Resultado dos Nove Meses 2015

NOVA DUFRY Seguindo em frente

03.11.2015

DUFRY

Termo de Responsabilidade Legal

As informações contidas nessa 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: 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.

AGENDA

1. Destaques do Resultado dos Nove Meses 2015

2. Dados Financeiros dos Nove Meses 2015

3. NOVA DUFRY seguindo em frente
    1. Nova Estrutura do Grupo e Modelo Operacional do Negócio
    2. Nova Identidade Corporativa
    3. Novo Logo e estratégia de marca

4. Conclusão

1 DESTAQUES NOVE MESES 2015

Principais eventos do terceiro trimestre de 2015

Cancelamento do registro da WDF programado para 13 de Novembro

Nova organização do Grupo e identidade corporativa definida

Aceleração das reformas iniciada

- **Conclusão da transação da World Duty Free em Agosto e início da consolidação do negócio desde então**
  - MTO* lançado em 10 de Setembro, limite para o processo de liquidação dos minoritários restantes (squeeze out) atingido e cancelamento do registro planejado para 13 de Novembro
  - Primeira fase da tomada de controle executada; segunda fase será implementada após o cancelamento do registro
- **Nova organização do Grupo, modelo de negócio e estratégia de marca da NOVA DUFRY definidos**
- **Volatilidade das moedas de mercados emergentes continua a impactar o crescimento nos nove meses quando mensurado em moeda forte**
  - Passageiros brasileiros e russos continuam a ter o maior impacto
  - Impacto a nível de Grupo será reduzido através da consolidação da WDF
  - Plano de eficiência em andamento nas respectivas localidades
- **Iniciativas relacionadas ao crescimento orgânico:**
  - Abertura de 40 novas lojas (líquido de fechamento) no ano até o momento
  - 123 lojas reformadas representando 34.600 m² de área de vendas
  - Plano de marcas com os 25 maiores fornecedores com foco em lançamentos, promoções e novas marcas
- **Atualização do negócio**

* Oferta Obrigatória (*Mandatory Tender Offer*)

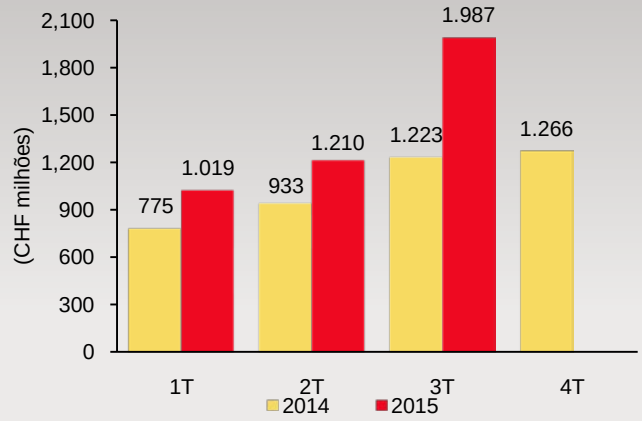
Sólido desempenho operacional
apesar da volatilidade das moedas nos primeiros nove meses de 2015

A receita cresceu 43,9% nos nove primeiros meses de 2015

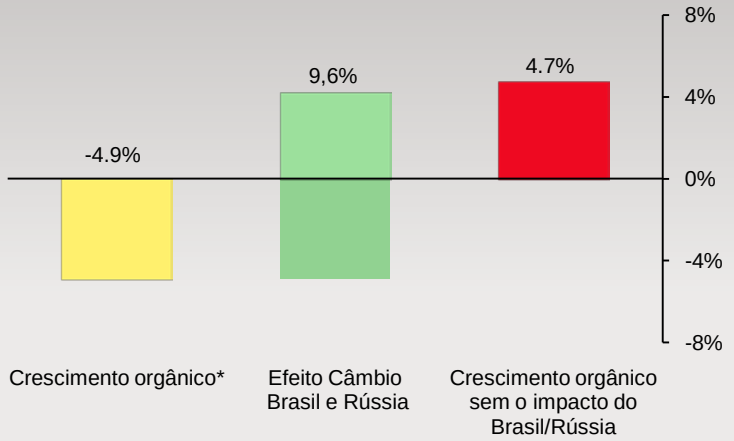
Forte geração de caixa

- Receita líquida de CHF 4.216,3 milhões; crescimento de 43,9%
  - Crescimento orgânico* de -4,9%
  - Crescimento orgânico excluindo o Brasil e Rússia de +4,7%
  - Crescimento em mesmas loja da World Duty Free de 5,0%**
- Lucro bruto aumentou para CHF 2.449,5 milhões com margem de 58,1%
- EBITDA cresceu 22,5% alcançando CHF 508,0 milhões; com margem de 12,0%
- Fluxo de caixa*** cresceu 18,2% para CHF 327,1 milhões

Receita por Trimestre



Componentes do Crescimento 9M



Nota: *Exclui desinvestimentos. ** 9M15. *** Exclui custos de transação e reestruturação de operações

DUFRY

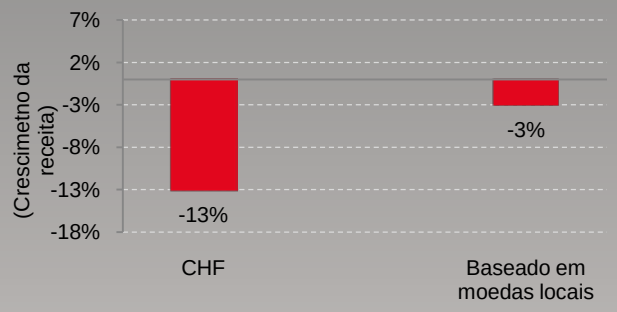
Desempenho da receita por região

Crescimento sólido e resiliente nos Estados Unidos e Canadá

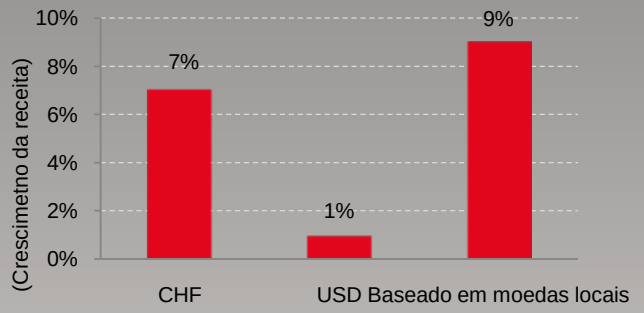
Bom desempenho na América Central e América Latina quando mensurado em moeda local

Alta volatilidade do Real e do Rublo deverá continuar até o 1T 2016

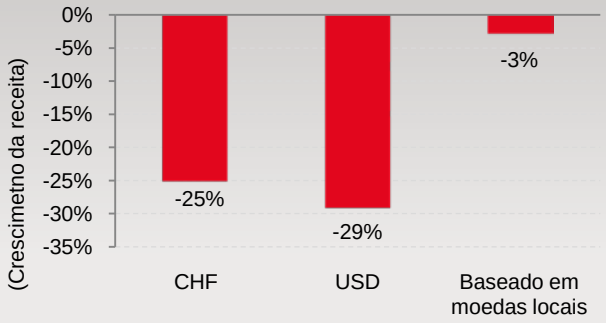
Europa, Or. Médio, África e Ásia



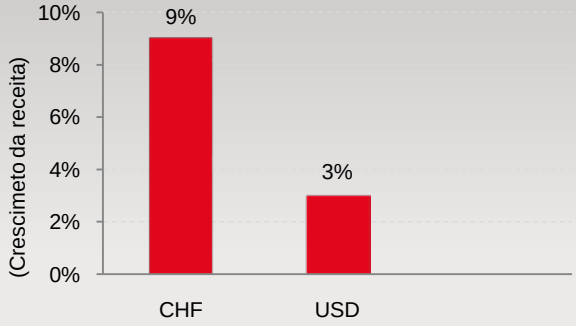
América I



América II



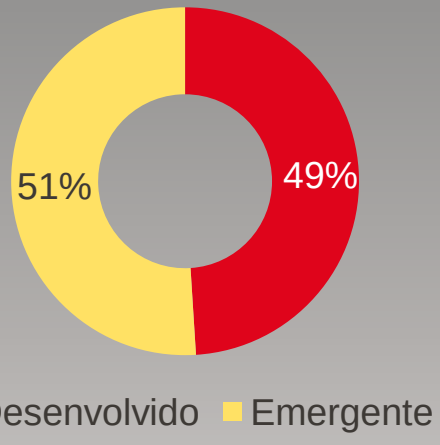
Estado Unidos & Canadá



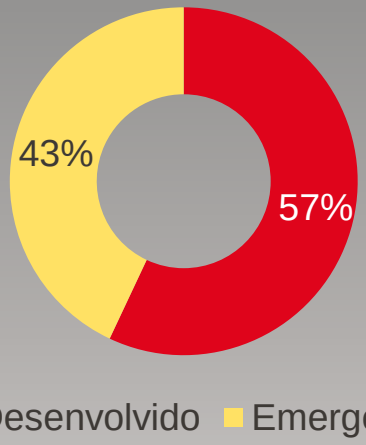
DUFRY

Evolução dos mercados Desenvolvidos e Emergentes antes e depois das aquisições transformacionais

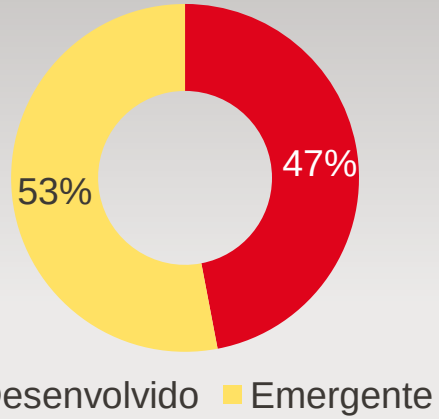
Divisão da Receita 2013



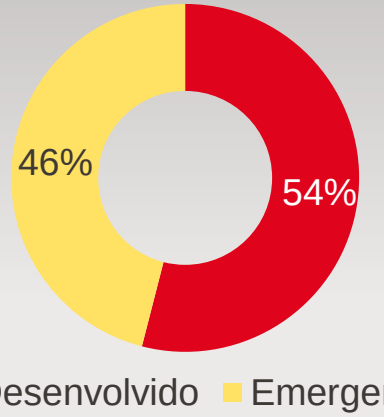
Divisão da Receita 9M 2015



Divisão EBITDA 2013



Divisão EBITDA 2015

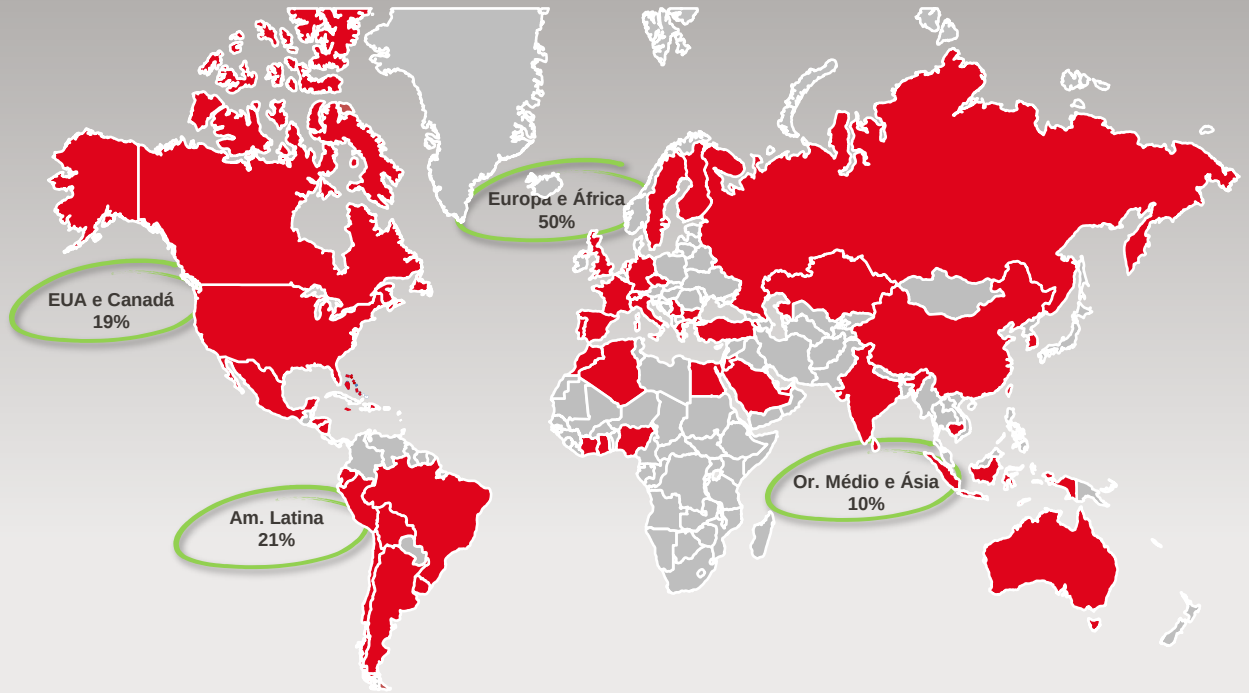


Nota: Incluindo 9 meses da WDFG

Diversificação para gerenciar riscos

- **Diversificação regional mais ampla**
  - Equilíbrio entre mercados desenvolvidos e emergentes
- **Exposição a concessões individuais reduzida ao mínimo**
  - Maiores concessões representam cerca de 6% das vendas
  - Top 10 concessões <25% das vendas

Segmentação Regional das Vendas Pro-forma



DUFRY

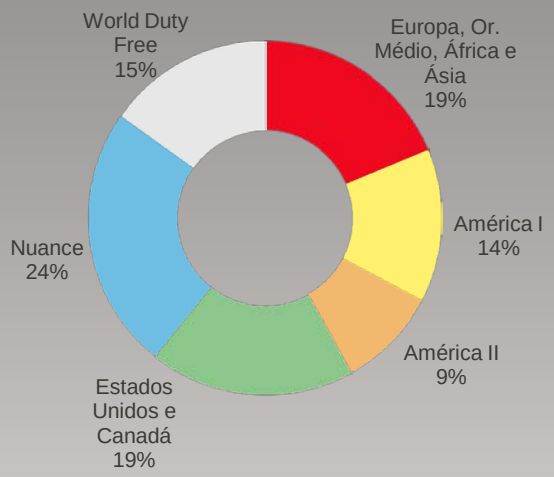
Segmentação da Dufry

Diversificação geográfica bem distribuída

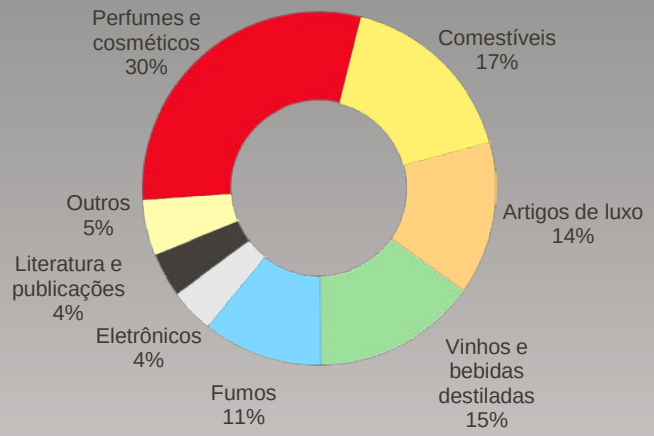
Aeroportos permanecem como principal canal

Potencial de crescimento adicional identificado no setor de duty paid

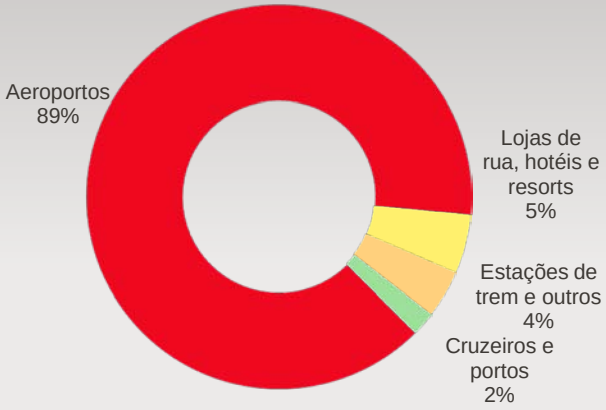
Dufry por Região 9M 2015



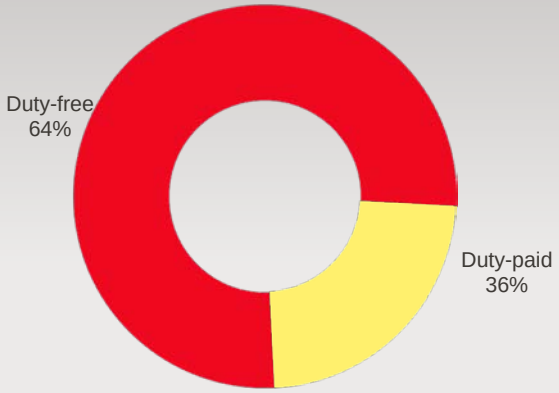
Dufry por Categoria 9M 2015



Dufry por Canal 9M 2015



Dufry por Setor 9M 2015



DUFRY

Boa perspectiva de crescimento de passageiros no curto e longo prazo

Crescimento médio global de passageiros de 5,7% nos próximos três anos com diferenças regionais

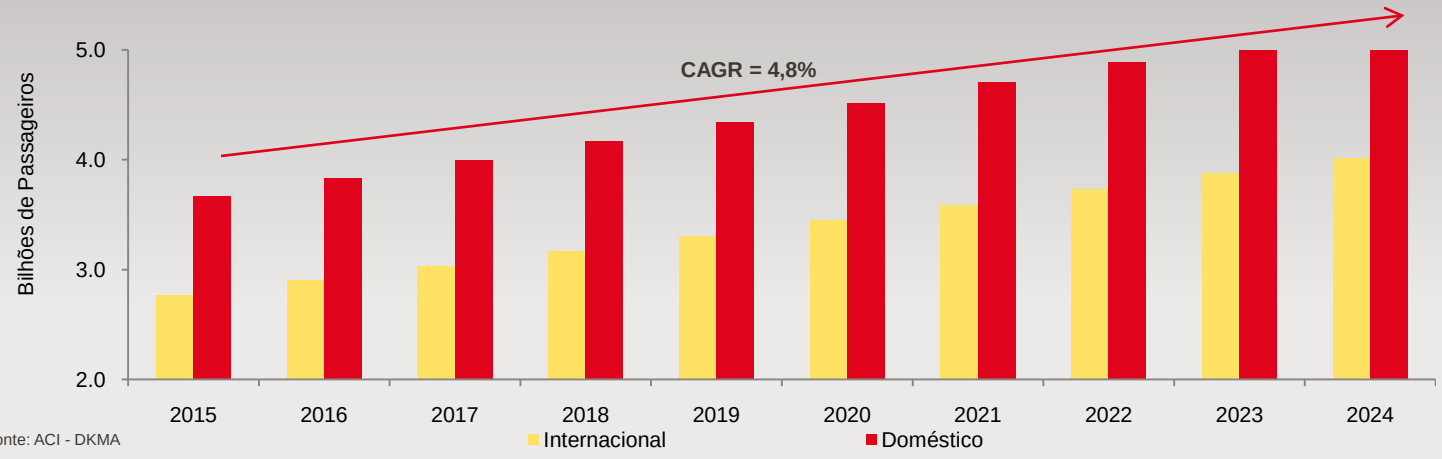
Forte tendência de crescimento de passageiros no longo prazo

Estimativa de Passageiros Internacionais no Curto Prazo

	2015	2016	2017
Europa	4,9%	6,3%	4,2%
África	2,2%	1,7%	1,9%
Ásia/Pacífico	8,0%	7,3%	6,3%
Oriente Médio	9,2%	8,1%	7,5%
Am. Latina/Caribe	10,6%	6,8%	5,4%
América do Norte	4,6%	2,9%	2,1%
Total mundial	**6,2%**	**6,2%**	**4,8%**

Fonte: Air4casts (30/09/2015)

Estimativa de Passageiros Internacionais no Longo Prazo



Fonte: ACI - DKMA

DUFRY

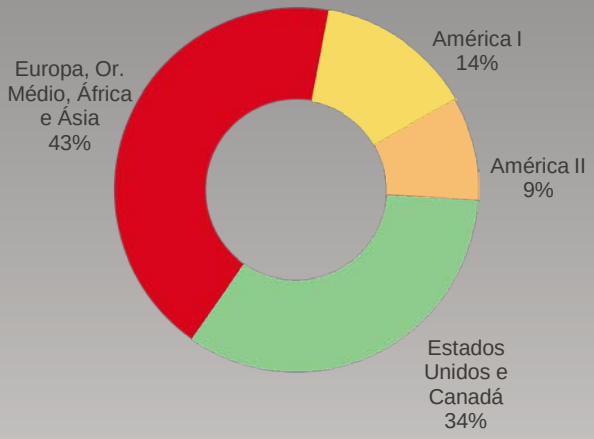
Abertura considerável de nova área de vendas

11.700 m^2
área de vendas adicional aberta nos 9M 2015

19.200 m^2
área adicional já assinada para abertura

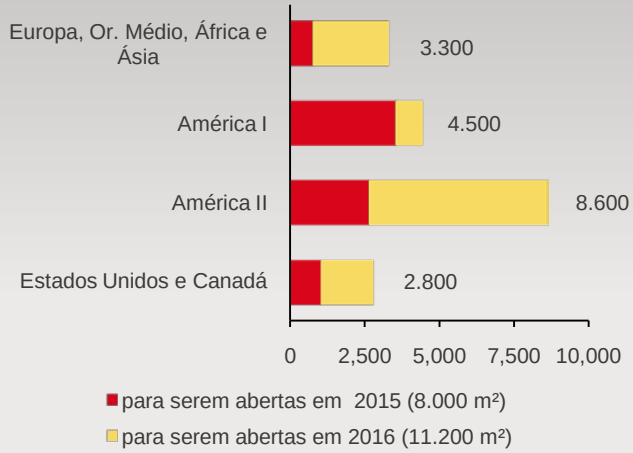
Projetos potenciais sólidos

Aberturas Nove Meses 2015

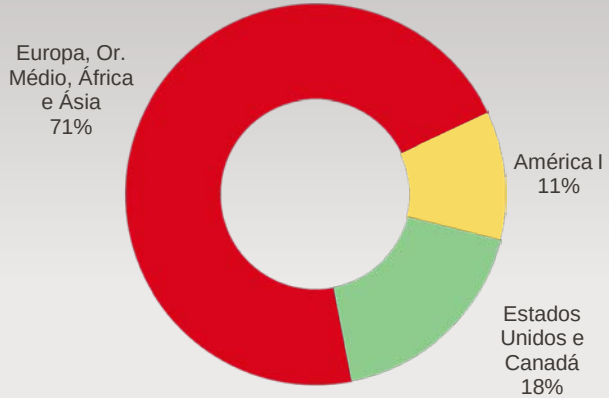


- Aberturas nos nove meses representam 3% da área de vendas total
- A área assinada representa um aumento de 5% na área de vendas total existente

19.200 m^2 de Área Assinada



Projetos Potenciais: 36.100 m^2

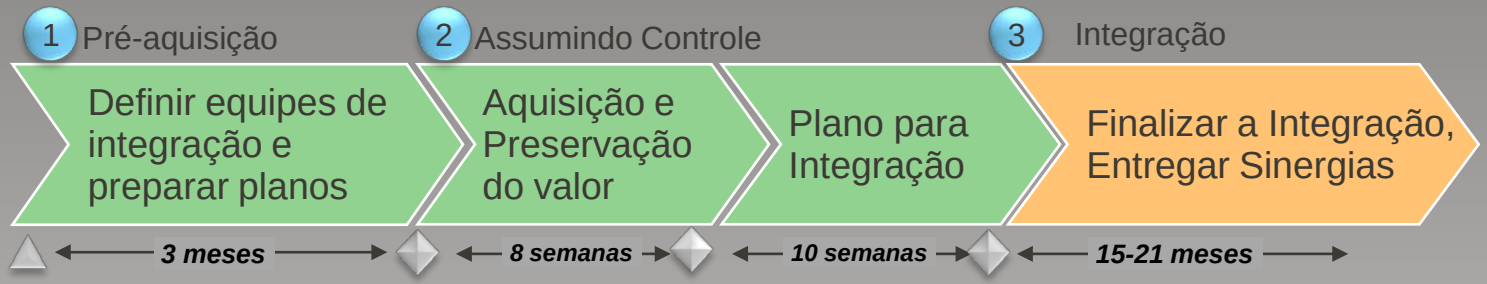


DUFRY

2015: O ano da integração da Nuance

CHF 70 milhões de sinergias confirmadas

Implementação finalizada até o final de 2015; impacto total de sinergias em 2016



- Etapas finalizadas
  - ✓ Organização da sede completa e já em funcionamento
  - ✓ Definição das organizações por países concluída; implementação sendo executada
  - ✓ Maior parte da implementação dos fluxos de trabalho completa
- Etapas em andamento
  - Finalização da integração dos processos operacionais, de compras, logística e TI
  - Finalização da integração da gestão com fornecedores e alinhamento de serviços terceirizados
  - Alinhamento do treinamento para os colaboradores das lojas em andamento

DUFRY

Entrega de sinergias da Nuance em andamento

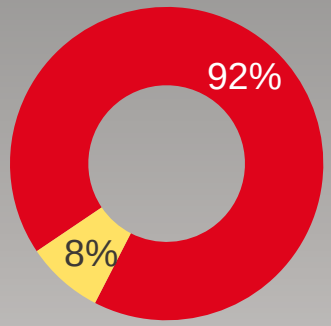
Implementação das sinergias em linha para ser concluída em 2015

Atualmente mais de CHF 20,0 milhões de sinergias da Nuance refletidas no resultado

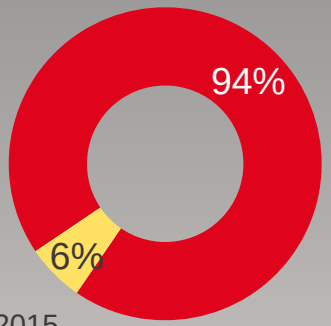
Impacto total das sinergias no resultado em 2016

Nível atual de implementação das sinergias

CHF 35 milhões de sinergias de custos

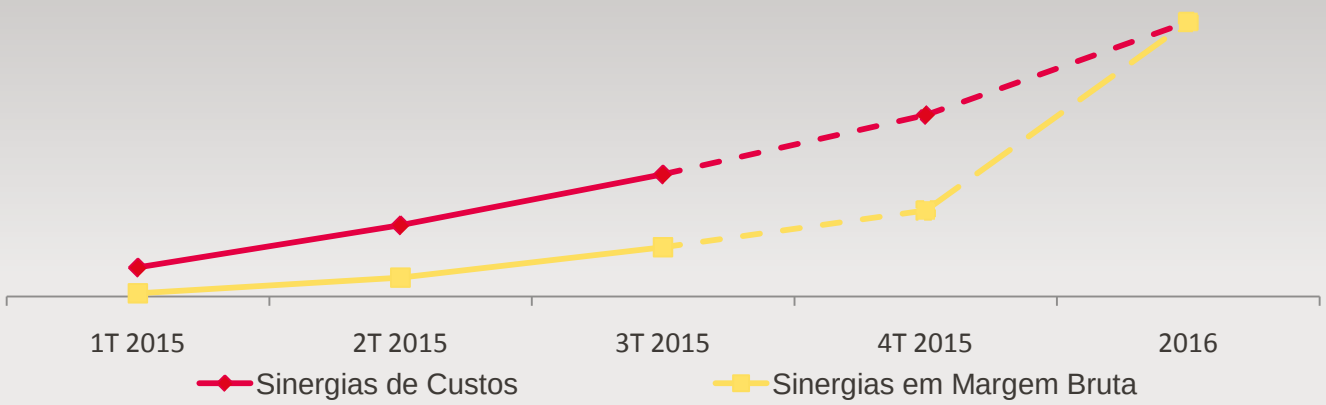


CHF 35 milhões em margem bruta



Realizado Até o final de 2015

Sinergias refletidas na demonstração de resultado



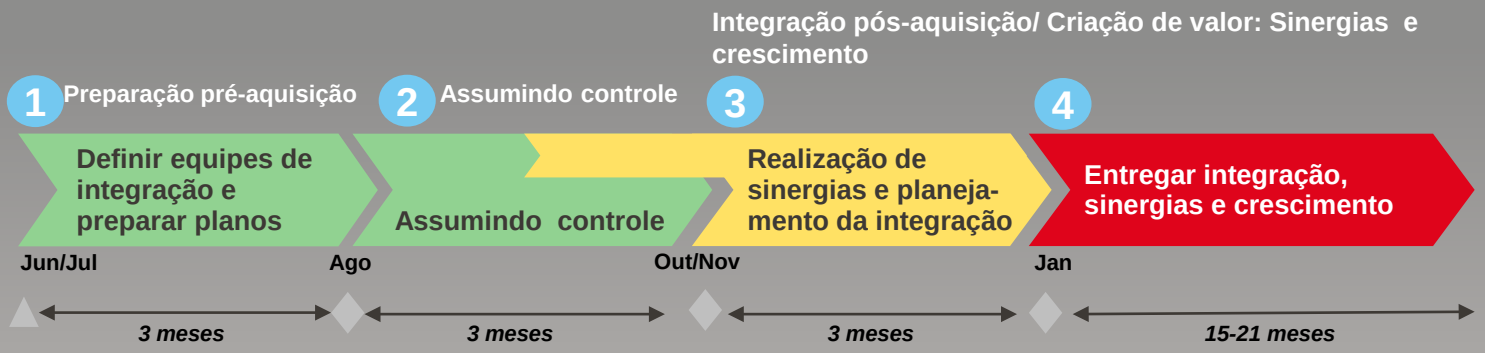
DUFRY

2016: O ano da integração da World Duty Free

Processo de tomada de controle quase concluído

Planejamento detalhado da integração iniciado

Cancelamento do registro planejado para 13 de Novembro



- ✓ Consolidação da WDF a partir de Agosto de 2015
- ✓ Processo de tomada de controle quase concluído
  - ✓ Análise de informações mais detalhadas
  - ✓ Funções básicas de controle consolidado já estabelecidas; implementação completa quando WDF tiver o seu registro em bolsa cancelado
- ✓ Plano de integração iniciado
  - ✓ Definição dos fluxos de trabalho e respectivos times
  - ✓ Escopo da análise e integração do fluxo de trabalho definidos
  - ✓ Avaliações analíticas de segundo nível em curso
- ✓ Limite para liquidação dos minoritários restantes (squeeze-out) de 95% alcançado; cancelamento de registro planejado para 13 de Novembro

DUFRY

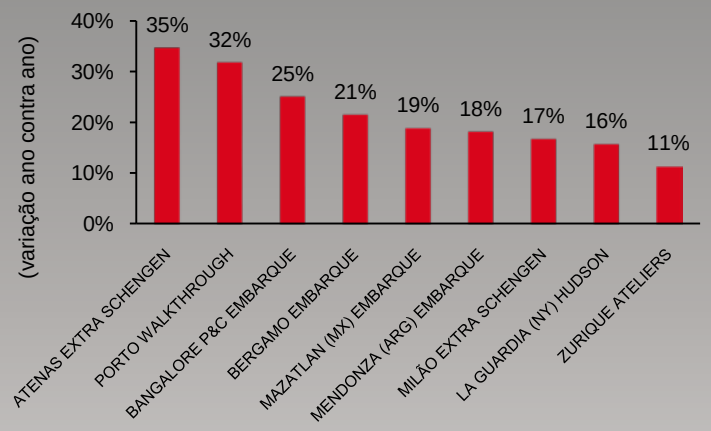
Impactos positivos do lançamento das iniciativas para o crescimento orgânico

Reformas geram crescimento de vendas considerável

Cupons VIP com boa receptividade dos clientes

Primeiros sete planos de marcas com expectativa de gerar CHF 125 milhões de crescimento adicional

Cresc. das vendas após as reformas



Iniciativas globais impulsionando o cresc.

- Diversas iniciativas expandidas para outras localidades
- O cupom VIP é um exemplo, estimulando clientes a retornarem à loja
- Crescimento de 5,5% nas vendas nos 9M15 onde o cupom foi implementado

Planos de marcas negociados – expectativa de gerar CHF 125 milhões de vendas adicionais

Ações	Marcas envolvidas
Plano de marcas negociados	Bacardi, Coty, Diageo, Estee Lauder, L' Oreal Luxe, Pernod, Puig
Relançamento de produtos	Bacardi, Diageo
Inclusões e Novas Listagens	L' Oreal, Estee Lauder, Coty, Puig
Exclusividades	Bacardi, Diageo
Edições limitadas	Baccardi, Pernod
Novas lojas	Puig
Reformas	Puig

DUFRY

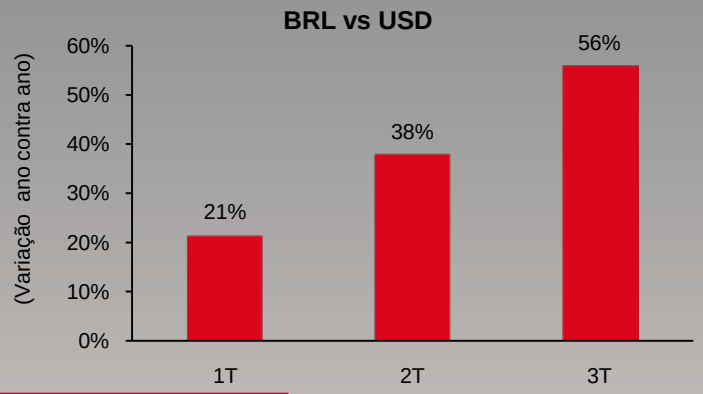
Plano de eficiência para assegurar a lucratividade em países impactados pela desvalorização de moedas de mercados emergentes

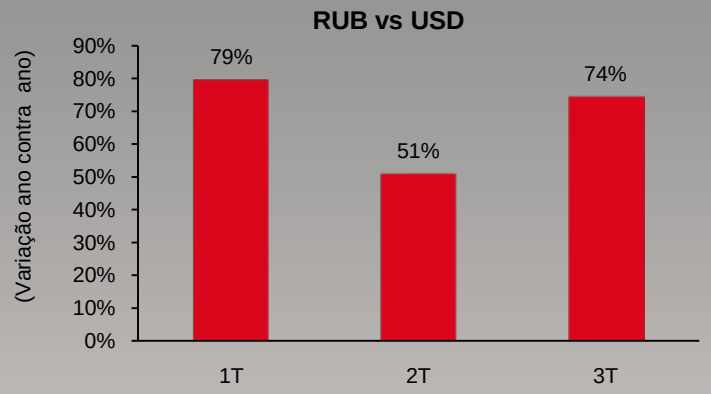
Assegurar eficiência e lucratividade

Redução de custos em CHF 20 milhões por ano a partir de 2016

Foco permanente na capacidade de execução

Desvalorização do Real e do Rublo vs USD





Escopo do Programa

- Programa de corte de custos
- Adiamento de despesas não prioritárias
- Redução de pessoal

Principais localidades

- Localidades fortemente impactadas pela desvalorização de moedas como o Brasil ou localidades com exposição ao passageiro russo

Impacto do plano de eficiência

- Redução de custos em aprox. CHF 20 milhões por ano
- EBITDA por região demonstra apenas a margem EBITDA do varejo
- As margens dos Centros de Distribuição permanecem estáveis; impacto no valor absoluto é determinado pelo volume

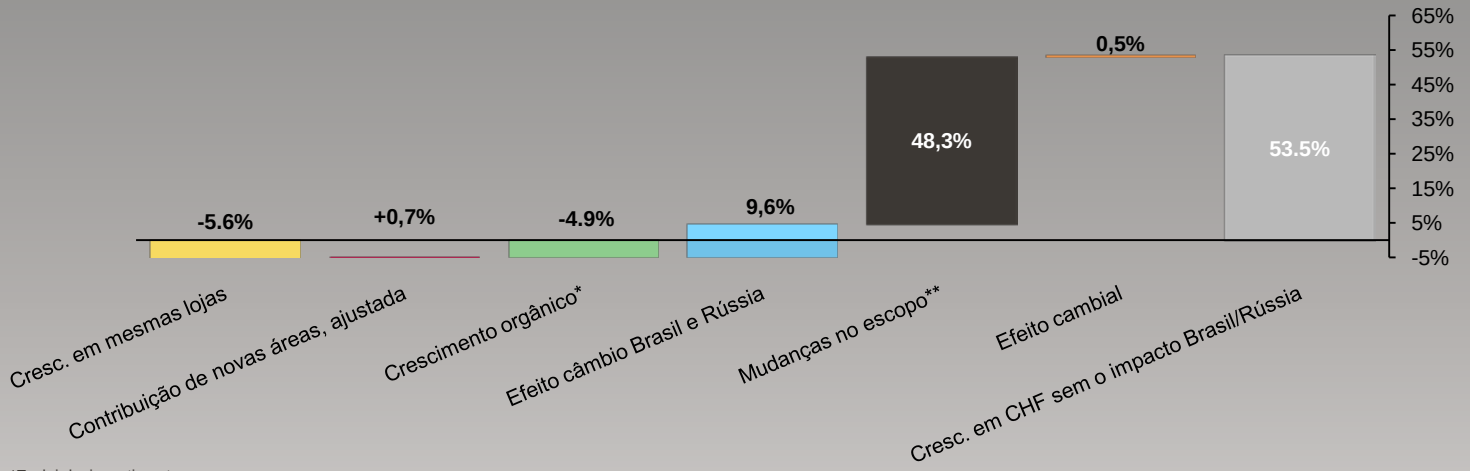
DUFRY

2 DADOS FINANCEIROS NOVE MESES 2015

Análise do crescimento da receita

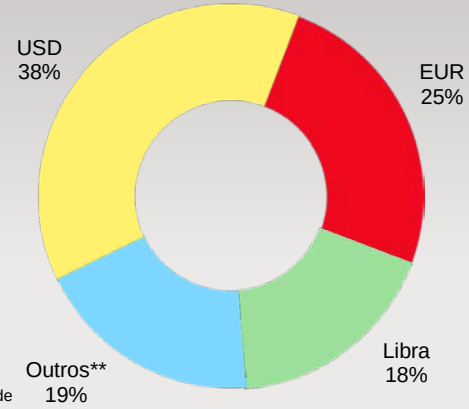
Crescimento da receita de 43,9% nos 9M 2015

Componentes do Crescimento 9M 2015



*Exclui desinvestimentos
**Inclui aquisições e desinvestimentos

Receita por moeda*



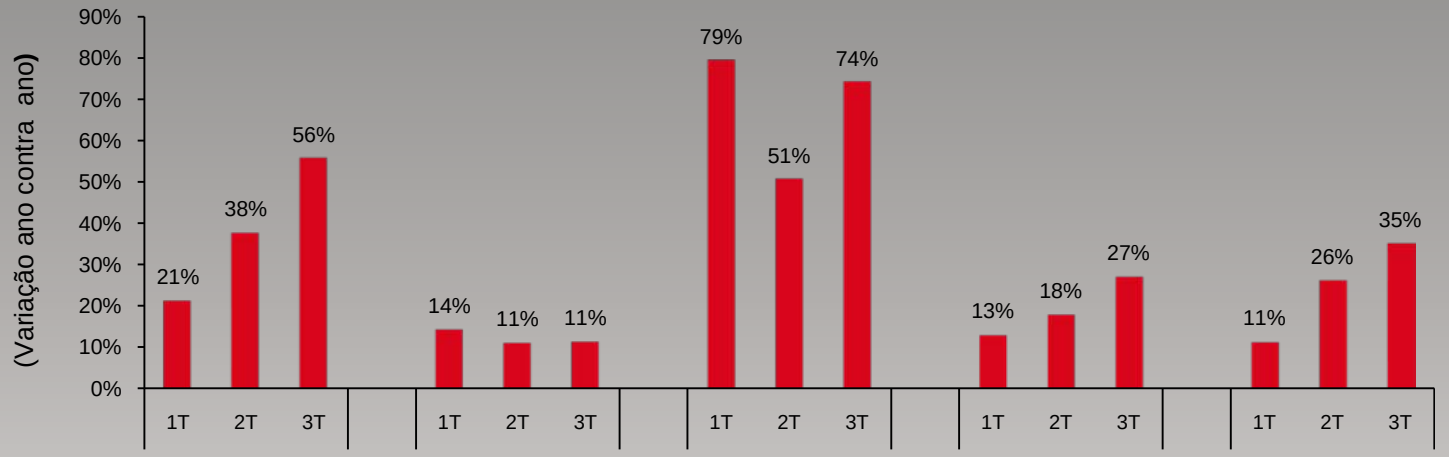
* Pro-forma incluindo os últimos 12 meses da Nuance e WDF
** Inclui Franco Suíço, Dólar Canadense, Dólar Australiano, Dólar de Hong Kong e etc

DUFRY

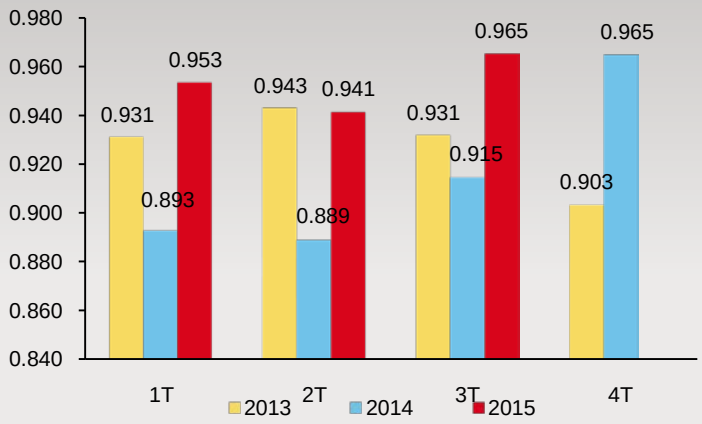
Evolução do câmbio

A Dufry gera a maior parte das suas receitas e despesas em moeda estrangeira e, dessa forma, se beneficia de um hedge natural que protege sua lucratividade e as respectivas margens
A desvalorização das moedas locais impacta o poder de compra de certas nacionalidades

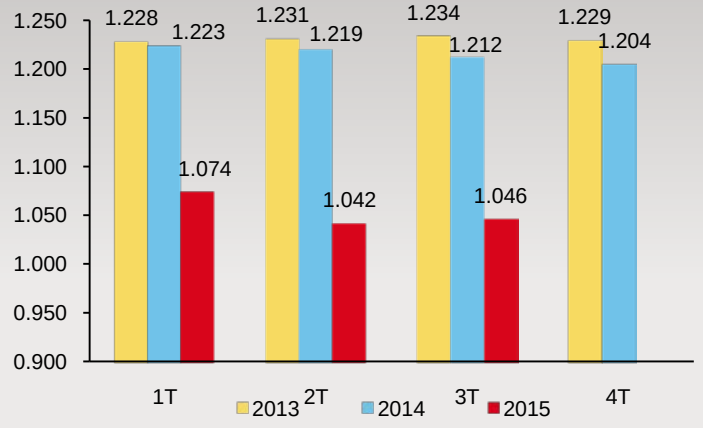
Enfraquecimento das moedas locais em 2015



Evolução CHF/USD



Evolução CHF/EUR



DUFRY

Demonstração de Resultads

A consolidação da Nuance e da WDF afetou todas as linhas do DRE

Demonstração de Resultados 9M 2015

(CHF milhões)	9M 2015	%	9M 2014	%
Receita Líquida	**4.216,3**	*100,0%*	**2.930,9**	*100,0%*
Lucro Bruto	**2.449,5**	*58,1%*	**1.725,9**	*58,9%*
Taxas de concessão	(1.074,4)	*25,5%*	(658,3)	*22,5%*
Despesas com Pessoal	(585,9)	*13,9%*	(427,0)	*14,6%*
Outras depesas	(285,6)	*6,8%*	(225,9)	*7,7%*
Parcela de Resutado de Coligadas	4,4			
EBITDA(1)	**508,0**	*12,0%*	**414,7**	*14,1%*
Depreciação	(90,4)	*2,1%*	(61,3)	*2,0%*
Amortização	(214,5)	*5,1%*	(194,8)	*3,6%*
Linearização	*9,1*	*0,2%*	-	
Outros resultados operacionais	(78,0)		(39,7)	
EBIT	**134,2**	*3,2%*	**208,9**	*7,1%*
Resultado Financeiro	(117,4)		(103,9)	
EBT	**16,8**	*0,4%*	**105,0**	*3,6%*
Imposto de Renda	(26,0)		(23,7)	
Lucro Líquido de operações recorrentes	**(9,2)**	*-0,2%*	**81,3**	*2,8%*
Lucro Líquido de operações descontinuadas	0,1		0,1	
Lucro Líquido	**(9,1)**	*-0,2%*	**81,4**	*2,8%*
Participação de minoritários	(28,2)		(25,6)	
Acionistas da Controladora	**(37,3)**	*-0,9%*	**55,8**	*1,9%*
Lucro atribuído aos acionistas da controladora PF(2)	**37,0**	*0,9%*		

1 Antes de outros resultados operacionais
2 Exclui custos de transação da aquisição da WDF

DUFRY

Principais mudanças na Demonstração de Resultados

A Nuance e a WDF impactaram a DRE

Demonstração de Resultados 9M 2015

(CHF milhões)	9M 2015	%	Comentários
Receita Líquida	**4.216,3**	**100,0%**	*WDF totalmente consolidada a partir de Ago/15. Nuance totalmente consolidada a partir de Setembro de 2014.*
Lucro Bruto	**2.449,5**	**58,1%**	*Sinergias da Nuance de CHF 35 milhões confirmadas para 2016.Sinergias da WDF de CHF 45-50 milhões em 2017/18.*
EBITDA(1)	**508,0**	**12,0%**	*Sinergias em custos de CHF 35 milhões para Nuance e CHF 50-60 milhões para WDF. Objetivo de 13,5%-14,0% de margem quando todas as sinergias da Nuance e da WDF estiverem refletidas no resultado*
Depreciação	(90,4)	2,1%	
Amortização	(214,5)	5,1%	*Aprox. CHF 450 milhões esperados para 2016, dos quais cerca de CHF 400 milhões relacionados à aquisição*
Linearização	9,1	0,2%	*Ajustes de outros itens "não caixa" de menos CHF 20-25 milhões esperados para 4T 2015 e de menos CHF 25-30 milhões para 2016*
Outros resultados operacionais	(78,0)		*Custos de transação da WDF de CHF 55 milhões incluídos no resultado. CHF 50-60 milhões de custos não recorrentes da transação e custos de reestruturação esperados para 4T 2015 e 2016*
EBIT	**134,2**	**3,2%**	
Resultado Financeiro	(117,4)		*Juros de aprox. CHF 50-60 milhões por trimestre daqui para frente*
EBT	**16,8**	**0,4%**	
Imposto de Renda	(26,0)		*Impostos são impactados pela transação e custos de financiamento*
Lucro Líquido de operações descontinuadas	0,1		
Lucro Líquido	**(9,1)**	**-0,2%**	
Participação de minoritários	(28,2)		*Inclui minoritários da WDF a partir de Agosto. Minoritários da WDF irão deixar de existir no 4T2015, quando o "squeeze out" for concluído*
Lucro atribuído aos acionistas da controladora	**(37,3)**	**-0,9%**	

1 Antes de outros resultados operacionais

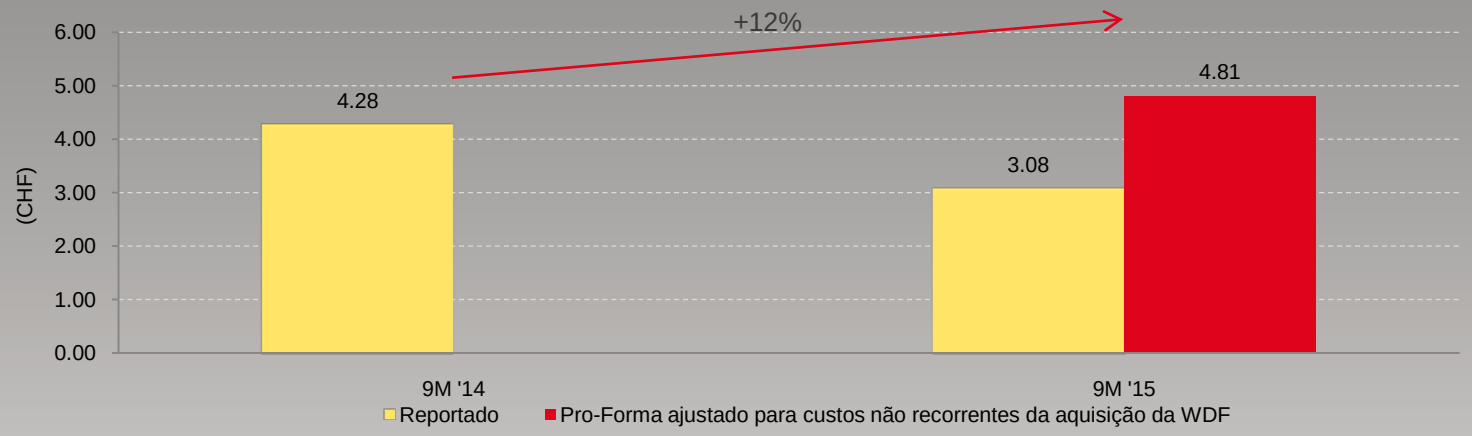
DUFRY

Lucro por ação ajustado

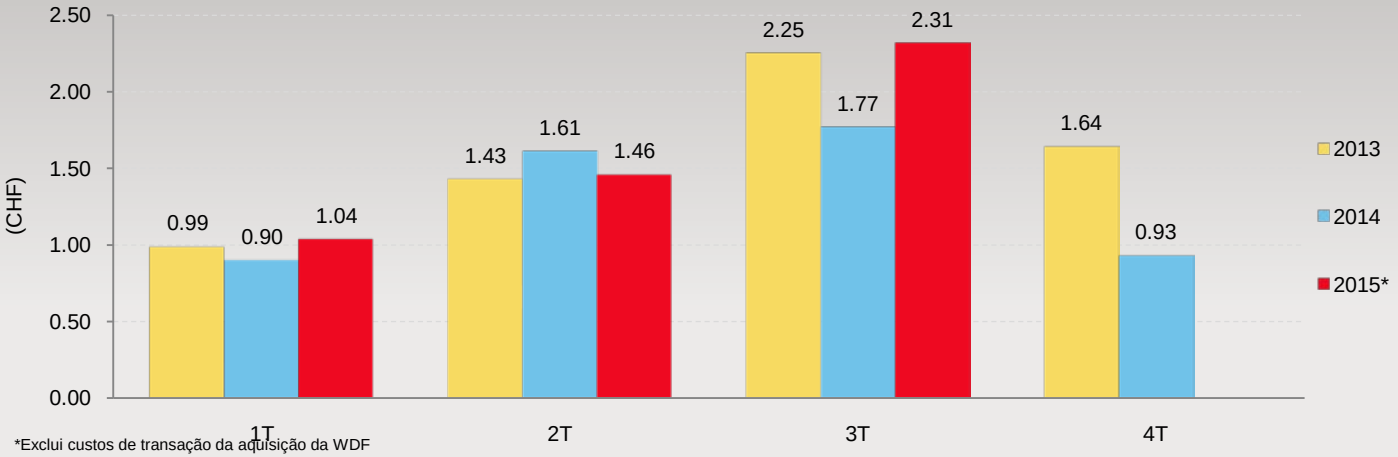
LPA ajustado excluindo custos não recorrentes associados à aquisição da WDF aumentou 12%

LPA pro-forma é ajustado pelos efeitos não recorrentes de aquisições, dem onstrando assim melhor base de comparação

Lucro por ação ajustado 9M 2015



Sazonalidade do LPA ajustado



*Exclui custos de transação da aquisição da WDF

DUFRY

Fluxo de Caixa

Forte aumento de 16,9% na geração de fluxo de caixa

Fluxo de Caixa 9M 2015

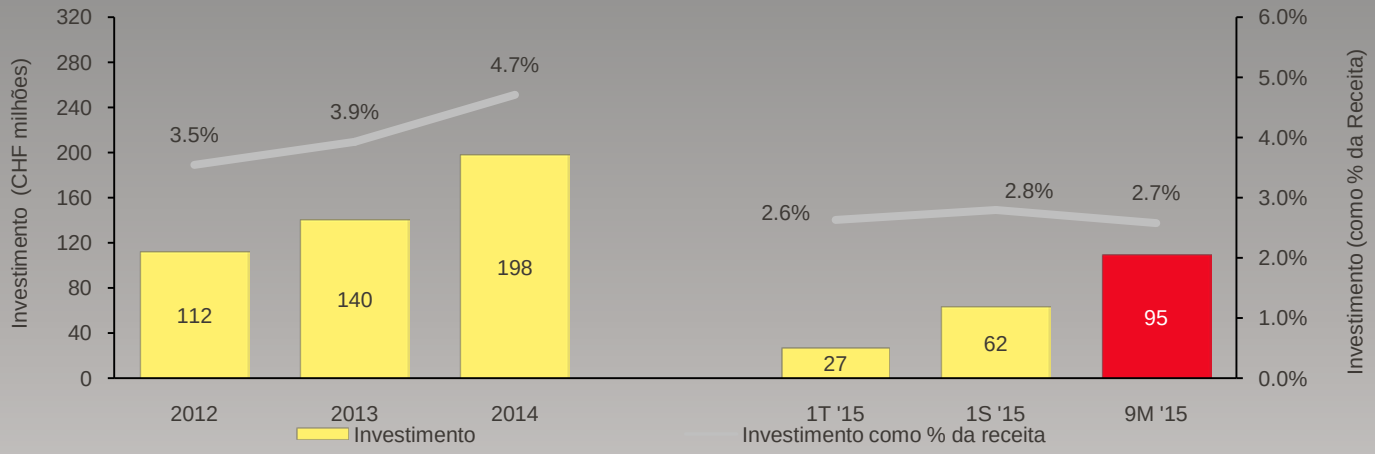
(CHF milhões)	9M 2015	9M 2014
EBITDA antes de outros resultados operacionais	**508,0**	**414,7**
Variações no capital de giro líquido	(21,2)	66,0
Impostos pagos	(52,6)	(38,1)
Outros itens operacionais	(5,3)	(35,7)
Fluxo de Caixa Líquido de atividades operacionais	**428,9**	**406,8**
Investimento	(108,6)	(133,0)
Receita Financeira	6,8	2,9
Fluxo de Caixa Livre	**327,1**	**276,7**
Reestruturação de operações	(57,8)	
Combinações de negócios, aquisições / venda de participação em subsidiárias	(1.484,7)	(1,132,5)
Fluxo de Caixa após investimentos	**(1.215,3)**	**(855,9)**
Juros pagos	(85,4)	(72,4)
Recursos provenientes da emissão de ações e de Notas Conversíveis Obrigatórias	2.200,0	1.085,0
Taxas, custos da emissão de ações e outros custos relacionados a financiamento	(122,7)	(80,5)
Fluxo de caixa de minoritários	(393,2)	(13,0)
Compra de ativos financeiros	(14,6)	-
Fluxo de Caixa usado para financiamento	**1.584,1**	**919,2**
Variações na Dívida Líquida	**368,7**	**63,2**
Dívida líquida World Duty Free (2015), Nuance (2014)	(988,5)	-
Conversão cambial	167,3	(53,3)
Variações na Dívida Líquida, incl. Aquisições e Efeitos de Conversão	**(452,5)**	**(427,9)**
Dívida Líquida		
– no começo do período	2.354,4	1.753,3
– no final do período	2.806,8	2.181,2

DUFRY

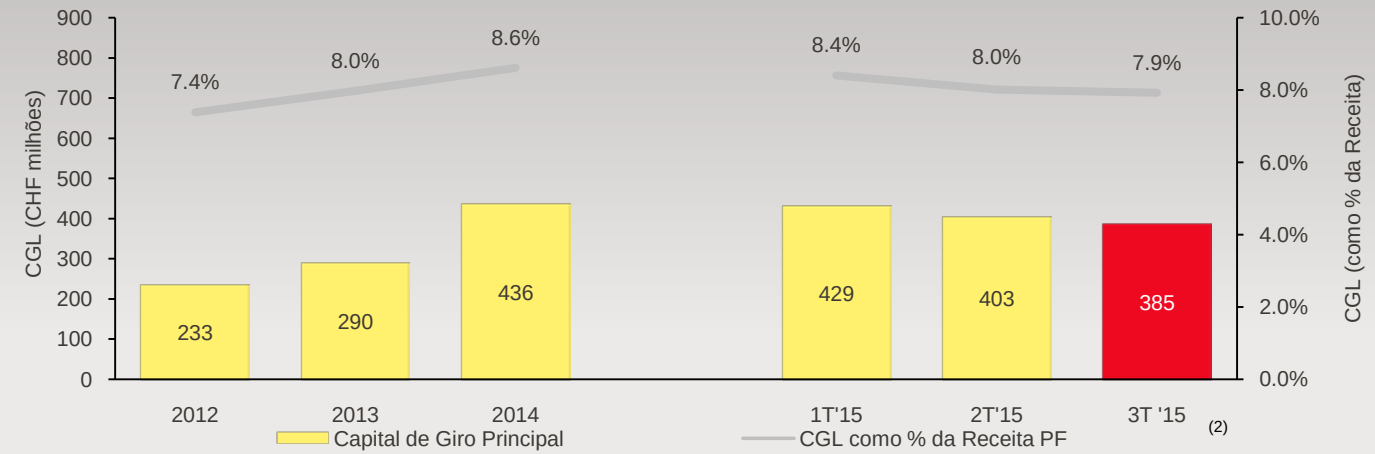
Investimento e Capital de Giro Líquido

Investimento retornando aos níveis históricos após o plano de expansão executado em 2014

Evolução do Investimento 9M 2015 (ex WDF)



Evolução do Capital de Giro Líquido 9M 2015 (excl. WDF)



(1) Estoques + Contas a receber e cartões de crédito - Contas a pagar (2) Basedo na receita pro-forma adicionando a receita dos últimos 12 meses das transações, excluindo WDF

DUFRY

Balanço Patrimonial

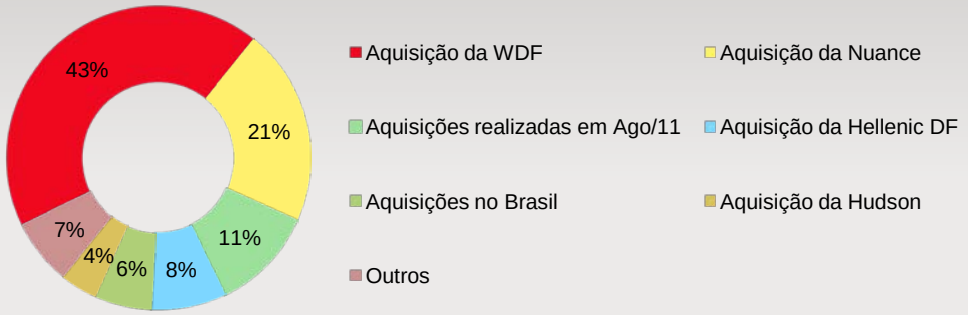
Ativos são principalmente relacionados aos ativos intangíveis gerados através de aquisições

Passivos são principalmente a combinação de capital e dívida, que financia as aquisições

Balanço Patrimonial

(CHF milhões)	30.09.15	31.12.14	Variação
Imobilizado	600	435	165
Direitos de concessão limitados	4.335	2.571	1.764
Ágio, Marcas, Direitos de concessão ilimit.	3.194	1882	1312
Outros limitados	90	91	-1
Outros ativos não circulantes	159	107	53
Capital de Giro Líquido	447	442	6
Outros ativos circulantes	339	238	100
Patrimônio Líquido	3.315	2.459	856
Dívida Líquida	2.807	2.354	452
Passivo não circulante	352	138	215
Impostos diferidos passivos, líquido	546	221	326
Outros passivos circulantes	2.166	849	1.317

Ativos intangíveis por transação

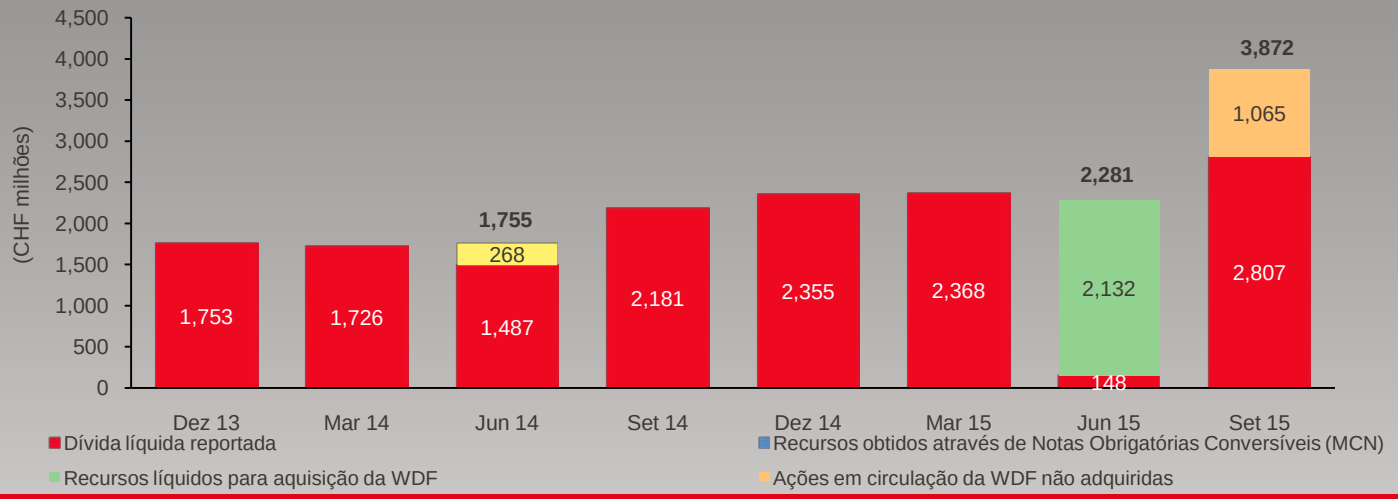


Financiamento e *Covenants* (1)

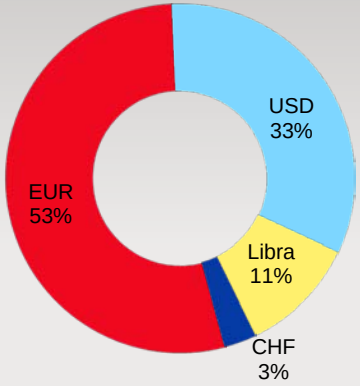
Sólida estrutura financeira

com leve redução na dívida líquida

Evolução da Dívida Líquida – 9M 2015



Dívida Líquida Pro-Forma por Moeda



DUFRY

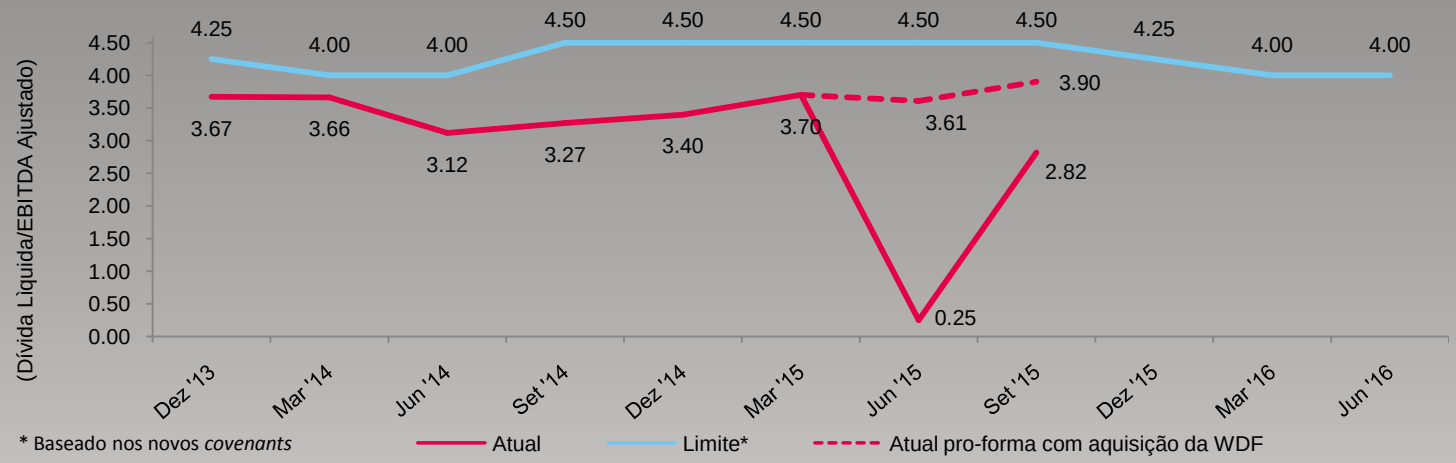
Financiamento e *Covenants* (2)

Índice de alavancagem significativamente abaixo do teto dos *covenants*

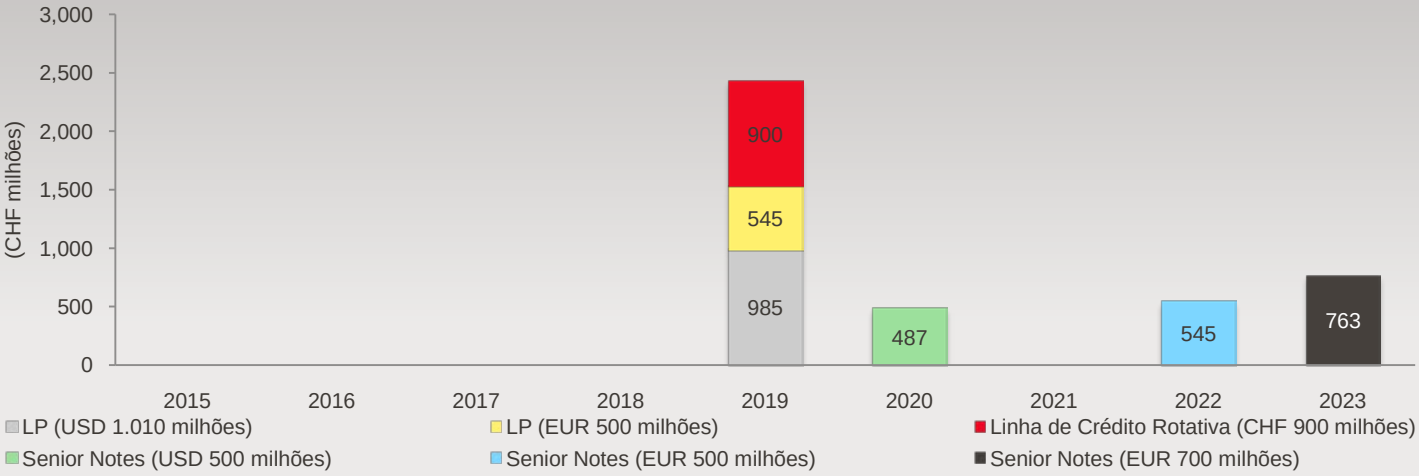
Covenants redefinidos devido à aquisição da WDF

Sem vencimento da dívida até 2019

Evolução de *Covenants*



Perfil de vencimento da dívida após aquisição da WDF



DUFRY

3 NOVA DUFRY SEGUINDO EM FRENTE

DUFRY

Estratégia de crescimento rentável será mantida

Foco em retorno
e geração de caixa

Manter a estratégia resiliente adaptando a estrutura do Grupo, melhorando o modelo operacional do negócio e criando uma nova identidade e uma cultura corporativa comum

Novo modelo de negócio para alinhar a organização após a integração

Nova identidade corporativa para criar uma cultura em comum e um novo ponto de partida para todos os empregados do grupo

- **Crescimento Rentável**
  - Continuar com a estratégia de crescimento rentável
- **Crescimento orgânico permenacerá como principal pilar**
  - Capturar o crescimento de passageiros
  - Desenvolver ainda mais o segmento *duty paid*
  - Explorar oportunidades em outros canais de viagem
- **Excelência no varejo de viagem**
  - Melhorar o modelo de negócio através da integração da Dufry, Nuance e WDF
  - Uso de tecnologia em todas as funções incluindo todos os níves de operação de varejo
- **Realizar aquisições no médio prazo**
  - Crescer em localidades estratégicas (Ásia)
  - Aquisições com alto potencial de sinergia em mercados existentes
- **Foco no retorno e na geração de caixa**
  - Desalavancar para atingir estrutura de capital

Nova Estrutura do Grupo
e Modelo Operacional do Negócio

Nova Dufry após a integração da Nuance e da World Duty Free

Aquisições transforamacio-nais mudaram a Dufry e o escopo do varejo de viagem

Aquisições transformacionais

	Somente Dufry 2013	Dufry + Nuance + WDF 9M 15	Cresc.
Receita (CHF mn)	3,7	7,8	112%
Países	47	63	34%
Área de vendas (m^2)	208.697	403.135	93%
Lojas	1.389	2.197	58%
Empregados (tempo integral)	16.423	30.101	83%
Participação de mercado	8,0%	24,0%	200%

Aquisições abrem novos cenários

- Desafio para integração
- Companhias adquiridas têm seu próprio modelo de negócio e cultura corporativa (missão, visão e valores)
- Assegurar uma companhia consolidada com um único pensamento.

Nova identidade e nova cultura corporativa para facilitar a mudança

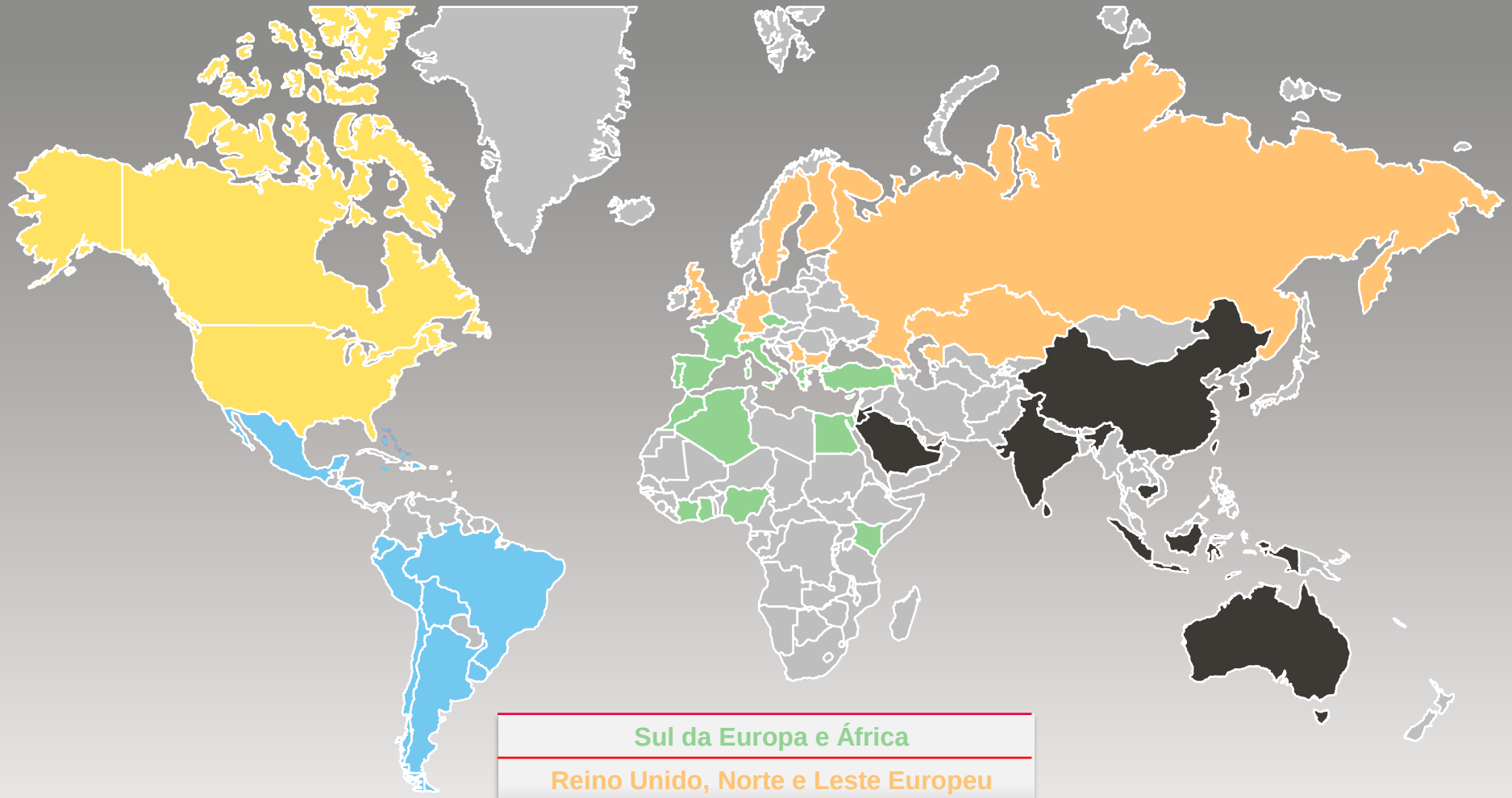
- Todas sob a marca do Grupo Dufry
- Todas as companhias com o mesmo DNA
- Alinhar as equipes novas e antigas com o mesmo objetivo

5 novas Divisões bem balanceadas

Sul da Europa e África	Reino Unido, Centro e Leste Europeu	Ásia, Oriente Médio e Austrália	América Latina	América do Norte

- 5 novas divisões geográficas gerenciando diretamente seus países
- Organização mais enxuta através da eliminação da antiga unidade de negócio
- Estar mais próximo dos mercados locais, clientes e parceiros comerciais
- Simplificação de processos através da redução do tempo de reação
- Ganhar velocidade e eficiência
- Todas as divisões lideradas por um “Diretor-Presidente da Divisão” que se reportará ao CEO do Grupo

Nova Organização do Grupo com cinco regiões balanceadas

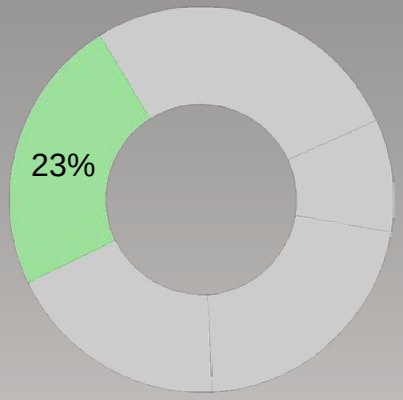


DUFRY

Divisão 1: Sul da Europa e África

- Forte consolidação da posição de liderança no Mediterrâneo
- Unindo negócios da Dufry, Nuance e WDF
- Sede em Madri

% das vendas* do Grupo



Principais Indicadores

- Receita* de CHF 1,8 bilhão
- Mais de 420 lojas
- Mais de 102.000m^2 de área de vendas
- Acima de 6.800 colaboradores

Países

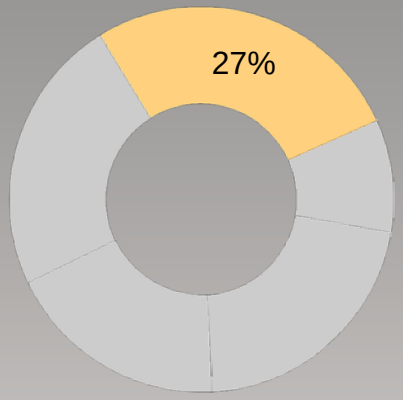
- Argélia
- Cabo Verde
- República Tcheca
- Egito
- França
- Gana
- Grécia
- Itália
- Costa do Marfim
- Quênia
- Marrocos
- Nigéria
- Malta
- Portugal
- Espanha
- Turquia

*Baseado na receita pro-forma do Grupo de 2014, exclui fechamento de operações, ajustados por efeitos correntes

Divisão 2: Reino Unido, Norte e Leste Europeu

- Portfólio atrativo de países com algumas localidades de destaque
- Mix de passageiros equilibrado entre mercados maduros e emergentes
- Sede em Londres

% das vendas* do Grupo



Principais Indicadores

- Receita* de CHF 2,0 bilhões
- Mais de 290 lojas
- Mais de 80.000m^2 de área de vendas
- Acima de 5.900 colaboradores

Países

- Armênia
- Bulgária
- Finlândia
- Alemanha
- Cazaquistão
- Rússia
- Sérvia
- Suécia
- Suíça
- Reino Unido

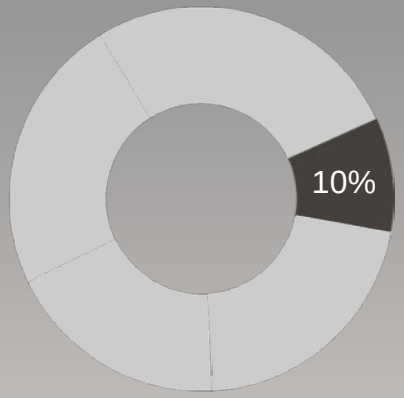
*Baseado na receita pro-forma do Grupo de 2014, exclui fechamento de operações, ajustados por efeitos correntes

DUFRY

Divisão 3: Ásia, Oriente Médio e Austrália

- Aumento da presença na região com prioridade de crescimento para o Grupo
- Massa crítica atingida
- Sede em Hong Kong

% das vendas* do Grupo



Principais Indicadores

- Receita* de CHF 0,7 bilhão
- Mais de 130 lojas
- Mais de 28.000m^2 de área de vendas
- Acima de 2.500 Colaboradores

Países

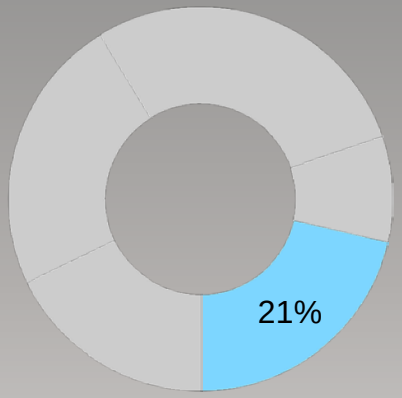
- Austrália
- Camboja
- China
- Hong Kong
- Índia
- Indonésia
- Jordania
- Kuwait
- Arábia Saudita
- Singapura
- Coréia do Sul
- Sri Lanka
- Emirados Árabes

*Baseado na receita pro-forma do Grupo de 2014, exclui fechamento de operações, ajustados por efeitos correntes

Divisão 4: América Latina

- Integração do Brasil e da Bolívia e de países da WDF Peru e Chile
- Possibilidade de geração de sinergias e eficiência a nível de divisão
- Sede em Miami

% das vendas* do Grupo



Principais Indicadores

- Receita* de CHF 1,6 bilhão
- Mais de 340 lojas
- Mais de 94.000m^2 de área de vendas
- Acima de 6.400 colaboradores

Países

- Antígua
- Argentina
- Aruba
- Barbados
- Bahamas
- Brasil
- Bolívia
- Chile
- Cruzeiros
- Curaçao
- República Dominicana
- Equador
- Granada
- Honduras
- Jamaica
- México
- Antilhas
- Nicarágua
- Peru
- Porto Rico
- St.Kitts e Nevis
- St.Lúcia
- St.Maarten
- Turks & Cacos
- Trinidade
- Uruguai

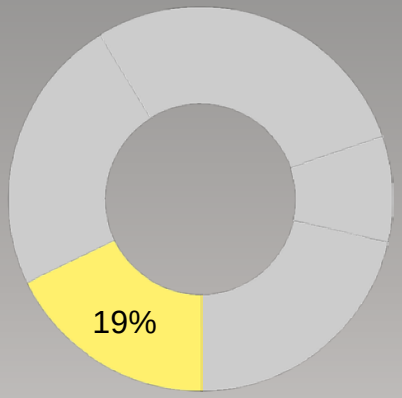
*Baseado na receita pro-forma do Grupo de 2014, exclui fechamento de operações, ajustados por efeitos correntes

DUFRY

Divisão 5: América do Norte

- Aumento da presença e maior diversificação dos conceitos de varejo
- Mercado com crescimento resiliente
- Sede em East Rutherford, (NJ)

% das vendas* do Grupo



Principais Indicadores

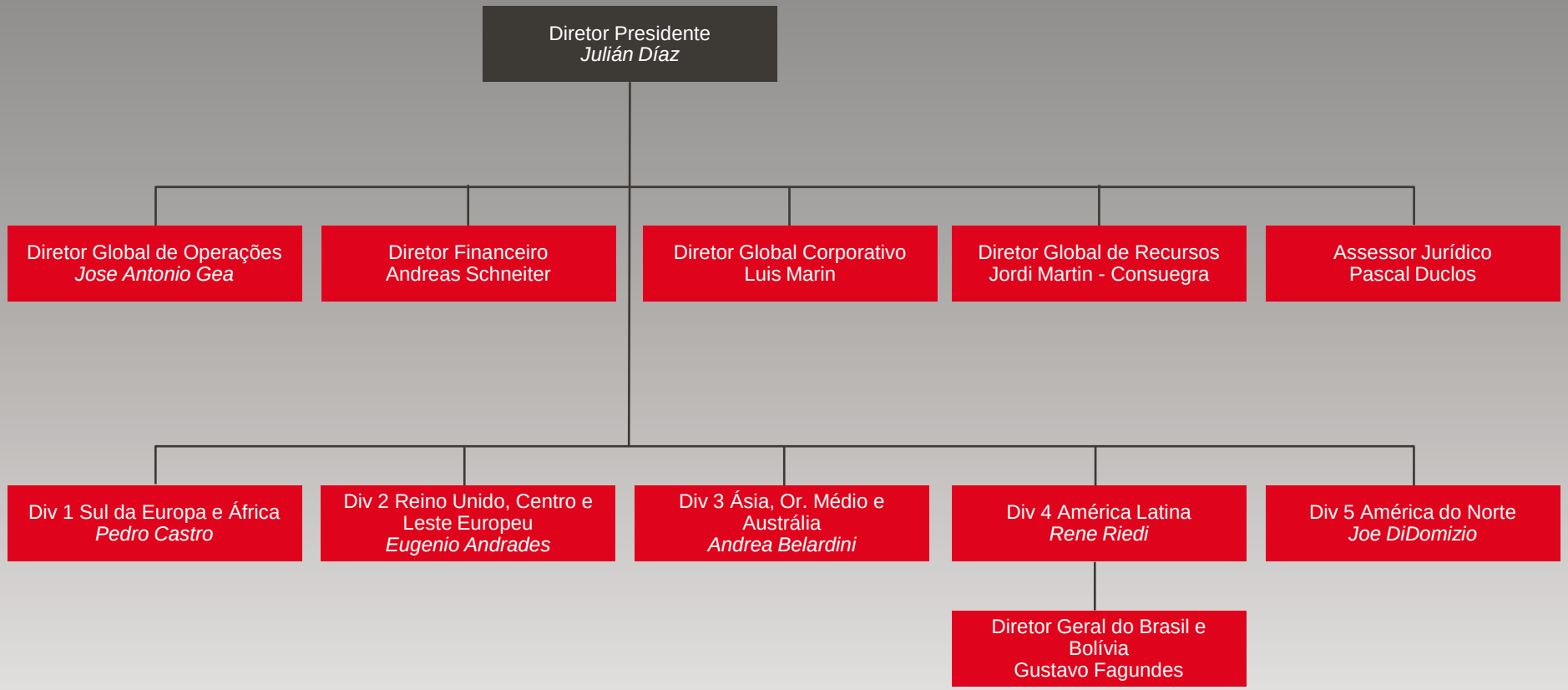
- Receita* de CHF 1,4 bilhão
- Mais de 1.000 lojas
- Mais de 97.000m^2 de área de vendas
- Acima de 8.400 Colaboradores

Países

- Canadá
- Estado Unidos

*Baseado na receita pro-forma do Grupo de 2014, exclui fechamento de operações, ajustados por efeitos correntes

Comitê Executivo do Grupo a partir de 1 de Janeiro de 2016



Modelo Operacional do Negócio baseado em três níveis

Funções Globais

- Compras Globais
- Cadeia de Suprimentos Global
- Atendimento ao Cliente a nível Global

Matriz do Grupo

- Matriz fortalecida para controlar e desenvolver um único modelo comercial com processos comum a todos e aplicações de TI
- A Matriz irá fornecer serviços globais selecionados para divisões e/ou países

Divisões

- As Divisões irão gerenciar e supervisionar a execução nos países
- Comitês para a criação de um alinhamento completo e participação das Divisões nas atividades comerciais e financeiras

Países

- Execução das operações a nível local
- Garantia do alinhamento das ações de acordo com o Modelo Operacional do negócio (BOM)

Benefícios e valor adicionado

- Modelo comercial único
- Alta padronização
- Efeito de escala a nível funcional
- Sinergias de longo prazo através das divisões
- Eliminando as unidades de negócio como um nível hierárquico

Uma nova identidade corporativa com valores em comum para estabelecer uma nova cultura corporativa

Criar uma companhia sólida, ultrapassando todas as barreiras, para acelerar e facilitar o processo de integração!

Criando uma nova Dufry com uma identidade única e valores em comum

Aquisições modificaram a Dufry e o escopo do varejo de viagem

Demonstrando uma transformação real tanto interna quanto externa

Fazendo da nossa consolidação uma realidade

- A Integração das antigas concorrentes Nuance e World Duty Free são desafiadoras devido aos seus próprios modelos de negócio e culturas corporativas
- Uma nova identidade e cultura corporativa em comum irão facilitar a mudança
- Assegurar a entrega de sinergias – CHF 175 + 20 milhões
- Consolidar Dufry, Nuance e World Duty Free em um único modelo de negócio
- Organizar e alinhar o portfólio de marcas

Novos valores de marca refletindo o DNA da Dufry e trazendo a companhia a realidade para todas as audiências

Foco

- Varejista líder na indústria
- Centrado nos clientes, focado em viajantes
- Otimização de sinergias

Global

- Única companhia operando diretamente em 63 países
- Varejo único para clientes e marcas
- Experiência no mercado local com conhecimento global

Solidez

- Baseada em valores sólidos herdados: estabilidade, solvência, qualidade, atenção ao detalhe

Entrega

- Cultura de entrega para clientes e parceiros comercias
- Desempenho financeiro sustentável através da excelência operacional

Um novo logo refletindo a herança e o negócio de varejo de viagem

Um novo lema comunicando nossa liderança e expressando a essência de nossa marca com o poder, dignidade e objetividade que traduzem a Dufry…

Bandeira da Suíça + “D” de Dufry…

Combinando dois elementos fundamentais para a Dufry…

O símbolo integrado…

… obtemos um ícone integrado …

O símbolo da Dufry…

Rotacionando o ícone em 90º, obtemos o símbolo da Dufry, com o formato de uma cesta de compras…

DUFRY

WorldClass.WorldWide.

WorldClass. WorldWide.

- Curto, impactante e memorável
- Os dois pilares fundamentais para a diferenciação da Dufry na indústria
- Sintetiza a ‘razão do porquê’ de sermos unicamente qualificados para entregar
- Uma carismática ‘razão de pertencer’ com orgulho para todos nós

Uma clara arquitetura da marca
que permite usar de forma flexível as marcas de varejo existentes e ao mesmo tempo fortalecer a principal marca corporativa da Dufry com um forte reconhecimento

A arquitetura da marca Dufry…

Principal marca corporativa

DUFRY

- Principal marca corporativa definindo a identidade e os valores da Companhia
- Detentor do modelo operacional do negócio

Conceitos de varejo

WORLD DUTY FREE · Hudson · NUANCE · DUFRY

HELLENIC DUTY FREE SHOPS · Duty Free Shop · REG STAER · DUTY FREE · COLOMBIAN EMERALDS INTERNATIONAL

- Marcas de varejo a serem utilizadas em projetos dependendo do reconhecimento local/ regional
- Manter a flexibilidade de oferecer aos clientes uma variedade de conceitos

4 CONCLUSÃO

Entregar as sinergias e ao mesmo tempo acelerarando a integração e buscando a rentabilidade

Implementar o novo modelo operacional do negócio alinhado com a nova estrutura do Grupo

Executar as integrações e entregar as sinergias planejadas

Impulsionar o crescimento orgânico através de diversas iniciativas

- Implementar a nova organização do Grupo em 1º de Janeiro de 2016
- Implementar o novo modelo operacional do negócio através de todos os conceitos de varejo
- Entregar as sinergias através das integrações da Nuance e da World Duty Free
- Impulsionar a nova marca, a identidade corporativa e os valores comuns para o alinhamento de todo o Grupo
- Acelerar o crescimento orgânico
  - Plano de marcas com os fornecedores
  - Continuar a implementação do plano de reforma de lojas
  - Completar as iniciativas operacionais a nível de loja (especialização de equipe, incentivos, propaganda visual)
  - Abrir e expandir novas lojas em localidades existentes

Obrigado

DUFRY