



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Análise dos canais de venda no segmento do  
varejo aeroportuário Duty Free e suas implicações**  
Um estudo de caso sobre a Dufry do Brasil

**Leandro de Mattos Moreira**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Centro de Ciências Sociais – CCS**  
**Departamento de Administração**  
Graduação em Administração de Empresas

**Rio de Janeiro, novembro de 2021.**



**Leandro de Mattos Moreira**

**Análise dos canais de venda no segmento do varejo aeroportuário  
Duty Free e suas implicações**

**Um estudo de caso sobre a Dufry do Brasil**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-RIO como requisito parcial para obtenção de título de graduação em Administração.

Orientadora: Vivian Steinhauser

Rio de Janeiro

Novembro de 2021.

## **Agradecimentos**

Nada disso poderia acontecer sem a grande contribuição de diversas pessoas que estiveram comigo durante esses 6 anos dentro desta incrível universidade. Primeiramente, agradeço eternamente aos meus pais que sempre me apoiaram e estiveram comigo em todas as mudanças nesse caminho. Sem eles, eu acredito que não conseguiria chegar até onde cheguei. Toda a minha gratidão e meu amor a eles.

Agradeço também aos meus melhores amigos que sempre estiveram comigo em todos os momentos. Do grupo do OEA, especialmente ao Alexandre Saraiva, Leonardo Lins, Henrique Ferreira, Renan Fernandes, André Rosster, Edison Guerra, Breno Florambel, aos meus amigos que conheci na Costa Rica, através do meu intercâmbio da AIESEC, a minha eterna alegria de ter vocês junto comigo nessa caminhada.

Além deles, agradeço especialmente ao Igor Machado, Debora Bendito, Debora Olivieri, Jessica Zagaglia, Cauê Batista, Sidney Faget, Beatriz Hees, Barbara Britto, Fernanda Zambrotti, Jeniffer Alves e todos que estiveram comigo contribuindo no meu crescimento pessoal e profissional dentro da Dufry. Cada um de vocês foram fundamentais para entender o segmento e o negócio, influenciando diretamente neste projeto de conclusão de curso.

Além deles, gostaria especialmente de agradecer aos meus amigos que conheci em relações internacionais e aos do curso de administração que ajudaram a fazer da faculdade um lugar mais fácil. Obrigado Taísa Melo, Danielle, Laura, Gabi Folha, Duda Ribeiro, Henrique Zillig, Hannah Carvalho e tantos outros que estiveram próximos de mim. Além deles, agradeço especialmente a Isabel Barbará, Lara Merenlender, Stephanie Dias, Conrado Alarcon e Kirsten Knudsen por virarem horas e horas conversando sobre a vida e, sempre acreditando que poderia chegar até este momento.

Por fim, agradeço a minha namorada Giovanna Goldrajch, que a todo momento esteve ao meu lado, com muita paciência e dando o apoio necessário para concluir esta etapa.

Minha gratidão a PUC-RIO e a minha orientadora Vivian Steinhauser que sempre confiou no meu trabalho, passando confiança e apoio nessa etapa tão difícil.

Vocês todos são peça chave na minha vida e cada um tem seu papel dentro dela, muito obrigado a todos os citados e aos não citados que fizeram parte direta ou indiretamente deste processo.

## Resumo

Moreira, Leandro. Análise dos canais de venda no segmento do varejo aeroportuário: Um estudo de caso sobre a Dufry do Brasil. Rio de Janeiro, 54 páginas. Trabalho de conclusão de curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O varejo aeroportuário brasileiro foi imensamente prejudicado por diversas crises, seja econômica ou sanitária como a COVID-19. Este setor é monopolizado há décadas pela Dufry do Brasil (Ex-Brasif) e tem grandes dificuldades de entrada de novos concorrentes devido a diversas barreiras de entrada como contratos de concessão muito longos com um grande lobby existente.

O estudo a seguir busca explorar as lojas internacionais da Dufry no aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro. As lojas passaram por grandes reformulações desde o ano de 2016, implementando o modelo *walkthrough*, onde os passageiros atravessam, compulsoriamente pelas lojas para alcançar seja os portões de embarque ou a saída da área restrita no desembarque. Um dos principais pontos a ser explorado é o fato de que a empresa não desenvolveu ao longo do tempo novos canais de venda e estagnou seu modelo de negócio nos últimos anos.

Por meio das entrevistas feitas com clientes e funcionários da empresa, procura-se a compreensão de como são realizados esses novos hábitos de consumo e a importância das empresas se adaptarem rapidamente frente a uma perda de mais de 90% dos passageiros durante o período da pandemia sanitária em 2020 e 2021.

O foco principal do estudo é buscar soluções além da gôndola, explorando a marca e seu posicionamento. Além disso, o estudo tem como objetivo explorar a viabilidade de uma expansão direta para o canal do e-commerce e suas eventuais barreiras do próprio modelo de negócio. Além disso, vê-se como necessário, revisitar a cultura da empresa e pontuar melhorias para que haja a melhor qualidade de atendimento trazendo um retorno mais rápido das receitas perdidas no período de quarentena e bloqueios de passageiros internacionais.

**Palavras-chave:** Varejo aeroportuário, Dufry, consumidor, Público-alvo, Vendas, Marketing, Duty Free, comportamento do consumidor

## **Resumo**

Moreira, Leandro. Analysis of sales channels in the airport retail segment: A case study on Dufry do Brasil. Rio de Janeiro, 54 pages. Course completion work - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

Brazilian airport retail has been greatly affected by several crises, whether economic or sanitary, such as COVID-19. This sector has been monopolized for decades by Dufry do Brasil (Ex-Brasif) and has great difficulties in entering new competitors due to several barriers of entry as very long concession contracts with a large existing lobby.

The following study seeks to explore Dufry's international stores at Galeão airport in Rio de Janeiro. The stores have undergone major overhauls since 2016, implementing the walkthrough model, where passengers cross, compulsorily through the stores to reach either the boarding gates or the exit of the restricted area on arrival. One of the main points to be explored is the fact that the company has not developed over time new sales channels and has stagnated its business model in recent years.

Through interviews with customers and employees of the company, we seek to understand how these new consumption habits are carried out and the importance of companies adapting quickly to a loss of more than 90% of passengers during the period of the health pandemic in 2020 and 2021.

The main focus of the study is to seek solutions beyond the shelf, exploring the brand and its positioning. In addition, the study aims to explore the feasibility of a direct expansion to the e-commerce channel and its possible barriers to the business model itself. In addition, it is seen as necessary, revisit the company's culture and score improvements so that there is the best quality of service bringing a faster return of revenues lost in the quarantine period and international passenger blockades.

**Keywords:** Airport Retail, Dufry, Consumer, Public Target, Sales, Marketing, Duty Free, Consumer Behavior

## Sumário

<b>1.</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>9</b>
1.1.	Objetivo Final.....	9
1.2.	Objetivos Intermediários .....	9
1.3.	Relevância do estudo.....	10
1.4.	Organização do estudo .....	10
<b>2.</b>	<b>Contextualização .....</b>	<b>10</b>
2.1.	O setor de varejo aeroportuário no Brasil .....	10
<b>3.</b>	<b>Diagnóstico da situação problema .....</b>	<b>13</b>
3.1.	Histórico da empresa.....	13
3.2.	Desempenho econômico e indicadores .....	16
3.2.1.	Passageiros .....	16
3.3.	Análise ambiental .....	18
3.3.1.	Praça.....	18
3.3.1.1.	Embarque Internacional .....	19
3.3.1.2.	Desembarque Internacional.....	20
3.3.2.	Preço.....	21
3.3.3.	Produto .....	21
3.3.4.	Promoção.....	23
3.3.4.1.	Instagram.....	23
3.3.4.2.	Facebook .....	24
3.3.5.	Pessoas .....	25
3.3.5.1.	Funcionários .....	25
3.3.5.2.	Cultura.....	26
3.3.6.	Percepção .....	27
3.3.6.1.	Consumidor .....	27
3.3.7.	Processos .....	30
3.3.7.1.	Compra e importação de produtos.....	31
3.3.7.2.	Mudança de preços dos produtos .....	31
3.3.7.3.	Garantia de devolução ou troca .....	31
3.3.7.4.	Processo de compra do cliente .....	32
<b>4.</b>	<b>Pesquisa de Campo.....</b>	<b>33</b>
4.1.	Entrevista com o comprador dos departamentos de perfumaria e bebidas.....	33
4.2.	Entrevista com viajante 1 .....	37
4.3.	Entrevista com viajante 2 .....	39
4.4.	Análise de Resultados .....	40
<b>5.</b>	<b>Propostas de Melhoria .....</b>	<b>41</b>

5.1.	Curto Prazo.....	42
5.1.1.	Praça.....	42
5.1.1.1.	Lojas Autônomas nas lojas de modelo Last Minute.....	42
5.1.1.2.	Máquinas de autoatendimento para compras no embarque.....	42
5.1.2.	Pessoas .....	43
5.1.2.1.	Treinamento para funcionários.....	43
5.1.2.2.	Implementação de pesquisa de satisfação dos serviços.....	44
5.1.3.	Promoção.....	45
5.1.3.1.	Campanhas de visibilidade de marca em pontos estratégicos .....	45
5.1.3.2.	Redes Sociais.....	46
5.1.4.	Preço.....	47
5.1.4.1.	Pesquisa de preços automatizada via Data Scraping.....	47
5.2.	Médio e Longo Prazo .....	47
5.2.1.	Processos .....	47
5.2.1.1.	Implementação de etiquetas eletrônicas de preços .....	47
5.2.2.	Praça.....	48
5.2.2.1.	Investimentos no website de reserva de produtos .....	48
6.	<b>Conclusão .....</b>	<b>49</b>
	<b>Referência Bibliográfica .....</b>	<b>51</b>
	<b>Anexo 1- Questionário anexo referente a entrevista realizada ao funcionário da Dufry ...</b>	<b>54</b>
	<b>Anexo 2 – Questionário anexo referente a entrevista realizada aos viajantes do período da pandemia.....</b>	<b>54</b>

## Lista de Figuras

Figura 1 – Crescimento de passageiros internacionais e domésticos com comparação entre companhias brasileiras x estrangeiras .....	12
Figura 2 - Evolução da quantidade de passageiros transportados pagos em voos internacionais de e para o Brasil (real x estimado) .....	13
Figura 3 – Números gerais da Dufry entre 2003 e 2009 .....	14
Figura 4 – Crescimento da Receita líquida após a aquisição da Brasif (2005 a 2009) .....	15
Figura 5 – Resultado operacional da Dufry entre 2017 e 2020.....	16
Figura 6 – Comparativo de passageiros totais e que viajaram internacionalmente no aeroporto do Galeão a partir do ano de 2015.....	17
Figura 7 – Comparativo do total de voos realizados e voos internacionais no aeroporto do Galeão a partir do ano de 2015.....	17
Figura 8 – Entrada da loja Megastore no desembarque internacional.....	18
Figura 9 – Megaloja <i>walkthrough</i> localizada no embarque internacional ...	19
Erro! Indicador não definido.	
Figura 10 – Mapa da megaloja <i>walkthrough</i> localizada no embarque internacional .....	19
Figura 11 – Loja Last Minute localizada no embarque internacional .....	20
Figura 12 – Mapa da megaloja <i>walkthrough</i> localizada no embarque internacional .....	20
Figura 13 – Relação de marcas que são geridas globalmente pela empresa .....	22
Figura 14 – Share de vendas dos principais departamentos em nível global a partir de 2015 ....	23
Figura 15 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Instagram.....	23
Figura 16 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Facebook .....	25
Figura 17 – Gráfico comparativo referente aos funcionários da Dufry na América Latina a partir do ano de 2020 .....	26
Figura 18 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Glassdoor.....	27
Figura 19 – Espaço Lapa localizado dentro da Megastore <i>walkthrough</i> de embarque internacional do aeroporto do Galeão .....	28
Figura 20 – Entrada da Megastore <i>walkthrough</i> do desembarque internacional do aeroporto do Galeão .....	29
Figura 21 – Sacola do Duty Free simbolizando status .....	29
Figura 22 – Divulgação do serviço de reservas no site da empresa .....	30
Figura 23 – Divulgação do programa Red by Dufry no website da empresa.....	30
Figura 24 – Ilustração das máquinas de autoatendimento no embarque internacional .....	43
Figura 25 – Ilustração da divulgação da pesquisa em loja .....	44
Figura 26 – Ilustração da divulgação da campanha de visibilidade na entrada do aeroporto .....	45
Figura 27 – Ilustração da divulgação da campanha de visibilidade em um ponto estratégico na Zona Sul do Rio de Janeiro .....	46
Figura 28 – Ilustração das etiquetas eletrônicas sugeridas.....	48
Figura 29 – Página inicial do Website da Dufry Duty Free .....	49



## **1. Introdução**

O mercado do varejo aeroportuário no Brasil surge em 1978 com a proposta do desenvolvimento do segmento de varejo Duty Free (Compras sem impostos na chegada de voos internacionais). A Brasif, empresa que idealizou o projeto dentro dos aeroportos (BRASIF, 2021), conseguiu rapidamente se consolidar nos principais aeroportos do país e, no ano de 2006 vendeu a empresa para a Dufry Group, (AGÊNCIA ESTADO, 2007) se tornando a maior empresa de varejo aeroportuário do Brasil.

O principal diferencial do modelo de negócio das lojas aeroportuárias surge a partir do seu preço com isenções fiscais e parcerias qualificadas que disponibilizam na cesta destes varejistas produtos exclusivos que não estão disponíveis no mercado local. Com as inovações tecnológicas ao longo do tempo e a entrada de novos players no Brasil, a disputa por *market share* neste setor se tornou cada vez mais acirrada e, apesar disso, o varejo aeroportuário não acompanhou com as outras empresas do segmento as inovações e a eventual diversificação de canais de venda para consolidação de *market share*.

Com isso, o mercado varejista aeroportuário, apesar do crescimento de receita e expansão de lojas nos últimos anos devido às novas concessões aeroportuárias de uso de espaço de venda, sofre abruptamente com a restrição de viagens e o medo por parte do consumidor de viajar devido a pandemia global de SARS-COV-2 iniciada no fim do ano de 2019 (FRANK, 2020). A partir disso, foi necessário que o mercado se reinventasse a medida de que ele perdeu seus maiores ativos: os voos e seus passageiros.

A partir deste problema, surgiram muitas dúvidas em como dar o pontapé inicial na virada de chave deste segmento. Com grandes dificuldades na retomada dos voos e dos passageiros, é necessário explorar novas oportunidades e vantagens para que o setor resista e passe por um momento tão difícil para o segmento.

### **1.1. Objetivo Final**

O objetivo final deste trabalho consiste em identificar as oportunidades do mercado do varejo aeroportuário, em outros canais de venda, visto que hoje, há uma exclusividade por parte das empresas pelo meio físico. A partir desta análise, será possível verificar alternativas e a viabilidade para a empresa analisada, melhorando a experiência do consumidor e as vendas.

### **1.2. Objetivos Intermediários**

Delimitado o objetivo principal, verificaremos os seguintes objetivos secundários:

1. Verificar a possibilidade de existência de eventuais barreiras legais para o impedimento do negócio no e-commerce e projetos de alteração de lei referente às lojas francas;

2. Buscar benchmarks de inovações de Retail Design e de experiência do consumidor nas lojas físicas de grandes varejistas e o que está acontecendo sobre este assunto no mundo;
3. Sinalizar pontos de melhoria para a empresa de acordo com as entrevistas realizadas.

### **1.3. Relevância do estudo**

O estudo, apesar de ter um foco específico, tende a mostrar como reinventar a forma de vender em um nicho com canal de vendas único. É urgente a necessidade de estudos, como este, para o segmento varejista aeroportuário visto que nada fora feito mundo a fora para que estas empresas se posicionassem da melhor forma possível com o advento da internet, aproveitando-se exclusivamente da forma orgânica de venda por impulso, perdendo *market share* para os concorrentes varejistas internacionais.

### **1.4. Organização do estudo**

O primeiro capítulo do estudo consistirá no desenvolvimento dos objetivos da pesquisa. Além disso, é explicitada a relevância do tema de estudo para o setor varejista e para todo o setor do varejo aeroportuário.

No segundo capítulo será explicitado o contexto do varejo aeroportuário no Brasil, mostrando como se desenvolveu ao longo dos anos esse segmento e, contextualizando a maior empresa no mercado, a Dufry, no qual será, em seguida, diagnosticada através da ferramenta dos 7Ps, diagnosticando as operações do aeroporto do Galeão.

No terceiro capítulo, será apresentado a metodologia de pesquisa de campo com a forma de escolha da amostra entrevistada com foco com pessoas que trabalham e trabalhavam no segmento. Além disso, serão transcritas as entrevistas e, a partir disso, será possível analisar o possível impacto da inserção dos negócios entre outros canais de vendas e as eventuais dificuldades para sua aplicação.

No quarto capítulo, será apresentado a análise de resultados, mostrando o real impacto do estudo no segmento e no setor verificando as dores dos funcionários e dos clientes para obter um incremento de vendas em expectativa que o segmento poderia ter.

No quinto capítulo, será sugerida uma proposta de melhoria frente as lojas e a qualidade do atendimento, focando na qualidade do cliente e na expansão da empresa no âmbito do e-commerce e nas lojas físicas.

## **2. Contextualização**

### **2.1. O setor de varejo aeroportuário no Brasil**

O conceito de varejo aeroportuário no Brasil surge, legalmente, em 1966, quando implementa-se o Decreto-Lei nº37, no qual qualifica o entreposto aduaneiro. O entreposto aduaneiro, segundo a lei, no Cap 4, art. 79, é um regime fiscal que “permite o depósito de mercadorias em local determinado, com suspensão do pagamento dos tributos e sob controle aduaneiro”. (BRASIL, 1966) A partir disso, no artigo 81 do mesmo capítulo, estabeleceu-se que seria permitido o funcionamento de lojas para venda de mercadorias a passageiros viajando para o exterior ou em trânsito.

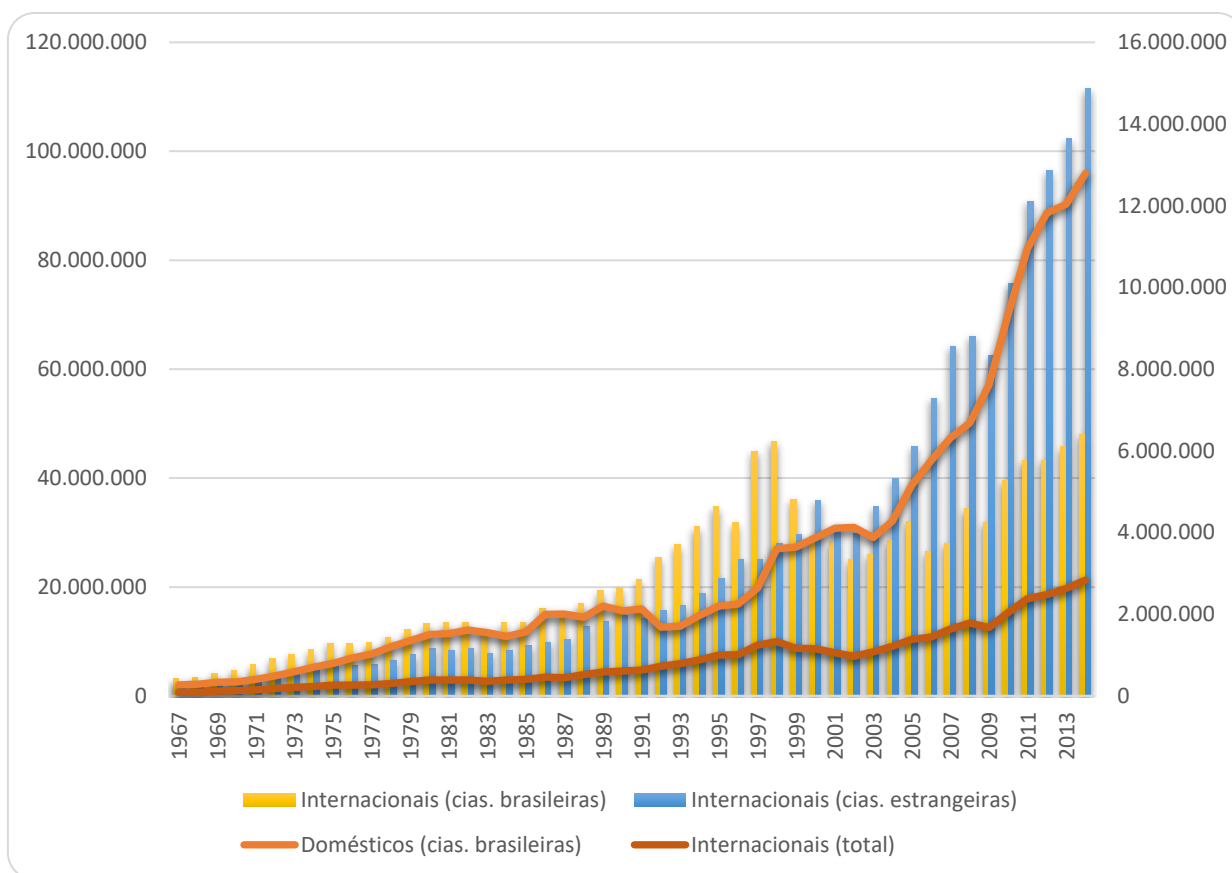
Em 1976, com o decreto-lei nº 1455, revoga-se o conceito de entreposto aduaneiro citado anteriormente, e cria-se as lojas francas junto ao conceito da taxaço de produtos comprados no exterior. A taxaço de produtos comprados fora do país limita o poder de compra do consumidor e favorece esse modelo de negócio pelo simples fato de que o consumidor está isento de impostos nestas lojas. Em 1976, a limitação de compras fora do país era de US\$100,00 (cem dólares), segundo decreto-lei nº1455 (1976).

No ano de 1985, com o decreto nº 91030, é assegurada às lojas francas como recintos alfandegários, isentando o regime de tributação de produtos na entrada e na saída dos aeroportos em áreas restritas, limitando aos passageiros de embarque e desembarque internacionais.

Ao longo da década de 1990, o setor sofreu fortemente com a depreciação do câmbio, fazendo com que o modelo de negócios perdesse sua força principal: o tráfego de passageiros aeroportuários. A década de 90 foi, além de um grande período de instabilidade econômica nacional, uma década perdida para o setor, que sofreu fortemente com a perda de receitas.

Dentro do contexto aeroportuário, é importante ressaltar que havia uma grande companhia aérea nacional que realizava diversos voos internacionais. A Varig começou a sofrer com a crise na década de 90 devido a recessão causada pela guerra do Golfo (FOLHA DE S. PAULO, 2006, Mercados, p. 1) e foi diminuindo suas rotas ao ponto de haver uma grande inversão do fluxo de passageiros internacionais para as companhias aéreas estrangeiras a partir do ano 2000, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas Aéreas (2021). A empresa veio a ser comprada pela Gol Linhas Aéreas Inteligentes em 2007 (GAZZONI; TREVIZAN; OTTONI, 2017). Este fato impactou diretamente nos fluxos de passageiros dos aeroportos à época.

Figura 1 – Crescimento de passageiros internacionais e domésticos com comparação entre companhias brasileiras x estrangeiras



Fonte: Própria através de dados obtidos no website da Associação Brasileira das Empresas Aéreas

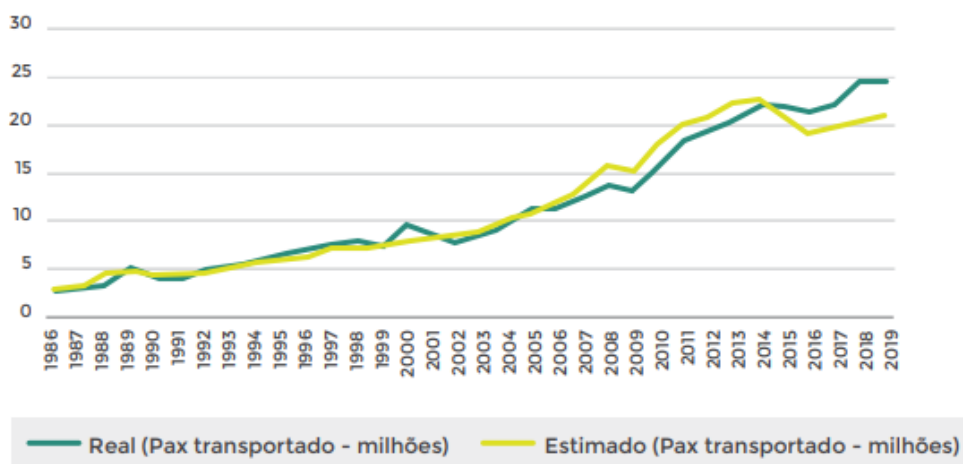
O próximo movimento relevante ao varejo aeroportuário surge com a criação do Mercosul e a criação da união aduaneira presente nesta parceria entre países. Em dezembro de 2002, estabeleceu-se as lojas no embarque e desembarque, diferentemente do passado, quando as lojas eram somente para embarque para fora do país. A partir do decreto N°4543, estabeleceu-se o regime de concessão destes espaços a empresas privadas que estariam responsáveis pela venda e pelo depósito das mercadorias.

Com o avanço dos anos e com as novas normativas, o fluxo de passageiros internacionais cresceu a partir de 2003, como mostrado na figura 1, mostrando uma grande oportunidade de expansão do negócio a partir do aumento da demanda ao longo dos anos. É necessário salientar que ao longo da primeira década dos anos 2000, todos os aeroportos brasileiros eram propriedades do estado brasileiro administrados pela Infraero e todas as lojas no ambiente aeroportuário eram de concessão pública, limitando a poucas empresas devido à alta burocracia presente nesses processos (TEIXEIRA, 2011).

Alinhado ao projeto de concessões, os eventos esportivos da década de 2010 – olimpíadas e copa do mundo – proporcionaram um boom neste setor, visto que houve um grande aumento de turistas no país, necessitando de mais investimentos em modernização das lojas e diversificação de portfólio.

Atualmente, no setor, temos dois grandes varejistas: a Dufry e a Duty Free Américas, porém, a Dufry Group detém as concessões dos maiores aeroportos brasileiros.

Figura 2 - Evolução da quantidade de passageiros transportados pagos em voos internacionais de e para o brasil (real x estimado)



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS (2020, p. 30)

### 3. Diagnóstico da situação problema

#### 3.1. Histórico da empresa

A partir de 1978, o Brasil tem sua primeira loja Duty Free criada oficialmente e administrada pela Brasif S.A. Exportação e Importação. Localizada no Rio de Janeiro, firmou-se parceria com a empresa Allders, importante empresa na época no varejo de entrepostos aduaneiros na época. A oportunidade do negócio surge pela dificuldade de compra de produtos importados no país tornando, estas lojas, os principais locais de compra de importados no Brasil.

A empresa ao longo da década de 80 teve sua expansão concentrada no Sudeste, com lojas no Rio de Janeiro (aeroporto do Galeão) e em São Paulo (aeroporto de Congonhas). Em 1984 (FERNANDES; ROLLI, 2004), a Brasif conseguiu uma extensão de contrato de concessão devido ao fato da necessidade de transferência da loja do aeroporto de Congonhas, onde eram realizados os voos internacionais para o aeroporto de Guarulhos, devido ao crescimento do setor e da dificuldade operacional do antigo aeroporto. Nesta extensão de contrato, a Brasif conseguiu uma extensão de mais 15 anos até o ano de 1999.

Com isso, no fim dos anos 90, a Brasif, maior player do setor, quase foi vendida para a DFS Group, após perdas em equivalente a um terço de suas receitas anuais. Além disso, pelo

momento econômico apresentado, a empresa conseguiu renovar novamente seu contrato de concessão dos aeroportos, tendo sua data limite de 2014 (FERNANDES; ROLLI, 2004).

No ano de 2006, uma das maiores participantes do varejo aeroportuário mundial, a Dufry Group, compra a operação das lojas de varejo aeroportuário da Brasif, pelo valor de US\$250 milhões de dólares, sendo este, um dos principais divisores do setor no Brasil, (AGÊNCIA ESTADO, 2007). Esta virada de chave acontece devido ao fato de que a empresa compradora está no mercado desde 1949 e tem grande *market share* no mercado.

Figura 3 – Números gerais da Dufry entre 2003 e 2009

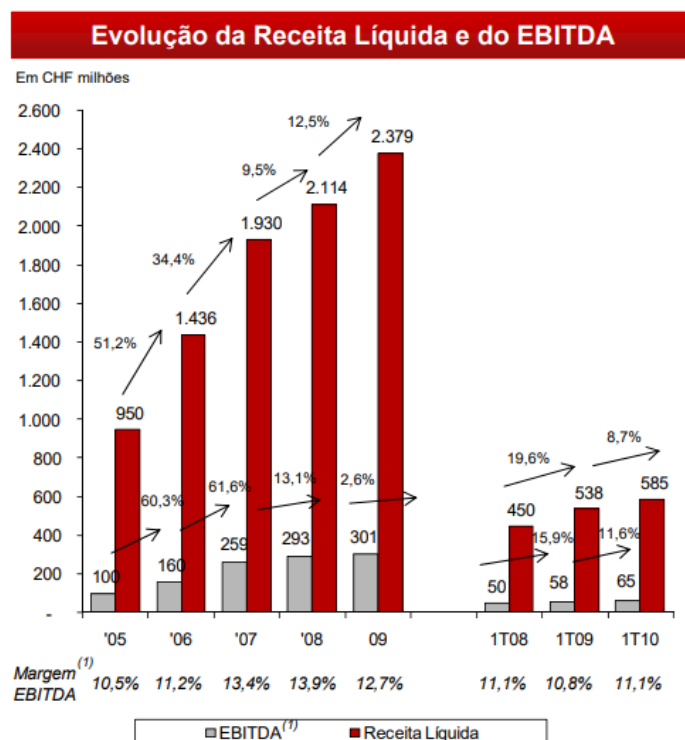
<b>Evolução da Dufry 2003–2009</b>				
	<b>2003</b>	<b>2009</b>	<b>Crescimento</b>	<b>CAGR %</b>
<b>Países</b>	25 →	40	60%	8%
<b>Aeroportos</b>	47 →	145	209%	21%
<b>Lojas</b>	227 →	1.097	383%	30%
<b>Área de varejo (m²)</b>	36.750 →	146.000	297%	26%
<b>Receita Líq. (CHF m)</b>	686 →	2.379	247%	23%
<b>EBITDA <sup>(1)</sup> (CHF m)</b>	49 →	301	514%	35%

Nota:  
 (1) EBITDA antes de outros resultados operacionais  
 (2) CAGR 2003-2009

Fonte: Dufry (2010)

Expansões nas lojas foram realizadas, a partir de 2006, e, com o aumento da alíquota de limitação de compras, o ticket médio das compras aumentou, permitindo uma maior expansão portfólio.

Figura 4 – Crescimento da Receita líquida após a aquisição da Brasif (2005 a 2009)



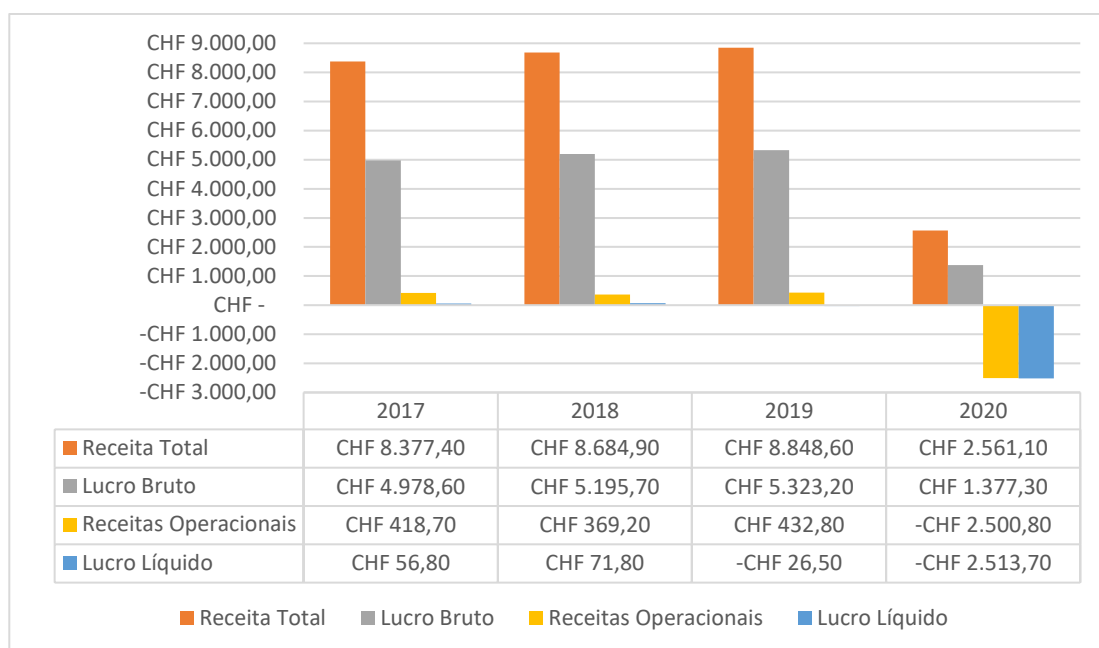
Fonte: Dufry (2010)

Em 2010, após mais uma renovação “automática” do contrato de concessão do aeroporto do Rio de Janeiro no passado, o Ministério Público reavaliou alguns desses contratos e abriram um processo pedindo a nulidade e o fechamento das lojas em 90 dias. Este caso foi solucionado com ganho de causa da Dufry em 2011.

No ano de 2014, a Dufry repassa ao varejo aeroportuário nacional, o mesmo conceito de lojas nos embarques nacionais, proporcionando uma experiência diferenciada no momento de compra nos voos nacionais. O conceito de lojas Duty Paid, em analogia ao Duty free, abriu mais uma oportunidade para a expansão do negócio, alinhado com o projeto de concessões aeroportuárias por parte do governo federal, a partir de 2012, podendo investir em lojas mais modernas e maiores, nas expansões dos principais aeroportos nacionais: Guarulhos e Galeão.

Com o contexto da pandemia, a empresa globalmente foi prejudicada pela ausência de passageiros mundialmente e pelo fechamento de fronteiras mundo afora. De 2019 para 2020, houve uma queda de 74,13% em relação ao lucro bruto da empresa. A empresa reporta seus resultados em francos suíços (CHF). Além disso, empresa necessitou que os grandes bancos adiassem as cobranças de pagamentos da empresa.

Figura 5 – Resultado operacional da Dufry entre 2017 e 2020 (em milhares de francos suíços)



Fonte: Própria

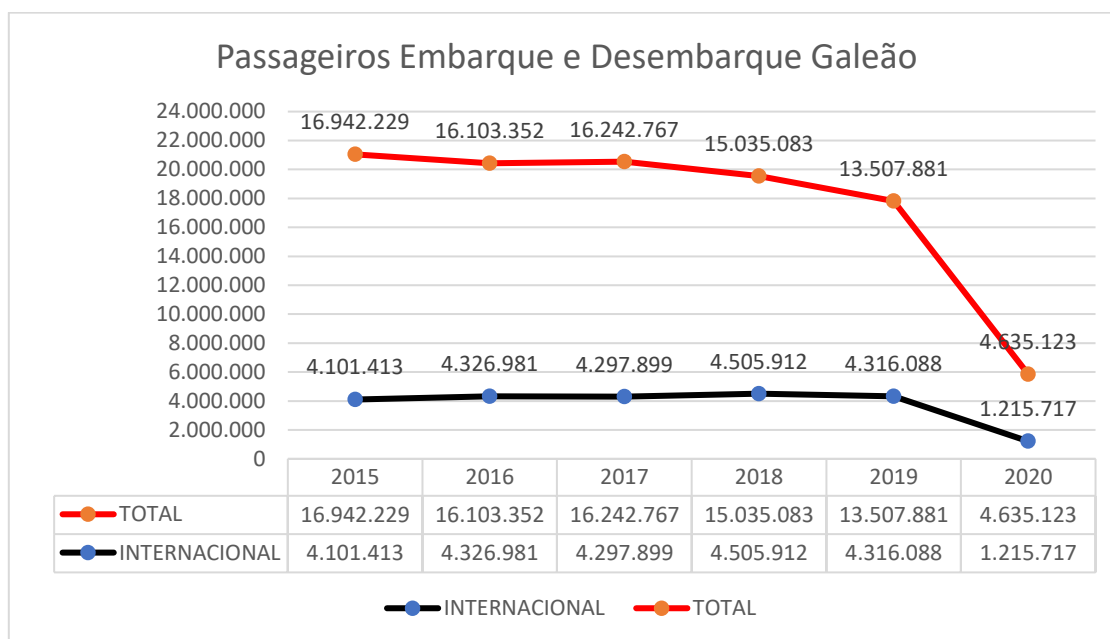
## 3.2. Desempenho econômico e indicadores

### 3.2.1. Passageiros

Ao longo dos últimos anos, verificamos um crescimento de passageiros até o ano de 2018, no seu ápice com 4.505.912 passageiros anuais. Este crescimento aconteceu devido ao fato da retomada do crescimento econômico e, segundo a ABEAR (Associação Brasileira de Companhias Aéreas), houve uma melhoria da produtividade dos assentos disponíveis por passageiro.



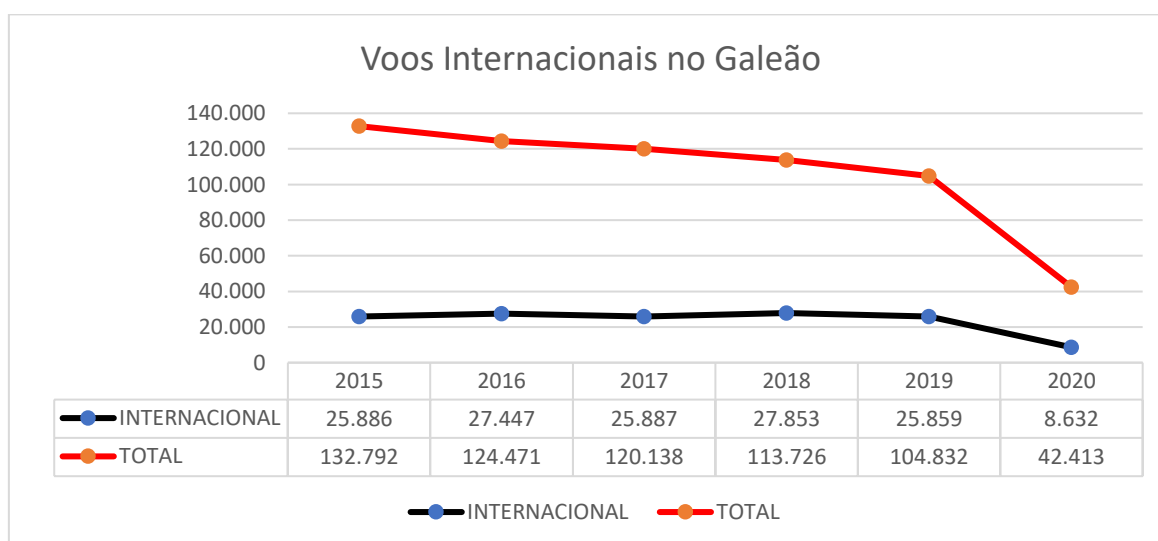
Figura 6 – Comparativo de passageiros totais e que viajaram internacionalmente no aeroporto do Galeão a partir do ano de 2015.



Fonte: Própria

Além dos passageiros, o aeroporto do Galeão teve grandes dificuldades em expansão de sua malha aérea internacional devido ao fato de que os voos estão migrando para Viracopos e Campinas pelo baixo custo de operação e pela insegurança na cidade do Rio de Janeiro.

Figura 7 – Comparativo do total de voos realizados e voos internacionais no aeroporto do Galeão a partir do ano de 2015.



Fonte: Própria

### 3.3. Análise ambiental

Para a análise ambiental da empresa, será utilizado o conceito dos 7P's definido por E. Jerome McCarthy, no qual define uma análise nos principais pilares da companhia contribuindo para as orientações e críticas ao final do projeto. O conceito utilizado para análise se deve pelo fato de o negócio ser um serviço. Os 7P's a serem analisados são: praça, preço, produto, promoção, pessoas e percepção.

Para esta análise, foi utilizada como foco as lojas de embarque e desembarque do Duty Free no aeroporto do Galeão, Rio de Janeiro. Estas lojas compõem a segunda maior operação da companhia no Brasil.

#### 3.3.1. Praça

As lojas da Dufry no Brasil se encontram nos principais aeroportos Brasileiros, localizadas nas áreas de embarque e desembarque. As lojas são setorizadas em Airside - na qual estão em áreas restritas na parte do embarque – e Landside, na qual podem estar nas áreas restritas de desembarque, posteriormente aos espaços da Receita Federal.

Figura 8 – Entrada da loja Megastore no desembarque internacional



Fonte: Dufry (2021)

É importante salientar que as mudanças aparentes nas lojas no aeroporto do Rio de Janeiro ocorreram devido ao grande projeto de expansão e concessão no ano de 2014, com a vencedor o consórcio RIOgaleão, formado pela Changi, de Cingapura, além de Odebrecht e Infraero. A Dufry, antes de 2016, ano do fim das obras de expansão, possuía 4 mil metros quadrados de espaço de vendas (Europa Press, 2021). Com o fim das obras e inauguração da expansão do terminal 2 do aeroporto, a empresa dobrou seu espaço de vendas, melhorando a experiência do consumidor.

Figura 9 – Megaloja *walkthrough* localizada no embarque internacional



Fonte: Dufry (2021)

### 3.3.1.1. Embarque Internacional

A Dufry Duty Free, no Rio de Janeiro, tem 3 conceitos de loja na área de embarque internacional: As megastores *walkthrough*, na qual você necessita, compulsoriamente, passar por elas para chegar à área de embarque; as lojas boutiques, na qual algumas marcas ou categorias de luxo estão localizadas e as lojas convencionais, nas quais há uma grande variedade de departamentos nas empresas.

Figura 10 – Mapa da megaloja *walkthrough* localizada no embarque internacional



Fonte: Dufry (2021)

As lojas convencionais se diferenciam em duas: As *Last Minute Stores*, onde possuem categorias de produtos de última hora para captar os clientes que vão realizar compras próximo do portão de embarque e as lojas que se localizam mais distantes dos portões, mais tradicionais que concentram portfólio mais completo.

Figura 11 – Loja Last Minute localizada no embarque internacional



Fonte: Rio Galeão (2020)

### 3.3.1.2. Desembarque Internacional

No desembarque do aeroporto do Galeão, a Dufry tem como sua principal loja a Megastores *walkthrough* de desembarque. Atualmente, os passageiros desembarcando têm como limite de compras na loja de US\$ 1.000,00 dólares.

Figura 12 – Mapa da megaloja *walkthrough* localizada no embarque internacional



Fonte: Dufry (2021)

### 3.3.2. Preço

As lojas Duty free nos aeroportos tem por sua filosofia, a política de preços garantindo o menor preço possível. Segundo a empresa, caso o cliente encontre um preço mais barato do produto em algum Duty free no mundo, ou no mercado brasileiro local, a Dufry reembolsará a diferença. Esta política, apesar de vantajosa ao consumidor, não é muito divulgada aos clientes pelo fato de os preços dos produtos estarem diretamente ligados a variação cambial do momento. Em momentos de crise econômica, se torna quase inviável o pareamento de preços de todos os produtos. A empresa, para mitigar este problema, busca parear seus preços ao mercado local em categorias de produto chaves. A empresa busca, principalmente nas categorias de bebidas e perfumaria, equiparar seus preços aos principais vendedores locais através de pesquisas de preço.

Além disso, a empresa tem grandes políticas de promoções e descontos que são compartilhados de forma global. A companhia usa políticas de redução de preço através de rebates em parceria com seus fornecedores.

As lojas Duty Free aceitam pagamento em espécie em diferentes moedas, com a cotação do dia, e pagamento por cartão de crédito. O parcelamento das compras pode ser feito em até 12 vezes sem juros pela bandeira VISA em compras além de 500 dólares. Em outras bandeiras de pagamento, o parcelamento é limitado a 8 vezes em compras além de 500 dólares.

### 3.3.3. Produto



O conceito das lojas da Dufry, como um todo, busca ter como parceiros as grandes marcas de luxo pela finalidade de ser uma grande vitrine para as marcas mundiais e, com isso, poder ser vitrine para marcas brasileiras em seu processo de internacionalização. A Dufry está caracterizada pelos seguintes departamentos: tabaco, bebidas alcóolicas, alimentos, perfumes e cosméticos, relógios e jóias, brinquedos, têxtil e bagagens, eletrônicos e souvenir.

Segundo a empresa, a Dufry se dedica “para trazer a você os mais recentes itens de mais de 1.000 marcas de luxo a preços acessíveis em uma localização conveniente para você. Nossa seleção incomparável de marcas locais e globais

ais premium variam de cosméticos e confeitaria do dia a dia a vinhos finos e comida local, fragrâncias, uísques raros, souvenirs autênticos e moda sofisticada direto da passarela.” (Dufry Duty Free, s.d.)

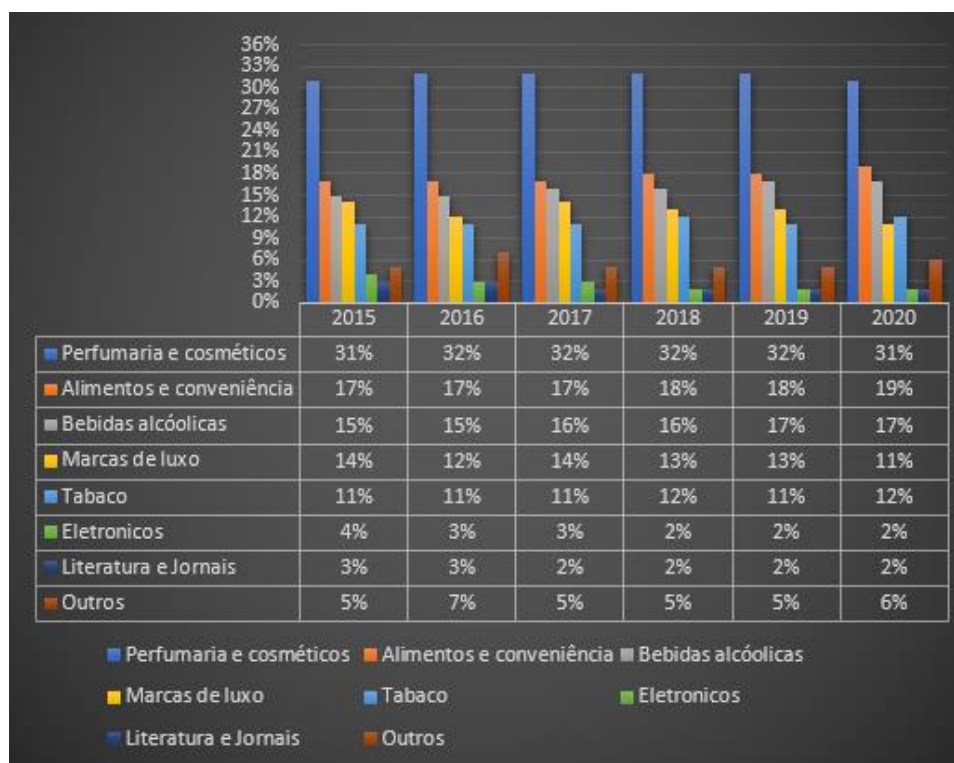
Figura 13 – Relação de marcas que são geridas globalmente pela empresa



Fonte: Dufry (2021)

A Dufry tem como seus principais departamentos de maior rentabilidade bebidas alcoólicas, perfumaria e cosméticos e alimentos e bebidas não alcoólicas.

Figura 14 – Share de vendas dos principais departamentos em nível global a partir de 2015



Fonte: Própria

Segundo dados dos relatórios anuais da empresa (2021), com a pandemia, não houve grande mudança de comportamento em relação às compras em âmbito global, ressaltando o aumento de 1% na categoria de bebidas e conveniência, resultado de um possível aumento no crescimento de compras de último momento ou de impulso devido a maior tensão apresentada no ambiente do aeroporto com a pandemia. Além disso, tornou-se regra a não disponibilização de serviço de bordo com bebidas e comidas durante voos. Muitas companhias tiveram que reajustar seus itinerários para que não houvessem de fornecer alimentação dentro do voo.

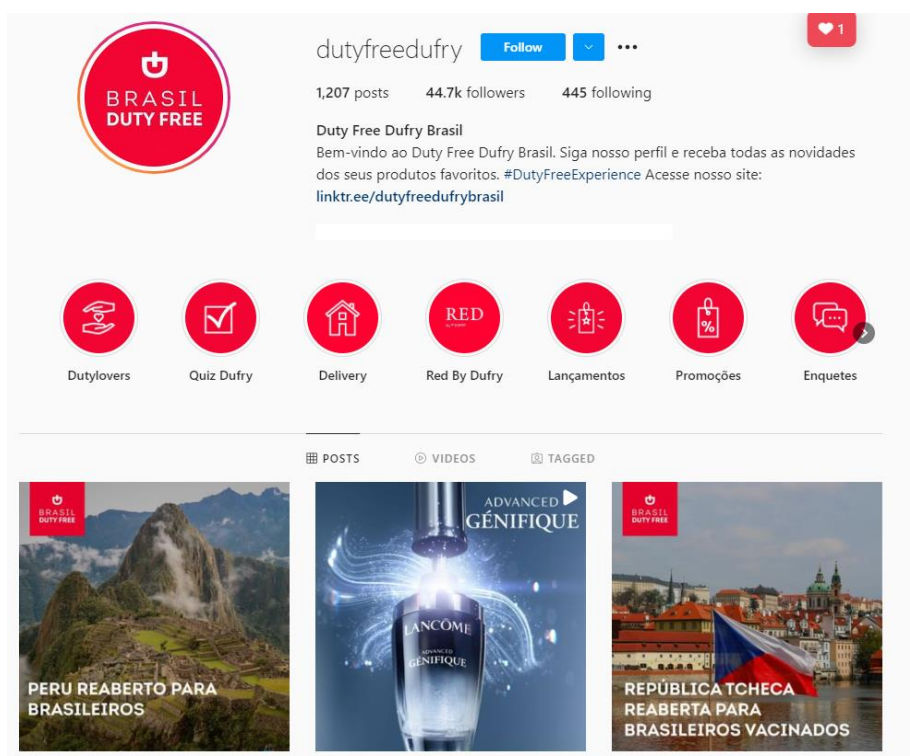
### 3.3.4. Promoção

O Duty Free Dufry no Brasil possui duas páginas nas redes sociais que é utilizada como canais de comunicação de novidades de marcas de fornecedores e divulgação de promoções e vantagens ao cliente.

#### 3.3.4.1. Instagram

O Instagram da empresa busca comunicar aos seguidores novos produtos de grandes marcas e busca engajar com notícias atuais de interesse do setor.

Figura 15 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Instagram



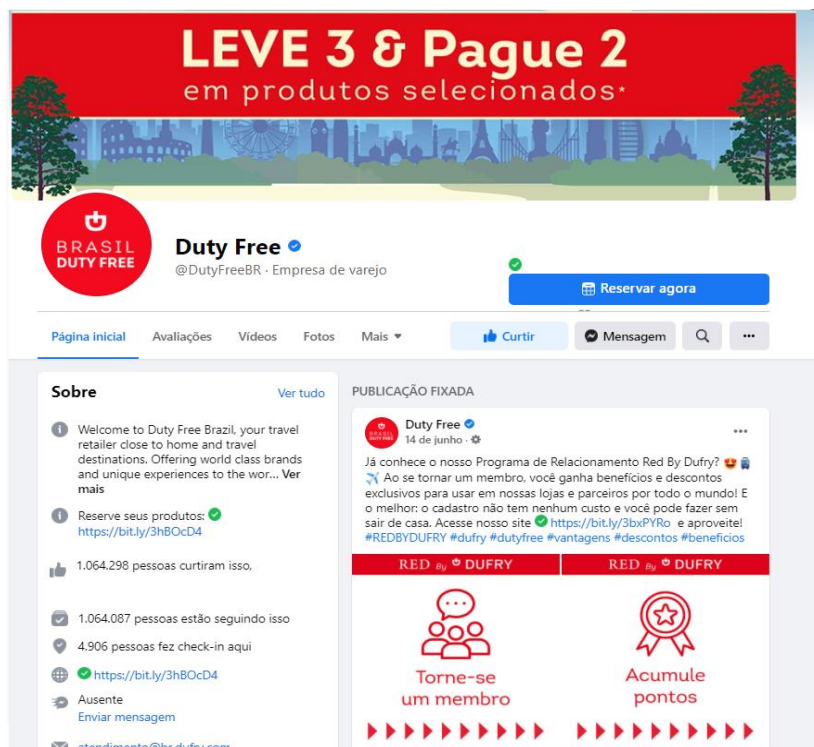
Fonte: Instagram da Dufry no Brasil (2021)

#### 3.3.4.2. Facebook

O Facebook tem um alcance maior em sua página, com mais de um milhão de seguidores e utiliza-se da mesma estratégia de mostrar relevância nos lançamentos de novos produtos em loja, engajar o público com notícias atuais de interesse do setor e incentivar a usar ferramentas de fidelidade, como o Red By Dufry.



Figura 16 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Facebook



Fonte: Facebook da Dufry no Brasil (2021)

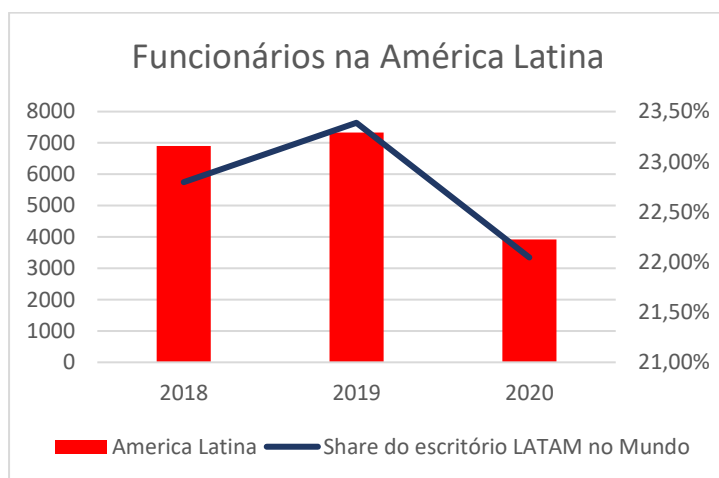
### 3.3.5. Pessoas

A Dufry, em sua escala global, utiliza as metas de desenvolvimento sustentável da ONU como pilares de sua estratégia de desenvolvimento de pessoas na empresa. Segundo seu relatório anual de 2020, a empresa caminha sua cultura em quatro pilares: Ser global, ter foco, ser sólida e ter entrega compatível a marca.

#### 3.3.5.1. Funcionários

Ao longo de 2020, na América Latina, houve uma queda abrupta de funcionários devido a COVID-19, sendo uma queda de 46,5% no quadro de funcionários. Isso se deve diretamente ao fechamento prolongado de aeroportos e, pelo fato de muitos países bloquearem o turismo em países latino-americanos. Em 2020, segundo seu relatório anual (Dufry Group, 2021), a empresa encerrou seu ano com 3923 funcionários responsáveis pela América Latina, contra 7329 em 2019.

Figura 17 – Gráfico comparativo referente aos funcionários da Dufry na América Latina a partir do ano de 2020



Fonte: Própria

### 3.3.5.2. Cultura

A Dufry, de forma geral, por ser uma empresa global de varejo tem como objetivo principal ser o melhor no que faz: vender. Neste caso observa-se, segundo o Glassdoor, ferramenta mundial de avaliação das empresas pelos funcionários, que há uma cultura acima da média pelo fato de a empresa buscar o objetivo final do funil atendendo e realizando a venda da melhor forma possível.

Segundo relatório de governança de 2016 da empresa, 93% dos funcionários da empresa estão diretamente ligados às operações de varejo (Dufry Group, 2016). Devido a este fato, verifica-se a empresa tem grande foco de engajamento com os funcionários da linha de frente. Por isto, verifica-se que sua pior avaliação é na qualidade de vida dos funcionários pela necessidade de horas extras para cobertura de voos que ocorrem na madrugada e turnos que dependem diretamente de programações de chegadas e partidas.

Figura 18 – Página inicial da Dufry Duty Free Brasil no Glassdoor



Fonte: Página da Glassdoor referente a empresa Dufry do Brasil (2021)

Um fato interessante a se constatar é o grande esforço da empresa na busca da equidade salarial e de cargos na empresa. Segundo relatório anual de 2020, a empresa apresenta 65% da base laboral declarada mulher e 35% declarado homem. Além disso, a empresa foi certificada na Suíça como empresa *Equal Salary*.

Esta certificação reforça o compromisso a uma estrutura de recompensa justa e imparcial, que permite aos funcionários se desenvolver e prosperar em suas carreiras. O processo de certificação ocorreu em três estágios por meio de avaliação estatística, auditorias no local e entrevistas com indivíduos e grupos de painéis. Todas as fases dos processos de certificação e recertificação foram realizadas na Sede de Basileia e a operação do aeroporto de Zurique e deu provas sobre como sistemas de gestão, políticas e processos de RH integrar as dimensões da igualdade de remuneração. (p.97, tradução nossa)

### 3.3.6. Percepção

#### 3.3.6.1. Consumidor

O cliente, ao passar pelas lojas de embarque e desembarque encontra um tipo de loja *walkthrough*, no qual o cliente atravessa os espaços departamentais a fim de realizar compras após o período de tensão dos processos alfandegários ou após um voo cansativo. Em ambas as situações, o consumidor atravessa, no embarque por grandes áreas de perfumaria e relógios. Segundo Parente (2017), muitas necessidades e desejos são despertados através de atividades promocionais realizadas nas lojas, apelando para os estímulos sensoriais. (p. 80) A área tem música ambiente através da rádio própria da empresa, no qual se coloca músicas tranquilas de forma com que o consumidor se sinta confortável a olhar os produtos.

Figura 19 – Espaço Lapa localizado dentro da Megastore *walkthrough* de embarque internacional do aeroporto do Galeão



Fonte: Dufry (2021)

O cliente, quando passa na loja tem facilidade em encontrar grandes marcas de produtos devido ao fato de a Dufry realizar a venda de espaços publicitários para seus fornecedores. Ao passar pela loja, o cliente tem a impressão de que está passando por uma grande loja multimarcas com grandes promoções e descontos. A loja toda é revestida de sinalizações de promoções e descontos para que haja maior interesse na compra e ter a sensação de urgência na compra.

Figura 20 – Entrada da Megastore *walkthrough* do desembarque internacional do aeroporto do Galeão



Fonte: Dufry (2021)

Além disso, é preciso se atentar ao fato de que, segundo Parente (2017), Maslow desenvolveu um modelo de necessidades onde busca compreender o processo da motivação humana (p.82). No passado, andar pelas ruas com uma sacola do Duty Free era um símbolo de status, demonstrando que viajou para fora do país, independentemente se realmente viajou ou não.

Figura 21 – Sacola do Duty Free simbolizando status



Fonte: Dufry (2021)

Além disso, no processo de compra, o cliente tem a opção de realizar a reserva de seus produtos na loja e retirar no embarque/desembarque conforme solicitado. Essa modalidade existente desde 2011 contribui para compradores de produtos de alto valor se antecipar com as compras para não perder nenhuma promoção e desconto divulgado no site.

Figura 22 – Divulgação do serviço de reservas no site da empresa



Fonte: Dufry (2021)

Por fim, a Dufry compartilha de um programa de fidelidade chamado “RED by Dufry”. De acordo com o banco de dados de compra, os passageiros frequentes têm benefícios de descontos adicionais nas vendas nas lojas. O programa de fidelidade garante ainda mais desconto quando o cliente realiza a reserva via website. O programa de fidelidade supre o mesmo ponto da necessidade de autoestima de Maslow, fazendo com que o cliente se sinta especial, com sentimento de autorrespeito.

Figura 23 – Divulgação do programa Red by Dufry no website da empresa



Fonte: Dufry (2021)

### 3.3.7. Processos

Todos os processos de venda se resumem dentro da loja física, não havendo a disponibilidade de compra e entrega fora do recinto alfandegário. Este fato se dá diretamente ao



fato de que, de acordo com a norma federal, o cliente deve estar em uma zona alfandegária na hora de compra.

#### **3.3.7.1. Compra e importação de produtos**

Um dos principais problemas apresentados em relação ao processo é a dificuldade logística da importação de produtos para as lojas. O processo de importação dos produtos é obrigatório e é realizado por uma segunda empresa do grupo, que emite os pedidos fora do país, com destino aos aeroportos brasileiros. Toda a carga vinda de fora do país é recebida, normalmente, nos principais portos brasileiros. Toda esta burocracia do negócio impede de que produtos novos e lançamentos chegam às prateleiras a tempo de um lançamento mundial. Barreiras alfandegárias como a receita federal atrapalham no *lead time* dos produtos, deixando as lojas, em alguns momentos, desabastecida ou com quebra de estoque. Este processo de importação tem melhorado junto com os avanços da receita federal na automatização do processo de análise de faturas priorizando as cargas para abastecimento nas lojas.

#### **3.3.7.2. Mudança de preços dos produtos**

A empresa tem uma política de mudança de preços segmentado em dois níveis: marcas internacionais com parceria internacionalmente e outras marcas geridas nacionalmente. As marcas internacionais com parcerias demandam de uma política de preços tabelado internacionalmente, não havendo negociação de preços em âmbito local. A mudança de preços é feita automaticamente pela sede da Dufry. Nos produtos com gestão local, como por exemplo a Osklen, os produtos têm seus preços negociados localmente.

Além disso, neste processo, caso haja um problema em relação a subida dos preços novos ao sistema, é necessário que aguarde a virada do sistema em 1 dia. Por exemplo, caso seja inserido incorretamente o preço de um item e esteja exposto na loja, o produto deve ser recolhido da prateleira e aguardar um dia para a mudança no sistema. Nestes casos a retirada do produto da prateleira pode causar problemas e a perda da venda. Esta particularidade também serve para a subida de eventuais descontos de produtos na loja.

#### **3.3.7.3. Garantia de devolução ou troca**

No passado, segundo reportagem do mundo do marketing (2009), A Brasif contava com muitos problemas em relação a assistência técnica dos produtos importados pela ausência local de muitas marcas somente disponíveis nas lojas Duty Free. Para isso, a Dufry criou um grande *contact center* onde pôde contribuir com a experiencia do consumidor neste aspecto. Segundo a Dufry (2021), “Queremos que você esteja 100% satisfeito com qualquer compra que realize conosco, mas sabemos que você pode mudar de ideia ou que, às vezes, as coisas podem dar errado. Por isso, oferecemos a você a possibilidade de devolver, trocar ou reembolsar seu item.”

#### **3.3.7.4. Processo de compra do cliente**

O processo de compras do cliente se inicia a partir de duas formas: a partir do site de reservas da empresa ou na própria loja física. O cliente, ao passar pelas lojas, escolhe manualmente seus produtos e se direciona ao caixa para realização do pagamento dos produtos. Ao se redirecionar ao caixa, o cliente deve mostrar seu passaporte válido e os bilhetes de embarque ou desembarque no aeroporto de compra. A partir disso, o cliente fica apto a realizar a compra e decidir sua forma de pagamento. Após o pagamento aprovado, o cliente recebe, em mãos, uma sacola lacrada com seus itens adquiridos. O cliente deve abrir a sacola somente ao sair da área restrita do aeroporto.

Complementarmente a compra na loja física, o cliente pode encontrar uma gama de produtos no site de reservas, onde é possível selecioná-los e inclui-los em uma cesta de produtos.

Ao entrar no site, o cliente seleciona onde gostaria de retirar seus produtos, selecionando o aeroporto e o setor de embarque e desembarque.

A partir disso, com os itens selecionados, o cliente é redirecionado ao seu cadastro e, depois do login, o cliente pode realizar um pré-pagamento dos produtos com um cartão a sua escolha e, no dia da retirada do produto, o cliente se redireciona a um balcão sinalizado na loja e realiza a efetivação do pagamento e a retirada dos produtos.



## **4. Pesquisa de Campo**

Neste capítulo, serão apresentados os resultados das entrevistas com os funcionários da empresa e clientes que passaram pelas lojas no Rio de Janeiro ao longo da pandemia, através de uma entrevista previamente estruturada para avaliação de gaps e o eventual momento da empresa. As entrevistas foram realizadas via Zoom.

### **4.1. Entrevista com o comprador dos departamentos de perfumaria e bebidas**

Igor Souza, atual comprador dos departamentos de perfumaria e bebidas da Dufry no Brasil para os segmentos Duty Free e Duty Paid, assumiu esta posição durante a pandemia, no ano de 2020. Perguntado sobre sua trajetória na Dufry, o entrevistado conta que está na empresa desde 2016, após retorno de intercâmbio na Irlanda. O entrevistado foi admitido na empresa como estagiário de compras no departamento de moda e acessórios das lojas nacionais, ajudando a ter uma noção global dos processos da empresa. Ele afirma que os processos e políticas das lojas locais à época eram similares as lojas Duty Free. Três meses depois, se tornou estagiário do mesmo departamento nas lojas Duty Free no Brasil. Ele diz que 85% da venda da empresa é realizada em lojas Duty Free e isso proporcionou uma grande oportunidade para sua carreira. Ao comparar sobre a gestão de políticas do Duty Free naquela época quanto agora, o entrevistado afirma que, hoje, não há tanta liberdade para negociação de eventuais campanhas locais com as marcas de gerência global. Naquela época, ele era responsável pela gestão de campanhas de incentivos a funcionários em parceria com as marcas geridas pelo departamento a fim de melhorar as vendas que poderiam chegar a um incremento de 30%. Essas campanhas de incentivos tinham como prêmios vale-presentes, cartões pré-pagos, viagens ao exterior. Todo o custo era pago pelo fornecedor. Além disso, a categoria era responsável pelas campanhas de promoção nas lojas, diferentemente de hoje, na qual a gerência é feita pelo escritório global.

O entrevistado afirma que a empresa proporciona grandes experiências e grandes oportunidades de carreira, podendo ser promovido mais uma vez em três meses. A categoria de compras trabalhava em conjunto com a equipe de alocação e ressuprimento, cooperando com inputs de eventuais campanhas de produtos que poderiam ter uma maior venda. É importante ressaltar que, os processos de planograma das lojas e alocação de qual seria o mínimo e máximo a ser enviado a loja era realizado manualmente, item a item, possibilitando eventuais erros e problemas na distribuição. Agora, como assistente de compras, o entrevistado focava nos principais KPIs do departamento de moda e acessórios dos dois negócios. Ele cita que os principais indicadores analisados pelo setor são a margem de venda da empresa e da categoria; a curva de estoque, o gasto por passageiro e as receitas da categoria. A análise da margem do departamento permitia que, eventualmente, houvesse promoções que afetassem a margem

diretamente, sem o rebate -custo da diferença do desconto pago pelo fornecedor- em finais de semana ou feriados, onde houvesse mais movimento de voos. Um fato relevante reportado é que os contratos de concessões, em sua grande maioria, têm cláusulas de metas de aumento de gastos por passageiro.

Em março de 2018, entrevistado se tornou responsável pela categoria de souvenirs da empresa. Ele realizava a análise de portfólio das lojas e verificava a distribuição dos itens à loja. Alinhado a tudo que realizava antes, a categoria de Souvenir tinha uma especificidade bem peculiar: os produtos regionalizados. A categoria, 100% de administração local, tinha liberdade total para inovar e fazer crescer. Em sua passagem, Igor focou em trazer itens e produtos que tivessem mais proximidade com o consumidor, de forma com que houvesse uma melhoria na venda e na satisfação do consumidor. Para isso, foi ao mercado buscando fornecedores com custo baixo e com uma boa qualidade, focando em parcerias que cumprissem com os prazos e tivessem uma boa capacidade de criação de produtos. Ao comentar sobre as receitas da categoria, ele cita que a empresa tem duas principais fontes de receita: a venda de forma geral e a receita de publicidade. Há um objetivo financeiro quanto as receitas e há uma grande força interna para que haja espaços promocionais de marcas, com móveis dedicados para aplicação de um custo de “aluguel do espaço” para as marcas. A categoria de souvenirs focou nestes pilares e sua venda dobrou em 1 ano.

Após um ano no departamento de souvenirs, o entrevistado foi promovido a analista comercial no departamento de inteligência de negócios e, teve como seu principal objetivo, gerar insights e dar mais suporte aos departamentos de compras e a área operacional nos aeroportos, sendo em experiências anteriores ou através de dados. A equipe funcionava muito bem, pois tinham perfis diferentes que se complementavam com conhecimento sobre a empresa. Segundo ele, acompanhava um plano comercial focado em receitas incrementais a serem realizadas durante o ano fiscal. Este planejamento era feito com os compradores locais e os gestores globais das marcas. Uma ação de exemplo que foi realizada nesse plano era de aumentar a área de vendas da marca Joe Malone no desembarque internacional do aeroporto de São Paulo, devido a sua boa venda no embarque internacional. A área era o coração da empresa, segundo ele, pois era o eixo entre a área de compras, logística e operações.

Ao perguntado sobre o seu trabalho na pandemia de 2020 e como lidou com as adversidades, ele cita que foi um período muito desafiador para a empresa devido ao fato de não existir uma cultura de trabalho remoto, apesar de existir uma estrutura para tal. Houve uma grande incerteza por parte dos funcionários quanto a permanência na empresa devido à incerteza de quando o lockdown iria acabar – A empresa projetava um retorno às atividades normais em até 4 meses -, dificultando o replanejamento orçamentário da empresa e a revisão de fluxo de

passageiros para o ano. Houve uma grande demissão em massa e muitos foram suspensos temporariamente pela facilitação dada pelo ministério da economia em 2020. A área de análise comercial foi totalmente dissolvida da empresa e, ele, foi redirecionado para trabalhar no aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro para tentar trazer mais rapidez no plano de ação das atitudes a serem tomadas nas lojas de embarque e desembarque do aeroporto. Ele cita que o trabalho comercial foi muito prejudicado devido à falta de pessoas podendo ter sido prejudicial diretamente na receita da companhia pela falta de disponibilidade de pessoas para incremento de vendas.

Nas lojas, o entrevistado reportou que o comportamento dos consumidores era de apreensão e medo, tendo uma baixíssima penetração das lojas durante todo o ano de 2020. Ele diz que a equipe buscava diariamente contornar o problema, buscando crescer focando na experiência do consumidor e no aumento da receita. Até hoje, em outubro de 2021, as lojas boutique e *Last Minutes* do aeroporto do Galeão encontram-se fechadas devido ao baixo fluxo de passageiros. Toda a operação está dedicada às lojas principais de embarque e desembarque internacional.

O entrevistado, ao ser perguntado se o processo de melhoria das lojas em 2016, com o modelo *walkthrough*, impactou positivamente na experiência do consumidor no Galeão, afirma que melhorou sim a experiência comparado ao passado e crê que este é o novo futuro das compras de forma geral. Ele cita que o visual merchandising da empresa faz parte diretamente da experiência do viajante. Com cores vibrantes e com um conceito de luxo, ele afirma que o modelo de loja é único e que as pessoas reparam nisso. Esses estímulos que foram melhorados com a expansão do aeroporto fazem, segundo ele, que a compra esteja intrínseca à experiência de viajar. Para isso, a Dufry disponibilizava amostra grátis e espaços que buscam interagir com o cliente durante sua compra, como por exemplo, testadores de perfumes ou lanche grátis para que o cliente prove o produto antes da compra.

Questionado sobre melhorias na loja, o entrevistado acha que a inteligência de voos pode ser mais aprimorar a experiência do consumidor, de modo com que haja uma inteligência operacional na loja e tenha movimentações ágeis. Ele entende que é necessário ter gondolas móveis com maior dinamismo das realocações dos espaços para que tenha um melhor aproveitamento da loja por nacionalidade por passageiro. Sobre a efetividade das campanhas de promoção no modelo do site de reservas, ele ressalta que o serviço de reservas via site é importante para que não haja sempre vendedor em todo canto da loja. Além disso, é uma fonte primordial na melhoria da inteligência da informação. Para os voos de conexão, o serviço de entregas em casa fez com que crescesse a demanda de venda para passageiros em conexão. Segundo ele, é necessário melhoria na comunicação nas lojas *Last Minute* referente ao portfólio das lojas

principais, ressaltando que você ainda pode realizar a compra do produto sem necessitar voltar o caminho todo do aeroporto.

Em seguida foi perguntado sobre os investimentos no e-commerce e a viabilidade do projeto. Segundo ele, a Receita Federal não permite que haja um e-commerce devido a necessidade de o passageiro necessitar mostrar o cartão de embarque durante a compra. Foi desenvolvido o pré-pagamento no site de reservas, necessitando ser efetivado na loja. Sobre a viabilidade, houve repercussão de uma eventual mudança da lei permitindo a compra de passageiros, via e-commerce, que desembarcaram de voos internacionais pois é possível comprovar que realmente viajaram. Para isso, ainda é necessária uma maior pressão política para tal. Em relação às máquinas de conveniência como novas experiências de compra no aeroporto do galeão, o entrevistado acha que é pertinente a adoção dessa tecnologia devido a mudança de comportamento dos passageiros. As máquinas de autoatendimento ajudam no autosserviço do cliente para que haja uma maior agilidade e chama a atenção para uma compra com baixo custo e um ticket alto. As máquinas chamam atenção ao cliente e é um diferencial para o futuro.

Sobre um eventual gargalo na equipe de atendimento nas lojas, ele credita que há uma deficiência e um ponto a melhorar em relação aos treinamentos destes funcionários, que antes eram periódicos e globais. Estes funcionários, segundo ele, deveriam ser dedicados as especificidades locais tendo treinamento sobre o comportamento de compra de origem e destino em relação ao passageiro, fazendo com que o passageiro se sinta mais acolhido na loja. Ele acredita, ainda, que é necessário mais conhecimento dos produtos por parte dos fornecedores. Para a comunicação de novidades de produtos, a empresa utiliza uma rede social chamada Beekeeper para anunciar novidades aos vendedores.

Um dos pontos mais relevantes na entrevista foi quando perguntado se a Dufry já havia promovido parcerias com companhias aéreas para conseguir atrair os viajantes de forma mais direta. O entrevistado afirmou que há um grande gap em relação a análise de perfil de passageiros e ações diretamente tomadas para voos específicos. Segundo ele, com a área departamental do comercial desfeita, a análise acabou se tornando ainda mais difícil para que a área de compras tome ações direcionadas ao cliente. Não houve, por parte da Dufry, parcerias diretas com as companhias aéreas por uma barreira interna de eventuais trabalhos adicionais que seriam demandados. Contudo, houve ações dedicadas para atração de voos específicos com passageiros de nacionalidades que tem um ticket médio maior. O entrevistado citou que o passageiro americano tem a maior rentabilidade em relação ao ticket médio de compra, havendo ainda uma mudança de padrão de compra entre os passageiros com destino a Houston aos passageiros com destino a Orlando. Os passageiros de Houston têm um costume maior de realizar compras de bebidas alcóolicas, enquanto o passageiro com origem e destino Orlando busca perfumes. Foi

citado que os passageiros da companhia Air France eram os mais rentáveis pois compravam muitos produtos da marca Chanel. Este comportamento se dava diretamente ao fato que o preço dos produtos da marca na França era muito mais alto comparado ao Duty Free. Este fato fez com que a empresa buscasse ações para ampliação das vendas como o desenvolvimento de folhetos em francês e inglês a serem distribuídos em horário próximo ao embarque dos passageiros desse voo, destacando produtos da marca Chanel. Segundo ele, são necessárias mais ações como esta, tendo a equipe de loja treinada e focada em identificar os voos e atuar conforme seu voo de origem ou destino.

Em relação ao comportamento da movimentação de passageiros nos últimos anos, ele cita que o aeroporto do Galeão vem perdendo sua expressão em relação aos voos internacionais nos últimos anos. Os voos com origem e destino ao Estados Unidos foram reduzidos devido ao aumento de voos mais dissipados por todo Brasil. Um dos aeroportos que mais foram beneficiados nesta questão foi o aeroporto Internacional de Fortaleza, captando muito desses voos que tinham origem e destino ao Rio de Janeiro. Além disso, outro desafio apresentado foi do aumento de voos de companhias chamadas *low-cost*. As companhias aéreas *low-cost* focam em um público que não busca conforto e comodidade na experiência de viajar. O público normalmente gasta menos em viagens e observa o aeroporto como um meio para chegar ao local de seu destino, sem observar a experiência de consumo nas lojas Duty Free. O ticket médio nos últimos anos vem caindo pela dificuldade de entender este novo tipo de consumidor e adaptar o negócio a estes clientes que buscam exclusivamente preço. Por fim, um ponto interessante citado foi de que há uma grande busca em compra de bebidas alcoólicas no Duty Free devido ao fato de que estes produtos são muito taxados mundialmente, tendo alta atratividade na demanda.

#### **4.2. Entrevista com viajante 1**

Lara Merelender, de 23 anos viajou em retorno ao Brasil no mês de julho de 2020 após intercâmbio estudantil realizado na França. Devido a diversos problemas de fechamentos de fronteiras, conseguiu viajar a Amsterdam e, enfim, viajou para retorno no Rio de Janeiro.

Ao perguntada sobre a realização das compras no Duty Free, a entrevistada afirmou que realizou compras no aeroporto de Schiphol (Amsterdam) no embarque em direção ao Rio de Janeiro. Quando perguntada complementarmente em relação a saber se houve uma preferência de compra no embarque, a entrevistada disse que “tinha que gastar o resto do dinheiro que tinha e decidi comprar lá, mas não tive nenhuma preferência e nem vi vantagem em comprar lá. Comprei queijos e chocolates e pensei que poderia não ter no Rio”. Quando perguntada sobre sua experiência de compra mudar pela pandemia, a entrevistada disse que “senti a experiência de viajar mudar como um todo e senti mais insegurança em comprar no Brasil quando chegasse pelo cenário de pandemia que estava acontecendo no Rio de Janeiro. Em Amsterdam estava mais

tranquilo em relação a pandemia, por isso tive mais tranquilidade para comprar lá.” Ao perguntada sobre as lojas *walkthrough* e sua percepção na melhoria da sua experiência de compra, a entrevistada afirmou que “não gosto de ter essa sensação de ser obrigada a passar pelas lojas. Acho que deveriam ter mais lojas tradicionais que fossem de departamentos, por exemplo, lojas de perfumes e uma outra de alimentos, sem obrigação de passar por elas.”

Quando indagada sobre as lojas autônomas e sua eventual experiência de consumo na loja, ela afirma que “gosto da ideia pois teria mais liberdade de realizar as compras, sem o atendente ficar colado ali o tempo todo.” Complementarmente, ela disse “as lojas seriam valiosas para a experiência do consumidor, mas não acho que seria algo relacionado a alguma prevenção a pandemia. Acho que gosto de uma loja mais tecnológica”. Quando perguntada sobre as máquinas de autoatendimento, a entrevistada afirma que “não confiaria em comprar produtos caros porque imagina se o produto não cai ou acontece um problema com a máquina e estou próxima de embarcar?”. Complementarmente ela disse: “acho que compraria produtos mais baratos, tipo chocolate ou produtos que podem ser usados dentro do voo, como meia e travesseiro de viagem”.

Quando perguntada sobre o modelo de reservas, a entrevistada afirmou que não conhecia o modelo de reservas, mas afirmou que “se houvesse uma funcionalidade de realizarem uma lista de desejos para você e seus familiares já incluírem lá para você comprar, eu usaria muito”. Em relação a política de vantagem do menor preço, a entrevistada afirmou que não conhecia tal serviço, porém acha que “talvez não usaria por já pensar que é um processo burocrático e não valer tanto a pena”. Além disso, quando perguntada sobre um e-commerce destinado aos passageiros do Duty Free que viajaram, podendo comprar pela internet durante um período após a viagem, ela acredita que “não usaria o site porque penso que esse tipo de loja é totalmente relacionado a viagem. Não vou lembrar de acessar o site depois da viagem porque nem sabia que a Dufry era a empresa que geria o Duty Free no Rio”.

Por fim, quando perguntada sobre eventuais melhorias na loja e no atendimento, a entrevistada afirmou que “não tive atendimento na loja no Rio e não acho um diferencial o atendimento nas lojas. Acho que os preços poderiam ser mais competitivos comparado ao mercado local. Quando estou na loja, entro nos sites de lojas que compro aqui no Rio e, normalmente, os preços estão mais caros.” Além disso, quando perguntada sobre a criação de um APP que ajudasse a comprar e comparar produtos ao Duty Free, a entrevistada diz que “não compensaria baixar um app para essa funcionalidade. Ia ocupar espaço no meu celular para um único uso.”

### 4.3. Entrevista com viajante 2

A segunda entrevistada, Kirsten Knudsen, de 24 anos, viajou em fevereiro de 2021 para Dinamarca via Portugal pelo aeroporto do Galeão. Ao perguntada sobre a realização das compras no Duty Free, A entrevistada afirma que “não realizei compras, porém normalmente eu escolho comprar no destino, dependendo do país, porque costuma ser mais barato que no Brasil”. Quando perguntada sobre sua experiência de compra mudar pela pandemia, a entrevistada disse que “sim, pois inicialmente as lojas estavam fechadas e foi péssimo porque acabamos perdendo a oportunidade de comprar sem pagar imposto.”. Ao perguntada sobre as lojas *walkthrough* e sua percepção na melhoria da sua experiência de compra, a entrevistada afirmou que “adoro esse modelo porque o Duty Free tem muita informação, com muito setor. Às vezes, se você gosta de uma marca específica e você está passando, como a Sephora, eu já entro e compro o que eu quero.”

Quando indagada sobre as lojas autônomas e sua eventual experiência de consumo na loja, ela afirma que “gosto muito de lojas desse tipo, porque facilita muito, acaba agilizando tempo de espera nas filas e, a sensação de se sentir mais livre pra fazer as compras sem atendimento”. Quando perguntada sobre as máquinas de autoatendimento, a entrevistada afirma que “máquinas automáticas iam ser uma boa opção para aumentar as vendas, pois é prático e atrai um pessoal que não gosta de entrar na loja. Eu por exemplo, não tenho muita e eventualmente, quando estou em um Gate<sup>1</sup> ou outro e, tendo um maquinário desses, facilita com um rápido acesso.” Além disso, a entrevistada fez uma observação de que, “porém, eu não compraria produtos eletrônicos em máquinas automáticas porque eu gostaria de avaliar pessoalmente o produto e testá-lo.”

Quando perguntada sobre o modelo de reservas, a entrevistada afirmou que não conhecia o modelo de reservas, mas afirmou que “acho que não usaria, porque não gosto muito desse modelo porque gosto de ir lá e ver as opções e mudo muito rápido de opinião sobre... eu chego lá e vejo outras coisas e daí eu vou mudando os que eu quero.” Em relação a política de vantagem do menor preço, a entrevistada afirmou que não conhecia tal serviço, porém acha que “usaria e acho muito válido, principalmente se tiver uma grande diferença ou se eu estiver comprando muita coisa ou se estiver comprando um produto em grande quantidade, eu usaria e acho que as pessoas também”. Além disso, quando perguntada sobre um e-commerce destinado aos passageiros do Duty Free que viajaram, podendo comprar pela internet durante um período após a viagem, ela afirma que “usaria sim, principalmente se eu quisesse comprar perfume que é uma coisa mais cara ou então bebida. O imposto de bebida e perfume é muito alto então acho muito valido ter o e-commerce.”

---

<sup>1</sup> Em referência aos portões de embarque do aeroporto.

Por fim, quando perguntada sobre eventuais melhorias na loja e no atendimento, a entrevistada afirmou que “minha sugestão seria o self checkout mesmo, acho que é isso que está faltando porque, dependendo do fluxo de pessoas, o tempo de espera na fila acaba sendo grande.” Além disso, quando perguntada sobre a criação de um APP que ajudasse a comprar e comparar produtos ao Duty Free, a entrevistada diz que usaria o app pois daria mais agilidade na compra.

#### **4.4. Análise de Resultados**

Utilizando as informações coletadas através das entrevistas realizadas acima, juntamente do processo de análise do contexto em que a organização está inserida, chegamos a alguns resultados.

A empresa sofreu drasticamente com a perda de passageiros ao longo da pandemia COVID-19, porém, a queda da receita de vendas não caiu somente pelo fluxo e, sim com alguns problemas contínuos apresentados pela empresa. Segundo os entrevistados, a demissão em massa de cargos estratégicos atrapalhou diretamente a retomada de compras com seus clientes. Além disso, um dos pontos principais apontados foi o problema reportado pelo funcionário em relação a análise micro do comportamento do consumidor de acordo por voos relacionando as cestas de produtos mais assertivas para cada nacionalidade. Este ponto se demonstrou crucial para melhora das receitas no curto e médio prazo.

Um dos pontos retratados entre os viajantes, é a falta de atendimento por parte dos atendentes no aeroporto do Rio de Janeiro. Pode-se deduzir que não foi notada relação entre os diferenciais da empresa quanto ao atendimento ao cliente, visto que houve um grande gap em relação aos treinamentos aos atendentes quanto aos diferenciais dos produtos e na interação de acordo com a nacionalidade de cada cliente. Este ponto pode ser relacionado diretamente a existência de uma falta de engajamento quanto a realizar compras nas lojas de embarque e desembarque no aeroporto do Galeão.

Além do atendimento, foi retratado na pesquisa quanto nas entrevistas um problema focal a ser resolvido: o preço dos produtos. Apesar da relação direta com a volatilidade do preço com a variação da moeda do Dólar, problemas processuais em determinar eventuais descontos e promoções em âmbito local e a falta de transparência em relação a comparação de preços do mercado local e o Duty Free fazem com que não haja o impulso de compra comparado ao passado, pela facilidade de pesquisa pelo celular e realizar a comparação própria entre preços. Esta pesquisa pelo próprio cliente pode fazer com que haja uma percepção direta de que não é vantajoso comprar nas lojas Duty Free no Brasil. Por consequência, foi observado que os clientes



entrevistados realizam compras no retorno ao país nos aeroportos de origem para acabar com o dinheiro local e pela percepção que pode ser mais barato e ter mais produtos diferenciados.

Uma das ações realizada pela empresa para mitigar o problema do preço, é a política de preço garantido, citado anteriormente. Essa ação, apesar de resolver o problema diretamente quanto a percepção do cliente, não é efetiva suficiente pelo fato do desconhecimento dos clientes e pela falta de promoção por parte da empresa, dificultando a efetividade da ação existente. Além disso, é necessário que o processo seja simplificado ao ponto que o cliente possa realizar em um app, sem necessidade de envio de Email ou entrar em contato direto com a central de atendimento para que haja real engajamento por parte da comunidade viajante do serviço. Este ponto, apesar de desvantajoso para as receitas, pode fazer com que o cliente se sinta mais seguro em realizar compras sem eventuais buscas e pesquisas no momento da experiência dentro da loja.

Um dos pontos negativos quanto a uma diversificação de receitas, é a inviabilidade atual da criação de um e-commerce onde o cliente poderia realizar compras depois de viajar internacionalmente em uma janela de tempo por dificuldades legais. Esta iniciativa, apesar de inviável no momento, deveria ser explorada pela empresa necessitando humanizar mais a marca e trazendo a empresa para o pensamento do consumidor quanto a ser vantajoso realizar compras na Dufry, seja no aeroporto ou em um futuro e-commerce.

O modelo de reservas via site da Dufry tampouco tem grande adesão e é mais utilizado pelos passageiros de desembarque. Ainda não há um fluxo integrado para que o sistema de reserva possa ser o primeiro contato com o consumidor, ainda no planejamento da viagem. Um dos principais pontos que surgiu durante as entrevistas, foi a eventual possibilidade da inclusão da funcionalidade de uma lista de compras que pode ser compartilhado aos amigos para eventuais compras. Além disso, o sistema de reserva é utilizado para a geração de dados dos consumidores viajantes, porém não foi visto grande foco da empresa quanto a esse mecanismo de pré-venda.

Quanto as lojas autônomas, houve adesão por parte dos entrevistados em relação a uma eventual implementação nas lojas da Dufry no Rio de Janeiro. As lojas autônomas, de certa forma, poderiam ocupar espaços complementares dentro do aeroporto, como as lojas *Last Minute*. Além disso, a grande adesão às lojas autônomas se dá não só pela COVID, mas sim pela inovação e pela demanda de autonomia nas escolhas dos produtos. Foi perguntado a todos os entrevistados quanto a implementação de máquinas de autoatendimento, houve, também, grande interesse pelos entrevistados. Um fato retratado de grande relevância é a localização, onde devem ser localizados perto dos portões de embarque e com produtos de consumo com baixo custo, pelo fato de ter sido demonstrado certa apreensão quanto ao funcionamento do equipamento e o espaço de tempo para embarque.

## **5. Propostas de Melhoria**

Após analisar detalhadamente tanto o ambiente interno quanto o externo da organização e de suas principais capacidades e desafios, serão apontadas a seguir as propostas de melhoria e diferenciação para as lojas Dufry Duty Free no aeroporto do Rio de Janeiro, nosso objeto de estudo. Assim sendo, as sugestões de melhoria indicadas neste capítulo, tem como objetivo principal, o desenvolvimento da empresa no ponto de venda e na sua estratégia de reposicionamento quanto aos viajantes consumidores.

As propostas referenciadas a seguir foram desenvolvidas atreladas a estratégia de desenvolvimento dos 7P's como análise de ambiente interno.

## **5.1. Curto Prazo**

### **5.1.1. Praça**

#### **5.1.1.1. Lojas Autônomas nas lojas de modelo Last Minute**

Nessa primeira proposta, o principal foco é estar na vanguarda do modelo de varejo, como a empresa sempre buscou, inovando e sempre tentando buscar o máximo na satisfação do consumidor, vide as lojas *walkthrough*. As lojas em modelo de autoatendimento autônomas, sem a necessidade de atendimento especializado, com carrinhos e produtos escaneáveis via RFID (Identificação via Rádio Frequência), engajaria o cliente a entrar na loja e viver a experiência do varejo que vem sendo aplicado fora do país. O modelo de pagamento dos produtos deve ser realizado via cartão de crédito em máquinas de autoatendimento ao final da loja, sem a necessidade de passar pelo caixa com uma pessoa e dinamizando a fila, fato que foi apontado como ponto negativo por uma entrevistada.

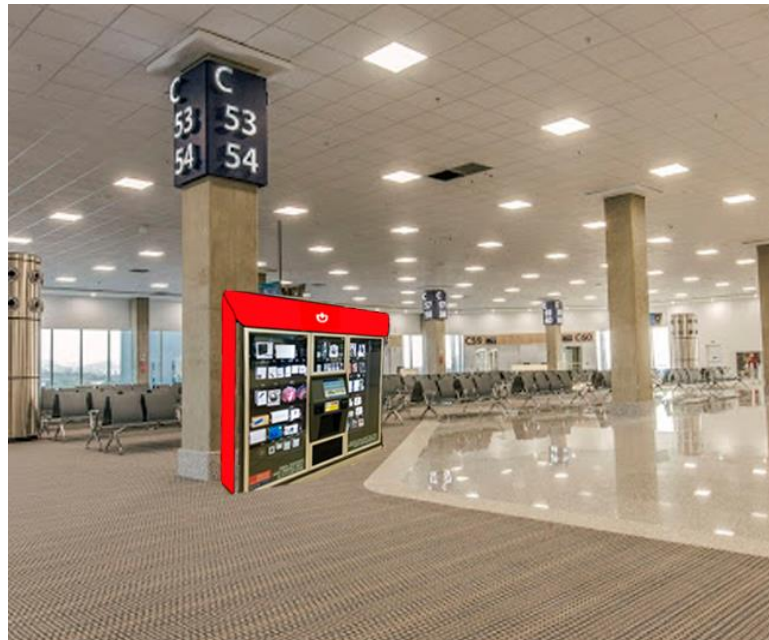
O uso destas lojas autônomas, focado nas lojas de modelo *Last Minute*, localizadas próximo aos portões de embarque internacional, contribuiria fundamentalmente em analisar diretamente o comportamento do consumidor, desde a retirada do produto da prateleira, aos principais produtos a serem comprados por impulso. Esta modalidade de loja contribuiria na alimentação de um banco de dados do comportamento do passageiro dentro das lojas, onde há uma grande dificuldade, por parte da empresa em segmentar corretamente seu portfólio por voo ou nacionalidade.

#### **5.1.1.2. Máquinas de autoatendimento para compras no embarque**

As máquinas de autoatendimento próximo aos portões também comporiam a parte de processo de inovação da composição dos canais de venda por parte da empresa no aeroporto do Galeão. Segundo os entrevistados, as máquinas ajudariam diretamente no incremento do ticket médio dos passageiros com um baixo custo. As máquinas disponibilizariam os produtos best-sellers e produtos de baixo custo, como alimentos de consumo rápido e acessórios de viagem, de

modo com que o cliente realizasse uma compra incremental nos últimos momentos antes da partida. As máquinas, de certa forma, contribuem na percepção que realizar a compra de produtos está acessível a qualquer momento, desde as lojas principais ao passar pela imigração, até no último momento da possibilidade da compra.

Figura 24 – Ilustração das máquinas de autoatendimento no embarque internacional



Fonte: Própria

### 5.1.2. Pessoas

#### 5.1.2.1. Treinamento para funcionários

O treinamento dos funcionários é de alta prioridade dentro do conjunto de soluções apresentadas. Este ponto, notado principalmente pelo funcionário da empresa entrevistado, mostra que a empresa teve certa dificuldade em relação a implementar treinamentos direcionados ao atendimento no contexto de pandemia. Um dos grandes problemas apresentados foi de que não havia uma abordagem especializada para que o cliente se sentisse totalmente confortável com os atendentes dentro da loja.

Para isso, é sugerido que o RH da empresa realize conteúdos obrigatórios para estudo de seus funcionários que trabalham na linha de frente. A plataforma que a empresa já usa é a *Beekeeper*, uma plataforma interna de comunicação onde é possível realizar upload de vídeos para visualização de acordo com a segmentação dos grupos que devem visualizar o conteúdo. O foco dos treinamentos deve estar alinhado a assistência básica do cliente e, além disso, no foco das particularidades de novos lançamentos e novidades. Para isto, é necessário que a equipe de

compras e planejamento estejam alinhados com seus fornecedores para que eles também enviem conteúdos a serem postados para os atendentes.

#### **5.1.2.2. Implementação de pesquisa de satisfação dos serviços**

Para que o serviço dentro das lojas seja realizado de forma palpável, é sugerido que a empresa avalie, de forma externa, a satisfação dos serviços e do atendimento. Inicialmente, de forma bimestral, recomenda-se que a empresa implemente o modelo SERVQUAL, apresentado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1990), avaliando os fatores tangíveis, de confiabilidade, prontidão nas providências e respostas, segurança e empatia.

O modelo SERVQUAL deve ser implementado em loja por funcionários descaracterizados, possibilitando eventual conforto ao cliente para as respostas. Desta forma, através de perguntas buscando medir a escala de avaliação (de 1 a 5, onde 1 é péssimo e 5 excelente) a empresa terá mais controle em sua operação, buscando o melhor atendimento e maior preocupação frente a este nicho. Para maior satisfação do cliente, a empresa pode oferecer um voucher, após a pesquisa no valor de 5% OFF, para que haja engajamento por quem está passando na loja principal de embarque e desembarque.

Para a sinalização da pesquisa, é sugerido que a empresa invista em sinalização, como reproduzido na figura 25, para que os clientes sejam diretamente impactados e participem.

Figura 25 – Ilustração da divulgação da pesquisa em loja



Fonte: Própria

### 5.1.3. Promoção

#### 5.1.3.1. Campanhas de visibilidade de marca em pontos estratégicos

A empresa, em conjunto com a concessionária RioGaleão deve buscar espaços disponibilizados para que consiga, com seus fornecedores, campanhas promocionais de maior impacto visual e de maior alcance que somente nas lojas. É necessário que o viajante tenha a expectativa em realizar a compra no Duty Free e que tenha a impressão de que é benéfico realizar compras na loja. Campanhas publicitárias podem ser utilizadas em outdoors que estão localizados na chegada do viajante a avenida de acesso ao aeroporto, por exemplo. É importante ressaltar que a concessionária rentabiliza suas operações diretamente a receita das lojas localizadas no aeroporto e, esse acordo seria benéfico a ambas as partes.

Figura 26 – Ilustração da divulgação da campanha de visibilidade na entrada do aeroporto



Fonte: Própria

Além disso, é estratégico o investimento em mídia *out of home* fora do aeroporto como forma de Branding para a marca. É sugerido que a empresa invista em mídia focada *outdoors* digitais em pontos estratégicos na Zona Sul do Rio de Janeiro. O objetivo do uso de mídia na zona sul se deve ao alto poder aquisitivo da área e pela grande amplitude de alcance deste tipo de mídia.



Figura 27 – Ilustração da divulgação da campanha de visibilidade em um ponto estratégico na Zona Sul do Rio de Janeiro



Fonte: Própria

#### 5.1.3.2. Redes Sociais

Outro fator que é relevante a ser focado é a participação da organização nas redes sociais. Embora a empresa se faça presente nas principais redes sociais como Facebook e Instagram, a Dufry apresenta pouco engajamento com seu público e pouca aproximação com o consumidor, fazendo com que não haja conhecimento explícito das políticas fundamentais da empresa, como o menor preço garantido e as políticas de reservas de produtos com descontos.

Desse modo, para a empresa criar uma relação melhor com os clientes, estimular o engajamento e criar uma sensação de pertencimento à cultura de preços acessíveis e competitivos, é necessário buscar utilizar mais suas redes sociais e ampliar sua presença para seus clientes viajantes.

Logo, a Dufry precisa ter uma maior presença digital, mantendo sua base de clientes atualizados sobre informações a respeito das vantagens em realizar compras nas lojas e pelo site, além de expor a exclusividade de produtos e alimentar a sensação de que há grandes descontos sendo realizados. Criar um maior vínculo e engajamento com os clientes por meio de postagens com clientes brasileiros, demonstrando a proximidade com o país local é fundamental, visto que a maioria das fotos expostas se trata de publicidade dos fornecedores internacionais, sem qualquer aproximação com a cultura brasileira.

Além disso, é necessário que a empresa explore os espaços de publicidade do Facebook e Instagram, segmentando pessoas que viajam frequentemente, de forma com que a empresa se mantenha incessantemente como uma opção competitiva frente aos competidores locais. Da mesma forma, é necessário ressaltar promoções de produtos e eventuais promoções combinadas, com preços ainda mais acessíveis.

#### **5.1.4. Preço**

##### **5.1.4.1. Pesquisa de preços automatizada via Data Scraping**

A pesquisa de preço realizada por empresas terceirizadas do mercado focadas em pesquisas podem não conseguir acompanhar diariamente os preços de venda nos pontos de venda. Para isso, é sugerido que seja implementado um script de *Data Scraping*, de forma com que os compradores e a equipe comercial tenham, diariamente, os preços de venda no varejo local. O *Data Scraping* busca, através de uma linguagem de programação específica os códigos de produtos nos sites desejados. Para isto, é necessário que haja uma revisão nos códigos de produtos, de forma que o EAN (código de barras) ou o código do SKU esteja alinhado a parametrização dos fornecedores. Para este investimento, o foco é dado para os principais itens vendidos de cada departamento de produtos.

Esta ferramenta ajudará em, eventualmente, realizar descontos ou negociar rebates com fornecedores, buscando sempre a política de menor preço, satisfazendo o consumidor com preços mais parelhos ao mercado local.

#### **5.2. Médio e Longo Prazo**

##### **5.2.1. Processos**

##### **5.2.1.1. Implementação de etiquetas eletrônicas de preços**

Atualmente, a política de mudança de preços dos produtos é realizada na de um dia para o outro devido aos problemas em atualizar as etiquetas manualmente e a necessidade de fechar o caixa e abrir novamente. Com a implementação de etiquetas eletrônicas de preços, há uma grande vantagem em atualizar preços e dinamizar o tempo dos funcionários quanto a impressão e colagem de novas etiquetas nos produtos.

Segundo a tecnologia *TroniTag*, as etiquetas contribuem para a experiência do consumidor pelo fato de ter informações adicionais via tecnologia NFC, onde o cliente aproxima o celular e acessa um novo site. Para isto, é necessário um investimento ainda maior e uma adaptação do sistema de etiquetas com o sistema próprio de gerenciamento de estoque e de produtos. Ao atualizar no sistema, instantaneamente o preço é modificado na gondola, permitindo que o comprador ou responsável possa personalizá-las de acordo com modelos pré-definidos no

sistema. Para isto, as etiquetas fixadas têm conexão via wi-fi com a rede da empresa, de modo com que atualize automaticamente. Sua vida útil é de até 5 anos, contribui na amortização do investimento.

Figura 28 – Ilustração das etiquetas eletrônicas sugeridas



Fonte: Website da TroniTag (2021)

## **5.2.2. Praça**

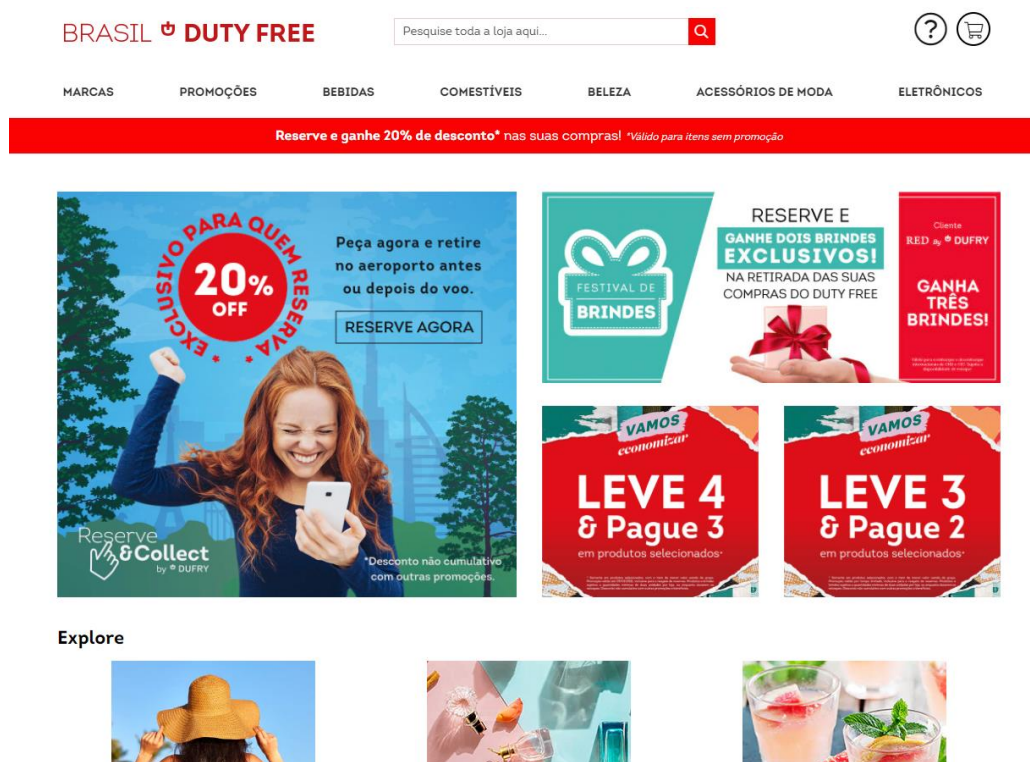
### **5.2.2.1. Investimentos no website de reserva de produtos**

Durante as entrevistas, foi notado a ausência de algumas funcionalidades que podem ser acrescentadas ao website de reservas da Dufry. Foi citado que a possibilidade de compartilhamento de um link para inclusão de itens em sua lista de desejos é algo totalmente relevante para a complementação dentro da campanha de visibilidade do website que foi sugerida anteriormente.

Além disso, é relevante ressaltar dentro do contexto de investimentos o aumento de visibilidade e incentivo ao programa de fidelidade Red by Dufry, de forma que haja ainda mais dados de comportamento a serem analisados. Para isso, é necessário tornar a *landing page* do site mais organizada, focando não somente em promoções, e sim todo o contexto de empresa.



Figura 29 – Página inicial do Website da Dufry Duty Free



Fonte: Website da Dufry Duty Free (2021)

Além disso, é necessário que a empresa continue incessantemente buscando alternativas para a viabilidade de compra dentro do website, sem a necessidade de concretizar a compra na loja. Com dificuldades legais para a implementação, é necessário que haja uma negociação com o governo federal de forma que a empresa esteja ao mesmo nível de competitividade das demais. Com o dólar elevado, a Dufry já fica atrás das varejistas locais em relação a competitividade. Essa demanda é fundamental para a continuidade do sucesso da empresa nos próximos anos.

## 6. Conclusão

O varejo Duty Free no Brasil sofreu muito com a pandemia e suas dificuldades no dia a dia. Com as análises e entrevistas, podemos verificar alguns pontos-chave a serem explorados pela maior empresa varejista aeroportuária do Brasil para melhorias em suas lojas na experiência do consumidor. A empresa precisa se reinventar neste momento de pandemia a fim de que possa, ao final de tudo, ter um legado para que consiga seguir seus com seus negócios rentáveis como antes.

Um dos principais problemas quanto ao estudo deste setor, é a dificuldade em relação aos dados existentes e, por se tratar de áreas restritas nos aeroportos, as pesquisas são majoritariamente realizadas pós-experiência, sem a percepção *in loco*. Apesar disso, o estudo

contemplou passageiros que viajaram em momentos em que sua experiência foi parcialmente prejudicada, seja pelo distanciamento social ou pelo medo da pandemia. Além disso, o desmonte das equipes de funcionários da empresa na parte comercial impactou diretamente na experiência no pós pandemia, com alguns gaps em relação a sortimento e planejamento de compras. A principal arma da empresa, que é a análise de dados dos passageiros e seu comportamento, foi de certa forma, cortado de lado quando mais foi necessitado. Este ponto mostra uma dificuldade em priorização do foco em uma gestão de crise, deixando, de certa forma seus funcionários “às escuras”.

Além disso, a perda de passageiros no aeroporto do Galeão, pelo contexto da pandemia, prejudicou diretamente a busca por saída quanto aos desafios existentes no ano de 2020. Desta forma, as propostas já citadas contribuirão para que a empresa se readéque ao momento existente, buscando um reposicionamento de marca e de percepção ao consumidor. É necessário que a empresa continue na vanguarda das inovações e da experiência do consumidor no varejo e é necessário, portanto, investimentos para que a empresa se consolide como uma varejista com o renome que merece.

Por fim, ressalto que há poucos estudos que retratam, desde o comportamento do consumidor viajante à história do Duty Free no Brasil e suas particularidades quanto aos modelos de negócio existentes. Estes estudos devem ser cada vez mais incentivados para que tenhamos cada vez mais informação de como podemos melhorar a experiência do viajante e todos os stakeholders envolvidos. No futuro, é necessário que haja novas pesquisas sobre este assunto com um maior número de entrevistados para que tenhamos bases mais conclusivas quanto ao comportamento do consumidor neste segmento.

## Referência Bibliográfica

AGÊNCIA ESTADO. Cade aprova venda de lojas da Brasif para Dufry. **Estadão**, [S. l.], 31 jan. 2007. Economia, p. 1-4. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cade-aprova-venda-de-lojas-da-brasif-para-dufry,20070131p19493>. Acesso em: 11 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. **Panorama 2019**: O setor aéreo em dados e análises. [S. l.], 14 out. 2020. Disponível em: <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2020/10/Panorama2019.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. **Panorama 2018**: O setor aéreo em dados e análises. [S. l.], 1 dez. 2019. Disponível em: <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2019/12/Panorama2018.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS AÉREAS. **Panorama 2020**: O setor aéreo em dados e análises. [S. l.], 1 ago. 2021. Disponível em: <https://www.abear.com.br/wp-content/uploads/2021/08/Panorama2020-vf.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIF. **História**. [S. l.], 2021. Disponível em: <http://brasif.com.br/historia/>. Acesso em: 11 out. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 37, de 18 de novembro de 1966. Dispõe sobre o imposto de importação, reorganiza os serviços aduaneiros e dá outras providências. **Presidência da República**: Subchefia para Assuntos Jurídicos, [S. l.], 18 nov. 1966. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0037.htm#art13iii](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0037.htm#art13iii). Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIL. Decreto nº 4543, de 26 de dezembro de 2002. Regulamenta a administração das atividades aduaneiras, e a fiscalização, o controle e a tributação das operações de comércio exterior. **Presidência da República**: Subchefia para Assuntos Jurídicos, [S. l.], 26 dez. 2002. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4543.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4543.htm). Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIL. Decreto-Lei nº 1455, de 7 de abril de 1976. Dispõe sobre bagagem de passageiro procedente do exterior, disciplina o regime de entreposto aduaneiro, estabelece normas sobre mercadorias estrangeiras apreendidas e dá outras providências. **Presidência da República**: Subchefia para Assuntos Jurídicos, [S. l.], 7 abr. 1976. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1455.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1455.htm). Acesso em: 14 out. 2021.

BRASIL. Portaria nº 112, de 10 de junho de 2008. Dispõe sobre o regime aduaneiro especial de loja franca em portos e aeroportos alfandegados. **Diário Oficial da União**, [S. l.], p. 25, 10 jun. 2008. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=23267>. Acesso em: 14 out. 2021.

BERKHOUT, Constant. **A Bíblia do Varejo**: estratégias de marketing e vendas para sobreviver à revolução no varejo e prosperar. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Business, 2020. 396 p. ISBN 978-85-51308-50-9.

CURRIE, Kenneth; NUNES, Luciano. **Maximizing Airport Retail Revenue**. [S. l.]: InterVISTAS, 04 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/508419236/Maximizing-Airport-Retail-Revenue-April2014>. Acesso em: 14 out. 2021.

DUFY ANNUAL REPORT. Basileia: Dufy AG, 2012- . Anual. Disponível em: <https://www.dufy.com/sites/default/files/document/2017-01/ANNUALREP2012COMPLETE-5022KB.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

DUFY ANNUAL REPORT. Basileia: Dufy AG, 2020- . Anual. Disponível em: [https://www.dufy.com/system/files/2021-03/Annual%20Report\\_en.pdf](https://www.dufy.com/system/files/2021-03/Annual%20Report_en.pdf). Acesso em: 14 out. 2021.

DUFY DO BRASIL. **Qual a política de garantia para produtos comprados no Duty Free Dufy Brasil?**. [S. l.], 2021. Disponível em: [https://portalcliente.dufydobrasil.com.br/hc/pt-br/articles/115012617387-Qual-a-politica-de-garantia-para-produtos-comprados-no-Duty Free-Dufy-Brasil-](https://portalcliente.dufydobrasil.com.br/hc/pt-br/articles/115012617387-Qual-a-politica-de-garantia-para-produtos-comprados-no-Duty-Free-Dufy-Brasil-). Acesso em: 14 out. 2021.

FOLHA DE S. PAULO. Veja a cronologia da crise da Varig. **Folha de São Paulo**, Rio de Janeiro, 8 jun. 2006. Mercados, p. 1-3. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u108398.shtml>. Acesso em: 11 out. 2021.

FERNANDES, FÁTIMA; ROLLI, CLAUDIA. Empresa monopoliza free shop sem controle: Com a concessão da Infraero e da Receita, grupo Brasif domina rede de Duty Free no Brasil e fatura US\$ 280 mi. **Folha de São Paulo**, São Paulo, SP, 24 out. 2004. Mercados, p. 1-3. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2410200402.htm>. Acesso em: 14 out. 2021.

FRANK, Gustavo. Covid-19: mais de 60% dos brasileiros estão com medo de viajar, diz estudo. **Nossa UOL**, [S. l.], 15 jun. 2020. Nossa Viagem, p. 1-10. Disponível em: <https://www.uol.com.br/nossa/noticias/redacao/2020/06/15/nordeste-sera-o-principal-destino-de-viagens-apos-coronavirus-diz-pesquisa.htm>. Acesso em: 11 out. 2021.

GAZZONI, Marina; TREVIZAN, Karina; OTTONI, Luis. 10 anos da venda da Varig à Gol. **G1**, Rio de Janeiro, 28 mar. 2017. Economia, p. 1-7. Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/economia/2017/10-anos-da-venda-da-varig-a-gol/>. Acesso em: 11 out. 2021.

INTERNATIONAL AIRPORT REVIEW. **Trends in Airport Retail**. [S. l.], 5 dez. 2017. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/403448996/Airport-Retail-Trends-Webinar-presentation>. Acesso em: 14 out. 2021.

JORNAL DO COMÉRCIO. MPF entra com ação contra a Duty Free e a Infraero: Procurador diz que contratos comerciais no Galeão e Santos Dumont não tiveram licitação. **Jornal do Comércio**, Rio Grande do Sul, 17 fev. 2011. Transportes, p. 1-3. Disponível em: <https://www.jornaldocomercio.com/site/noticia.php?codn=54885>. Acesso em: 14 out. 2021.

MUNDO DAS MARCAS. **Dufry Duty Free: O setor aéreo em dados e análises**. [S. l.], 30 jul. 2009. Disponível em: <https://mundodasmarcas.blogspot.com/2009/07/dufry-Duty-Free.html?m=1>. Acesso em: 14 out. 2021.

NETHERLANDS ENTERPRISE AGENCY. **Market Analysis - Airport Sector Brazil**. [S. l.], 1 maio 2020. Disponível em: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/2020/06/Airport-Sector-in-Brazil.pdf>. Acesso em: 14 out. 2021.

PARASURAMAN, A; ZEITHAML, V. A; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality of and its implication for future reserch. **Jornal of Marketing**, 1985.

PARENTE, Juracy; BARKI, Edgard. **Varejo no Brasil: Gestão E Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 423 p. ISBN 978-8522484317.

RIOGALEÃO. **Números do aeroporto**: Confira abaixo alguns indicadores que demonstram a grandeza do aeroporto RIOgaleão.. [S. l.], 14 out. 2021. Disponível em: <https://www.riogaleao.com/corporativo/page/numeros-do-aeroporto>. Acesso em: 14 out. 2021.

TEIXEIRA, Alexandre. As rotas para privatizar: Demorou, mas o governo enfim decidiu abrir os aeroportos à iniciativa privada. Agora só falta arranjar um modelo de concessão capaz de convencer os investidores de que este é um bom negócio. **Epoca Negócios**, Rio de Janeiro, 1 jul. 2011. Economia, p. 1-7. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u108398.shtml>. Acesso em: 11 out. 2021.

TERRA, Thiago. **Dufry mantém multicontatos com consumidores**: Aloísio Sotero mostra como estar ao alcance do consumidor. [S. l.]: Mundo do Marketing, 5 jun. 2009. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/reportagens/mercado/9863/dufry-mantem-multicontatos-com-consumidores.html>. Acesso em: 14 out. 2021.

## **Anexo 1- Questionário anexo referente a entrevista realizada ao funcionário da Dufry**

- 1- Qual sua relação com a Dufry? Quando você entrou na empresa e qual foi sua trajetória?
- 2- Como foi, para você, seu trabalho durante a pandemia? Como foi lidar com toda a adversidade dos problemas de demanda de passageiros nessa fase?
- 3- Focando na Rio Galeão, você acredita que a expansão das lojas para o modelo *walkthrough* contribuiu para uma melhoria na experiência do consumidor?
- 4- Você acha efetiva as campanhas de promoção no modelo de reserva?
- 5- Você acha que há um gap em relação a maiores investimentos no e-commerce? Há algo nesse aspecto sendo feito?
- 6- Você acha válida a experiência de compra de produtos em máquinas de conveniência em áreas próximas aos portões de embarque?
- 7- Você acredita que a marca Dufry tem glamourização como uma de suas diferenciações?
- 8- Você acredita que a demissão em massa dos funcionários atrapalhou ainda mais o fluxo de processos da empresa?
- 9- A Dufry já promoveu parcerias com companhias aéreas para conseguir atrair os viajantes de forma mais direta?
- 10- Você acredita que há um gargalo em relação ao time de atendimento ao cliente nas lojas?
- 11- Você acha que as lojas podem melhorar em algum aspecto? Luz, departamentalização ou portfólio?

## **Anexo 2 – Questionário anexo referente a entrevista realizada aos viajantes do período da pandemia**

- 1- Quando você viajou e passou pela última vez por uma loja Duty Free? As lojas estavam abertas?
- 2- Você realizou compras nas lojas Duty Free durante a sua viagem? Você teve preferência na escolha de realizar a compra na origem ou destino?
- 3- Você sentiu a sua experiência de compra no aeroporto mudar durante a pandemia?
- 4- Focando na Rio Galeão, você acredita que a expansão das lojas para o modelo *walkthrough* contribuiu para uma melhoria na experiência do consumidor?
- 5- Você acredita que lojas mais autônomas com self-checkout contribuiriam para sua experiência em comprar no Duty Free?
- 6- Você usaria máquinas automáticas para realizar compras de eletrônicos ou produtos best-sellers no ambiente de embarque e desembarque?
- 7- Você conhece o modelo de reservas?
- 8- Você sabe que a Dufry Duty Free tem uma política de menor preço garantido? (Caso você veja o mesmo produto sendo vendido mais barato no varejo local ou em outro Duty Free fora do país, a empresa devolve a diferença.)
- 9- Você gostaria que houvesse a oportunidade de realizar compras no modelo sem impostos, pelo site, com entrega em casa?
- 10- Você acredita que ter um app pode ajudar na experiência do consumidor em comprar ou reservar produtos no aeroporto?
- 11- Você tem alguma sugestão em relação as lojas?