de vendas, cabe à concessão no Aeroporto de Zurique, que foi renovada com sucesso até 2028. Zurique, onde iremos apresentar o conceito de Loja de Nova Geração, é um dos maiores aeroportos da Europa e o maior de nosso país de origem, a Suíça.

Maior foi o «mês do Brasil» pois nós renovamos nossas concessões, tanto no Aeroporto Internacional de Gu-

arulhos, em São Paulo, até 2032, como no Aeroporto Internacional Tom Jobim, no Rio de Janeiro, até 2023. No Aeroporto de Guarulhos nós operamos lojas duty-free e duty-paid e aumentamos nosso espaço de varejo em 2 300 m², incluindo uma megaloja Dufry Shopping, enquanto que no Aeroporto Tom Jobim nós acrescentamos 7000 m² a nosso espaço de varejo, incluindo 5 novas lojas, somando uma área de vendas total de 11 000 m².

Em junho nós tivemos oportunidade de prolongar nossa presença no Aeroporto Internacional de Cancun e no Aeroporto de Cozumel por mais 10 anos. Cancun, onde a Dufry irá agora operar 6000 m², incluindo os 1500 m² do novo terminal 4, é uma das plataformas de trânsito de mais rápido crescimento na América Latina. No Reino Unido nós prolongamos em fevereiro o contrato do Aeroporto de Birmingham e começamos imediatamente a remodelação da loja duty free; em maio prolongamos a concessão do Aeroporto de Bristol por mais 8 anos.

Por último, mas se revestindo da maior importância, nós ganhamos no primeiro semestre de 2016, 35 novos contratos, incluindo 75 lojas e um espaço adicional de varejo de 10 600 m².

Para além de assegurarmos nossa presença para o futuro, nós também progredimos na integração da World Duty Free e na definição do novo modelo operacional do negócio, que, quando for avante irá nos permitir melhorar muitos dos nossos processos chave, tendo por objetivo final o aumento das vendas e da eficiência. Todas as equipes estão trabalhando para o objetivo de concluir a integração da WDF ao final de 2016, de modo a podermos começar a registrar sinergias por volta do terceiro trimestre deste ano.

Se quisermos continuar a conseguir o mesmo nível de sucesso e a melhorar ainda mais nosso desempenho na segunda metade do ano e no futuro, é crucial que cada um de nós mantenha o profissionalismo e a dedicação até agora demonstrados. O cumprimento de nossas obrigações diárias, a rápida execução dos projetos e uma dedicação exemplar são os requisitos fundamentais para garantir a excelência empresarial e os importantes resultados que ambicionamos. Nós temos as capacidades, nós temos o poder financeiro, nós temos o know-how do mercado; por isso eu estou confiante de que, reunindo nossas forças, poderemos fazer a Dufry prosperar ainda mais nos próximos meses. ■

D2 Abertura da loja Basel-Mulhouse remodelada

Em 16 de junho de 2016, no âmbito de um grande evento de abertura, a Dufry e a gerência do EuroAirport inauguraram a loja principal da Dufry no EuroAirport, situada no coração da zona comercial do EuroAirport.

No centro da zona de embarque, a seguir ao controle de segurança, a principal loja walk through da Dufry aumentou sua área de varejo em 200 m², para 1032 m², fazendo subir para outro nível a experiência de compras dos passageiros do aeroporto. O programa de remodelação, que iniciou-se em novembro de 2015, levou cinco meses a concluir e não implicou no fechamento da loja.

O conceito da loja principal da Dufry, baseado no feed back direto dos passageiros do aeroporto, foi criado para dar melhor resposta às expectativas dos clientes, oferece um serviço único e enriquece a experiência de visita.

O design mais brilhante e mais moderno proporciona aos clientes ótima visibilidade de toda a loja, tornando-a acolhedora e agradável de explorar. Forte personalização, apresentando marcas internacionalmente reconhecidas para maior impacto e muitos novos nomes em todas as categorias básicas. ■

D1 Assembleia Geral da ACI Europa

No âmbito da 26ª Assembleia Anual e Congresso da ACI Europa intitulada «Nada é permanente exceto a

mudança – rumo a uma remodelação das relações dos passageiros e clientes das companhias aéreas», que teve lugar em Atenas entre 20 e 22 de junho, a Dufry teve oportunidade de apresentar sua visão do futuro do varejo de viagem. Os participantes puderam também conhecer as lojas reformadas da Hellenic Duty Free Shops durante uma visita ao Aeroporto de Atenas.

Pedro Castro, Diretor Executivo da Divisão (Sul da Europa e África) participou na segunda sessão de apresentações, onde se juntou a outros concorrentes e parceiros de aeroporto e às marcas para discutir os novos hábitos dos consumidores e a adaptação à mudança do modo como os consumidores compram.

Em sua apresentação, Pedro explicou à audiência a transformação no modo como as pessoas estão comprando e o que a Dufry está fazendo para tirar o máximo partido dessa oportunidade. Para tal, ele mostrou como nós acompanhamos o pensamento do passageiro ao longo de sua experiência de compras.

Através de nossas campanhas nas mídias sociais, nós criamos uma identidade de marca e nos aproximamos dos clientes, de modo que eles nos conheçam ainda antes de chegarem ao aeroporto. Através de publicações regulares sobre como criar um coquetel, tutori-



Pedro Castro discutindo os novos hábitos dos passageiros

Imprint

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basileia, Suíça
Equipe Editorial da Sede: Julian Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martin-Consuegra, Salvatore Aricò, Javier González, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa
Apoio editorial & Produção: Match Communications, Zurique
Aplicativo online: x-ray, Basileia **Linguas publicadas:** espanhol, francês, inglês, italiano e português

emagazine.dufry.com
 dufry.com

Divisões **3**

Gente **8**

WorldClass **7, 10**

História principal **12**

Loja Favorita **16**

Página de título: Inauguração de novas lojas duty free no EuroAirport Basel-Mulhouse.

ais das últimas tendências de maquiagem e dicas sobre o que colocar na mala para a próxima viagem, a Dufry está continuamente aumentando seu número de seguidores, os quais, mesmo sem viajarem, estabelecem uma ligação conosco e conhecem o que oferecemos em nossas lojas. O próximo passo neste processo é o serviço de pré-encomendas, que permite a nossos clientes reservarem seus produtos antes de irem para o aeroporto e depois recolhê-los antes de voarem.

Depois de o cliente chegar ao aeroporto, nosso desafio é maximizar o pouco tempo de que ele dispõe entre o controle de segurança e o embarque. Ai, Pedro explicou a importância de uma boa localização e de um design agradável, que atraíam as pessoas para a loja, reforçados por nossos fantásticos vendedores, sempre disponíveis para aconselhar os clientes e os ajudar a encontrar o presente perfeito ou exatamente aquilo que eles estão procurando. A criação de experiências inesquecíveis, com testes de produtos exclusivos, tutoriais de maquiagem e animações dentro da loja, para além do serviço ao cliente de cinco estrelas, são os ingredientes secretos da Dufry.

O último desafio é assegurar que os clientes se tornem clientes frequentes e que voltem a repetir todo o processo, na esperança de que eles acabem se tornando embaixadores de nossa marca. É aí que a iniciativa Dufry Red, o programa de fidelização de nossa empresa, desempenha um papel fundamental. ■

D1 «Retailtainment» em seu melhor na Espanha

Junho foi um mês agitado em termos de atividades de «retailtainment» nos aeroportos de toda a Espanha. Coincidindo com a campanha de verão, quando o número de passageiros estrangeiros dispara, as marcas mais proeminentes pretendem marcar presença nesses espaços espetaculares para reforçarem sua visibilidade – e, no final, aumentarem suas vendas.

Enquanto em Madri o enfoque esteve nos perfumes – com a campanha de fragrâncias de verão – e nos mais recentes lançamentos do fabricante de relógios Casio, nossos clientes em Barcelona tiveram oportunidade de participar em um jogo de roleta Toblerone com dezenas de prêmios diferentes.

Também em Barcelona e em Palma de Maiorca, os conselheiros da Clarins deram as boas-vindas aos clientes e apresentaram produtos de suas coleções exclusivas de viagem On Board e French Beauty.

De volta a Madri, coincidindo com a realização da cerimônia anual de entrega de prêmios da Academia Internacional do Cinema Indiano, as lojas da World Duty Free em Madri Barajas receberam visitantes e



Bailarinas da Bollywood, criando um ambiente muito especial.

passageiros do aeroporto que estavam por perto com um grupo de bailarinas em trajes Bollywood, criando um ambiente muito especial no aeroporto.

Finalmente, o mês de junho assistiu também à conclusão do evento Celebrate Whisky de 2016, que decorreu entre abril e junho em oito dos principais aeroportos espanhóis e incluiu degustações de uísque, descontos e promoções especiais, com o objetivo de aumentar as vendas de uísque e celebrar a diversificada coleção de cerca de 100 uísques diferentes da World Duty Free. ■

D1 Nova loja de porto em Heraklion

Uma nova loja da Hellenic Duty Free iniciou suas operações no início do verão no porto de Heraklion, na Grécia. Os passageiros de cruzeiros que visitam Heraklion têm à sua disposição num espaço de varejo de 180 m² uma vasta seleção de perfumes, cosméticos, bebidas destiladas, confeitaria, óculos de sol e joalheria, bem como produtos gourmet helênicos. A fim de transmitir uma «sensação de local» e estabelecer a ligação com o importante patrimônio local de Creta, o leque de produtos inclui ainda uma coleção completa de produtos cretenses. ■

HQ Dufry com forte geração de caixa e várias renovações de concessões importantes no primeiro semestre

No volátil primeiro semestre de 2016, o volume de negócios da Dufry cresceu 62,0% atingindo 3 610,9 milhões de CHF e o EBITDA cresceu 61,1% para 381,3 milhões de CHF. A Dufry registrou igualmente uma forte

geração de caixa, com o fluxo de caixa livre crescendo 66%, para chegar aos 200,3 milhões de CHF.

Em muitos mercados as tendências registradas no primeiro trimestre se mantiveram no segundo, como o forte crescimento na Espanha e no Caribe ou a atual melhora relativa no Brasil. Por outro lado, a crescente redução do número de passageiros russos em todo o mundo se manteve, particularmente na Turquia, onde a forte sazonalidade reforçou o impacto no desempenho.

No primeiro semestre de 2016, a renovação e extensão de contratos foi uma prioridade para a Dufry, que conseguiu renovar e estender com sucesso um considerável número de concessões em todas as divisões. Entre os mais decisivos se conta a extensão, em maio de 2016, dos dois mais importantes contratos da Dufry no Brasil, em São Paulo, até 2032, e no Rio de Janeiro, até 2023; a renovação por mais 10 anos das concessões no Aeroporto de Cancun, em julho de 2016, incluindo a operação do aeroporto de Cozumel, que é um dos maiores contratos na América Central; a extensão dos contratos em Birmingham e Bristol, no Reino Unido, por 7 e 8 anos, respectivamente; e por último, mas não menos importante, a renovação por 10 anos, publicada em julho de 2016, da concessão no Aeroporto de Zurique, na Suíça, o país de origem da Dufry e um dos maiores hubs da Europa. ■

D1 Hellenic Duty Free Shops reconhecida com prêmio de excelência

A Hellenic Duty Free Shops foi uma das 43 empresas que receberam um prêmio de excelência como uma das «empresas mais admiradas da economia grega», durante o evento «Diamantes da Economia Grega 2016». O evento foi organizado pela Active Business Publishing em Atenas, em 29 de junho de 2016. Estiveram presentes mais de 450 representantes das mais importantes empresas gregas e, reforçando o otimismo sobre o futuro desenvolvimento da economia grega, foram anunciados outros planos de investimento. ■

D2 A World Duty Free do Reino Unido recebe a medalha de ouro da RoSPA

Depois de ter ganho as medalhas de prata da Royal Society for the Prevention of Accidents - RoSPA («Real Sociedade para a Prevenção de Acidentes») em 2014 e

2015, nossos colegas da World Duty Free do Reino Unido receberam a medalha de ouro em 2016. Este prêmio foi ganho por toda a empresa World Duty Free do Reino Unido e reconhece seu elevado nível de empenho nos mais elevados padrões de saúde e segurança.

Neste prêmio, que está aberto à participação de empresas e organizações de todo o tipo e dimensão em todo o Reino Unido, os juízes levam em consideração os sistemas globais de saúde ocupacional e gerenciamento da segurança dos candidatos, incluindo práticas como a liderança e envolvimento do pessoal.

Ganhar um prêmio em um evento da importância dos Prêmios RoSPA constitui uma importante façanha, uma vez que ele reconhece o empenho em manter um excelente nível de saúde e segurança, elevando o nível dos padrões a que outras organizações podem aspirar.

Os Prêmios RoSPA Awards estão celebrando 60 anos ao serviço de uma das mais prestigiadas e cobiçadas distinções atribuídas às empresas e organizações engajadas na prevenção de acidentes e danos. ■

D2 A L'Oréal e a Dufry apresentam a Makeupista em Estocolmo

O grupo Dufry e a L'Oréal Travel Retail juntaram esforços para a estreia mundial da Makeupista – uma boutique, a primeira no gênero, para fãs da maquiagem, exclusiva do varejo de viagem – no aeroporto de Arlanda, em Estocolmo. A boutique é um espaço onde os conhecedores da maquiagem podem se encontrar, compartilhar dicas e truques, receber atendimento personalizado de especialistas e descobrir uma vasta gama de produtos e as últimas tendências. A oferta inclui Looks-On-The-Go da L'Oréal Makeup Designer, Paris Essentials e NYC Essentials da Maybelline NY, produtos para unha da Essie, uma oferta completa dos rímel e cores mais vendidos, com a enorme oferta de tonalidades da moda do Color Obsession Bar. ■



O Color Obsession Bar apresenta esmaltes de unha em todas as tonalidades.

D4 Evento Hennessy em Barbados

Em 14 de junho de 2016, o centro comercial Cave Shepherd em Barbados organizou um evento especial por ocasião da visita de Maurice Hennessy, o Embaixador Mundial da Marca e representante da 8ª geração da família Hennessy, que criou a internacionalmente conhecida marca de conhaque francês.

Durante a celebração foi lançada uma edição especial limitada da «Garrafa do 50º aniversário da Independência de Barbados» acompanhada de uma promoção com assinatura de placas e garrafas. ■



O Diretor de Operações David Pietrzak e Maurice Hennessey apresentam a garrafa e a placa do 50º aniversário.

D3 Loja “House of Kipling” em Singapura

A Dufry abriu uma nova loja House of Kipling no Aeroporto Changi em Singapura, situada no nível 2 do Terminal 1, no saguão de partidas. Ao longo dos 70 m² de espaço de varejo, os clientes podem encontrar a última coleção de bolsas funcionais, estilosas e lúdicas, assim como malas e acessórios de viagem. ■



A nova loja Kipling oferece a mais recente coleção de bolsas.

D5 Grande inauguração da Loja de Presentes das Nações Unidas em Nova Iorque

Em 21 de julho de 2016 teve lugar a grande inauguração da recentemente reformada Loja de Presentes das Nações Unidas, operada pela Hudson, no coração de Midtown Manhattan. Localizada no General Assembly Building, recém-remodelado, na sede das Nações Unidas, a Loja de Presentes ocupa agora um impressionante espaço de mais de 240 m². A Hudson começou a operar a Loja de Presentes das Nações Unidas em 1997.

O espaço agora modernizado, dedicado a presentes e lembranças de qualidade da mundialmente famosa Nações Unidas, concluiu agora uma reforma de 18 meses destinada a melhorar a experiência de compras global e a oferecer coleções especiais de artigos a mais de um milhão de pessoas que visitam ao edifício de renome mundial todos os anos. O design de última geração complementa o original look and feel do edifício das Nações Unidas com um ambiente ainda mais vibrante.



A inauguração começou com o corte de fita.

O novo Centro de Lembranças das Nações Unidas oferece agora artigos de mais de 193 países-membros e sua equipe fala 26 línguas diferentes, do árabe ao hindi, passando pelo francês e pelo espanhol. Grande parte da coleção da loja é concebida exclusivamente para a Loja de Presentes das Nações Unidas, incluindo joalheria, vestuário, confecções, artigos de decoração e presentes.

A Hudson celebrou a grande inauguração com uma cerimônia privada no Centro de Visitantes da ONU, em 19 de julho.

Os visitantes podem também navegar pela vasta seleção de presentes no site da Loja de Presentes das Nações Unidas, www.ungiftcentre.com. ■

Construindo sobre bases sólidas

A Dufry possui um invejável portfólio de concessões que inclui desde pequenas operações de aeroporto aos maiores e mais importantes hubs internacionais. Mas o que a torna tão excepcional não é apenas a qualidade das operações nos aeroportos, mas também a duração dos contratos. Com uma duração média de 9 anos, a renovação e a extensão dos contratos é fundamental para o futuro de nossa empresa.

Um dos ativos mais fortes da Dufry é a qualidade de seu portfólio de concessões, com um grande número de contratos a longo-prazo, com durações de dez ou mais anos. Isso é importante, porque garante o funcionamento da empresa a longo-prazo, lhe permitindo igualmente desenvolver seu modelo comercial e investir tanto quanto for necessário para obter o máximo retorno possível em suas operações.

No entanto, a renovação ou o prolongamento de um contrato não são tarefas fáceis e implicam em numerosos fatores, começando por uma relação próxima e colaborativa com o aeroporto e a capacidade de entrega: sem resultados positivos, não é possível a extensão.

Nos últimos meses a Dufry conseguiu renovar – e em alguns casos estender – seus contratos em algumas operações fundamentais. O último desses contratos se refere ao maior aeroporto da Suíça e um dos maiores hubs europeus, Zurique, onde a Dufry conseguiu uma extensão do contrato por 10 anos, até 2028. A extensão do contrato permitirá à Dufry investir nesse importante aeroporto e introduzir a «Loja Dufry de Nova Geração», um conceito inovador que adapta a loja ao fluxo de passageiros, apresentando marcas e produtos de acordo com o perfil dos passageiros e proporcionando maior exposição às marcas, com zonas dedicadas a promoções e outras atividades.

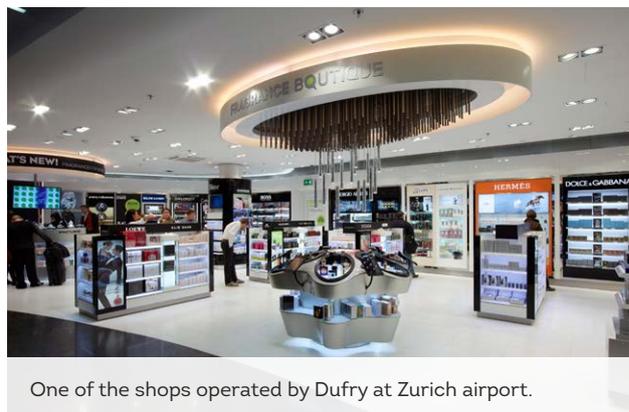
Também este ano, a Dufry conseguiu outra importante renovação no México, com uma extensão por 10 anos do contrato da concessão no aeroporto de Cancun, para a exploração de lojas duty-free e duty-paid nos terminais 2, 3 e 4, para além de lojas no aeroporto de Cozumel. No total, a Dufry terá mais de 6 000m² de espaço de varejo, incluindo 1 500 m² no novo Terminal 4, onde a Dufry irá apresentar seus últimos conceitos de design de loja.

Também já estão asseguradas as renovações de contrato nas principais operações brasileiras. A empresa prolongou com sucesso os contratos de duty-free e duty-paid até 2032 com o Aeroporto Internacional de Guarulhos, em São Paulo. O novo contrato implicou também uma ampliação do espaço de varejo com cerca

de 2 300 m² de espaço duty-paid adicional no maior aeroporto da América do Sul.

No Aeroporto Internacional Tom Jobim no Rio de Janeiro, o segundo maior hub do Brasil, a Dufry conseguiu a extensão da concessão duty-free até 2023 e da concessão duty-paid até 2021. O contrato incluiu ainda uma ampliação do espaço de varejo de 7 000 m² – dos 4 000m² originais para cerca de 11 000m².

Estas são apenas algumas das mais recentes renovações de contratos. Mas se trata de um processo contínuo, que resulta naquele que é provavelmente o melhor portfólio da indústria. As operações da Dufry no aeroporto de Milão, na Itália, têm contratos de concessão até 2041 e as operações na Grécia possuem uma licença de duty-free até 2048. Nossa empresa tem igualmente contratos a longo prazo assinados com a maior parte dos aeroportos do Reino Unido – incluindo Heathrow, com um contrato que vai até 2026 – Sharjah, nos E.A.U., Porto Rico, República Dominicana, Brasil e Argentina, só para dar alguns exemplos.



One of the shops operated by Dufry at Zurich airport.

A duração média global dos contratos da Dufry é de 9 anos. Aproximadamente 20% do portfólio tem um tempo restante de contrato de dois anos; perto de um terço tem uma duração entre três e cinco anos, enquanto que outros 20% têm uma duração entre seis e nove anos, tendo o restante terço das concessões uma duração de dez anos ou mais. ■

“Vamos fazer a mudança acontecer”

Há apenas um ano atrás Andrea foi entrevistado para a Mundo Dufry (ver n.º 15), na qualidade de recém-nomeado Diretor Operacional da antiga Região 5 da Dufry (Europa Central e Oriental). Nessa altura a Dufry e a Nuance tinham acabado de juntar forças e se encontravam mergulhadas no processo de integração de ambas as empresas. Desde então muitas águas rolaram e Andrea se encontra agora chefiando a região mais estimulante e desafiante do varejo de viagem, como Diretor Executivo de Divisão para a Ásia, Oriente Médio e Austrália. Com 23 operações em 14 países e uma equipe de mais de 2 500 colaboradores, esta divisão recém-criada é provavelmente a mais diversificada da organização Dufry.

por Jorge Muñiz

O que o levou a aceitar o cargo de Diretor Executivo de Divisão para a Ásia, Oriente Médio e Austrália?

Eu gosto de aceitar novos desafios. Ir para Hong Kong e liderar esta nova região é uma grande oportunidade, em que eu poderei ter um impacto considerável. Eu também gostei da ideia de me envolver diretamente com a cultura asiática. Um elemento fundamental para que tudo isso fosse possível foi ter sempre minha família totalmente comigo.

Quais são em sua opinião os maiores desafios que terá de enfrentar nesta Divisão?

Em todo o lado se pode ler que a Ásia e o Oriente Médio representam o futuro de nossa indústria. Estas duas regiões representam metade do mercado e do tráfego globais, tanto em passageiros internacionais como domésticos, e se pensa que venham a crescer a um ritmo mais rápido que a média do tráfego mundial. Aí, você pode instintivamente saltar para a conclusão de que conseguir crescimento aqui é um jogo óbvio e fácil.

No entanto, o outro lado da moeda nos diz que a Ásia e o Oriente Médio são mercados complicados e em muitos mercados nos deparamos com barreiras à entrada. Nesses mercados nós competimos tanto com operadores locais, muito bem colocados no mercado local, como com concorrentes a nível mundial que estão se concentrando nesta região como prioridade em sua estratégia de desenvolvimento. Além disso, é evidente que alguns dos aeroportos estão tentando obter vantagens a curto-prazo, através de práticas de concessão que favorecem ofertas agressivas e muitas vezes insustentáveis.

Finalmente, alguns mercados são extremamente regulados e realmente não se abrem às empresas estrangeiras, como acontece nas operações de duty free na China.



Andrea Belardini gerencia sua Divisão 3 a partir de Hong Kong.

Isso quer dizer que a Dufry desempenhará um papel de menor importância na região?

Claro que não! Depois da integração das três empresas (Dufry, Nuance e World Duty Free), nós asseguramos uma presença invejável na região, que eu acho que é o nosso local de partida. Nós estamos operando em algumas dos mais importantes hubs na Ásia e no Oriente Médio. Nós estamos em Hong Kong, Singapura, Coreia

do Sul, Emirados Árabes Unidos e Jordânia, e temos uma presença de longa data no mercado interno da China.

Nós dispomos de um fantástico conjunto de ferramentas para enfrentar o mercado e conceitos muito poderosos para conduzir nosso crescimento na região. Em primeiro lugar, nós desfrutamos de uma oferta muito competitiva na área das categorias básicas típicas das lojas duty free, onde o somatório da experiência compartilhada da Dufry, Nuance e WDF é inigualável e onde estamos prestes a lançar um novo formato de varejo inovador de última geração.

Em segundo lugar, nós desenvolvemos uma vasta experiência no formato multicategorias duty paid, que se ajusta perfeitamente às exigências do intenso tráfego doméstico em rápido crescimento.

Em terceiro lugar, nós desenvolvemos com sucesso conceitos específicos para cada categoria, para satisfazer a crescente procura de óculos de sol, relógios e joalheria de moda, bolsas de couro e bolsas de viagem. Além disso, nós temos fortes parcerias com as mais renomadas marcas de luxo, para quem operamos lojas do formato lojas de grife em todo o mundo; e, finalmente, nós possuímos o que eu acredito ser o conceito mais orientado para o cliente e mais eficiente na área do varejo de artigos básicos de viagem: a Hudson.

Em termos de mercados alvo, nós precisamos nos adaptar de forma flexível e pensar nas necessidades dos aeroportos de todas as dimensões, tanto nos terminais duty free como nos duty paid.

Nós estamos também avaliando a oportunidade de visar outros canais, sobretudo lojas duty free no centro das cidades, mas também cruzeiros e lojas de fronteira, que na Ásia representam 35 % do mercado do varejo de viagem.

Estamos agora desenvolvendo a estrutura correta, com uma sede de Divisão localizada em Hong Kong, que permite uma tomada rápida de decisões, e nossa cadeia de suprimentos recentemente completada, que garante a eficiência das entregas e do gerenciamento de estoques. O novo modelo operacional do negócio que estamos implementando é um elemento importante que irá nos permitir maximizar a solidez das estruturas locais, regionais e mundiais.

Você referiu um ponto interessante acerca do trabalho conjunto, especialmente porque você tem experiência de trabalho conjunto de equipes de fusão, em seu cargo anterior liderando a integração da Nuance e da Dufry.

Não é preciso dizer que a integração de empresas é a parte mais difícil de qualquer aquisição. Em uma perspectiva empresarial, é o que vai fazer a diferença e nos permitir construir uma empresa mais forte e mais capacitada. É como juntar Leo Messi e Cristiano Ronaldo na mesma equipe: ambos são jogadores brilhantes,

mas têm de aprender a jogar juntos. E é a combinação de suas jogadas que tornará a equipe melhor

Em uma perspectiva humana, um processo de integração oferece uma oportunidade única para aprender com culturas corporativas e modos de atuação diferentes. Trata-se de uma oportunidade de enriquecimento que beneficiará todo o pessoal da empresa. Tendo vindo de uma empresa que foi adquirida pela Dufry, como foi o caso da Nuance, e tendo vivido todo o processo de integração em 2014-2015, eu acho que a Dufry tem a abordagem correta a este complexo processo. A Dufry e sua diretoria demonstraram um empenho em fazer algo para melhorar as coisas e adotar boas práticas, sem se importarem com a origem delas.

Fale-nos um pouco de você. O que você gosta de fazer em seus tempos livres?

Minha primeira prioridade quando tenho tempo livre é estar com minha família. No entanto, eu também tenho de lidar com meu vício pelos esportes. Eu gosto, sobretudo, de esportes ao ar livre. Não sei se sou bom em algum deles, mas simplesmente gosto de me mexer. Ultimamente comecei realmente a gostar de kite surf, que é um esporte muito excitante e me permite desligar do ritmo alucinante do dia-a-dia. Mas também gosto de outros esportes, como tênis, vela, mergulho ou esqui. Eu ainda não tive oportunidade de visitar muitos lugares na região durante as férias, mas existem na Ásia verdadeiros paraísos para todos esses esportes: as Filipinas e a Austrália para o surf e o kite surf, a Indonésia para o mergulho... até mesmo para o esqui há lugares fantásticos por aqui. Neste aspecto, acho que sou bastante privilegiado! ■

EM UM MINUTO:

Uma comida: Pasta alla Norma

Um livro: Le memorie di Adriano

Uma cidade: Roma, caput mundi!

Um filme: O Gladiador

Um hobby: Fotografia

Um líder: Nelson Mandela



‘Best of British’ e uma marca local de Helsinque no centro das atenções

Tudo o que é britânico foi majestosamente celebrado no Reino Unido durante o mês de junho, com eventos para festejar o 90º aniversário da Rainha e os jogos da Eurocopa (pelo menos, até ao momento das condolências), sem esquecer o 70º aniversário do Aeroporto de Heathrow. Houve muita atividade para afastar os pensamentos de nossos clientes do «Brexit» e lhes dar motivos para celebrar, todos eles facilitados pelo programa de «contentainment» da Dufry.

por **Georgie Rickard**

Nossas lojas se cobriram de vermelho, branco e azul com a cerimônia anual do Trooping of the Color, com os símbolos da realeza britânica e com a festa de rua especial no Mall (apesar de chover torrencialmente ao verdadeiro estilo britânico), mostrados em nossas enormes telas de «contentainment»: nossos clientes se deslocando pelo aeroporto sentiam que estavam participando nas celebrações. Tudo isso conjugado com ações de loja, com marcas essencialmente britânicas como Jo Malone London, Walkers e algumas marcas de uísque exclusivas, criou uma experiência de loja verdadeiramente envolvente. Os clientes puderam também ganhar vouchers através de nosso jogo Lucky Screens, que certamente os ajudou a gostar mais de gastar. Os clientes puderam ainda se sentir especiais com mini tratamentos de manicure e mudanças de visual gratuitas, em celebração dos 70 anos de Heathrow.



Um artista personalizando uma caixa de presente Jo Malone.

Nas zonas Expo de nossas lojas foram montadas mesas de pebolim apoiando a nova fragrância Unlimited de Hugo Boss, tendo como anfitrião o futebolista inglês Daniel Sturridge. Um DJ residente semanal fez

vibrar os clientes em grande estilo em nossas lojas de Gatwick e Stansted, garantindo a diversão de famílias inteiras e proporcionando-lhes muito mais tempo para as compras. Tudo isso conjugado com uma nova campanha de cuidados de pele para homem personalizada por David Beckham, com nossos clientes masculinos sendo tratados com um novo visual e bastante ação esportiva em sua passagem pelo aeroporto.



Promoção do Helsinki Dry Gin.

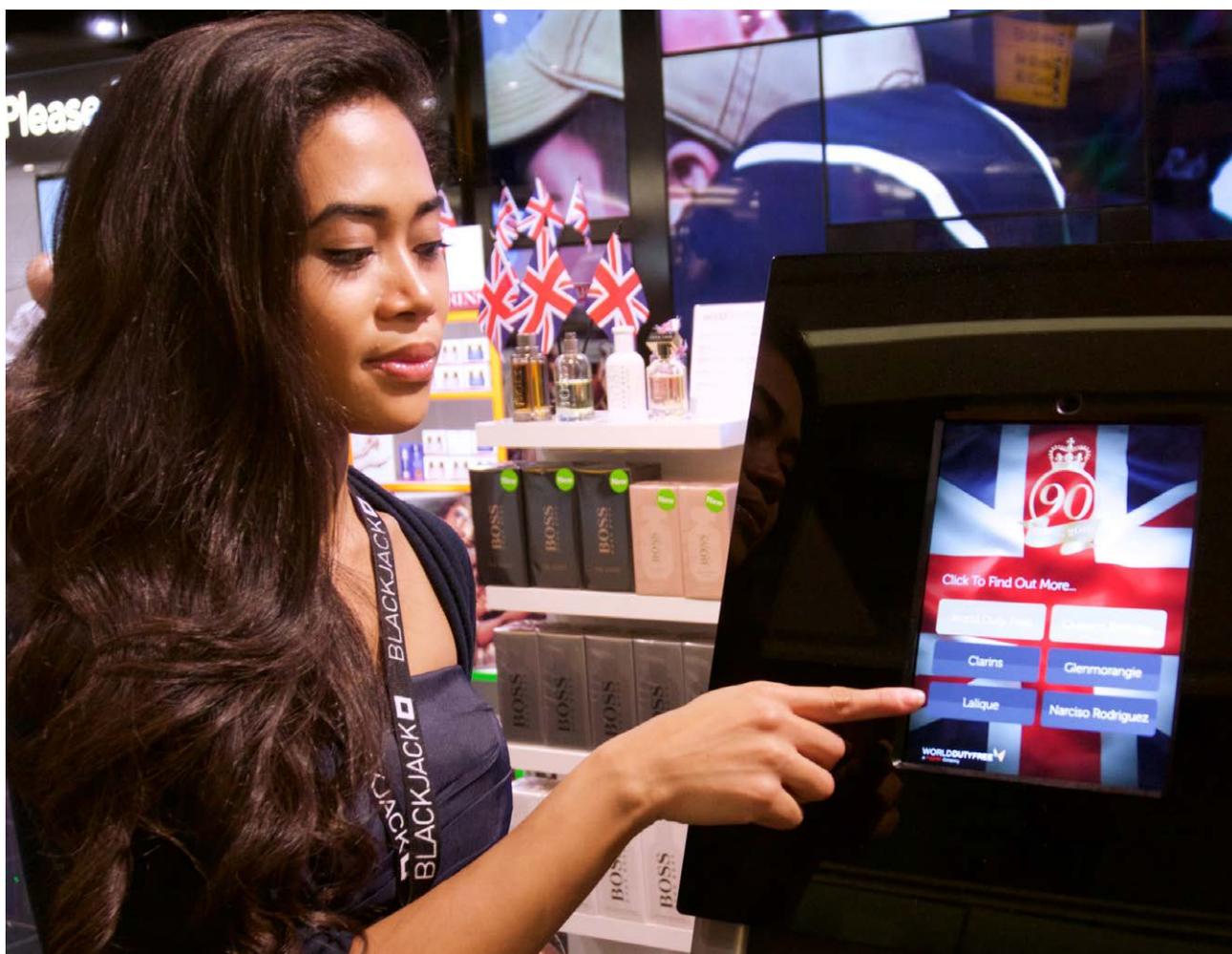
Helsinque também apresentou uma fantástica marca local ao longo do «contentainment» de junho: o Helsinki Dry Gin. Ao contrário do mercado doméstico,



Bandeiras britânicas por todo o lado.

nós temos a vantagem de podermos apresentar publicidade de bebidas alcoólicas no aeroporto e a marca certamente colheu os frutos, com um impressionante aumento das vendas graças a esta atividade.

As vendas do Helsinki Dry Gin aumentaram 349% durante a campanha, relativamente ao período anterior à promoção. Se compararmos com o aumento de 7% na categoria de bebidas destiladas no mesmo período, significa que as vendas ultrapassaram o desempenho das bebidas destiladas em 342 pontos percentuais. Um resultado fantástico! ■





Vestida para o Sucesso

Converter passageiros em clientes se tornou uma obsessão corporativa da Dufry. Para atingir esse objetivo, nós empenhamos numerosos recursos: marketing, comercial, comunicação... muitos departamentos diferentes estão envolvidos. Hoje vamos dar uma olhada em um ponto fundamental desse desafio, que é o design da loja e a importância do design e da configuração da loja para o sucesso de uma operação. Vestidos para o sucesso.

por Jorge Muñiz

Se você nasceu antes de meados dos anos 80, esse mega hit da banda sueca Roxette poderá lhe soar familiar. Porém, embora o duo sueco tenha contribuído para sua divulgação, o termo Dressed for Success («Vestidos para o sucesso») surgiu após a publicação de um livro com o

mesmo título por John Molloy em 1975. O livro tratava do efeito da roupa no sucesso de uma pessoa em seus negócios e em sua vida pessoal e rapidamente se tornou um best seller. Baseando-se em pesquisas científicas, ele mostrava o efeito do modo como você se veste em um

ambiente corporativo e sua correlação com o sucesso (talvez alguns conselhos estejam já desatualizados, mas continua a ser uma leitura interessante!).

No mundo do varejo a primeira impressão também é decisiva. Ela pode fazer a diferença quando se trata de transformar um passageiro em cliente e, mais importante ainda, um cliente em cliente habitual.

Sendo líderes do varejo, nós investimos muitos recursos para compreender as últimas tendências dos consumidores e como elas podem se transformar em nossas lojas em conceitos palpáveis traduzidos em resultados. Não faz sentido ter a loja mais linda do mundo se ela não produzir resultados em termos de vendas.

A Dufry dispõe de uma equipe liderada por Thomas McCrave cuja especialidade é pôr isso em prática. Desde uma pequena loja em Cabo Verde até nossa megaloja recentemente aberta no Rio de Janeiro, os mais de 20 profissionais que pertencem a essa equipe têm a capacidade de transformar lojas em paraísos de compras. E suas últimas obras falam por eles. Milão, Atenas, Rio de Janeiro, Barcelona e até mesmo Basileia são grandes exemplos da transformações de lojas que conduziram a resultados em termos de taxas de conversão.

Há muitos fatores que contribuem para o sucesso de uma loja remodelada. Não são só seu design e construção, mas também sortimento de produtos, a

estratégia comercial, etc. No entanto, a disposição e a distribuição do espaço da loja são fundamentais, uma vez que não podem ser facilmente mudadas – o custo do investimento necessário, assim como o tempo que a loja teria de se manter fechada para obras iria deixar pouca ou nenhuma margem de lucro.

Personalização versus Globalização

É difícil encontrar o equilíbrio na concepção de novas lojas. Por um lado, há a intenção de tornar nossas lojas reconhecíveis em todo o mundo. Por muitas razões, mas sobretudo pelos valores que nossas marcas representam para os clientes: confiança, exclusividade, serviço de luxo, etc.. Todavia, o que funciona em Londres pode não funcionar necessariamente em Hong Kong e as lojas têm de ser adaptadas às particularidades do aeroporto em que estão situadas.

Além disso, as vantagens em termos de retorno do investimento geradas pela criação de um ambiente de compras com uma verdadeira sensação local – o que se consegue trazendo os tons locais para o design da loja e combinando-os com um sortimento bem estudado de produtos locais – valem bem a pena, tornando também cada loja um projeto único.

Nessa edição da Mundo Dufry nós detalhamos algumas das mais importantes mudanças que levamos a cabo nos últimos anos e, sempre que possível, os resultados que obtivemos após a transformação.



Rio de Janeiro, Brasil

Aeroporto	Internacional Tom Jobim
Localização da loja	Loja de chegada, Terminal 2
Data de conclusão	Maio de 2016
Principais mudanças	A superfície comercial aumentou de 1300 para mais de 3 800 metros quadrados. A loja foi concebida de acordo com o conceito <i>walkthrough</i> , oferecendo uma gama aumentada de produtos de todas as categorias
Design	O design da loja se inspirou na praia de Copacabana, um símbolo icônico do Rio de Janeiro. Seu design traz até à loja outros elementos da cidade, incluindo os Jogos Olímpicos, a natureza, os edifícios coloridos da cidade, as montanhas, a água e a criatividade do arquiteto brasileiro Oscar Niemeyer
Resultados após a inauguração	Aumento de dois dígitos na penetração de clientes e no gasto por cliente.



A loja antes da remodelação...



... e seu novo design, inspirado na icônica praia de Copacabana.

Milão, Itália

Aeroporto	Milão Malpensa
Localização da loja	Loja principal, Terminal 1
Data de conclusão	Abril de 2015
Principais mudanças	O novo design melhorou a circulação dos passageiros, possibilitou uma melhor comunicação com o cliente e uma disposição mais clara das categorias, incluindo a criação de zonas de promoção em destaque, de acordo com o prestígio de muitas das marcas e com o aumento das expectativas dos viajantes
Design	O design da loja é um tributo à cidade de Milão, com uma interpretação elegante do varejo e do design milaneses
Resultados após a inauguração	A nova loja inverteu a tendência das vendas e conduziu a um aumento de dois dígitos no gasto por cliente.



A loja antes da remodelação...



... e a simpática atmosfera de compras criada.

Atenas, Grécia

Aeroporto	Internacional Eleftherios Venizelos
Localização da loja	Terminal extra-Schengen
Data de conclusão	Janeiro de 2015
Principais mudanças	Criação de um novo conceito <i>walkthrough</i> , expansão da área duty free e criação de um <i>boutique boulevard</i>
Design	O conceito global do design da loja é o ramo de oliveira, um antigo símbolo de Atenas, representando a vitória de Atena, lutando por Atenas contra Poseidon. O ramo de oliveira constitui a base da disposição da loja, com elementos de iluminação com a forma de folhas dispersos pelo teto, partindo de uma passagem («ramo») central e culminando no lado direito da loja numa zona em forma de azeitona, onde se encontra a seção de especialidades locais
Resultados após a inauguração	Aumento de dois dígitos em relação ao ano anterior no gasto por cliente.



A loja antes da remodelação...



... e o símbolo visual da Hellenic Gourmet instalado.

Barcelona, Espanha

Aeroporto	Barcelona El Prat
Localização da loja	Terminal 1 Loja principal
Data de conclusão	Maio de 2013
Principais mudanças	A loja sofreu uma transformação total em 2013 e foi uma das primeiras lojas a adotar a nova marca WDF (da anterior Aldeasa). O desafio aqui era tirar o maior partido da loja existente, onde não era possível a transformação em <i>walkthrough</i> . O uso de sinalização digital contribuiu para a atualização e transformação da loja
Design	O design se inspirou na arquitetura de Gaudí. Tanto o teto como o chão incluem elementos inspirados nos mosaicos <i>trencadis</i> , tão característicos do arquiteto catalão. Cerca de 1 550 elementos triangulares fixos foram instalados nos tetos da loja. Encontram-se, além disso, várias alusões ao mar, um elemento distintivo da cidade de Barcelona
Resultados após a inauguração	Aumento do índice de penetração (+8%) e do gasto por cliente (+20%) em relação ao ano anterior. ■



A loja antes da remodelação...



... e os mosaicos *trencadis*, refletindo a herança catalã.



O centro comercial The Atrium em Macau

O design espetacular e deslumbrante de The Atrium chama desde longe a atenção dos clientes, com suas hastes metálicas e seus painéis retroiluminados. O logotipo da loja é acentuado pela integração do letreiro brilhante retroiluminado nas hastes da fachada. As colunas, que constituem a imagem de marca, estão distribuídas no seio de um sistema orgânico no organizado fluxo de clientes, marcado pelo dinâmico padrão do pavimento.

Com mais de 2 000 m² de espaço de varejo, The Atrium é um dos maiores centros comerciais em The Grand Canal Shoppes. No coração do centro, rodeadas por prestigiadas marcas de produtos de beleza, são apresentadas as categorias principais. Um «provador virtual de óculos de sol» ajuda os clientes a descobrir facilmente o óculos perfeito.

Outros artigos de luxo disponíveis incluem relógios e acessórios de moda, como bolsas e pequenos artigos em pele. Os clientes podem ainda explorar uma vasta gama de eletrônicos, incluindo celulares, tablets e câmeras.

A seção de perfumes e cosméticos, que oferece igualmente marcas japonesas e coreanas para a proeminente clientela asiática, recorre a cores mais frescas e a materiais mais sutis, como a tinta branca brilhante conjugada com o aço escovado, que fazem realçar a apresentação das várias marcas. A área de artigos gerais adota uma paleta cromática mais quente, incluindo folheados de madeira e tapetes de pelúcia, que criam um ambiente clássico e, ao mesmo tempo, contemporâneo. The Atrium foi concebido para estimular e encantar os compradores no Venetian Macau. ■