

# DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

**REVISTA  
CORPORATIVA**  
NÚMERO 27  
Junho 2018



 Conferência de  
Líderes 2018 **10**

 Entrevista com  
Javier González **6**

 O negócio dos  
cruzeiros **17**

# Forte início no ano de 2018

Por Julián Díaz

A Dufry apresentou um desempenho muito forte no início do ano de 2018, com um volume de negócios chegando aos CHF 1,820 milhões, um aumento de 6,6%. Esse é o resultado de um bom crescimento em todas as nossas divisões, incluindo o Reino Unido e a Europa Central, onde vimos um crescimento positivo de 3,9%, se excluirmos o impacto do encerramento de nossa operação em Genebra no final de 2017. A melhoria geral do desempenho da empresa reflete-se no forte crescimento dos ganhos líquidos, que chegaram aos CHF 110,9 milhões, mais do que dobrou em relação ao ano anterior. Esse desenvolvimento positivo é uma grande motivação para manter o foco em nossos objetivos, pois ele mostra que nossas iniciativas são bem-sucedidas e proporcionam excelentes resultados.

## O futuro da Dufry discutido do Fórum de Líderes, na Suíça

A principal matéria desta edição é sobre o Fórum de Líderes, realizado nos dias 16 e 17 de maio, em Zurique, na Suíça, e reuniu nossos colegas da alta gerência dos países, das divisões e da sede. O Fórum deste ano foi realizado sob o tema "Melhorando a experiência do cliente" e os três principais objetivos foram: 1) alinhar as prioridades estratégicas globais para impulsionar a satisfação dos clientes e reforçar a eficiência; 2) criar uma plataforma em que a alta gerência possa trocar opiniões e ampliar o know-how da Dufry; e 3) facilitar uma integração física em rede para fortalecer relações. Este ano recebemos também, pela primeira vez, diversos especialistas externos, que apresentaram importantes contribuições e forneceram às nossas equipes de gestão informações valiosas e observações externas.

### Inprint

**Editor:** DUFY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel Switzerland

**Equipe Editorial da Sede:** Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier Gonzalez, Jordi Martín-Consuegra, Salvatore Arico, Renzo Radice, Jorge Muñoz, Lubna Haj Issa

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

emagazine.dufry.com  
dufry.com



## A ONEDUFY está se tornando realidade

Outro ponto importante desta edição da Dufry World é o artigo sobre a iniciativa ONEDUFY, que é essencial para nos ajudar a definir e implementar o modo como desejamos e pretendemos atender nossos clientes – tanto externos quanto internos – de forma a melhorar a experiência do cliente. Para os nossos Valores Corporativos (Global, Foco, Entrega e Solidez), Princípios Orientadores (Atenção, Apresentação e Eficiência) e Áreas de Foco (Estímulo das Experiências Envolvendo Colaboradores, das Experiências dos Clientes e dos Resultados Comerciais) foram desenvolvidas orientações detalhadas de comportamento, aplicáveis em todos os níveis da organização. É muito importante para nós adotarmos esses princípios, para que todos os nossos clientes e parceiros comerciais nos vejam como ONEDUFY.

## Obrigado pelo seu esforço e dedicação

Eu gostaria de agradecer a vocês e a todos os nossos colegas em todo o mundo pela dedicação permanente. Eu reconheço toda motivação que vejo diariamente. Hoje é mais importante que nunca, garantir uma boa execução, manter o foco em nossas tarefas diárias e aproveitar nosso trabalho para melhorar nossos serviços. Eu estou na expectativa para uma época de sucessos e ansioso por trabalhar com vocês para atingirmos nossos objetivos. ■

## HQ Dois novos membros nomeados para o Conselho de Administração

Durante a Assembleia Geral Ordinária Anual (AGO), que ocorreu em 3 de maio de 2018, os acionistas aceitaram a nomeação de dois novos membros independentes para do Conselho de Administração: Lynda Tyler-Cagni e Steven Tadler. Lynda e Steven possuem uma incomparável experiência nos setores do varejo e de comestíveis e bebidas e irão fortalecer com seus conhecimentos o Conselho de Administração. Após sua eleição, Lynda foi também nomeada para o Comitê de Remuneração.



Lynda Tyler-Cagni, membro recém-eleito do Conselho de Administração.

Lynda Tyler-Cagni é fundadora e Diretora Executiva da Tyler Cagni Consulting Ltd, uma empresa de consultoria que presta serviços sobretudo nos setores da moda, varejo e bens de grande consumo (FMCG - Fast Moving Consumer Goods). Lynda é ainda diretora da Atlantia SpA, uma operadora global italiana de capital aberto no setor de infraestrutura de rodovias e aeroportos. Anteriormente, fez parte do conselho do Grupo World Duty Free como membro não executivo, membro independente e presidente do Comitê de RH & Remuneração (até a sua aquisição pela Dufry). Ela atuou como consultora do conselho de gestão da Bonpoint e ocupou várias posições executivas na Fast Retailing (por exemplo, na Uniqlo) e Ermenegildo Zegna.

Lynda é formada (com honras) em Línguas, Economia & Política pela Universidade de Kingston (University of Kingston), Londres.

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

Steven Tadler é sócio-diretor e conselheiro da Advent International Corp, empresa da qual faz parte desde 1985. Steven é ainda diretor da Bojangles', operadora de restaurantes e franqueadora listada na NASDAQ, e da wTe Corporation. Seus cargos de direção anteriores incluem a Dufry (2010 a 2013), Skillsoft (2010 a 2014) e Transunion (2012 a 2017). Steven é bacharel com distinção pela Universidade de Virgínia e MBA pela Harvard Business School.



Steven Tadler, membro recém-eleito do Conselho de Administração.

Lynda e Steven vieram substituir Xavier Bouton e Joaquín Moya-Angeler Cabrera, que renunciaram aos seus cargos no Conselho de Administração. Xavier tinha sido membro do conselho de Administração desde 2005 e pertencia também aos Comitês de Auditoria e Remuneração. Joaquín tinha sido igualmente membro do conselho de Administração desde 2005 e era presidente do Comitê de Auditoria e membro do Comitê de Nomeação. Nessa AGO, o Presidente da Dufry Juan Carlos Torres agradeceu a Xavier e Joaquín seu apoio constante, dedicação e contribuição de para o desenvolvimento e crescimento da Dufry. ■

Divisões **4, 23**

Gente **6**

WorldClass **17, 21**

História Principal **10**

Loja Favorita **24**

## D1 Inauguração das novas e remodeladas lojas duty-free no Aeroporto Internacional de Heraklion

Em 30 de abril de 2018, foi celebrada a inauguração do reformado Aeroporto Internacional Heraklion "Nikos Kazantzakis", e também das lojas novas e remodeladas da Hellenic Duty Free. Estiveram presentes no evento numerosos representantes do mundo político e empresarial grego.

As lojas duty-free e duty-paid ocupam um espaço de varejo de 2.054 m<sup>2</sup> e oferecem uma vasta gama de produtos, como bebidas destiladas, fumos e uma extensa variedade de artigos e acessórios de luxo. O clientes terão à disposição uma vasta seleção de perfumes e cosméticos de renomadas marcas internacionais.



Cortando a fitada da esquerda para a direita: Christos Spirtzis, Ministro dos Transportes e Infraestruturas; George Velentzas, Diretor Executivo da Hellenic Duty Free Shops e Konstandinos Lintzerakos, Governador da Autoridade da Aviação Civil Helénica.

A área gourmet da Hellenic apresenta variadas propostas de cozinha grega tradicional, permitindo aos clientes comprar especialidades cretenses famosas em todo o mundo e apreciar sabores autenticamente gregos.

Essas lojas criaram um ambiente de compras único e estimulante para os milhões de passageiros que todos os anos visitam a ilha de Creta. ■



Assistiram ao evento numerosos convidados de todos os setores da sociedade, personalidades do mundo empresarial e político, mídia e clero.

## D3 Contrato de 5 anos para lojas duty-free na nova estação de trem de Hong Kong

A Dufry venceu a licitação para operar as lojas duty-free na nova e moderna estação de trem de Hong Kong que atenderá a linha de alta velocidade que se conecta à China Continental. Esta é uma conquista significativa para a Dufry como parte do objetivo de expandir seu negócio na Ásia e um marco importante em sua estratégia de expansão em canais adicionais e alternativos, além do varejo em aeroportos.



Design futurista da nova estação ferroviária de Hong Kong.

O projeto incluirá uma loja na área de Embarque com 1.200 m<sup>2</sup>, e uma loja de Desembarque, com 300 m<sup>2</sup>. A Dufry tem como objetivo desenvolver lojas de última geração que reflitam sua experiência e que estejam adequadas às necessidades dos viajantes chineses e de Hong Kong. As lojas irão oferecer produtos das principais categorias como beleza, bebidas destiladas e fumos, comestíveis e moda, além de saúde e bem-estar, uma categoria muito importante no mercado asiático. ■

## D3 A Dufry abre a primeira loja duty-free no Desembarque do Aeroporto Internacional de Astana

A Dufry inaugurou sua primeira loja duty-free no Cazaquistão, um passo decisivo na expansão de seu negócio em locais-chave nessa região que cresce rapidamente e para proporcionar aos clientes uma experiência especial.

A nova loja tem 80 m<sup>2</sup> e oferece uma enorme variedade de fragrâncias de luxo, fumos e bebidas destiladas, e uma gama de produtos comestíveis de qualidade superior complementa o mix de produtos.



Sieghard Raschdorf, Diretor Geral da Dufry em Astana (esquerda) e Radilbek Adimolda, Presidente do Conselho de Administração do Aeroporto Internacional JSC de Astana (direita).

A Dufry opera no Aeroporto Internacional de Astana desde 2013 e a nova loja reflete a capacidade da empresa em criar um ambiente de compras incrível, apresentando elementos do patrimônio cultural único da região. A nova loja no desembarque irá enriquecer a viagem do cliente e permitirá aos viajantes vivenciar o mundo Dufry. ■

## D3 A Dufry abre uma nova loja Hudson no Aeroporto Internacional de Sharjah

A Dufry concluiu a abertura de sua nova loja de conveniência Hudson, que começou a operar em 26 de abril de 2018. Esta loja de 171 m<sup>2</sup> está dedicada a artigos básicos de viagem, como malas, revistas e comestíveis, para além de uma seleção de eletrônicos e brinquedos. Esta já é a segunda loja Hudson no Aeroporto Internacional de Sharjah, tendo uma loja Hudson News localizada no lado leste. ■



Abriu a segunda loja Hudson no Aeroporto Internacional de Sharjah.

## D5 Grupo Hudson inaugura uma loja Moshi no Aeroporto de LAX

A nova loja Moshi está localizada no Terminal 4 e apresenta uma ampla variedade de acessórios e aparelhos da marca com foco no design para viajantes em deslocamento.



Nova loja Moshi no terminal 4 de LAX.

A Moshi é uma marca premium de acessórios e aparelhos eletrônicos, fundada em 2005, criando produtos extraordinários que melhoram um estilo de vida dinâmico. A loja oferece as premiadas baterias portáteis Moshi Red Dot (IonBank 3K e IonBank 5K) e os fones de ouvido bluetooth (Avanti Air), assim como uma grande variedade de cabos e adaptadores. ■

## D5 Extensão de contrato no Aeroporto Internacional de Pittsburgh

A Dufry concluiu com sucesso a extensão por 10 anos de seu contrato de concessões com o Aeroporto Internacional de Pittsburgh.

Com mais de 1.000 m<sup>2</sup> de área de vendas, o contrato inclui a remodelação de seis lojas. Entre as marcas incluídas nesse contrato destacam-se a Hudson, Sarris Candies, Dunkin' Donuts e Ink by Hudson. Proporcionar aos passageiros uma experiência verdadeira de varejo de viagem, alimentos e bebidas, enquanto criamos um senso de lugar, é o principal objetivo deste projeto de renovação. ■

# Aproveitando a oportunidade digital

**Ao longo dos últimos anos, temos ouvido falar que a digitalização do setor de varejo de viagem é provavelmente o desafio mais complexo mas também uma oportunidade não só para a Dufry mas para todo o setor. Javier González, Diretor Global de Marketing e Inovação Digital, nos revela alguns detalhes do plano da Dufry para aproveitar a oportunidade «digital».**

Por Jorge Muñiz

**MD: Por que o digital é um desafio para o setor de varejo de viagem?**

JG: Até agora, o varejo de viagem tem sido um porto seguro. Pensando no caso da Dufry, nós podemos alcançar até 2,5 bilhões clientes potenciais a cada ano; esse é o número de passageiros que transitam nos aeroportos onde nós operamos. A combinação de clientes potenciais com o «tempo de permanência» – o tempo que os passageiros permanecem no aeroporto depois de passarem pelos controles de segurança e antes do embarque – nos permite uma enorme exposição aos clientes e grandes oportunidades de venda.

Dito isto, nós testemunhamos nos últimos anos o modo como o comércio eletrônico e a experiência digital dos clientes mudaram as regras do jogo. Contextualizando, as vendas de duty-free no mundo atingiram 45,7 bilhões de dólares em 2016, apenas um terço dos 136 bilhões de dólares de vendas realizadas pela Amazon nesse ano. Tendo esses fatos em mente, se torna evidente que o desafio do setor de duty-free é não só se aproximar da geração millennial, mas, sobretudo, explorar um novo modelo de compras, interagindo com o cliente e proporcionando aquilo que os clientes realmente esperam hoje em dia.

**Qual é a posição da Dufry nesta «revolução» digital?**

A resposta mais direta a essa pergunta é: se atualizando. Se tomarmos o setor de varejo de viagem como referência, observamos facilmente que nós não evoluímos do mesmo modo no que diz respeito ao digital. Todos os varejistas de rua, de alguma maneira, já adotaram o digital e aperfeiçoaram seus recursos de comércio eletrônico; isso é algo relativamente novo para a Dufry e para a maioria dos varejistas de viagem. Você pode acessar uma grande parte da oferta dos varejistas de rua através da internet, de aplicativos ou até mesmo das redes sociais, mas nós não possuímos um website para cada uma de nossas lojas de aeroporto e a oferta disponível nos sites ainda é limitada.

O varejo de viagem evoluiu em um ritmo diferente pelas razões destacadas na pergunta anterior e



Javier González, Diretor Global de Marketing e Inovação Digital, está liderando a transformação digital da Dufry.

provavelmente por muitas outras mais. A realidade é que nos faltam muitas oportunidades para interagir com clientes potenciais e o nosso plano é reduzir essa distância e nos atualizar.

**Mas, de certo modo, nós estamos protegidos do comércio eletrônico, porque nossos clientes têm de passar pelo aeroporto... então, por que é tão importante para a Dufry aderir ao digital?**

O digital significa mais do que vender através do canal da internet – por exemplo, o que pretendemos fazer com nosso serviço de «reserva e coleta». O digital tem um alcance maior e permite entrar em contato com os clientes potenciais antes da viagem, nos dando a

oportunidade de apresentar aos viajantes os produtos e serviços disponíveis no aeroporto, tornando a experiência de compras no aeroporto mais atrativa e aumentando, desse modo, as oportunidades de venda.

Nós nos esforçamos para alinhar nossa abordagem com todas as partes interessadas (aeroportos, companhias aéreas, marcas), para construir uma posição digital sólida para a nossa empresa, que nos permita nos proteger de outros varejistas eletrônicos e nos dê boas vantagens competitivas em relação aos nossos concorrentes. Apenas como exemplo, estabelecendo parcerias com as companhias aéreas podemos informar os passageiros sobre aquilo que eles podem encontrar nas lojas – ou enviar ofertas personalizadas e exclusivas – no momento em que eles recebem a confirmação online de sua viagem. Esta é uma relação vantajosa para a companhia aérea – ela proporciona ao seu cliente o valor adicional de uma oferta especial – e para nós, pois podemos iniciar uma conversa com o cliente logo no momento da confirmação de sua viagem.

### ***Quando se trata do setor de varejo de viagem, a chamada transformação digital é superestimada ou realidade?***

Nem uma coisa nem outra. Para mim, digital é a oportunidade de transformar um setor já «velho» em um canal mais relevante. Como iremos fazer? Mudando nossa proposta de valor.

Tradicionalmente, a proposta do setor de duty-free era puramente em termos da relação custo-benefício. No passado, comprar no duty-free significava encontrar seus produtos favoritos a preços melhores que no varejo de rua, mas no mundo atual o preço é o fator principal para muitos varejistas e não apenas para o duty-free. Para ser competitivo, o duty-free tem de ser associado a mais do que preços interessantes, nós temos que destacar a exclusividade e a novidade. Focando em algo mais que apenas o valor, nós podemos proporcionar uma experiência de compras que satisfaça e exceda as exigências dos clientes. Exclusividade significa produtos disponíveis no varejo de viagem três meses antes de chegarem nas lojas de rua, produtos e formatos exclusivos do varejo de viagem e experiências proporcionadas somente através desse canal – como degustações, interações com as marcas, etc. Essa deveria ser a declaração de missão do setor de varejo de viagem.

De certo modo, nós nos assemelhamos à indústria cinematográfica, onde o cliente está disposto a pagar mais por um valor adicional, assistindo, por exemplo, a pré-estreia de um filme, antes de ele ser exibido em qualquer outro lugar, ou desfrutando a experiência da mais recente tecnologia audiovisual em um teatro.

### ***A Dufry está pronta para liderar essa transformação do setor?***

Como eu já disse, nós estamos nos atualizando! No entanto, na qualidade de líder do varejo de viagem,

eu não tenho dúvidas de que nós seremos o motor da mudança do que simplesmente seguidores.

### ***Qual é nosso roteiro digital e quando poderemos esperar ver a transformação digital da Dufry?***

Não penso que nós possamos alguma vez ver a obra concluída, pois estamos falando de um mundo em constante mudança. Dito isto, acho que iremos ver uma evolução importante da Dufry nos próximos 2-3 anos. Mudanças que não terão apenas impacto em nossas lojas e comunicações. Nós estamos planejando a digitalização de nosso pessoal, proporcionando-lhes a tecnologia e as ferramentas necessárias para poder executar melhor seus trabalhos.

A digitalização da Dufry resultará numa empresa mais ágil, que irá acelerar os tempos de resposta e colocar a empresa em uma posição mais forte, para poder lidar com desafios futuros. ■

#### **EM UM MINUTO:**

- Uma comida: Lagosta frita no restaurante Es Caló em Formentera (ilhas Baleares). Não é só pela comida, mas também pelo ambiente.
- Um livro: Eu leio muito e todos os tipos de literatura. Não consigo mencionar apenas um título...
- Uma cidade: Eu tenho duas – Hong Kong e Tóquio – que recomendo a todo o mundo visitar, pelo menos, uma vez na vida.
- Um filme: Um Golpe de Mestre, com Robert Redford e Paul Newman.
- Um hobby: Viajar pela Europa – uma das vantagens de viver na Suíça é que estamos no coração da Europa e muito perto de muitos lugares interessantes.
- Um líder: Steve Jobs e sua capacidade de promover a inovação e a transformação do setor.

## Hall da Fama



**Munaf Mohammed**  
(conhecido como Moon)  
Assistente de Serviço ao  
Cliente  
Birmingham (Reino Unido)

Em dezembro de 2015, Moon sofreu um grave AVC e sua família foi orientada a se preparar para uma última despedida, pois os médicos achavam que ele não iria se recuperar. Por milagre, depois de quase quatro meses no hospital, Moon finalmente recebeu alta com o apoio de profissionais de saúde do Hospital Moor Green e continuou sua recuperação. Ele começou então a trabalhar com instituições beneficentes e a dedicar seu tempo falando com pessoas hospitalizadas sobre a sua experiência e os exercícios de reabilitação que funcionaram com ele. Nas próximas semanas Moon irá conversar com diversos pacientes sobre como tomar novamente as rédeas de suas vidas, com particular atenção àqueles que desistiram de tudo depois de terem um AVC. Ele também incentivou seu filho a correr uma meia maratona por uma instituição de caridade de vítimas de AVC, que levantou mais de GBP 500. Além de todo esse trabalho voluntário, Moon pode ser encontrado em nossa luxuosa operação de Birmingham e é considerado um especialista em óculos de sol, com níveis de atendimento exemplares. Moon é extremamente popular entre funcionários e clientes, e é visto como um verdadeiro defensor da Dufry.



**Mariam Momtshyan**  
Diretora de Logística  
Aeroporto de Zvartnots  
(Armênia)

Mariam é provavelmente um dos mais talentosos membros do nosso quadro pessoal na Armênia. E não estamos só falando de sua competência profissional, mas também de suas habilidades artísticas e de sua abordagem altruísta da vida. Além de seu trabalho diário, o voluntariado e a filantropia ocupam um lugar muito importante na vida de Mariam e ela se esforça para “tornar o mundo um lugar melhor, com um pouco mais de sorrisos e de simpatia”. Ela é voluntária no projeto “Adote uma família” da Fundação Humanitária Suíça KASA, que presta ajuda e orientação a famílias de refugiados e requerentes de asilo recém-chegados ao país, assim como a famílias afastadas da Síria devido ao conflito. Ela está também planejando fundar sua própria organização não governamental na área artística, que irá ajudar pessoas criativas e talentosas

a implementar seus projetos e atingir seu potencial. Mariam diz que seu objetivo é “tornar o mundo mais bonito”. Quando estava pensando em fazer seu próprio filme sobre vinho, Mariam frequentou um curso de quatro meses no VGIK (Instituto Gerasimov de Cinematografia) em Moscou. Ela o concluiu com sucesso e começou então a filmagem de um documentário sobre a produção de vinho na Armênia. Sempre positiva e interessada em descobrir coisas novas, Mariam começou a estudar na academia vinícola EVN da Armênia. Quando ela fala das uvas e da produção de vinho, quase sentimos o sabor e o perfume das uvas maduras! Mariam também gosta de música e ioga, e toca piano e guitarra. Seu hobby é criar objetos em cerâmica. Ela também faz seu próprio chocolate orgânico, porque, como ela diz, ela “põe o melhor de suas emoções no chocolate”.



**Malin Hellberg**  
Supervisora de Vendas  
Aeroporto de Arlanda  
Estocolmo (Suécia)

Com seu jeito profissional e natural de atender os clientes, Malin é uma de nossas estrelas, sempre focada no cliente oferecendo o melhor atendimento possível. Ela também está sempre à disposição de seus colegas de trabalho, como supervisora e como colaboradora. Malin se esforça para criar um ambiente positivo na equipe, desafiando, ensinando, encorajando e orientando todos na loja a manter um nível muito elevado de atendimento. Malin é uma mulher entusiasta que transmite energia 24 horas por dia, todos os dias! Malin é uma das finalistas do “Prêmio Vendas e Serviço 2017” do Aeroporto de Arlanda.



**Biju Mathew**  
Gerente de Depósito  
Sharjah (Emirados  
Árabes Unidos)

É um prazer celebrar bodas de prata e reconhecer um compromisso permanente com a Dufry. Biju Parappallil Mathew entrou para a Dufry em fevereiro de 1992 como assistente de loja e evoluiu profissionalmente, até se tornar gerente de depósito. O caminho de Biju começou há 26 anos na área de apoio do Aeroporto de Sharjah, um espaço de 250 m<sup>2</sup>, e nas instalações de armazenamento móvel de 40 m<sup>2</sup> no terminal de carga. A partir dessas modestas dimensões Biju conseguiu desenvolver e

## Hall da Fama

umentar a capacidade para 1.560 m<sup>2</sup>! Ele introduziu várias melhorias operacionais, incluindo o sistema de estantes de paletes e um equipamento de controle de temperatura do armazém. Além de Sharjah, Biju também era responsável pela instalação do depósito e operação da Dufry Sri Lanka no Aeroporto de Matala e das lojas duty-free no Aeroporto de Omã, e lojas do porto de Dubai e no terminal Port Rashid. Biju também se dedica ao trabalho em instituições de caridade quando tem tempo disponível. Ele financiou os estudos de um estudante de engenharia em seu país natal, a Índia. Em seu tempo livre ele gosta de ir à academia, de ler e dirigir por longas distâncias.



**Liana Khachatryan**  
Diretora Operacional  
Aeroporto de Zvartnots  
(Armênia)

Quais são as chances de uma operação de pequeno porte conseguir ser a melhor do portfólio da Dufry em atendimento ao cliente? A princípio, elas seriam bem pequenas... a menos que você possa contar com Liana. Como treinadora certificada pela Dufry, Liana Khachatryan – que está na empresa desde 2003 quando a primeira loja duty-free foi inaugurada no Aeroporto Internacional de Zvartnots, em Yerevan – coloca toda a sua alma e paixão no treinamento e motivação de sua equipe. Ela é responsável pelo treinamento e instrução dos funcionários da loja, informando a visão e missão da Dufry, representando os valores da empresa. Ela é um integrante carismático e admirado da equipe do aeroporto de Zvartnots e exerce sua liderança pelo exemplo, e foi responsável, em grande parte, pelo 1º lugar conquistado por esta operação nos Prêmios Dufry de Atendimento ao Cliente de 2013.



**Cornelia Carlstrand**  
Especialista em RH  
Aeroporto de Arlanda  
(Suécia)

Além de seu interesse por RH, Cornelia adora praticar wing walking! Para quem nunca ouviu falar em wing walking, trata-se de fazer diferentes poses sobre as asas de um avião – durante o voo! O piloto executa várias acrobacias, como loopings e piruetas. É uma modalidade audaciosa e arriscada – uma espécie de “circo voador”! Os praticantes de wing walking em Skycat sorriem e acenam para o público

durante sua apresentação sobre as asas, em velocidades de até 200 km/h e submetidos a forças de até 4 G! Cornelia viaja por todo o mundo participando de festivais aéreos e vários eventos. Talvez ela apareça em breve em sua cidade!

**Robi Gaine**  
Gerente de Vendas  
de Cruzeiros  
(Reino Unido)



Você terá dificuldade em encontrar na Dufry alguém que goste mais de cruzeiros que Robi Gaine. Aos 41 anos, ele trabalha na indústria e em navios de cruzeiro há 17 anos. Embora nunca tenha feito parte da tripulação, ele já fez de tudo a bordo! Ele começou a trabalhar em navios de cruzeiro em 1994, como empregado de limpeza e assistente de bordo. Deu continuidade a sua carreira nos restaurantes como garçom, nos bares como barman e até como dançarino e camareiro, ele finalmente chegou ao duty-free no ano 2000 como consultor de varejo. Como gerente de loja duty-free de outra empresa desde 2001, ele trabalhou durante 9 anos gerenciando lojas em mais de 20 diferentes navios de cruzeiro no mundo inteiro. Robi se tornou parte da equipe Dufry em 2016 como gerente de cruzeiros, trabalhando a partir do escritório de Miami, onde é responsável pela supervisão da Pullmantur Cruises e sua frota de quatro navios. Em janeiro de 2018, ele foi transferido para a Dufry no Reino Unido, para controlar a 4ª linha de cruzeiros da Dufry Cruise Services, a P&O Cruises e a Cunard da Carnival Reino Unido. Temos a bordo no nosso time um verdadeiro jovem veterano da indústria de cruzeiros!

**Linn Sundman**  
Supervisora de Vendas  
Aeroporto de Arlanda  
Estocolmo (Suécia)



Linn é o exemplo perfeito de que o esforço compensa! Ela iniciou seu trabalho como consultora de vendas em julho de 2015. Ela decidiu estudar gerenciamento de vendas e manteve contato com a Dufry durante esse período. Como etapa final de seus estudos, ela regressou à Dufry como estagiária. Agora Linn é uma das nossas brilhantes supervisoras de vendas e nós estamos ansiosos para acompanhar seu futuro caminho na Dufry!

## Consolidando o ciclo para a próxima fase de crescimento da Dufry

Tendo concluído sua fase de crescimento – originalmente descrita como «a ambição global» – liderando a consolidação do setor do varejo de viagem e as recentes aquisições transformacionais, a Nova Dufry precisa agora implementar seu modelo de negócio padronizado, de modo a conseguir o nível de eficiência esperado por todos os acionistas e entrar em uma nova fase de crescimento daqui para frente.





## Por Renzo Radice

Julián Díaz abriu o Encontro de Líderes 2018, que ocorreu em Zurique, na Suíça, em 16 e 17 de maio, dando as boas-vindas aos representantes do alto escalão da sede, divisões e países, e comentando sobre a consolidação de um ciclo para a próxima fase de futuro crescimento da empresa. Ele deu as boas-vindas aos participantes, agradecendo-lhes os excelentes resultados conseguidos no ano de 2017 e estabelecendo os objetivos para o Encontro de Líderes 2018: alinhar as prioridades estratégicas globais para aumentar a satisfação dos clientes e as eficiências do negócio; criar uma plataforma em que a alta gerência possa trocar opiniões e ampliar o conhecimento na Dufry; e facilitar o contato mais próximo entre os participantes, bem como fortalecer os relacionamentos entre os mesmos.



Da esquerda para a direita: René Riedi, Diretor Executivo da Dufry para a América Latina, Vanessa Nigro, Diretora de Auditoria Interna Global, Prevenção de Perdas e ERM, e Marcus Griffith, Diretor de RH para a América Latina.

### O setor caracterizou-se pela alteração dos perfis e do comportamento dos clientes

A fim de melhor entender as iniciativas da Dufry e as metas definidas, é importante recordar e entender as forças que neste momento estão modelando e influenciando nosso setor. O varejo de viagem e o ambiente empresarial da Dufry caracterizam-se por alterações cada vez maiores nos perfis dos clientes: a geração dos millennials, companhias aéreas de baixo custo etc.; a importância crescente da Ásia no aumento do número de passageiros; a importância crescente da tecnologia e a tendência cada vez maior dos clientes para gastarem seu dinheiro com «experiências» e não apenas na «compra de produtos». Estes desenvolvimentos representam alguns desafios, pois temos que adaptar nosso negócio daqui para frente, uma vez que os clientes querem cada vez mais:

- criar experiências únicas
- procuram produtos exclusivos e personalizados
- esperam ofertas e promoções individualizadas
- requerem novos serviços

### A Dufry está no caminho com seu plano estratégico

Os excelentes resultados conseguidos no ano de 2017 mostram que a Dufry está no caminho certo para atingir os objetivos estabelecidos no plano estratégico 2017-2021. A implementação do modelo operacional do negócio continua sendo a iniciativa mais importante e deverá estar concluída no final de 2018. A padronização

de processos e procedimentos, o uso dos mesmos conjuntos de ferramentas e um método de trabalho comum constituirão uma sólida base para o desenvolvimento futuro da empresa num ambiente dinâmico e em mudança. Os objetivos do plano estratégico são:

- Continuação da promoção do crescimento orgânico
- Diversificação da atividade em todos os canais existentes e em novos canais, nos aeroportos e para além deles
  - Continuação do desenvolvimento dos aeroportos
  - Aumento das linhas de cruzeiros, das operações no centro das cidades e lojas de fronteira, assim como da Dufry Shopping e da Hudson International
  - Expansão nos aeroportos dos EUA, nas áreas de comidas e bebidas com portfólio amplo de concessões
  - Aumento da exploração de novos canais de varejo de viagem, como o futuro The Circle no Aeroporto de Zurique.
- Monitorar e executar oportunidades de fusão e aquisição num futuro próximo, especialmente na Ásia
- Geração de caixa e alavancagem

### Diversos êxitos no setor de navios de cruzeiros e nos mercados asiáticos

O ano de 2017 ficou marcado por um incremento considerável nas atividades no setor de navios de cruzeiros e pela expansão na Ásia, que ressaltam nossa capacidade para atingir os objetivos que definimos. No setor de navio de cruzeiros, nós conseguimos assegurar diversos novos contratos e esperamos crescer este canal entre 6-7%. O crescimento nesse mercado, que visa globalmente uma dimensão de 2,1 bilhões de USD, resulta sobretudo do acréscimo de navios ao nosso portfólio. A razão para isso é que os navios têm um espaço disponível claramente definido e utilizam normalmente a plena capacidade existente, reduzindo assim a oportunidade de crescimento em uma base comparável (mesmas lojas). Nós estamos esperando acrescentar mais 14 navios ao nosso portfólio, 10 dos quais estarão em operação em 2018; além disso, nós temos potencial para continuar expandindo este canal com mais 17 navios em um futuro próximo. O setor de navio de cruzeiros caracteriza-se por uma oferta diferenciada em relação aos aeroportos, uma vez que 58% da categoria de produtos são constituídos por artigos de luxo, relógios e produtos locais. Os navios apresentam também ambientes operacionais diferentes, pois mudam de geografia em suas rotas de verão e de inverno. Um fator fundamental de sucesso para satisfazer as expectativas dos clientes e de nossos parceiros do setor de navios de cruzeiros é, por um lado, o centro de excelência das operações de cruzeiros instalado em Miami em 2017 e, por outro, os demais centros logísticos de apoio das divisões de Hong Kong, Miami e Barcelona, que nos ajudam eficazmente a gerenciar a desafiante cadeia de suprimentos.



O Diretor Executivo Julián Díaz explicando os objetivos do plano estratégico.



Yves Gerster (esquerda), Diretor Global de Tesouraria, e Luis Marin (direita), Diretor Corporativo Global, em animada discussão.



Liliana Vidal, Conselho Geral Adjunto, chegando ao Fórum de Líderes cheia de expectativas.



Isabel Zarza, Diretora Geral para a África, seguindo atentamente a discussão.



O Diretor Executivo Julián Díaz cumprimentando com um aperto de mão Renzo Radice, Diretor Global de Comunicação Corporativa & Relação com Investidores.

Em 2017 e no início de 2018 assistimos também a um importante desenvolvimento na Ásia e à expansão planejada em canais alternativos. O crescimento do setor na Ásia é sobretudo impulsionado pela crescente riqueza na China e a predisposição para viajar. O mercado asiático está concentrado em poucos países, alguns deles (por exemplo, a China e a Tailândia) altamente protegidos por disposições regulamentares e caracterizados pela fraca disponibilização de produtos nas lojas das ruas comerciais, assim como pelo nível de digitalização dos consumidores, superior ao dos países ocidentais. Os mercados asiáticos oferecem-nos oportunidades em todos os nossos canais nos aeroportos e para além deles e nossas recentes conquistas mostram que a Dufry pode ser competitiva nessa região tão importante. Nós não só conseguimos novas concessões com o Joy, que é o primeiro navio de cruzeiro desenhado para clientes chineses, como também acrescentamos uma nova operação duty-free no centro de cidade na Malásia, com o resort Genting Highlands. Mas o mais importante é que nós também acabamos de assinar um novo contrato de duty-free na mais moderna estação do trem de alta velocidade que liga Hong Kong à China Continental, devendo entrar em operação na segunda metade de 2018.

### **Construindo um modelo operacional do negócio padronizado operado localmente**

O modelo operacional do negócio (BOM) está se tornando uma realidade, tendo o processo de implementação sido lançado em 32 países, dos quais 12 já conseguiram a certificação. De acordo com a definição do projeto BOM, em que as configurações, processos e procedimentos organizacionais foram definidos levando em consideração as melhores práticas, a implementação está agora sendo



Da esquerda para a direita: Pylalis Panagis, Analista de Vendas da Hellenic Duty Free Shops; Alicia Viguri, Diretora de Desenvolvimento Comercial para o Sul da Europa & África; Carlos Grande, Diretor das Lojas de Varejo para o Sul da Europa & África; George Velentzas, Diretor Executivo da Hellenic Duty Free Shops.

efetuada em toda a organização. Uma vez que o BOM envolve diversos aspectos operacionais e afeta todos os departamentos da sede, divisões e países, há muitas iniciativas sendo desenvolvidas em paralelo. A equipe do projeto descreve uma mudança positiva na percepção do BOM como «... Agora que o BOM está se tornando realidade e a empresa começa realmente a trabalhar com os processos e estruturas organizacionais definidas, nós vemos países e departamentos realmente entusiasmados, antevendo a sua implementação...», pois todos eles reconhecem as vantagens de trabalhar de forma alinhada.

### **A plataforma IOS e a maximização do poder de negociação da Dufry**

A plataforma IOS, já configurada para centralizar as negociações com fornecedores e orientada no sentido de gerar o máximo de valor para o poder de compra da Dufry, está sendo atualmente completada, através da consolidação total dos quatro centros de distribuição, numa ferramenta de Planejamento Empresarial de Recursos (ERP). Completar a configuração da base constitui um passo importante em direção ao objetivo ideal de utilizar a mesma base de dados, incluindo a integração do sistema de estimativa e um único catálogo de produtos para gerenciamento das aquisições com cerca de 1.200 fornecedores, com integração plena de países e divisões. Isso irá permitir-nos aumentar a abordagem de colaboração à definição de planos comerciais relativos aos produtos, estoque, preços e promoções, com o apoio de ferramentas específicas para essas tarefas.

### **Aproximando TI ao negócio**

As TI constituem um elemento fundamental e potencializador de muitos dos processos do BOM. Por essa razão, é ainda mais importante ajustar as iniciativas às necessidades comerciais, notadamente a qualidade dos dados em tempo hábil, procedimento e alinhamento dos sistemas de ERP e gerenciamento de dados no nível global. Nesse contexto, a função TI foi reorganizada em cinco departamentos, com um desenvolvimento mais rápido dos serviços e ferramentas para os países e reforço do nível de segurança dos dados. Um dos elementos chave é escolher os ERPs fundamentais (SAP e Gamma) para ser utilizado no grupo e assegurar que todas as divisões funcionam com o mesmo sistema. Além disso, novas ferramentas de suporte serão e estão sendo disponibilizadas para ajudar a desenvolver o plano comercial, a gerenciar a extensão das categorias dos produtos com a lista de novos produtos e a gerenciar também as atividades de publicidade e promoção.

### **Motivação dos colaboradores como fator chave do sucesso**

Nenhum processo ou procedimento pode ser implementado sem colaboradores motivados e dedicados em todos os níveis. Os Recursos Humanos têm-se concentrado no desenvolvimento de todos os colaboradores da Dufry e na potencialização do seu desempenho. O elemento chave é o «Dufry Connect», que chega atualmente a 17.000 colaboradores, número que pretendemos duplicar até ao final do ano. O «Dufry Connect» constitui uma plataforma interna de gerenciamento de colaboradores, que permite tanto a cada um dos colaboradores individuais como aos RH executar todos os passos ocupacionais, do recrutamento ao treinamento, do estabelecimento de objetivos às análises anuais, com o mesmo sistema, incentivando e assegurando um elevado grau de igualdade de oportunidades de toda a força de trabalho.

Como segundo elemento, o RH e Operações estão promovendo a iniciativa «ONEDUFY», que tem por objetivo unificar ainda mais o colaborador e estabelecer uma cul-

tura corporativa em toda a organização. O «ONEDufry» começou como «Projeto Disney» e combina os aspectos mais teóricos de orientação do cliente e a mentalidade de serviço com as necessidades específicas da Dufry e a realidade da empresa. O «ONEDUFY» está atualmente sendo implementado em diversos países e será em breve também ampliado às funções internas, para assegurar que a «orientação no sentido do serviço ao cliente» não seja só percebida como satisfação das necessidades do «cliente que solicita produtos e serviços na loja», mas também como o reconhecimento dos «departamentos internos» como clientes e a garantia de que seus pedidos são processados com o mesmo nível de dedicação e orientação no sentido do serviço.

A atual meta do RH é concluir as «bases técnicas» e oferecer as respectivas ferramentas à vasta maioria de nossos colaboradores, intensificando simultaneamente as oportunidades de treinamento e o desenvolvimento pessoal, de modo a ajudar todos os nossos colegas a se sentirem parte de uma grande equipe e de uma grande empresa.

#### Visão Geral do women@dufry

A iniciativa de promoção de oportunidades para as mulheres na Dufry com ênfase na diversidade e em aspectos da igualdade no emprego está passando por um momento importante. Heekyung (Jo) Ming e Claire Chiang, membros do Conselho de Administração, contribuíram para a Conferência de Líderes com mensagens de vídeo, destacando a importância do women@dufry. Além disso, algumas colegas gerentes compartilharam suas experiências pessoais no desenvolvimento de suas carreiras pessoais na Dufry, os desafios que tiveram de enfrentar e os apoios que receberam. Essa iniciativa foi recentemente alvo de maior promoção interna, com a organização de encontros para todos os colaboradores em diversas localidades, por ocasião do Dia Internacional da Mulher, que se celebra todos os anos no dia 8 de março.



Noel Cho, Diretora de RH para a Ásia, Médio Oriente, Austrália e Europa Oriental.

#### Transformação digital preparada para a próxima fase

Há cerca de 18 meses, nós apresentamos a ideia de transformação digital para podermos dar uma resposta adequada às mudanças no mercado e nas expectativas dos clientes, como referimos anteriormente. Entretanto,

estão sendo construídas as bases da digitalização das lojas, a digitalização dos colaboradores e a expansão dos serviços digitais ao cliente. Nós já abrimos lojas da nova geração em Cancun, Madri, Melbourne, Zurique e Heathrow T3, e esperamos abrir em 2018 nossa próxima LNG em Buenos Aires; nós introduzimos com êxito tablets para nossos colaboradores nas lojas, que lhes permitem servir melhor os clientes e expandimos consideravelmente o alcance do «RED by Dufry», nosso programa de fidelidade de clientes e lançamos uma nova versão do aplicativo «RED by Dufry» que estará disponível até junho deste ano. Por último, nós ampliamos a rede de nossos serviços «Reserva & Coleta» para mais de 100 localizações. Todas as localizações «Reserva & Coleta» estarão em breve acessíveis através de um website comum, [www.shopdufryfree.com](http://www.shopdufryfree.com), que permitirá a nossos clientes acessar todo o universo de produtos Dufry.

Depois de ter definido as bases tecnológicas, o próximo passo no desenvolvimento da estratégia digital será o estabelecimento de parcerias com partes relacionadas do setor, como aeroportos, fornecedores, companhias aéreas e de cartões de crédito, para aumentar o alcance de nossas ferramentas e serviços, ampliar a base potencial de clientes e alavancar o valor de nossos dados de clientes, a fim de apoiar nosso crescimento orgânico.

#### Liderando a transformação das categorias

Na sequência da mudança dos perfis e comportamentos dos clientes, as categorias e variedade de produtos estão sofrendo mudanças importantes. Para poder constantemente dar resposta à procura por parte dos clientes, as categorias estão seguindo estratégias individuais, de modo a se manterem o nível das expectativas futuras. A mais radical das mudanças foi apresentada por Drago Azinovic, Presidente da PMI Oriente Médio e duty-free. Na qualidade de palestrante externo em nossa Conferência de Líderes, ele apresentou a transformação que a Phillip Morris (PMI) está atravessando nesse momento e forneceu à audiência detalhes do atual desenvolvimento da linha de produtos ICOS, por exemplo, a oferta de cigarros eletrônicos da indústria de tabacos em geral.

Ao mesmo tempo que a indústria de tabacos – igualmente condicionada por uma regulamentação rigorosa – está basicamente se reinventando, outras categorias estão seguindo padrões evolutivos mais tradicionais, todos eles com a firme intenção de maximizar sua presença no canal do varejo de viagem, que consideram altamente rentável. Nesse contexto, as bebidas destinadas, assim como comestíveis, revelam tendência para o desenvolvimento do varejo de viagem e até mesmo lançamentos exclusivos e edições limitadas feitos para Dufry e, destacam os atrativos deste canal. Elas também apoiam fortemente a ideia de upselling pelos colaboradores, com base na profundidade do conhecimento do produto por parte de pessoal altamente qualificado, e de promoções dedicadas, baseadas em experiências e não apenas no produto.

A experiência do cliente faz já parte do DNA da categoria de perfumes & cosméticos, que oferece uma vasta gama de tratamentos e experiências com seus consultores de beleza – um grupo que na Dufry engloba 4.200 colegas nas lojas. O enfoque do avanço da Dufry será, em primeiro lugar, promover a inovação dos produtos com marcas locais e de nicho, onde haverá pré-lançamentos, daqui a cerca de um ano, incluindo também exclusividades. Falando em Exclusividades, recentemente foi lançado pela categoria Luxo, por meio de uma colaboração com a Bulgari, uma mochila exclusiva para Dufry: esse é um caminho a ser seguido: em paralelo com a intensificação da abertura de botiques de marca, como as da Moncler, Chloe e várias marcas de luxo da Richemont.

### Desenvolvimento das lojas – além das Lojas da Nova Geração

A mais recente geração de lojas Dufry, conhecidas como Lojas da Nova Geração (LNG), foi apresentada com a abertura das primeiras cinco lojas desse gênero. Todas elas incorporam uma utilização extensiva de tecnologia digital, permitindo-nos interagir realmente com nossos clientes e criar novas oportunidades de experiência de compras, além da simples apresentação dos produtos. Uma vez que uma loja da nova geração representa um território completamente novo, envolvendo não só o design da loja, mas também uma estreita colaboração com fornecedores no que se refere também aos conteúdos digitais, promoções estruturadas, etc., será importante garantir que a aprendizagem feita até agora é refletida nas futuras lojas LNG. Ao mesmo tempo, o design das lojas será submetido ao mesmo ideal de padronização inerente ao BOM, de modo a otimizar a eficiência e a reduzir os custos de construção das lojas.



José Antonio Gea, Subdiretor Executivo do Grupo, conversando com Andrea Belardini, Diretor Executivo da Dufry para a Europa Oriental, Médio Oriente, Ásia e Austrália.

### Sentindo o pulso do cliente

O pré-requisito para tomar as decisões comerciais corretas é entender exatamente o que os clientes querem e como suas expectativas mudam. Não só em uma perspectiva de avanço no tempo, mas também em uma abordagem regional, para determinar diferenças entre culturas ou grupos de clientes.

De acordo com a avaliação da rápida mudança dos perfis dos clientes e com o novo comportamento dos mesmos,

a Dufry intensificou suas atividades de pesquisa, para aumentar sua sensibilidade à percepção do cliente e antecipar suas novas demandas. Duas vezes por ano a Dufry conduz 500 entrevistas nos 40 principais aeroportos, falando com os clientes na saída das lojas, para entender como eles enxergam as compras em nossas lojas relacionadas aos preços, sortimento de produtos, serviço,



Javier Gonzalez (meio), Diretor Global de Marketing e Inovação Digital, e Antonio Fabregat (direita), Diretor Geral da Cadeia de Provisionamento para as Américas.

expectativas, comportamentos, etc. Os dados recolhidos são posteriormente analisados detalhadamente e compartilhados com os departamentos de operações e compras, para nos ajudarem a melhorar permanentemente nossa oferta de produtos globalmente e a experiência de compras.

### Opiniões externas

Vale também a pena mencionar que, pela primeira vez, o Encontro de Líderes contou com contribuições e experiências de consultores externos em diversos tópicos, como «Transformação e desenvolvimento de equipes», «Economias de mercados emergentes e tendências globais» ou «O brilhante futuro dos espaços das lojas», além da transformação da Philip Morris, acima mencionada. Todas essas contribuições adicionaram conhecimentos interessantes e perspectivas externas ao desenvolvimento atual que estamos vivenciando na empresa.

O Encontro de Líderes 2018 marcou claramente a agenda estratégica para os próximos anos, quando a Dufry completará a transformação que estamos agora iniciando. Depois do anúncio da nova organização realizada no início de 2018, que antecipou a necessidade de uma estrutura de tomada de decisões mais ágil, para impulsionar o crescimento da Dufry, nós temos nesse momento o roteiro completo à nossa frente. Agora depende de cada um de nós na Dufry cumprir sua parte nessa fascinante jornada. ■



## Bem-vindo a bordo!

**Cada vez mais ouvimos falar do envolvimento da Dufry no setor dos cruzeiros e como isso está gerando receitas adicionais para a empresa. Vamos mergulhar nessa questão, para entender melhor como a empresa está desenvolvendo esse negócio crescente no nosso portfólio e como ele difere do varejo aeroportuário.**

**Por Jorge Muñiz**

O negócio dos cruzeiros não é 100% novo para a Dufry. Ele começou em 2001 com o nome de "Flagship Retail Services" e desde então estamos operando no setor. No entanto, em 2017 a Dufry deu um importante passo com a transformação do antigo "Flagship" em "Dufry Cruise Service". Além de introduzir a marca Dufry no negócio, enviando um claro sinal ao mercado, a Dufry alterou significativamente sua estrutura, com o objetivo de combinar e alavancar o know-how e experiência do Flagship com as competências do grupo Dufry.

Como resultado, foi criado em Miami – a capital da indústria de cruzeiros – um "Centro de Excelência", de onde a Dufry desenvolve sua estratégia global do negócio de cruzeiros e de onde é dado suporte ao desenvolvimento comercial e à operação do negócio. Além do escritório operacional sediado em Miami, dois outros escritórios locais e plataformas logísticas estão sendo criados em Hong Kong, e um outro ainda será instalado na Europa, para termos nossos recursos bem perto dos principais hubs de navios de cruzeiro (Caribe, América do Sul, Alasca, Mar Mediterrâneo, Mar Báltico e o emergente mercado Asiático).

Então, qual é nossa proposta de valor para os operadores de cruzeiros?

Como maior varejista de viagem, presente em 65 países, nos favorecemos de ser o líder indiscutível no varejo de viagem. Nenhuma outra empresa tem o conhecimento e compreensão de tantos clientes e em tantos locais como nós temos.

Nossa base de dados inclui mais de um bilhão de negócios que nos fornecem informações preciosas sobre a nacionalidade, destinos, valor do ticket e mix de compras, além de um entendimento profundo das preferên-



A Dufry tem lojas em 12 de 16 navios, incluindo o recente NCL Joy, operando na China, e o recém-lançado NCL Bliss.



Lojas em 32 navios: Carnival Valor, Carnival Sensation e Carnival Inspiration.

cias dos clientes, com relação à variedade de produtos e à estruturação de iniciativas de marketing, como promoções. Essas informações têm um valor incalculável para nossa análise de destinos e podem ser utilizadas para melhorar a oferta dos operadores de cruzeiros.

Além disso, a enorme importância que a Dufry atribui aos programas de treinamento e admissão de alta qualidade, incluindo o Treinamento em Conscientização Cultural, nos garante uma equipe pronta e preparada para atingir nossos padrões globais. A diversidade demográfica de nossas equipes tem como objetivo atender às diferentes necessidades e expectativas dos nossos clientes.

E qual a razão em continuar investindo cada vez mais e buscar esta oportunidade fora do nossa atividade principal (o varejo de aeroporto)?



P&O Cruises: 3 navios.

Os cruzeiros são um setor que registra um aumento médio anual de 7% e que apresenta várias semelhanças com a nossa atividade principal. Para começar, o setor dos cruzeiros opera lojas em ambientes com isenção de taxas e impostos. Trata-se de uma atividade inserida no setor do varejo de viagem, com semelhanças em termos demográficos e nos perfis entre os passageiros de aeroportos e dos cruzeiros, que têm um apetite semelhante por marcas globais e desejam produtos similares aos oferecidos nas lojas duty-free tradicionais. No entanto, a operação de cruzeiro apresenta alguns desafios operacionais. A seleção da oferta de produtos, que é sempre uma tarefa crítica, torna-se ainda mais compli-

cada nos navios de cruzeiro. O perfil dos passageiros, inclusive nos itinerários iguais, varia de acordo com a estação. Ao mesmo tempo, o ambiente competitivo é bem diferente. Enquanto no aeroporto as opções para gastar dinheiro são mais impulsivas e se restringem basicamente a fazer compras e comer, em um cruzeiro há muitas outras atrações competindo pelo tempo e dinheiro dos passageiros: cassinos, teatros, excursões em terra, spas, jantares especiais, atividades para as crianças... E finalmente, mas não menos importante, os passageiros podem decidir pensar sobre determinado produto e, se realmente o quiserem, voltar um dia depois para comprá-lo. Além disso, alguns dos portos visitados, especialmente no Caribe, têm impostos muito baixos – ou mesmo nenhum imposto sobre alguns produtos, o que aumenta ainda mais a concorrência.



Toda a frota da Pullmantur (4 navios).

No entanto, isso não constituiu nenhum obstáculo para a Dufry ultrapassar a barreira dos 100 milhões de CHF em receita em 2017 (um aumento de 57% em relação ao ano anterior) e de adicionar a seu portfólio o navio mais recente da Norwegian Cruise Line, o NCL Bliss. Celebramos ainda um contrato com a Pullmantur Cruises para operar lojas em toda a sua frota e iniciamos uma significativa parceria com a Carnival Corporation, o maior grupo no setor dos navios de cruzeiro, que inclui não só um navio adicional da Carnival Cruise Line como também da Holland America Line e da P&O Cruises. O negócio de cruzeiros da Dufry está navegando a todo o vapor! ■



Holland America – 8 navios.





# Revelando nosso DNA – ONEDUFRY faz sua entrada

## Por Pantelis Valentzas

Quando a Dufry anunciou uma transação transformadora com a aquisição da World Duty Free, em março de 2015 – após a Nuance em 2014 – estávamos apresentando também o início de uma mudança que se iniciou nesse mesmo dia e que agora está dando um importante passo adiante.

Segundo o dicionário da Universidade de Cambridge, transformação é «uma mudança total no aspeto ou natureza de algo ou de alguém, especialmente se essa coisa ou pessoa for melhorada». A transformação se iniciou do ponto de vista visual, com uma nova logo, uma nova identidade corporativa e, o mais importante que tudo, novos valores corporativos, que permitiram unir a equipe no processo de consolidação que foi realizado após as aquisições.

Os três anos que desde então se passaram nos possibilitou aprender e se beneficiar do melhor de cada uma das empresas que constituem hoje a Dufry, para criar uma vantagem competitiva inigualável e o DNA do melhor varejista de viagem.



É nesse contexto que entra em cena o programa ONEDUFRY. Desenhado de acordo com a convicção de que colaboradores empenhados atraem clientes mais propícios a compra, que, por sua vez, permitem melhores resultados comerciais, o ONEDUFRY é uma iniciativa destinada a ativar e mobilizar nossa equipe para que concentrem suas atenções, corações e mãos em três áreas fundamentais:

- Experiências envolvendo colaboradores
- Experiências envolvendo clientes
- Resultados comerciais

## ONEDUFRY entra em cena

Nestas três áreas foram definidos diversos indicadores e os comportamentos desejados; por exemplo, o fato de existir oportunidades de estímulo a aprendizagem e desenvolvimento constitui um fator importante para melhores experiências com colaboradores; comportamentos que nos levem a encorajar a participação das equipes em programas educacionais, por meio de treinamentos específicos, ou a atenção às carreiras profissionais dos colaboradores, são exemplos de ações que apoiam tais indicadores.



O último elemento dessa iniciativa – e provavelmente um dos mais importantes – é a consolidação dos sistemas de avaliação e um conhecimento profundo do modo como os indicadores de desempenho são influenciados por nossos comportamentos em todas as três áreas. Uma loja com baixo fluxo de passageiros requer uma abordagem completamente diferente comparada a uma loja com um baixo ticket médio. As ações que podem ajudar essas lojas têm de ser ba-



sicamente diferentes. Um baixo fluxo de passageiros pode precisar, por exemplo, de melhores ações de marketing, merchandising visual e vitrines mais bem apresentadas, ao passo que uma loja com um baixo ticket médio requer, por exemplo, melhores comportamentos em relação aos clientes, melhor conhecimento dos produtos ou mais enfoque nas últimas oportunidades de vendas.



Nas próximas semanas, você saberá mais sobre o ONEDUFRY, mas até lá, elaboramos um conjunto de perguntas frequentes que ajudará você a entender melhor essa iniciativa – veja abaixo.

#### **Propriedade de todos os colaboradores**

O mais importante para todos nós na Dufry é compreendermos que o ONEDUFRY não é uma iniciativa do RH ou do Departamento de Operações; o ONEDUFRY é uma iniciativa transversal, pertencente a todos os colaboradores em todos os níveis da organização. Todos nós temos clientes – tanto externos como internos – e nosso principal objetivo deve ser a excelência no serviço ao cliente. O ONEDUFRY é apenas um guia para ajudar a todos a alinhar comportamentos e ações, de modo a garantir uma abordagem uniforme e consistente ao trabalho diário – seja ele realizado no escritório, no depósito ou na loja.

## Perguntas Frequentes

### **Como o ONEDUFRY pode ser útil em meu trabalho diário?**

Como qualquer empresa, a Dufry também tem grandes histórias para contar, que representam nossa «cultura corporativa» intrínseca. São, por exemplo, histórias sobre a prestação de um extraordinário serviço ao cliente, sobre um gerente que se preocupa com a sua equipe ou sobre colaboradores que superaram expectativas. Em relação aos nossos valores corporativos (global, foco, entrega e solidez), princípios orientadores (atenção, apresentação e eficiência), áreas de foco (estímulo das experiências envolvidas por colaboradores, das experiências dos clientes e dos resultados comerciais) nós não temos apenas essas grandes histórias, mas mais importante que tudo – também já definimos de forma clara e detalhada os comportamentos a serem adotados pelas equipes em todos os níveis da organização no âmbito do conceito ONEDUFRY.

### **Como faremos para que o ONEDUFRY funcione?**

1. definindo claramente os indicadores de sucesso em cada uma das áreas fundamentais já delineadas (veja acima) e os comportamentos desejáveis em cada uma dessas áreas;
2. alinhando os sistemas de avaliação e observação de tais indicadores;
3. alinhando os programas de gratificação e reconhecimento com essas avaliações e observações; e
4. alinhando os programas de treinamento de modo a abranger competências em todas as áreas.

### **O que aconteceu com o «Projeto Disney»? Está sendo substituído pelo ONEDUFRY?**

O ONEDUFRY constitui uma evolução do Projeto Disney e baseia-se em conceitos introduzidos nesse projeto. Enquanto que o Projeto Disney criou uma grande base para a prestação de um serviço inspirado no cliente, o ONEDUFRY acrescentou-lhe os elementos relacionados às experiências dos



colaboradores e resultados comerciais, de modo a harmonizar todos eles. Além disso, estabelece uma clara conexão entre relatório de comportamento, avaliações e observação, assim como os regimes de gratificação e reconhecimento.

**Para quem foi desenvolvido essa iniciativa?**

O ONEDUFY foi desenvolvido para todos os nossos colaboradores. O programa apresenta três enfoques: Colaboradores, Clientes e Resultados e os comportamentos desejáveis para todos nós, no escritório ou no depósito.

**Qual é o meu papel individual nesse projeto?**

Todos nós, independentemente da nossa função e localidade e do fato de estarmos trabalhando em um escritório ou em loja, podemos e iremos ter um papel decisivo na criação de um ótimo lugar para crescer e trabalhar, proporcionando experiências exemplares aos clientes, gerando resultados comerciais positivos. O

escopo do ONEDUFY é tornar essas três áreas fundamentais parte da nossa rotina diária, através de uma definição clara dos comportamentos desejáveis.

**Quando será lançada essa iniciativa?**

Na maior parte dos países – incluindo tanto os escritórios como as operações – será iniciado entre abril e agosto de 2018 com os Treinamentos Fundamentais – uma sessão para os líderes nos escritórios e lojas; os restantes países começarão antes do final de 2018. O Treinamento sobre Fundamentos de Liderança será seguido por um processo estruturado de implementação dos novos conceitos nas lojas e escritórios.

**Isso faz parte do BOM? Como essas duas iniciativas vão funcionar lado a lado?**

Ambas as iniciativas são complementares e dão resposta à necessidade de uma cultura comum, uma maneira comum de realizar as coisas em todo o mundo. O Modelo Operacional do Negócio (BOM) está mais centrado nos processos, procedimentos e estruturas, ao passo que o ONEDUFY se preocupa mais com comportamentos, elementos culturais, programas eficientes de gratificação/reconhecimento e o conteúdo e objetivos de treinamento e desenvolvimento. ■

Divisões 

## D5 A Hudson inaugura o primeiro M·A·C Lips Studio das Américas

A Hudson em parceria com a M·A·C Cosmetics, anunciou a inauguração oficial do primeiro estúdio temporário M·A·C Lips das Américas, no Aeroporto Internacional O'Hare de Chicago. O novo espaço, localizado no saguão C do Terminal 1, é um exemplo da crescente demanda por lojas desse tipo no varejo de viagem. Esses espaços temporários de varejo são realmente atrativos para os passageiros e dão a eles a oportunidade de experimentar marcas de forma acessível.

Este espaço, decorado com cores e com enorme variedade de produtos exclusivos da M.A.C, oferecerá mais de 250 itens de todas as categorias de artigos para os lábios, como batons, delineadores, lip gloss e lip care. Os artistas da M.A.C irão também oferecer aos viajantes demonstrações e dicas de aplicação gratuitas para o toque final perfeito.

Quando viajam, algumas pessoas descobrem novas marcas, procuram um presente ou até mesmo uma mudança rápida de visual e a M.A.C Lips irá proporcionar um ambiente para compras rápidas para o viajante preocupado com sua beleza. ■



O colorido novo estúdio temporário M·A·C Lips.



## A melhor loja do segmento duty-free walkthrough no Aeroporto de Toulouse-Blagnac

Depois de uma profunda reforma, a Dufry lançou em abril sua loja duty-free remodelada no Aeroporto de Toulouse-Blagnac, criando um espaço de 1.700 m<sup>2</sup> de área de vendas considerado a melhor do setor e com o formato walkthrough.

A loja renovada transmite um forte «senso de local», incorporando elementos locais e tradicionais e proporcionando simultaneamente um espaço de vendas moderno e estimulante.

Em linha com a estratégia digital da Dufry e a fim de reforçar a dinâmica do espaço, foi integrada em toda a

loja tecnologia desenvolvida para tornar a experiência do cliente mais fácil e mais agradável. Telas digitais com os vários tipos de produtos apresentam estimulantes conteúdos das marcas e destacam eventos e promoções exclusivas da loja. O mix de produtos em Toulouse-Blagnac inclui uma vasta gama de produtos locais em várias categorias, incluindo marcas regionais de perfumes e cosméticos e vinhos locais exclusivos para a Dufry. O espaço «Terre d'Occitanie» celebra iguarias locais como foie gras, queijo e outros comestíveis em geral. O único espaço da Airbus foi incorporado no varejo de viagem, no conceito de loja, destacando o fabricante de aeronaves sediado em Toulouse. ■