

DUFRY WORLD

WorldClass.WorldWide.

REVISTA
CORPORATIVA
NÚMERO 30
Março 2019



 A nova organização
da Dufry **16**

 Entrevista com
Roger Fordyce **6**

 Sense of Place **12**

Resultados robustos em condições difíceis

Apesar das condições desafiadoras que enfrentamos em alguns de nossos principais mercados, em 2018 nosso faturamento cresceu 3,7% e atingiu CHF 8.684,9 milhões, para o qual o crescimento orgânico contribuiu com 2,7%. Nosso fluxo de caixa livre aumentou 32,1% e atingiu 617,1 milhões de francos suíços, marcando assim um novo nível recorde. Enquanto no primeiro semestre do ano vimos um bom crescimento orgânico em quase todos os locais e o crescimento global atingiu 5,5%, experimentamos uma desaceleração no segundo semestre de 2018 em alguns dos nossos principais mercados, particularmente na América do Sul e na Espanha. Por outro lado, tivemos um bom desempenho em um número significativo de outros mercados, com forte crescimento na Turquia e na maioria dos mercados do Oriente Médio, Ásia e Austrália, bem como na América do Norte, mostrando um desenvolvimento muito robusto. Globalmente, 2018 confirmou mais uma vez que a diversificação geográfica ajuda a mitigar os riscos de fatores externos.

A margem bruta melhorou em 40 pontos-base, em parte devido a um efeito mix e principalmente como resultado de novas renegociações de termos e condições com fornecedores locais, apoiada por uma contribuição da aceleração de várias iniciativas de planos de marca, resultando em melhores termos ou maior remuneração dos fornecedores. Nosso lucro operacional (EBITDA) cresceu 3,3% e alcançou CHF 1.040,3 milhões, equivalente a uma margem EBITDA de 12,0%. Nosso lucro



líquido também apresentou um considerável aumento de 22,1% e totalizou CHF 135,4 milhões.

Nova organização: enfoque total no cliente

Na sequência da transformação radical da empresa, após 14 aquisições e a implementação do BOM, a nova organização anunciada no início deste ano visa aproximar a nossa empresa ainda mais do mercado, colocando mais do que nunca o enfoque nos nossos clientes. Aprofundando a integração das funções das divisões e da sede e combinando nossas antigas divisões da Europa do Sul & África e do Reino Unido & Europa Central na nova divisão Europa & África, pretendemos responder mais rapidamente às necessidades dos clientes e aumentar nossa flexibilidade, de modo a reagir melhor ao ambiente dinâmico que integramos, com o objetivo final de acelerar o crescimento orgânico. Leia a história completa nos três pilares: impulsionar o crescimento, acelerar a digitalização e a e-motion, melhorar a sustentabilidade da empresa.

Um ano cheio de vitórias operacionais

Analisando o conteúdo desta edição da Dufry World e revisando o ano comercial anterior, é muito evidente que 2018 muitos projetos operacionais foram alcançados ou consideravelmente acelerados. Em primeiro lugar e mais importante que tudo, concluímos a implementação do BOM, que criou as bases para um método de trabalho alinhado, utilizando os mesmos processos, procedimentos e ferramentas. No futuro, veremos também as eficiências esperadas impactando positivamente na nossa rentabilidade. Em segundo lugar, na qualidade de subelemento do BOM, implementamos com sucesso a iniciativa ONEDUFRY, que além do alinhamento "organizado e focado no processo" do BOM, transmite a todos os colaboradores da Dufry os mesmos valores corporativos e atitudes. Em terceiro

lugar, demos um enorme passo à frente na expansão da nossa estratégia digital, acrescentando mais 3 lojas de nova geração, lançando os tablets de vendas em 60 locais, oferecendo serviços de Reserve & Collect em 153 localidades e ampliando o âmbito do programa RED by Dufry a mais de 200 locais. Em quarto lugar, fizemos um esforço considerável em nosso perfil de segurança digital, implementando novas regras e regulamentos e investindo em nosso treinamento para compreender melhor a cibersegurança. Em quinto lugar, aumentamos novamente o empenho na nossa sustentabilidade tanto do ponto de vista externo quanto interno.

Nesse contexto, concluímos nosso Código de Conduta dos Fornecedores, começamos a compartilhá-lo como os nossos maiores fornecedores, conseguindo uma taxa de resposta de 82% com o respectivo reconhecimento. Esse resultado é muito encorajador e já lançamos uma segunda fase, a ser executada ao longo de 2019. Além disso, conseguimos a certificação de salário igual na Suíça, o que sublinha mais uma vez nossa preocupação constante com os nossos colaboradores. Por último, mas não menos importante, ampliamos o alcance do nosso sistema de gerenciamento

de RH, o Dufry Connect, que não só permite serviços abrangentes para os nossos colaboradores dos quais cerca de 26 000 já estão incluídos no sistema, permitindo uma conectividade e fonte de informação válidas para toda a população da família Dufry.

Expansão em muitos canais diferentes

Olhando para as notícias das nossas atuais divisões, estou muito satisfeito em ver como a nossa estratégia de diversificação geográfica e canais está se tornando uma verdadeira realidade. Em 2018, demos passos importantes nessa direção, ganhando e inaugurando as lojas duty-free da estação ferroviária MTR da linha de alta velocidade de Hong Kong, lançando a operação no centro da cidade em Genting Highlands, em Kuala Lumpur e acrescentando 16 navios ao nosso portfólio de navios de cruzeiro e ferries, com contratos importantes com a Holland America Line, a Carnival Cruise Lines e a P&O Ferries. No total, agora navegamos em 32 navios. Tudo isso, além de diversas novas lojas em aeroportos de todo o mundo. ■

HQ | D1 A Dufry consegue a certificação de salário igual na Suíça

A Dufry obteve o certificado de SALÁRIO IGUAL na Suíça no início de 2019. Essa certificação constitui um passo importante para o reforço da sustentabilidade da empresa e demonstra o compromisso com um regime de remuneração justo e equitativo, que permita aos colaboradores desenvolver suas capacidades e progredir na carreira. A questão da igualdade de remuneração está recebendo um apoio sem precedentes por parte da sociedade, sendo agora, mais do que nunca, uma questão de relevância comercial, cultural e social. O processo de certificação incluiu três etapas: avaliação estatística, auditorias no local e entrevistas com indivíduos e grupos de peritos. Todas as fases do processo de certificação foram realizadas na sede da Basileia e na operação do Aeroporto de Zurique e, como resultado, a Dufry conseguiu demonstrar como os sistemas de gestão e as políticas e processos de RH integram as dimensões de remuneração igual. ■

Divisões **3, 7, 9, 11, 17**

Gente **6, 8, 10**

WorldClass **12, 18**

História Principal **16**

Loja Favorita **20**

Inprint

Editor: DUFREY AG, Brunngässlein 12, 4010 Basel Switzerland
Equipe Editorial da Sede: Julián Díaz, José Antonio Gea, Andreas Schneider, Javier Gonzalez, Jordi Martin-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

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

D1 Novo contrato para mais cinco lojas Hudson no Aeroporto de Zurique

A Dufry expandiu sua presença no Aeroporto de Zurique com a assinatura de um contrato com a Flughafen Zürich AG (Aeroporto de Zurique) para a criação de cinco novas lojas de conveniência Hudson. O contrato para essas lojas duty-paid iniciou-se em janeiro de 2019 e terá uma duração de cinco anos. Três das lojas estão no Terminal A e duas nos Terminais B e D, servindo, assim, as áreas de embarque de Schengen e não-Schengen.

A Dufry já possui duas lojas Hudson no Aeroporto de Zurique, uma no Terminal E e a outra na zona de Chegadas 1. As cinco novas lojas Hudson ocuparão um espaço de varejo de 270 m² e oferecerão as quatro linhas fundamentais de produtos: comidas e bebidas, mídias (livros, jornais e revistas), souvenirs e artigos básicos de viagem.



As lojas Hudson no Aeroporto de Zurique oferecem comidas, bebidas, souvenirs, artigos básicos de viagem, livros, jornais e revistas.

D1 | D4 Primeiras Boutiques Maison Christian Dior na Europa e nas Américas

A Dufry e a Dior lançaram as primeiras Boutiques Maison Christian Dior (MCD) de varejo de viagem na Europa e nas Américas. A boutique MCD da Europa está no Terminal 5 do Aeroporto de Heathrow, em Londres, e a boutique MCD das Américas, no Terminal 3 do Aeroporto Internacional de São Paulo. Ambas as boutiques MCD abriram em dezembro de 2018 e propõem uma nova maneira de apresentar os produtos CD, tendo sido cuidadosamente desenhadas para receber o novo universo Dior. Tudo ali foi feito para ser cheirado, experimentado, amado e compartilhado. Essas luxuosas e luminosas boutiques oferecem uma grande diversidade de produtos, como perfumes, maquiagem, cuidados com a pele, velas,

sabonetes e lenços de seda para perfumar. São oferecidos serviços exclusivos e novos produtos de diferentes universos Dior em uma atmosfera acolhedora. A exclusividade é garantida aos viajantes com paletas de maquiagem e conjuntos de cuidados com a pele exclusivos, junto com marcas de fragrâncias bem conhecidas como J'Adore e Miss Dior. As duas boutiques oferecem também a última novidade da linha Joy, criada por François Demachy, perfumista dos Perfumes Christian Dior. Os produtos de maquiagem, a estrela da loja, são apresentados em várias cores e disposições especiais, como um estúdio de lábios, cativando e atraindo clientes, oferecendo uma ampla e única variedade de cores e batons. ■



A atraente boutique MCD no T3 do Aeroporto Internacional de São Paulo, com seu estúdio de lábios oferecendo uma vasta paleta de cores.

D1 15 000 horas de ONEDUFRY

A divulgação do projeto ONEDUFRY exige dedicação total e tempo. Cerca de 15 000 horas foi exatamente o tempo dedicado pela equipe de aprendizado e desenvolvimento (Learning & Development - L&D) da Divisão 2 para garantir que todo o mundo, de Cardiff a Zurique e de Helsinque a Jêrsei, conhece-se esse processo de transformação global em toda a Dufry. A jornada começou em 23 de abril do ano passado, quando a equipe constituída por Sara Butler, Mila Burazor, Dan Shefford e Spencer Kirkwood realizou uma primeira sessão com 27 delegados das operações do Reino Unido e da Suíça, todos eles ansiosos por saber exatamente o que era aquele misterioso ONEDUFRY.

Depois dessa primeira sessão de 3 dias, cheia de conversas e esclarecimentos fascinantes, todos saíram da "sede" do ONEDUFRY com a cabeça cheia de ideias inovadoras e empolgantes, prontos para espalhar a palavra e totalmente empenhados em lançar o ONEDUFRY em suas localidades. Sete meses mais tarde, 555 Líderes de Loja, 167 Líderes de Escritórios, 4728 colaboradores e 7 especialistas ONEDUFRY, em 48 localidades, fazem parte da comunidade ONEDUFRY da Divisão 2, um número que continua crescendo, à medida que a informação vai sendo divulgada. A equipe de L&D não só

bateu todos os recordes em termos de números, como também levou realmente o ONEDUFRY a todos os cantos da Divisão, estimulando essa mudança cultural em cada um dos países. Porém, essa foi apenas a primeira etapa da viagem e o trabalho continua. A equipe original, juntaram-se agora Sharon Cookson, Ylva Karlsson e Minna Pulla, continuam oferecendo reuniões de acompanhamento com as equipes, para garantir o entendimento completo dos princípios e domínios do programa - e atualmente estão trabalhando em mensagens curtas e outras ferramentas táticas, para incorporar ainda mais a mensagem. Um trabalho WorldClass! ■

D1 Apresentações itinerantes de produtos na Espanha

A estação de verão está chegando e as marcas começam a pôr em prática seus planos para um início de estação cheio. As apresentações itinerantes são eventos fundamentais para as marcas, ajudando-os a garantir que novidades e novos produtos sejam compartilhados com nossa equipe de vendas, permitindo-lhes compreender e recomendar melhor os seus produtos.



Degustação de bebidas destiladas para associados de vendas no aeroporto de Málaga.

Com essa ideia em mente, os distribuidores de bebidas destiladas estão visitando alguns dos aeroportos mais movimentados da Espanha durante a estação alta (verão), designadamente Málaga, Alicante, Grã-Canária, Madri e Barcelona. Com a oferta de degustações e a apresentação das novidades, as marcas conseguem fornecer "munições de venda" suficientes para nossa equipe, que, por sua vez, aprende novos recursos e detalhes sobre os produtos que ajudam a facilitar a venda aos clientes. O fato de conhecer a origem do produto, a variedade de sugestões de combinações e coquetéis, todos esses elementos ajudam a criar verdadeiros embaixadores da marca entre os nossos colaboradores. A cereja no topo do bolo é a competição que se segue. O ambicioso objetivo do aumento de dois dígitos nas vendas estabelecido pelas marcas está associado a uma recompensa sob a forma de viagens para conhecer as

origens do produto: da Islândia, terra do Martin Miller Gin, à Sorrento, na Itália, onde os sortudos vencedores poderão conhecer a capital do famoso Limoncello. ■

D1 Espanha – O vencedor leva tudo!

O tenista Rafael Nadal, o piloto de Fórmula 1 Fernando Alonso e os pilotos de motociclismo Marc Marquez e Jorge Lorenzo todos eles têm algo em comum, além do seu passaporte espanhol: o gene competitivo! Não, não é um clichê, os espanhóis são mesmo competitivos por natureza. Com essa ideia em mente, a Espanha conduziu com sucesso um teste nos aeroportos de Alicante, Barcelona T2, Bilbao, Las Palmas e Málaga. A mecânica era muito simples: cada semana o aeroporto participante recebia pontos com base em seu desempenho versus KPI (aumento das vendas em comparação com o ano anterior), tanto nas vendas totais do aeroporto quanto nas diferentes categorias, incluindo as vendas feitas a membros RED by Dufry.

O aeroporto de Barcelona, seguido de perto por Málaga, foi o aeroporto vencedor nesta competição acirrada e todos os membros da operação receberam prêmios. Na maior parte dos casos, porém, o que motivou nosso pessoal de vendas para a vitória não foi o prêmio final mas sim a competição em si e a oportunidade de ver como eles se classificavam relativamente contra seus pares em um quadro competitivo, objetivo e saudável.

Os resultados do teste estão agora sendo avaliados e tudo indica que a competição será estendida a mais operações em toda a Espanha. Essa competição faz parte de um conjunto de iniciativas que integram o programa piloto que a Espanha está implementando nos referidos aeroportos. O objetivo do programa piloto é muito simples e visa principalmente abordar a operação aeroportuária de uma forma inovadora, que eventualmente resulta em níveis mais elevados de gastos por passageiro. Esse programa resulta da cooperação entre a Dufry e o administrador do aeroporto e os primeiros resultados são bastante encorajadores. ■



Na competição a equipe do Aeroporto de Barcelona recebeu prêmios por seu desempenho.

Mantendo a relevância e reforçando a confiança

por Kristen M. Clonan

A história da Hudson é uma história de sucesso. O que começou em 1926 como uma pequena empresa de distribuição de revistas no condado de Hudson, Nova Jérsei, é hoje um dos maiores e mais reconhecidos varejistas de viagem de todo o mundo. Só nos EU e Canadá, a Hudson opera mais de 1000 lojas duty-paid e duty-free em 87 localizações, atendendo todos os dias mais de 300 000 viajantes. O recém-nomeado CEO da Hudson, Roger Fordyce, aceitou agora o desafio de continuar essa história de sucesso. Este nova-iorquino com uma paixão pela comida caseira e uma boa partida de golfe entre amigos vai nos explicar os planos da empresa para o futuro.

Qual é o aspecto mais desafiante em seu novo cargo como CEO? Como se sente assumindo o comando depois dos DiDomizios?

Estou certo de que haverá novos desafios que eu terei de enfrentar no meu dia-a-dia como CEO. Felizmente, tenho a vantagem de trabalhar com uma equipe muito experiente e talentosa – uma equipe que dirigiu o Hudson Group ao longo dos últimos 30 anos. A força da nossa empresa reside no nosso pessoal e eu não poderia estar mais orgulhoso de nossa liderança sênior e dos nossos colaboradores. Eu tive o privilégio de trabalhar lado a lado tanto com Joe como com Mario DiDomizio durante 26 e 30 anos, respectivamente, e me orgulho dos resultados que a nossa equipe conseguiu ao longo desse período.

Podemos esperar mudanças na Hudson?

O enfoque para o crescimento estratégico da empresa continua sendo o mesmo:

- 1) prosseguir o crescimento do varejo de viagem nos EU e Canadá de forma orgânica, através da inovação e de novos contratos;
- 2) prosseguir o crescimento da categoria de comidas & bebidas de forma orgânica, através da ampliação do portfólio de marcas e de novos contratos, explorando simultaneamente as oportunidades de fusão e aquisição que possam resultar em uma aceleração desse crescimento; e
- 3) prosseguir a exploração e a avaliação das grandes alterações na tecnologia digital, a fim de identificar elementos que possam enriquecer o componente experiencial das nossas lojas e aumentar a geração de receita.



Roger Fordyce, o novo CEO do Hudson Group.

O que faz da Hudson uma marca tão icônica no setor do varejo de viagem – especialmente, mas não apenas nos EU?

Durante mais de 30 anos nos esforçamos por construir uma cultura de dedicação e serviço, para a marca Hudson e além dela. Apresentamos ao cliente de forma

consistente lojas e serviço de qualidade. Adaptamos nosso design de loja, escutando as sugestões dos nossos clientes e observando os seus comportamentos de compras. Isso nos permitiu inovar e melhorar os elementos experienciais nas nossas lojas para impulsionar o aumento da receita. Apresentamos também um vasto portfólio de produtos, inigualáveis no setor de artigos básicos de viagem e de conveniência. Através desses elementos fundamentais, permanece a nossa relevância e reforçamos a confiança dos nossos principais integrantes: os nossos administradores e os nossos clientes.

Mais do que nunca, a Hudson é uma empresa global. Quais são os planos da Hudson para o futuro?

Em primeiro lugar, nosso foco é permanecer relevante para as necessidades e demandas do viajante no que se refere ao modelo de negócios de conveniência. A tecnologia digital desempenha um papel fundamental nisso, à medida que continuamos a analisar outras opções nas áreas de formas de pagamento, elementos experimentais, impulsionadores de receita e inovação geral do serviço.

Na época da IPO da Hudson, há mais de um ano atrás, uma das intenções era ganhar mais contratos de parceiro ideal, como o contrato do Aeroporto Internacional Midway de Chicago, ganho em 2017. A empresa registrou já algum avanço nesse sentido?

O modelo de concessionária principal continua sendo um dos muitos modelos de negócios que continuamos a buscar e a considerar. Ter as capacidades e a experiência para operar sob uma ampla gama de estruturas de negócios oferece a maior oportunidade de crescimento contínuo.

Em 2016 e 2017 houve um aumento dos índices de venda de livros impressos. Será que os livros em papel regressaram para ficar, depois de alguns anos de reinado dos e-books?

De um modo geral, sendo um dos maiores livreiros da América do Norte, sabemos muito bem que as ligações se estabelecem por meio de bons livros. Um bom livro abre a porta a um mundo novo como um avião transporta você para o seu próximo destino, também um bom livro o transporta para uma nova experiência.

As vendas de livros impressos indicam uma tendência positiva, sobretudo graças aos títulos de não ficção para adultos. E isso é válido também para todo o setor. Segundo o NPD Group, por exemplo, o volume de vendas no setor do varejo do livro subiu 2% ano após ano, chegando aos 317 milhões de unidades no primeiro semestre de 2018. Observando essa mudança no setor, a Hudson reformou a Hudson Booksellers, desenvolvendo um novo conceito de livreria, Ink. Nas nossas lojas Ink e outras livrerias, selecionamos manualmente os melhores livros para representarem os títulos aos quais os nossos livreiros e clientes estão mais profundamente ligados. O Ink tornou-se um dos nossos conceitos de especialidade com melhor desempenho nos

EU, conjugando uma apuração personalizada de livros impressos com uma seleção eclética de presentes únicos, música (vinil) e acessórios de viagem. E, para dar um toque mais local, estabelecemos em diversas cidades parcerias com livreiros locais, de modo a criar uma forte "sense of place", uma vez que os aeroportos estão procurando uma maior integração local. ■

EM UM MINUTO:

Uma comida: Comida Caseira, qualquer tipo de comida caseira, como um sanduíche de queijo grelhado ou batata frita. Eu como normalmente o mais saudável possível, por isso, sempre que há oportunidade para comer algo simples e gostoso, eu considero isso um luxo!

Um livro: Para alguém que devora livros como eu, escolher apenas um constitui um grande desafio. "11/23/63", um romance de Stephen King publicado há alguns anos atrás, foi um dos livros mais memoráveis que eu li nos últimos anos. Uma reviravolta única da história do assassinato de John F Kennedy.

Uma cidade: Nova Iorque. Embora eu tenha nascido e sido criado nos subúrbios de Nova Iorque, eu continuo apaixonado por tudo o que essa cidade tem para oferecer. Existe ali um leque quase infinito de experiências para estimular os seus sentidos e gostos.

Um filme: "A felicidade não se compra". Um filme simplesmente fantástico sobre a vida e a compaixão humana.

Um hobby: Golfe! Eu acho que estar ao ar livre com um grupo de amigos ou colegas, em uma atmosfera competitiva moderada, é tão gratificante quanto relaxante.

Um líder: Martin Luther King Jr – embora seja conhecido sobretudo por seu trabalho no movimento pelos direitos civis nos EU nos anos 60, seu sonho era o de "um amanhã melhor para todos". É isso que o define como um grande líder.

Service Stars Day

por Ema Murphy

Era uma manhã fria no dia 31 de janeiro. Tudo estava quieto e silencioso, com os carros cobertos de gelo brilhando ao sol, quando os vencedores dos prêmios Service Stars da Dufry de 2018 reuniram-se bem cedo para celebrar seus êxitos. Realizado no famoso Mercedes Benz World em 2017, a Dufry escolheu esse excitante local para celebrar os feitos dos vencedores dos Service Stars de 2018. O dia começou com um discurso de boas-vindas de Peter Cunningham, Retail Operations Director, Reino Unido, Alemanha & Eurotúnel. Os vencedores estavam sentados em uma grande sala toda preta e elegante com seu próprio Mercedes S 650 – um acessório muito chique! Cinquenta vencedores Service Stars estavam ali reunidos entre alguns dos melhores automóveis do mundo para celebrar seu compromisso com a Dufry e Peter teve o cuidado de sublinhar a importância do dia para os vencedores, pois representa um enorme agradecimento por seu serviço para a empresa. Os atributos mais relevantes dos vencedores foram seu empenho e o carácter genuíno de sua abordagem, paixão e atitude positiva, características compartilhadas por todos eles, alinhando os trabalhos como um só. Descrito como o evento do ano por Geoff Hall, HR Director, Reino Unido, Alemanha & Eurotúnel, que lembrou aos vencedores o objetivo do projeto ONEDUFY de incentivar e mobilizar o pessoal para manter o enfoque em suas mentes, corações e ações, e o modo como os vencedores podem desempenhar seu papel, levando todos os membros a agir, acreditar e pensar desse

modo, pois a viagem do cliente é tão importante. No âmbito da celebração do serviço de primeira classe dos vencedores, eles foram divididos em dois grupos para uma visita guiada de uma hora ao mundialmente famoso centro da Mercedes Benz, conduzida por um líder da equipe de atendimento ao cliente. Os vencedores tiveram uma visão real do patrimônio da Mercedes: dos modelos vintage antigos aos automóveis modernos e elegantes dos dias atuais, eles puderam ver todos ali mesmo. Depois da visita, em uma atmosfera de alto astral e agradável música ambiente ao longo de todo o dia, os prêmios foram uma verdadeira celebração a todos os envolvidos. Cada um dos vencedores recebeu o prêmio das mãos de seu gerente de loja ou regional, acompanhado por um discurso sincero, incluindo algumas histórias pessoais e humorísticas sobre cada um deles. Era realmente possível sentir a emoção em toda a sala no momento em que cada um dos gerentes entregava o prêmio, num gesto cheio de carinho e orgulho. Acolhido com um estrondoso aplauso, cada um dos cinquenta vencedores recebeu o agradecimento pelo esforço e dedicação à nossa empresa em sua área específica, como o apoio a novos colegas, clientes misteriosos, reequipamento de loja ou realização de turnos extra, entre muitas outras. Depois da apresentação dos prêmios, Spencer Kirkwood, L&D Advisor, proferiu um discurso final de parabéns a todos os vencedores e sublinhou a importância de seus serviços para a empresa. Os vencedores são muito importantes, pois eles



Cinquenta vencedores Service Stars festejando seus prêmios.

incorporam as linhas de orientação, demonstrando empenho e eficiência, e Spencer pediu-lhes que escrevessem como se empenham, o que fazem para demonstrar isso e como são eficientes. Isso foi extremamente positivo, pois os vencedores no seu conjunto constituíam como que uma seção transversal do pessoal de toda a empresa e compartilhavam essa "boa prática". O almoço passou-se entre mini wraps e pequenos merengues de limão, que todo o mundo adorou, mas o momento mais divertido do dia foram os simuladores! Os vencedores foram divididos em seis grupos e cada um teve oportunidade de sentar-se em um carro de corrida em ta-

manho real e conduzir ao longo de uma pista virtual. Formaram-se equipes, fizeram-se alianças e a diversão foi geral! Houve um verdadeiro espírito de camaradagem quando o pessoal se reuniu para observar as manobras hábeis (ou não tão hábeis no caso de alguns!) de seus colegas em volta da pista. Pode ter havido alguma condução questionável para dizer o mínimo, mas foi uma surpresa bem merecida e um momento para todo o mundo relaxar, confraternizar e celebrar o sucesso!

Parabéns a todos os vencedores de 2018! ■

Divisões

D1 Novo contrato de longo prazo em navios

A Dufry assinou com a P&O Ferries um novo contrato de concessão a longo prazo para operar lojas da marca World Duty Free a bordo de 15 navios. A transferência das operações, com um total de 19 lojas em um espaço de varejo de 3600 m², terá lugar entre abril e maio de 2019.



A P&O Ferries opera diversas rotas no canal da Mancha, mar do Norte e mar da Irlanda.

Os 15 navios percorrem diversas rotas, no canal da Mancha, do Mar do Norte e do Mar da Irlanda. As lojas existentes serão remodeladas, com projetos de lojas de última geração implementados, de modo a proporcionar uma variedade personalizada de produtos para cada uma das rotas. Os passageiros terão à sua disposição uma gama selecionada de produtos de marcas internacionais e locais das principais categorias, como perfumes e cosméticos, bebidas, comidas e confeitaria, fumos, moda e acessórios, incluindo óculos de sol, assim como artigos básicos de viagem, brinquedos, souvenirs e presentes. O novo contrato se enquadra perfeitamente na estratégia da Dufry de ampliar sua presença no canal dos cruzeiros e dos ferries. ■

D3 Contrato de oito anos no Aeroporto Internacional de Salt Lake City

O Hudson Group conseguiu um contrato de oito anos para quatro pacotes de varejo no Aeroporto Internacional de Salt Lake City, no âmbito do programa de remodelação do aeroporto, abrangendo 13 lojas, que irão ampliar para 557 m² a área explorada pela Hudson, quase duplicando sua atual presença em SLC.

Serão oferecidas aos clientes uma ampla seleção de conhecidas marcas de artigos de viagem de conveniência, de varejo de luxo e duty-free, como Hudson, Tech on the Go, Coach, Frye, Something Silver, M-A-C, Tumi e Dufry Duty Free, assim como conceitos locais sob medida, incluindo Land Speed Depot by Hudson, Central Pointe Market, Salt Lake Tribune e Utah! ■

D2 Extensão do contrato com o Aeroporto de Gimhae, em Busan

A Dufry ganhou uma extensão de mais cinco anos para operar as concessões duty-free no Aeroporto Internacional de Gimhae, a porta de entrada em Busan, a segunda maior cidade da Coreia do Sul, situada no sul do país. A Dufry começou as operações no aeroporto em 2013 e com esta extensão do contrato sua presença estará garantida até 2023. ■

Hall da Fama



Ana Zapata
Warehouse Manager
Lima (Peru)

Certo ou errado, sempre existiram empregos azuis e empregos cor-de-rosa. Há tarefas domésticas, por exemplo, que, por um motivo ou outro, tendem a ser sempre feitas por mulheres (rosa) ou homens (azul) em um relacionamento. No entanto, da mesma forma que diferentes habilidades são necessárias para um trabalho ou outro, a linha em torno das tarefas está ficando muito tênue no mundo de hoje. Essas linhas tênue encontram-se também no ambiente de trabalho, onde certas áreas de trabalho antes exclusivamente masculinas estão agora simplesmente abertas – e ainda bem! – a bons profissionais. Ana Zapata é um excelente exemplo disso mesmo. Quando ela se candidatou ao cargo “azul” de Warehouse Manager da Dufry Peru, ela pensou que a sua experiência e as provas dadas ao longo de oito anos na Dufry seriam suficientes para conseguir o lugar. E realmente foi assim! Como apoio do General Manager, Edgar Farfán, e do Head of Supply Chain & Logistic, Gustavo Pérez, Ana está se saindo muito bem – como era de esperar – e em pouco tempo conquistou o respeito de seus colegas na equipe do armazém. O caso de Ana deve inspirar muitos outros na Dufry, pois ela é um exemplo tangível de que a determinação é o único ingrediente necessário para o progresso da carreira de sucesso.



Laura Martínez
Store Manager
Aeropuerto Ezeiza
Buenos Aires (Argentina)

Em espanhol, como em muitas outras línguas, BOM é uma onomatopeia e é a palavra associada ao som de uma explosão. De certa forma, o BOM – o Modelo Operacional do Negócio – pode ser entendido como uma explosão, devido às inúmeras alterações operacionais que ele traz em nível local. Mas o mais importante é o modo como a “explosão” é controlada. Para a equipe global do BOM, ter “bombardeiros” qualificados, como Laura demonstrou ser, essencial para o sucesso. Laura foi fundamental para a implementação das alterações em nossa operação argentina. Atitude é tudo, e ela conseguiu transmitir os níveis necessários de entusiasmo contagiante que facilitaram muito a adoção do processo do BOM.

No entanto, Laura não é caso único. Há uma longa lista de “BOMbardeiros” que merecem também seu espaço no Hall da Fama, provenientes de todos os países onde o BOM está sendo – ou já foi – lançado. Mas Laura realmente incorpora todas as grandes habilidades de liderança que estão abrindo caminho para o modo de operar da Dufry.

Elena Flores
Global Shop Development
Brand Coordinator
Madri (Espanha)



Elena é um furacão! É o que diz quem a conhece do escritório de Madri, e por várias razões. Em primeiro lugar, ela é uma pessoa muito engraçada, que não tem problema em conversar seja com quem for. No caso dela, os idiomas não parecem constituir qualquer problema. Ela domina o espanhol, o inglês e o francês, e não é raro ouvi-la dizer qualquer coisa ao telefone em italiano ou até mesmo em árabe. É óbvio que para ela comunicação não é um problema! Então, descobrimos que ela tem o dom para cantar. A maior parte dos colegas não estava acreditando no que estava vendo (ou ouvindo) durante a festa de Natal em Madri, há alguns anos atrás, quando ela subiu ao palco e cantou Johnny B. Goode junto com a banda. Todos enlouqueceram e começaram a cantar e a dançar, como se tivessem descoberto o novo Chuck Berry. Um dia, talvez, quem sabe... Enquanto isso não acontece, ela canta de vez em quando com uma banda nos finais de semana. E sua performance durante a festa de Natal de Madri fez revelar outras estrelas do rock na Dufry Madri. Estamos certos de que em breve haverá novidades a esse respeito.

Sara Butler Stevens
Division Learning and
Development Manager
(Reino Unido)



Implementar a mudança não é tarefa fácil em nenhum ambiente. Isso requer níveis elevados de energia e entusiasmo, assim como uma preparação exaustiva. Sara é responsável por conquistar defensores do ONEDUFRY todos os dias, ajudando as pessoas a adotarem os valores e comportamentos da Dufry que todos sonhamos. Em cada uma das numerosas sessões de treinamento que estão ocorrendo no Reino Unido, ela injeta a dose certa de paixão e entusiasmo

Hall da Fama

para conseguir o engajamento total do público no programa. Com quase 19 anos trabalhando na Dufry – ela começou na operação da Nuance em Cardiff em 2001 – ela é um verdadeiro ativo na equipe de Learning and Development.



Simon Crump
Sales Assistant
Aeroporto de Zurique
(Suíça)

Simon veio do Reino Unido para a Suíça por amor há três anos atrás e entrou para a Dufry como Sales Assistant na loja The Spirit of Switzerland do Aeroporto de Zurique. O que ele nunca poderia ter esperado, no entanto, é que um dia, seus muitos anos trabalhando em eventos e apresentações de segurança em todo o Reino Unido serviria em seu novo papel em Zurique. Alguns meses atrás, durante o seu turno, ele teve de pôr em prática todo o seu treinamento em segurança, quando um cliente caiu e começou a sangrar devido aos ferimentos. Simon

foi a segunda pessoa a intervir no incidente e rapidamente avaliou a situação. Ele assumiu imediatamente o controle da situação, pois sabia bem o que devia ser feito. Depois de pedir a um colega para chamar os paramédicos, ele foi pegar a caixa de primeiros socorros da loja. Em seguida, ele prestou ajuda ao passageiro, que tremia visivelmente e estava em choque, devido à queda. Simon tranquilizou-o para acalmá-lo e solicitou seu cartão de embarque (pois ele contém informações pessoais), fez-lhe mais algumas perguntas (idade, histórico médico, alergias conhecidas e seus contatos de emergência), para transmitir essas informações aos paramédicos, quando eles chegassem. Alguns minutos mais tarde, o passageiro foi capaz de levantar-se e Simon pode então terminar sua intervenção, limpando e aplicando um curativo nos ferimentos. Ele passou toda a informação recolhida à equipe de paramédicos, que mais tarde regressou à loja para elogiar o excelente trabalho que ele tinha feito. Parabéns, Simon!

Divisões

D2 Nova concessão no aeroporto do Kuwait

A Dufry recebeu uma concessão duty-free de cinco anos no novo Terminal 4 do Aeroporto Internacional do Kuwait. O espaço de varejo de 1563 m² será operado pela World Duty Free em parceria com a That Al Salasil. A nova loja walkthrough deverá estar pronta no segundo trimestre de 2019 e irá oferecer uma vasta gama de produtos das categorias básicas de beleza, confeitaria e fumos. O foco principal será a área com produtos de beleza, com um vasto espaço dedicado às fragrâncias, cuidados com a pele e cosméticos, incluindo numerosas fragrâncias regionais apreciadas pelos viajantes no Oriente Médio. Além das categorias básicas, a loja deverá também oferecer eletrônicos, alguns acessórios de moda e joias em ouro.

A longa parceria entre a Dufry e a That Al Salasil é uma cooperação comprovada, já que opera com sucesso no

Aeroporto Internacional do Kuwait há mais de 12 anos, durante os quais ambos os parceiros construíram uma compreensão detalhada do perfil e das expectativas do cliente. ■



O novo Terminal 4 do Aeroporto Internacional do Kuwait: espaçoso e com elementos de cúpula.



Extraíndo e misturando essências

O papel de um perfumista não é dos mais fáceis. Ele exige o domínio de – nada mais, nada menos – três artes diferentes: a primeira é a extração das essências a partir dos elementos desejados, madeiras, flores, plantas, etc.. A segunda é a mistura delas para encontrar o equilíbrio perfeito. E há ainda uma terceira, talvez menos tradicional, que é a comercialização do produto final. De certa forma, essas três artes são também necessárias desenvolver o “Sense of Place” em nossas lojas. Leia e fique sabendo mais...

por **Thomas McCrave, Global Shop Development Director**

“Acredite em mim: todas as lojas de aeroporto parecem iguais”. Esse é provavelmente o comentário que eu ouvi mais vezes de meus amigos nos poucos anos que estou trabalhando no setor do varejo de viagem. Isso, em parte, até pode ser verdade... até você mostrar as fotos de lojas como La Tequilería ou a recém inaugurada em Toulouse! O que torna essas lojas diferentes aos olhos dos outros é a chamada “Sense of Place”, um termo geralmente usado em relação às características que tornam um lugar especial ou único. Por exemplo, embora poucas pessoas tenham visitado a Antártica, a maioria dela tem uma sensação, uma imagem mental de como é a Antártica. Essa percepção pode ser realista,

irrealista ou extremamente simplificada, mas se baseia normalmente em características físicas que o lugar realmente possui.

Por que isso é importante?

Muito provavelmente, a resposta a essa pergunta está na introdução deste artigo. É a criação de um ambiente de compras único e exclusivo que, em seguida, incentiva e convida os passageiros a entrar na loja e fazer compras conosco. A nossa loja em Toulouse, que transporta até ao aeroporto o ambiente das ruas e lojinhas da região de Midi-Pyrénées, só faz sentido em Toulouse e em nenhum outro lugar e torna o espaço nesse aero-

porto completamente diferente e único. Isso é algo que nossos parceiros aeroportuários não apenas apreciam, mas em muitos casos demandam durante o processo de licitação. De acordo com a pesquisa realizada pela MInd-set em 2017, com base em 20 000 entrevistas presenciais sobre todos os aspectos da experiência de aeroporto, 60% dos viajantes internacionais considera a “Sense of Place” como um elemento importante de sua experiência total. O mesmo relatório revela outros aspectos altamente classificados sobre as preferências e necessidades dos compradores, onde experiências “diferentes”, “únicas”, “locais” e “autênticas” estão entre os principais atributos procurados pelos viajantes globais.

E como a magia acontece?

“Sense of Place” é um esforço combinado das equipes de design de espaços e de aquisições da Dufry e o trabalho de ambas as equipes interliga-se através do processo de concepção. Você consegue imaginar a loja de Cancun com um número reduzido de referências a tequila? Ou nossas lojas de Londres sem algumas das mais emblemáticas marcas britânicas?

O caminho para a concretização dos fantásticos conceitos WorldClass da Dufry é longo e pode representar vários meses de trabalho duro. A maioria dos projetos começa com uma apresentação inicial para a Autoridade Aeroportuária, seja através de um processo de solicitação de proposta (RFP) para novos locais, ou uma apresentação de design para lojas existentes. Os passos seguintes incluem:

1. Pesquisa inicial no local, normalmente realizada por uma agência de design que apoia a equipe ao longo do processo, para identificar os elementos que tornam aquele local um destino único. Trata-se de descobrir o patrimônio, os elementos de design, a cultura, a tradição... A partir dessa pesquisa inicial selecionamos linhas preferidas para a agência de design explorar e desenvolver.
2. Desenvolvimento inicial do conceito, para encontrar uma maneira de traduzir essa ‘linha temática’ em elementos arquitetônicos dentro da loja – paralelamente ao segundo passo, é desenvolvido o layout geral da loja, com alocação de todas as categorias. Desse modo, é definido o espaço atribuído aos produtos locais, com base nas vendas esperadas.
3. Na terceira fase, trabalhamos junto com a agência para apurar o conceito. Em certos casos, é necessário reformular todo o conceito várias vezes, equilibrando o design global com eventuais restrições orçamentais.

Completando o quebra-cabeça

Alinhar o design do layout, o sentimento certo do produto, as restrições do aeroporto, o fluxo de passageiros e apresentar uma proposta de design atrativa é, muitas vezes, um quebra-cabeças complicado que requer ali-

nhamento total de várias equipes. A ideia global é garantir que todas as categorias (não apenas as locais) sejam corretamente dimensionadas e que cada uma receba o espaço correto para o seu potencial de vendas. Essa tarefa envolve entrada do Planejamento de Espaços Macro e define o impacto geral da loja. Essas sugestões são dadas pela equipe de aquisições, no que diz respeito a iniciativas das marcas e categorias que irão promover o aumento das vendas, e são transferidas para o plano de disposição, que é depois validado pela equipe de aquisições. Embora os produtos locais tenham grande destaque no layout da loja, é fundamental equilibrar as necessidades de todas as outras categorias, a fim de garantir o sucesso do projeto. O processo completo para a definição e aprovação de um projeto é colaborativo. É importante assegurar um consenso geral e que as necessidades específicas de cada categoria são equilibradas com o seu potencial de vendas. Todas as equipes têm um papel a desempenhar no processo, junto com as contribuições do marketing, operações locais e TI.

Industrializando o processo

A criação da “Sense of Place” é uma espécie de artesanato, que requer mais trabalho e coordenação com um número maior de pessoas envolvidas. Porém, todo processo não difere muito da criação de outras lojas e requer boa organização e planejamento. A máquina é bem lubrificada e funciona de forma bastante suave, e isso permite que nossos negócios ofereçam cada vez mais conceitos em todos os níveis, seja em pequenos espaços para nossas lojas de souvenirs, ou em grandes espaços, como demonstrado por alguns dos exemplos apresentados neste artigo.

A criação dessas lojas é provavelmente um dos exemplos mais claros do Processo Operacional de Negócios da Dufry em ação, com os três níveis da organização trabalhando de mãos dadas para conferir uma personalidade única às nossas lojas, com ‘aquele toque’ da Dufry. ■

Leia nas duas páginas seguintes como o conceito de Sense of Place foi implementado em Cancun, Toulouse e Marraquexe.

AEROPORTO DE CANCUN, MÉXICO



Muito colorida, a Tequileria, com suas esculturas do Dia dos Mortos constitui uma verdadeira isca para os olhos.

A inspiração - Em Cancun está muito presente a tradição e a cultura dos maias, conhecidas por sua arte espetacular, impressionante arquitetura e sistemas matemáticos e astronômicos sofisticados. A tecelagem de tecidos de algodão coloridos era uma arte cultivada pelas mulheres maias e faz parte de seu legado cultural.

A Cancun de hoje é viver a cidade, é sobre passear no Mercado 28 - o popular mercado aberto para encontrar lembranças de artesanato, têxteis e joias - ou ficar acordado a noite toda curtindo as centenas de lugares noturnos que a cidade oferece. Finalmente, Tequila, provavelmente o produto nacional do México!

O conceito - Beleza saída do tear. O conceito da loja, inspirado nos antigos teares mexicanos e nos têxteis neles produzidos, é uma fusão de cores, padrões e formas. A tequileria constitui o ponto de atração da loja.

Cores vibrantes e torres de produtos com esculturas do Dia dos Mortos capturam a atenção dos passageiros.



Produtos locais mexicanos típicos.

AEROPORTO DE TOULOUSE-BLAGNAC, FRANÇA



A Toulouse Duty Free é a mais recente inauguração do design "Sense of Place".

A inspiração - Conhecida pelos habitantes locais como La Ville Rose (A Cidade Rosa), devido à tradicional pedra de cor rosada usada na construção de muitos dos seus edifícios, há poucas cidades tão autenticamente francesas quanto Toulouse. Toulouse foi já uma das cidades comerciais mais importantes da França e é hoje o cen-

tro da indústria aeroespacial europeia e sede de um dos maiores fabricantes do setor aeronáutico, a Airbus. A cruz occitana, também chamada de 'Cruz de Toulouse', é o símbolo da Occitânia. Ela pode ser vista em muitas bandeiras, emblemas e logotipos por toda a cidade.

O conceito - Tradição e futuro vivem juntos na loja de Toulouse, que é constituída por 5 áreas diferenciadas: Espaço e Aeronáutica; o Jardim das Fragrâncias, que se conecta ao rico mundo ao ar livre de Toulouse; Terre D'Occitanie, um fabuloso mercado de rua, com um furgão vintage típico da região; o núcleo de Luxo,

evocando a riqueza da cidade nas épocas em que foi a capital comercial da França; e finalmente o núcleo de Cafeteria, a área central da loja, concebida para os passageiros fazerem uma pausa e confraternizarem, onde um enorme céu digital cobre todo o espaço.



O furgão vintage é típico de Toulouse e seus arredores.



Suspensão do teto, o impressionante céu digital chama a atenção dos viajantes.

AEROPORTO DE MENARA, MARROCOS



A loja walk-through no Aeroporto de Menara, em Marraquexe, evoca os bazares orientais e sua famosa medina.

A inspiração - Provavelmente o ícone de Marraquexe é sua Medina, uma cidade cercada por infinitos labirintos de souks (bazares), mesquitas, museus, jardins e um grande número de restaurantes.

portando os passageiros para a "tradicional Marraquexe do século XXI". ■

As portas, janelas, muxarabiês e fontes marroquinas, assim como os Riads (casas tradicionais ou palácios com um jardim interior) são elementos característicos e distintivos da cidade. A arquitetura arabesca, cheia de intrincados padrões geométricos, se conjuga com tendências modernistas e arquitetura contemporânea em Marraquexe.

O conceito - Dos jardins interiores nas áreas de descanso, conectados com os Riads, ao design geométrico marroquino, que se encontra por todo o lado na loja, nos tetos, paredes, pavimentos, etc., tudo isso se integra harmoniosamente nesse aeroporto moderno, trans-



"Sense of Place" com típicos padrões geométricos marroquinos nos tetos.

Nova organização para promover o pleno enfoque no cliente e o aumento do crescimento

Em 18 de janeiro de 2019, a Dufry anunciou sua nova estrutura empresarial, que visa o aumento da agilidade da empresa, no sentido de dinamizar o enfoque no cliente e garantir um forte crescimento, através de uma maior simplificação da organização e impulsionar a plataforma IOS.

por Renzo Radice

Nos últimos anos a Dufry passou por uma transformação completa como empresa, consolidando o setor com mais de 14 aquisições e a standardização do modelo operacional corporativo. Paralelamente, nós construímos uma sólida base financeira, que nos permitiu impulsionar o crescimento com aquisições e ao mesmo tempo remunerar o capital dos acionistas. À medida que avançamos, nós precisamos cada vez mais nos aproximar do mercado, para responder mais rapidamente às necessidades do cliente, e de aumentar a flexibilidade, para reagir melhor a um ambiente dinâmico.

Três pilares suportam a nova organização

Para atingir esses objetivos, nós iremos nos basear em três pilares apoiados pela nova organização, constituindo uma moldura sólida que promove a execução e a consecução bem sucedida. Esses três pilares são:

- Impulsionar o crescimento
- Acelerar a digitalização e a e-motion
- Melhorar a sustentabilidade da empresa

Impulsionar o crescimento

Para impulsionar e fazer avançar o crescimento, nós continuaremos investindo no crescimento orgânico, colocando o enfoque no aumento das vendas, através da captação de mais clientes e da otimização dos nossos sortidos e promoções, mas também através da ampliação do espaço de varejo, de modo a aumentar nossa presença nas localizações já existentes e em outras novas. Paralelamente, nós queremos também voltar a explorar oportunidades de fusão e aquisição, efetuando aquisições de média dimensão, que nos permitem crescer mais rapidamente que através da expansão orgânica. Para sermos bem sucedidos nesse empreendimento, nós teremos de nos aproximar ainda mais do cliente e colocar o enfoque de todas as nossas atividades na plena satisfação das expectativas dos clientes e na rapidez de reação ao ambiente comercial extremamente dinâmico em que nos encontramos. As quatro principais iniciativas serão:

Nova divisão Europa & África

As atuais divisões da Europa do Sul & África e Reino Unido & Europa Central serão fundidas na nova divisão "Europa & África", dirigida por Eugenio Andrades, CEO Europe, Africa and Strategy. Os atuais CEO divisionais Pedro J. Castro Benitez, (Europa do Sul & África) e Fred Creighton (Reino Unido & Europa Central), continuarão liderando suas regiões, passando a responder perante Eugenio Andrades. As restantes divisões agora renomeadas como Ásia, Pacífico & Oriente Médio (liderada por Andrea Belardini) e América Central & do Sul (liderada por Rene Riedi), assim como a América do Norte (liderada pelo novo CEO do Hudson Group, Roger Fordyce), não sofrerão alterações.

Integração das equipes comerciais e corporativas globais e divisionais

A integração das equipes comerciais e corporativas globais permitirá à Dufry aumentar ainda mais a agilidade e o enfoque no cliente. A consolidação das estruturas globais e divisionais permitirá à Dufry reduzir a complexidade e os tempos de reação nas decisões comerciais e corporativas relativas, por exemplo, ao leque de produtos, às políticas de precificação, à promoção e à cadeia de suprimento. O enfoque será colocado no alinhamento e coordenação dos aspetos comerciais e corporativos em todas as geografias.

Investimento no pessoal de vendas e programas de incentivo

Para promover o pleno enfoque no cliente e melhorar as vendas, a Dufry irá investir no pessoal de vendas e introduzir novos programas de incentivos e recompensas para os colegas de frente de loja. Ambas as iniciativas visam incentivar um maior engajamento com os clientes e impulsionar o crescimento orgânico.

Retomar as atividades de fusão e aquisição

Com base na sua sólida estrutura financeira e na resiliência de sua capacidade de geração de fluxo de caixa, a

Alterações no Comitê Executivo Global e novas nomeações

Como consequência da reorganização, o Comitê Executivo Global (GEC) da Dufry terá quatro novos membros. Os CEO divisionais, Andrea Belardini, Rene Riedi e Roger Fordyce, assim como Yves Gerster, nomeado CFO a partir de 1 abril de 2019, irão juntar-se ao GEC e responder diretamente perante Julián Díaz.



Eugenio Andrades
CEO Europe, Africa and Strategy continua a ser membro do Comitê Executivo Global, respondendo perante o Group CEO.



Andrea Belardini
CEO Asia Pacific & Middle East, vem juntar-se ao Comitê Executivo Global, respondendo perante o Group CEO.



Roger Fordyce
CEO North America / Hudson Group, vem juntar-se ao Comitê Executivo Global, respondendo perante o Group CEO.



Rene Riedi
CEO Central & South America, vem juntar-se ao Comitê Executivo Global, respondendo perante o Group CEO.



Yves Gerster
nomeado CFO a partir de 1º abril de 2019, vem juntar-se ao Comitê Executivo Global, respondendo perante o Group CEO. Yves começou na Dufry em 2006 e até agora tem desempenhado o cargo de Global Treasury and SSC Director. Em suas funções ele trabalhou de perto com debenturistas, bancos e agências de rating. Desde 2017, ele é também o responsável global pelos serviços financeiros compartilhados da Dufry, tendo sido igualmente encarregado do desenvolvimento dessa iniciativa. Yves fez parte da equipe financeira principal nas aquisições transformadoras de 2014 e 2015, conduzindo os aspetos de financiamento, e conhece muito bem a Dufry.

Responsabilidades permanentes por suas regiões

Pedro Castro, Fred Creighton e Gustavo Fagundes continuarão gerenciando as respectivas regiões.



Pedro Castro
Europa do Sul e África



Fred Creighton
Reino Unido e Europa Central



Gustavo Fagundes
Brasil e Bolívia

Dufry irá retomar as atividades de fusão e aquisição para adquirir pequenas e médias empresas, fáceis de integrar no grupo, que irão permitir alavancar a organização e gerar sinergias adicionais no nível da margem de lucro bruta.

Acelerar a digitalização e a e-motion

Em 2018, desenvolvemos e expandimos consideravelmente nossa rede de localizações Reserve & Collect

disponíveis em 153 aeroportos de 39 países; lançamos nosso RED by Dufry em 200 localizações de 40 países e começamos a implementar os tablets de vendas em 60 localizações de 30 países. Finalmente, mas não menos importante, abrimos mais lojas de nova geração nos aeroportos de Zurique, Londres Heathrow e Cancun. Todas essas iniciativas são apoiadas por uma intensificação das intervenções nas mídias sociais e pela nova

plataforma online FORUM by Dufry. Em 2019, para continuar expandindo nossa presença digital, precisamos acima de tudo alavancar fortemente nossa base digital e as novas oportunidades que criamos para interagir com os clientes através de pontos de contato adicionais e impulsionar as vendas com o apoio dos tablets de vendas, que melhoram o serviço e a informação prestada ao cliente.

Melhorar a sustentabilidade da empresa

Na sequência da implementação do BOM e do alinhamento de processos e procedimentos, nós temos agora de garantir que continuamos cumprindo nossas próprias regras e seguindo os processos relacionados. Esse é um pré-requisito para reforçar e proteger o progresso da nossa empresa e para assegurar que os novos desenvolvimentos e crescimento podem ser suportados por uma estrutura de governança sólida e fiável. Do mesmo modo, precisamos também garantir que qualquer tipo de dados empresariais que recolhemos – seja no nível financeiro ou comercial – siga os mesmos princípios e seja da mais elevada qualidade. Ambientes comerciais em rápida mudança e reações rápidas exigem mais do que nunca dados da máxima qualidade, que permitam à empresa tomar as decisões corretas. Dados fiáveis e certificados são também necessários para explicar melhor nossas oportunidades de negócio e in-

vestimento à comunidade financeira, atraindo, assim, novos acionistas. Para isso, colocaremos o enfoque na instalação de procedimentos sistemáticos e controles, promovendo a rapidez e a qualidade do nosso recolhimento de dados internos. Em 2019 e nos anos posteriores, nós iremos igualmente expandir a iniciativa «women@dufry». Ela irá ajudar nossas colegas do sexo feminino a desenvolver seus potenciais e aproveitar oportunidades de carreira na Dufry, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento da empresa. Por último, mas não menos importante, melhoramos também nosso relatório de sustentabilidade global, como se vê na seção dedicada do relatório anual de 2018. Com base na nossa matriz de materialidade, que define os temas importantes para a Dufry, registramos progressos em todas as três vertentes: econômica, ambiental e social. Entre os mais importantes, do ponto de vista econômico, começamos a remunerar o capital dos acionistas com a distribuição de dividendos e o programa de recompra de ações; do ponto de vista ambiental, concluímos o Código de Conduta do Fornecedor e começamos a distribuí-lo para aceitação aos nossos principais fornecedores; do ponto de vista social, implementamos a iniciativa ONEDUFY e conseguimos a certificação de salário igual na Suíça. Além disso, prosseguimos obviamente as iniciativas de solidariedade social de nosso programa de envolvimento da comunidade. ■

personais), o ransom ware (que interfere com o funcionamento normal do dispositivo) e os vírus, que costumavam afetar os notebooks e computadores, estão agora desviando a sua atenção também para esse tipo de dispositivos.

Então, o que podemos fazer para protegermos?

A segurança TI começa com você. Embora isso possa soar como propaganda de recrutamento militar, trata-se de um ponto importante da segurança TI da Dufry. Você é a primeira linha de defesa! Foi por isso que elaboramos um Programa de Sensibilização para a Segurança TI, que inclui diversas ferramentas de comunicação e treinamento, concebidas para ensinar aos usuários os riscos que o novo mundo tecnológico expõe cada indivíduo, tanto na sua vida profissional quanto privada, e fornece dicas e recomendações para reduzir esses riscos ao mínimo. O programa, que teve seu lançamento oficial no final do ano passado, começou com o spear phishing, nome usado para descrever as tentativas de roubo de informações confidenciais (como senhas ou informação financeira), frequentemente para fins maliciosos. Continuando com a criação de senhas fortes no início de 2019. Mas há mais: trabalho remoto seguro, ransom ware, sensibilização para o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), etc. são outros temas planejados para 2019. A abordagem adotada foi semelhante para todos esses tópicos. Colocamos nossos esforços na criação de vídeos informativos e questionários sobre cada um dos temas, tendo especial cuidado

Social engineering
is the art of manipulating
people, so they give up...

...sensitive or important information

Exemplo de ferramenta de treinamento do Programa de Sensibilização para a Segurança TI, concebida para instruir os usuários sobre os riscos.

em manter a linguagem em um nível acessível, incluindo exemplos que facilitam a compreensão das questões e ajudam a dissipar o mito de que essas questões são muito complexas para entender. Além dos boletins informativos, publicados globalmente aproximadamente a cada dois meses, há módulos de e-learning (aprendizado eletrônico) que podem ser acessados através do Dufry Connect, que visam assegurar uma assimilação completa por cada um de nós. Finalmente, estamos desenvolvendo mecanismos para melhorar o diálogo e esclarecer quaisquer dúvidas e perguntas que você possa ter. Nessa medida, os Serviços Globais de Segurança de TI estarão disponíveis em breve através do Service Now - o helpdesk corporativo de TI - para facilitar o acesso a toda a equipe. Fique ligado! ■

Defendendo a Dufry contra ataques digitais

por Wilson Dawson, Global IT Security Head

Segurança TI, segurança cibernética e termos como phishing ou malware não são temas que venham naturalmente em uma conversa com os colegas de trabalho na hora do café em uma manhã de segunda-feira. No entanto, os ataques de hackers são infelizmente mais frequentes que os cafés servidos no nosso escritório em um dia aleatório. A cada 39 segundos, em média, acontece um ataque de hackers a um computador conectado à Internet. E esse número continua aumentando. Esses ataques, além de criar algumas dores de cabeça ao pessoal de TI, podem ter efeitos devastadores nas empresas. Segundo os dados do Juniper Research, um renomado órgão de análise de tecnologia, o cibercrime deverá custar às empresas mais de 2 trilhões de dólares em 2019, uma vez que cada vez mais infraestruturas empresariais

se conectam à Internet. E o que provavelmente é mais preocupante, 95% das violações de segurança cibernética são devidas a erro humano e hackers e cibercriminosos estão muito conscientes de que os humanos são o elo mais fraco na cadeia de segurança de TI de qualquer empresa. Em pânico? Lamento, mas ainda há mais! Qualquer dispositivo conectado à Internet encontra-se no mesmo nível de risco que um computador de uma empresa ou um servidor grande. Incluem-se aí também os celulares e dispositivos de comunicação pessoais (relógios inteligentes, seguidores de atividade física, etc.) ou os novos assistentes pessoais controlados por voz, como Alexa, Google Home ou Siri. O software malicioso, também chamado de malware, está mirando nesses dispositivos. Além disso, o spyware (para roubar dados

D3 Contrato de dez anos no melhor aeroporto dos EU

A Hudson ganhou uma nova loja no Aeroporto Internacional de Indianápolis, apresentando fantásticas marcas nacionais e conceitos de varejo exclusivos. O contrato de dez anos, que faz parte do programa de renovação de concessões do aeroporto, inclui 9 lojas e cerca de 835 m² de espaço de varejo para atender melhor os quase 9 milhões de passageiros que passam pelo Aeroporto Internacional de Indianápolis todos os anos. O pacote vencedor inclui uma vasta seleção de marcas de artigos de viagem, de conveniência, de varejo de luxo e de marcas especiais, como FAO Schwarz, Hudson, Ink, Tech on the Go, Tumi e Vineyard Vines, além de conceitos locais personalizados, como Hoosier Crossing e Pitstop by Hudson. Em 2018, a revista Condé Nast Traveler elegeu o Aeroporto Internacional de Indianápolis como melhor aeroporto dos Estados Unidos pela quinta vez consecutiva. ■

D3 A Hudson apoia famílias afetadas por incêndios florestais devastadores

A Divisão América do Norte registrou um recorde em dezembro de 2018, angariando perto de US\$ 205.000 para a ONG Habitat for Humanity, destinados a apoiar no longo prazo os esforços de recuperação na Califórnia depois que os moradores foram atingidos pela pobreza. Apelidado como "Camp Fire", o fogo selvagem queimou 125 mil hectares de propriedades residenciais e 6.453 casas, tornando o incêndio de novembro de 2018 o mais destrutivo da história da Califórnia. Os fundos serão imediatamente utilizados para ajudar na reconstrução dessa comunidade. ■



Lojas duty-free na estação ferroviária MTR em Hong Kong

As lojas duty-free de última geração na nova estação ferroviária MTR em Kowloon ocidental, que conecta Hong Kong à China continental, foram abertas na mesma época da inauguração da estação, em setembro de 2018.

As três lojas emblemáticas de última geração, das quais duas estão localizadas no embarque da estação e a terceira no desembarque, cobrem uma área total de 1500 m². Prevê-se que os 80 000 passageiros que utilizam diariamente a estação sejam principalmente

chineses e residentes de Hong Kong; encontram nas lojas uma oferta premium, desenvolvida para satisfazer o perfil esperado de cliente exigente e sofisticado.

As categorias básicas são fumos, confeitaria, moda e bebidas destiladas, uma categoria de destaque, com uma vasta seleção de conhaques, licores chineses locais e uísques japoneses. ■