

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 23
Junho 2017



 Implementando
nosso projeto de
estratégia **2**

 Digital com o Disney
Institute **12**

 Jordi Martín-
Consuegra, Chief
Resources Officer **14**

Início positivo em 2017

por Julián Díaz

2017 começou de forma muito positiva para a Dufry, pois conseguimos atrair mais clientes para nossas lojas e aumentamos nossas vendas. Esse desenvolvimento positivo se reflete no resultado do crescimento orgânico do primeiro trimestre, que aumentou 7,2 %. A vasta maioria de nossas operações em todas as divisões contribuiu para esse sucesso, com operações importantes mantendo seu desempenho positivo e algumas localidades importantes, como a Rússia, o Brasil e a Turquia aumentando consideravelmente suas vendas.

Os resultados positivos do primeiro trimestre de 2017, com um aumento de 4,7 % da receita líquida para 1 706,8 milhões de CHF, mostram que nós não só aumentamos as vendas como também nos tornamos mais rentáveis. Graças às sinergias da World Duty Free (WDF), nossa margem bruta aumentou para 59,6 % e a margem EBITDA cresceu para 9,1%, o que corresponde a um EBITDA de 154,7 milhões de CHF.

Estendendo e expandindo nosso negócio com sucesso

Nós ganhamos um número importante de novas concessões em 2016 e continuamos expandindo com êxito nossas operações no primeiro trimestre de 2017, adicionando novas localidades. A nova concessão no Aeroporto de Bogotá, na Colômbia, com uma área de vendas de 2 200 m², representa para nós um novo mercado na América do Sul e significa que agora estamos presentes em quase todo o subcontinente. Uma outra história de sucesso foi escrita pela Hudson, com a abertura de oito lojas no Aeroporto de Chengdu, na China, o quarto hub mais importante do país em termos de tráfego, recebendo por ano 44 milhões de passageiros. No âmbito



de nossa estratégia para aumentar nosso negócio em navios de cruzeiro, nós assinamos também um novo acordo com o Grupo Pullmantur para operar quase 2 000 m² de área de vendas em quatro navios até 2022. Finalmente, nós também acrescentamos uma loja duty free no Terminal 2 do Aeroporto da Cidade do México com 400 m² de área de vendas. As operações da Dufry agora contam com cerca de 30 lojas no aeroporto mais movimentado da América Latina, que recebeu 41 milhões de passageiros em 2016, dos quais 14 milhões eram passageiros internacionais.

Além de garantir novos contratos, é igualmente importante manter e ampliar as concessões existentes, para assegurar o futuro da empresa. A renovação mais importante de 2017, até agora, foi a extensão por 30 anos do contrato que assinamos com a Fraport para 14 aeroportos gregos, que inclui um aumento da área de vendas dos atuais 5 000 m² para 12 000 m². Além disso, estendemos também dois contratos no Reino Unido, tendo estendido com sucesso nossa concessão de Jersey por 10 anos e renovado por mais oito anos nosso contrato com o Aeroporto John Lennon em Liverpool.

Inprint

Editor: DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel Switzerland

Equipe Editorial da Sede: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Jordi Martín-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 **Linguas publicadas:** inglês, francês, italiano, espanhol e português

emagazine.dufry.com
dufry.com

Divisões **3**

Gente **6, 14**

WorldClass **8**

História Principal **12**

Loja Favorita **16**

Foco no cliente e interação com o cliente

Na principal matéria dessa edição, discutimos como a Dufry embarcou em um novo e fascinante projeto para transformar o modo como interagimos com os clientes finais, com o objetivo de tornar um bom serviço um serviço excelente. Recorrendo a um especialista no setor, o Disney Institute, nós estamos definindo uma nova cultura de serviço, tanto no nível interno quanto no externo, que permitirá à Dufry impulsionar o crescimento orgânico, transformando nosso serviço ao cliente a nível global. Em dezembro de 2016 nós conduzimos uma pesquisa especificamente destinada a identificar os pontos fortes e os pontos fracos de nosso atual serviço ao cliente e começamos agora a trabalhar com o Disney Institute para definir as principais oportunidades para melhorar o serviço interno e externo. Nesse momento, estamos configurando a organização interna para a execução deste projeto e selecionaremos em breve localidades piloto para começar a explorar as descobertas a nível de loja.

A Estratégia Digital está nascendo

Nessa edição também abordamos a digitalização ou o e-Motion, nossa estratégia para agrupar diversas iniciativas que combinam tecnologias de ponta e comunicação com o cliente final. A Dufry pretende estar presente em todas as etapas da viagem do cliente, aumentar os «pontos de contato» com os passageiros e melhorar sua experiência de compras. No âmbito do «e-Motion», o lançamento das Lojas da Nova Geração (LNG) da Dufry é talvez a iniciativa que mais chame a atenção. Recentemente nós abrimos a primeira Loja de Nova Geração em Melbourne, na Austrália e, em breve, iremos inaugurar a próxima no Terminal 4 do Aeroporto de Madri Barajas, que será apresentada em maiores detalhes na próxima edição da Mundo Dufry. Por enquanto, veja nas próximas páginas como iremos encantar nossos clientes a partir de agora. ■

D1 Acordo por 30 anos com a Fraport, na Grécia

A Dufry assinou com a Fraport Grécia um acordo para a operação exclusiva das atividades de varejo na área restrita de 14 aeroportos gregos. O acordo de 30 anos também prevê uma importante expansão da área de vendas, que irá mais do que duplicar o espaço atual de 5.000 m² para mais de 12.000 m². Como parte do

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.



Uma das lojas da Hellenic Duty Free em Atenas.

acordo, a Hellenic Duty Free Shops continuará suas operações nos 14 aeroportos por mais 30 anos. O contrato também prevê a adição de um espaço considerável nas áreas comuns dos aeroportos. A extensão e a melhoria das áreas de venda estão programadas para começar em 2017 e terminar em 2021. ■

D1 Madri Duty Free: Patrocinador oficial do Open Mutua Madrid 2017

Pelo segundo ano consecutivo, a Madri Duty Free, as lojas duty-free no Aeroporto Adolfo Suárez - Barajas, em Madri, apoiaram o emblemático torneio de tênis da cidade, como patrocinador oficial do Open Mutua Madrid 2017. O evento teve lugar no estádio esportivo Caja Mágica, entre 5 e 14 de maio de 2017. Alguns dos melhores tenistas do mundo, como Andy Murray, Venus Williams, Novak Djokovic, Garbiñe Muguruza, Stan Wawrinka, Angelique Kerber e Rafael Nadal, encontraram-se em Madri no torneio que assistiu à vitória de Rafael Nadal e Simona Halep como campeões de 2017.



Rafael Nadal durante uma das partidas MMO.

O patrocínio incluiu propagandas durante o torneio, destinadas a promover o programa «Dufry RED» na Espanha, e fiscais de linha vestidos com o uniforme da Madri Duty Free, com seus boxes ostentando o logotipo da Madri Duty Free. As lojas do aeroporto também cele-

braram o Mutua Madrid Open, oferecendo uma série de atividades que permitiram aos passageiros desfrutar do evento a partir de Barajas.

Como uma outra ação promocional, Lara Arruabarrena, uma tenista da WTA (Associação Feminina de Tênis), trabalhou durante um dia como assistente de vendas em uma das lojas de Madri. Usando seu uniforme de tenista, Lara interagiu com os clientes e ajudou-os a encontrar os produtos adequados. Uma equipe de gravação registrou tudo, usando uma câmera escondida. Os rostos surpresos dos clientes ao descobrirem que sua assistente era a Lara são simplesmente impagáveis.

Esse patrocínio serviu também para reforçar a ligação com os seguidores da Spain Duty Free nas mídias sociais, que puderam ganhar ingressos para os jogos durante os 10 dias do torneio. ■

D2 Aeroporto de Liverpool – Renovação do contrato na famosa cidade dos «Beatles» por mais 8 anos

A Dufry assinou um acordo para renovar e estender seu contrato para a operação da principal loja duty-free do Aeroporto John Lennon, em Liverpool, por mais 8 anos. A Dufry atualmente opera a loja principal de 730 m², localizada no andar superior da área de varejo do saguão de embarques, e uma loja express, no andar inferior. O acordo prevê também uma área de vendas adicional, aumentando a área da loja para 820 m² e permitindo à Dufry melhorar ainda mais a experiência de compras.

Depois desta renovação, a Dufry irá reformar sua área principal de varejo com um design inovador, refletindo as últimas tendências na área do varejo de viagem. Com o novo e atraente layout, a Dufry irá expandir a variedade de produtos existente, oferecendo várias marcas novas nas categorias principais, como Perfumes e Cosméticos, Vinhos e Bebidas Destiladas e Comestíveis, de modo a atender às diferentes necessidades dos passageiros britânicos e internacionais.

O Aeroporto de Liverpool é um aeroporto internacional que serve o noroeste da Inglaterra, representando a principal porta de saída para passageiros que viajam para vários destinos europeus, como a Espanha, a Irlanda, a França e Portugal. É considerado como um dos principais aeroportos do Reino Unido, recebendo cerca de três milhões de passageiros por ano, e constitui por si só um importante destino turístico e de negócios. ■

D2 Prêmio «Varejista de Viagem do Ano» do Ícones do Uísque

As lojas World of Whiskies de Edimburgo e de Glasgow ganharam, pelo segundo ano consecutivo, o Prêmio «Varejista de Viagem do Ano» do Ícones do Uísque da Escócia, na categoria Escócia. A loja World of Whiskies do Aeroporto de Heathrow, em Londres, foi também nomeada «Varejista de Viagem do Ano» na categoria Resto do Mundo.



Lojas da World of Whiskies em Edimburgo.

A World of Whiskies foi fundada em 1992 e propõe-se a oferecer uísques de qualidade de todo o mundo. As lojas dispõem de uma vasta coleção de mais de 300 uísques selecionados por especialistas, com pessoal treinado para proporcionar uma experiência de compras excepcional nas lojas. A Dufry possui atualmente sete lojas World of Whiskies em todo o Reino Unido.

David de Miguel, Diretor Global de Bebidas Alcoólicas, comentou: «Nós estamos muito satisfeitos por este reconhecimento por parte de uma referência no mundo do uísque. A World of Whiskies é uma marca que continua funcionando muito bem para a Dufry e se tornou umas de nossas lojas especializadas mais populares ao longo dos anos. Nós esperamos continuar dando aos passageiros de todos os cantos do mundo uma experiência fantástica e autêntica durante muitos anos». ■

D4 Nova concessão confirma liderança no México

A Dufry ganhou um contrato de concessão para operar uma loja duty-free com 400 m² de área de vendas, no Terminal 2 do Aeroporto da Cidade do México. Essa loja se junta às operações já existentes no aeroporto, totalizando quase 30 lojas, apresentando todas as variedades dos conceitos de loja da Dufry: lojas de varejo de viagem em geral,

lojas de grife, lojas especializadas e lojas de conveniência. O aeroporto da Cidade do México é o mais movimentado da América Latina e recebeu 41 milhões de passageiros em 2016, dos quais 14 milhões eram viajantes internacionais. ■

D4 Novo acordo com o grupo Pullmantur, operador de navios de cruzeiro

A Dufry assinou um novo acordo com o grupo Pullmantur, operador de navios de cruzeiro sediado em Madri, na Espanha, com mais de 15 anos de experiência no setor. A Dufry irá operar cerca de 2 000 m² de área de vendas, distribuídas por 4 navios até 2022. As principais rotas incluem algumas das mais importantes regiões em termos de turismo: o Mediterrâneo, os mares do norte da Europa, o Caribe, a costa do Brasil e as Ilhas Canárias. As lojas irão oferecer uma vasta gama de produtos de diferentes categorias, como bebidas, fumos, perfumes, cosméticos e comestíveis, bem como joias, relógios, artigos de moda, acessórios e óculos de sol. ■

D4 Reconhecimento como «Melhores Locais de Trabalho 2017» do Sul da Flórida

A Dufry América foi selecionada como um dos melhores locais de trabalho para 2017 – pelo terceiro ano consecutivo foi incluída na lista de preferências dos colaboradores. A cerimônia de entrega dos prêmios aconteceu em abril, no Marriott Coral Springs Hotel, Golf Club & Convention Center. A política de benefícios da Dufry, as perspectivas de crescimento na carreira e a filosofia da empresa foram elogiadas por seus colaboradores. A empresa ficou em sétimo lugar como melhor empregador de médio porte (125-399 colaboradores) para se trabalhar na região.

A lista compilada pela empresa de mídia Sun Sentinel Group e pela empresa de pesquisas Workplace Dynamics, é o resultado de extensivas pesquisas com colaboradores em todo o sul da Flórida. Ela destaca 65 locais de trabalho cujos colaboradores manifestaram um nível significativo de confiança em seus líderes, no gerenciamento de suas empresas e apreço pelo modo como são tratados.

Marcus Griffin, Diretor de Recursos Humanos para a América Latina, comentou: «Ao longo dos três últimos



A equipe de Miami celebrando seu reconhecimento como «Melhores locais de trabalho 2017».

anos, a equipe da Dufry América trabalhou incansavelmente em todos os níveis para criar uma cultura excepcional, baseada em uma máxima bem simples de J. Willard Marriott: «Você toma conta de seu pessoal, eles tomam conta de nossos clientes e o resto toma conta de si mesmo». Nosso êxito no programa «Melhores locais de trabalho 2017» tem um impacto tanto interno como externo. Internamente, nossos colaboradores vêm trabalhar sabendo não só que estão trabalhando em uma das melhores empresas da



região, como também que eles são guardiões de uma cultura especial e desempenham seu papel dia após dia. No nível externo, esse êxito traz um impulso extra à nossa marca e slogan de «WorldClass, WorldWide». Quando recrutamos pessoal novo, nós podemos falar sobre nosso companheirismo, nossos benefícios, nossa responsabilidade social perante a comunidade, nossos eventos divertidos e nosso ambiente centrado nos resultados. O fato de sermos capazes de demonstrar que tudo o que dissemos foi confirmado por uma organização exterior independente e transparente constitui uma mensagem realmente poderosa. ■

Título: A Categoria de Luxo – uma mistura de glamour e de tendências

Desde 1 de novembro de 2016, Manuela Facheris, Diretora Global de Gerenciamento de Moda e Luxo, lidera uma forte equipe de compras em três continentes, com localidades na Suíça, Espanha, Reino Unido, Brasil, Hong Kong, China e EUA. Saiba o que Manuela pensa sobre o desenvolvimento futuro da categoria Luxo.

por Lubna Haj Issa

Você está trabalhando para a empresa há 23 anos e a nomeação para um cargo de direção é a coroação de sua carreira - até agora. Quais foram os marcos de sua evolução profissional?

Eu tinha 19 anos quando entrei para a empresa com um contrato temporário e aprendi tudo a partir do zero. Durante os primeiros nove anos, eu desempenhei diversas funções no departamento de Banco de Dados e Logística e em 2003 passei para o departamento de Compras, como Diretora Global de Alimentação e Brinquedos. Sempre fui extremamente dedicada às minhas funções. Tenho orgulho de ter estado presente quando a Dufry foi criada e de ter participado no processo de mudança pelo qual a empresa passou com suas numerosas aquisições ao longo dos anos. Sentia que estava trabalhando em uma Dufry diferente a cada ano, mas sem nunca abandonar a origem do Grupo. Em 2016 me ofereceram a chance de liderar a categoria de Luxo, o que foi para mim tanto uma promoção como uma grande oportunidade. No início, fiquei muito emocionada por deixar a categoria de Alimentação e toda a equipe, mas também tinha certeza de que iria me apaixonar pela categoria Luxo. É uma grande oportunidade para aprender muitas coisas novas e continuar crescendo e me desenvolvendo.

Quais são as principais tarefas e desafios de sua nova posição?

Seguindo as novas diretrizes para converter as categorias Luxo, Moda, Óculos de Sol, Relógios, Joalheria e Acessórios em categorias BÁSICAS – trabalhando com elas de uma forma central e global em termos de estratégia, sessões de compras, dados importantes e encomendas – uma das minhas primeiras tarefas principais quando assumi este cargo foi desenhar e criar a estrutura global que foi implementada no final de 2016. Atualmente, temos na estrutura global um grande número de pessoas muito dedicadas e profissionais que apoiam com vontade e paixão esse importante processo de mudança, de globalização e



Manuela Facheris, Diretora Global de Gerenciamento de Categoria para Moda & Luxo.

centralização. Apesar de alguns obstáculos e desafios – que fazem parte de um processo como esse e os quais temos que superar diariamente – dizemos sempre que é importante acreditar que vamos conseguir e que temos certeza disso! É por essa razão que estamos promovendo uma campanha intensiva de relacionamento com nossos fornecedores. Visitamos e encontramos-nos com essas empresas e apresenta-

mos a Dufry como líder do varejo de viagem, evidenciando as vantagens que essa parceria pode oferecer a ambas as partes. Trata-se de um importante processo de mudança e como em qualquer processo de mudança – especialmente dessa dimensão – ele vai precisar de tempo.

Como é essa nova estrutura global?

A nova estrutura se baseia em três pilares. O primeiro pilar é constituído pelos Diretores Globais de Categorias, que definimos como, responsáveis pelo gerenciamento das marcas nas seguintes três subcategorias: 1. Moda, Bolsas e Acessórios de Viagem; 2. Luxo e Moda; 3. Relógios, Joias, Acessórios e Óculos de Sol. O segundo pilar é a equipe de Planejamento e Preços, que consideramos como o cerne da estrutura, uma vez que são responsáveis pelos orçamentos e pelo índice «aberto para compras». O terceiro pilar inclui os Diretores Globais de Mercado, que são a voz de nossos mercados e operações e, portanto, os responsáveis pelos mercados na estrutura global.

O que há de tão especial na categoria Luxo, que representou 12 % das vendas da Dufry em 2016?

O mercado de luxo é altamente competitivo e, portanto, é crucial para qualquer operação ter em seu estoque a variedade correta de marcas, de acordo com o perfil de consumidor identificado. É importante trabalhar em conjunto com nossas equipes de divisão e locais, de modo a acompanhar as constantes mudanças do mercado. É igualmente importante gerenciar as expectativas na hora de elaborar as listas de marcas, uma vez que para isso são elementos essenciais o ambiente de aeroporto, os mercados adjacentes, o número de passageiros e as vendas esperadas. Muitas pessoas têm uma opinião própria sobre o que consideram ser glamoroso e na moda, mas essas ideias nem sempre podem ser convertidas em realidade. Por isso, o cliente é e continuará sendo nossa mais importante referência. A expansão das categorias está muito ligada a propostas para entrar em novos mercados e abrir novas lojas e, uma vez que os aeroportos tendem a contatar diretamente as marcas, são essenciais as negociações com os fornecedores para estabelecerem parcerias e cooperarem com a Dufry.

A categoria Luxo é bastante volátil, uma vez que ela é sensível a fatores políticos e econômicos – por exemplo, assistimos a uma queda dos consumidores russos e chineses, que são conhecidos como os principais compradores de artigos de luxo. O que você faz para minimizar o risco?

Nós adotamos uma estratégia de apresentar uma variedade sortida, com marcas internacionalmente famosas e outras menos conhecidas – as chamadas “estrelas em ascensão”. É muito importante estarmos em linha com as tendências definidas pelos formadores de opinião e pessoas influentes. As marcas de luxo estão incluindo cada vez mais em sua oferta

linhas de produtos mais acessíveis, destinadas a clientes com menor poder de compra.

Seu ambiente é agora o mundo do luxo e do glamour. Quão glamoroso é seu trabalho diário?

Eu sempre me interessei por moda, beleza e luxo como estilo de vida, por isso eu me identifico perfeitamente com as marcas. Meu trabalho é realmente excitante, com uma boa mistura de glamour e muito trabalho diário.

Nos fale de você. O que você gosta de fazer em seu tempo livre?

Devido às minhas novas funções, eu não tenho muito tempo livre e esse tempo eu passo com minha família e minha filha de nove anos. Agora eu viajo muito e isso foi uma grande mudança para a minha família e para mim, mas eles me apoiam para que eu possa me engajar totalmente em minhas responsabilidades profissionais. ■

EM UM MINUTO:

- Uma comida: Devido a minhas raízes culturais italianas, eu adoro comida italiana. Uma boa refeição com amigos e com a família é sempre um momento de grande prazer.
- Um livro: No momento, os livros infantis que leio com minha filha.
- Uma cidade: Há vários lugares lindíssimos em todo o mundo que eu adoraria explorar. Decididamente Londres e Nova Iorque, que eu acho serem as cidades mais vibrantes, mas também a região do lago de Como (relacionada com minhas origens italianas) e a Toscana, com Florença, Siena e Pisa, que são lugares belíssimos para visitar.
- Um filme: Em geral prefiro comédias. Se eu tivesse que escolher, seria «Quero Ficar com Polly». Em um gênero totalmente diferente, mas também muito interessante, «De Caso com o Acaso», que mostra como a vida pode tomar uma direção completamente diferente, devido a circunstâncias diferentes e aos caminhos que seguimos.
- Um hobby: Agora eu gosto de acompanhar minha filha em seus hobbies, como a equitação.

Bem-vindos ao futuro da Dufry

Com o «e-Motion» (movimento eletrônico), um conjunto de iniciativas combinando tecnologias de ponta e comunicação com o cliente final, a Dufry pretende marcar sua presença em cada uma das etapas da viagem do cliente e melhorar sua experiência de compras. No âmbito do «e-Motion», o lançamento das Lojas da Nova Geração (LNG) da Dufry é talvez uma das iniciativas que mais chamem atenção.

por Jorge Muñiz

Se é verdade que uma imagem vale mais que mil palavras, a experiência em uma Loja da Nova Geração poderá valer mais que um milhão. Ou talvez mais. Assim, é um tremendo desafio traduzir em palavras e em apenas duas páginas o que a Loja da Nova Geração tem para oferecer.

A Dufry está determinada em liderar a inovação no varejo de viagem. E achamos que somos bons nisso. No entanto, o desafio de apresentar a 'próxima grande novidade' a um mundo em rápida mudança é difícil. Isso exige um conhecimento profundo do cliente, que permita detectar as oportunidades e encontrar um jeito de aproveitá-las.

Nós mapeamos as diferentes etapas da viagem de um cliente. Nós sabemos que os viajantes frequentemente planejam sua viagem do princípio ao fim e queremos identificar as diferentes oportunidades para nos envolvermos e interagirmos com eles em todas as etapas, tendo como objetivo principal encorajar os viajantes a gastarem mais em nossas lojas. É esta a estratégia central do «e-Motion», um conjunto de iniciativas que utilizam as novas tecnologias que ampliam o tempo de nossa interação e permitem a prestação de um serviço de melhor qualidade ao cliente. Esse programa apoia numerosas iniciativas que já estão sendo aplicadas, como a pré-venda, o «Dufry RED», a digitalização do pessoal ou o uso de celebridades, só para dar alguns exemplos. A combinação de todas essas iniciativas nos permitirá inspirar nossos passageiros tanto no início quanto no final da viagem, aumentando seu tempo de exposição à nossa marca para além de sua permanência nas lojas.

A inauguração de nossa primeira Loja de Nova Geração em Melbourne, Austrália, programada para junho, constituirá um novo marco histórico no mundo do varejo. Ela será provavelmente um dos ambientes de compras mais envolventes que existem atualmente no setor, concebida para estimular os sentidos com diversos conteúdos e atividades cuidadosamente direcionados a passageiros específicos. Ela torna realidade o sonho dos varejistas

de agitar uma varinha de condão e transformar completamente em poucos segundos o aspecto, a percepção e até mesmo a atmosfera da loja.

As Lojas da Nova Geração estão equipadas com telas HD nos pilares, paredes, tetos e dosséis – na realidade, em todos os lugares onde possam ser colocadas. Cada uma das telas está sincronizada com os sistemas de iluminação e som ambiente, proporcionando uma atmosfera de imersão total a qualquer momento. Assim, por exemplo, se às 8H00 partir um voo para Xangai, toda a loja estará dando as boas-vindas aos passageiros chineses em sua língua, com promoções especiais dos produtos mais vendidos a esse perfil de passageiros e com atividades especialmente direcionadas a eles. Quando o último passageiro tiver embarcado, a loja irá mudar e preparar-se para receber os passageiros em viagem de negócios que embarcam para Nova York às 8H30.

A loja possui vários espaços exclusivamente dedicados a marcas, que, novamente com a ajuda da tecnologia, permitem níveis elevados de interação com o cliente. Desde os bares de degustação oferecendo os mais recentes mojitos até às áreas de produtos de beleza com touch screens, esses espaços proporcionam ao cliente uma experiência mais próxima às nossas marcas. Esse nível maior de interatividade, junto com a capacidade de mudar o cenário da loja, maximiza a eficiência do espaço e multiplica as oportunidades para as marcas. Alguns de nossos parceiros – como Estée Lauder, Chanel, Diageo e Mondeléz – já mostraram interesse em trabalhar conosco para aproveitar ao máximo esta oportunidade.

Combinando todos os elementos da Loja da Nova Geração, nós podemos criar aquele efeito «WOW», que fará os passageiros parar em seu percurso, e atrair mais clientes potenciais para o nosso espaço. Esse é um novo jeito de comunicar com os passageiros de forma mais direcionada e personalizada. Melbourne está abrindo o caminho, mas antes do final do ano teremos mais seis Lojas da Nova Geração em Madri, Zurique, Buenos Aires, Londres, Cancún e Nova Jersey. ■

Dufry ganha o Prêmio Optimas Gold 2016



A Dufry ganhou o Prêmio Optimas Gold 2016, pelo programa de treinamento «Out in Front», na categoria «Perspectiva Global». O programa de desenvolvimento de liderança e vendas «Out in Front», criado pela equipe de Ensino e Desenvolvimento de Recursos Humanos da Dufry, em colaboração com o departamento de Operações de Varejo, foi concebido para melhorar as vendas e o desempenho do serviço e alinhar os comportamentos organizacionais ao nível global.

por Lubna Haj Issa

A ideia do «Out in Front» foi equipar cada gerente com os instrumentos e as técnicas necessários para liderar com êxito o desempenho das pessoas ao nível de loja em tempo real. Os principais objetivos do programa, lançado em 2012, eram o aumento das vendas, o desenvolvimento dos gerentes e supervisores de loja e a criação de um sistema padronizado de vendas ao cliente e de melhores práticas de serviço. O programa utiliza uma abordagem de «treinar o treinador», em que os gerentes e profissionais qualificados das lojas são treinados, testados e, quando obtêm sucesso, recebem uma certificação que lhes permite implementar o programa em suas equipes. O programa não representa um esforço pontual: os vendedores, tanto antigos como novos, recebem treinamento regularmente, de modo a manter os melhores padrões. A aprendizagem torna-se parte da cultura e das tarefas cotidianas. O Diretor Global de Organização e Recursos Humanos, Salvatore Arico, explica a importância desse programa: «O «Out in Front» é um exemplo fantástico de como uma iniciativa pode produzir um grande impacto na organização, sob diferentes aspectos, incluindo engajamento, propriedade e desempenho comercial. O grande sucesso desta iniciativa é o apoio dado ao nosso pessoal da linha da frente, supervisores e gerentes que tem como objetivo proporcionar uma experiência de compras de classe mundial a nossos clientes.»

A necessidade de desenvolver um programa desse tipo surgiu porque nossa empresa, operando em culturas e localidades muito diferentes, estava apresentando padrões inconsistentes de vendas e serviço e por vezes carecia de instrumentos para abordar esse elemento importante de nossa oferta de varejo. Era fundamental que todas as operações aderissem a padrões de boas práticas. O principal objetivo do programa era assegurar que todos os profissionais de vendas recebessem o treinamento e os instrumentos necessários para proporcionar um serviço de excelência ao cliente e aumentar a produtividade em todo

o mundo. Isso, por sua vez, nos ajuda a proporcionar a todos os nossos clientes uma experiência única, específica da Dufry, que nos diferencia claramente de nossos concorrentes.

O sucesso do programa se tornou evidente nos primeiros três anos, atingindo seu objetivo de distanciar os gerentes de uma função baseada em tarefas para uma função de liderança de pessoas. A avaliação de desempenho de supervisores subiu de 43% no primeiro ano para 64% no terceiro. Passados quatro anos, o programa superou todas as expectativas, aumentando a média de vendas por transação e os padrões de vendas e serviço.

O Chief Resources Officer, Jordi Martín-Consuegra, comenta: «O «Out in Front» representa o melhor que a Dufry tem para oferecer sob três aspectos: em primeiro lugar, é inovador, pois não se limita a ensinar prestação de serviço ao cliente, produto e processo de formação aos nossos profissionais de vendas, para ajudá-los em suas tarefas, mas desenvolve, além disso, a liderança e o desempenho nas nossas lojas, onde se decide o sucesso ou fracasso do nosso negócio. Em segundo lugar, é um grande exemplo de colaboração e trabalho em equipe, uma vez que foi implementado em conjunto por nossa equipe de RH, nosso departamento de Operações de Varejo e centenas de gerentes e supervisores de loja em todo o mundo. Por último, ele é entregue de forma global, mostrando que podemos lançar efetivamente boas práticas complexas, através de foco, determinação e trabalho duro ano após ano.»

Sobre o Prêmio Optimas

O Prêmio Optimas é atribuído pela publicação Workforce. A revista é especializada em temas que mesclam a liderança de pessoas e a estratégia econômica. A Workforce é um importante instrumento para os profissionais de Recursos Humanos abordarem seu trabalho com uma perspectiva mais estratégica e orientada para os resultados. ■

Galeria de imagens da entrega do troféu do Prêmio Optimas, reconhecendo e surpreendendo gerentes de sucesso:



O Diretor-Presidente da Dufry, Julián Díaz (no meio), entregou os troféus do prêmio a Salvatore Arico, Diretor Global de Organização e RH (à esquerda) e a Jordi Martin Consuegra, Chief Resources Officer.

Divisão 1



O Diretor de RH da Divisão 1, Alfonso Diaz-Merdez (à esquerda), a Diretora de Formação e Desenvolvimento, Anna Kanari (no meio) e o Diretor Geral Adjunto para a Grécia, Alberto Iglesias (à direita).



Nessa foto estão presentes Alfonso Diaz-Merdez, Anna Kanari e Thomas Koumpouras.



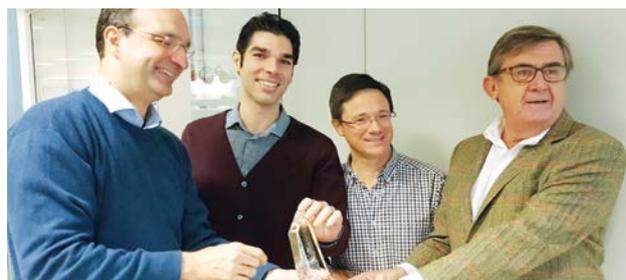
A Hellenic Duty Free Shops de Heraklion festejando o prêmio.



A Hellenic Duty Free Shops de Chania festejando o prêmio.



A Hellenic Duty Free Shops de Thessaloniki festejando o prêmio.



O Diretor-Presidente da Divisão 1, Pedro Castro (à esquerda) apresentando o prêmio ao diretor de Formação e Desenvolvimento, Javier Torres (segundo a partir da esquerda) junto com Isaias Diaz e o diretor de RH da Divisão 1, Alfonso Diaz-Merediz (à direita).

Divisão 2



Da esquerda para a direita, Stefan Heinzen, Bozhidar Blagoev, Sharon Cookson, Niina Oksanen, Sara Stevens, o Diretor-Presidente da Divisão 2, Eugenio Andrades, Becca Whitworth, Natalija Radic, Dan Shefford, Anne Heinmann e Kristin Brune.

Divisão 3



O Diretor-Presidente da Divisão 3, Andrea Belardini (no meio) junto com Noel Cho (à esquerda) entregando o prêmio a Kevin Siu, Diretor de Formação da Divisão (à direita).

Divisão 4



Da esquerda para a direita: Elizabet Llanes, Madelin Moreno, o Diretor-Presidente da Divisão 4, René Riedi e o Diretor de RH da Divisão 4, Marcus Griffin.

Divisão 5



Da esquerda para a direita: Anni Maley, Charolett Mayoral, Juan Carlos Torres Carretero (Presidente do Conselho de Administração), Gary McBrayer, Aldo Pannozzo, Mario DiDomizio, Andrés Holzer Neumann (Conselho de Administração) e Joe DiDomizio (Diretor-Presidente da Divisão 5).

Global L&D



A Diretora Global de Formação e Desenvolvimento, Anni Maley (à esquerda) e a Gerente Global de Formação e Desenvolvimento, Victoria Warren (à direita) manifestaram seu entusiasmo e emoção ao receber o troféu de ouro do Prêmio Optimas.



Foto de equipe dos heróis dos clientes tirada durante os workshops realizados na Eurodisney em Paris, França.

Transformando o modo como interagimos com os clientes

A Dufry embarcou em um novo e fascinante projeto para transformar o jeito como interagimos com os clientes finais, com o objetivo de tornar um bom serviço um serviço excelente. Com a ajuda do Disney Institute, um dos nomes mais reconhecidos na área de soluções empresariais e desenvolvimento profissional, nós estamos definindo uma nova cultura de serviço, tanto internamente como externamente e em todos os níveis organizacionais, que irá permitir à Dufry impulsionar o crescimento orgânico, transformando nosso serviço ao cliente globalmente.

por Matt Chambers

A Dufry opera mais de 2 200 lojas em 380 localidades diferentes em todo o mundo, uma plataforma que, só no ano passado, nos permitiu atingir 7 800,00 milhões de CHF em vendas. A questão é: será que poderemos fazer mais com os recursos existentes? A resposta é: claro que sim! Aumentando em apenas 2 % o valor por transação em nível global, poderíamos ultrapassar o limite de 8 bilhões em vendas. Isso só pode ser conseguido encantando os clientes, fazendo com que eles se sintam confortáveis e encorajados a comprar mais e mais vezes em nossas lojas.

A princípio, esse não parece ser um objetivo difícil de conseguir. O desafio é manter um crescimento constante ao longo do tempo. Para isso, nós precisamos de uma solução sustentável e não uma solução improvisada. É aí que se torna mais evidente a necessidade de transformação. O trabalho que estamos desenvolvendo com o Disney Institute é focado na transformação e no

modo de construir uma interação emocional mais forte. O ponto de partida para interagir com os consumidores é nos envolvermos primeiro com os nossos colaboradores. O grau de envolvimento dos clientes conosco está diretamente ligado ao grau de envolvimento de nosso pessoal. É essa a chave que nos permite promover nosso serviço até um nível que deixe nossos clientes «encantados» de forma consistente. Os clientes emocionalmente envolvidos estão, pelo menos, três vezes mais propensos a recomendar as compras em determinado outlet; estão três vezes mais propensos a voltar a comprar; estão menos propensos a comparar preços e são menos sensíveis ao preço.

Mas, como conseguir isso?

Em dezembro de 2016, nós começamos realizando uma pesquisa com os colaboradores para identificar as áreas mais fortes e mais fracas relacionadas à experiência dos clientes da Dufry, serviço interno e externo, liderança



da empresa e métodos de trabalho. A par de mais de 60 entrevistas detalhadas com colaboradores em todos os níveis da organização, essa fase do projeto permitiu identificar as áreas que oferecem as maiores oportunidades para melhorar a experiência de serviço interno e externo: nós as chamamos de Áreas de Foco.

Com base nessas opiniões, foi então o momento de começarmos a pensar as questões e transformarmos a ideia em realidade. Nós recrutamos em toda a organização um grupo de indivíduos para nos ajudarem a dar forma a nossa futura cultura centrada no cliente: os Heróis dos Clientes.

Os Heróis dos Clientes foram selecionados de um conjunto de candidatos designados pelas cinco Divisões e pelo escritório da Basileia, tendo em comum uma atitude fortemente centrada nos clientes, tanto no nível interno como externo. Esse grupo é constituído por 24 colegas que representam as 5 Divisões e as Funções Globais, diversas áreas do negócio, incluindo lojas, e todos os níveis profissionais. Sua paixão foi a força impulsionadora da fase de concepção do projeto e essa equipe, sob a direção do Disney Institute,

estabeleceu os novos Padrões de Serviço e Diretrizes de Comportamento da Dufry, que constituirão a base do processo de transformação que desejamos.

Então, qual é a próxima fase? Agora estamos nos preparando para implementar a nova Rede de Serviço nas cinco Divisões, incluindo todas as sedes e uma localidade de aeroporto por Divisão. Haverá diversas localidades piloto através das Divisões onde poderemos ver «sob fogo real» como pôr em prática esse trabalho. Será o momento de pegar as descobertas feitas na linha da frente, adaptá-las e ajustá-las, para, com o apoio de nossa liderança, nos prepararmos para o lançamento no nível global. Fique atento para descobrir mais! ■

Uma mensagem de Jose Antonio Gea, Diretor Global de Operações:

Só poderia começar esta mensagem agradecendo a todos os que participam deste projeto. Quer tenham sido um dos 6 000 colaboradores que disponibilizaram seu tempo respondendo à pesquisa ou um dos membros da equipe que tem dedicado seu inexistente tempo livre ao trabalho neste projeto, eu quero lhes agradecer pelos seus esforços destinados a esse projeto de importância decisiva para a empresa.

Desde o primeiro momento que o Comitê Executivo do Grupo (GEC) ouviu falar deste projeto de Transformação do Serviço ao Cliente, sabemos que era isso que tínhamos de fazer. Nós reconhecemos que é necessária uma transformação cultural do jeito como nos aproximamos dos clientes, tanto internos como externos. Para a Dufry, o momento é certo. É momento de regressarmos ao básico. De reaprendermos a prestar o melhor serviço aos nossos clientes e de realmente os colocarmos no centro de tudo o que fazemos.

Eu convido aqui todos vocês a se juntarem a nós nesta viagem.



Tempo para uma pausa e uma foto com Pluto para os Heróis dos Clientes da Dufry.

Não há dois dias iguais na Dufry... e assim é que eu gosto!

Jordi Martín-Consuegra é o Chief Resources Officer da Dufry. Membro do Comitê Executivo Global (GEC), Jordi é responsável por Organização, RH e TI. Ele entrou para a Dufry em 2005 depois de doze anos como consultor tecnológico e desde então sua vida profissional tem sido predominantemente marcada por liderar mudanças e pela integração de equipes e sistemas. Ele vive na Basileia com sua mulher e seus dois filhos. Fora do trabalho, a pequena cidade de Wolverhampton, no Reino Unido, ocupa um lugar especial no coração de Jordi. A música é outra de suas paixões.

por Jorge Muñiz

Jordi, olhando para seus principais projetos na Dufry – a integração de equipes e sistemas, organogramas, redefinição de funções e a criação de descrições de cargos – podemos dizer que você tem estado ocupado nos últimos tempos?

Eu estou muito agradecido por estar na Dufry nesse momento e por poder trabalhar com todos os meus colegas, velhos e novos, que estão demonstrando diariamente seu empenho na construção da nova Dufry. Quanto a estar ocupado, sempre foi assim na Dufry e é por isso que estamos aqui. Eu costumo dizer que na Dufry não há dois dias iguais. Tudo muda tanto e tão depressa! Espero que continue sendo assim.

Olhando em seu espelho retrovisor, há algo que você teria feito diferente?

Certamente. Eu acho que nós administramos bem os aspectos de projeto e financeiros da integração. Juntas, as equipes estabeleceram metas ambiciosas e as atingiram com extraordinário rigor.

No entanto, muitos colegas me procuraram pedindo mais comunicação relativa aos assuntos que afetam mais diretamente as pessoas (como as mudanças organizacionais, novas nomeações, transição para novas responsabilidades, etc.). Eu me responsabilizo por não ter feito mais nessa área e estou procurando o modo de aplicar essa lição agora e no futuro. Agora existem 32 000 pessoas trabalhando para a Dufry todos os dias. Manter-me em sintonia com as necessidades e ideias de nossos colaboradores é agora ainda mais prioritário que antes. Suas sugestões são sempre bem-vindas e encorajo todos os colaboradores a compartilharem suas ideias comigo ou com nossas equipes de RH e TI.

Em sua opinião, qual será o maior desafio a enfrentar?

Em termos de TI e RH, eu posso citar a transformação de nossos sistemas de TI, processos e treinamento



Jordi Martín-Consuegra, Chief Resources Officer.

com a implementação de nosso Modelo Operacional do Negócio (BOM); a conclusão da padronização de nossa tecnologia a nível global (como as infraestruturas de ponto de venda, ERP e TI); a digitalização do nosso negócio; colocar o nosso pessoal no centro da criação de uma melhor experiência em todas as nossas funções;

o reforço de nosso portfólio de futuros gerentes; a alavancagem da tecnologia para colaboração entre todos os países e colaboradores; o apoio a nossas lojas com tecnologia e serviços melhores que as ajudem a maximizar as vendas; etc.

A lista é longa e resume o verdadeiro desafio: para atingirmos nossas metas, nós temos agora muitas coisas para alcançar, em uma empresa que cresceu e se tornou mais exigente e mais importante que nunca. A equipe da direção precisa trabalhar com nossos numerosos e dedicados colaboradores, orientando-os de forma clara, capacitando-os e apoiando-os. O que a Dufry tem de melhor é haver sempre tantas oportunidades para melhorar ainda mais. Nós queremos ser sempre Worldclass, Worldwide o tempo todo.

Durante esse processo de mudança, do que você mais se orgulha?

Na última pesquisa, a integração foi uma das iniciativas mais valorizadas por nossos colaboradores. Todos nós, os 32 000 que tornamos isso possível, devemos estar orgulhosos.

Foram conhecidos recentemente os resultados da Pesquisa Global de Engajamento da Dufry. Alguma coisa o surpreendeu nesses resultados?

Eu fiquei surpreso pelos resultados corresponderem exatamente ao que eu esperava! Esses resultados foram notáveis e nos colocam acima dos padrões do setor em muitos países. No geral, obtivemos uma taxa de resposta de 69% e o fato de 85% dos nossos colaboradores declararem que estão empenhados é realmente bom. Porém, os resultados mostraram também áreas em que é preciso melhorar. Isso nos coloca, a mim e ao resto do GEC, na qualidade de líderes, um enorme desafio: temos que continuar trabalhando com nossas equipes de país, de divisões e globais com base nesse feedback e melhorar a experiência dos nossos colaboradores em áreas como desenvolvimento, aprendizagem e comunicação. É muito importante que os nossos colaboradores estejam dizendo claramente suas opiniões. Nós devemos agora estar à altura desse desafio, começando por mim próprio.

Com a implementação do BOM, as iniciativas do processo de transformação do serviço ao cliente e outros projetos em curso, a aprendizagem e o desenvolvimento têm um papel crítico?

Com certeza. A ideia é continuar desenvolvendo um portfólio global de aprendizagem e desenvolvimento, com três programas principais, e aumentar o uso de tecnologia com o novo sistema de gerenciamento de aprendizagem «Dufry Connect», que estamos implementando na nuvem. Os três programas são: a Academia de Vendas Dufry, com mais de 1 000 Treinadores Certificados Dufry experientes transmitindo nossa cultura de treinamento cada dia em nossas lojas (no ano passado, nós treinamos 20 193 pessoas); Step Ahead, um programa que estamos reinventando com

o objetivo de treinar todas as funções comerciais em nosso novo modelo operacional (em 2016, treinamos 1 528 pessoas); e o nosso Programa de Gerenciamento de Talentos, que já tem 129 participantes de todas as divisões e se destina a desenvolver o gerenciamento de talentos através de planos de desenvolvimento pessoais e de uma rede de mentores Dufry.

O que você gosta de fazer quando não está no escritório?

Em primeiro lugar, passar tempo com a família. Também gosto de ouvir música em casa ou em shows ao vivo e estou tentando tocar bateria! Também gosto de escaladas e corridas, socializar, viajar e ler um bom livro (muitas vezes sugerido pela Sara Hinckley, da nossa excelente equipe da categoria «Hudson Books» da Divisão 5). Eu gosto de muitas coisas! Pelos meus cálculos, eu irei precisar de mais três vidas para conseguir fazer tudo o que pretendo. Eu espero consegui-las, mas, pelo sim, pelo não, estou tentando fazer o máximo possível durante essa. ■

EM UM MINUTO:

Uma refeição: Qualquer peixe, melhor quando cozinhado na Espanha, Grécia ou Portugal.

Um livro: «Grandes momentos da humanidade», de Stefan Zweig, é um livro fantástico que conta de forma apaixonada a história de acontecimentos que mudaram o mundo. Eu gosto de livros que, além de contarem uma boa história, deixam uma marca depois de você os ler. Também aprecio muito os grandes escritores espanhóis e sul-americanos: por exemplo, os contos de Julio Cortázar ou as obras de Javier Cercas.

Uma cidade: Com a permissão dos meus amigos e familiares de Madri (que lhe asseguro ser a capital europeia com melhor qualidade de vida) e da Basileia, vou ter de escolher Wolverhampton, no Reino Unido, onde passei um importante ano estudando quando tinha vinte e poucos anos. Eu aprendi, me diverti e as portas do mundo se abriram para mim. Também pude conhecer uma Inglaterra da qual não se fala muito, cheia de pessoas e lugares maravilhosos.

Um filme: «O Sol é Para Todos».

Uma canção: «Hot Burrito #1», pelos Flying Burrito Brothers.

Um líder: Muitos e nenhum em especial. Não sou muito de idolatrar líderes famosos. Em seu dia a dia, se prestar atenção, você pode encontrar muitos líderes anônimos: pessoas à sua volta que dão o exemplo, fazendo as coisas corretas do jeito certo.



Luzes de candelabro em Londres

No ano em que Heathrow celebra seu 70.º aniversário, gostaríamos de prestar homenagem a uma de suas lojas. Heathrow provavelmente é um dos mais icônicos aeroportos do portfólio da Dufry e os 2 850 m² da loja no Terminal 5 é nossa loja favorita nesta edição. A loja é grande em todos os aspectos. Ela processa mais de 35 000 transações por semana e recebe os mais de 15 milhões de passageiros que partem todos os anos do Terminal 5.

O elemento que se destaca imediatamente é o enorme candelabro suspenso sobre a entrada principal, formado por mais de 53 000 cristais austríacos. Seu equipamen-

to de «contentainment» (entretenimento), constituído por enormes telas, painéis de LED de alta resolução, iluminações no chão e no teto e áudio personalizado, cria uma experiência de imersão para os passageiros.

A cereja no topo do bolo é a grande variedade de tratamentos de beleza express complementares oferecidos na loja, incluindo as últimas tendências em maquiagem, consultas de cuidados com o rosto, mini tratamentos faciais e massagens. Todos eles são concebidos para serem rápidos e informativos, ajudando os clientes a descobrir novos produtos e técnicas, desfrutando ao mesmo tempo de um tratamento relaxante antes do voo. ■