



# DUFRY WORLD


WorldClass.WorldWide.

REVISTA  
CORPORATIVA  
NÚMERO 28  
Setembro 2018



 Da consolidação à transformação **22**

 Entrevista com Fred Creighton **8**

 Festival do Uísque – o poder das ativações globais **20**

# Fluxo de caixa recorde no primeiro semestre de 2018

Por Julián Díaz

Na primeira metade de 2018, a Dufry apresentou um sólido desempenho apoiado por um bom crescimento na maioria das nossas regiões. O volume de negócios cresceu 7,2% alcançando CHF 4.097,1 milhões, em comparação com os CHF 3.821,3 milhões, no mesmo período em 2017, e eu estou muito satisfeito com o excelente recorde de geração de fluxo de caixa, que atingiu CHF 330,2 milhões de CHF – o valor mais alto de todos os tempos alcançado em um primeiro semestre. O crescimento orgânico continua saudável, atingindo 5,5%. O destaque são as nossas divisões Europa Oriental, Oriente Médio, Ásia e Austrália, e América do Norte, que cresceram 22,1% e 7,7%, respectivamente. À exceção do Brasil e da Argentina, expostos à valorização do dólar americano, as operações da América Latina também apresentaram um bom desempenho. O Reino Unido e a Europa Central tiveram em geral um bom desempenho e o crescimento do Sul da Europa e África também foi positivo.

## Premiando nossos colaboradores

Para mim, é sempre um enorme prazer ler sobre o Prêmio Dufry One e conhecer as equipes e os colegas premiados por suas realizações extraordinárias. Todos os vencedores do Prêmio Dufry One fizeram aquele "esforço extra" para melhor atender nossos clientes e contribuir para o sucesso da empresa. Os exemplos das ações que eles realizaram mostram de



forma impressionante como as iniciativas individuais em qualquer nível da nossa organização podem ajudar a fazer a diferença e a melhorar a nossa excelência operacional global. Eu gostaria, portanto, de enviar meus parabéns e meu agradecimento a todos os vencedores do prêmio de 2018.

## A transformação da Dufry está se tornando realidade

Nessa edição da Dufry World fica evidente em muitos artigos, o modo como a Dufry está avançando em sua transformação. Além do avanço na implementação do Modelo Operacional do Negócio (BOM), que visa alinhar nossos métodos de trabalho, também conhecemos o Dufry Connect, que proporciona aos nossos colaboradores uma plataforma extremamente profissional para o gerenciamento de todas as questões relacionadas ao RH, além de um conjunto completo de serviços individuais. Eles variam desde as oportunidades de treinamento até aos planos de desempenho e desenvolvimento pessoal, uma visão geral e completa de organogramas e ofertas internas de trabalho.

No contexto dessa transformação, eu gostaria também de enfatizar as várias notícias sobre aberturas de lojas e contratos conquistados e melhorias feitas, que aumentam a nossa presença e ampliam a nossa oferta aos clientes. Essa expansão contínua também contribui para melhorar as oportunidades para os nossos colaboradores desenvolverem suas carreiras dentro da família Dufry, tanto do ponto de vista das habilidades como do ponto de vista geográfico, se eles estiverem dispostos a aceitar novos desafios em outras regiões e viver novas experiências pessoais.

## Obrigado pelo seu apoio e motivação constantes

Como mencionei acima, a Dufry está avançando de muitas maneiras – e para isso, queridos colegas, eu

### 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



gostaria de agradecer a todos pelo apoio contínuo e dedicação à empresa. Eu agradeço a motivação e a disposição para dar os próximos passos no desenvolvimento para alcançar um nível ainda mais alto de excelência. Espero ansiosamente por um segundo semestre de sucesso e para trabalhar com vocês para atingirmos nossos objetivos. ■

## D5 A maior loja Hudson do mundo

A maior loja Hudson do mundo, da marca ATL Shops by Hudson, foi inaugurada no dia 15 de junho de 2018 no aeroporto de maior movimento do mundo, o Aeroporto Internacional Hartsfield-Jackson de Atlanta. A área de venda, que abrange mais de 465 m<sup>2</sup>, terá um visual moderno, novos produtos e experiências store in store com as suas marcas Ink by Hudson e Sweet Indulgences. O design das ATL Shops by Hudson faz parte da



A ATL Shops by Hudson no Aeroporto Internacional Hartsfield-Jackson de Atlanta é a maior loja Hudson do mundo.

estratégia global de crescimento do varejista de viagem, para converter e modernizar seus locais de venda de artigos básicos de viagem e de conveniência em lojas Hudson. ■

## D2 Prêmio Dreamstore para a loja Collection no T5 do Aeroporto de Heathrow, Londres

A loja Collection no Terminal 5 de Heathrow foi a vencedora do prêmio Dreamstore ("loja dos sonhos") da Moodie Davitt Report. Nesta competição anual, os pro-

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.



A loja de óculos de sol no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres, fascinou tanto os clientes quanto o júri do Prêmio Dreamstore 2018.

prietários de marcas mundiais classificam os varejistas de viagem do mundo, recolhendo opiniões sobre todas as categorias e regiões, de grandes e pequenas empresas. Este prêmio representa o reconhecimento, por parte dos nossos parceiros comerciais, das melhores práticas de varejo para cada uma das principais categorias de produtos. Para escolher "o melhor entre os melhores", as marcas têm de responder à pergunta: "quais os parceiros de varejo que compreendem e aprendem com seus clientes, acrescentam valor à proposta de varejo de viagem, promovem a transparência e a partilha de dados, e defendem a inovação e a parceria?".

O prêmio Dreamstore reconhece o esforço conjunto de diversas equipes em toda a Dufry. Da equipe comercial ao desenvolvimento de lojas, planejamento de espaços, marketing, etc.; é a combinação de todos esses elementos que nos permitiu garantir esta emocionante vitória. Em seu segundo ano de funcionamento, a nossa loja Collection no Terminal 5 de Heathrow foi considerada a melhor loja do mundo de sua categoria!

As marcas enfatizaram, entre outros aspectos, a evidente segmentação de categorias, a grande variedade de produtos e o design atrativo da loja, além do excelente conhecimento dos produtos de nossa equipe. Elas também observaram a comunicação eficaz de mensagens da marca nas prateleiras, o envoltivo marketing in-store e as campanhas promocionais, além do excelente serviço ao cliente prestado pela equipe especializada da loja. ■

Divisões **3, 6, 11, 13**

Gente **8, 16**

WorldClass **12, 14, 20**

História Principal **26**

Loja Favorita **28**



## Os investidores experimentam nossa estratégia digital

**A Dufry convidou investidores e analistas financeiros para o Dufry Day 2018 em Zurique, Suíça, para lhes apresentar nossos avanços em matéria de estratégia digital e proporcionar uma visão aprofundada do canal de cruzeiros e da expansão na Ásia, assim como uma atualização do BOM. Por último, mas não menos importante, a comunidade financeira conheceu as futuras alterações em nossa divulgação financeira, determinadas pelos novos regulamentos.**

**Por Renzo Radice**

Perto de 100 convidados externos compareceram ao Dufry Day 2018 – evento anual organizado pela Dufry para proporcionar a investidores e analistas financeiros uma perspectiva do desenvolvimento da empresa, que vai além da divulgação financeira. O principal objetivo desse evento é fornecer à comunidade financeira informações detalhadas sobre os projetos e desenvolvimentos atuais, a fim de melhorar o entendimento sobre a estratégia,

objetivos e conquistas da empresa. Além de uma visão geral da estratégia de alocação de capital da Dufry, transmitida pelo Presidente do Conselho, Juan Carlos Torres, e da atualização de nossa estratégia global, apresentada pelo Diretor Executivo Julián Díaz, o foco do evento deste ano foi no desenvolvimento do BOM, no crescimento do canal de navios de cruzeiro e na Ásia, bem como nos avanços alcançados em nossa estratégia digital.



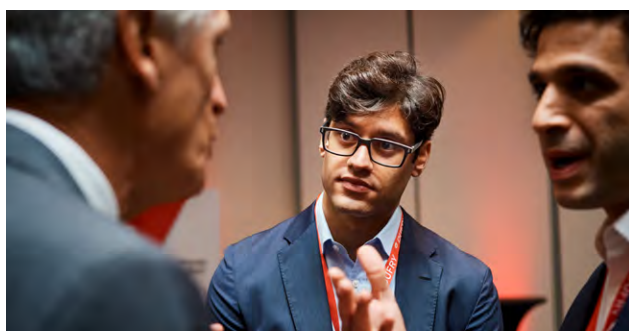
**Eu só acredito naquilo que vejo e posso tocar**

Há vários trimestres, a Dufry vem descrevendo e falando aos investidores de sua estratégia digital, mas até agora ainda não tinha apresentado os diferentes aplicativos, ferramentas e serviços de forma ampla e interligada. Uma das prioridades do evento foi ajudar a comunidade financeira a ver, tocar, sentir e experimentar a loja da nova geração, o serviço Reserve & Collect e o aplicativo Red by Dufry, com suas próprias mãos e com seus próprios olhos. Depois de uma apresentação feita por Javier Gonzalez, Diretor Global de Marketing e Inovação Digital, em que ele explicou cada um dos elementos da estratégia digital e se pronunciou sobre a direção futura da nossa jornada digital, uma visita às nossas operações no aeroporto de Zurique proporcionou aos investidores uma oportunidade para experimentar em primeira mão a interconectividade de todos esses elementos.



As enormes telas de TV no saguão fornecem informações sobre as lojas da nova geração já abertas como Londres Hethrow, Melbourne, Madri e Cancun.

Os representantes da equipe de nossa operação suíça guiaram os vários grupos de convidados pelas lojas e convidou-os a experimentar o modo como a loja da nova geração "fala e interage" com os clientes; eles viram onde os produtos pré-reservados podem ser retirados e como é possível inscrever-se no Red by Dufry para receber pontos e benefícios em serviços adicionais no aeroporto. O conhecimento e a dedicação de nossos colegas foram um grande apoio para atingir nosso objetivo e desempenharam um papel importante na geração do feedback positivo e das respostas que recebemos.



O CEO da Dufry, Julián Díaz (à esquerda), conversando com Ryan Skaria (no meio) e Sharif el Khazen, ambos da Metronome Capital.



Em sua apresentação, Javier González, Global Marketing and Digital Innovation Director, explica a nova era digital da Dufry.

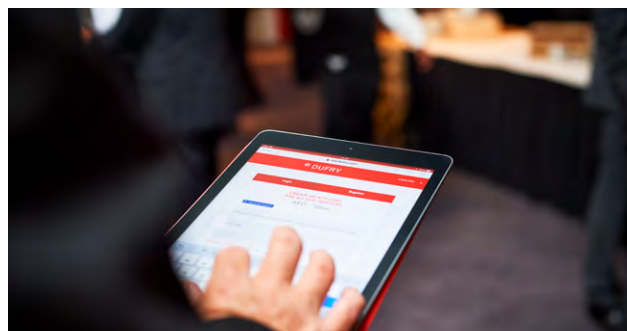
**Diversificação do negócio: expansão multicanais no mar e na Ásia**

Eugenio Andrades, Diretor-Presidente de Operações e Estratégia, apresentou aos participantes uma atualização da recente expansão da Dufry no canal de cruzeiros, destacando o potencial do mercado global das linhas de cruzeiro e as oportunidades que ele representa para a Dufry. O mercado das linhas de cruzeiro constitui um dos nichos do varejo de viagem com mais rápido crescimento e os estaleiros de construção de navios de cruzeiro estão completamente lotados para a próxima década. Com sua presença mundial cada vez mais ampliada, a Dufry está agora, mais do que nunca, pronta para



Eugenio Andrades, CEO Operations and Strategy, forneceu em sua apresentação dados atualizados sobre a expansão na Ásia e a Dufry Cruise Services.

atender a indústria de cruzeiros com "portos" próprios na Ásia, Mediterrâneo, países nórdicos e, através da nossa rede de operações e centros de distribuição. Trata-se de um ativo de grande valor, uma vez que, ao



Os participantes do Dufry Day puderam experimentar nos tablets as ferramentas digitais que a Dufry fornece aos seus clientes.

longo do ano, cada um dos navios visita normalmente diferentes partes do mundo, necessitando, assim, de uma rede global que os sirva onde quer que estejam ancorados. Eugenio explicou ainda a importante estratégia dos contratos mais recentes na Ásia, como o resort Genting Highlands, na Malásia, e a concessão da estação ferroviária de Hong Kong. É importante para os investidores que eles entendam a abordagem da Dufry relacionada às «operações no centro das cidades», onde focamos nas localizações que proporcionam o mesmo tipo de "viajantes frequentes" que temos nos aeroportos, resorts de lazer, cassinos, estações ferroviárias, etc.



A Dufry entre si. Da esquerda para a direita: Jorge Born, BoD da Dufry; Luis Marin, Chief Corporate Officer; Javier Gonzalez, Global Marketing and Digital Innovation Director; Pascal Duclos, General Counsel.

### De onde vem a eficiência do BOM?

O BOM levantou grandes expectativas na comunidade financeira, já que ele irá melhorar a eficiência e rentabilidade da empresa. Porém, ao falar com os investidores, a direção e a equipe de relações com investidores, foram muitas vezes questionados como as eficiências seriam geradas e por que razão o BOM não era um programa tradicional de redução de custos pura e simplesmente. José Antonio Gea, Deputy Group Chief Executive Officer, esclareceu exatamente essa questão em seu discurso e apresentação. Ele destacou a importância de ter



Rafael Duarte, Global Investor Relations Head (à esquerda) com Felix Remmers da zCapital.

estruturas organizacionais alinhadas no nível das divisões e dos países e de utilizar os mesmos procedimentos em todas as operações do grupo, bem como os benefícios de trabalhar com as mesmas ferramentas e sistemas. Essas etapas são os pré-requisitos para gerar o rendimento esperado de 50 milhões de francos suíços.

### Novos KPI's (indicadores de desempenho) nos relatórios financeiros a partir de 2019

A apresentação mais técnica do dia foi a do CFO, Andreas Schreiber, que explicou à comunidade financeira o impacto que a introdução do novo regulamento "IFRS 16" terá na divulgação financeira da Dufry a partir do ano fiscal de 2019. Uma vez que esse regulamento implica um novo tratamento contábil de nossos contratos de concessão, alguns dos KPI's tradicionais para avaliação da rentabilidade operacional da empresa, como o EBITDA, deixam de ter a mesma importância – para não dizer que "perdem completamente seu valor informativo" –, tendo de ser substituídos por outros KPI's. A adaptação a esta nova realidade é mais do que apenas um desafio interno, pois exige também um trabalho profundo por parte dos analistas financeiros e dos investidores, no sentido de adaptarem seus modelos de avaliação e valorização da nossa empresa. Nesse contexto, as primeiras indicações básicas por parte da Dufry – ainda que sem grandes detalhes – sobre como pretendemos resolver ao novo marco regulatório e quais KPI's iremos utilizar daqui para frente foram muito bem recebidas e entendidas.

Income Statement	EBITDA	12	13	13
	Depreciation	(2)	(2)	(2)
	Amortization	-	-	-
	EBIT	10	11	11
	Financial results	-	-	-
EBT	Taxes	(1)	(1)	(1)
	Net earnings	9	10	10
	EBITDA	13	13	13
Cash Flow	Working capital	(0)	(0)	(0)
	Taxes	(3)	(3)	(3)
	Capex	-	-	-

O CFO Andreas Schreiber relata em sua apresentação as implicações para a Dufry da nova norma internacional de apresentação de relatórios 16.

### Feedback geral positivo

O feedback geral recebido dos analistas e investidores após o evento mostrou que tínhamos atingido nossos objetivos. A importância desses eventos, onde os projetos e desenvolvimentos operacionais atuais são discutidos separadamente das apresentações de resultados, é um valioso investimento da Dufry para garantir que toda a comunidade financeira entenda onde nós queremos chegar com a nossa estratégia e quais os passos necessários para no final alcançarmos nossas metas. ■

## D2 Novo contrato no Aeroporto de Norwich

A Dufry assinou um novo contrato para operar as lojas duty-free no aeroporto de Norwich. Este é um novo aeroporto para a Dufry com um contrato de 12 anos de duração.



A nova loja walk-through cobrindo mais de 200 m<sup>2</sup> irá oferecer um extenso mix de produtos em todas as categorias e levará a outro nível a experiência dos mais de 500 000 passageiros que usam o aeroporto anualmente. ■

## D3 Crescimento da presença da Dufry na Austrália

A Dufry aumentou sua presença na Divisão Europa Oriental, Ásia, Oriente Médio e Austrália, assinando um novo contrato com o Aeroporto de Perth para operar um total de 2300 m<sup>2</sup> distribuídos por duas lojas duty-free localizadas nas áreas de embarque e desembarque, na área Internacional do Terminal 1. O contrato de longo prazo terá duração de 7 anos.

A Dufry levará ao Aeroporto de Perth e aos seus clientes uma experiência WorldClass, oferecendo uma área de vendas total de aproximadamente 2300 m<sup>2</sup>, dos quais 1200 m<sup>2</sup> na loja de embarque e 1100 m<sup>2</sup> no desembarque. As lojas duty-free irão apresentar um conceito de varejo dinâmico e envolvente com um design desenvolvido sob medida para as principais categorias e um formato exclusivo que irá encantar os clientes com uma grande seleção de produtos australianos e locais da Austrália



As duas novas lojas duty-free da Dufry no Aeroporto de Perth irão levar uma experiência WorldClass ao aeroporto.

Ocidental, como licores, vinhos e souvenirs. A oferta irá incluir as últimas tendências e uma ampla variedade de produtos das marcas mais conhecidas do mundo em diversas categorias, como perfumes e cosméticos, vinhos e bebidas destiladas, comestíveis, eletrônicos, relógios, moda e acessórios, entre outros. Com forte ênfase no desenvolvimento digital, a Dufry fará uma parceria com o Aeroporto de Perth para aprimorar a experiência digital dos passageiros, através do lançamento das ferramentas RED by Dufry, Serviço de Reservas by Dufry Reserve & Collect e ferramentas digitais nas lojas. ■

## D1 Novas lojas duty-free no Aeroporto Internacional de Rodes

A inauguração das novas lojas duty-free, que ocupam 1466 m<sup>2</sup> nas áreas intra e extra Schengen do Aeroporto Internacional Diagoras, em Rodes, ocorreu em 7 de junho de 2018.



Da esquerda para a direita: Pedro Castro, CEO Division 1; George Vilos, Executive Director of Commercial & Business Development da Fraport Grécia; Juan Carlos Torres Carretero, Chairman Board of Directors da Dufry; Alberto Iglesias, Deputy General Manager para a Grécia; George Velentzas, CEO da Hellenic Duty Free Shops; Dimitris Kopelouzos, Chairman do Grupo Copelouzos; Christos Kopelouzos, Vice President da Fraport Grécia.

A principal loja walk-through possui uma área comercial total de 1074 m<sup>2</sup>, oferecendo perfumes e cosméticos de várias marcas internacionais renomadas, assim como uma seleção de produtos cosméticos naturais e gregos. Além disso, os clientes podem descobrir uma ampla seleção de destilados, comestíveis, produtos tradicionais gregos, fumo e eletrônicos, acessórios de viagem e souvenirs. Na área central da loja, o espaço "Hellenic Gourmet", proporciona aos viajantes uma oportunidade para experimentar e levar para casa um último gostinho da Grécia. A Luxury, com 146 m<sup>2</sup> de área de venda, apresenta as últimas tendências em artigos de moda, como relógios, acessórios e óculos de sol. Finalmente, a Last Minute, que cobre uma área de varejo de 246 m<sup>2</sup>, oferece uma seleção de artigos básicos de viagem, incluindo souvenirs. ■

# Esperando o próximo episódio da história

**De alguns dos maiores e mais respeitados ambientes de compras nos aeroportos de Heathrow e de Gatwick e estações ferroviárias, às lojas para diplomatas, linhas de cruzeiro e até mesmo túneis sob o mar, Fred Creighton – DCEO da Divisão 2 da Dufry – nos transporta através desse mercado fascinante e nos fala das numerosas oportunidades de crescimento nessa área.**

Por Jorge Muñiz

**O crescimento do negócio é uma prioridade para a empresa. Porém, essa não é uma tarefa fácil em um mercado mais amadurecido, como é a Divisão 2... mas a divisão continua crescendo! Como isso é possível?**

Excelentes lojas, produtos de qualidade, ótimas pessoas – parece fácil, não é? Embora o negócio seja muito diversificado, nosso ponto forte são as lojas duty-paid e duty-free e são elas que constituem a nossa atividade principal. Como empresa, fomos capazes de criar fantásticas experiências de compra, entregando e atendendo às necessidades dos nossos clientes e promovendo as habilidades e conhecimentos do nosso pessoal. Nos últimos meses investimos nos ambientes de varejo, por exemplo, do Terminal 3 Loja da Nova Geração de Heathrow, Gatwick Norte, Zurique, Basileia e Helsinque, e estamos agora planejando a reforma de todas as nossas lojas na Suécia.

Somos excelentes no fornecimento de marcas de renome mundial para nossos clientes a ótimos preços. Nossos colaboradores conseguem todos os dias resultados extraordinários e a OneDufry é um ótimo exemplo do quão importante é o serviço ao cliente, ajudando nosso pessoal a se apoiar mutuamente, de modo a aumentar a conversão do cliente e as vendas.

A Divisão 2 constitui um bom exemplo da diversificação do negócio. Só no Reino Unido nós temos lojas de moda, esporte, acessórios e brinquedos em Center Parcs – um destino de férias muito popular no Reino Unido –, exploramos lojas em 4 navios de cruzeiro, temos lojas de ambos os lados do Eurotúnel – que passa por debaixo do canal da Mancha – e este ano nós começamos a explorar uma loja de conveniência na estação ferroviária internacional de St. Pancras, destinada aos passageiros do trem de alta velocidade entre Londres e Paris. Contando com uma ampla oportunidade e com a cooperação dos nossos parceiros aeroportuários e comerciais, estamos empenhados em maximizar suas visões sobre a oferta de varejo e locais.



Fred Creighton, CEO da Division UK and Western Europe, está desenvolvendo um projeto novo e empolgante chamado de The Circle.

**Quais são as dificuldades no gerenciamento de um portfólio de operações tão diversificado?**

Acredite que são muitas! As operações da estação de St. Pancras e dos navios de cruzeiro, por exemplo, são muito diferentes daquilo que fazemos habitualmente. Nós tivemos de aprender muito rapidamente sobre os setores de conveniência e de cruzeiros (aí foi fundamental a ajuda de nossos colegas da Hudson e do Centro de Excelência de Miami). Logística, oferta de produtos, perfil e rotatividade dos clientes, reposição diária de produtos... tudo muito diferente de uma operação de aeroporto. Esse é um trunfo da Dufry: a enorme quantidade de conhecimentos e perícia vinda de todo o mundo que pode nos ajudar.

No negócio dos cruzeiros, a Cunard, operadora do Queen Elizabeth II Ocean Liner, concedeu à Dufry uma



oportunidade de explorar lojas a bordo. Esse navio viaja por todo o mundo durante oito meses. Isso quer dizer que temos de reabastecer quando o navio está em viagem do outro lado do mundo... mas sem dados sobre quais produtos e quantidades são necessárias. O nosso negócio em Center Parcs, embora relativamente pouco conhecido, está bem amadurecido e funciona há mais de 10 anos. Esse é um negócio que vinha sendo gerenciado há muitos anos pela Nuance Reino Unido, com uma pequena mas muito eficiente equipe de profissionais.

Estes diferentes negócios e seus resultados só são possíveis graças à força das equipes globais, divisionais e nacionais que possuímos, trabalhando juntas, se apoiando mutuamente, encontrando soluções para os problemas a um ritmo acelerado.

### **A Suíça foi um dos primeiros países da Divisão 2 a implementar o BOM. Quais são as perspectivas do lançamento na divisão? Alguns pontos de pressão?**

O lançamento está em curso. O BOM está construindo as bases para o futuro crescimento e para a concretização de ambições futuras.

Nós acabamos de conseguir a segunda certificação BOM para o nosso negócio na Suíça – um dos primeiros negócios do grupo a ser gerenciado de acordo com a nova maneira de fazer os negócios da Dufry.

Nos países nórdicos estamos agora a meio do processo e implementamos já com sucesso o SAP em Helsinque. Também no Reino Unido iniciamos já o processo de implementação do BOM – um enorme desafio para a empresa, dadas as dimensões do negócio no país. Como seria de esperar, nós estamos encontrando algumas dificuldades pelo caminho mas as equipes estão trabalhando em conjunto no sentido de encontrar soluções.

### **No ano passado a Divisão 2 reforçou o seu já muito forte portfólio de concessões com uma série de renovações, incluindo a extensão por vários anos dos contratos de exploração nos 8 principais aeroportos suecos. O que vai acontecer a seguir na divisão?**

Nós continuamos com o objetivo de renovar todos os nossos contratos e esse é um ciclo contínuo e vital para a nossa rentabilidade futura. Esses prolongamentos se baseiam normalmente em um investimento de capital e, nesse sentido, iniciamos já a remodelação de todas as nossas lojas na Suécia. Até o final de março de 2019, apresentaremos lojas e conceitos novos de grande impacto em todos os 8 aeroportos da Suécia.

Nós estamos prosseguindo a remodelação de nossas lojas em Zurique e, depois da abertura da loja da nova geração nesse aeroporto, as lojas de especialidade serão as próximas na lista. No entanto, nós temos em cima da mesa um projeto completamente novo e empolgante, chamado de The Circle. Ele consiste em um novo complexo de edifícios próximo dos terminais do aeroporto de Zurique, que irão abrigar lojas, escritórios e um hotel.

Nesse momento estão sendo desenvolvidos os planos para esse extraordinário empreendimento.

Finalmente, o novo espaço está no topo da agenda e estamos trabalhando junto com nossos parceiros de aeroporto na criação de novos espaços excepcionais.

### **Os aeroportos londrinos, especialmente Heathrow, são provavelmente as plataformas mais procuradas para o lançamento de nossos parceiros de marcas. Você já identificou novas oportunidades depois da abertura das lojas da nova geração em Zurique e Heathrow?**

A loja da nova geração e sua filosofia abriram novos caminhos para o crescimento futuro. A estratégia Reserve & Collect e a digitalização de ofertas de marca diretamente para os nossos clientes, através do RED by Dufry, constituem ambas um ponto de vendas único. Tradicionalmente nós criamos ambientes de compras fantásticos, como foi recentemente demonstrado, por exemplo, pelos prêmios Dreamstore, em que as marcas reconhecem o melhor entre os melhores no setor de viagem, tendo a Dufry ficado sempre nos primeiros lugares, ao longo dos últimos anos. As marcas, porém, estão ficando cada dia mais sofisticadas e intensificam sua presença no mercado digital, oferecendo mais oportunidades de comunicação com os clientes. Nós estamos respondendo a esse desafio com criatividade e surpreendendo o setor com nossa ambição nessa área, resultando em uma vantagem competitiva muito forte.

Tudo isso é muito positivo para os nossos parceiros de aeroporto, sempre prontos para algo diferente. Nós já não podemos confiar apenas no efeito "tempo de permanência".

Se procurarmos constantemente novas maneiras de desenvolver propostas convincentes e oferecermos aos nossos clientes ambientes e experiências de compras únicos, nosso futuro será cada vez maior e mais brilhante. ■

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

Uma

comida : Comida italiana, embora eu ultimamente esteja adorando saladas – eu estou tentando comer de forma mais saudável e perder peso!

Um livro: Eu adorei ler Harry Potter de J. K. Rowling com meus filhos

Uma

cidade: Mais do que uma cidade, a ilha de Maiorca, na Espanha

Um filme: E o vento levou. Um sucesso de bilheteria que me traz muitas recordações da minha infância

Um hobby: Jardinagem, algo que eu faço em minhas escapadas a Maiorca.

Um líder: Winston Churchill

## Hall da Fama



**Chantelle Chung**  
Country Commercial  
Analyst  
(Suíça)

Como qualquer herói de vídeo game com quem ela interage em seu tempo livre, Chantelle tem vivido na Dufry uma fantástica aventura! Sua trajetória começou em maio de 2015, com o Grupo Nuance Reino Unido, onde ela desempenhou as funções de Sales & Pricing Administrator. Com a ajuda de seus «auxiliares», ela desenvolveu seus pontos fortes e adquiriu conhecimentos importantes que a ajudaram a ganhar em julho de 2016, uma entrada para um novo reino chamado Suíça! Essa mudança representou um enorme impulso para a confiança de Chantelle! Com a ajuda da Dufry e de sua nova equipe, a transição para o país do chocolate e do queijo foi muito tranquila. Desde então, Chantelle tem acumulado experiência (e moedas) no cargo de Country Commercial Analyst, que lhe permitiu ajudar a equipe local em uma de suas missões, o BOM! Seus hobbies são, é claro, os vídeo games, o badminton, conhecer novos lugares e estar junto dos amigos.



**Heriberto Chavez**  
Shift Supervisor e Dufry  
Certified Trainer  
na Cidade do México.

O México, juntamente com a Suíça, abriu caminho para o resto da empresa, como uma das primeiras operações a implementar completamente o Modelo Operacional do Negócio (BOM). No entanto, conduzir a mudança não é necessariamente a única tarefa a cumprir. Heriberto foi mais longe e ultrapassou suas obrigações quando decidiu criar, em suas horas vagas, uma série de vídeos de treinamento feitos por ele próprio sobre as novas tarefas, usando-os depois como parte do treinamento para o BOM.



**Spencer Kirkwood**  
Shift Supervisor e Dufry  
Certified Trainer,  
Divisão 2 (Reino Unido)

Durante quanto tempo você consegue caminhar? 100 km em menos de um dia (na realidade, 21 horas e 34 minutos sem parar) parece um enorme desafio! Foi exatamente isso que Spencer conseguiu no dia 14

de julho, em uma espetacular ultramaratona de 100 km ao longo de The Ridgeway – reconhecido como o mais antigo percurso para caminhadas no Reino Unido. Ele estava correndo por uma causa: angariar fundos e dar visibilidade para a Alzheimer Research UK. “Como a minha mãe foi diagnosticada com a doença de Alzheimer, foi mais do que natural eu aceitar o desafio de correr os 100 km da ultramaratona para apoiar essa instituição beneficente”, comentou ele. Com o apoio de diversos colegas da Dufry Reino Unido, Spencer conseguiu reunir uma quantia duas vezes superior ao que ele esperava. Um esforço fantástico e uma grande conquista de Spencer!



**Noel Garcia**  
Sales Supervisor no  
Aeroporto Internacional  
O’Hare de Chicago (EUA)

Noel é colaborador da nossa loja Dufry no O’Hare e no mês de junho ele e sua esposa perderam tudo em um incêndio. Entre as manifestações de apoio recebidas, um de nossos parceiros ACDBE\*, Ralph Moore, fez uma generosa doação de USD 1.000 a Noel e sua família. Durante uma visita à loja onde Noel trabalha, ele agradeceu a Ralph pela ajuda recebida da família Hudson e falou uma frase que nos faz recordar, ainda que apenas por breves momentos, como o apoio e a amizade de nossos amigos, família e colegas realmente não têm preço:

“Eu e minha esposa fomos abençoados com a onda de ajuda e apoio da minha empresa. Não há palavras para expressar nossa gratidão pela família Dufry. Nossos corações estão cheios de amor, respeito e agradecimento por todos vocês. Deus abençoe vocês ainda mais.”

\*ACDBE (Parcerias com Entidades menos favorecidas ligadas a Aeroportos) é um programa do Departamento de Transportes Americano (DOT) criado para assegurar condições justas de concorrência às pequenas empresas que desejam participar de concessões em aeroportos. No mercado americano, os varejistas como a Hudson e a Dufry têm de formar parcerias com empresas ACDBE para operar concessões em aeroportos.



## Hall da Fama

**Lubna Haj Issa**  
Global Corporate  
Publications Head,  
Basileia (Suíça)



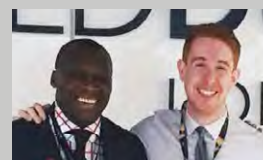
Desde 2006, Lubna trabalha na Dufry no Departamento de Comunicação Corporativa e, ao longo dos anos, ela tem assistido ao espetacular crescimento da Dufry. Como atribuição do seu cargo, ela é responsável pela produção da Dufry World.

Lubna foi reeleita recentemente para um segundo mandato como membro do Conselho da EACD, uma associação internacional para profissionais de comunicação sediada em Bruxelas, comprometida com a excelência em comunicação.

Orgulhosa de sua origem palestina, ela se considera cosmopolita, fala fluentemente várias línguas, como o alemão, o inglês e o árabe. Viajar pelo mundo e conhecer culturas diferentes é um dos seus hobbies. Sua outra atividade em horas vagas reflete a mulher dinâmica que ela é: Tae Kwon Do, a arte marcial coreana. Lubna pratica esta luta há 37 anos e é faixa preta. Ela admira os benefícios físicos e mentais

dessa arte marcial, como saúde e resiliência. Seu lema é não apenas "fazer as coisas acontecerem" mas "mover montanhas"».

**Martin Pitts,**  
Customer Service Leader  
Aeroporto de Stansted  
em Londres (Reino Unido)



A história de Martin nos fala de reencontros. Quando era jovem, Martin ganhou muitos campeonatos nacionais e frequentava um clube de atletismo local. Com a orientação de seu treinador, Roy Deer, ele progrediu e desenvolveu habilidades necessárias para se colocar entre os 5 melhores do Reino Unido na corrida de 400 m para atletas sub-17. Dez anos mais tarde, os dois voltaram a se encontrar, mas agora na loja do Aeroporto de Stansted como Customer Service Leaders!

Divisões 

## D4 Novos contratos com a Holland America Line, Carnival Cruise Line e Norwegian Cruise Line

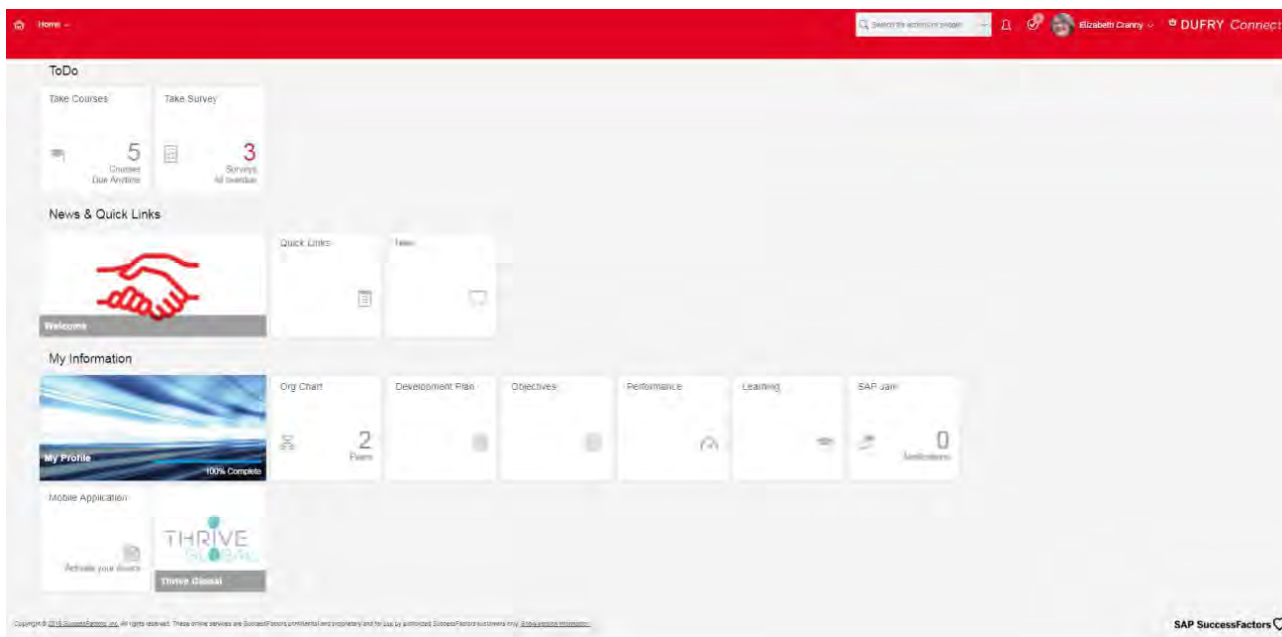
A Dufry assinou um novo contrato com a Holland America Line para operar lojas a bordo de oito navios, além de mais um contrato importante com a Norwegian Cruise Line para operar lojas no BLISS e assinou mais um acordo com a Carnival Cruise Line para operar lojas no Carnival Inspiration. Com esses novos contratos, a Dufry irá aumentar sua área de vendas em quase 2800 m<sup>2</sup>, ampliando sua presença no canal de cruzeiros, passando de 17 para um total de 27 navios, que cobrem rotas nos principais mercados do Caribe, Europa, Alasca e Ásia.

O acordo com a Holland America Line, uma subsidiária da Carnival Corporation, cobre um total de 1744 m<sup>2</sup> de

área de vendas, distribuídos por oito navios, por um período de cinco anos. As lojas irão oferecer uma vasta gama de produtos de todas as principais categorias.

Com base na sua parceria de longo prazo com a Norwegian Cruise Line (NCL), a Dufry acrescentou ao seu portfólio existente mais um importante navio, ao assinar um contrato para operar no BLISS durante quatro anos. A área de vendas será de 750 m<sup>2</sup> e irá oferecer todas as categorias de produtos, incluindo joias refinadas. Além disso, a Dufry e a Holland America irão desenvolver uma nova loja de souvenirs e de produtos com logotipo da NCL, que permitirão elevar a experiência de varejo a bordo e refletirão esta marca premium de cruzeiros.

A Dufry iniciou também recentemente operações a bordo do Carnival Inspiration. A área de vendas é de quase 250 m<sup>2</sup> e inclui todas as principais categorias, como relógios, moda e joias personalizadas. ■



# Dufry Connect – Digitalizando a experiência do colaborador

À medida que vamos ganhando dinamismo e implementando o BOM em novos territórios, algumas ferramentas que nos permitem perceber o potencial dos nossos colaboradores adquirem extrema importância. A mais recente é o Dufry Connect. Ele é muito mais do que uma ferramenta de RH: ele é uma loja única que irá digitalizar a experiência do colaborador de impulsionar sua carreira e gerenciar seu desenvolvimento, permitindo-lhe uma visão abrangente da organização e oferecendo uma postura analítica. O Dufry Connect está sendo lançado em toda a organização, por isso, fique atento! Nós temos mais de 19.000 colegas em 20 países diferentes que já estão no sistema, permitindo grande visibilidade a nossos colaboradores em todo o grupo

## Por Catherine West

A dimensão global da Dufry exige um conjunto consistente de ferramentas de gerenciamento interno, com capacidade de impulsionar o desenvolvimento de conhecimentos e habilidades dentro do grupo. O nosso novo sistema global de gerenciamento, Dufry Connect, foi desenvolvido exatamente para desempenhar esse papel.

O Dufry Connect tem a tripla função de apoiar os gerentes na orientação de suas equipes, ajudando os colaboradores a controlar melhor seu desenvolvimento e suas carreiras profissionais e permitindo que

o RH gerencie os dados dos colaboradores. Do ponto de vista prático, esse novo instrumento permitirá uma abordagem mais coerente de processos como o recrutamento ou as avaliações de desempenho, substituindo o uso de documentos Excel ou em papel por um sistema online mais sólido, que pode ser atualizado sempre que necessário.

O Dufry Connect pode ser acessado através de seu navegador de internet, onde quer que você se encontre. Além disso, algumas funcionalidades da ferramenta



podem também ser operadas em deslocamentos, a partir de tablets ou smartphones, simplesmente baixando um aplicativo.

### Características fundamentais

Atualmente, as principais funcionalidades do Dufry Connect são:

- **Organogramas** : Organização completa, com a pesquisa por nomes ou navegando pelas estruturas. Do Croup CEO ao Sales Professional em qualquer localização.
- **Meu perfil**: Um perfil simples, onde você pode adicionar seu histórico profissional, habilidades, aspirações, interesses profissionais e dados de contato, e disponibilizar informações básicas (nome, cargo e localização) a todo o grupo Dufry.
- **Minha equipe**: Acesse rapidamente a evolução profissional e o desempenho dos membros da equipe, tudo no mesmo local.
- **Minha aprendizagem**: Um ponto central para gerenciar todos os materiais de aprendizagem e seguir seu desenvolvimento pessoal. Estão disponíveis uma biblioteca atualizada de módulos de aprendizagem categorizada segundo cargos ou funções específicas, assim como cursos orientados por um instrutor.
- **Meus planos de desempenho e desenvolvimento**: Um recurso que permite seguir seus objetivos pessoais conforme acordados com seu superior e lhe garante o nível de preparação adequado para suas avaliações presenciais. Sua capacidade de crescimento é também medida durante a avaliação e quaisquer eventuais necessidades de desenvolvimento podem ser registradas e até mesmo associadas a módulos de formação no sistema de aprendizagem.

Outros recursos que serão disponibilizados futuramente:

- **Minha carreira**: O local onde todos poderão consultar as vagas em aberto disponíveis no site Carreiras Dufry, com possibilidade de se candidatar imediatamente online.
- **Planejamento de sucessão**: Uma ferramenta que ajuda a identificar profissionais preparados para desempenhar cargos fundamentais na empresa, facilitando, desse modo, o destacamento interno, as oportunidades de emprego e de promoção.
- **Salários e remunerações variáveis**: Um espaço de auxílio a processos anuais, como a revisão salarial e o cálculo de bônus.
- **Análise de colaboradores e relatório estatístico**: Irão permitir ao Grupo maximizar a eficiência e a produtividade e aplicar os recursos de aprendizagem onde eles são mais necessários. Apoiando os KPI's fundamentais em toda a empresa

### Plano de lançamento coincidindo com a implementação do BOM

O Dufry Connect já foi lançado para todos os colaboradores das funções globais, independentemente de onde estejam trabalhando, e no Brasil, Equador, Austrália, Peru, Chile, Uruguai, Reino Unido, operações de varejo da Suíça, Colômbia, colaboradores não sindicalizados da Divisão 5, África e todos os nossos escritórios das divisões.

Nós estamos trabalhando em conjunto com a equipe do BOM, e o Dufry Connect está sendo ativado como parte do processo global do BOM. Assim, se o BOM estiver chegando a um país perto de você, nós esperamos dar-lhe as boas-vindas na experiência Dufry Connect! ■

Divisões 

## D5 Extensão do contrato de concessão no Aeroporto Internacional de Burlington

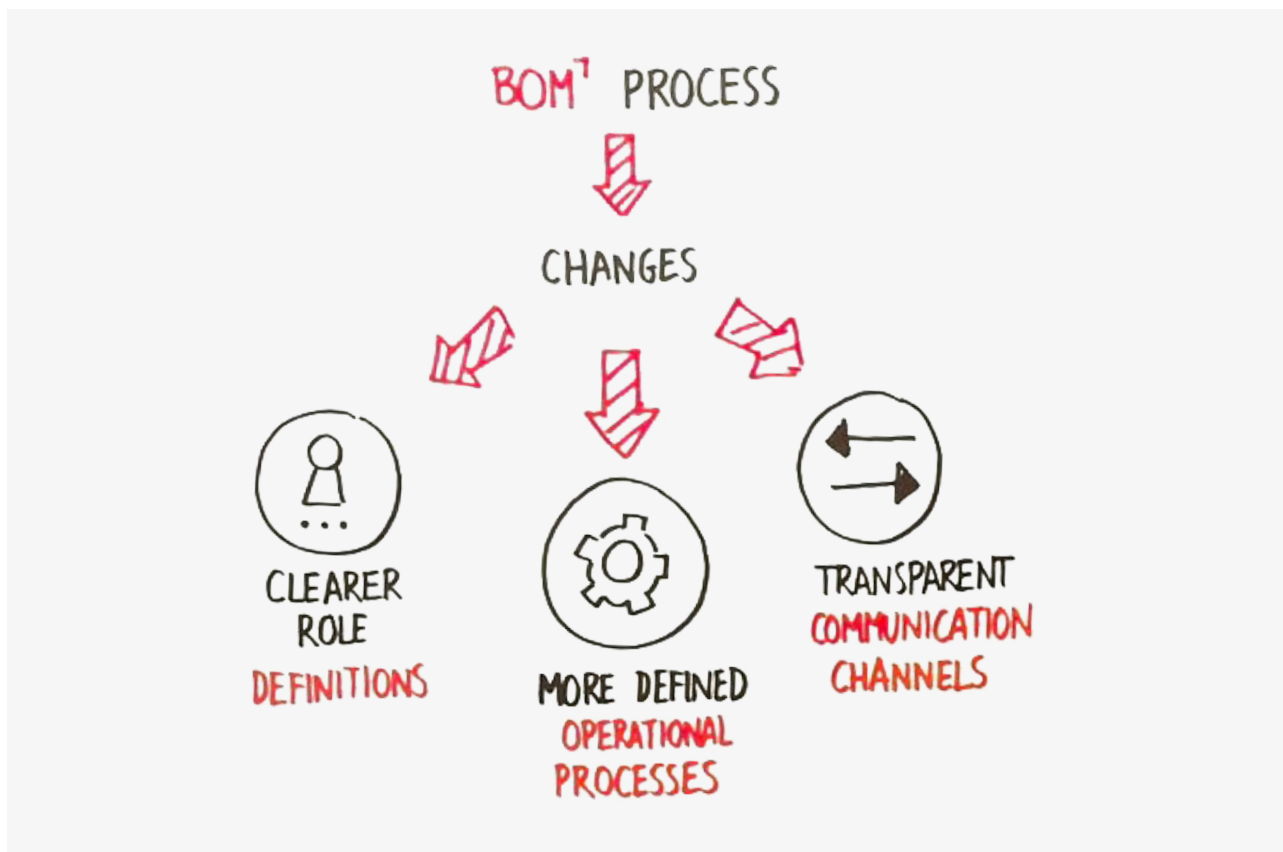
A Hudson confirmou a extensão do contrato por 10 anos para as concessões no Aeroporto Internacional de Burlington. O acordo em parceria abrange 295 m<sup>2</sup> de área de vendas. Os conceitos de varejo incluídos no contrato incluem três lojas em Vermont de artigos básicos de viagem e de conveniência: Discover Vermont/Hudson, Lake Champlain News e Mount Mansfield News.

A Discover Vermont/Hudson, localizada antes dos procedimentos de segurança, é uma loja combinada que oferece aos passageiros uma excelente variedade de

artigos básicos de viagem e de conveniência, bem como uma seleção única de presentes e souvenirs localmente produzidos no Estado de Vermont.

A Lake Champlain News, localizada depois da segurança, oferece aos passageiros um forte senso de local, satisfazendo as necessidades de viagem usuais, ela oferece uma variedade de snacks e bebidas, eletrônicos portáteis, acessórios de viagem e souvenirs típicos de Vermont.

A Mount Mansfield News oferece artigos básicos de viagem e de conveniência, localizada igualmente depois da segurança, está voltada para a conveniência do cliente e apresenta um cuidadoso sortimento de produtos que vão desde os materiais de leitura e as refeições e snacks para "pegar e levar", aos artigos de viagem, eletrônicos e souvenirs de bom gosto. ■



## O BOM no caminho certo

**Com o BOM já em andamento em mais de 39 operações – que juntas responderam por quase 80% da receita da Dufry em 2017 – o processo de lançamento avança em velocidade de cruzeiro e mostra os primeiros resultados em termos de aumento de eficiência. Hoje, nós vamos analisar o que acontece quando uma operação inteira migra para o método de gerenciamento operacional da Dufry: o processo de certificação.**

**Por Jorge Muñiz**

À medida que nós vamos entrando na fase final do ano, os projetos começam a cristalizar-se e a entregar resultados. A implementação do Modelo Operacional do Negócio é um processo árduo, que impacta as operações da Dufry nos quatro cantos do mundo, e até agora muito já foi feito no nível individual de país.

Atualmente, os projetos de implementação do BOM estão em curso na maioria das operações da Dufry, representando aproximadamente 80% de nossas vendas líquidas. O processo está avançando a um ritmo muito bom, graças à extraordinária cooperação e trabalho realizado pelas nossas equipes globais, divisionais e locais. De um modo geral, as perspectivas de atingir o

objetivo de implementar o BOM em todas as operações da Dufry até ao final do ano é bastante positiva.

Neste momento, todos nós já temos mais ou menos uma ideia do que é o BOM e entendemos que ele abrange 15 áreas, para garantir um alinhamento e normalização total do processo. Mas, como poderemos identificar o sucesso e saber se uma operação está ou não em conformidade com o BOM?

### **Compreender o processo de certificação**

Como parte das ações de implementação do BOM, a Dufry estabeleceu dois processos de certificação. O objetivo deste processo, realizado pela Pricewater-



houseCoopers, é, nada mais, nada menos, que verificar se a operação está ou não em conformidade com os princípios do BOM e, se necessário, identificar as áreas que precisam de atenção especial e aperfeiçoamento. De certa forma, trata-se de um processo de certificação de qualidade, que analisa as 15 áreas do BOM e garante que a operação esteja pronta para funcionar de acordo com o padrão de negócios Dufry... e com uma embasamento constante.

O primeiro processo de certificação acontece logo após a conclusão da implementação do BOM no país e é uma espécie de "lista de verificação" que todas as modificações e adaptações foram feitas. Normalmente, nesta fase, surgem alguns "problemas" relacionados com o processo de implementação e são desenvolvidos planos de resolução e acompanhamento.

Cerca de seis meses depois dessa primeira certificação – ou depois de se ter confirmado que todas as questões em aberto estão resolvidas – inicia-se o segundo processo de certificação. Esta segunda fase é vital, pois nos permite verificar se uma operação está apta a funcionar no padrão de negócios Dufry por um longo período de tempo.

#### Levantando resultados: feedback da linha da frente

Nós temos consciência que, para alguns, o processo de migração pode parecer (e efetivamente ser) tão ameaçador como trocar os motores de um avião a 10 km de altitude! No entanto, de acordo com o feedback dos 14 países que já obtiveram a 2ª certificação, ele está dando frutos.

Passando de uma estrutura organizacional mais simples, com funções bem definidas, para maior visibilidade das promoções com a ferramenta de Publicidade e Promoção (A&P), a migração pós-BOM tem mais vantagens que desvantagens.

O uso de um sistema ERP comum – como o SAP ou o Gamma – já está gerando eficiências operacionais e financeiras significativas nos países que estão sendo executados nessas plataformas. Do mesmo modo, o objetivo de conseguir "uma só visão" do negócio – obtida pela consolidação das informações comerciais de todas as operações, independentemente dos sistemas de TI operados localmente – está começando a se tornar realidade com o DCIS (Sistema de Informação Comercial Dufry).

Todos nós reconhecemos que há certas áreas onde talvez seja necessário desenvolver e melhorar ainda mais. Mas, ao olharmos no espelho retrovisor, não podemos negar a sensação confortável de que o presente é bem melhor que o passado. ■

#### O PROCESSO DO BOM NESTE MOMENTO:

Número de operações a implementar:	65
Número de operações onde o BOM já começou:	39
Número de operações onde obtivemos a certificação final :	14



# PRÊMIO DUFRY ONE 2018 – RECONHECENDO A EXCELÊNCIA



Lançado em 2011, o Prêmio Dufry One tem por objetivo premiar os colaboradores e equipes que se superaram e se destacaram por sua dedicação e motivação. Os vencedores de 2017 foram anunciados recentemente e reconheceram as conquistas extraordinárias de colaboradores ou equipes inteiras nas seguintes categorias de prêmios globais: "Prêmio de Desempenho", "Prêmio de Melhor Iniciativa" e "Prêmio de Atendimento ao Cliente".

## Por Lubna Haj Issa

Os vencedores do prêmio global foram selecionados por um júri constituído por cinco integrantes: Salvatore Aricò e Marc Baumgartner, Recursos Humanos, Renzo Radice, Comunicação Corporativa, Yves Gerster, Finanças e Fernando Nadal, Operações de Varejo. Salvatore Aricò, Diretor Global de RH e presidente do júri, comentou: "Ao premiar as melhores práticas em toda a organização, nós queremos mostrar nosso reconhecimento pelas contribuições tanto individuais como das equipes para o crescimento da empresa. O departamento global de Recursos Humanos incentivou a participação nesse programa de prêmios e estimulou as nomeações dos vencedores."

## Prêmio de Desempenho

Esse prêmio é concedido às equipes que aumentaram as vendas e a eficiência em comparação com o ano anterior e demonstraram um desempenho excepcional para alcançar esse objetivo.

Os vencedores do Prêmio de Desempenho são:

### Divisão 1 – Sul da Europa e África

O prêmio vai para o Marrocos. A equipe de Marrakech aumentou as vendas em 139% em comparação com o ano anterior. Quando a nova loja foi aberta, o enfoque foi claramente direcionado para o atendimento interno e externo ao cliente e no empenho da equipe, estabelecendo-se uma comunicação efetiva entre a força de vendas e a administração. Com uma forte consciência dos objetivos a alcançar, a equipe trabalhou duro para criar uma atmosfera positiva. Esses esforços tiveram um extraordinário impacto no gasto por passageiro, que aumentou 118%, chegando a mais de € 1000.



Da esquerda para a direita, de pé: Younes Zerradi; Ghalia Ad; Chaymaa Rahmani; Majdouline Saaf; Abdellatif Bakkal; Tarik Gaddar; Salim Bazid; Zineb Majbar; Hasna Haji; Raja Mazine; Othmane Lamzouken; Fatima Benserraj. Primeira fila, sentadas: Hayat Rabeh (à esquerda); Sanaa Hanine (à direita).

### Divisão 2 – Reino Unido e Centro Europeu

(O Cazaquistão pertencia anteriormente à **Divisão 2 – Reino Unido e Centro Europeu**) O prêmio vai para o Cazaquistão. A loja com senso de local Espírito do Cazaquistão no Aeroporto Internacional de Astana representa a tradição local e oferece uma variedade



Da esquerda para a direita: Sieghard Raschdorf, General Manager Kazakhstan; Aigerim Kupeshova, Commercial Manager; e a equipe de Astana.

impressionante de produtos regionais e suvenires da República do Cazaquistão. O conceito da loja foi desenvolvido por Aigerim Kupeshova, Commercial Manager. Até mesmo o primeiro-ministro da República do Cazaquistão reconheceu a importância desta nova loja e a excelência do esforço da equipe local.

### Divisão 3 – Leste Europeu, Ásia, Oriente Médio e Austrália

O prêmio vai para a Indonésia. Em 2017, ocorreu a erupção de um vulcão na ilha de Bali, causando uma redução de -31% no número de embarques de passageiros entre outubro e dezembro. No entanto, a equipe de Bali registrou um ótimo desempenho operacional durante esse momento de crise. Apesar da grave queda das vendas provocada pela catástrofe natural, as vendas de 2017 registraram um aumento significativo de +22%, em comparação com 2016. A equipe desenvolveu várias medidas para estimular as vendas e minimizar os custos ao longo do ano. Quando o aeroporto reabriu, a equipe ofereceu-se para trabalhar horas extras com o objetivo de promover e atingir a meta anual de vendas. Os esforços desse ano não só impulsionaram as vendas, como também aumentaram a margem em +3%.



Da esquerda para a direita: Fadjar Sulaksono, Assistant Shop Manager; Thomas Galet, General Manager para o Sul da Ásia; Daniel Bai Amalo, Operations Manager; Adinda Lenggo Genny, Country Finance Manager; Mohammad Ramadhani, Commercial Manager.

### Divisão 4 – América Latina



Da esquerda para a direita: Jose Rego, Operations Director para o Brasil; Ronaldo Dantas, Operations General Manager no Galeão; Humberto Mota, Advisory President Brazil; Wagner Rezende, Human Resources Director para o Brasil; Jorge Munir, Product Manager; Camila Crespo, Product Manager; Alex Abreu, Terminal Manager; Ana Paula Baptista, Terminal Manager; Gustavo Fagundes, General Manager para o Brasil; Fernando Nobrega, Terminal Manager; Marcelo Cavalcante, Product Manager.

O prêmio vai para o Brasil. A equipe do Galeão, no Rio, foi premiada por sua parceria WorldClass com o Aeroporto do Galeão, com um crescimento acelerado das vendas e um aumento de 24% do gasto por passageiro em relação ao ano anterior.

### Divisão 5 – América do Norte

O prêmio vai para o Canadá, para a operação no Aeroporto Internacional Pearson, de Toronto. A equipe criou uma iniciativa para receber na loja grupos de turistas internacionais de diferentes tamanhos, como um pit stop de sua viagem. O resultado foi uma experiência muito mais "experimental" e divertida para os passageiros deste aeroporto e, no final, um aumento do número de vendas, do movimento na loja e do valor médio da aceitação nessa operação.



Da esquerda para a direita: Craig Stockbridge; Queency Chan; Harold Wang; Linda Li; Gordana Djukez; Theo Chau; Peisi Shi; Ulrike Schulze.

### Prêmio de Melhor Iniciativa

Para esta categoria há um vencedor individual ou uma pequena equipe por divisão e ele reconhece iniciativas que tenham demonstrado proatividade e determinação para superar uma dificuldade. Outros critérios de seleção são a aplicação bem-sucedida dos valores da empresa, uma melhoria notável do atendimento ao cliente e um aumento das vendas como resultado da iniciativa.

Os vencedores do Prêmio de Melhor Iniciativa são:

### Divisão 1 – Sul da Europa e África

O prêmio vai para a Turquia. Gamze Öztürk, Selda Peker Kocataş, Tülin Oktav, Emel Aslan, Nurettin Aslan, Burak Faruk Özer e Ayla Balkan coordenaram a criação de um aplicativo offline para estimular a iniciação dos muitos



Da esquerda para a direita: Gamze Öztürk; Selda Peker Kocataş; Tülin Oktav; Emel Aslan; Nurettin Aslan.



colaboradores das equipes temporárias. O aplicativo fornece à equipe de Antalya a informação necessária para realizar o seu trabalho em um tempo menor, melhorando a comunicação e ajudando a desenvolver uma força de trabalho realmente comprometida. A iniciativa também reduz os custos dos folhetos incentivando a equipe para conseguir o certificado Green Office ("escritório verde"), reduzindo o consumo de papel.

### Divisão 2 – Reino Unido e Centro Europeu

O prêmio vai para a Suécia. Dirigido por Michael Gaffney como Project Manager, apoiado por Liv Hiller, Country Retail Operations Manager, e Tomi Tägtström, Shop Manager no Aeroporto de Arlanda. O principal objetivo do projeto Green Time ("tempo verde") era levar a equipe do escritório para a loja, uma hora por semana. Sem dúvida, esta iniciativa melhorou a comunicação e o comprometimento de toda a equipe, permitindo ao mesmo tempo uma melhor compreensão das várias funções, aumentando a colaboração entre elas.



Tomi Tägtström (à esquerda); Michael Gaffney (foto na mão de Tomi); Liv Hiller.

### Divisão 3 – Leste Europeu, Ásia, Oriente Médio e Austrália

O prêmio vai para o Kuwait. Esta iniciativa foi conduzida por Hassan Shishani, General Manager; Wael Abdellah, RH Manager; Janeth Andres, Operations Manager, e Queenie Roque, Learning & Development Advisor. Para melhorar a comunicação ao longo das 24 horas de funcionamento da operação Kuwait Duty Free, foi instalado para uso da equipe o aplicativo VIBER, que permite a troca de mensagens e chamadas gratuitas e seguras – para atualizar e motivar as equipes, assegurando também que as informações importantes sejam transmitidas em tempo real.



Da esquerda para a direita: Amira Hashem; Hassan Shishani; Ahmed Rezk; Janeth Andres; Queenie Roque; Sheryl Esguerra; Doris Lotayo.

### Divisão 4 – América Latina

Um dos prêmios vai para o Brasil (na categoria Divisão 4) e o outro para a equipe Beauty Americas em Miami (na categoria extra Funções Globais). Beatriz Macedo, Carolina Granda, Vivianne Nunes, Neli Gandra, Samara Carvalho, Mathews Cunha, Thais Oliveira, Fernanda Oliveira, Thiago Fernandes, Sara Lizi, José Rego, Leandro



Da esquerda para a direita: Rene Riedi, CEO Division Latin America; Belen Ruiz, Travel Retail Americas Area Manager Dior; Beatriz Macedo, Head of Beauty; Leonardo Ferracina, Travel Retail Americas Director Dior; Carolina Granda, Regional Beauty Category Manager; Tatiana Amaral, Trade Marketing Manager Dior; Virginie Thomas, Marketing Director Dior; Juliane Vieira, Regional Beauty Promotions Manager; Mariana Silva, Regional Beauty Promotions Manager.

Sequeira, Alvaro Zabala e Joana Larica, junto com a equipe da categoria Beauty Americas em Miami, superaram vários obstáculos e conseguiram trazer a loja pop-up da Dior para o Aeroporto de Guarulhos como complemento único da loja principal. A equipe de Beauty Americas em Miami revelou uma parceria perfeita com a equipe do Brasil para desenvolver um conceito inovador, que foi lançado de forma intensa e com bastante sucesso.



Da esquerda para a direita: Wagner Rezende, Human Resources Director Brasil; Humberto Mota, Advisory President Brasil; Neli Gandra, Commercial Category Head Brasil; Vivianne Nunes, Commercial Director; e Gustavo Fagundes, General Manager Brasil.

### Divisão 5 – América do Norte

O prêmio vai para o Canadá. Amily Ng compartilhou o seu conhecimento, criando um módulo de treinamento específico para o local conhecido como Liquor 101. Graças a ela, a equipe do Aeroporto de Vancouver otimizou suas habilidades de atendimento ao cliente. O módulo ajuda de maneira eficaz o processo para



melhorar o atendimento na área de bebidas alcoólicas, resultando um aumento imediato das vendas dessa categoria.



Da esquerda para a direita: Joy Kim; Xin Liu; Amily Ng; Emily Kwan; Nick Riches; Marilyn Bolomey.

### Prêmio de Atendimento ao Cliente

Cinco equipes de todo o mundo, independentemente de sua divisão, receberam este prêmio, com base nos resultados obtidos com clientes misteriosos ao longo de 2017.

Os vencedores do Prêmio de Serviço ao Cliente são:

#### 1. A operação do Aeroporto de Antália, Turquia



Da esquerda para a direita: Nazım Nizam; Songül Akyüz; Mert Osman; Cafer Nizam; Zührem Üstün; Leyla Abbas; Evgeniya Yakubova; Mustafa Yılmaz; Tülin Oktav; Fulya Şimşek; Gıyasettin Beyter; Aksana Cherbakova; Alina Zemlyanukhina; İryna Melekhova; Erdi Olguner; İbrahim Yıldız.

#### 2. A operação de Tenerife Sul, Espanha



Da esquerda para a direita: Humberto Hernandez Jacinto; Juan Gregorio Torres Mendoza; Carmen Sainz Inchauspe; Alicia Rosa Ortiz Garcia; David Vazquez Sanchez.

#### 3. A loja principal do Aeroporto de Edimburgo, Escócia



Da esquerda para a direita: Jessica Trujillo, Customer Insight; David Orchison, Regional Manager; Natalie Joy-Smith, Team Manager; Claire Branagan, Team Manager; Gary Peal, Shop Manager.

#### 4. A loja de desembarque do Aeroporto Internacional de Ezeiza, em Buenos Aires, Argentina



Da direita para a esquerda: Ariel Moscardi, Rita Rotta e Claudia Maciel, representando toda a equipe da loja de chegada do Aeroporto Internacional de Ezeiza, e Guillermo Rimoldi.

#### 5. A operação do Aeroporto de Sea Tac, em Seattle, EUA



Da esquerda para a direita: Mike Beckley; Stan Benson; Jacob Carlson; Anna Kovalyk; Emily Juangco; Lila Pettit; Alma Caoagdan; Sue Field; Emelia Carpio; Sue Ja Koh; Takako Riley; Rahima Vahora; Jasmine Yang; Meihua Chen; Sherry Fu; Bolun Ma e Heen Zheng.

Como sinal de reconhecimento e recordação para toda a vida, os vencedores dos Prêmios Dufry One receberam um certificado global e um troféu. ■

# Transformando TI em um prestador de serviços de tecnologia comercial

**A Tecnologia da Informação desempenha um papel fundamental em todas as empresas pois, do ponto de vista tecnológico, ela faz parte da coluna vertebral dos sistemas e aplicativos que permitem o funcionamento das empresas e de sua comunicação com as partes interessadas externas. No entanto, além de fornecer hardware e software, TI está cada vez mais se tornando um facilitador, criando as bases para a implementação do modelo operacional do negócio (BOM) e conduzindo a mudança através da introdução da inovação em toda a Dufry em geral. À medida que avançamos, o enfoque de TI irá, portanto, evoluir para se tornar um "prestador de serviços de tecnologia comercial" para os departamentos da Dufry.**

## Por Pablo de Ayala

A padronização e o alinhamento de processos em todo o Grupo Dufry que agora está sendo implementado, só é possível com a ajuda de uma forte plataforma de TI e organização, fornecendo os aplicativos corretos, conforme necessário, aos diferentes departamentos da empresa. Para isso, TI tornou sua organização mais simplificada, com alta motivação e um forte foco no desempenho, baseando-se numa estrutura enxuta, para atender os pedidos e atingir os objetivos definidos com seus clientes internos e partes interessadas. À medida que avançamos, TI será cada vez mais integrada aos departamentos comerciais, para prestar serviços e conduzir a inovação, conforme com o que foi anteriormente acordado e planejado com as respectivas funções. Isso irá permitir um rápido desenvolvimento e prestação de serviços e aplicações, que podem ser acompanhados mensalmente.

### 5 pilares principais

Para atingir os objetivos acima descritos, permitir a execução de projetos complexos e desenvolver novas áreas de atividade, a área de TI foi elaborada em torno de cinco pilares principais, com tarefas específicas, que no seu conjunto asseguram os serviços e desempenhos necessários:

- ERP e aplicativos corporativos
- Gerenciamento de dados
- Gerenciamento de infraestruturas
- Digital, comércio eletrônico e inovação
- Segurança

### ERP e aplicativos corporativos

O sistema ERP (Planejamento Empresarial de Recursos) e os Aplicativos Corporativos garantem que uma empresa seja capaz de funcionar e prestar aos seus clientes

os serviços solicitados, interligando com esse propósito todos os processos operacionais, como, por exemplo, compras, cadeia de suprimentos e logística, vendas, merchandising, pagamentos nos caixas e até mesmo finanças corporativas e relatórios. Para a Dufry, isso significa basicamente: comprar nossos produtos dos fornecedores, enviar o produto certo para a loja certa no momento certo, pagar os fornecedores e elaborar os relatórios financeiros para gerenciamento, conforme exigido por lei.

Nesse contexto, a qualidade dos dados e o acesso à informação em tempo real constituem fatores chave para o sucesso; é isso que nós pretendemos garantir com uma base de dados centralizada, com o objetivo de melhorar a velocidade de acesso e precisão. No que diz respeito aos sistemas, apesar de historicamente termos trabalhado com diferentes ERPs, devido ao nosso acelerado ritmo de aquisições, no futuro, queremos reduzi-los a apenas dois, SAP e Gamma, dependendo do tamanho da operação. O plano é revisar e reduzir os ERPs em operação atualmente, em SAP e GAMMA dentro dos próximos 2 anos. Além disso, nós estamos agora desenvolvendo um plano 2020-2022 de atualização da tecnologia SAP. Para isso, a nossa equipe interna será assessorada por um único parceiro externo (IBM), que nos ajudará no lançamento e controle global do plano de implementação.

### Gerenciamento de dados

Os dados comerciais que a Dufry vem coletando há alguns anos, assim como novos dados pessoais recolhidos recentemente, através do nosso sistema de gestão de relacionamento com clientes e o programa de



fidelição RED by Dufry, são fontes de informações de enorme valor para o aumento das vendas. Saber como cada nacionalidade – e cada vez mais, também cada pessoa – reage às promoções de marketing, quais os produtos que eles preferem, etc., nos permite otimizar a nossa oferta em função do perfil de passageiro em determinada localização, aumentando, assim, as vendas. Para permitir que nossas dedicadas equipes de analistas “leiam e interpretem” corretamente as informações e apresentem sugestões às operações, estamos trabalhando para obter os dados disponíveis nas diferentes bases em um formato claro e coerente – uma etapa que pretendemos concluir até o final de 2018. Em seguida, analisaremos como podemos colaborar com bases de dados externos, para acrescentar mais valor e inteligência à nossa informação.

### **Infraestruturas**

O principal objetivo da equipe de infraestrutura é “construir as estradas e fornecer os veículos” que nos permitam, enquanto empresa, gerenciar todo o tráfego digital que geramos com todas as nossas diferentes formas de comunicação: fluxo de dados simples, e-mail, telefone, vídeos, etc.. Isso inclui não apenas construir as variadas formas de dados, mas também disponibilizar aos colaboradores um conjunto unificado de ferramentas. Utilizando os mesmos instrumentos e aplicativos, poderemos alavancar a nosso tamanho e presença global com provedores externos de tecnologia para otimizar os custos desta infraestrutura. Além disso, a equipe de infraestruturas está identificando novas ferramentas coletivas e aplicativos baseados em nuvem, para melhorar ainda mais o modo como os nossos colaboradores – espalhados pelo mundo – trabalham juntos. Por último, mas não menos importante, a equipe de infraestrutura apoia e possibilita o desenvolvimento de nossas Lojas da Nova Geração, que, ao mesmo tempo, utilizam e fornecem em grande escala dados e canais de informação.

### **Digital, comércio eletrônico e inovação**

O objetivo da equipe digital e nossa estratégia digital concentram-se em proporcionar aos clientes uma experiência de compras fantástica e inovadora, tanto nas lojas como nos serviços online, e canais de vendas como o RED by Dufry e o Reserve & Collect, com o objetivo final de aumentar as vendas. Isso exige que estejamos sempre atualizados quanto à tecnologia e novas soluções. Uma delas, que você pode encontrar nas nossas lojas da nova geração, são os tablets usados pelos nossos colaboradores para melhor servir os clientes. Os tablets contêm descrições dos produtos, comparações de preços, limites alfandegários e muitas outras informações nas línguas mais frequentemente utilizadas nas nossas lojas, permitindo à nossa equipe de vendas ajudar os clientes a tomar suas decisões de compras. Um dos próximos passos será conquistar novos membros RED através de dispositivos da “internet das coisas” (IoT) e oferecer a eles soluções do tipo scan-and-go VIP, para evitar as filas nos caixas. Para aqueles que não são clientes RED isso se traduzirá em sistemas de pagamento sem contato que acelerem

o processo de pagamento nos caixas. Finalmente, estamos analisando oportunidades para equipar as lojas com precificação dinâmica e informação digital sobre os produtos, utilizando etiquetas eletrônicas nas prateleiras. No geral, a meta atual é equipar as nossas 15 operações mais importantes com esses dispositivos tecnológicos e mantê-los constantemente atualizados com os mais modernos aplicativos de última geração.

### **Segurança**

Dedicar-se cada vez mais à tecnologia digital e beneficiar-se das suas enormes oportunidades, significa também que precisamos aumentar consideravelmente a segurança de TI. Não se trata apenas de uma questão de sistemas de segurança, firewalls e similares, mas muito mais uma questão de atitude e cultura corporativa. A segurança depende muito de cada um de nós, começando pelo modo como prestamos atenção aos nossos dispositivos digitais (por exemplo, quando viajamos) ou como utilizamos a tecnologia digital, banco de dados e serviços online. Incorporar essa mentalidade de segurança é um dos principais desafios e objetivos da nossa equipe de segurança. O que nós, como equipe de TI, podemos fazer para melhorar a cibersegurança é aprimorar nossos recursos técnicos e operacionais para detectar e evitar automaticamente incidentes que ponham em risco os nossos dados e sistemas. Para esse propósito, nós estamos atualmente estabelecendo um Centro de Operações de Segurança.

Recentemente todos nós tivemos um exemplo de segurança de TI ou de dados, sob a forma de vários e-mails pedindo para confirmarmos se queriam continuar recebendo newsletters e se permitiam que determinada empresa usasse seus dados pessoais para suas ações de marketing. Isso mostra como é importante estender nossos esforços relacionados à segurança dos dados dos nossos clientes, no contexto do “Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD)” e da “Padrão de Segurança de Dados para a Indústria de Cartões de Pagamento (PCI)”, e de mantermos permanentes atualizações dos respectivos certificados e padrões de segurança, de acordo com os requisitos legais.

### **Um plano ambicioso, mas realista!**

Eu acredito absolutamente que com a nova organização, as equipes de Tecnologia da Informação (TI) estão prontas para realizar o plano ambicioso, mas realista, de fornecerem ferramentas de trabalho sólidas e testadas. No entanto, isso não poderá ser alcançado pelas equipes de TI sozinhas: é necessária a contribuição de todos – a SUA também. O ponto mais importante é em relação à qualidade dos dados, pois ela melhora automaticamente o desempenho da cadeia de suprimentos, gerenciamento de dados, centros de distribuição, análise comercial, etc. Espero trabalhar em conjunto com todos os colegas internos para realizar esse projeto com sucesso. ■



## Festival do Uísque – o poder das ativações globais

**O Festival do Uísque – uma promoção de categoria global – ganha força a cada ano, pois é o evento in-store preferido pelos fornecedores de bebidas destiladas para mostrarem o melhor de suas ofertas em locais-chave.**

**Por Ema Murphy**

Certamente você já ouviu falar do Festival do Uísque, mas se não ouviu, então você não sabe o que está perdendo! O Festival do Uísque, lançado normalmente no segundo trimestre de cada ano na Europa, Caribe, México e Estados Unidos – e na América do Sul no terceiro trimestre – é uma campanha in-store destinada não apenas promover linhas principais e a lançar parcerias exclusivas com marcas-chave, mas também desenvolver a categoria durante esse período.

O Festival do Uísque nasceu no Reino Unido como uma promoção para incentivar as vendas, mas tornou-se uma verdadeira plataforma de lançamento para as marcas apresentarem in-store novos e exclusivos uísques. Só no Reino Unido participaram da edição deste ano mais de 25 marcas diferentes, mas o evento logo se estendeu a outras localizações e é atualmente um evento obrigatório nas agendas de todos os fornecedores de uísque.





Festival do Uísque em Las Vegas.



Festival do Uísque em Toronto.

Em diversos locais, marcas de prestígio como a Macallan, Copper Dog, Johnnie Walker, Beam Suntory e Jura participaram de ativações de produtos de alta qualidade, para atrair clientes e promover as vendas. A maior parte dessas marcas ofereceu degustações em bares nas lojas e produziu também produtos exclusivos para as lojas Dufry. Além de proporcionar às marcas uma oportunidade para apresentar produtos em um evento de sucesso, essa é também uma excelente oportunidade para a Dufry, pois permite uma posição de vantagem em relação à concorrência, além de desenvolver parcerias com marcas de renome com clientes fidelizados.



Festival do Uísque em Zurique.

Com layout atraente, o ponto de vendas apresenta um modelo de sucesso que é reproduzido em outras campanhas in-store, como a Summer Drinks, criando, assim, uma sensação geral de universalidade. A loja apresenta aos clientes marcas conhecidas e outras novas, promove os nossos produtos exclusivos de viagem e põe em evidência as ofertas e promoções disponíveis. Unificando o festival em várias localizações, as ofertas apresentadas não só chamam a atenção para as marcas como estimulam os clientes a interagir com elas e a efetuar a compra, portanto, é essencial que os elementos acima sejam fortes e atraentes.

No Reino Unido, a campanha Festival do Uísque permitiu à categoria crescer ano após ano ao longo dos últimos 5 anos; por isso, além de ter um ponto de vendas forte, é essencial o apoio das marcas, uma vez que continuamos empenhados em tornar a Dufry um lugar especializado para a compra de uísque.

### Nem só o dinheiro importa

O Festival do Uísque não é a única campanha in-store do gênero no universo Dufry. Muitas outras promoções e campanhas globais, táticas e de categoria acontecem em várias localidades – como o Dia dos Namorados, o Ano Novo Chinês ou as Fragrâncias de Verão.

Esses eventos proporcionam ao cliente mais do que apenas um bom custo-benefício. Nós estimulamos a interação de marcas e damos aos nossos clientes oportunidade de aprender com verdadeiros especialistas no assunto. De um modo geral, isso nos permite proporcionar uma experiência de compras que ultrapassa as expectativas dos clientes.

O excelente serviço junto com os lançamentos especiais e produtos exclusivos oferecidos durante esses eventos fazem a diferença em relação a outros estabelecimentos de varejo e e-commerce, posicionando as compras duty-free nas lojas Dufry em um nível único, diferente e superior. ■



Festival do Uísque em Vancouver.



# A febre da Copa do Mundo 2018 na Dufry – todos são VENCEDORES

**A 21ª Copa do Mundo da FIFA, que aconteceu na Rússia entre 14 de junho e 15 de julho de 2018 e na qual a França se consagrou campeã, foi um megaevento e, por isso, uma ótima oportunidade de varejo. Para maximizar os benefícios comerciais, a Dufry preparou uma oferta de varejo contendo promoções especiais e merchandising com o logotipo e a mascote da Copa do Mundo.**

## Por Lubna Haj Issa

O ambiente festivo da Copa do Mundo, realizada em onze cidades russas como Moscou, São Petersburgo, Nijni Novgorod, Cazã, Kaliningrado, Samara, Saransk, Yecaterimburgo, Volgogrado, Rostov do Don e Sochi, gerou tanto entre os visitantes como entre os russos um ambiente favorável para as compras.



Durante a Copa do Mundo, a Rússia registrou um inédito fluxo de turistas, com mais de 1 milhão de estrangeiros visitando o país ao longo de um mês, com os aeroportos atendendo 15 milhões de passageiros.

A Dufry possui operações em três das cidades-sede – Moscou, São Petersburgo e Sochi – e em abril, a campanha e linhas de produtos da FIFA foram lançadas nas nossas lojas. A principal mensagem da campanha era "Todos são VENCEDORES". O slogan da campanha foi apresentado em vários lugares: cancelas de segurança, colunas, faixas, caixas de luz, gôndolas, adesivos de chão, caixas registradoras e cabides. Foram também exibidos a bola e o troféu oficiais da Copa do Mundo da FIFA de 2018.

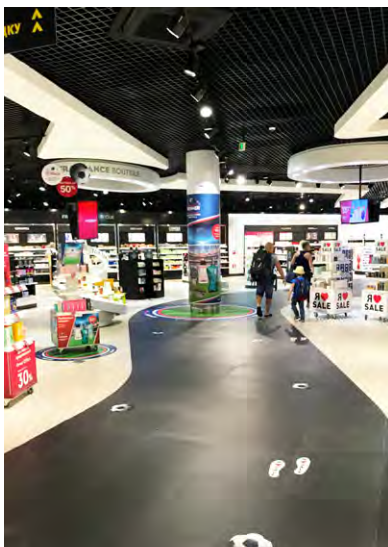
Entre os produtos da Copa do Mundo estão incluídos suvenires licenciados pela FIFA, como o lobo mascote,

em pelúcia ou em plástico; o brasão e as bandeiras dos países participantes; o troféu da FIFA; T-shirts, chapéus e bonés e uma grande variedade de produtos menores, desde peças de cerâmica, crachás, jogos de cartas, figurinhas e as famosas matrioscas russas.

No Aeroporto Domodedovo em Moscou, a campanha da Copa do Mundo incluía uma promoção de bebidas alcoólicas com descontos de 25%. No Aeroporto de São Petersburgo uma loja especial para os fãs oferecia a marca da FIFA. No Aeroporto de Sochi a loja especializada Time Box e a boutique de marca Boss (assim como a loja da Boss no Aeroporto de São Petersburgo) também contavam com monitores e produtos relacionados com a Copa do Mundo.

David Grady, General Manager Rússia e Leste Europeu, comentou: "A Copa do Mundo é provavelmente a maior oportunidade de varejo apresentada por um evento esportivo desde a última Copa do Mundo e teve um efeito muito positivo nas vendas. Nós temos operações em todas as cidades-sede e, durante os jogos, as vendas foram, em geral, 20% acima do normal nessas localidades. Com o entusiasmo em alta, nós, varejistas de viagem, mantivemos a cabeça fria e gerenciamos as mudanças de acordo com as exigências dos clientes ao longo do evento. A única maneira de criar uma satisfação vencedora que marque gol com os clientes é apresentando campanhas que sejam compatíveis com o modo como eles vivenciaram pessoalmente nos jogos." ■





Bolas de futebol decorando o corredor da loja de Sochi.



A loja Espírito de São Petersburgo tem seus portões de segurança decorados com a faixa da Copa do Mundo.



A principal loja duty-free da Dufry no Aeroporto Domodedovo, com a faixa da Copa do Mundo na entrada.



Uma enorme tela da Copa do Mundo, uma coluna com o slogan "Todos são vencedores", a mascote da FIFA e outros itens da Copa do Mundo apresentados na área de entrada.



Loja Hudson com a decoração da Copa do Mundo





## Da consolidação à transformação

**Percorremos um longo caminho até nos tornarmos o melhor e maior varejista do setor. Porém, não chegamos ao fim do caminho: ao invés disso, começamos uma nova fase. Hoje estamos lançando as bases sobre as quais queremos construir um crescimento ainda maior para a Dufry. E todos nós temos um papel a desempenhar...**

**Por Jorge Muñiz**

A celebração do Encontro de Líderes, em maio passado, veio destacar os momentos empolgantes que a Dufry está experimentando nesses dias, com muitos projetos importantes em andamento que estão prontos para mudar a forma do nosso negócio (para mais infor-

mações, consulte Dufry World 27). Com tanta coisa acontecendo, agora que já passamos mais da metade do ano, provavelmente é um bom momento para fazer um balanço, enxergar o panorama geral e o contexto mais amplo de tudo o que estamos fazendo.



O pessoal de vendas recorrendo a ferramentas eletrônicas para melhorar o serviço ao cliente.

No entanto, para podermos compreender o ponto onde estamos agora, é necessário um pouco de perspectiva histórica e precisamos voltar o tempo até o ano de 2004, quando a Dufry criou o roteiro para consolidar o setor, com o objetivo de se tornar a maior empresa de varejo de viagem.

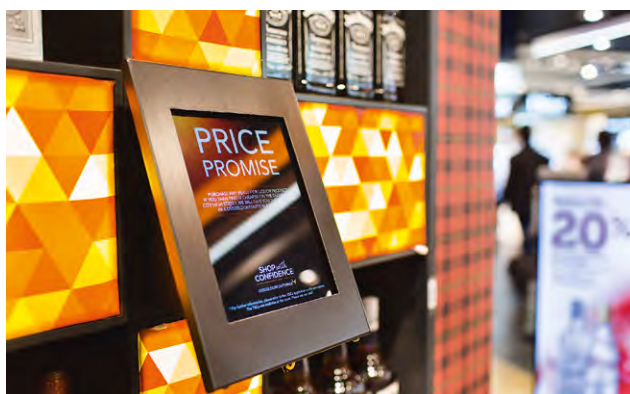
As aquisições da Nuance em 2014 e da World Duty Free em 2015 constituíram o ponto culminante dessa estratégia, que consagrou a Dufry como o maior varejista de viagem com uma participação de mercado estimada no varejo aeroportuário de mais de 20%. Mas além das quotas de mercado, o resultado dessa



jornada de consolidação bem-sucedida foi a criação de um ativo único que combinava a melhor rede de colaboradores, marcas, proprietários e parceiros com uma presença global incomparável.

### Onde estamos hoje – o foco estratégico

Se “Consolidação” foi a palavra que definiu o período 2004-2015, “Transformação” é o termo que melhor resume os anos que se seguiram – e onde estamos hoje. Nosso foco estratégico é conseguir que a empresa esteja na melhor forma possível para se adaptar a uma nova realidade. Mas qual é o plano para atingir esse objetivo?



A Dufry definiu as quatro alavancas que precisamos puxar para atingir esse objetivo. Todas quatro devem estar vinculadas, alinhadas, consistentes e trabalhando em conjunto para maximizar a eficiência e rentabilidade da empresa. Em detalhes, são elas:

1. **Modelo Operacional do Negócios (BOM)** – Em poucas palavras, o BOM é sobre a padronização de estruturas e processos em todas as nossas operações. Seu objetivo claro é facilitar o funcionamento de nosso negócio em qualquer local de maneira única, removendo simultaneamente eventuais ineficiências. O BOM nada mais é do que uma nova maneira de administrar o negócio, que inclui as melhores práticas e know-how da Dufry durante as aquisições.
2. **One Order** – O objetivo do One Order é conferir maior significado e valor à escala do negócio que a Dufry possui. Com One Order, a empresa visa centralizar a aquisição global sob uma única identidade. Isso irá conferir à Dufry maior poder de negociação com os fornecedores, mas, ao mesmo tempo, nos permitirá alcançar melhores níveis de eficiência na cadeia de suprimentos e nos processos de aquisição.
3. **Excelência de Serviço** – Tal como explicou Javier Gonzalez no n.º 27 da Dufry World, tradicionalmente, a proposta do setor de duty-free ser puramente em termos da relação custo-benefício não é mais válida no mundo “online” e nosso foco precisa ir além do valor, para proporcionar experiências extraordinárias ao cliente. A excelência do serviço não é, todavia, algo que dependa exclusivamente de nossos colaboradores. Oferecer uma experiên-

cia de compra extraordinária também é sobre a combinação de ótimas lojas, boa seleção de produtos, formas ousadas de comunicação com o cliente antes, durante e depois de estarem em nossas lojas e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas tecnologias digitais.

4. **Crescimento** – A expansão do nosso negócio deve-se, antes de tudo, o resultado de fazer mais com o que temos (o chamado crescimento orgânico). O plano estratégico da empresa aprovado no ano passado, no entanto, previu fluxos de receita adicionais que impulsionarão nossos negócios. Alguns deles já são uma realidade, como a diversificação de nossos fluxos de receita, acelerando a importância de outros canais, como navios de cruzeiro ou estações ferroviárias. E mais virá em breve.

### O que isso significa para mim?

Heráclito, o grande filósofo grego, disse certa vez: “Nenhum homem jamais entra duas vezes no mesmo rio”. Uma reflexão muito sábia porque, se você pensar sobre isso, um rio está sempre fluindo e até tem um nome; no entanto, a água muda constantemente seu curso, de modo que de um instante para o outro é realmente um rio diferente. Algo semelhante se aplica ao nosso setor. Apesar do fato de os clientes continuarem a viajar e a passar por nossas lojas, o que funcionou no ano passado pode não funcionar novamente na próxima vez e temos de estar preparados e prontos para responder a essas mudanças.



Os novos terminais de autopagamento, como estes na estação de St. Pancras, em Londres, estão revolucionando o setor.

O bom disso é que podemos nos sentir orgulhosos de fazer parte dessa mudança. Cada um de nós tem um papel a desempenhar para impulsionar a mudança e preparar o caminho para o futuro sucesso da Dufry. ■



## Thinking São Paulo - novo espaço Destination no Aeroporto de Guarulhos

Thinking São Paulo é o novo espaço Destination localizado no Terminal 3 na área de embarque do Aeroporto Internacional de São Paulo (Guarulhos). A loja de 500 m<sup>2</sup> proporciona um forte senso de local com uma ampla seleção de produtos consagrados de diversas categorias, incluindo perfumes e cosméticos, comestíveis, bebidas alcoólicas e moda.

Conceitos únicos foram criados para refletir a atmosfera da cidade de São Paulo e um ambiente que representa seu estilo de vida, muito ligado ao turismo, e às principais atrações da cidade. Assim, cada marca tem seu

próprio espaço dedicado e é representada por bairros famosos da cidade. No espaço Ibirapuera os viajantes podem encontrar produtos para animais de estimação e marcas esportivas como a Zee Dog e a Penalty. Na área Avenida Paulista, há suvenires e produtos da marca Natura. O espaço Vila Madalena oferece produtos comestíveis, como os chocolates Garoto, e destilados locais, como as cachaças Leblon, Mata Velha e Sagatiba. ■