

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 24
Setembro 2017



 A Dufry se associa
ao #YouNeedToKnow
da ONU **20**

 Mulheres@Dufry **8**

 Dufry Cruise
Services **18**

No caminho certo para atingir nossos objetivos em 2017

Por Julián Díaz

Os resultados positivos registrados no início deste ano se mantiveram durante a primavera e o início do verão europeu, com uma nova aceleração de nossas vendas e fluxo de caixa, que atingiram níveis recorde no segundo trimestre.

Nosso crescimento orgânico aumentou 8,9 % no segundo trimestre e atingiu um total de 8,1 % no primeiro semestre, graças aos esforços de todos os nossos colaboradores. A implementação consistente de nossas iniciativas de crescimento orgânico, incluindo o plano de remodelação, os planos para as marcas e as bem-sucedidas campanhas de marketing em colaboração com os nossos fornecedores, tiveram um impacto positivo nas vendas na maior parte dos países.

No nível operacional é de vital importância o prosseguimento da implementação direcionada de nosso Modelo Operacional de Negócios (BOM), que entrou agora em fase de execução. É fundamental que trabalhem todos juntos e de forma alinhada e respeitemos os processos e procedimentos definidos no BOM. Somente atingindo nossos objetivos no prazo definido poderemos melhorar nosso desempenho e criar a eficiência adicional que nossos acionistas esperam.



Na primeira metade de 2017, a receita cresceu 5,8 % e atingiu 3.821,3 milhões de CHF, assim como nossa margem bruta, que aumentou para 59,5 %, refletindo as sinergias esperadas. Nosso EBITDA cresceu 7,8 % e atingiu 411,2 milhões de CHF, mas a aceleração de nossa geração de caixa, de 9,5 %, foi ainda mais forte, permitindo um fluxo de caixa de 380,3 milhões de CHF no primeiro semestre. Esta evolução positiva nos permitiu uma redução de nosso endividamento em 210,7 milhões de CHF, que era um dos nossos principais objetivos para 2017.

Forte execução no desenvolvimento do negócio para atingimento do crescimento orgânico

Nós continuamos também trabalhando em nosso plano de desenvolvimento das lojas para 2017, que inclui a abertura e remodelação de 70.000 m² (300 lojas), abrangendo mais de 15 % de nossa área de venda. Em junho, abrimos 86 novas lojas, que representam perto de 14.500 m² de área de venda. Além disso, tivemos importantes desenvolvimentos nos negócios no Cazaquistão, Pointe-à-Pitre e Las Vegas, assim como em Tulsa e em Tucson, só para citar alguns exemplos. Demos também um grande passo nos setores dos navios de cruzeiro, adicionando no total mais de 2.000 m² de nova área de

Inprint

Editor: DUFREY 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.dufrey.com
dufrey.com

Divisões **3, 9, 13, 16, 19**

Gente **10**

WorldClass **8, 14**

História Principal **20**

Loja Favorita **22**

venda a bordo do Carnival Sensation, do Carnival Valor e do novíssimo Joy da Norwegian Cruise Line. Nós também remodelamos 42 lojas que abrangem cerca de 13.500 m². Entre essas, é importante ressaltar os bons resultados em termos de aumento das vendas em de Atenas, Bristol, Buenos Aires, Vancouver e Los Angeles.

Finalmente, a fim de assegurar o crescimento futuro, nós assinamos diversos novos contratos, que acrescentarão 21.800 m² a nosso portfólio de lojas até ao final de 2017 e em 2018, destacando lugares como Madri, Chicago e Astana.

Lançamento do Dufry Cruise Services

O negócio de cruzeiros é um dos novos canais de crescimento estratégico da Dufry e, para desenvolver ainda mais a nossa presença e fortalecer nossa posição de mercado, integramos nossa antiga organização 'Flagship' e a transformamos na empresa Dufry Cruise Services (Serviços de Cruzeiro Dufry). Os primeiros resultados positivos já foram vistos através do aumento considerável das vendas neste canal e a ampliação de nossa presença de 10 para 17 navios.

Iniciativas importantes no âmbito da Responsabilidade Social Corporativa

Uma vez que consideramos a sustentabilidade um valor essencial e uma pedra fundamental de nossa cultura corporativa, lançamos duas novas iniciativas importantes no primeiro semestre de 2017. A primeira foi a «Women@Dufry», que pretende explorar o modo como a Dufry poderá ajudar mulheres qualificadas e ambiciosas a progredir em suas carreiras na empresa. Considerando que a maioria dos nossos colegas são mulheres, nós queremos assegurar que aproveitamos o melhor possível dessa fonte interna de talentos. Com esse objetivo, em 14 de junho, eu me encontrei com 15 mulheres em cargos de confiança da sede da empresa, das divisões e uma representante de uma série de funções, para discutir e lhes propor que elaborem propostas e ações para atingir esse objetivo. Novas reuniões serão programadas e eu estou ansioso para mantê-los atualizados de todos os progressos.

Na segunda iniciativa, nós estabelecemos uma parceria com as Nações Unidas para a promoção de sua campanha de sensibilização #YouNeedToKnow, que pretende aumentar a compreensão dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. A campanha será executada em todas as nossas lojas em mais de 100 aeroportos, usando sua área de vendas e com o apoio de nossos parceiros de aeroporto em algumas localizações. O objetivo da campanha das Nações Unidas é alcançar dois bilhões de pessoas até ao final de 2017 e a Dufry pode dar uma grande contribuição nesse sentido, pois tem condições de alcançar a cada ano 2,5 bilhões de passageiros nos aeroportos onde nossas lojas estão localizadas.

Reconhecimento das conquistas extraordinárias de nossos colegas

Uma vez que pretendemos oferecer aos nossos clientes e outras partes interessadas um serviço WorldClass e estamos empenhados em melhorar diariamente nossos padrões, é também importante reconhecer as conquistas extraordinárias e excepcionais dos colaboradores da Dufry. Com a nova seção «Hall da Fama», que lançamos nesta edição, nós queremos apresentar e homenagear alguns de nossos colegas que realmente fazem a diferença; não perca suas histórias completas nesta edição. ■

D1 Lojas renovadas no Aeroporto Internacional de Atenas

Em 31 de maio de 2017, a Dufry comemorou a abertura de suas lojas Hellenic Duty Free renovadas no Aeroporto Internacional Eleftherios Venizelos de Atenas. A inauguração da loja Hellenic Duty Free intra-Schengen foi presidida pelo Diretor-Presidente da Hellenic Duty Free na Dufry, George Velentzas, acompanhado por Julián Díaz, Diretor-Presidente da Dufry, Pedro Castro, Diretor-Presidente da Divisão para a Sul da Europa & África da Dufry, e pelo Diretor Executivo do Aeroporto Internacional de Atenas, Yiannis Paraschis.



Corte de fita: o Diretor Executivo da Dufry, Julián Díaz, (à esquerda), o Diretor Executivo das Hellenic Duty Free Shops, George Velentzas (no meio) e o Diretor Executivo da Folli Follie, George Koutsolioutsos (à direita).

O maior espaço de varejo do portfólio é a loja walkthrough de 1.227 m², concebida como duas áreas distintas, uma de cada lado da passagem. De um lado encontra-se a seção Perfumes & Cosméticos, com uma seleção de reconhecidas marcas de fragrâncias, cosméticos e cuidados de pele, apresentada num formato simpático e

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.

acessível. Do outro lado da loja está a Cava, onde os viajantes podem encontrar uma vasta gama de categorias, incluindo bebidas alcoólicas, confeitaria, tabaco, brinquedos, suvenires, eletrônicos e acessórios de viagem.

A lista de inaugurações inclui ainda mais 12 lojas, entre as quais aMax Mara, uma marca que a Hellenic Duty Free Shops está apresentando pela primeira vez no mercado de aeroporto, Michael Kors, exclusiva da Hellenic Duty Free Shops no Aeroporto Internacional de Atenas, Emporio Armani, Hugo Boss, Zeus + Dion, uma marca grega de alta qualidade, que oferece vestuário e acessórios de luxo, e Links of London, a quintessência das marcas britânicas de joalheria.

Os viajantes poderão também encontrar a Victoria's Secrets, com uma variedade de produtos de beleza e acessórios, a Folli Follie, uma boutique da Swarovski e da Swatch, uma boutique de óculos de sol oferecendo uma vasta gama de renomadas marcas de óculos de sol, uma boutique Korres de produtos naturais gregos, e finalmente duas lojas expresso da Hellenic Duty Free. ■

D1 A renovada loja walk-through de Guadalupe reflete a cultura local

Nossa recentemente renovada loja walk-through no Aeroporto Pôle Caraïbes de Guadalupe, no Caribe, foi aberta em meados de junho. Localizada no saguão de embarques internacionais, a loja dispõe de uma área de varejo de 800 m² e reflete o espírito de Guadalupe. A loja oferece mais de 300 produtos comestíveis e bebidas alcoólicas locais, juntamente com um bar de degustação de rums locais, com 250 dias de amostras planejados em cada ano. A seleção inclui ainda delícias locais, como os excelentes chocolates e artigos de confeitaria, geleias de fruta e mel, além do café cultivado e produzido localmente. ■



Pedro Castro (Diretor Executivo da Divisão 1) junto com Colette Koury (Presidente do Conselho de Administração do Aeroporto Pôle Caraïbes de Guadalupe); Alain Bièvre (Diretor Executivo do Aeroporto Pôle Caraïbes de Guadalupe); André Saada (Diretor Executivo do Grupo CAFOM) na cerimônia de corte de fita.

D2 Duas novas lojas inauguradas no Aeroporto de Astana

Em junho, duas novas lojas foram inauguradas em uma cerimônia de corte de fita no Aeroporto Internacional de Astana. Dentre as novas áreas estão uma loja principal duty-free tradicional e um espaço especializado chamado chamada de Spirit of Kazakhstan («Espírito do Cazaquistão»), apresentando produtos de qualidade de fornecedores locais, incluindo comestíveis, vestuário, suvenires da EXPO 2017 e muito mais. As duas lojas fazem parte de um acordo de 10 anos com o Aeroporto Internacional de Astana, no Cazaquistão, para operar as lojas duty-free no novo terminal com um espaço total de varejo de 1.226 m². ■



Grande acontecimento no Aeroporto de Astana - cerimônia de corte de fita da nova loja duty-free principal.

D2 Aplicativo SAP ganha vida na operação da Dufry do EuroAirport

A entrada em funcionamento do aplicativo de varejo SAP no EuroAirport Basileia-Mulhouse-Friburgo, em 1 de julho de 2017, representou um importante marco histórico na implementação do BOM na Suíça, pois constitui um elemento chave na padronização de nossos processos. O objetivo do projeto era substituir o sistema Navision ERP pelo SAP, mantendo a solução Wincor para as caixas registradoras.

O EuroAirport é uma associação jurídica única suíça que apresenta características únicas, o que tornou este projeto particularmente especial e desafiante. O aeroporto é atravessado por uma linha de fronteira virtual no interior do edifício e conta com uma loja duty-paid e cinco lojas duty-free no lado francês, onde os clientes pagam em euros, e uma loja duty-free no desembarque, no lado suíço, onde os clientes pagam em francos suíços.



Em baixo, da esquerda para a direita: Mehdi Chahed, Jose Carlos Albendea, Cyril Debarge, Jordi Martin-Consuegra e Paul Donaldson. Em cima, da esquerda para a direita: Jose Miguel de la Fuente, Daniel Garcia, Melanie Schmutz, Dorian Hubert, Bill Rigg, Sebastian Kindorf, Aaron Fernandez, Candido Soto, Javier Casanova, Pilar de la Torre e Miguel-Martin Portugues-Lebret.

A entrada em funcionamento do software correu muito bem e foi um sucesso, tendo começado exatamente na hora planejada, graças à estreita colaboração de várias equipas internas. Do ponto de vista comercial, o Centro de Serviços Compartilhados dos Países-Baixos; as operações de Contratos Comerciais, Logística e Varejo e de Donos dos Processos de Dados Mestres Globais e Negócios Globais, trabalharam duro durante os quatro meses da fase de implementação, enquanto TI criava as bases do sistema com os colegas do Centro de Competência do SAP, do Centro de Competência da Tp.Net, do Centro de Competência da Navision e da PMO Global.

«Um grande obrigada por este sucesso a todas as equipas das operações globais, divisionais e locais» disse Ekaterina Herzig, Diretora Geral de TI na Suíça. «É muito difícil enumerar todas as pessoas que tornaram possível a migração ERP ter sido incrível, pois ela foi o resultado de um esforço conjunto de todos. No entanto, eu gostaria de agradecer particularmente à equipa de Competências TI e SAP, liderada por Bill Rigg e Mehdi Chahed; à equipa do BOM Global e Divisional, liderada por Paul Donaldson e Miguel Martins, e à equipa local suíça, liderada por Sebastian Kindorf e Dorian Hubert. Foi extraordinário ver todos esses colegas reunindo seus conhecimentos para concluir esse projeto antes do tempo, apesar de alguns desafios reais, como a preparação dos dados mestres e a resolução de certas lacunas legais e técnicas.» ■

D2 Reconhecimento como «loja de sonho» na categoria óculos de sol no T5 do Heathrow de Londres

O World Duty Free foi o vencedor da votação da Moodie Davitt Report's Dreamstore 2017 na categoria óculos de sol, por sua loja no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres.

A loja foi muito elogiada no setor, recebendo comentários como: «nenhuma loja de óculos de sol no mundo consegue superar esta loja. Ela apresenta uma clara segmentação do portfólio das marcas, uma grande seleção sob a política de preços do varejo duty-free, um espaço atraente, com pessoal de vendas competente e fantástico e apoio na retaguarda pela equipe de compras e merchandising».



Loja de óculos de sol de sonho no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres.

Outros votos do setor afirmam: «O World Duty Free oferece várias oportunidades promocionais, que variam com painéis luminosos com visibilidade de 360°, com foco no envolvimento dos clientes e comunicação digital. Na coleção do T5 de Heathrow existe um espaço promocional onde pode ser completamente criado e personalizado com pessoal dedicado, com publicidade em três telas digitais de grande impacto, duas à entrada da loja e outra no centro, atrás do caixa.

Os votos realçam o poder de um excelente serviço ao cliente e de atrativas promoções digitais na dinamização desta categoria.

Vale a pena notar que, se os votos Dreamstore («loja de sonho») fossem para uma única empresa em todas as localizações, a Dufry teria sido a grande vencedora na categoria, com os conceitos Nuance e World Duty Free recebendo elogios dos parceiros de marca. Foi o caso da Sun Catcher da Dufry no Aeroporto de Zurique e das lojas Dufry no Aeroporto Internacional Jorge Chávez, em Lima, renovadas no mês de agosto e ampliadas de 31 m² para 45 m² na categoria óculos de sol. ■

D4 Mary Beth Brenner, nova Diretora Executiva do Grupo DFCH

Mary Beth Brenner foi nomeada em julho como Diretora Executiva do Duty Free Caribbean Holdings Group (DFCH). Baseada em Fort Lauderdale, Mary Beth será responsável pela liderança global da organização e irá supervisionar as operações e ser responsável pela entrega dos resultados, criação da cultura e tomada de decisões que permitam o crescimento da empresa.



Mary Beth Brenner, Diretora Executiva do Duty Free Caribbean Holdings Group (DFCH).

A experiência profissional de Mary Beth abrange 25 anos de trabalho ao nível de alta gerência em organizações de varejo bem reconhecidas, com especialização comprovada nas áreas de planejamento e posicionamento estratégico, recuperação de empresas, desenvolvimento de novos negócios, indivíduos e de equipes.

Em seus cargos anteriores como Presidente, Diretora Executiva e Vice-presidente, ela era diretamente responsável pela liderança das transformações da empresa, pelos resultados das vendas, pelo aumento da eficiência operacional e pelo desenvolvimento e gerenciamento de marcas. Tudo isso, junto com sua vasta experiência em varejo, irá contribuir para o desenvolvimento das nossas marcas DFCH.

Como subsidiária da Dufry, com operações sediadas em Barbados e na Flórida, a DFCH opera um total de 60 lojas em nove ilhas: Antígua, Aruba, Barbados, Grande Bahama, Granada, Jamaica, Santa Lúcia, São Martinho e as Ilhas Turcas e Caicos, além das operações de franchising da CEI em outros seis territórios da América Central e do Caribe e a bordo dos navios de cruzeiro da Norwegian Cruise Lines. Essas lojas operam sob diversos nomes comerciais, como Cave Shepherd, Duty Free Caribbean, Colombian Emeralds International and Jeweler's Warehouse, the Jewelers, Harrisons, Pages Bookstore e Total Sport.

A DFCH foi fundada em outubro de 2.000 com o escopo específico de reunir o conhecimento regional da empresa Cave Shepherd & Co. Ltd., de Barbados, com a força

mundial da Dufry, para aproveitar o enorme potencial de crescimento do mercado duty-free no Caribe. As lojas Cave Shepherd e DFCH trabalham com as principais marcas com várias categorias tradicionais de varejo de viagem, incluindo perfumes, cosméticos, bebidas alcoólicas, tabaco, produtos de confeitaria, vestuário, bolsas, malas, relógios, joias, óculos de sol, souvenirs, eletrônicos, livros e revistas. ■

D4 ASUTIL 2017: De volta para o futuro

A Associação Sul-Americana de Lojas Duty-free celebrou sua conferência anual no Rio de Janeiro, em junho, com o slogan «De volta para o Futuro» ASUTIL. O título da conferência não foi uma coincidência, pois o evento regressou ao mesmo local no Rio, 21 anos depois da primeira conferência ASUTIL ter sido realizada.

Durante as sessões, os participantes podiam parar por um momento e refletir sobre as mudanças que o negócio sofreu ao longo dos anos e passar algum tempo antecipando os novos desafios que eles irão enfrentar no futuro, incluindo o impacto do mundo digital.

Gustavo Fagundes, o Diretor da Dufry no Brasil e Bolívia e Presidente da ASUTIL, deu as boas-vindas aos delegados e confirmou a vitalidade da indústria do varejo na América Latina, que, depois de alguns anos difíceis, está de volta ao normal e pronta para avançar. Ele teve ainda oportunidade de apresentar aos convidados uma visão geral do mercado brasileiro, um país que representa 53 % da população da América do Sul.



Da esquerda para a direita: Juan Carlos Torres Carretero (Presidente do Conselho de Administração da Dufry); Gustavo Fagundes (Presidente da ASUTIL e Diretor Geral para o Brasil e Bolívia); Humberto Motta (Presidente do Conselho Consultivo da Dufry Brasil); Murilo Portugal (Presidente da Federação Brasileira de Bancos); Jose Luis Donegaray (Secretário Geral da ASUTIL).

Durante a sua apresentação, Gustavo realçou a importância de «desenvolver a relevância para nossos clientes» e que a perspectiva do cliente deveria ser considerada como a parte mais importante do negócio. A Dufry desempenhou um papel de enorme importância na renovação do varejo de viagem de aeroporto a que assistimos nos últimos anos no Brasil, onde estamos agora operando 99 lojas de aeroporto, com um espaço

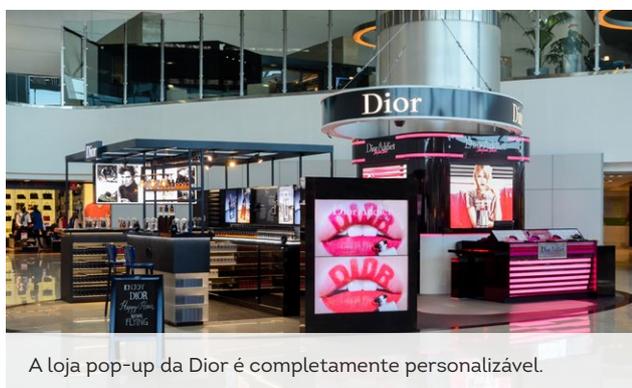
total de 38.000 m², em comparação com os 16.000 m² de antes da Copa do Mundo em 2014.

A agenda oficial da conferência incluía uma visita dos participantes às recém-renovadas lojas Dufry do Aeroporto do Rio-Galeão, para testemunharem a efetiva transformação do ambiente de compras do aeroporto e como a Dufry introduziu novos conceitos ao negócio, incluindo as lojas walk-through de última geração. «Nós temos de garantir que esses novos metros quadrados estão sendo eficientes para gerar mais valor e melhores gastos por passageiro», afirmou Gustavo.

A próxima conferência ASUTIL acontecerá em março de 2018 e será a primeira conferência conjunta com a Associação Internacional de Lojas Duty-free de Aeroporto (IAADFS), depois do anúncio, no início deste ano, da fusão das duas conferências anuais. O novo evento, conhecido como «Cúpula das Américas», será mais econômico tanto para a ASUTIL e a IAADFS quanto para os expositores, além de reforçar sua oferta educacional aos participantes. ■

D4 A Dior e a Dufry estreiam um novo conceito de varejo em São Paulo

Em parceria com o Aeroporto Internacional de São Paulo-Guarulhos, a Dufry apresentou um novo conceito de varejo na área duty-free do embarque internacional do Terminal 3 do aeroporto, que consiste em uma loja pop-up totalmente customizável. A nova área de 65m² proporciona um espaço verdadeiramente dinâmico, que dispõe de flexibilidade suficiente que permite mudar rapidamente o formato, conceito, oferta de produtos e promoções da loja, complementando a experiência de compras de nível mundial da Dufry para seus clientes.



A loja pop-up da Dior é completamente personalizável.

Em parceria com a Dior, a Dufry abriu esse espaço pop-up com dois fortes conceitos inspirados em criações icônicas da Dior, incluindo coleções de maquiagem e fragrâncias. Num dos lados da loja, os clientes podem

descobrir o colorido mundo do batom Dior Addict Lacquer, a última criação de Peter Philips, o Diretor de Criação e Imagem de Maquiagem da Dior. No outro lado, os clientes são convidados a descobrir esse novo produto, um misto de brilho labial e batom, em um ambiente colorido e divertido, que remete ao estilo dos restaurantes de Los Angeles.

A parte de trás da loja é dedicada aos homens. Inspirada nos bares e no universo dos vinhos e bebidas destiladas, a Dior oferece uma abordagem diferente e divertida das suas fragrâncias clássicas.

Finalmente, o toque exclusivo: a loja está cheia de consultores de beleza da Dior oferecendo uma variedade de serviços, como consultas sobre fragrâncias e serviços rápidos de maquiagem. ■

D5 Prolongamento de contrato no Aeroporto Internacional McCarran de Las Vegas

O Grupo Hudson assinou a extensão do contrato de lojas duty-free e duty-paid com o Aeroporto Internacional McCarran de Las Vegas, até 2024. Como único operador duty-free, o contrato abrange mais de 1650 m² de área de vendas, incluindo uma nova loja combinada duty-free e duty-paid de 550 m² chamada Las Vegas Dufry Shopping, localizada junto às portas de embarque D do Terminal 1. A Las Vegas Dufry Shopping oferecerá uma vasta seleção de produtos e marcas de todas as principais categorias duty-free, incluindo perfumes e cosméticos, vinhos e bebidas alcoólicas e produtos de confeitaria, assim como produtos de categorias duty-paid, como acessórios, artigos essenciais, eletrônicos e moda. A seleção de bebidas alcoólicas de alta qualidade irá oferecer uma completa coleção de uísques americanos e bourbons, além de uísques escoceses de luxo. ■



© Las Vegas McCarran Airport Authority

Mulheres@Dufry

O crescimento fenomenal da Dufry significa que em toda a organização há muitas oportunidades para pessoas talentosas e que nós reconhecemos a necessidade de sermos o empregador ideal para nossos funcionários e para o recrutamento de pessoas que podem trazer para a empresa novas habilidades e experiências de grande valor. Uma das marcas de qualidade mais aceita para as empresas de sucesso é a sua diversidade em termos de cultura e de gênero. Enquanto líder de varejo de marcas desejadas tanto por homens como por mulheres, nós queremos ter certeza de que a Dufry é tão diversificada quanto possível em todos os cargos, países e direção. Foi por essa razão que em 14 de junho, Julián Díaz se encontrou com 15 mulheres de cargos de confiança da sede da empresa, das divisões e de uma série de funções, para definir o desafio de explorar como a Dufry pode ajudar mulheres talentosas e ambiciosas a progredir em suas carreiras dentro da empresa.

Por Sarah Branquinho

Durante a reunião foram rapidamente acordados alguns princípios básicos: não se trata de estabelecer cotas, pois a progressão na Dufry se baseará sempre e exclusivamente no mérito e as mulheres da Dufry não gostariam que fosse de outro modo. Ficou acordado que o comportamento na empresa terá sempre que refletir o compromisso da Dufry de garantir a igualdade de oportunidades em termos de gênero, raça, etnia, religião, cultura ou deficiência e sua posição firme contra discriminação, ao bullying e ao assédio.

Então, existe algo que esteja impedindo as mulheres de avançar? Duas questões principais foram evidentes: barreiras autoimpostas e fatores sociais mais abrangentes.

Em termos de barreiras autoimpostas, pode ser que as mulheres estejam menos propensas que os homens a se candidatarem a uma promoção, em grande parte porque, se as mulheres sentem que não têm todas as competências exigidas ou não confiam em sua capacidade de aplicar suas competências a novos desafios, elas simplesmente não se candidatam.

A discussão sobre os fatores sociais começou pelo mais evidente: muitas mulheres optam por ter filhos e isso muitas vezes acontece em momentos em

que poderiam esperar um rápido crescimento na carreira, com base na experiência adquirida no lugar de trabalho.

Mas é mais complexo do que isso. A discussão se ampliou bastante nesse momento, para abordar algumas alterações marcantes na sociedade. Muitos colegas, tanto homens como mulheres, reconhecerão as pressões da «geração sanduíche», pois não estamos apenas cuidando de nossos filhos mas, muitas vezes, também de nossos pais. Ao mesmo tempo, se verifica uma grande alteração do que as pessoas pretendem e esperam de seu empregador: um dos atributos mais valorizados está relacionado com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e uma certa flexibilidade, que reconheça que o trabalho é «parte da vida» mas não «a vida».

Nesse sentido, o que tinha começado como uma discussão sobre mulheres@dufry se tornou uma discussão sobre pessoas@dufry.

Então e agora? Jordi Martin-Consuegra e Salvatore Arico tomaram alguns dos temas emergentes deste primeiro encontro e começaram a pesquisar, com as equipes de RH globais, como poderemos realizar progressos efetivos encorajando as mulheres a avançarem para cargos de confiança, de acordo com nosso objetivo de sermos o empregador ideal.

encorajando e oferecendo oportunidades iguais para pessoas@dufry.

Gostaria de contribuir para o debate? Tem alguma experiência ou opinião que gostaria de compartilhar em público ou confidencialmente? Sempre que isso for pedido, a confidencialidade será respeitada. Gostaríamos muito de ouvir sua opinião, seja homem ou mulher.

Por favor, não hesite em nos contatar sarah.branquinho@dufry.com. ■

LE SAVIEZ-VOUS ?

- 85 % dos Diretores Executivos cujas companhias têm uma estratégia de diversidade formal dizem que isso melhorou seus resultados?
- a rotação do pessoal diminuiu até 20 % e o empenho dos colaboradores aumentou 12 % quando os colaboradores sentem que fazem parte de uma força de trabalho diversificada e inclusiva?
- a probabilidade de conquista de um novo mercado é 70 % maior para as empresas com elevada diversidade de gênero e étnica?
- a média mundial de mulheres em cargos administrativos confiança é de 24 % (a mais elevada é na China: 51 %)
- 63% do pessoal da Dufry são mulheres?
- 10 % da equipe da direção da Dufry são mulheres
- 19% do pessoal do Programa de Gerenciamento de Talentos são mulheres

Fonte: Dufry e Deloitte, McKinsey, Harvard Business Review, PwC

Divisões 

D3 Ken Tse nomeado como novo Gerente Geral para a Austrália

Ken Tse foi nomeado como novo Gerente Geral para a Austrália, substituindo Philippe Boyer, que decidiu deixar a empresa por motivos pessoais no final de julho. Ken responderá diretamente a Andrea Belardini.

Ken traz uma vasta experiência em varejo de viagem, especialmente com consumidores asiáticos, tendo triunfado em diversos mercados, incluindo a Austrália e Singapura. Ele foi, por aproximadamente 15 anos, Diretor Geral da Nuance Singapura, trabalhou na DFS e ocupou cargos administrativos em outros grandes varejistas de Singapura, antes de entrar para a Nuance. Recentemente, Ken dirigiu sua própria empresa de consultoria em Melbourne, prestando serviços relacionados a projetos de licitação e assessoria a empresas no ramo de varejo na região Ásia/Pacífico.

Philippe Boyer trabalhou na Nuance e no Grupo Dufry durante 16 anos. Ele contribuiu de modo sig-



O novo Diretor Geral para a Austrália, Ken Tse.

nificativo para o desenvolvimento do negócio da Dufry na Austrália, na qualidade de líder e condutor de muitos projetos importantes. Philippe liderou a reorganização da Nuance Austrália, o que permitiu o estabelecimento da atual operação em Melbourne, que teve início em 2016; ele conduziu ainda a integração da Austrália na recém-criada Divisão 3 da Dufry e gerenciou a abertura da Loja da Nova Geração em Melbourne. Finalmente, ele foi o responsável pela implementação do Modelo Operacional Corporativo na Austrália. ■

Estimulando a transformação empresarial

O crescimento tem sido uma constante na história recente da Dufry. Basta considerar o seguinte fato: em um período de três anos, entre 2014 e 2016, as receitas do grupo mais do que dobraram, passando de 3,6 bilhões de CHF, em finais de 2013, para 7,8 bilhões de CHF em finais de 2016. Há muitos fatores que contribuíram para essa história de sucesso, mas o crescimento inorgânico (aquele que é devido principalmente a fusões e aquisições) foi o mais importante. Enquanto Diretor Global Corporativo da Dufry desde 2014, e responsável pelo setor de fusões e aquisições desde 2012, Luís Marín desempenhou na Dufry provavelmente um dos cargos mais estimulantes dos últimos anos. Natural de Barcelona, este fã do Barça está agora enfrentando o desafio de reaprender a matemática elementar, graças a seus filhos...

Por Jorge Muñiz

Enquanto Diretor Global Corporativo com um longo histórico na Dufry na área das fusões e aquisições, não pode haver melhor lugar para trabalhar neste momento, não é mesmo?

Tem razão, é claro! Mas não é só por causa das fusões e aquisições, mas por tudo o que está acontecendo neste momento em toda a Dufry. As outras áreas da empresa também estão mantendo minha equipe ocupada estes dias. Nós somos equipes de transformação empresarial cheias de desafios. Há muita coisa acontecendo na empresa e eu estou totalmente convencido de que este é o lugar certo para quem deseja crescimento e carreira profissional.

E agora, o que todos estão querendo saber: quem é o próximo na lista de aquisições?

Eu não posso lhe dizer, simplesmente porque eu não sei! Há alvos interessantes no mercado, mas, mesmo assim, a próxima aquisição ainda precisa preencher alguns pré-requisitos. Ela tem de fazer sentido do ponto de vista estratégico e precisa gerar valor – o preço é importante!

Devido às recentes aquisições, a Dufry tornou-se o centro das atenções e nós somos frequentemente contatados e nos oferecem uma infinidade de projetos. Porém, eu tenho de admitir que muitas vezes as propostas que recebemos têm pouco a ver com a essência da nossa atividade e com nossa ambição estratégica. Apesar disso, todos os projetos são analisados; alguns deles são abandonados, porque não se ajustam a nós ou porque as condições e requisitos que nós exigimos para uma operação não são suficientes; outros, nós guardamos, esperando o momento adequado para avançar; e, é claro, alguns deles se concretizam.



Luis Marín, expert de fusões e aquisições.

Tendo dito isso, a realidade é que atualmente nós temos um nível de endividamento significativo, o que não constitui necessariamente um problema em si, se nós continuarmos gerando um fluxo de caixa suficiente para reduzi-lo. Resumindo, dada a nossa disciplina financeira, que nos permitiu obter o apoio do Conselho de Administração e das instituições financeiras (bancos, acionistas, investidores, etc.), eu não vejo nenhuma grande transação a curto prazo, porque nosso foco agora está na redução do endividamento.

Na sua opinião, qual será o próximo grande passo no mercado e quem você acha que estará por trás dele?

Muitos concordarão que a Dufry tem sido pioneira em termos de consolidação do setor, mas a concorrência não está dormindo e já compreendeu o valor criado através de consolidações no mercado. No final, tudo vai depender do apetite do setor, dos alvos disponíveis para compra, o quão atraentes eles são, e quanto dinheiro as empresas estão querendo gastar – ou desperdiçar.

O seu papel não é apenas gerenciar aquisições, mas também moldar o futuro da empresa. Na realidade, no início deste ano durante a Conferência de Líderes, nosso Diretor-Presidente apresentou o plano estratégico para os próximos anos. Você pode nos falar um pouco desse plano?

Devo confessar que há oito anos eu estava um pouco cético quando foram definidos os objetivos para 2015. Eu os achei muito ambiciosos – espero que nosso Diretor-Presidente não leia esta resposta! A realidade demonstrou que eles eram possíveis. Mas isso é passado. O novo plano estratégico definiu claramente os pilares para o crescimento no futuro e junto com meus colegas do Comitê Executivo e nossas equipes, nós o tornaremos mais uma vez realidade, cada um de nós desempenhando suas funções e assumindo suas responsabilidades.

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

Durante a semana eu não passo muito tempo com a minha família, por isso aproveito meu tempo livre para ficar com eles, praticando esportes, viajando ou simplesmente passeando pelos bonitos arredores da Basileia. Ultimamente, e graças aos meus filhos, eu tive de atualizar meus conhecimentos de matemática e isso está se revelando bastante difícil. ■

EM UM MINUTO:

Uma comida: Muitas. Eu gosto de experimentar coisas novas e aprecio a cozinha moderna tanto quanto a tradicional. Mas, para simplificar, eu escolheria um prato muito simples, que eu mesmo consigo preparar: ovos estalados sobre batatas fritas e uma boa fatia de presunto Serrano cortada à mão.

Um livro: Eu estou lendo Africanus, de Santiago Posteguillo. É um romance histórico fantástico sobre a guerra entre Cartago e Roma, ou entre Hannibal e Publius Scipio, dois grandes estrategistas militares, e sobre o modo como Hannibal, através de alianças estratégicas, estava derrotando um Império Romano cheio de autoconfiança, comandado por um Senado imerso em lutas políticas e ambições pessoais. Muito semelhante ao mundo de hoje.

Uma cidade: Barcelona, por muitas razões: a oferta cultural incomparável, comida excelente, um tempo fantástico e a sua localização: próximo do mar e tão perto das montanhas. E, é claro, por ser a cidade da melhor equipe de futebol do mundo.

Um filme: Eu não sou cinéfilo. Só assisto de vez em quando. Alguma sugestão?

Um hobby: Eu adoro esportes e carros GT dos anos 70 e de anos anteriores; infelizmente, não tenho nenhum deles na minha garagem.

Um líder: O papa João Paulo II. Um verdadeiro líder. Ele estabeleceu uma nova abordagem à política mundial e desempenhou um papel importante em acontecimentos-chave do século.

Hall da Fama

«Nós somos o que fazemos repetidamente. A excelência, portanto, não é um ato, é um hábito.» Estas sábias palavras do filósofo grego Aristóteles deveriam servir-nos de inspiração para melhorarmos todos os dias e elevar nossos padrões cotidianos.

Porém, reflexões filosóficas à parte, a realidade é que a Dufry está cheia de profissionais excelentes que se esforçam para dar o seu melhor todos os dias. Esse esforço merece ser reconhecido.

É por isso que nesta edição da Dufry World nós gostaríamos de apresentar uma nova seção, « Hall da Fama », onde apresentaremos histórias de pessoas que merecem a nossa admiração. O que realmente faz uma pequena conquista ser digna de reconhecimento não é apenas o fato, mas também suas circunstâncias.

Esta seção é também dedicada a incríveis conquistas pessoais e apresenta indivíduos com uma habilidade particular que os torna dignos de reconhecimento. Resumindo, perfis de pessoas que deveriam nos fazer sentir orgulhosos por trabalhar com elas.

Nós precisamos de sua ajuda para encontrar os melhores indivíduos da empresa! Se você conhece alguém que deveria ser apresentado nessa seção, então nos envie sua indicação para headoffice@dufry.com, incluindo uma breve descrição e uma boa foto. Esperamos que você goste!



Luca Hammel
Sede
Basileia (Suíça)

Luca é Gerente Geral de Tesouraria na Matriz e também o orgulhoso vencedor do prêmio Adam Smith que reconhece as maiores conquistas dos profissionais de Tesouraria, diretores financeiros e gerentes financeiros de todo o mundo. Luca foi reconhecido como «**Estrela em ascensão**» da edição deste ano.. A iniciativa de Luca na área do gerenciamento de caixa, especialmente no que se refere à implementação do aplicativo de pagamentos TIS, foi um diferencial entre as 211 indicações recebidas ,de 30 países, pela organização.



Edith Picún
Aeroporto Internacional
de Carrasco
Montevideu (Uruguai)

Se você conhece a operação de Montevideu, então você já esteve com a Edith. Uma coisa implica a outra. Depois de quase 22 anos na empresa, ela é a organização e representa perfeitamente os valores da Dufry. Ela entrou para a empresa em 1995 e demonstrou ser uma profissional apaixonada e dedicada - a energia e o entusiasmo que ela coloca em cada sessão de treinamento do serviço ao cliente, junto com suas importantes contribuições para o programa «Out-in-Front», lhe valeram o prêmio Dufry One em 2014.

Hall da Fama



Ana Salvado
Aeroporto de
Fort Lauderdale
Miami, Flórida
(Estados Unidos)
e Joe DiDomizio
CEO Division 5

A história da Ana poderia ter sido retirada de um filme de ação. No dia 6 de janeiro de 2017, o Aeroporto de Lauderdale foi alvo de um ataque de um atirador, que abriu fogo na área de coleta de bagagem do Terminal 2, matando cinco passageiros. Depois da prisão dessa pessoa, o aeroporto foi temporariamente fechado e centenas de passageiros e empregados do aeroporto ficaram presos no terminal. Esta parte do aeroporto foi evacuada duas vezes e durante esse tempo alguns dos nossos funcionários foram empurrados e até mesmo pisoteados. A Ana, porém, sabia que tinha de dar um bom exemplo e dedicou atenção e cuidados do mesmo modo aos funcionários e aos clientes. Ela conseguiu manter todos juntos, mantendo a calma necessária para controlar a situação. Ela fez tudo isso enquanto fornecia alimentação gratuita da loja Hudson News do terminal para as pessoas, incluindo crianças, que se encontravam presas e assustadas. A história se tornou viral entre as comunidades religiosas da América do Norte, graças a um comediante local, que se ofereceu para ajudar a Ana naquela terrível situação.



Delfin Paños
Sede
Basileia (Suíça)

Você nunca poderia imaginar que o Delfin, Gerente Geral de Operações de Varejo, era também um verdadeiro atleta. Ele nunca gostou de correr. No entanto, tudo mudou depois de uma corrida cross country de 17 km – basicamente, uma corrida através do campo – e agora ele está participando em corridas de mais de 170 km e com um ganho de elevação total de 20.000 metros. Que desafio! Se você quiser fazer o mesmo, terá de treinar duro: a preparação para este tipo de corrida dura entre 6 e 7 meses, durante os quais você tem de correr mais de 120 km por semana – é uma meia maratona (21 km) todos os dias e um dia de descanso... Como o Delfin diz «a corrida é um pouco como a comida picante: você sofre quando está comendo, mas chega a um ponto em que não pode viver sem ela!» Um acidente de motocicleta em novembro de 2015 o retirou do circuito. Mas ele agora está de volta com uma nova modalidade: Crossfit... Será que temos entre nós o próximo campeão mundial da categoria? Só o tempo dirá.

D5 Novas lojas no Hard Rock Hotel & Casino em Las Vegas

O Grupo Hudson abriu seis novas lojas no Hard Rock Hotel & Casino, em Las Vegas. As lojas totalizam 1347 m² de espaço comercial e oferecem aos viajantes artigos de luxo topo de gama, como relógios e joalheria, assim como artigos básicos de viagem, eletrônicos, vinhos, bebidas espirituosas e roupas.

As seis lojas – Chill, Hootenanny, Dunkin' Donuts, Bezel, Day and Night e Shine – foram concebidas para cativar os sentidos dos viajantes e garantir uma inigualável experiência de compras e jantar. ■

PRÊMIO DUFRY ONE 2017 – RECONHECIMENTO DE REALIZAÇÕES EXCEPCIONAIS



O prêmio «Dufry One» foi criado em 2011 com o objetivo de reconhecer a excelência do trabalho de nossos colaboradores e equipes em três categorias globais: «Prêmio de Desempenho», «Prêmio de Serviço ao Cliente» e «Prêmio de Melhor Iniciativa». Os vencedores do prêmio «Dufry One» deste ano receberam um certificado global e um troféu.

Por Lubna Haj Issa

Quando um colaborador ou uma equipe conquistam realizações excepcionais, independentemente de sua dimensão, esta é a oportunidade de dizer obrigado, de apontar os holofotes para o que eles fizeram, de permitir-lhes aproveitarem o momento de glória e de reconhecer e recompensar seu enorme esforço com uma experiência equivalente às suas realizações. O prêmio «Dufry One» faz isso acontecer.

Os prêmios globais de 2017 foram julgados por um painel constituído por quatro membros: Salvatore Aricò, Recursos Humanos; Renzo Radice, Comunicação Corporativa & Relação com Investidores; Yves Gerster, Finanças; e Roberto Martin, Operações de Varejo.

A Dufry World oferece a chance de conhecer todos os vencedores.

Prêmios de Desempenho

Os critérios de seleção para esta categoria indicavam como a localização vencedora conseguiria demonstrar como as vendas, a eficiência ou o desempenho de sua operação melhoraram.

Os vencedores são:

Division 1 – Europe du Sud et Afrique

O prêmio vai para a Turquia, por suas operações no Aeroporto de Antália. O desafio era a adaptação à diminuição do número de visitantes e à incerteza do clima empresarial. As necessidades mais importantes identificadas foram a motivação dos colaboradores e a manutenção necessária dos processos operacionais. Para alcançar esses objetivos, foi desenvolvida uma

estratégia de comunicação ativa, incluindo atividades como conversas diárias com as equipes, permitindo receber informações sobre o desempenho das vendas, destacando os casos de sucesso. Os assistentes de vendas fizeram um esforço extraordinário para converter passageiros em compradores. Todos os colaboradores da equipe demonstraram que ao manter a atenção nos valores e objetivos da empresa, um esforço profissional excepcional, elevados padrões de serviço e – o mais importante – com um ótimo trabalho de equipe, as vendas não só se mantiveram como, na realidade, até subiram.

Divisão 2 – Reino Unido, Europa Central e Oriental

O prêmio vai para o Reino Unido, pela loja da World Duty Free no Aeroporto de Edimburgo. O objetivo era melhorar o desempenho de Edimburgo e para isso foram tomadas as seguintes medidas: uma mudança gradual do planejamento e a realização de numerosas atividades locais ou de eventos em datas especiais;



O Diretor Geral para o Reino Unido - Fred Creighton (à esquerda) e o Gerente da Loja de Birmingham, David Smith (à direita), exibindo orgulhosamente o troféu e o certificado Dufry One.

ênfoque em novas rotas e destinos; cooperação com a equipe comercial do Aeroporto de Edimburgo para a elaboração de um plano conjunto; eventos organizados em parceria com o marketing, fornecedores, salões de beleza, agências e a equipe de varejo do aeroporto, assim como campanhas digitais gratuitas. O excepcional resultado foi um incrível aumento de dois dígitos nas vendas.

Divisão 3 – Ásia, Oriente Médio e Austrália

O prêmio vai para a Indonésia, pela operação no aeroporto em Bali. O que se pretendia neste caso era melhorar as vendas e o marketing. Para esse efeito, foram lançadas diferentes promoções de vendas e descontos. Uma delas foi a Happy Hours com 10 % de desconto; outra incluiu um cupom de desconto de 5 %, exclusivo para clientes chineses. No final, as vendas de tabaco, artigos de confeitaria e bebidas alcoólicas, assim como diversas marcas de perfumes e cosméticos, tiveram um aumento de dois dígitos.



O Diretor Geral para o Sul da Ásia - Felix Brunner (à esquerda) e sua equipe: Chintya Augustina (Profissional de Vendas); Nengah Sastra Gangga (Supervisor de Loja); Yenni Indarwati (Diretor Nacional de RH); Kadek Sudarmika (Diretor de Categoria de Perfumes & Cosméticos); Ni Luh Sumariani (Profissional de Vendas); Daniel Amalo (Gerente Operacional de Loja); Andi Widianto (Gerente de Sortimento); Made Suwarnata (Gerente de Loja); W. Sri Hariati (Gerente Adjunto).

Divisão 4 – América Latina

O prêmio vai para os Serviços de Cruzeiro Dufry, Norwegian Cruise Line (NCL) Jewel. O objetivo era aumentar as vendas e melhorar o serviço ao cliente. A equipe a bordo do NCL Jewel, liderada pela Gerente de Loja Elena Mihaileanu, excedeu o objetivo em 20 % durante a temporada do Alasca. Isso foi possível graças ao aperfeiçoamento do plano de promoções e do estabelecimento de objetivos para cada membro da equipe. A equipe conseguiu atingir todas as suas metas, com um crescimento de dois dígitos nas vendas e elevados níveis de satisfação dos clientes.



Elena Mihaileanu, Diretora do Jewel, feliz com a distinção.

Divisão 5 – América do Norte

O prêmio vai para os Estados Unidos, pelas operações no Aeroporto Internacional de São Francisco. Nesse caso, o que se pretendia era criar um ambiente em que as pessoas fossem o coração da empresa e de suas operações. Trabalhando com base no lema «As pessoas fazem a diferença e se você tomar conta das pessoas elas tomarão conta dos resultados», os membros da equipe se apoiavam mutuamente por uma melhora diária. Esse compromisso com objetivos comuns e a convicção de que cada um pode dar sua contribuição impressionaram fortemente os jurados.

Prêmios de Serviço ao Cliente

Os critérios de seleção para esse prêmio se basearam nos resultados globais obtidos com clientes misteriosos, por isso não foi necessária uma inscrição por divisões.

As cinco lojas com melhor pontuação foram:

1. Aeroporto Internacional de Atenas, Grécia – Loja Victoria's Secret
2. Aeroporto de Antália, Turquia – Loja Suncatcher
3. Aeroporto Liberty de Newark, EUA – Lojas Dufry
4. Gatwick Sul, Reino Unido – Loja principal da World Duty Free
5. Zurique, Suíça – Loja da Lindt

Prêmios de Melhor Iniciativa

O critério de seleção para este prêmio era que o vencedor individual ou a equipe vencedora demonstrasse proatividade entre os colaboradores, tomando a iniciativa para a resolução de um problema, para o aumento das vendas ou para a melhora do serviço ao cliente.

Os vencedores são:

Divisão 1 – Sul da Europa e África

O prêmio vai para a implementação da inovadora campanha promocional para perfumes e cosméticos «Compre 2 e leve o 2.º por -40%», que teve lugar na zona intra-Schengen do Aeroporto Internacional de Atenas e, pela primeira vez, foi financiada também pelo aeroporto. A ação promocional contribuiu ativamente para o aumento das vendas, em um período



O Diretor Geral Adjunto Alberto Iglesias (à esquerda), o Diretor Executivo das Hellenic Duty Free Shops, George Velentzas (no meio) e o Diretor Executivo da Divisão 1, Pedro Castro.

em que as condições dominantes eram bastante difíceis, pois tanto as lojas como o aeroporto estavam em obras.

Divisão 2 – Reino Unido, Europa Central & Oriental

O prêmio vai para o Reino Unido. Os jurados premiaram a ideia de organizar uma competição entre todas as lojas do Reino Unido, o «Concurso de Padrões de Loja de Inverno 2016». O objetivo era comparar e referenciar lojas de dimensões semelhantes, para escolher a melhor em cada classe para cada categoria e premiar os vencedores diante de mais de 100 gerentes sêniores.



O Gerente Operacional de Loja Andy Mason (à esquerda), o Diretor Geral para o Reino Unido, Fred Creighton (no meio) e a Gerente da Loja Kathy Chamberlain (à direita).

Divisão 3 – Ásia, Oriente Médio e Austrália

O prêmio vai para Singapura. A equipe da loja da Samsonite desenvolveu uma iniciativa voltada para o cliente, para estabelecer uma ligação especial com o serviço pós-venda. A equipe de vendas explicou aos compradores no ponto de venda, os procedimentos do serviço pós-venda e foi criado o email PShopper@sg.dufry.com, para os clientes enviarem suas

primeiras questões, antes de contatarem o centro de assistência da Samsonite propriamente dito. Os fantásticos resultados traduziram-se pela drástica redução das reclamações dos clientes (-88 %).

Divisão 4 – América Latina

O prêmio vai para o Uruguai, pela iniciativa «RRHH Te Informa». A gerência identificou a necessidade de melhorar a comunicação interna. A equipe local de Recursos Humanos criou um novo instrumento de comunicação concebido para ser diferente de uma newsletter, atraente à vista e que proporcionasse uma experiência de leitura rápida e divertida. O objetivo era criar um sentimento de integração e reforçar o lema «Nós estamos sempre presentes, nós somos uma equipe e nós gostamos de reconhecer nossa gente». Além disso, passou a ser afixado nos murais um panfleto semanal, foram enviados e-mails e foi compartilhada informação através do WhatsApp. A iniciativa teve uma resposta muito positiva por parte dos colaboradores, que acham agora melhor a qualidade da comunicação interna.

Divisão 5 – América do Norte

O prêmio vai para a operação da Dufry no Aeroporto O'Hare de Chicago, EUA. A iniciativa «Programa de três itens» foi criada para aumentar o número de itens comprados por cada cliente. Toda a equipe de vendas foi instruída no sentido de tentar conseguir a venda de, pelo menos, três itens por transação. Para motivar a equipe, foram distribuídos prêmios semanais aos colaboradores que conseguiram maior número de vendas de três itens. ■

D4 Extensão de contratos em Brasília e Natal

A Dufry conseguiu estender por mais 10 anos, até 2033, os contratos para suas operações duty-free e duty-paid no Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek, em Brasília, e no Aeroporto Internacional São Gonçalo do Amarante, em Natal. De acordo com os novos contratos, a Dufry passará a operar nos referidos aeroportos cerca de 2.200 m² de área duty-free e 5.300 m² de área duty-paid, totalizando quase 7.500 m² de área de vendas. A Dufry aumentará as operações duty-free de 1.500 m² para perto de 2.200 m², dos quais a operação duty-free

em Natal cobrirá 480 m². O espaço das operações duty-paid mais do que duplicará o tamanho, ocupando uma área total de 5.300 m².

Em Brasília, a Dufry duplicará o espaço de sua loja de varejo de viagem, localizada na área de desembarque internacional e desenhada de acordo com o conceito walk-through, de 580 m² para 1.180 m². O portfólio básico de produtos será também aumentado com a introdução de mais marcas e um mix de produtos mais diversificado. Além disso, as duas lojas last-minute no localizadas no embarque internacional, com um total de 58 m², atenderão as necessidades dos clientes até o último momento da viagem. ■

Introduza a moeda

Uma experiência de jogo para interagir com a geração do milênio.

Por Jorge Muñiz

Você já ouviu falar de e-esporte? Os títulos Call of Duty ou FIFA lhe dizem alguma coisa? O e-esporte é uma forma de competição, sobretudo através de videogames. Na maior parte dos casos, o e-esporte assume a forma de competição de videogame organizada com vários jogadores. A comunidade de jogos e e-esporte reúne mais de 1,2 bilhão de jogadores em todo o mundo – 17 % da população mundial – é um nicho de audiência muito atrativo, não só porque podemos (eventualmente) vender através da PlayStation, mas também porque os jogos podem fornecer uma excelente oportunidade de interação com essa comunidade.



Muito já se escreveu sobre os jovens da geração do milênio – o grupo de consumidores entre os 20 e os 35 anos – e o modo de interação com eles. Os jogos nos dão essa oportunidade e a equipe de marketing digital na Espanha realizou recentemente um teste em Madri, com resultados muito promissores.

Em parceria com a empresa ESL, que organiza torneios de videogames com números de participantes semelhantes às audiências dos jogos de futebol da Champions, a equipe planejou uma experiência dirigida à geração do milênio. Entre 16 de março e 3 de abril, foram instaladas duas áreas de jogo no Terminal 1 e no Terminal 4 do Aeroporto de Madri-Barajas, oferecendo a possibilidade de jogar os games FIFA ou Street Fighter. O único requisito para poder participar era a apresentação de um comprovante de compra na loja ou ser membro do programa Dufry RED. O prêmio do minitorneio era uma viagem VIP à ESL One Cologne 2017, o emblemático torneio da ESL, com os 16 melhores jogadores de todo o mundo.

A experiência foi apoiada por uma campanha agressiva nas mídias sociais, o que rendeu bastante em termos

de visibilidade... e de vendas. Mais de 1.600 pessoas participaram no evento, que resultou em mais 1.200 novos membros do programa Dufry RED. A ação chegou a mais de 350.000 usuários das mídias sociais. A informação do evento foi mostrada mais de cinco milhões de vezes (impressões). O apoio de dois formadores de opinião, que publicaram dois vídeos sobre a ação, vistos por 310.000 usuários do YouTube, também colaborou para criar uma visibilidade de impacto nesse grupo.

Há ainda outros ensinamentos a retirar desta experiência. Ela ajudou a aumentar a aceitação da loja: enquanto quatro pessoas jogavam, outras 10 estavam aplaudindo seus colegas, vendo a loja ou mesmo comprando. A experiência ajudou também a compreender melhor os padrões de compras e os produtos que esse grupo de consumidores procura – e que, por vezes, nós não temos em nossas lojas – como determinadas marcas de óculos de sol ou relógios.



Resumindo, a experiência foi muito positiva e nos permitiu ter uma ideia sobre o modo como iremos conceber nossas ofertas no futuro. Segundo a Deloitte, em 2025, a geração do milênio representará 75 % da força de trabalho mundial, constituindo a futura geração de consumidores. ■



Apresentação da Dufry Cruise Services com operações iniciadas a bordo do Norwegian Joy na China

Em linha com a estratégia para expandir nossa presença no negócio em navios de cruzeiro, nós criamos o centro de excelência Dufry Cruise Services, localizado em Miami. Adicionalmente, a Dufry iniciou suas operações a bordo do Joy, navio da Norwegian Cruise Lines, especialmente criado e customizado para o mercado de cruzeiros chinês.

Par Renzo Radice

O canal de navios de cruzeiro é uma área de crescimento estratégico para a Dufry, uma vez que este negócio está crescendo a nível global e oferecendo novas oportunidades para o futuro. A Dufry Cruise Services ficará baseada em Miami (EUA) e irá combinar a experiência comprovada em navios de cruzeiro da Flagship Retail Services com a força e recursos globais do Grupo. Enquanto a Flagship detém conhecimento único no setor, a Dufry oferece recursos e suporte de uma companhia global, como compras centralizadas, desenvolvimento de lojas, marketing e logística, bem como sua cadeia de suprimentos. Além disso, nossa presença em 63 países abastece uma rede global de suporte para nossas crescentes operações de cruzeiro, nos permitindo proximidade a mercados individuais, clientes e parceiros de negócios.

A partir de uma perspectiva operacional, nossas vendas em cruzeiros e portos representam 2 % da receita do Grupo. As operações em navios de cruzeiro da Dufry abrangem as rotas dos EUA para o Caribe, Alasca, Europa e Ásia, com uma área total de vendas de cerca de 9.000 m², variando de 140 m² a 2.000 m² por loja em navios da Norwegian Cruise Lines, Carnival e Pullmantur. No total, a Dufry está presente hoje em 17 navios de cruzeiros, oferecendo uma variedade de produtos duty-free tradicionais, assim como em suas lojas de grife, semelhante aos aeroportos e lojas especializadas, como as lojas de joias Colombian Emeralds.

Ingressando no mercado asiático de cruzeiros a bordo do Norwegian Joy

A Dufry iniciou recentemente as operações no navio

Norwegian Joy com nove lojas abrangendo uma área de vendas de 1.950 m². O Joy é o primeiro navio de cruzeiro da Norwegian que foi criado exclusivamente para viajantes chineses. O novo navio da categoria Breakaway-Plus atende 3.850 passageiros acomodados em suítes de luxo em um complexo exclusivo. Para a Dufry, este é um passo estratégico importante para a abertura do mercado de cruzeiros asiático e expande ainda mais este canal em crescimento.



Canal de varejo de viagem em crescimento

De acordo com a CLIA (Associação Internacional de Navios de Cruzeiro), em 2016, os passageiros dos cruzeiros chegaram a 24,7 milhões e, para 2017, a CLIA projeta outro ano de crescimento para a indústria com uma previsão de 25,8 milhões de passageiros. Parte desse crescimento pode ser atribuído ao desenvolvimento contínuo do mercado asiático, cuja capacidade

aumentou para 9,2 % em 2016, um crescimento de 38 % em relação a 2015.

As operações em navios de cruzeiro abrangem ampla variedade de tamanhos e capacidade de passageiros, tripulações e área de vendas. Os americanos constituem a maioria dos passageiros enquanto que as demais nacionalidades incluem canadenses, britânicos e outros passageiros Europeus, e com passageiros asiáticos crescendo rapidamente. Desta forma, a Dufry mantém uma estratégia comercial flexível o suficiente para atender os variados tipos de clientes e nacionalidades para maximizar seu potencial comercial.

René Riedi, Diretor-Presidente da Divisão 4, comenta: «Os novos escritórios operacionais complementarão a atual plataforma de operações e logística/compras, para que nossos recursos estejam próximos dos principais itinerários dos cruzeiros. Essa combinação proporciona uma presença global com conhecimento local especializado e experiência regional. Esses escritórios e plataformas receberão apoio do Centro de Excelência e de outras equipes relevantes em todo o negócio da Dufry, mantendo uma relação próxima com o mercado, o cliente e a própria operação.

Acreditamos firmemente que este é um passo notável para esta área estratégica de crescimento da companhia, e espero a continuidade desse sucesso, em conjunto com nossos parceiros e, para expandir nossos negócios, ainda mais à medida que surgirem oportunidades nesse mercado em forte expansão.» ■

Divisões 

D5 Importante contrato de concessão no Aeroporto Internacional de Raleigh-Durham

O Grupo Hudson ganhou um importante contrato de concessão para operação de sete novas lojas especializadas, de artigos básicos de viagem e duty-free, cobrindo uma área total de quase 600 m², no Aeroporto Internacional de Raleigh-Durham, na Carolina do Norte. A Hudson elaborou a proposta vencedora com uma mistura eclética de marcas líderes nacionais e locais, como Hudson, Ink by Hudson, City Market News,



Raleigh-Durham Duty Free, Vineyard Vines, 5th & Sunset eTech On the Go. ■



Toda (pequena) ajuda conta

A Dufry estabeleceu uma parceria com as Nações Unidas para promoção da campanha de sensibilização #YouNeedToKnow, que pretende aumentar a compreensão dos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável. A campanha utilizará espaço em nossas lojas em mais de 100 aeroportos, e com o apoio de nossos parceiros de aeroporto em algumas localizações. Você também pode ajudar, divulgando a campanha e introduzindo em seu dia a dia pequenas mudanças.

Por Jorge Muñiz

Se você olhar para trás e percorrer os principais eventos que mudaram o rumo da história, você chegará à conclusão de que, mesmo que houvesse grandes líderes por detrás deles, foram as pequenas contribuições de milhões de pessoas com o mesmo objetivo que tornaram essas mudanças possíveis.

Em 2015, líderes mundiais se encontraram para discutir o futuro do planeta e definir a agenda do que seria preciso fazer desde então até 2030 para preservar o planeta. Como resultado desse acordo, as Nações Unidas (NU) estabeleceram 17 objetivos que devem ser alcançados, os chamados «17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)» – um roteiro claro e bem definido a seguir para termos um planeta renovado, inclusivo e seguro. Da erradicação da fome e da pobreza à preservação dos oceanos e à garantia da igualdade de gênero ou o acesso à água limpa, esse objetivo determinou a agenda de países, instituições, empresas e indivíduos no mundo todo.

As Nações Unidas estabeleceram como meta conscientizar dois bilhões de pessoas sobre esses objetivos – o que é praticamente um terço da população mundial – antes do final de 2017. Para atingir essa meta, teve início em 2016 uma campanha chamada de #YouNeedToKnow, que pretende sensibilizar as pessoas para esses objetivos e, mais importante, mostrar como cada um de nós pode contribuir individualmente para um mundo mais sustentável e justo, introduzindo apenas pequenas mudanças em nosso dia a dia.

A fim de ajudar as Nações Unidas neste enorme desafio, e dando sequência aos encontros bem sucedidos que ocorreram em novembro e janeiro do ano passado nos aeroportos de Genebra, Zurique e Londres (Heathrow), a Dufry chegou a um acordo para apoiar a campanha #YouNeedToKnow de sensibilização para os 17 ODS.

Apoiada em muitas localizações por nossos parceiros de aeroporto, a Dufry disponibilizou toda a sua rede

global de lojas para a campanha, dedicando-lhe espaços nobres e de grande visibilidade. No momento em que este artigo estava sendo escrito, os colegas da Dufry em mais de 100 aeroportos já tinham concordado em dar uma ajuda na divulgação. Tanto através do aluguel de espaços em painéis luminosos e telas de vídeo como da decoração dos pontos de venda com faixas da campanha, todos estão contribuindo para as metas da ONU de conscientizar as pessoas para os referidos objetivos.

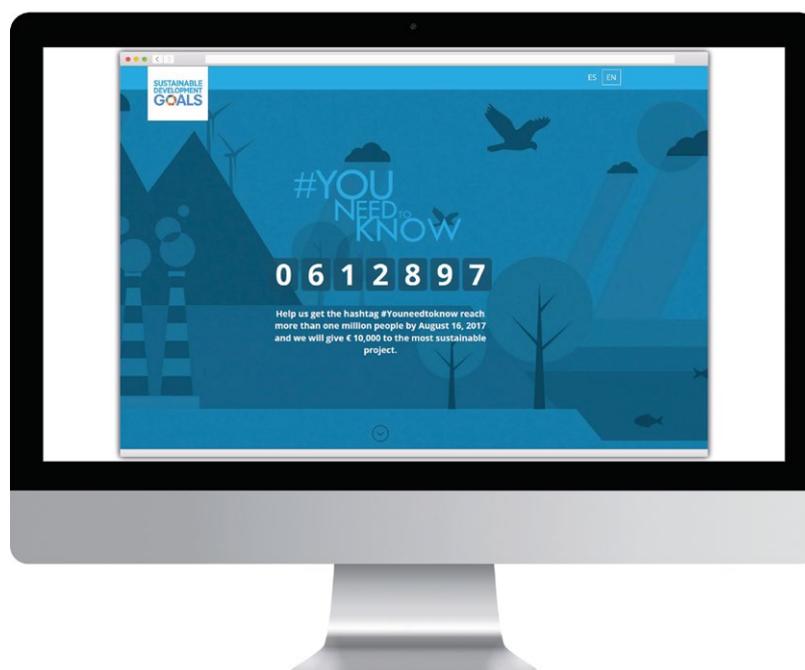


De Portugal à Grécia, Armênia, Rússia, Bulgária ou Marrocos, todos estão se mobilizando e dando seu melhor para chamar a atenção dos passageiros. Na Espanha, a equipe de marketing digital desenvolveu uma campanha sofisticada, recorrendo às mais recentes técnicas de geomarketing para atrair os clientes. Com o incentivo de um donativo generoso a uma organização não governamental, se o hashtag da campanha (#YouNeedToKnow) fosse compartilhado mais de um milhão de vezes usando as mídias sociais, clientes e passageiros ajudariam a Dufry a levar a campanha adiante. A iniciati-

va foi bem recebida por toda a comunidade do setor do varejo de viagem e, da pela mídia aos investidores e fornecedores, todos destacaram o papel que a Dufry está assumindo, atuando como verdadeiro líder do setor.

Em um comunicado de imprensa conjunto para divulgação da iniciativa, o Diretor Presidente da Dufry, Julián Díaz, comentou: «Com mais de 29.000 colaboradores e com presença em 63 países, nós temos a responsabilidade de garantir que contribuimos para um mundo melhor e mais sustentável para as gerações futuras. Com mais de 2,5 bilhões de passageiros passando pelos aeroportos onde operamos, cada ano, nós temos uma oportunidade única de trabalhar em conjunto com nossos parceiros de aeroporto para levar a mensagem a uma vasta audiência de todas as idades, culturas e nacionalidades. Através desta parceria nós pretendemos fazer a nossa parte, chamando a atenção para os objetivos de desenvolvimento definidos pela ONU e, finalmente, motivando as pessoas a assumirem suas responsabilidades e entrarem em ação.»

Você também pode fazer a sua parte. Você pode visitar o site www.youneedtoknow.ch onde encontrará uma descrição completa de cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, assim como dicas de pequenas alterações em seu dia a dia que podem ajudar a conseguir a mudança necessária. Apagando as luzes quando não estamos precisando delas, incentivando os jovens a ir às aulas ou despertando a consciência da importância da educação na nossa comunidade, há muitas coisas que podemos fazer individualmente e que não exigem muito ou nenhum esforço. Vamos todos fazer parte da solução para a criação de um planeta mais seguro, agradável e saudável para todos os seus habitantes. ■





Nova loja duty-free no Terminal 2 do Aeroporto Internacional da Cidade do México

A Dufry opera cerca de 30 lojas no Aeroporto Internacional Benito Juárez, mais conhecido como Aeroporto Internacional da Cidade do México. De lojas tradicionais de varejo de viagem às lojas de grife, e das lojas especializadas às lojas de conveniência, há de tudo para fazer acelerar o coração dos clientes.

Para tornar esta oferta ainda mais estimulante, a Dufry

abriu em julho uma nova loja duty-free no Terminal 2. A loja principal se encontra no saguão de embarque internacional. Com uma de vendas total de 400 m², ela oferece uma grande variedade de perfumes, bebidas, comestíveis, tabaco e acessórios de luxo, além de vários produtos locais, como tequila e mescal, baunilha natural, chocolate mexicano, molhos picantes e café gourmet. ■