

DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 21
DEZEMBRO 2016



 Iniciativa da ONU
#YouNeedToKnow **21**

 Campeões da marca
Dufry **22**

 Superando tempos
difíceis **8**

A estratégia de foco nos clientes está dando bons resultados novamente



Nos nove primeiros meses de 2016 nós vimos a um novo aumento de nossa receita líquida, que cresceu 39,4 %, chegando a 5 877,2 milhões de CHF. O aumento das vendas nas localidades já existentes, a abertura de novas concessões e a consolidação da World Duty Free contribuíram para este desenvolvimento positivo. A Dufry registrou igualmente uma forte geração de caixa, com o fluxo de caixa livre aumentando 64,1%, alcançando 535,7 milhões de CHF. Nossa estratégia de foco nos clientes e nossas constantes iniciativas destinadas a criar novas experiências de compras contribuíram para impulsionar as vendas e influenciar positivamente o desempenho do negócio. As principais contribuições foram do Brasil, da Espanha e do Reino Unido, com tendências que ainda se mantêm.

No terceiro trimestre nós continuamos estendendo e renovando com êxito contratos importantes, como o do aeroporto de Melbourne, na Austrália, ou o do aeroporto de Pôle Caraïbes, em Guadalupe, e ganhamos, além disso, a nova concessão no aeroporto de Tulsa, nos EUA. Todas estas conquistas são muito importantes, pois elas contribuem para assegurar nosso negócio no futuro.

A experiência de varejo da Dufry foi novamente reconhecida por algumas das mais importantes associações do setor, que concederam diversos prêmios a nossas equipes no Reino Unido. Ambas as equipes de óculos de sol e de bebidas destiladas receberam prêmios durante a conferência e exposição anual da TFWA, que se realizou em outubro, em Cannes.

A presente edição da Mundo Dufry inclui uma seção especial dedicada a nossas equipes da Argentina, Brasil, Rússia, Grécia, Turquia e Macau, que enfrentaram nos últimos trimestres situações muito difíceis do ponto de vista político e econômico. Nós queremos reconhecer seus esforços, sua dedicação exemplar e sua motivação para superar esses desafios, adaptando suas operações ao ambiente em mudança e mantendo a rentabilidade do negócio. Além de lhes dizer um enorme OBRIGADO, nós esperamos também que suas atitudes e seus triunfos possam ajudar

outras operações, dando-lhes exemplos de como gerenciar eventuais rupturas mediante iniciativas semelhantes.

No momento em que o ano se aproxima lentamente do fim e o ambiente político e econômico de nossa empresa parece apontar para um desenvolvimento positivo em 2017, eu gostaria de olhar para um pouco mais à frente. Para poder melhorar constantemente nossas vendas no ano que vem, nós iremos lançar em uma maior escala nossos serviços de reserva online e retirada em diversos países, abrir as primeiras lojas com o novo conceito de loja e também intensificar nossas iniciativas de comunicação de marketing, oferecendo aos clientes uma experiência de compras mais completa e personalizada em qualquer momento de sua viagem. Desde a fase de planejamento em casa até ao tempo passado no aeroporto, passando pela chegada e pelo pela volta para a casa em segurança, nós queremos realmente tomar ainda melhor conta de nossos clientes com serviços e ofertas especiais personalizadas.

Esses são objetivos ambiciosos e eu gostaria de convidar todos vocês, prezados colegas, a ajudarem a concretizar esses projetos inovadores e a contribuírem com suas capacidades e dedicação para que nossa empresa possa continuar se desenvolvendo com sucesso. ■

Divisões **4**

Gente **6**

Especial **8**

WorldClass **20**

Loja Favorita **24**

HQ O discurso de Julián Díaz, Diretor Presidente, na Conferência da TFWA em Cannes

Discursando na conferência da TFWA (Associação Mundial Livre de Impostos) o Diretor Presidente Julián Díaz destacou sua intenção de fazer parte do «mais importante período de transformação» na história do varejo de viagem.

Julián Díaz salientou que a oferta de varejo de viagem atualmente proposta aos clientes sofreu desafios, levando a uma redução dos valores gastos por algumas nacionalidades, como os brasileiros e os russos. Também foi citado o crescimento de companhias aéreas de baixo custo e as mudanças que isso provocou em alguns grupos demográficos de passageiros. Além disso, o aumento dos números de passageiros foi também acompanhado por uma alteração do próprio perfil dos passageiros. Foi observada uma rápida transformação nas expectativas dos clientes, que têm agora à sua disposição uma variedade de opções nunca antes vista e pesquisam



Discurso do Diretor Presidente, Julián Díaz, na Conferência da TFWA em Cannes.

minuciosamente antes de sua escolha final. A experiência de compras tem de ser gratificante e o foco, que antes incidia sobretudo na compra final, se deslocou agora para todo o processo de compra e seus elementos fundamentais, como a rapidez do serviço, a conveniência e a personalização.

A crescente atenção dos aeroportos às receitas comerciais representou igualmente um aumento da pressão sobre os varejistas de viagem. Julián Díaz sugeriu que o modelo da garantia anual mínima «não pode funcionar», afirmando que, para proporcionar a experiência de viagem desejada, são necessárias parcerias tanto dentro como fora dos aeroportos. Para isso acontecer, os «parceiros comerciais» têm de entender que a realidade está mudando.

Julián Díaz recordou que a Ásia, o Oriente Médio e os mercados emergentes representam uma parte

significativa do negócio do varejo de viagem e do duty free. O mundo está ficando cada vez mais interconectado e seu centro de gravidade está se deslocando geograficamente em direção à Ásia. O aumento do poder de compra na Ásia e no Oriente Médio irá continuar a alterar a origem geográfica predominante dos passageiros.

Para Julián Díaz, a geração millenium, que começa a dominar os métodos de venda e comunicação, constitui um importante grupo de clientes. 97% dos jovens da geração millenium usam as mídias sociais e 66% deles valorizam experiências únicas quando viajam. Isso significa que é necessária uma segmentação melhor do que a que se encontra normalmente nos canais de varejo de viagem.

Julián Díaz prosseguiu detalhando alguns dos desafios que a indústria do varejo de viagem está enfrentando, como a alteração do perfil e das expectativas dos clientes, as diferentes opções de viagem, a evolução da tecnologia, oferecendo novas oportunidades, e mudanças nos operadores e fornecedores.

Num momento em que o acesso à tecnologia está ficando cada vez mais fácil e em que são adotadas soluções radicais mesmo em ambientes tradicionais, nosso Diretor Presidente apontou vários caminhos para a transformação do setor e incentivou as partes interessadas a atrair os viajantes em busca de experiências novas, transformando a experiência no interior da loja, por exemplo, por meio de um novo design inovador de loja, da digitalização, da vivência dentro da loja, da relevância em tempo real e dos pagamentos eletrônicos. Julián Díaz concluiu afirmando acreditar em um grande futuro para o varejo de viagem, construído com base em uma proposta de valor. ■

Caros colegas, não hesitem em enviar-nos suas **histórias, notícias ou qualquer outra contribuição** a suggestions@dufry.com, para que possamos criar cada vez mais uma revista de colaboradores para colaboradores.

Inprint

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel Switzerland

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

Coordenação de Design, Escrita de Texto e Processo: Match Communications, Zurique **Produção:** Match Communications, Zurich and x-site, Basel **Línguas publicadas:** inglês, francês, italiano, espanhol e português

emagazine.dufry.com
dufry.com

D2 Prêmios por Categoria de Produtos

As equipes de óculos de sol e de bebidas destiladas da World Duty Free do Reino Unido foram premiadas durante a conferência e exposição anual da TFWA, realizada em outubro, em Cannes.



Prêmios para óculos de sol em 2016.

Em relação aos prêmios para óculos de sol em 2016, o painel de juizes, que incluía alguns dos mais importantes participantes da indústria dos óculos de sol – Luxottica, Essilor e Marchon, entre outros – selecionou a equipe da Sunglasses Boutique, operada pela World Duty Free no Terminal 3 de Heathrow, em Londres, como a «Equipe de Vendas Mais Dedicada do Ano».

A equipe de bebidas destiladas do Reino Unido ganhou o prêmio «varejista de bebidas destiladas em aeroporto do ano – múltiplas localizações» por sua campanha «Whisky Experience» na 10ª edição do prêmio anual para Desafios em Varejo de Viagem da Drink International. Este evento, que acontece anualmente, pretende reforçar a presença das bebidas destiladas junto aos clientes, através de promoções especiais, degustações e atividades em loja. As lojas especializadas «World of Whiskies» da World Duty Free chamaram também a atenção dos juizes, que as louvaram por proporcionarem aos clientes a melhor experiência de uísque e o melhor ambiente de loja. ■

D2 Renovação da concessão no Pôle Caraïbes, em Guadalupe

Este ano a Dufry ganhou a concessão para operações de varejo duty free no Aeroporto de Pôle Caraïbes, em Guadalupe e estenderá seu atual contrato de concessão até 2026, para as lojas duty free, e até 2021, para as duas lojas de conveniência. As cinco novas lojas serão ainda adicionadas e o espaço de varejo

será duplicado, totalizando mais de 1 100 m². As novas lojas irão incorporar os últimos avanços em matéria de design e proporcionarão uma experiência de compras em um aeroporto de classe mundial com mais de um milhão de passageiros que partem do Aeroporto de Pôle Caraïbes, em Guadalupe. O programa de desenvolvimento das lojas se iniciará em dezembro de 2016 com a remodelação total da principal loja duty free no Terminal Internacional. Quando estiver concluída, a loja de 783 m² irá oferecer aos clientes uma vasta gama de produtos de beleza, bebidas destiladas e fumos, bem como comestíveis, roupas, relógios e joias.

No Terminal Regional uma loja duty free e duty paid de 180 m² será concluída no verão de 2017. Na área de desembarque do Terminal Internacional ficará uma loja de moda de 35 m² com artigos de praia e de surf, ao passo que na área de embarque do mesmo terminal será inaugurada uma loja Hudson de conveniência com uma área de 108 m². Por último, será colocado um quiosque Hudson de 12 m² na área de embarque do Terminal Regional. ■

D2 Novo visual da loja da World Duty Free no Aeroporto de Birmingham

A loja remodelada da World Duty Free no Aeroporto de Birmingham foi oficialmente inaugurada em 12 de outubro de 2016. Seus 1 790 m² receberam uma nova distribuição dos espaços, tornando ainda mais fácil a movimentação dos passageiros. A remodelação da loja proporcionou ainda uma oportunidade para apresentar uma série de novas grandes marcas aos 11 milhões de passageiros que utilizam a cada ano o Aeroporto de Birmingham.



Inauguração da loja da World Duty Free no Aeroporto de Birmingham.

A seção de produtos de beleza oferece novas marcas icônicas, como Decay, Bobbi Brown e Jo Malone

London. Foi também acrescentada uma grande variedade de produtos na categoria de bebidas, com foco especial nas bebidas destiladas e vinhos de qualidade, de acordo com a procura dos clientes. A seção de artigos de luxo apresenta uma área de óculos de sol modernizada com forte personalização e os últimos modelos de marcas como Ray-Ban e Oakley. Foi também criada uma seção de relojoaria mais contemporânea, para os compradores com estilo mais sofisticado.

Birmingham é a terra natal da Cadburye, por isso, a seção de confeitaria da loja dá grande destaque a esta marca britânica de chocolates reconhecida internacionalmente. Os souvenirs também proporcionam aos clientes uma «sensação local», com uma variedade de produtos com referências a Shakespeare e à sua cidade natal de Stratford-upon-Avon, situada na proximidade do aeroporto. ■

D3 A Dufry é escolhida pelo Aeroporto de Melbourne como parceira de varejo duty free

O Aeroporto de Melbourne escolheu novamente a Dufry para seu parceiro de varejo internacional em duty free. Essa parceria prolonga o atual contrato detido pela Nuance, que agora pertence à Dufry, até 2022, o que representa um marco importante para o Aeroporto de Melbourne, uma vez que continua expandindo sua oferta de varejo de viagem para passageiros tanto domésticos quanto internacionais. A nova loja terá elementos importantes do conceito de «próxima geração de lojas» que a Dufry está desenvolvendo.

As atuais operações de varejo duty free na área de embarque, localizadas no Terminal 2, sofrerão uma metamorfose total ao longo de um período de 12 meses, com um aumento de 30% da área de vendas e uma nova distribuição dos espaços, que deverá estar concluída no primeiro trimestre de 2017. Com 2 743 m² de área de vendas na nova loja de embarque e 1 074 m² de área de vendas na nova loja de desembarque, as novas lojas atenderão cerca de nove milhões de visitantes locais e internacionais a cada ano, proporcionando-lhes uma experiência de varejo de duty free que promete ser de classe mundial. Esta parceria é a primeira deste tipo na Austrália e demonstra claramente que a empresa deseja aumentar sua presença no mercado australiano através de sua parceria com o Aeroporto de Melbourne, agora renovada. ■

D4 Visita da Embaixada da Suíça à sede em Miami

Uma delegação da Embaixada da Suíça nos Estados Unidos visitou a sede da Dufry na América Latina, em Miami, para verificar em primeira mão o modo como uma empresa suíça está operando nos Estados Unidos e na América Latina.



Visita da Embaixada da Suíça à sede em Miami.

Os diplomatas suíços Daniel Freihofer, Ministro-Conselheiro e Responsável para os Assuntos Econômicos e Financeiros; Ferdinand Kurt, Cônsul Honorário, e Andreas M. Maager, Cônsul Geral, assistiram a uma apresentação sobre a operação, seguida de uma visita aos escritórios e ao depósito. ■

D5 Novo contrato de concessão no Aeroporto Internacional de Tulsa

A Hudson ganhou concessões para operar diversas lojas no Aeroporto Internacional de Tulsa. O contrato de 10 anos inclui quatro lojas de conveniência Hudson; uma loja de óculos de sol e acessórios: 5th & Sunset; a Spirit, uma loja contemporânea especializada em artigos indígenas americanos e do faroeste, e três quiosques de varejo: Discover Tulsa, Kids Works e Tulsa Sports Zone. A seleção de produtos complementa as principais atrações turísticas de Tulsa e do Oklahoma com varejistas locais e regionais, como a Pepper Creek Farms e a Leonard Mountain. O internacionalmente conhecido Bedré Fine Chocolate da nação tribal Chickasaw pode também ser comprado pelos clientes. ■

Uma região brilhante e feliz

por Jorge Muñiz

Fato: de acordo com o Relatório Mundial da Felicidade da ONU de 2015, os suíços são o povo mais feliz do planeta. Em um estudo semelhante realizado pelo Gallup, grupo mundial de consultoria sobre pesquisa e gerenciamento do desempenho, o povo mais feliz do mundo são os sul-americanos. Com base nesta pesquisa, nós temos hoje a honra de entrevistar aquele que é provavelmente o homem mais feliz da terra! René Riedi, nascido na Suíça, é nosso Diretor Presidente de Divisão da América Latina, uma região onde a Dufry tem mais de 390 lojas espalhadas por 25 países e onde nós somos indiscutivelmente o líder de mercado. Trata-se de uma divisão que já demonstrou sua capacidade de entrega e de ultrapassar situações difíceis, com um brilhante futuro pela frente.

Mundo Dufry: René, tendo em conta nossa posição de liderança neste mercado, poderíamos pensar que seu trabalho é bastante fácil.

Acredite que não é! É verdade que construímos ao longo dos anos uma posição muito sólida neste mercado. A América Latina sempre foi tradicionalmente um mercado natural para a expansão da Dufry e da World Duty Free. Até o ano passado, quando nos juntamos, ambas as empresas competiam por cada oportunidade que surgia no mercado.

No entanto, se você olhar para o mercado latino-americano de um ponto de vista holístico, você vai perceber bem cedo que a competição não é o fator mais importante na complexidade desta região. Na maior parte do tempo nós temos de lidar com situações que estão além do controle de qualquer varejista. Inflação, desvalorização monetária, instabilidade política ou mesmo catástrofes naturais, como o furacão «Odile» em 2014; esses fatores externos exigem um elevado grau de flexibilidade e criatividade no gerenciamento das operações.

Eu acho que os efeitos do furacão que destruiu completamente o terminal do aeroporto de Los Cabos, onde nós tínhamos nossas operações, são algo que todos nós podemos compreender facilmente. Mas pode nos contar um pouco mais sobre como os outros fatores podem afetar nosso negócio?

A América Latina é uma região imensa, onde os volumes de passageiros domésticos e internacionais são bastante semelhantes. Os voos domésticos representam 46% de nossas operações comerciais, sobretudo devido ao enorme mercado brasileiro – uma de nossas maiores operações a nível global. Nesse mercado, em particular, os voos domésticos representam cerca de 90%. Esse é talvez o maior desafio: os passageiros domésticos são mais sensíveis à inflação, o que, reduz o poder de compra de nossos potenciais clientes, ao passo que a desvalorização monetária – a medida adotada pelo governo para fazer



René espera um futuro brilhante.

face à inflação – afeta nossas vendas duty free e torna nosso produto menos atraente em termos de preço para muitos de nossos passageiros internacionais.

E como você responde a essa situação?

Não existe nenhuma varinha mágica nem uma receita única para voltar a ganhar o controle da situação. Nós simplesmente adaptamos nossa oferta ao perfil dos passageiros. Com o objetivo de conseguir um crescimento orgânico sustentável – isto é, extrair mais do que já possuímos em nosso portfólio – nós introduzimos no mercado novos conceitos, como a Hudson, e investimos no desenvolvimento da Dufry Shopping no Brasil – ambos os formatos nos ajudaram a conquistar os passageiros domésticos. Além disso, fizemos investimentos significativos na remodelação e desenvolvimento de três de nossas maiores operações na América Latina, incluindo os aeroportos brasileiros de São Paulo (Guarulhos) e do Rio (Galeão) – antes dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos – e o aeroporto de Lima, no Peru. Esses investimentos resultaram em ambientes de compras mais atraentes de nível semelhante ao dos melhores aeroportos mundiais.

O mais importante, porém, foi a alavancagem de nosso ativo mais importante, nosso pessoal, em todos os níveis operacionais. Em situações como essa, é o elemento humano que faz a diferença. O engajamento de nosso pessoal com a empresa, seu empenho no negócio e sua desenvoltura na busca de soluções nos ajudou a sobreviver e a reforçar nossa posição.

Como vai ser o futuro em sua divisão?

Como diz a canção, «o melhor está por vir»! Temos um futuro brilhante pela frente. Nós construímos fundamentos muito sólidos na região e é sobre eles que poderemos edificar o futuro. A adição dos negócios da World Duty Free veio fortalecer ainda mais nossa posição.

A Dufry está agora presente em oito dos dez mais movimentados aeroportos da América Latina para passageiros internacionais – tendo acesso a um em cada dois passageiros internacionais na América Latina, de acordo com os dados da ACI. Trata-se de São Paulo e

Rio, Cidade do México e Cancun, Santiago, Lima e Buenos Aires, aeroportos onde estamos presentes com grandes operações e contratos de longo prazo.

Além das reformas das lojas já citadas no Brasil e em Lima, nós inauguramos também recentemente nossas lojas em Cancun, no México. Também foram remodeladas nossas operações de menores dimensões, como a Jamaica, onde abrimos uma nova loja walk-through, ou Saint Martin, um dos mais populares destinos de Pólo Caraíbes, onde estamos prestes a abrir uma grande operação portuária.

E continuamos trabalhando arduamente. O novo Terminal 4 de Cancun irá em breve inaugurar uma loja «da nova geração», um conceito inovador que eleva o varejo de viagem a um novo patamar. Com o novo design, que será introduzido nos próximos dois anos, a loja irá adaptar-se às nacionalidades dos passageiros com a ajuda da tecnologia de sinalização digital, apresentando marcas e produtos de acordo com seus perfis específicos.

Como está se desenvolvendo a integração das antigas equipes da Dufry e da World Duty Free na divisão?

A resposta mais curta é: extremamente rápido. O processo tem sido muito fácil para nós e resultou em vantagens para todos na divisão. Com a implementação do novo modelo operacional de negócio, o processo de tomada de decisões é muito mais eficiente e nós, no

escritório de Miami, ficamos muito mais próximos de todas as operações.

Na perspectiva das pessoas é ótimo ver rostos familiares regressando à organização. Oscar Garcia Pedrosa, nosso Diretor Geral responsável pela América do Sul, tem agora a oportunidade de trabalhar novamente com antigos colegas da WDF, como Reyes Villacañas, no Chile, ou Edgar Farfán, no Peru. Isso torna o processo muito mais fácil e a transição para a nova organização muito mais suave. ■

EM UM MINUTO:

Uma comida: Um bife suculento no Peter Luger Steak House no Brooklyn, Nova Iorque.

Um livro: O Dossiê Odessa, de Frederik Forsyth.

Uma cidade: Sempre a cidade onde estou vivendo – portanto, neste momento, Miami. Ainda há muito a explorar.

Um filme: Millennium: os Homens que não amavam as mulheres

Um hobby: Golf – embora sem tempo para jogar bem.

Um líder: Henry Dunant, fundador da Cruz Vermelha.

D2 «Rogue One: Uma História Star Wars» aterrissa na World Duty Free, em Gatwick

Em 23 de novembro, a World Duty Free do Reino Unido, a Disney e o aeroporto de Gatwick, reunidos em «um trio», lançaram uma promoção destinada a proporcionar aos viajantes uma experiência Star Wars única. Qualquer pessoa que voe a partir de Gatwick e visite as lojas World Duty Free tem a oportunidade de mergulhar em «Rogue One: Uma História Star Wars», o mais recente filme Star Wars.

Uma vez na área restrita de Gatwick South, os passageiros podem descobrir as indumentárias das cinco principais personagens de «Rogue One: Uma História Star Wars» reunidas e interagir com elas tirando selfies ou deixando-se fotografar por familiares e

amigos.

No interior da loja da World Duty Free os clientes podem ter uma ideia rápida do filme graças à instalação de uma experiência de realidade virtual (RV), o «Rogue One: Recon», na zona de Conteúdo™ da loja. Os clientes podem ainda descobrir na loja conjuntos de viagem exclusivos, uma variedade de fragrâncias de 50ml Star Wars e uma vasta oferta de produtos LEGO™. ■



Star Wars no Aeroporto de Gatwick.

Destacando algumas contribuições notáveis de nossas operações

Gerenciar uma operação nunca foi tarefa fácil. Isso requer flexibilidade, liderança e pessoal muito talentoso disposto a se adaptar às circunstâncias em qualquer momento. Essa é a realidade cotidiana em todas as nossas operações. No entanto, em certas ocasiões, há fatores que estão além do nosso controle

e que requerem grande criatividade e um esforço extraordinário para assegurar o negócio. Esta seção especial do Mundo Dufry quer prestar homenagem a algumas operações e pessoas que fizeram aquele esforço extra em tempos muito difíceis e cuja atitude constitui um exemplo a seguir. ■

Turquia



Adaptação a um novo perfil de cliente

por Lubna Haj Issa

A região de Antália se situa no coração da belíssima e muito famosa «Riviera turca» e tem sido há muitos anos um dos destinos de férias preferidos de muitos turistas europeus e russos. A região oferece mais de 400 km de praias inigualáveis cercadas pelo cenário impressionante dos montes Tauro, que sobem até ao majestoso pico de Olimpo.

A indústria turística em Antália começou a se desenvolver no início dos anos oitenta e desde então tem crescido ano a ano. Antália se tornou a capital turística da Turquia, atraindo mais de 40 % dos turistas que chegam ao país, e atingiu seu apogeu em 2014, recebendo 11,2 milhões de turistas estrangeiros.

A Dufry iniciou a sua operação exclusiva de duty free no Aeroporto Internacional de Antália em 1998. Em 2007, a Dufry ganhou mais um contrato de concessão exclusivo por um período de 17 anos, abrangendo os dois terminais internacionais do aeroporto. A Dufry está atualmente operando uma área de 4 100 m² de área de vendas. Cerca de 700 colaboradores, atendem os passageiros nas duas lojas principais de embarque e desembarque e nas 25 lojas independentes.

O perfil dos clientes é fundamentalmente determinado pelo tráfego sazonal, com 80 % do negócio concentrado entre maio e outubro. Os

alemães e os russos constituíram o segmento mais importante dos 10,6 milhões de visitantes da Turquia em 2015, com cerca de 3 milhões de passageiros representando cada uma das nacionalidades.

Rápida adaptação a novos clientes e a suas necessidades diferentes

Com a queda repentina do número de passageiros russos, como consequência de algumas divergências políticas, o principal desafio para a equipe de gerenciamento turca foi se adaptar rapidamente ao novo perfil de cliente. Os alemães se tornaram seu principal mercado, com um aumento na participação de mercado para 40 % do total de passageiros. Isso levou a direção de nossa operação na Turquia a alterar todos os itens sensíveis específicos do setor, promoções e comparações de preços e a rever suas estratégias de comunicação, substituindo os russos, que até então constituíam sua clientela, pelos alemães e outros europeus.

A disposição das lojas e a variedade de produtos foram revistas para satisfazer o novo perfil dos clientes, com outras novas iniciativas destinada a escoar os excessos de estoque de produtos. Os pedidos de reabastecimento foram igualmente adaptados.

Além disso, a gerência da loja iniciou também um treinamento em alemão e inglês, para preparar o pessoal que falava russo para o novo ambiente comercial. Outras medidas tomadas foram a reeducação da equipe, preparando a operação para períodos de maior atividade no futuro. Mas

o mais importante de tudo foi que toda a equipe permaneceu unida, apoiando-se mutuamente, se esforçando por aumentar a motivação.

O objetivo da operação turca é claro: ela pretende continuar prestando um serviço de excelência a seus clientes, mantendo seus padrões elevados. Ela continuará a capitalizar qualquer oportunidade, assegurando-se ao mesmo tempo de que estará pronta quando chegar o inevitável momento da retomada.

Perspectivas promissoras

Uma vez que já foi retirado o embargo aos voos e pacotes de viagens da Rússia para a Turquia, além de algumas iniciativas do governo turco destinadas a simplificar os procedimentos de entrada de turistas russos, se espera que a situação continue melhorando no próximo ano. Para isso, será obviamente necessária uma maior adaptação de toda a configuração de nossa oferta.

As equipes em Antália continuam a trabalhar juntas nos bons e maus momentos. Elas mantêm a calma e não desistem. O Diretor no país, Cengiz İman conclui: «Nós esperamos que em 2017 Antália recupere o lugar que lhe pertence como a destino de férias. Quando isso acontecer, nós, na Dufry Antália, estaremos prontos. Embora ainda não estejamos completamente livres de dificuldades, nós somos fortes, estamos unidos e já começamos a ver a luz ao fundo do túnel! Enviamos a todos nossas saudações e esperamos ver vocês em Antália no próximo ano.» ■



Loja da Dufry em Antália.

Grécia



Ampliação das categorias e introdução de novas marcas e conceitos de loja

por Lubna Haj Issa e Eva Brouzou

A Hellenic Duty Free Shops começou em 1979 com duas lojas no antigo aeroporto de Atenas. Atualmente a empresa opera 115 lojas em 46 localidades em toda a Grécia, detendo a exclusividade das vendas de duty free em todo o país: 78 lojas estão localizadas em 22 aeroportos (37 no Aeroporto Internacional de Atenas e 41 lojas nas áreas periféricas); 11 lojas em fronteira e 13 em portos marítimos em diversos pontos do país. Dada a situação geopolítica da Grécia e sua paisagem tipicamente montanhosa os aeroportos constituem uma parte muito importante da rede de transportes públicos. Eles funcionam como principais portas de entrada e saída, recebendo sobretudo voos internacionais e um número significativo de pessoas, especialmente durante o pico da época de verão, quando mais de 80 % dos turistas que viajam para a Grécia visitam pelo menos um desses aeroportos.

Através de sua subsidiária Greek Distributions, a HDFS explora lojas em 26 navios das companhias de navegação ANEK e ATTICA, que operam na Grécia e na Itália a partir do porto de Patras. Em 2015, um total de cerca de oito milhões de passageiros foram

atendidos nestas diversas operações de varejo. A HDFS emprega 1 959 colaboradores.

Maximização da produtividade dos ativos existentes

A fim de superar a recente queda no número de passageiros russos e a crise econômica na Grécia, as lojas da Hellenic Duty Free continuam ampliando suas categorias de produtos e introduzindo novas grifes e conceitos de loja. A equipe de gerenciamento está sempre atenta às novas condições do mercado, redefinindo constantemente a estratégia comercial e revendo seus procedimentos internos. Seu objetivo é a contenção dos custos, o aumento da margem bruta, a manutenção de seu pessoal e o investimento no desenvolvimento sistemático das lojas para garantir maiores retornos. A direção local aproveitou também a oportunidade para simplificar a operação e preparar a empresa para os tempos que virão, quando a economia se recuperar. No âmbito desses esforços, a empresa incorporou em sua estratégia de negócio os princípios do desenvolvimento sustentável e nesse sentido implementou uma política de responsabilidade social e ambiental.

George Velentzas explica: «Nós atualizamos o processo de promoções e descontos tornando-os mais criativos e adaptados às atuais necessidades de nossos clientes. Nós recorremos à tecnologia e a novos meios promocionais e publicitários e monitoramos constantemente os estoques, encomendas e vendas. Nós nos empenhamos em aumentar o número de oportunidades de comunicação com nossos clientes. Nós implementamos atividades que ajudam a aumentar nossa base de dados de clientes e usamos também as mídias sociais. Nossa principal prioridade é garantir ao cliente um serviço de excelência. Para isso, nós estamos investindo mais do que nunca nos estudos de preços e na compreensão das últimas tendências no setor de viagens, assim como no refinamento constante e no aperfeiçoamento de nossa imagem corporativa.»

Essa reconfiguração ajudará a aumentar a penetração de clientes, impulsionando, portanto, as vendas e reduzindo simultaneamente os custos operacionais gerais das lojas. Além disso, 14 aeroportos regionais estão sendo reformados e a Hellenic Duty Free Shops (HDFS) terá mais espaço à sua disposição, podendo, assim, criar e abrir novas lojas walk-through modernas. O Diretor Geral para a Grécia, George Velentzas, comentou: «A privatização de aeroportos regionais, ou, mais precisamente, a atribuição do gerenciamento de aeroportos ao setor privado, é tão necessária quanto imperativa para o desenvolvimento do turismo.»

Em 2015, foi concluída a remodelação das lojas da área extra-Schengen do Aeroporto Internacional de Atenas. Em 2016, foi inaugurada uma nova loja no porto de Heraklion, uma localização muito promissora, regularmente visitada por navios de cruzeiro. Além

disso, a renovação da área intra-Schengen do Aeroporto Internacional de Atenas se iniciará ao final deste ano. No Aeroporto de Heraklion, está planejada para 2017 a mudança da loja do primeiro andar para o térreo, onde ocupará uma área de 1 600 m². Os planos de investimento para 2018-2019 incluem a operação de lojas nos portos de Chios, Mykonos and Nafplio.

Equipes locais heroicas

Os esforços de três equipes em especial foram reconhecidos pelo Prêmio Dufry 1 2016. Foram elas as equipes da área extra-Schengen de Atenas, da loja da fronteira de Kipi e da loja de porto da ilha de Simi. As equipes destas localidades demonstraram que através de um foco nos valores e objetivos da empresa, um esforço profissional excepcional, elevados padrões de serviço e - o mais importante - um ótimo trabalho de equipe, as vendas não só se mantiveram como, na realidade, até subiram.

George Velentzas comenta: «Nós queremos que nossos colaboradores demonstrem uma verdadeira paixão pela empresa e estejam sempre preparados para um esforço extra naquilo que fazem. Um colaborador feliz ajuda a criar um cliente satisfeito. Nós reconhecemos as dificuldades que o nosso pessoal tem de que enfrentar às vezes e sempre tentamos de todos os modos possíveis ajudar e apoiar. Nós também reconhecemos e estimulamos o talento e as capacidades de nossas equipes, investindo em treinamento e desenvolvimento e nos esforçando por criar um ambiente de trabalho agradável e solidário em que nossos colaboradores sintam que podem comunicar de forma livre e aberta.» ■



A equipe da loja da fronteira de Kipi.

Rússia



Revisão da oferta de produtos para responder às novas condições comerciais

por Lubna Haj Issa

Nos últimos anos a Dufry reforçou consideravelmente sua posição no mercado russo de varejo de viagem de aeroporto e estabeleceu as bases para o desenvolvimento de outros mercados de varejo de viagem na região. A empresa está muito bem estabelecida no mercado russo, especialmente após a integração da Nuance, estando presente nos aeroportos mais movimentados.

Com uma equipe de 700 profissionais, a Dufry explora 31 lojas duty-free e seis lojas duty-paid, atendendo mais de 200 milhões de passageiros em cinco dos principais aeroportos russos. Os aeroportos Sheremetievo e Domodedovo, em Moscou, Pulkovo, em São Petersburgo, Sóchi-Adler e Krasnodar-Pashkovsky são os mais movimentados da Rússia em termos de número de passageiros.

Adaptação da variedade de produtos e intensificação do treinamento do pessoal

Para superar a redução do poder de compra dos russos, a gerência teve de mudar quase tudo para manter o negócio como estava. Foram introduzidas melhorias importantes no serviço ao cliente e no treinamento do pessoal, e a variedade de produtos foi revista, para se adequar às novas

condições comerciais. Os produtos mais caros foram substituídos por outros mais acessíveis, além de uma ampliação no mix de produtos; foram introduzidas inúmeras promoções para garantir que a empresa se mantivesse competitiva e a otimização dos preços foi um dos principais focos. Tratouse, afinal, de ajustar a oferta e contrariar a percepção negativa dos preços, mantendo, no entanto, os mais elevados padrões de serviço, que sempre distinguiram a Dufry de seus concorrentes.

Em 2016, foram reintroduzidos e melhorados na Rússia programas como o «Dufry Red», dada sua capacidade para atrair e reter clientes, reforçando a percepção do serviço superior da Dufry.

Houve ainda várias iniciativas destinadas a reduzir os custos através de operações mais eficientes, uma cadeia de suprimento mais racionalizada e negociações mais inteligentes com os fornecedores, parceiros comerciais e outros.

Operações reforçadas prontas para se beneficiar da recuperação

Nossos colegas russos souberam dominar essa situação difícil e reforçar a operação. Apesar de,

obviamente, não poderem obrigar os passageiros a viajar e comprar em nossas lojas, a rápida implementação das ideias junto com o engajamento total, uma atitude de «nós somos capazes» e a contribuição de cada um dos colaboradores, contribuíram para proteger o negócio. O resultado final de tudo isso foi uma operação russa muito mais forte e que ficará em uma posição ainda melhor quando a Rússia regressar à normalidade.

Novos conceitos empresariais foram acrescentados, apresentando a abertura de novas lojas Hudson em Sóchi no final deste ano e os programas de parceria com companhias aéreas e bancos para ajudar a expansão do negócio. Foi dado grande foco aos produtos locais, com a abertura de uma nova loja de porcelanas da Manufatura Imperial em Pulkovo e a variedade de Natura Siberica, a primeira marca russa de cosméticos orgânicos de alta qualidade.

David Grady, Gerente Geral para a Rússia & Europa Oriental, comenta: «A lição principal é nunca desistir e se manter atento a novas oportunidades. É claro que haverá muitos desafios no futuro, mas estamos muito confiantes em nossa capacidade para superar as dificuldades.»

Heróis locais

Todos os membros da equipe demonstraram total dedicação aos valores e padrões da marca Dufry. Os três seguintes são modelos de referência para suas equipes.

Evgeniy Kutischev, Lenrianta, Gerente de loja em São Petersburgo

Ele está na empresa desde 2005 e iniciou sua carreira como assistente de vendas, tornando-se gerente de loja em 2015. Evgeniy quer ser o melhor exemplo para sua equipe. Ele a organiza com um planejamento claro e eficiente, exercendo o devido controle através de uma observação e acompanhamento constantes da equipe, garantindo qualidade, serviço e eficiência, com especial atenção à perspectiva do cliente, para prestar sempre um serviço «Plus One».



Evgeniy Kutischev,
Gerente de Loja.

Evgeniy ama passar seu tempo livre com o filho; ele aprecia esportes e viagens e gosta de enfrentar situações e ambientes desafiantes.

Tatiana Pahomkina, Supervisora em Moscou Sheremetievo

Tatiana está na empresa desde 2008 e é supervisora em Sheremetievo desde fevereiro deste ano. Nos tempos difíceis da crise econômica e com



Tatiana Pahomkina,
Supervisora em Moscou
Sheremetievo.

uma equipe de vendas reduzida, Tatiana conseguiu gerenciar as mudanças com a maior eficiência. Ela assumiu um papel proativo no planejamento das solicitações do RH, agilizando a reatribuição, e prestou ela própria um serviço «Plus One» aos clientes durante as horas de maior movimento no aero-

porto. Tatiana participa em diversas ações de treinamento empresarial e é capaz de dirigir seu pessoal desenvolvendo uma imagem clara dos pontos fortes e das áreas a desenvolver de cada indivíduo, promovendo o estabelecimento de relações de trabalho produtivas. Tatiana é uma pessoa muito sociável e tem um filho que a mantém sempre ocupada e ativa!

Andrei Elkin, Moscou, Gerente Sênior de Loja

Andrei está na empresa há mais de 12 anos e é conhecido pela atenção profissional e personalizada que dedica a cada passageiro, por seus excelentes padrões de serviço e por suas sessões regulares de treinamento do pessoal. Ele desempenhou um papel decisivo no apoio ao pessoal durante a recessão russa, que acarretou uma enorme redução do poder de compra dos passageiros. Os hobbies de Andrei são as viagens, a fotografia e a música. ■



Andrei Elkin, Gerente
Sênior de Loja.

Macau



Alavancando a fidelidade dos clientes

por Jorge Muñiz

Foi no início de janeiro de 2014 que foi reinagurado, depois de uma remodelação de milhões, o centro comercial The Atrium no resort Venetian Macao. A remodelação total foi realizada na sequência de uma extensão da concessão por mais cinco anos, até 2017. Com uma área de vendas de cerca de 2 000 m², The Atrium é um dos maiores centros comerciais em The Grand Canal Shoppes, onde cerca de 75 % do espaço são dedicados aos perfumes e cosméticos, com uma área central para eletrônicos de alto padrão, moda (bolsas e pequenos artigos de couro), relógios e óculos de sol. Macau está situado 60 km a sudoeste de Hong Kong e é uma Região Administrativa Especial da República Popular da China. Macau é também conhecido por ser um destino de jogos de aposta (a Las Vegas do Extremo Oriente!) e sua economia depende em grande parte do turismo: se estima que o setor de apostas, hotelaria e turismo represente mais de 50 % do PIB. Macau é o único lugar na China onde os cassinos são legalmente explorados. A maior parte de seus visitantes são chineses da China continental e de Hong Kong, que constituem cerca de 80 % do total de visitantes.

Mantendo os clientes existentes

A equipe de Macau, liderada por Samuel Wong, introduziu várias medidas para manter as vendas e a rentabilidade, moldando a oferta de

varejo de modo a se adaptar ao novo perfil de cliente e ao ambiente competitivo resultante da desaceleração econômica e da nova legislação chinesa.

O lançamento da «Promoção Segunda Compra» – uma campanha destinada a manter clientes já existentes, dando-lhes um desconto especial se voltassem a nossas lojas para fazer compras – ajudou a fidelizar os clientes. A equipe de The Atrium realizou, além disso, um estudo de preços, monitorando os preços dos produtos mais vendidos pelos concorrentes em Macau, o que ajudou a melhorar a percepção da relação custo-benefício da nossa oferta pelos clientes mais sensíveis aos preços.

Apesar das mudanças no panorama do mercado a equipe conseguiu manter uma boa base de clientes. As atividades comerciais realizadas ajudaram a manter a oferta atrativa e a impulsionar o movimento e as vendas em nossas lojas. A equipe conseguiu, assim, enfrentar com êxito a nova situação e acabou conseguindo números positivos. A equipe está agora planejando a implementação de outras medidas no médio prazo para melhorar a situação. Uma vez que o contrato existente deve expirar em 2017, está sendo considerado um desenvolvimento do conceito da loja para uma eventual renovação.

A recente inauguração de uma loja temporária, Temptation, no centro comercial de varejo de luxo Shoppes at Parisian irá reforçar a presença da Dufry em Macau. No entanto, teremos de esperar um pouco mais até que esta loja conceito de cosméticos de quase 2 642 m² esteja em pleno funcionamento.

Heróis locais

Lulu Lo, Gerente Sênior de Vendas de Varejo

Lulu, uma veterana do varejo de viagem com mais de 30 anos de experiência, vivenciou a evolução do grupo na linha da frente. Ela começou em Hong Kong em 1998 e assistiu à transferência do Aeroporto Internacional de Hong Kong de Kai Tai para a ilha de Lantau em tempo recorde, desempenhando também um papel importante na inauguração de nossas duas lojas em Macau: a The Atrium e a Temptation. Sendo uma especialista em serviço ao cliente, ela levou as equipes locais a ganhar

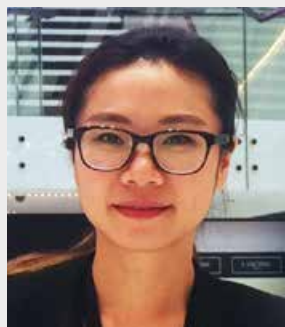


Lulu Lo, Gerente Sênior de Vendas de Varejo.

diversos prêmios locais e internacionais, como os Prêmios Individuais e Coletivos de Serviço ao Cliente do Aeroporto Internacional de HK, o Prêmio de Cortesia (loja e supervisão) da Associação de Gerenciamento do Varejo de HK, os prêmios «Melhor do Ano do Varejo de Viagem» em 2005 e 2007, por sua boutique Hugo Boss, e uma nomeação para o prêmio «Melhor Serviço ao Cliente do Varejo de Viagem» pela The Moodie Report em 2012.

Talia Choi, Gerente Sênior de Loja

Talia entrou para a empresa há nove anos, em 2007, e a operação de Macau foi a primeira loja em que ela trabalhou. Ela começou como Trainee de Gerente de Loja no The Atrium, mas aprendeu rápido e ganhou imensa experiência, se tornando uma das mais valiosas colaboradoras da operação de Macau. Talia está agora enfrentando o empolgante desafio da abertura da Temptation, nossa nova operação em Macau.



Talia Choi, Gerente Sênior de Loja.

Virendra Savani, Gerente de Projetos de Divisão

Este experiente designer de interiores e gerente de projetos se juntou à Nuance na Índia em 2013, e modelou mais de 20 lojas de alta qualidade de categorias mistas em Bombaim e Bangalore. Em agosto de 2014 Virendra foi realocado para os



Virendra Savani, Gerente de Projetos de Divisão

escritórios em Hong Kong onde, ao longo dos últimos 28 meses, se ocupou de diversos projetos na Ásia, dos quais o mais proeminente é a Temptation no Parisian Casino de Macau. Durante as fases de concepção e construção se registraram problemas com alguma gravidade, devido à disposição da loja e a um parceiro

comercial muito exigente em termos de concepção do design e acabamentos de alta qualidade. Apesar de tudo, Virendra garantiu que as datas de entrega acordadas fossem cumpridas. ■



Loja da Dufry em Macau.

Brasil



Melhoria da percepção da relação custo-benefício e novos serviços

por Jorge Muñiz

Com 126 lojas em 16 aeroportos e mais de 2 300 colaboradores, o Brasil, um país de dimensões continentais, constitui uma das maiores operações da Dufry. Neste mercado, o duty-free é responsável pela maior parte das vendas. No entanto, o que torna este mercado verdadeiramente único é o fato de mais de 60 % das vendas duty-free serem efetuadas nas lojas das chegadas. Os brasileiros representam 94 % da carteira de clientes, devido aos limites alfandegários específicos para os brasileiros que regressam de viagens internacionais.

A situação é ainda potencializada por um outro fator. Mais de 85 % dos passageiros que passam pelos aeroportos brasileiros viajam em voos domésticos e adoram fazer compras! Recentemente, os investimentos efetuados em todos os aspectos do negócio estão abrindo caminho para a alavancagem desta oportunidade em um futuro próximo e trazendo um visual «de classe mundial» a nossas lojas brasileiras. A privatização dos principais aeroportos, como Guarulhos, Galeão, Brasília e Campinas, nos permitiu reforçar e ampliar as já sólidas parcerias que mantínhamos com os parceiros comerciais. Além disso, a recente organização de dois eventos esportivos de dimensão mundial – a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e os Jogos Olímpicos do Rio, este

ano – resultaram em uma estrutura aeroportuária melhor e uma imagem positiva do Brasil como destino turístico.

Programa de excelência personalizado para aumentar o desempenho

Com o objetivo de superar os desafios da economia e a redução do poder de compra dos brasileiros, a equipe local lançou o chamado «Programa de Excelência», que combina um conjunto de iniciativas destinadas a racionalizar a operação e ao mesmo tempo aumentar as vendas. Mediante o estabelecimento de objetivos pessoais em matéria de excelência de entrega de resultados, a equipe se tornou mais empenhada e concentrada. A nível de loja, o Programa de Excelência, que incluiu alguns indicadores de performance e nível de atendimento, tem entregado melhores serviços aos consumidores e melhorou a performance das lojas. Algumas das iniciativas mais importantes foram:

- **Melhora da relação custo-benefício:** A fim de superar o impacto negativo da inflação e da desvalorização monetária sobre a percepção do preço dos produtos, a equipe brasileira se esforçou junto com fornecedores e parceiros comerciais no sentido de desenvolver estratégias e promoções específicas para estimular e aumentar

as vendas, estabelecendo ao mesmo tempo um monitoramento constante do mercado local, de modo a assegurar a competitividade dos produtos em oferta. Desde maio, a equipe do Brasil está realizando uma campanha „Melhor Preço Garantido“ em todos os meios de comunicação digital e em loja, para dar mais confiança aos clientes que compram em lojas duty-free. Garantindo o reembolso total se o cliente conseguir encontrar um preço melhor no mercado local ou em qualquer outra loja duty-free, nós conseguimos melhorar a percepção do preço dos produtos que vendemos. Isso é bem evidente nas últimas pesquisas locais com clientes, que revelam os melhores resultados da história em termos de percepção de preços.

- **Dufry RED:** Este programa de fidelização de clientes contribuiu para um aumento do gasto por cliente, facilitando também a prestação de um melhor serviço ao cliente, ao conceder aos participantes vantagens especiais, como descontos e presentes exclusivos. Em menos de dois anos, o Brasil conseguiu aumentar em seis vezes o número de usuários (que excede atualmente os 60 000 membros), e as vendas para membros do Dufry RED representam cerca de 7 % das receitas do duty-free no Brasil.
- **Programa de reservas:** O programa de reservas (também conhecido como «reserve & retire», que é o nome comercial do serviço) foi outra iniciativa decisiva. No Brasil, as reservas são responsáveis por um percentual de um dígito das vendas duty free. No entanto, ficou provado que elas ajudam a aumentar o gasto por cliente, uma vez que este pode planejar antecipadamente suas compras, incentivando-o a comprar ainda mais nas lojas das chegadas. As ambiciosas campanhas de marketing eletrônico e nas mídias sociais atraem mais visitas ao site de reservas, que espera-se que seja acessado por 500 000 clientes ao mês.
- **Olimpiadas do Rio:** Embora os Jogos Olímpicos e Paralímpicos tenham decorrido entre agosto e meados de setembro, a venda de produtos oficiais Rio 2016 começou um ano antes nas lojas Dufry. A parceria com parceiros comerciais, fornecedores e o Comitê Olímpico, junto com a experiência compartilhada pela World Duty Free, decorrente de sua presença nos Jogos Olímpicos de Londres em 2012, permitiram à empresa excelentes resultados, tanto durante o período dos jogos quanto nos meses seguintes. Pode-se dizer que, do seu jeito, a Dufry conquistou também um lugar no pódio com uma medalha de ouro, uma vez que as vendas voltaram a aumentar depois de vários meses, com um fantástico desempenho em agosto que se repetiu seguidamente mês após mês.

Aproveitando as oportunidades quando elas surgem

A lição a aprender é que mesmo nos tempos mais turbulentos podem surgir boas oportunidades. Prova disso é que ao longo dos últimos meses, graças ao reforço de nossas parcerias de muitos anos com os parceiros comerciais, nossos contratos nos aeroportos do Rio e São Paulo foram prolongados. Essas extensões incluíram também um aumento do espaço de varejo o que permitira à Dufry ampliar seus principais conceitos duty-paid, Dufry Shopping e Hudson.

Resumindo, a operação do Brasil está hoje incomparavelmente mais bem preparada para aguentar e alavancar o negócio quando a situação econômica melhorar. Em termos de resultados, os números mais recentes mostram uma tendência constante de aumento das vendas e desempenho positivo.

Herói local

Bruna Meirelles, Gerente de Vendas da Categoria Moda, Relógios & Acessórios

Depois de 3 anos na Dufry, Bruna provou já seu empenho e paixão por seu trabalho. Ela se juntou à equipe no Rio de Janeiro para ajudar a desenvolver



Bruna Meirelles, Gerente de Vendas de Categoria.

as lojas de marca nacionais antes dos Jogos Olímpicos, pois tinha experiência anterior, tendo trabalhado em nossas lojas no Aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. Seu engajamento foi essencial para nos ajudar a cumprir nossos objetivos. Com cerca de 8 000 transações em um único dia no aeroporto do Galeão,

no Rio, Bruna contribuiu para alguns dos recordes mais impressionantes das nossas operações no Brasil. Em sua vida pessoal, Bruna gosta de uma boa música durante suas sessões de corrida na praia. Até agora, sua estadia no Rio de Janeiro e a participação nos Jogos Olímpicos foram uma combinação perfeita! ■

Argentina



Motivação dos clientes por meio de promoções fantásticas

por Jorge Muñiz

Com mais de 40 anos de experiência, a Duty Free Shop é a pioneira do varejo de viagem na Argentina. Adquirida pela Dufry em 2011, ela opera 13 lojas em cinco aeroportos das principais cidades argentinas e emprega mais de 850 colaboradores.

Sua principal loja com mais de 3 000 m², se encontra no Aeroporto Internacional Ministro Pistarini – popularmente conhecido como Aeroporto Internacional de Ezeiza – em Buenos Aires. Este aeroporto, com um perfil de passageiros mais orientado para o lazer, recebe sobretudo voos domésticos. A Duty Free Shop também opera um espaço de varejo de 1 430 m² no outro aeroporto de Buenos Aires – Aeroporto Jorge Newbery – com um perfil de passageiro mais equilibrado em termos de negócios e lazer. Os argentinos constituem aqui o principal grupo de passageiros, seguidos pelos brasileiros e pelos chilenos.

Privilegiando as promoções espetaculares

A equipe argentina pôs em prática três tipos de ações criativas destinadas a dar resposta à inesperada desvalorização da moeda e à redução da competitividade da oferta duty-free resultante da alteração da legislação na Argentina:

- Ajuste de preços – que implicou duras negociações com os fornecedores nacionais e internacionais – conseguindo em média uma redução de dois dígitos nos preços nas categorias básicas de produtos de beleza, comidas, bebidas alcoólicas e destiladas e eletrônicos. Além disso, foi introduzida uma garantia de economia de 30 % em relação aos preços do mercado local em uma seleção de artigos sensíveis ao preço, para ajudar a assegurar a percepção da relação custo-benefício de nossos produtos.
- Promoções com base no volume (pague 2 leve 3; 25 % de desconto na segunda compra) nos produtos mais vendidos; descontos agressivos de até 20 % em produtos selecionados; vouchers VIP em condições mais acessíveis (para compras acima de 150 USD); 10 % de desconto em reservas na Internet; e muitas outras ações comerciais para estimular as vendas.
- Serviços de valor agregado, incluindo o «Duty Free Locker» («compre e retire»), oferecendo 10 % de desconto em compras superiores a 300 USD e a possibilidade de retirar as compras no regresso. Um aumento também no número de parcerias com bancos e instituições financeiras para

financiamento de compras com juros de 0 % em pagamentos até 12 meses.

Lições bem aprendidas

Além do papel do excelente serviço prestado por nosso pessoal para conquistar e manter clientes, três importantes lições foram aprendidas na Argentina. Primeira: perante acontecimentos inesperados, é importante reagir rapidamente às alterações do perfil dos clientes mediante políticas de produtos e preços personalizadas, prestando especial atenção às promoções poderosas e efetivas. Segunda: a extrema importância de uma comunicação simples e direta com o cliente no ponto de venda como modo de influenciar sua decisão de compra. Terceira: as medidas para incentivar a compra, como a opção «compre e retire», a maior facilidade de financiamento ou os descontos em segundas compras, se revelaram muito positivos para incentivar os clientes a comprar.

Heróis locais

Esses são apenas alguns exemplos de desempenhos de alto nível em nossa operação na Argentina, que nos ajudaram a enfrentar a situação:

Carolina Prada, Gerente da Categoria Produtos de Beleza

Com mais de 15 anos nesse ramo, Carolina, mãe de dois filhos e uma apreciadora de tênis e de compras, contribuiu para a renovação de nossa oferta de produtos de beleza, introduzindo novos produtos e marcas de acordo com as solicitações dos clientes, racionalizando as dimensões do portfólio de produtos e melhorando o orçamento para compras.



Carolina Prada, Gerente da Categoria Produtos de Beleza.

Leticia Scarfatti, Assistente de Vendas no Aeroporto de Ezeiza
Leticia trabalha na

empresa há mais de 13 anos. Ela gosta de viajar, da natureza e sobretudo de seu netinho de seis anos. Leticia tem sido um exemplo e uma inspiração para o resto do pessoal de Ezeiza, conseguindo excelentes resultados, revelando



Leticia Scarfatti, Assistente de Vendas.

um verdadeiro espírito de equipe, apoiando seus colegas e demonstrando capacidade de iniciativa e uma vontade constante de melhorar.

Edith Navone, Primeira Assistente de Apoio ao Cliente

Depois de 37 anos na Duty Free Shops, Edith é um exemplo de verdadeira dedicação à empresa. Ela se orgulha de seu trabalho e se sente parte integrante do próprio aeroporto. Ela é responsável pela



Edith Navone, Primeira Assistente de Apoio ao Cliente.

assistência a nossos clientes VIP e passageiros frequentes. Seu caráter carismático a tornou uma instituição dentro da empresa. Trata-se de uma pessoa muito social, que aprecia um bom filme e adora viajar. ■



Loja da Dufry na Argentina.



O legado da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos

O acontecimento do ano já faz parte do passado! Os Jogos da XXXI Olimpíada mostraram ao mundo que os brasileiros são capazes de prestar um bom serviço, mesmo em situações política e economicamente difíceis. A Dufry, que foi o varejista de aeroporto oficial dos Jogos Olímpicos do Rio 2016, também desempenhou seu papel, criando ambientes de varejo de «ClasseMundial» nos aeroportos e apresentando lojas dedicadas às Olimpíadas. Agora que os Jogos terminaram, o importante é o legado que eles nos deixaram. Para a Dufry, esse legado é importante em termos de experiência, know-how e criação de lojas inovadoras em relação ao futuro de nosso setor.

por Jorge Muñiz

Os Jogos Olímpicos do Rio deixaram para trás muitas histórias. Eles foram os primeiros Jogos na América Latina desde o México 1986 e o mundo viu o nadador Michael Phelps ganhar (uma vez mais) cinco medalhas de ouro (e uma de prata), o legendário corredor jamaicano Usain Bolt ganhar três medalhas de ouro e estrelas em ascensão, como Simone Biles na ginástica, conquistar quatro medalhas de ouro e uma de bronze. De um ponto de vista puramente esportivo, podemos, sem dúvida, dizer que os Jogos Olímpicos do Rio 2016 foram um sucesso extraordinário, batendo quase 100 recordes mundiais e olímpicos. Do ponto de vista organizacional, o Brasil demonstrou pela segunda vez

em dois anos que pode organizar com sucesso eventos esportivos de dimensão internacional. E, embora tenha havido alguma controvérsia durante a fase de preparação, os Jogos decorreram tranquilamente, apesar da grave crise política e econômica que o país está atravessando.

O Rio é também a sede de uma das maiores operações em aeroportos da Dufry. Assim, de certo modo, foram também as Olimpíadas Dufry. Tanto a Copa do Mundo da FIFA em 2014 como estes Jogos em 2016 impulsionaram grandes mudanças nos maiores aeroportos do Brasil, que aumentaram e modernizaram sua infraestrutura. Por outro lado, o processo de privatização dos aeroportos, iniciado em 2012, introduziu

uma nova perspectiva em relação à competitividade dos aeroportos e à geração de receitas, que, por sua vez, contribuiu para o aumento da relevância das atividades comerciais.

Estes dois elementos criaram uma grande plataforma sobre a qual a Dufry pôde executar a remodelação da maior parte de suas lojas de acordo com os mais elevados padrões e a introdução de novos conceitos de grande sucesso, como a Dufry Shopping e a Hudson.

Na qualidade de varejista oficial dos Jogos Olímpicos Rio 2016, a Dufry abriu 18 lojas Rio 2016 e três lojas no conceito de «loja na loja», que funcionaram até o final dos Jogos Paralímpicos em setembro. Além disso, a Dufry criou uma área dedicada para produtos dos Jogos Olímpicos em todas as suas lojas Duty Free,

Dufry Shopping e Hudson, em um total de 50 pontos de venda. O conceito de loja Rio 2016 não foi limitado ao Rio. Ele foi introduzido em sete outras cidades no Brasil, incluindo São Paulo e Brasília.

A abertura destas lojas específicas foi acompanhada por extensos planos de marketing e comunicação, com várias ações e promoções nos principais aeroportos. O desempenho de vendas decorreu de acordo com as expectativas da empresa. Mas o que realmente importa é o legado destes eventos. A remodelação total de nossas operações brasileiras e maior importância atribuída à qualidade do serviço e à especialização permitiram à Dufry demonstrar com sucesso as suas capacidades como varejista de «ClasseMundial», apresentando ao mundo uma visão do que será no futuro o varejo de viagem. ■

Divisions 

D2 Nova campanha da ONU com o aeroporto de Genebra e a Dufry

As Nações Unidas, o Aeroporto Internacional de Genebra e a Dufry, representada por sua loja no aeroporto de Genebra, uniram esforços para divulgar os 17 «Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)», também conhecidos como «Objetivos Globais», com uma nova campanha intitulada #YouNeedToKnow (#VocêPrecisaSaber).

Os viajantes que chegam em novembro ao aeroporto de Genebra estão sendo recebidos por uma promoção dos «Objetivos Globais» ocupando toda uma parede e um apelo para que façam a sua parte para alcançá-los em 2030.

Os elementos visuais da campanha, instalados logo à saída da loja de duty-free, lembram aos visitantes que não haverá uma segunda oportunidade para salvar o planeta para as gerações futuras. Eles são convidados a se mobilizarem em torno dos «Objetivos Globais» e a pensarem em como libertar o mundo da pobreza, providenciar uma educação de qualidade, garantir a igualdade de gênero e promover o crescimento econômico, entre os muitos desafios que o planeta tem de enfrentar urgentemente.

De acordo com as Nações Unidas, é essencial informar dois bilhões de pessoas acerca dos «Objetivos Globais» até ao final de 2017, para que eles possam ser alcançados ao longo dos 14 anos seguintes. A campanha incentiva as pessoas a espalharem a mensagem nas mídias sociais usando a hashtag #YouNeedToKnow.

«Na qualidade de líder de varejo em aeroportos em todo o mundo, a Dufry se encontra no centro da conectividade global», diz o Diretor Presidente, Julián Díaz. «Nós temos todo o prazer em colaborar com a ONU e a comunidade internacional de Genebra em sua ambição de levar os 17 objetivos a dois bilhões de pessoas, a fim de garantir um futuro sustentável para todos.»

Por seu lado, o Diretor Geral do aeroporto de Genebra, André Schneider, afirma: «O aeroporto de Genebra, como porta de entrada internacional da Genebra e da ONU, tem um papel especial a desempenhar apresentando um exemplo de desenvolvimento sustentável no contexto do aeroporto e do tráfego aéreo.»

A campanha #YouNeedToKnow estará presente no aeroporto até ao final de novembro. Os viajantes poderão também obter figurinhas adesivas na loja duty free com a frase *It all starts with you. What can you do to help achieve the #globalgoals?* («tudo começa com você. O que você pode fazer para ajudar a atingir os objetivos globais?») e *The clock is ticking. Only one chance to save our planet* («Os ponteiros do relógio não param. Somente uma oportunidade para salvar nosso planeta»). ■

Os campeões da marca Dufry

Missão, visão e valores são o coração de qualquer empresa. Ao longo dos últimos anos o negócio da Dufry evoluiu significativamente e com a aquisição de novas empresas o número de colaboradores aumentou consideravelmente. Como resultado deste crescimento, foram introduzidos novos valores empresariais harmonizados, de modo a integrar no Grupo Dufry as melhores práticas das diferentes empresas.



Campeões de Marca na sede, em Basileia, Suíça: Mike Harrington, Ian Foster, Stephen Kenyon, Maria Rosa Benavides, Ana Carolina Tapia, Steven Lazarus, Christian Lüthi, Sandra Sareen.

por Magdalena Borowiec

Em junho de 2016 foi criada uma equipe central de Campeões dos Valores de Marca em cada uma das divisões. A missão de cada uma dessas equipes é a promoção e sensibilização para os nossos valores em todo o globo. Os Campeões dos Valores de Marca são pessoas extremamente entusiasmadas, que conhecem a empresa extremamente bem e são também extremamente bem conhecidos por seus colegas.

Há muitos Campeões dos Valores de Marca em numerosas localidades e todos eles são apoiados e representados por seus colegas do RH da divisão:

- Na Sede mundial da Dufry há 11 Campeões no total, representados por Stephen Kenyon
- Na Divisão 1 há 21 campeões no total, representados por Anna Kanari
- Na Divisão 2 há 28 campeões no total, representados por Alex Sheppard
- Na Divisão 3 há 21 campeões no total, representados por Kevin Siu
- Na Divisão 4 há 48 campeões no total, representados por Maddie Moreno
- Na Divisão 5 há 32 campeões no total, representados por Sadaf Choudhry



Campeões de Marca em Madri, Espanha.



Campeões da marca em Londres, Reino Unido.

Uma das funções dos Campeões é desenvolver iniciativas que nos lembrem como os valores da Dufry podem ser integrados em nosso trabalho cotidiano. Várias iniciativas já foram implantadas em todas as localidades em que a Dufry opera.



Campeões da marca no Kuwait.

Essas atividades incluíram sessões de «almoço & aprenda» no Kuwait e em Madri, que proporcionaram uma oportunidade para falar sobre valores enquanto relaxavam compartilhando uma pizza. Na Bulgária e na República Dominicana os campeões organizaram quizzes e jogos relacionados com os valores. Na Turquia, foi introduzido um programa de reconhecimento para premiar a cada mês o colaborador que melhor representou os valores. Houve ainda encontros no Aeroporto JFK em Nova Iorque promovendo discussões sobre colaboração e trabalho de equipe. O testemunho de um dos parti-

cipantes mostra bem a eficácia desses encontros: «Nós reconhecemos que, após a introdução dos valores da marca, foi desencadeada uma discussão sobre o modo como todos os departamentos (estoque, loja, escritórios e RH) podem efetivamente trabalhar em conjunto para um objetivo comum e como resultado estamos agora vendo os departamentos realmente se coordenando uns com os outros», afirmou Stephen Fortune, Gerente de Atendimento ao Cliente.



Campeões de Marca na República Dominicana.

Os Campeões de Marca estão espalhando a palavra e continuam lançando várias iniciativas. Esta é uma época ideal para compartilharmos nossos valores, por isso esteja atento pois haverá muito mais atividades em alguma localidade perto de você. ■



Campeões de Marca no Aeroporto JFK, Nova Iorque, EUA.



A equipe do depósito em Porto Rico



Mais de 3 000 m² de espaço de varejo dedicados à cultura peruana

A loja duty free walk-through remodelada no Aeroporto Internacional Jorge Chávez, em Lima, proporciona um ambiente de compras impressionante. Os clientes são conduzidos a um espaço curvo que apresenta «uma mistura complexa de reflexos e imagens, representando o caráter dinâmico e em constante mutação da cidade de Lima». O teto e o assoalho criam um fluxo através da loja, tornando-a convidativa e espaçosa. A área chamada de «Pensando no Peru» promove a cultura e o patrimônio local, com seu design

e materiais únicos. Uma treliça colorida no teto evoca os tecidos tradicionais peruanos, que os turistas conhecem ao visitar o país.

Os clientes podem escolher entre 15 novas marcas, incluindo Tom Ford, cosméticos Givenchy, Urban Decay, Viktor & Rolf, maquiagem Giorgio Armani e Polaroid. Sete dessas marcas não estão disponíveis no mercado local atualmente, o que torna nossas lojas ainda mais convidativas. ■