

# AQUISIÇÃO DO GRUPO NUANCE

APRESENTAÇÃO  
4 de Junho 2014

As informações contidas nesta apresentação podem envolver projeções, expectativas, crenças, planos, intenções ou estratégias futuras. Essas declarações prospectivas envolvem riscos e incertezas. Todas as declarações prospectivas incluídas nessa apresentação são baseadas nas informações disponibilizadas pela Dufry AG (“Companhia” ou “DAG”) a partir da data desta apresentação, e não nos responsabilizamos por atualizar tais declarações. Fatores que poderiam afetar as declarações prospectivas da Companhia incluem, dentre outros: a incapacidade de integrar com êxito as operações da Nuance e obter sinergias, informações financeiras combinadas que não representem nossos resultados como uma empresa integrada, a incapacidade de consumir a aquisição da Nuance, tendências do PIB mundial, concorrência nos mercados onde a Companhia opera, mudanças desfavoráveis no tráfego de passageiros aéreos, mudanças desfavoráveis nas políticas de tributação de mercadorias e restrições na venda de *duty-free* em países onde a Companhia opera.

Como parte integrante desta apresentação, apresentamos algumas informações financeiras combinadas e pro-forma não auditadas. Essas informações são apenas para fins ilustrativos e não necessariamente refletem os resultados que teríamos como uma companhia consolidada. Estas informações não foram preparadas de acordo com as leis ou regulações da SEC, e não estão em cumprimento com esta ou qualquer outra base para preparação de informações financeiras. Qualquer confiança depositada nas informações fornecidas nesta apresentação deverá levar em consideração este termo. Esses materiais não representam uma oferta de venda de valores mobiliários nos Estados Unidos da América. Os valores mobiliários não podem ser oferecidos ou vendidos nos Estados Unidos da América sem registro ou isenção de registro nos termos dos *U.S. Securities Act* de 1933, conforme alterado. Qualquer oferta pública de valores mobiliários a ser feita nos Estados Unidos da América será feita por meio de um prospecto que poderá ser obtido através da Companhia e que conterá informações detalhadas sobre a Dufry AG e sua gestão, bem como as suas demonstrações financeiras. Atualmente, a Dufry AG não tem a intenção de registrar valores mobiliários à venda nos Estados Unidos da América. Não distribuir nos Estados Unidos da América.

**1. Resumo da Transação e Destaques**

**2. Visão Geral da Nuance**

**3. Combinação de Negócio (Dufry + Nuance)**

**4. Considerações sobre a Combinação e Integração**

**5. Considerações Financeiras**

**6. Conclusão**

## 1. Resumo da Transação e Destaques

## 1 Potencial atrativo de sinergias

- Grandes oportunidades identificadas em redução de custo
- Expectativa de melhora na margem bruta baseada no aumento do poder de compra e estrutura logística otimizada
- Expectativa de implementação das sinergias iniciando em 2015

## 2 Forte criação de valor para acionistas

- Forte geração de valor no LPA no ano fiscal de 2015 e aumento de dois dígitos após este período

## 3 Combinação da Dufry e Nuance irá criar o líder global no varejo de viagem

- Aquisição transformacional mudando o cenário competitivo - líder de mercado de varejo em aeroportos com 15% de participação de mercado<sup>(1)</sup>
- Portfólio equilibrado e diversificado geograficamente com forte presença nos mercados estratégicos da Dufry
- Grupo combinado ocupará posições de liderança no Mediterrâneo, América Latina, América do Norte e mix atrativo de concessões na Ásia
- Tamanho e escala irão impulsionar ainda mais o crescimento e consolidação do fragmentado mercado de varejo de viagem

## 4 Negócio diversificado com concessões atrativas em diferentes mercados

- Concessões atrativas na Turquia, Ásia, Estados Unidos, Canadá e Suíça
- Portfólio de concessões diversificado e de longo prazo

## 5 Forte alinhamento com a estratégia de expansão da Dufry

- Maior fortalecimento do diversificado portfólio de concessões de longo prazo da Dufry com acesso a novos mercados estratégicos e novas concessões
- Fortalecimento da posição da Dufry na Ásia
- Concessões na Turquia, Malta e em Portugal complementam o negócio da Dufry no Mediterrâneo
- Operações nos Estados Unidos e Canadá sustentam a posição de liderança naquele mercado

(1) Fonte: Verdict Research (baseado em vendas)

- **Dufry irá adquirir 100% da Nuance pelo valor total de CHF 1,55 bilhões, através de dívida e recursos disponíveis.**
- **A aquisição deverá ser financiada através da combinação de ações e dívida**
  - Aquisição será financiada através de um aumento de capital de cerca de CHF 1 bilhão e emissão de dívida de CHF 550 milhões.
  - Financiamento da aquisição está totalmente assegurado através de um empréstimo ponte
  - Realização de Assembléia Geral Extraordinária para criação de novo capital
  - A Dufry pode usar parte do seu capital condicional<sup>(1)</sup> como parte da emissão de ações
- **A transação proposta está sujeita às aprovações regulatórias habituais**
- **Finalização da transação esperada durante T3 2014**
- **As operações da Nuance serão combinadas com a Dufry e com expectativa de total integração dentro dos próximos 12-18 meses**

<sup>(1)</sup> Atualmente o Capital Condicional totaliza 2,7 milhões de ações

## 2. Visão Geral da Nuance

## Nuance – Grupo líder em varejo de viagem

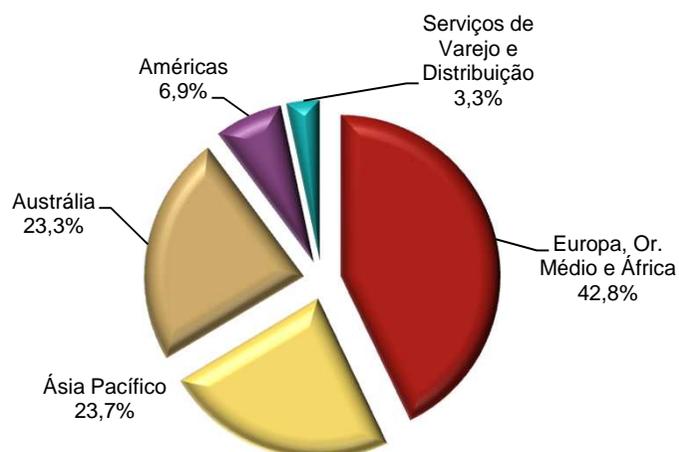
### Fatores Principais

- A Nuance é um dos grupos líderes de duty free e varejo de viagem, atendendo mais de 31 milhões de clientes por ano
- A Nuance opera cerca de 360 lojas, principalmente em aeroportos, através de 66 localidades em 19 países pelo mundo com uma área total de vendas de aproximadamente 75.000 m<sup>2</sup>
- Em 2013 este negócio gerou uma receita de CHF 2.095 milhões e um EBITDA de CHF 131 milhões. Ajustados pelas concessões na Austrália, a receita totaliza CHF 1.608 milhões e o EBITDA CHF 156 milhões
- A matriz está baseada em Zurique e organizada em 4 regiões: Europa, Oriente Médio e África, Ásia Pacífico, Américas e Austrália

### Principais Dados Financeiros

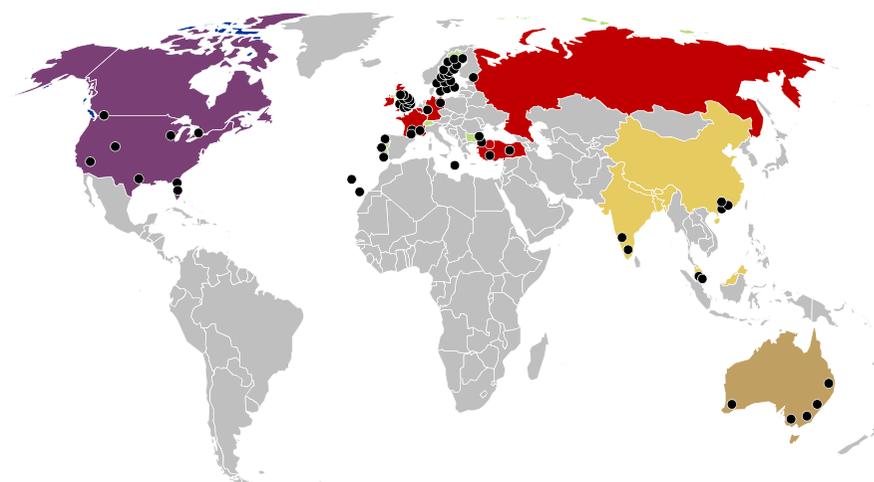
Em CHF milhões	2012 (Reap.)	2013
Receita Líquida	2.372	2.095
Receita Líq. Ajustada <sup>(1)</sup>	1.831	1.608
Lucro Bruto	1.345	1.170
<i>Margem Bruta</i>	56,7%	55,8%
EBITDA	160	131
<i>Margem EBITDA</i>	6,8%	6,3%
EBITDA ajustado <sup>(1)</sup>	201	156
<i>Margem EBITDA ajustada<sup>(1)</sup></i>	11,0%	9,7%

### Vendas da Nuance por região 2013



(1) Ajustado pelas concessões da Austrália

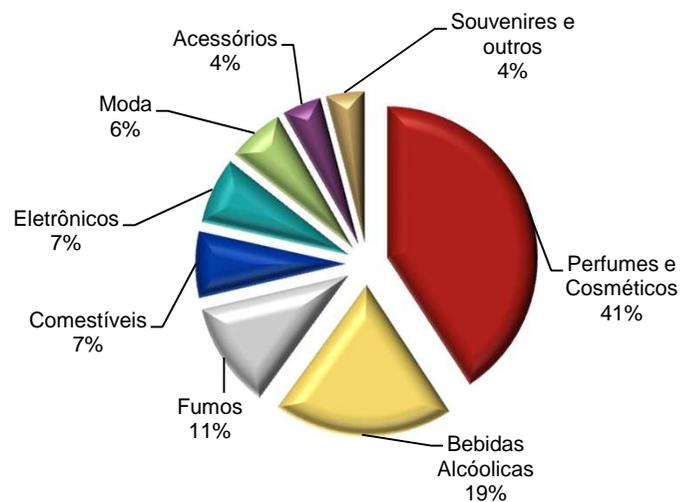
### Presença Geográfica



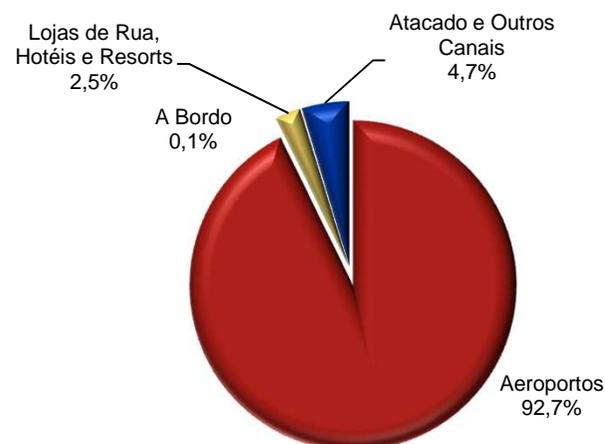
Presença global, atrativo portfólio de concessões e oferta de produtos

Distribuição da Receita da Nuance em 2013

Categoria de Produtos



Canais de Vendas

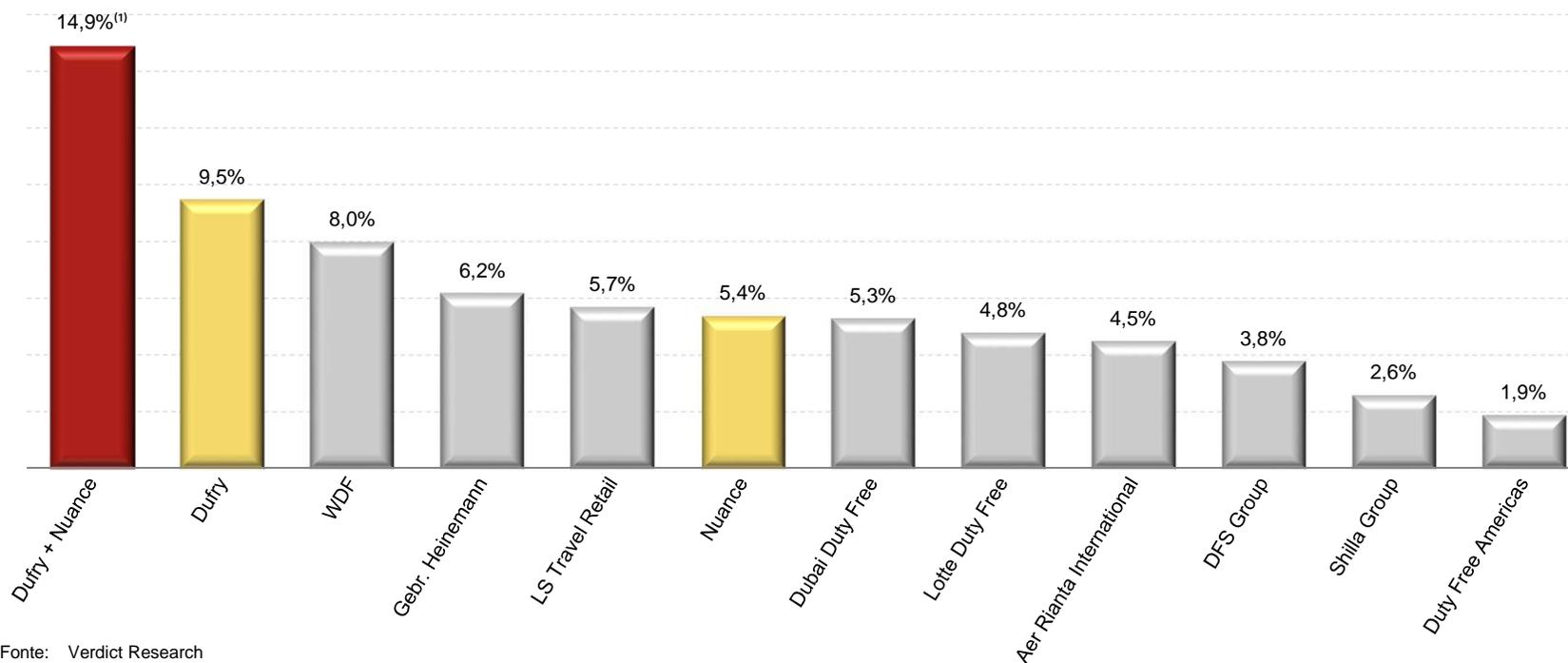


Resumo das Localidades

Região	Países e Territórios	Localidades	Colaboradores	Área de vendas (em m <sup>2</sup> )	# Lojas	Receita 2013 (CHF milhões)	Receita 2013 (% total)
Europa, Or. Médio e África	10	47	2.848	41.300	224	897	42,8%
Ásia Pacífico excl. Austrália	6	7	1.038	12.000	76	496	23,7%
Austrália	1	4	811	13.800	17	487	23,2%
Américas	2	8	615	7.600	40	145	6,9%
Serviços de varejo e Distribuição						70	3,3%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>66</b>	<b>5.372</b>	<b>74.700</b>	<b>357</b>	<b>2.095</b>	<b>100,0%</b>

### 3. Combinação de Negócio (Dufry + Nuance)

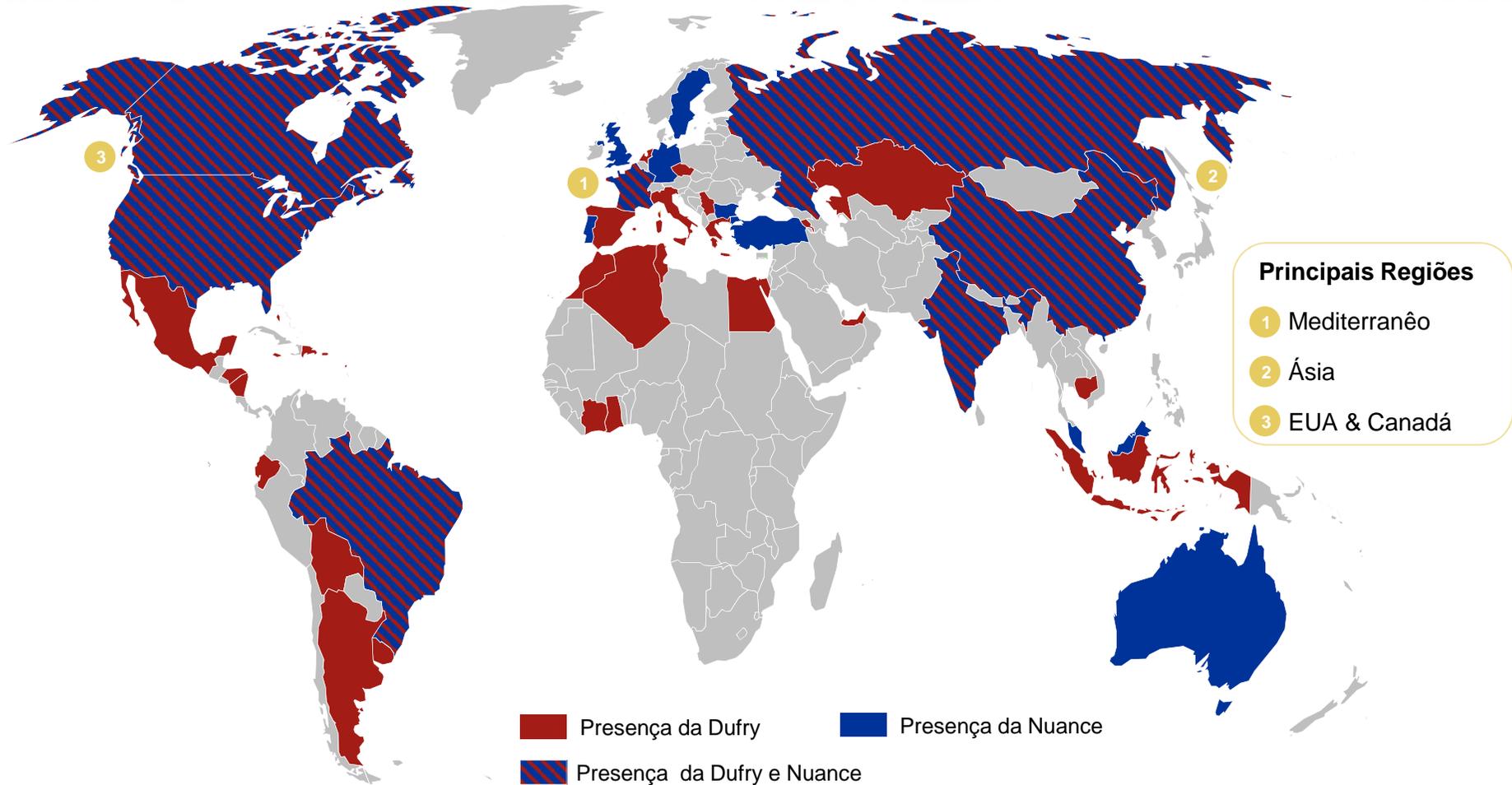
## Ranking da indústria de varejo em aeroportos por participação de mercado (2013A)



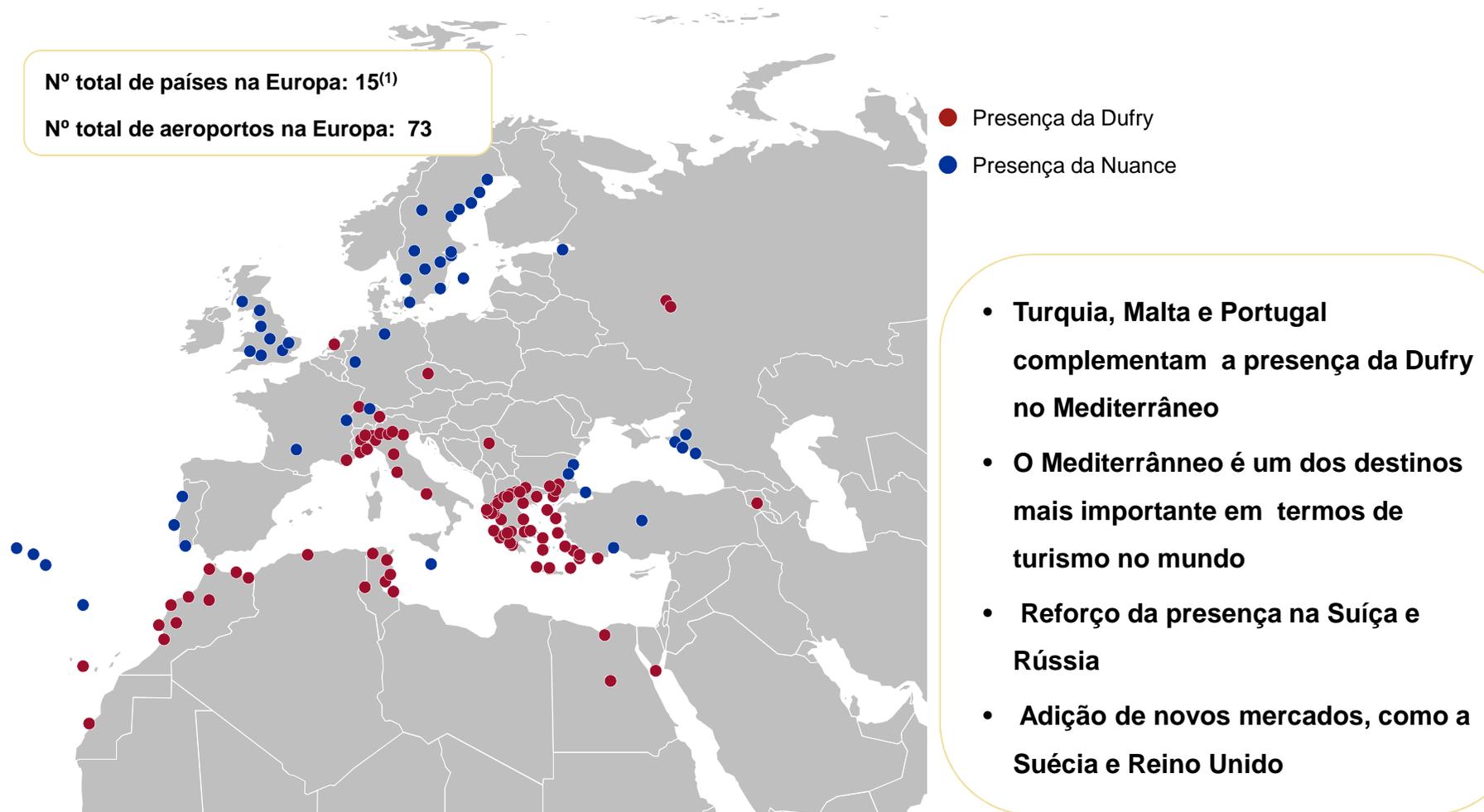
Fonte: Verdict Research

<sup>(1)</sup> Soma da Dufry e Nuance; nenhum ajuste realizado

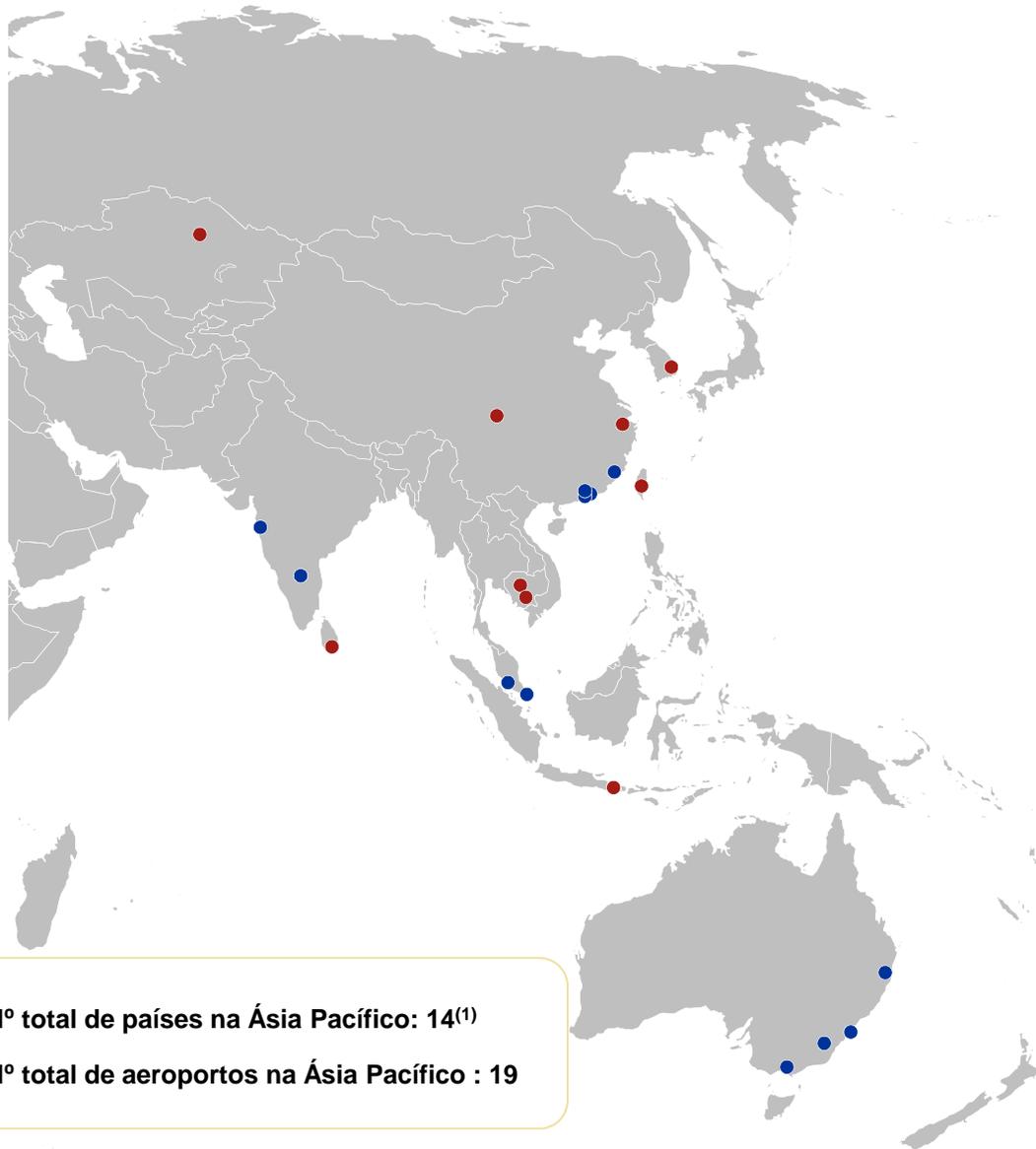
- **Negociação transformacional alterando o cenário competitivo**
- **Tamanho e escala irão impulsionar ainda mais o crescimento e consolidação do altamente fragmentado mercado de varejo em aeroportos**



- **Maior diversificação do portfólio de concessão**
- **Adicionando novos países e operações com forte sintonia nas principais operações da Dufry**
- **Todas as operações serão integradas nas unidades de negócio existentes da Dufry**



Nota: O Mapa não mostra a presença da Dufry em Gana , Costa do Marfim e Nigéria  
(1) Incluindo República Tcheca, França, Grécia, Itália, Holanda, Sérvia, Espanha, Suíça, Bulgária, Alemanha, Malta, Portugal, Suécia, Turquia e Reino Unido.



- Presença da Dufry
- Presença da Nuance

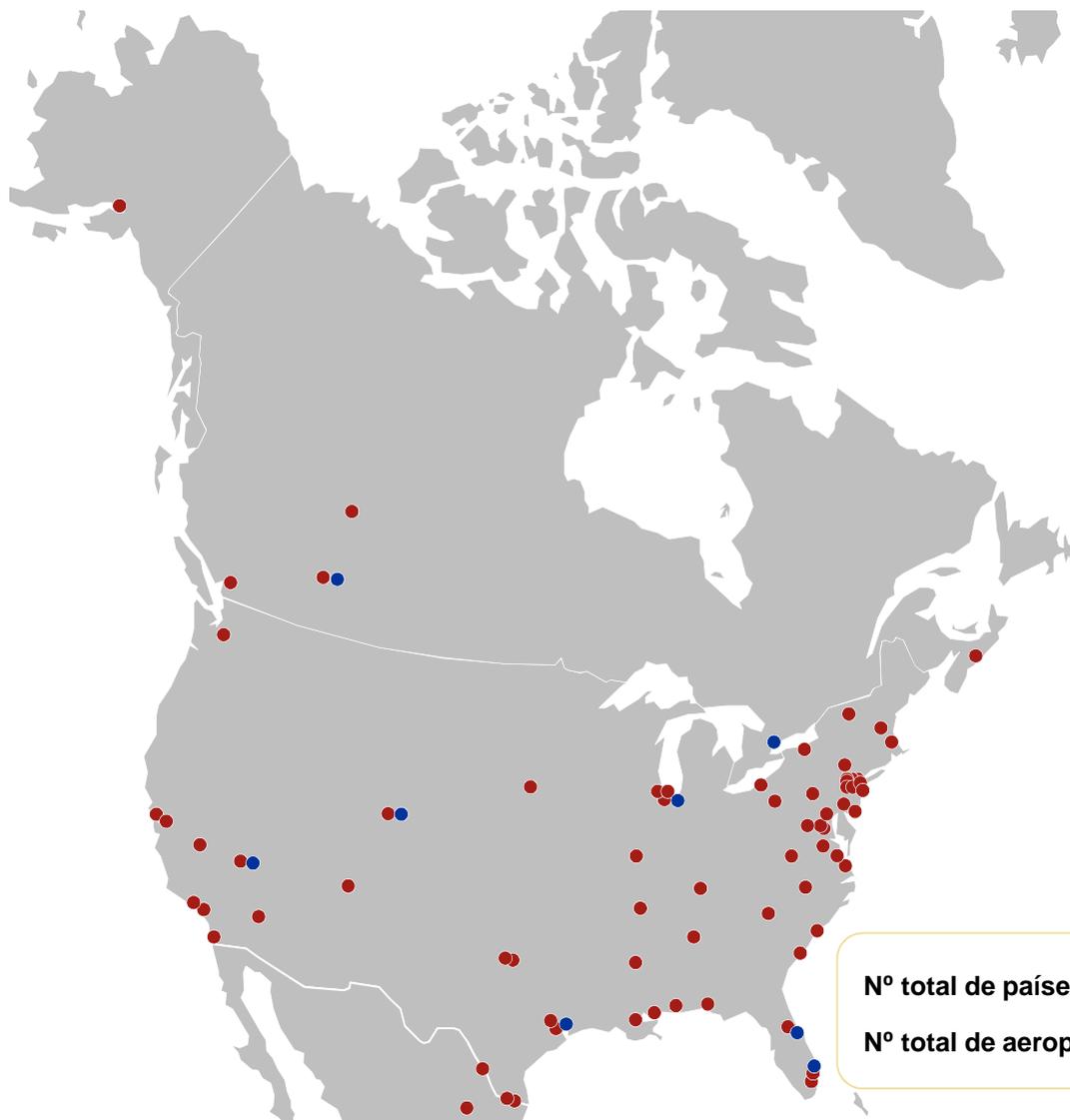
- Forte crescimento histórico da Nuance na Ásia irá fortalecer as plataformas existentes
- As concessões da Nuance na China, Hong Kong e Macau irão complementar as operações da Dufry na grande China, Coreia do Sul e Taiwan
- No Sudeste da Ásia, a operação combinada terá presença no Cambódia, Indonésia e Sri Lanka
- A transação fortalece a posição da Dufry na China, Hong Kong e Macau
- Longa experiência da Nuance em importantes mercados Asiáticos

Nº total de países na Ásia Pacífico: 14<sup>(1)</sup>

Nº total de aeroportos na Ásia Pacífico : 19

(1) Incluindo Armênia (não mostrado no mapa), Cambódia, China, Indonésia, Cazaquistão, Federação Russa (não mostrado no mapa), Sri Lanka, Emirados Árabes Unidos, Índia, Malásia, Singapura, Taiwan e Austrália.

# Expansão da presença na América do Norte



- Presença da Dufry
- Presença da Nuance

- **Reforço da posição de liderança nos Estados Unidos e Canadá com inclusão de contratos *duty free***
- **Economias de escala**
- **Potencial adicional para combinar negócios *duty free* e *duty paid***
- **Integração com o negócio da Hudson**

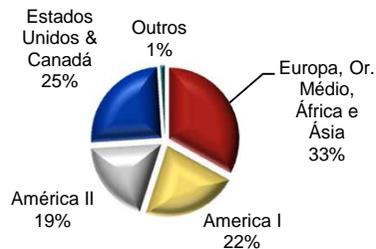
Nº total de países na América do Norte: 2<sup>(1)</sup>

Nº total de aeroportos na América do Norte : 61

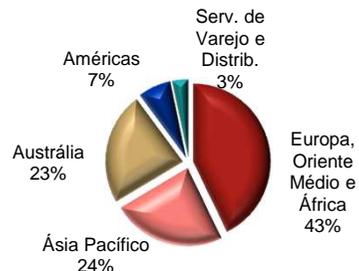
(1) Incluindo Estados Unidos e Canadá.

Divisão por Região<sup>(1)</sup>

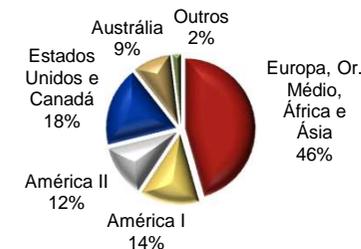
Dufry Vendas Líquidas: 3.465



Receita da Nuance: 2.095

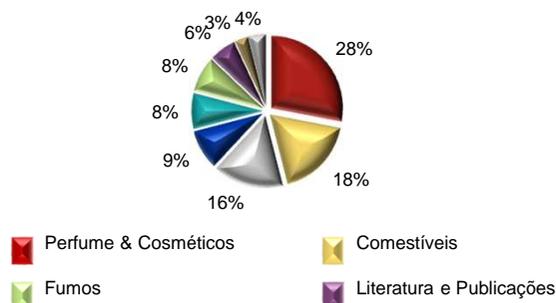


Combinadas: 5.560<sup>(2)</sup>

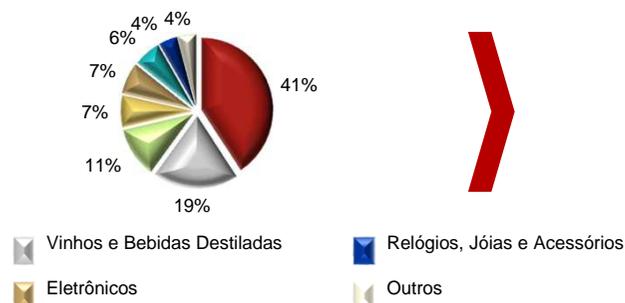


Div. por Produto<sup>(1)</sup>

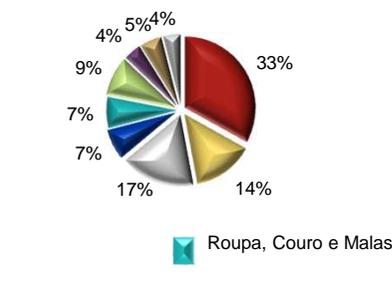
Dufry Vendas Líquidas: 3.465



Receita da Nuance: 2.095



Combinadas: 5.560<sup>(3)</sup>

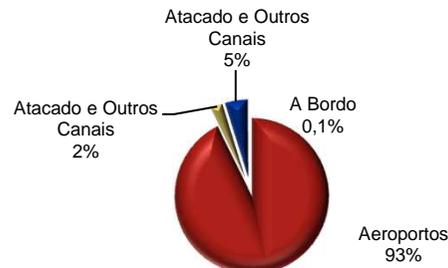


Divisão por canal<sup>(1)</sup>

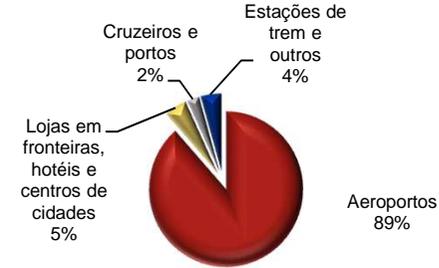
Dufry Vendas Líquidas: 3.465



Receita da Nuance: 2.095



Combinadas: 5.560<sup>(4)</sup>



(1) Valores absolutos em CHF milhões

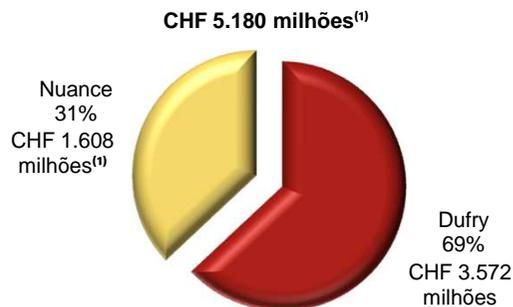
(2) Nuance Europa, Or. Médio e África e Ásia Pacífico alocado em Europa, Or. Médio, África + Ásia; Nuance Américas alocadas em EUA & Canadá, Nuance Serviços de Varejo e Distrib. alocado em Outros.

(3) Nuance Bebidas Alcolólicas alocado em Vinho e Bebidas Destiladas; Nuance Fumo alocado em Fumos; Nuance Moda alocado em Roupas, Couro e Malas; Nuance Comestíveis alocado em Comestíveis; Nuance Acessórios alocados em Relógios, Jóias e Acessórios; Nuance Souvenirs & Outros alocados em outros.

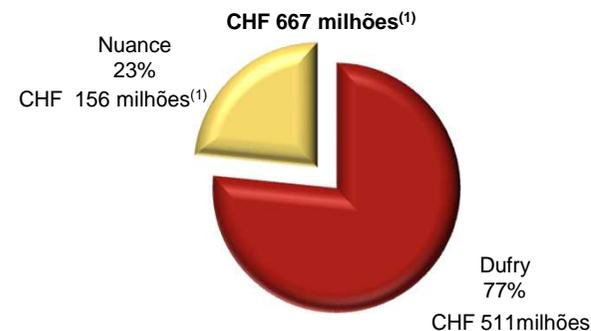
(4) Nuance Lojas de rua, hotéis e resorts alocado em Lojas em fronteiras, hotéis e centros de cidades; Nuance A bordo e Nuance Atacado e Outros Canais alocado em Estações de Trem e outros.

## 5. Considerações sobre a combinação e integração

## Dufry + Nuance Combinação da Receita (2013A)



## Dufry + Nuance Comb. do EBITDA (2013A)



## Potencial de Sinergias no negócio adquirido

### Melhora do Lucro Bruto

- Melhora no poder de compra com volumes maiores e aumento da exposição
- Consolidação da plataforma logística
- Otimização da cadeia de compras
- Total estimado das sinergias em margem bruta: aprox. CHF 35 milhões /ano

### Redução de Custos

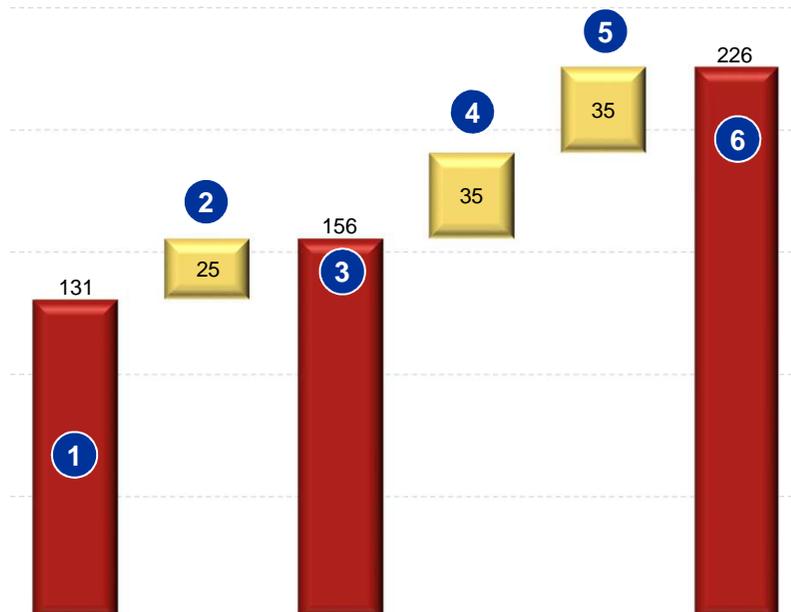
- Reorganização de pessoal e das despesas administrativas, devido a combinação das sedes globais e regionais da Nuance e da Dufry
- Redução nas despesas gerais e administrativas através das economias de escala
- Estimativa de sinergias: aprox. CHF 35 milhões/ ano

- Despesas não-recorrentes da transação estimadas em CHF 20 milhões em 2014 e CHF 10 milhões em 2015

**Sinergias antes de impostos esperadas a partir de 2015, com o impacto total de cerca de CHF 70 milhões por ano a partir de 2016**

Nota: Combinação baseada na soma da Dufry e Nuance  
(1) Ajustado pelas concessões na Austrália

## EBITDA ajustado PF da Nuance (CHF milhões)



- 1 EBITDA 2013 (Margem de 6,3%)
- 2 EBITDA ajustado ref. às perdas na Austrália
- 3 EBITDA Ajustado 2013 (Margem de 9,7%)
- 4 Estimativa de sinergias na Margem Bruta
- 5 Estimativa de sinergias no custo
- 6 EBITDA ajustado PF 2013 incluindo a sinergia potencial esperada

## Sinergias adicionais atrativas para os negócios existentes da Dufry

- **Crescimento adicional da receita para o grupo combinado**
  - Geração de receita adicional através do desenvolvimento de localidades existentes
  - Formatos de varejo mais amplos
  - Conhecimento operacional leva ao melhor entendimento dos principais fatores da receita
  - Poder de marketing combinado e identidade única
  - Melhora nas estratégias operacionais baseadas em experiência conjunta
- **Fortalecimento da posição em renovações e obtenção de novos contratos nas principais áreas estratégicas**
  - Forte equipes locais
  - Líder de mercado com fortes conhecimentos
- **Potencial de sinergias adicionais: melhoria da margem bruta nos negócios existentes da Dufry**
- Aumento da relevância com fornecedores, adicionando mais exposição resultará em possíveis benefícios a nível do grupo

## Cronograma do Plano de Integração Esperado

2014

2015

2016

▲ Fechamento

▲ Incorporação da Nuance na estrutura regional da Dufry

### Fase 1: Integração das operações da Nuance

**Foco organizacional na aquisição, controle e na execução de integração**

### Fase 2: Otimização da Organização

← 6-9 Meses →

**Foco organizacional na otimização do desempenho**

- A complexidade derivada da escala global e do escopo da Nuance assim como a extensão do potencial de criação de valor para Dufry, exigem foco na execução da integração e na realização de sinergias no curto prazo
- A liderança da integração será assumida por uma equipe de executivos seniores da Dufry
- Espera-se um período de 3 meses para incorporar a Nuance na estrutura regional atual da Dufry e reorganizar a configuração das unidades de negócio
- Uma estrutura dedicada irá se empenhar para garantir que a transferência do controle, integração e execução permitam a realização das sinergias
- Uma vez que o novo negócio estiver integrado, em 6-9 meses, a organização será revisada para otimizar o desempenho do negócio

## Organização do projeto de integração: Iniciativas da integração

### Iniciativas da Integração

**1. Aquisição e preservação do valor**  
Luis Marín

**2. Modelo operacional dos negócios**  
Jose Antonio Gea

**3. Integração Organizacional**  
Jordi Martín-Consuegra

**4. Integração Financeira**  
Andreas Schneider

- **Controle Financeiro do novo negócio**

- Assumir a gestão
- Revisão do Ativo e Passivo da empresa adquirida
- Revisão e entrega dos riscos identificados

- **Integração e Padronização das funções operacionais globais:**

- Compras
- Logística
- Operações de varejo
- Marketing
- Suporte ao cliente
- Desenv. de Negócios

- **Reestruturação da Nuance**

- Reorganização da matriz
- Racionalização das operações sobrepostas

- **Integração e Padronização de funções de suporte**

- O&RH, TI
- Auditoria Interna

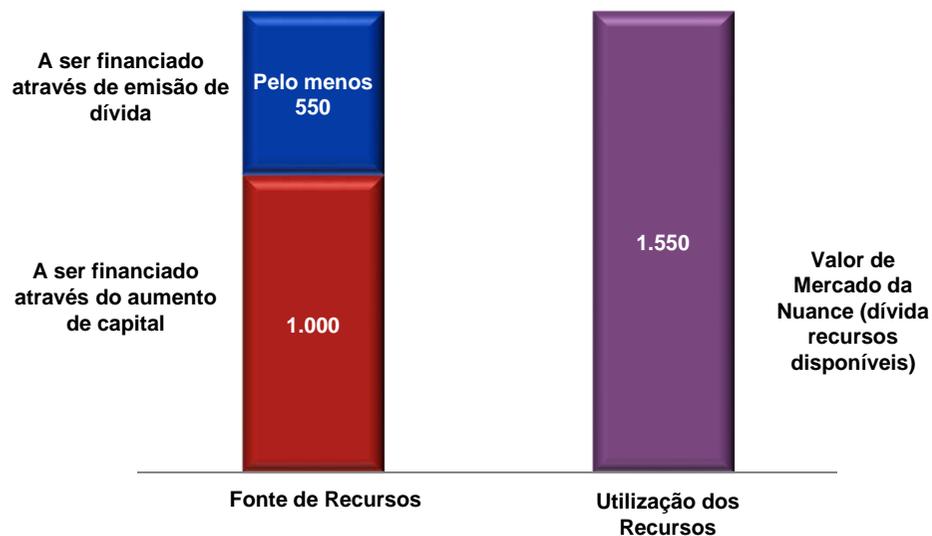
- **Integração e Padronização das funções financeiras:**

- Finanças e relatórios
- Tesouraria
- Auditoria Externa
- Impostos/ Fiscal

## 5. Considerações Financeiras

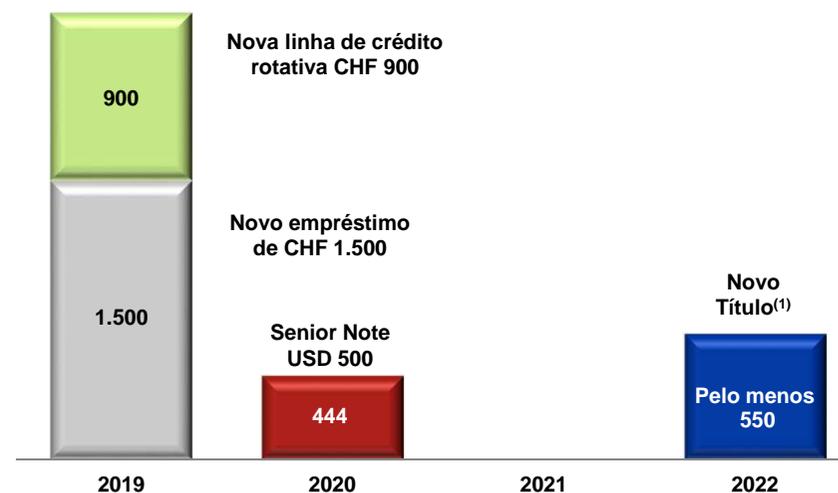
## Avaliação Esperada e Estrutura de Financiamento

Valor Total da Transação : CHF 1.550 milhões



## Perfil de Vencimento da Dívida após a transação e refinanciamento da linha de crédito existente

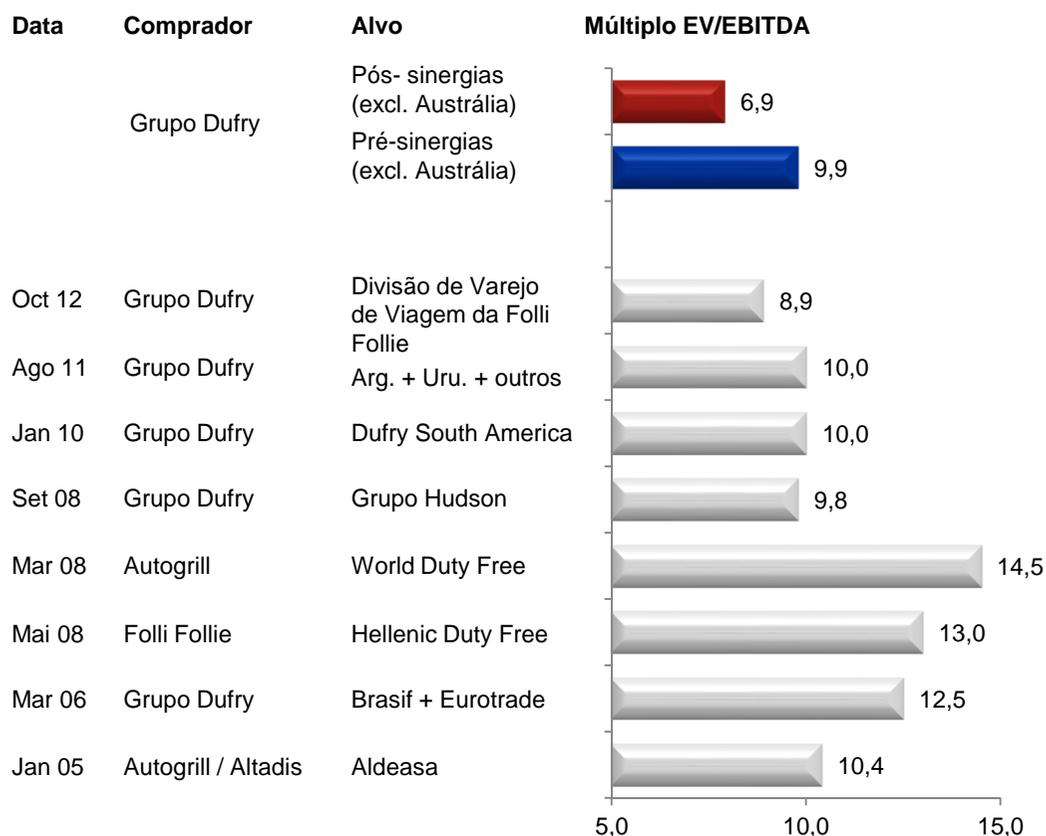
CHF milhões



- **Empréstimo ponte de CHF 1,6 bilhão**
  - Totalmente subscrito
  - Aquisição através de combinação de ações e dívida
- **Aumento de capital de CHF 1.000 milhões**
  - AGE a ser convocada para aprovação do aumento de capital
  - Utilização do capital condicional (2,7 milhões de ações) a ser considerado
- **Emissão de Bonds de pelo menos CHF 550 milhões**
- **Dívida bancária existente a ser totalmente refinanciada**
- **Extensão do vencimento da dívida para 2019**
  - CHF2,4 bilhões, dos quais
    - CHF1,5 bilhão de empréstimo de longo prazo e
    - CHF0,9 bilhão de linha de crédito rotativa

(1) Vencimento em 7 ou 8 anos

## Multiplos de Aquisição vs. transações selecionadas comparáveis<sup>(1)</sup>



- **Múltiplo de transação atrativo de 9,9x antes das sinergias (excl. Austrália) com base no EBITDA de 2013, abaixo do múltiplo atual de negociação da Dufry de 12.7x<sup>(2)</sup> 2013 EBITDA**
- **Múltiplo de transação de 6.9x pós sinergias (excluindo Austrália) com base no EBITDA 2013 ajustado**
- **Forte criação de valor para acionistas – espera-se grande contribuição ao LPA para o ano fiscal de 2015 e aumento de dois-dígitos após este período**

(1) Baseado no EBITDA dos últimos 12 meses no momento da transação (antes das sinergias).  
 (2) Baseado no preço da ação de CHF 148 em 30 de Maio de 2014

## Dufry e Nuance – Comparação Financeira e Impactos Esperados da Aquisição

(CHF milhões)	Dufry 2013	%	Nuance 2013	%	Comentários
<b>Receita Líquida</b>	<b>3.572</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.095</b>	<b>100,0%</b>	Receita da Austrália representou CHF 487 milhões em 2013. Principais concessões expiram nos próximos 12 meses
<b>Lucro Bruto</b>	<b>2.106</b>	<b>59,0%</b>	<b>1.169</b>	<b>55,8%</b>	Sinergias na margem bruta: Total estimado em CHF 35 milhões / ano. Início em 2015 com impacto total a partir de 2016.
<b>EBITDA<sup>(1)</sup></b>	<b>511</b>	<b>14,3%</b>	<b>131</b>	<b>6,3%</b>	
Depreciação e Amortização	(193)	(5,4%)			Despesas Operacionais: Sinergias estimadas em CHF 35 milhões/ano além das sinergias na margem bruta. Iniciando em 2015 com impacto total a partir de 2016.
Outros Resultados Operacionais	(37) <sup>(2)</sup>	(1,0%)			Impacto no EBITDA das concessões da Austrália totalizam CHF -25 milhões em 2013. Principais concessões expiram nos próximos 12 meses
<b>Lucro antes dos juros e impostos (EBIT)</b>	<b>281</b>	<b>7,9%</b>			
Resultado Financeiro	(100) <sup>(3)</sup>	(2,8%)			Amortização: Estimativa de CHF 70-90 milhões. Valor do PPA a ser confirmado.
<b>Lucro antes dos Impostos (EBT)</b>	<b>181</b>	<b>5,1%</b>			Outros Resultados Operacionais: Estimativa de CHF 30 milhões de custos de reestruturação alocados em 2014 e 2015. Custos de transação estimados em CHF 25-35 milhões.
Imposto de Renda	(33)	(0,9%)			Despesa financeira adicional: Estimativa de CHF 35-45 milhões para o grupo combinado. Estimativa de despesas não-recorrentes de CHF 20-25 milhões em 2014.
<b>Lucro Líquido</b>	<b>148</b>	<b>4,1%</b>			
Minoritários	(55)	(1,5%)			Minoritários da Nuance 2013: CHF 14 milhões; será reduzida através da compra de alguns minoritários da Nuance.
<b>Lucro Líquido atribuído aos acionistas da controladora</b>	<b>93<sup>(4)</sup></b>	<b>2,6%</b>			

(1) Antes de outros resultados operacionais

(2) A maior parte dos outros resultados operacionais em 2013 resultaram da aquisição da HDFS assim como custos iniciais e de projetos para novas operações

(3) Inclui o financiamento adicional da dívida e custos financeiros não recorrentes, ambos relacionados a aquisição da HDFS

(4) O lucro líq. atribuído aos acionistas da controladora da Dufry em 2013 incl. 100% da HDFS totaliza CHF 120m

## 6. Conclusão

## Racional do Negócio

- 1** **Potencial atrativo de sinergia para os negócios da Nuance: margem bruta e sinergias de custo**
  - **Potencial de sinergia para a Dufry: margem bruta e logística**
  
- 2** **Combinação da Dufry e Nuance irá criar líder global no varejo de viagem**
  - **Etapa de transformação para a Dufry e a indústria de varejo de viagem**
  
- 3** **Transação adicionará valor ao LPA**
  - **Grande contribuição para o aumento LPA ajustado em 2015**
  - **Aumento de dois-dígitos no LPA ajustado a partir de 2016**

