

RELATÓRIO ANUAL 2017



DUFRY

WorldClass.WorldWide.

INICIATIVAS EM FOCO



EXPERIÊNCIA DE COMPRA MEMORÁVEL COM A LOJA DA NOVA GERAÇÃO:

Leia mais sobre as iniciativas em foco relacionadas à estratégia digital nas páginas 30 a 35.

GRUPO DUFRY – LÍDER GLOBAL EM VAREJO DE VIAGEM

A DUFRY AG (SIX: DUFN;
BM&FBOVESPA: DAGB33)
É A LÍDER GLOBAL EM VAREJO
DE VIAGEM OPERANDO MAIS
DE 2.200 LOJAS *DUTY-FREE* E
DUTY-PAID EM AEROPORTOS,
NAVIOS DE CRUZEIRO, PORTOS,
ESTAÇÕES DE TREM E ÁREAS
TURÍSTICAS LOCALIZADAS NO
CENTRO DAS CIDADES.

A DUFRY EMPREGA MAIS
DE 29.000 COLABORADORES
EM TEMPO INTEGRAL. A
COMPANHIA, COM SEDE NA
BASILEIA, SUÍÇA, ATUA
EM 64 PAÍSES AO REDOR
DO MUNDO.

RELATÓRIO ANUAL 2017 CONTEÚDO

- 1 RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO**
 - Visão Geral da Dufry 6-7
 - Destaques 2017 8-9
 - Mensagem do Presidente do Conselho de Administração 10-13
 - Mensagem do Diretor-Presidente 14-18
 - Estrutura Organizacional 19
 - Conselho de Administração 20-21
 - Comitê Executivo do Grupo 22-23
 - História de Investimentos na Dufry 24-25
 - Estratégia da Dufry 26-79
 - Divisões da Dufry 46-65

- 2 RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE**
 - Sustentabilidade 80-92
 - Compromisso com a Sociedade 93-98

- 3 DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS**
 - Mensagem do Diretor Financeiro 102-106
 - Demonstrações Financeiras 107-246
 - Demonstrações Financeiras Consolidadas 108-230
 - Demonstrações Financeiras da Dufry AG 232-245

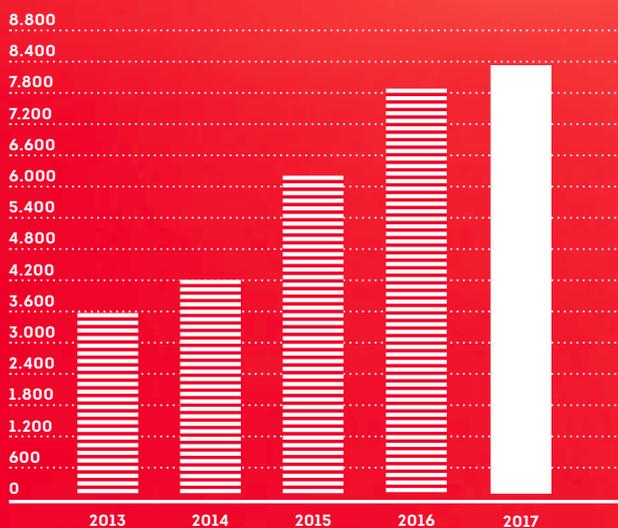
- 4 GOVERNANÇA CORPORATIVA**
 - Governança Corporativa 247-270
 - Relatório de Remuneração 271-285
 - Informações para Investidores e para Imprensa 286
 - Endereço da Sede 287

DUFRY

VISÃO GERAL

RECEITA LÍQUIDA

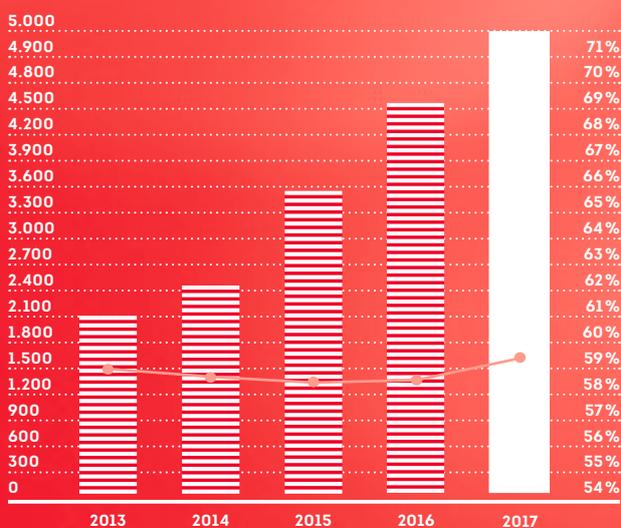
EM MILHÕES DE CHF



LUCRO BRUTO

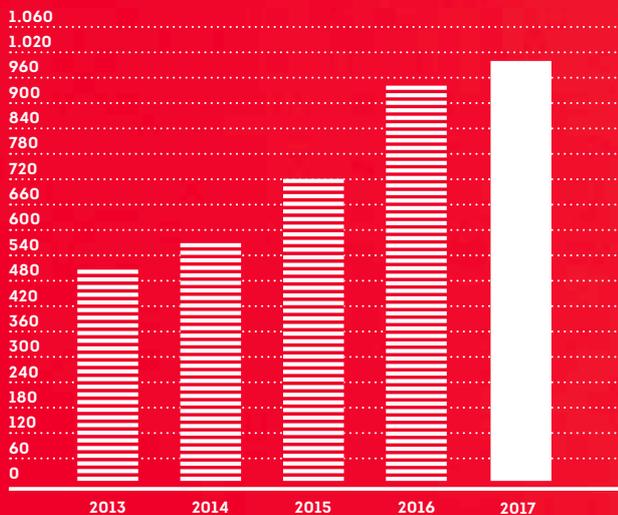
EM MILHÕES DE CHF

MARGEM



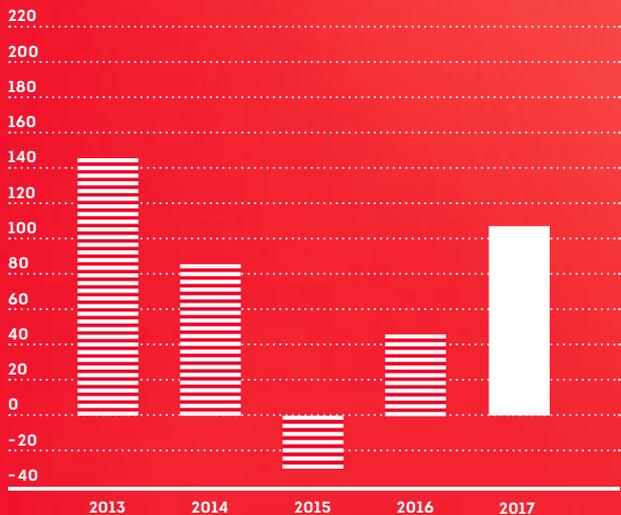
EBITDA¹

EM MILHÕES DE CHF



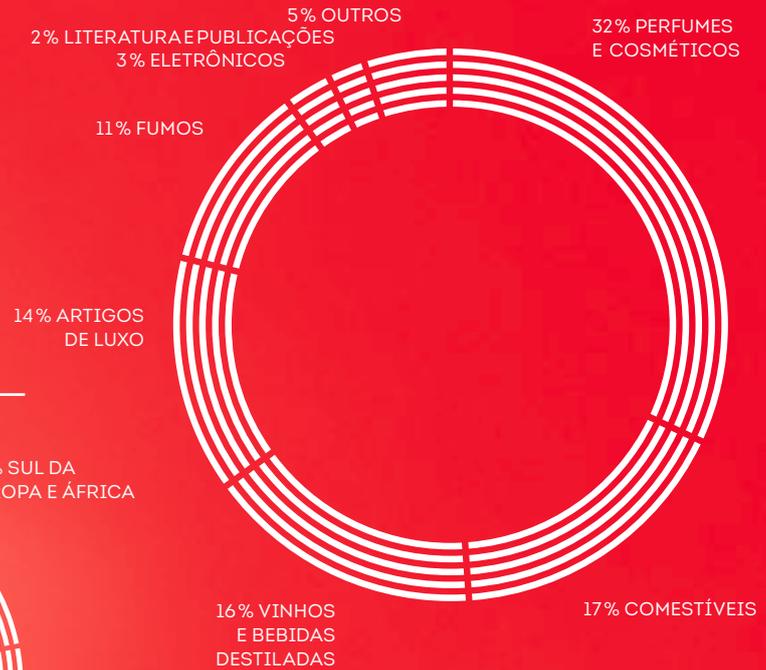
LUCRO LÍQUIDO

EM MILHÕES DE CHF

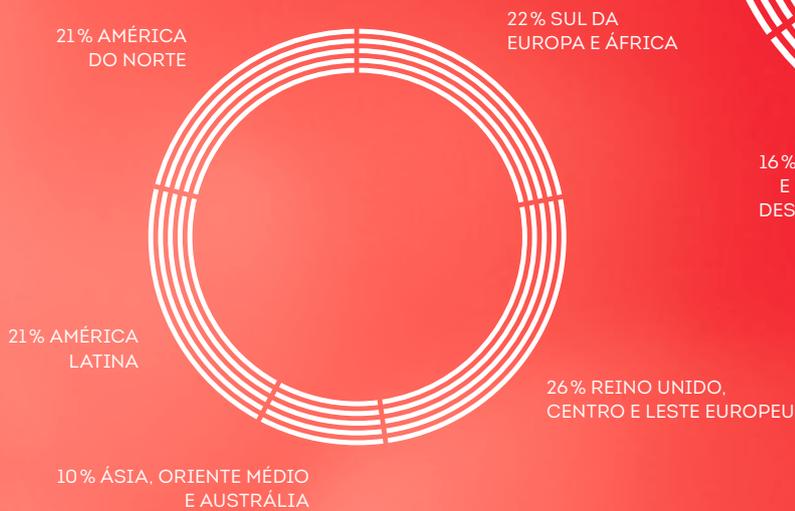


¹ EBITDA antes de outros resultados operacionais

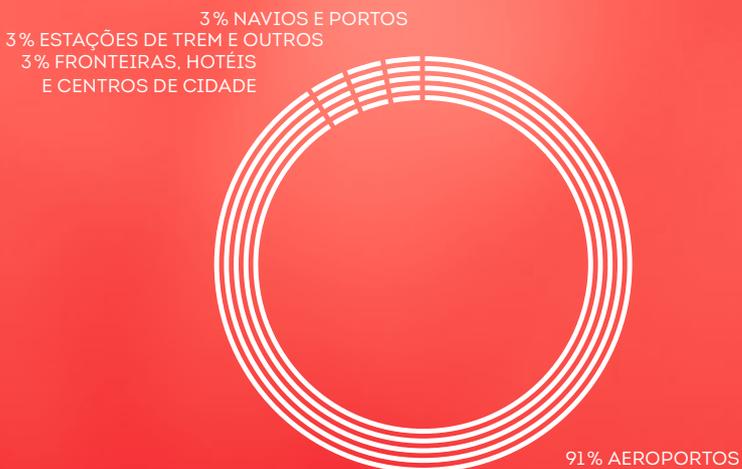
RECEITA LÍQUIDA POR CATEGORIA DE PRODUTO 2017



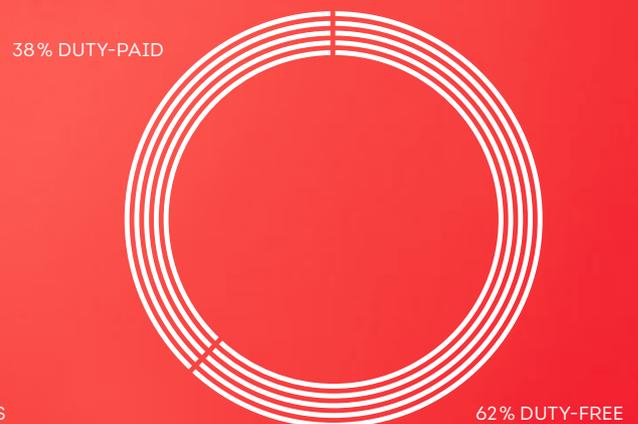
RECEITA LÍQUIDA POR DIVISÃO 2017



RECEITA LÍQUIDA POR CANAL 2017



RECEITA LÍQUIDA POR SETOR 2017



DESTAQUES 2017

FORTE CRESCIMENTO ORGÂNICO

O crescimento orgânico acelerou para 7,4% em 2017, o maior em cinco anos.

SUCESSO NA ABERTURA DE CAPITAL DA HUDSON LTD.

A Dufry realizou com sucesso a Abertura de Capital (IPO) de sua divisão da América do Norte. O IPO permitirá que a Hudson Ltd. se adapte ainda mais às particularidades do mercado nos Estados Unidos e Canadá e também busque oportunidades além do varejo de viagem tradicional.

RELATÓRIO DE CSR AINDA MAIS DESENVOLVIDO

Em linha com a sua intenção de desenvolver gradualmente seu relatório CSR (Responsabilidade Social Corporativa), a Dufry ampliou mais a sua abrangência.

SINERGIAS DA WORLD DUTY FREE EXCEDERAM AS EXPECTATIVAS

As sinergias da integração da World Duty Free superaram as expectativas em até 20% e o valor total de CHF 125 milhões foi integralmente refletido no resultado financeiro de 2017.



FORTE GERAÇÃO CONTÍNUA DE FLUXO DE CAIXA LIVRE

A Dufry provou novamente a forte capacidade de geração de fluxo de caixa livre, um dos pilares sustentáveis da empresa.

IMPORTANTES CONCESSÕES RENOVADAS E NOVOS CONTRATOS ADICIONADOS

Em 2017, a Dufry não só renovou importantes concessões como também ganhou diversos novos contratos em diferentes regiões geográficas e diferentes canais.

QUATRO LOJAS DA NOVA GERAÇÃO JÁ INAUGURADAS

A abertura das Lojas da Nova Geração em Madri, Melbourne, Cancun e Zurique marca uma nova era de modelo de loja.

MODELO OPERACIONAL DO NEGÓCIO

Em 2017, a implementação do novo modelo operacional do negócio foi lançada em 19 países, dos quais 10 já passaram com sucesso pela certificação.



MENSAGEM DO PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PREZADOS ACIONISTAS

O ano de 2017 foi caracterizado pela consolidação e a entrega de resultados muito positivos. Com a conclusão da integração das nossas mais recentes aquisições, durante 2017 conseguimos refletir com sucesso todas as sinergias da World Duty Free no nosso resultado, e retornamos a um crescimento orgânico sustentável. Tais realizações impactaram positivamente nosso desempenho como um todo, atingindo resultados bastante positivos e níveis recordes de receita e EBITDA, assim como um aumento considerável do LPA caixa.

Adicionalmente, em janeiro de 2018, anunciamos a nossa nova estrutura organizacional, cujo objetivo é gerar valor para os acionistas através da aceleração do crescimento e da transformação digital. Além disso, realizamos a abertura de capital (IPO) de nossa unidade de negócio na América do Norte, denominada Hudson Ltd., em fevereiro de 2018.

Níveis recordes de Receita Líquida e EBITDA.

Gostaria de comentar inicialmente sobre o IPO da Hudson Ltd., que teve seu desenvolvimento iniciado em 2017 e foi concluído no início de 2018. Esta iniciativa estratégica nos permite melhorar a captura de oportunidades de concessões no mercado de varejo de viagem da América do Norte e em segmentos complementares ao varejo. Ao posicionar a Hudson Ltd. como uma companhia aberta, negociada em bolsa, proporcionamos a flexibilidade necessária para que a companhia se adapte às exigências específicas do mercado norte-americano.

Sob a perspectiva do Grupo, continuaremos detendo participação majoritária e consolidando a companhia integralmente. O total de recursos obtidos com o IPO nos permitirá acelerar os planos de desalavancagem e reduzir – incluindo a desalavancagem alcançada através do nosso fluxo de caixa livre em 2017 – nosso principal *covenant* dívida líquida/EBITDA ajustado para abaixo de 3,00x comparado a 3,69x ao final de dezembro de 2016.

A abertura de capital (IPO) da Hudson fornecerá maior flexibilidade aos negócios na América do Norte.

Em termos financeiros, nossa receita aumentou para CHF 8.377,4 milhões, um crescimento de 7,0% em comparação a 2016, resultando em um recorde histórico. O EBITDA cresceu a um ritmo semelhante, alcançando CHF 1.007,1 milhões, um aumento de 7,7% comparado ao exercício anterior. A forte e contínua geração de caixa livre, no valor de CHF 467,0 milhões, nos permitiu desalavancar ainda mais e reduzir a dívida líquida em CHF 63,5 milhões em 2017.

Por fim, mas não menos importante, concluímos com sucesso a reorganização de nossa estrutura de financiamento. Enquanto no final de 2016, realizamos o pagamento antecipado de *Senior Notes* no valor de USD 500 milhões, em 2017, amortizamos an-

437.000 m²

A Dufrey opera mais de 437.000 m² de área de vendas.

tecipadamente *Senior Notes* no valor de EUR 500 milhões, emitimos novas *Senior Notes* no valor de EUR 800 milhões no mês de outubro e, por fim, concluímos com sucesso o refinanciamento de nossas principais linhas de crédito bancário em novembro. No total, essas modificações resultarão em uma redução na despesa com juros de aproximadamente CHF 50 milhões por ano daqui para frente.

Nosso valor de mercado em 31 de dezembro de 2017 atingiu CHF 7,8 bilhões, comparado a CHF 6,8 bilhões um ano antes. O volume diário de transações em todas as plataformas de negociação alcançou CHF 86,7 milhões, confirmando a boa liquidez das nossas ações. A SIX, Bolsa de Valores da Suíça, continua sendo o mercado de negociação mais importante para as ações da Dufrey, apesar da fragmentação dos volumes negociados em outras bolsas de valores. Tradicionalmente, mantivemos um intenso diálogo com nossos acionistas e a comunidade financeira com quase 900 reuniões, teleconferências e e-mails.

Acionistas de longo prazo continuam apoiando a Dufrey.

Em 2017, tivemos algumas mudanças em nossa estrutura acionária. No entanto, nossos acionistas de longo prazo, como a Travel Retail Investments, Qatar Investment Authority, Richemont e Norges Bank, representando cerca de 35% do capital social, continuam a apoiar fortemente a Dufrey através de uma participação ativa. Esperamos avaliar oportunidades junto aos nossos acionistas para desenvolver nosso negócio conjuntamente.

No exercício em questão, também deixamos mais clara nossa intenção de iniciar o retorno de capital para os acionistas, como parte de nossa estratégia de alocação de recursos. Nesse contexto, o Conselho de Administração deseja reestabelecer o pagamento regular de dividendos e irá apresentar uma proposta para o exercício de 2017 na Assembleia Anual de Acionistas, a ser realizada na Basileia, em 3 de maio de 2018.

De acordo com nosso compromisso de desenvolver ainda mais a apresentação de informações sobre Responsabilidade Social Corporativa (CSR), e com base na matriz de materialidade apresentada em 2016, adicionamos mais indicadores que nos permitem monitorar nosso desempenho em tópicos não financeiros e preparar um relatório em linha com as diretrizes das normas da opção Essencial da Iniciativa Global de Relatórios (GRI). Daqui para frente, pretendemos continuar aprimorando a apresentação de informações de acordo com este modelo.

Aperfeiçoando o relatório de CSR.

Como parte do nosso engajamento com a comunidade, continuamos apoiando crianças carentes no mundo todo e auxiliando as comunidades nos mercados onde operamos. Pelo 8º ano consecutivo, apoiamos financeiramente as iniciativas da "SOS Children's Village" no Brasil, Rússia e México. Além disso, em 2017, apoiamos projetos comunitários em diversas regiões do mundo, tais como Haiti, Jamaica, Burma, Reino Unido, Estados Unidos e África.

Destacamos ainda, uma iniciativa de apoio interno realizada este ano, na qual os funcionários do Grupo Dufrey no mundo organizaram uma coleta para apoiar

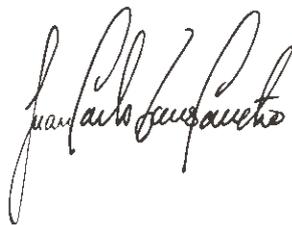
os colegas atingidos por furacões e terremotos nas ilhas do Caribe, México e Estados Unidos. A companhia contribuiu para a campanha, com uma quantia equivalente ao valor arrecadado pelos colaboradores.

Incentivo ao engajamento com a comunidade.

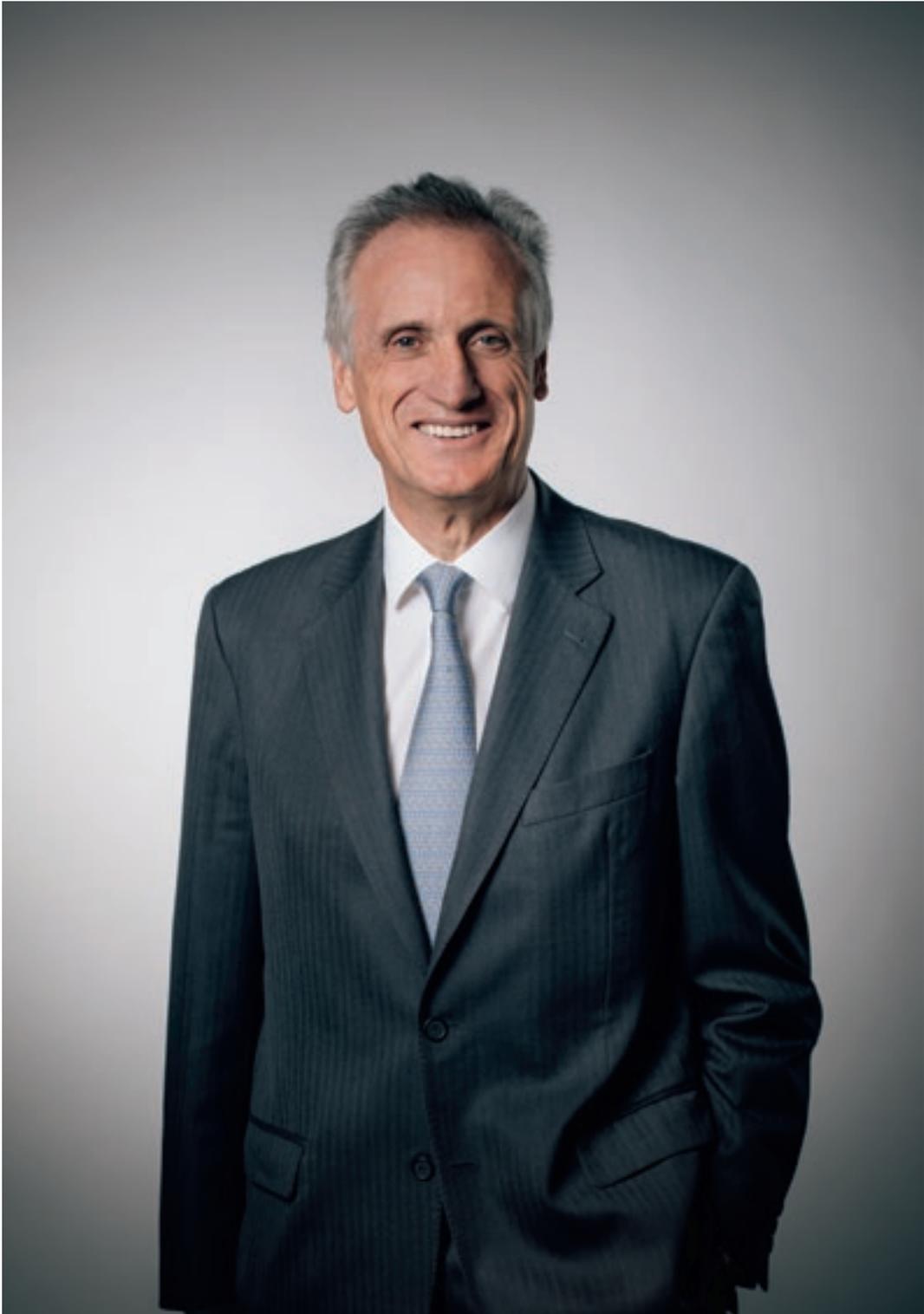
Por fim, mas não menos importante, apoiamos continuamente a campanha de conscientização “#YouNeed-toKnow” (#VocêPrecisaSaber) sobre os Objetivos Globais da Organização das Nações Unidas. Desenvolvemos a campanha em nossas lojas localizadas em 34 aeroportos do mundo todo, acessando um público de mais de 52 milhões de pessoas que utilizaram essas instalações em 2017.

O ano de 2017 foi um período de grande trabalho para nossa equipe gerencial e colaboradores, que contribuíram com um alto nível de motivação e dedicação para estimular ainda mais o desenvolvimento da Dufrey. Agradeço a eles pelo esforço diário. Agradeço também nossos fornecedores, parceiros comerciais e de negócios por seu apoio constante e confiança em nosso relacionamento de tantos anos. Estendemos também o nosso agradecimento aos acionistas e detentores de dívida, os quais, reiteradamente, promovem nossa visão comum de desenvolver ainda mais a Dufrey como uma companhia “WorldClass.WorldWide”.

Atenciosamente,



Juan Carlos Torres Carretero



MENSAGEM DO DIRETOR- PRESIDENTE PREZADOS

Em 2017, atingimos grande parte das nossas metas para o ano e, através do nosso desempenho positivo geral, entregamos bons resultados em todas as divisões. Tivemos também melhorias consideráveis em três principais áreas de foco, tais como a aceleração do crescimento orgânico, o aumento da geração de caixa e a redução da dívida.

Fizemos progressos na implementação do novo Modelo Operacional do Negócio (BOM), e iniciamos a implementação de nossa estratégia digital com a abertura das primeiras quatro lojas da Nova Geração. Continuaremos executando estas iniciativas em 2018, e manteremos nosso foco na operação para melhorar ainda mais o crescimento orgânico, alavancar a geração de caixa para fortalecer nossa estrutura de financiamento e expandir nossas margens operacionais para melhorar ainda mais nosso desempenho daqui para frente.

Foco no crescimento orgânico, geração de caixa e desalavancagem.

Do ponto de vista financeiro, a Dufry, mais uma vez, atingiu resultados sólidos, apesar da forte base de comparação no segundo semestre do ano anterior. Nossa receita líquida cresceu 7,0%, para CHF 8.377,4 milhões, enquanto o EBITDA atingiu CHF 1.007,1 milhões, um aumento de 7,7% em relação ao ano anterior. Mais uma vez, conseguimos confirmar nossa forte geração de caixa de maneira sustentável, com o fluxo de caixa livre totalizando CHF 467,0 milhões.

Este resultado notável nos permitiu reduzir nossa dívida líquida em CHF 63,5 milhões em 2017.

Ampla evolução operacional

O valor total de CHF 125 milhões em sinergias geradas a partir da aquisição da WDF foi refletido no resultado de 2017. Esta foi uma conquista relevante, já que as sinergias obtidas excederam a estimativa original de CHF 105 milhões – um resultado positivo alcançado graças ao profundo conhecimento de nossas equipes de integração e sua abordagem focada na análise completa e contínua dos potenciais adicionais.

Sinergias da aquisição da WDF totalmente refletidas em 2017.

Após ter concluído a integração da World Duty Free antes da previsão inicial, iniciamos a implementação do Modelo Operacional do Negócio (BOM) no começo de 2017. A estrutura desse modelo divide-se em três níveis operacionais – país, divisão e sede, os quais são apoiados por funções globais –, e seu objetivo é padronizar processos, introduzindo melhores práticas em todas as áreas do Grupo, e, em geral, alinhando ainda mais a maneira como trabalhamos juntos como companhia. Essa configuração permite uma resposta rápida às exigências do mercado, além de garantir uma coordenação eficaz em todos os setores da organização. A implementação está sendo executada em diversas etapas, envolvendo sempre um determinado número de países distribuídos em diferentes divisões. Em 2017, lançamos o BOM em 19 países, dos quais 10 já obtiveram a certificação interna, alcançando a eficiência esperada e se adaptando adequadamente à

2.200

A Dufry é o verdadeiro operador global com mais de 2.200 lojas em todos os continentes.

nova forma de trabalho. Nossa meta é entregar CHF 50 milhões adicionais a nível de EBITDA em uma base anual, assim que todas as iniciativas do BOM estejam globalmente implementadas.

O crescimento orgânico registrado em 2017 foi de 7,4%, um progresso considerável em comparação ao ano anterior. Esse resultado positivo é ainda mais notável dado uma base de comparação mais elevada. Nosso crescimento teve desempenho positivo em todas as divisões, o que é uma indicação excelente da situação saudável do nosso negócio e da eficácia de nossa estratégia de diversificação.

Para estimular o crescimento orgânico operacionalmente, intensificamos a implementação de nossas iniciativas de marketing em escala global. Além das promoções globais, cuja eficácia já havia sido comprovada no ano anterior, intensificamos a colaboração com determinados fornecedores como parte do plano de marcas. A parceria, por exemplo, com a Lindt no desenvolvimento de um produto específico para a Dufry e promovido exclusivamente em nossas lojas, demonstrou ser um ótimo conceito, gerando vendas adicionais tanto para a marca parceira, como para a Dufry. A mesma estratégia foi aplicada com a Edrington, cuja edição limitada do whisky puro malte "Highland Park", com apenas 540 garrafas, foi comercializada exclusivamente nas lojas da World Duty Free no Reino Unido.

Garantindo a continuidade do negócio através da expansão e reforma da área de vendas

Em 2017, garantimos a continuidade do negócio de forma bem-sucedida através do aumento de nossa área de vendas, extensão de concessões importantes e assinatura de novos contratos, destacando, mais uma vez, a resiliência da nossa indústria.

A expansão da área bruta de vendas em 2017 totalizou 30.000 m². A América do Norte e a América Latina foram responsáveis pela maior parte dessa expansão, seguidas pela Ásia, Oriente Médio e Austrália, e, por último, Sul da Europa e África. Além disso, temos uma área total assinada de 15.500 m² que será inaugurada em 2018 e 2019.

Importantes concessões adicionais e estendidas.

Isto foi obtido, primeiramente, através da inclusão de novas localidades à nossa presença global, o que também é um passo importante, pois representa para nossos parceiros de marca uma vitrine global para a exposição de seus produtos e marcas. As últimas concessões obtidas refletem adequadamente a nossa estratégia, a qual considera diversos canais envolvendo viajantes frequentes ou grande número de visitantes, indo além da nossa presença principal em aeroportos. Entre os mais significativos, está a expansão considerável de nosso negócio em navios de cruzeiro, com a nova concessão no navio JOY, a primeira embarcação da Norwegian Cruise Lines construída exclusivamente para o mercado chinês e com rotas marítimas focadas na Ásia. Adicionalmente, assinamos um novo contrato com o Grupo Carnival para operar lojas a bordo dos navios Carnival Sensation e Carnival Valor.

Através da nova concessão obtida em Bogotá, Colômbia, adicionamos um dos mercados mais importantes da América Latina; também expandimos nosso portfólio nos Estados Unidos com o aeroporto de Raleigh

Durham, dentre outros. Por fim, mas não menos importante, a nova concessão em Genting Highlands, em Kuala Lumpur, Malásia, é mais uma operação em centro de cidade adicionada ao nosso portfólio.

O segundo elemento principal do desenvolvimento de nosso negócio foi a renovação e a extensão antecipada de contratos. O destaque em 2017 foi o contrato, com prazo de 30 anos, assinado com a Fraport incluindo 14 aeroportos regionais na Grécia. Entre as extensões importantes está o contrato com a Suécia, na Suécia, que inclui concessões em sete aeroportos. Também renovamos as concessões em Malta, bem como os contratos para os aeroportos de Brasília e Natal, no Brasil. Por fim, mas não menos importante, estendemos nossas concessões em Las Vegas, Liverpool, Jersey (Canal da Mancha) e Macau.

Melhorando a comunicação com clientes através da Digitalização.

Além disso, continuamos implementando nosso plano de reforma de lojas, uma das iniciativas mais eficazes para impulsionar as vendas em uma área específica. O total da área de vendas reformada atingiu mais de 32.000 m² em mais de 70 lojas em todas as nossas divisões. Nesse contexto, vale mencionar as reformas realizadas em Atenas (na área Intra-Schengen), Milão, Vancouver, Los Angeles, Cancún, Madri e Guadalupe, bem como nos aeroportos de Heathrow, Gatwick e Melbourne.

Estratégia Digital – Melhorando a experiência do cliente para impulsionar as vendas

Visando acelerar nossa adaptação ao ambiente atual de mudanças constantes e melhorar ainda mais as nossas taxas de conversão – isto é, converter viajantes em clientes –, queremos melhorar o modo como nos relacionamos com eles. Almejamos não somente nos comunicar de modo cada vez mais frequente, como também melhorar a experiência de compra e promover o envolvimento com a marca. Além de maiores esforços de pesquisa de mercado, nossa estratégia digital é desenvolvida com base em três elementos principais, o que permite nos conectarmos com o cliente a partir do momento em que ele planeja a sua viagem até o retorno para o aeroporto da sua cidade de origem.

O principal elemento da estratégia digital é a loja da Nova Geração, cujas três primeiras foram lançadas com sucesso em Melbourne, Madri e Cancun em 2017, seguidas pela loja no aeroporto de Zurique, no início de 2018. As lojas da Nova Geração encantam os clientes e oferecem uma experiência de compra totalmente nova, uma vez que a comunicação é feita através de diferentes idiomas, adaptando promoções e campanhas de marketing ao perfil e às nacionalidades presentes nos aeroportos em qualquer período do dia.

As lojas da Nova Geração também incluem a digitalização com envolvimento dos colaboradores, os quais possuem tablets para atender melhor os clientes com informações sobre os produtos e enviar promoções personalizadas para os usuários que possuem o aplicativo de nosso programa de fidelidade “RED by Dufry” presentes nos aeroportos. Intensificamos consideravelmente a expansão do “RED by Dufry” no ano em questão e, atualmente, o programa está disponível em quase 100 localidades. Finalmente, para permitir que os clientes façam pedidos online e colem seus produtos no momento de sua chegada ou partida, expandimos ainda mais a nossa rede de serviços de Reserva e Coleta para 47 aeroportos no mundo inteiro.

Ambiente de negócio favorável e eficiências internas são esperados daqui para frente

As condições de mercado positivas vistas em 2017 continuaram nos primeiros meses de 2018, oferecendo uma boa base para o início do novo ano. O mesmo se aplica ao aumento do número de passageiros, que é um dos principais indicadores para nosso crescimento, apresentando um desenvolvimento forte e contínuo em 2018. Começaremos também a ver as melhorias de eficiência resultantes da implementação do BOM, que começarão a aparecer a partir do segundo trimestre de 2018.

Condições positivas vistas em 2017 continuaram no início de 2018.

Continuamos comprometidos com nossa estratégia de crescimento rentável, e os resultados vistos em 2017 indicam que estamos na direção certa. Em 2018, continuaremos impulsionando o crescimento orgânico através de iniciativas de marketing definidas, da imple-

mentação da estratégia digital, do plano de marcas e das reformas de lojas, além do apoio de novas áreas de venda que serão inauguradas em 2018 e 2019, no total de 15.500 m². Do ponto de vista financeiro, concentraremos nosso foco na geração de caixa e na desalavancagem, bem como na manutenção de um controle de custos rígido.

A Nova Organização promoverá a entrega de valor para os acionistas

No início de 2018, anunciamos a nova organização simplificada do grupo, a qual acelerará o ritmo dos processos de tomada de decisão e permitirá uma proximidade maior com o mercado. Pretendemos ainda, impulsionar eficiências e concentrar nosso foco na entrega de valor para os acionistas, particularmente, através da aceleração do crescimento apoiada na nossa transformação digital.

Com a nova organização, estamos preparados para capturar futuras oportunidades e aumentar ainda mais a nossa rentabilidade. Para mais detalhes sobre a composição do novo Comitê Executivo Global, cujo tamanho foi reduzido, consulte a página 19 e/ou a seção de Governança Corporativa, respectivamente, na página 261 deste relatório.

A nova organização permitirá capturar oportunidades adicionais.

Buscando oportunidades de crescimento adicionais na América do Norte

Com a abertura de capital de nosso negócio na América do Norte, denominado Hudson Ltd., listada em 01 de fevereiro de 2018 na Bolsa de Valores de Nova York, pretendemos obter o melhor posicionamento para a nova entidade na busca de oportunidades de crescimento adicionais nos Estados Unidos e Canadá.

Uma vez que os fundamentos do mercado na América do Norte diferem daqueles existentes em outros mercados, além do setor indicar uma trajetória relativamente diferente, nosso negócio na América do Norte exige maior flexibilidade estratégica e operacional. Uma vez que temos ciência de que a concessão de alimentos e bebidas, bem como um portfólio ampliado de concessões, se tornarão cada vez mais importantes na América do Norte daqui para frente e, com isso, aumentaremos e desenvolveremos ainda mais nossas

habilidades nessas áreas de negócio, visando estimular o crescimento de nosso negócio de varejo tradicional e, assim, oferecer aos parceiros comerciais o mesmo padrão de serviços de alto nível apresentado nas últimas décadas.

Agradecimento

O ano de 2017 foi muito intenso, com um elevado volume de trabalho para as nossas equipes. Além de administrar o negócio diariamente e desenvolver a implementação do BOM ao longo do ano, no segundo semestre de 2017, iniciamos o trabalho de avaliação da abertura de capital da Hudson Ltd., o que exigiu dedicação adicional e a alocação de tempo de algumas equipes de nossa sede e de nossos colegas dos Estados Unidos. Portanto, minha principal prioridade é agradecer nossos colegas e equipes de todas as funções e operações por sua valiosa contribuição e envolvimento na realização dos objetivos comuns estabelecidos para o ano.

Quero agradecer, ainda, nossos fornecedores, parceiros comerciais e de negócios por seu apoio constante no desenvolvimento da Dufrey. Notamos um aumento muito positivo no nível de colaboração ao longo da cadeia de valor do setor de varejo de viagem, o que consideramos ser o principal elemento de nosso sucesso mútuo no futuro. Esperamos continuar ampliando esta colaboração, com forte apoio às iniciativas promovidas por nossos fornecedores e parceiros comerciais.

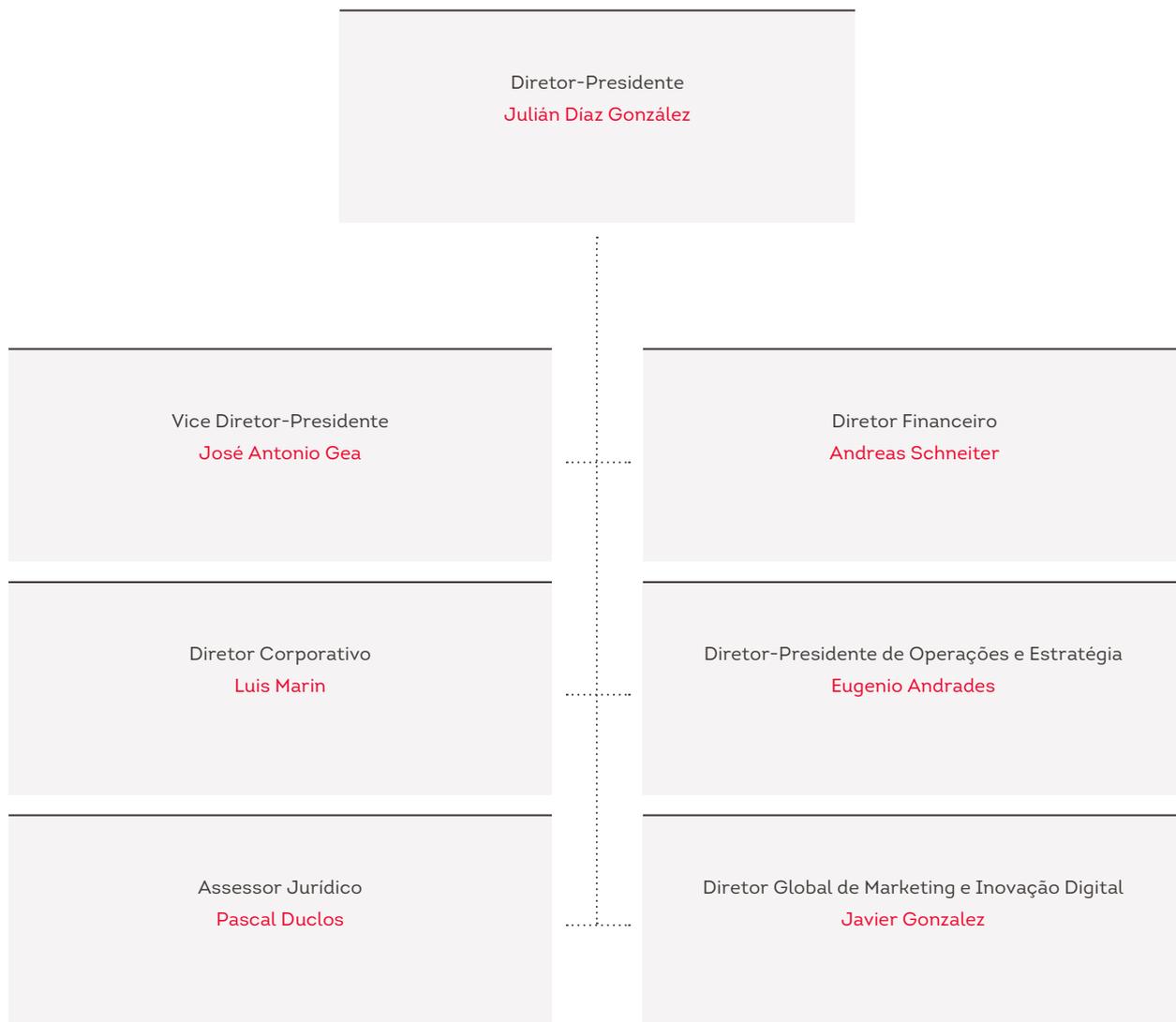
Por fim, mas não menos importante, agradeço ao nosso Conselho de Administração e aos nossos acionistas por seu apoio contínuo, sua confiança e sua contribuição para que a Dufrey seja cada vez mais World-Class Worldwide.

Atenciosamente,



Julián Díaz González

NOSSA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL - COMITÊ EXECUTIVO GLOBAL



CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO MEMBROS



- 1 Jorge Born
- 2 Heekyung (Jo) Min
- 3 George Koutsolioutsos
- 4 Claire Chiang
- 5 Juan Carlos Torres Carretero



- 6 Julián Díaz González
- 7 Andrés Holzer Neumann
- 8 Joaquín Moya-Angeler Cabrera
- 9 Xavier Bouton

COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO MEMBROS



- 1 Andreas Schneiter
- 2 Javier Gonzalez
- 3 Eugenio Andrades
- 4 Pascal C. Duclos



5



6



7

- 5 José Antonio Gea
- 6 Julián Díaz González
- 7 Luis Marin

HISTÓRIA DE INVESTIMENTOS DA DUFY

LÍDER DE MERCADO

A Dufry é a líder incontestável do setor de varejo de viagem.

Mais de 20% de participação de mercado no varejo aeroportuário e, pelo menos, duas vezes maior do que o segundo colocado.

PORTFÓLIO DE CONCESSÕES GLOBALMENTE DIVERSIFICADO

A Dufry é a varejista de viagem mais diversificada, com operações em todos os cinco continentes, abrangendo 64 países e mais de 390 localidades.

A diversificação geográfica permite à Dufry captar as tendências globais de crescimento do setor de varejo de viagem e minimizar possíveis impactos locais.

A exposição a um único contrato e mercados foi reduzida significativamente nos últimos anos.

390

Mais de 390 localidades operadas pela Dufry no mundo todo

VITRINE EXCLUSIVA PARA MARCAS GLOBAIS

Operador global, com mais de 2.200 lojas localizadas em 64 países em todos os continentes.

Oferece às marcas globais exposição e acesso único ao mercado.

8 ANOS

Mais de 8 anos de duração
média de concessões
em um portfólio
altamente diversificado

PORTFÓLIO DE CONCESSÕES DE LONGO PRAZO

Portfólio de concessões de longo prazo reforçado pela recente renovação de importantes concessões, como Zurique, São Paulo, Rio de Janeiro, Cancún, Birmingham, Melbourne, etc.

Operadora sólida para parceiros comerciais e autoridades aeroportuárias

A Dufry é uma parceira confiável que entrega excelentes resultados para os aeroportos através de uma vasta oferta de conceitos de lojas.

6%

6% a.a. de crescimento médio de passageiros esperado para os próximos 5 anos

INDÚSTRIA COM CRESCIMENTO ACELERADO

Média de crescimento de 6% a.a. nos próximos anos será um dos principais fatores para o crescimento orgânico da Dufry.

Clientes de perfil atrativo, com poder de compra acima da média.

FORTE GERAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA LIVRE

Fluxo de caixa livre de CHF 467,0 milhões em 2017.

A baixa necessidade de capital nas operações permite uma forte geração de caixa e rápida desalavancagem financeira.

“VERDADEIRA OPERADORA” EM UM SETOR EM CRESCIMENTO

A Dufry é a única “verdadeira operadora” listada a participar no crescimento da indústria de varejo de viagem.

O crescimento orgânico da Dufry será impulsionado ainda mais pelo recente aumento do gasto por passageiro e pelas novas concessões líquidas.

NOSSA ESTRATÉGIA CRIANDO VALOR ATRAVÉS DE CRESCIMENTO RENTÁVEL

Durante a última década, a Dufrey passou de um pequeno player para a posição de liderança no varejo de viagem, um setor com faturamento de USD 64 bilhões em 2016. Por meio de uma combinação de crescimento orgânico e aquisições, atingimos uma participação de mercado de 13% no varejo de viagem. Quando se olha mais especificamente para o varejo em aeroportos, que compõe mais de 90% de nossos negócios, aumentamos a nossa participação de 3% em 2005 para mais de 20% atualmente.

A nossa posição de liderança é o resultado de uma expansão notavelmente rápida. Nos últimos dez anos, a receita cresceu em média 19% em moeda constante. A nossa estratégia é fundamentada em nosso objetivo de atender melhor nossos clientes e ao desenvolver e aprimorar nossos serviços no nível da loja e em toda a cadeia de valor, visamos melhorar continuamente a experiência de compra de cada um deles. Um tópico, sobre o qual trabalhamos atualmente com particular afinco, é a digitalização de nossas lojas, que visa tornar a compra uma experiência memorável.

O foco na experiência dos clientes e a excelência no varejo geram valor para todas as partes relacionadas

A Dufrey e o varejo de viagem em geral estão no centro de três setores muito importantes e distintos: varejo, aeroporto e setores de bens de consumo. Abordar as diferentes exigências dessa posição é essencial para gerar valor a todas as nossas partes relacionadas. Não obstante, nossa abordagem é simples: focamos em atender melhor nossos clientes.

Esse claro foco cria, em última análise, uma fórmula vitoriosa para todas as nossas partes relacionadas: oferecer aos clientes uma experiência de compra inigualável; apresentando aos fornecedores um grupo de rápido crescimento de clientes atrativos; explorar

totalmente o potencial comercial para parceiros comerciais; e, por último, criar valor para os acionistas da Dufrey.

Para nossos clientes, o nosso objetivo é criar uma experiência de compra memorável com a melhora constante de nossas lojas e desenvolvimento de formatos de varejo de primeira classe, e a criação de promoções e iniciativas de marketing inovadoras. A nossa equipe de loja receberá os viajantes com um largo sorriso, apresentando-os para o mundo do varejo de viagem e, também, oferecendo-lhes informações detalhadas sobre os produtos – cada vez mais com o apoio da mais moderna tecnologia digital.

Igualmente importante para a Dufrey é oferecer aos viajantes um senso único de local. As nossas lojas combinarão a variedade já conhecida de marcas e produtos globais com um toque local especial que as diferencie no mundo todo, onde quer que elas estejam – em aeroportos, portos, estações de trem ou fronteiras – e independentemente de serem *duty-free* ou *duty-paid*. Uma seleção de nossos principais conceitos de varejo pode ser encontrada a partir da página 36 até 45 deste relatório.

Oferecemos uma experiência de compras memorável.

A variedade geográfica desempenha um grande papel em nosso negócio, e alterações nos perfis e preferências de clientes podem acontecer rapidamente. Por esse motivo, a Dufrey atribui alta prioridade à inteligência de mercado, que abrange desde informações ope-

racionais internas até pesquisa externa. Monitoramos constantemente o comportamento de clientes em nossas lojas e utilizamos a nossa percepção de mercado para aperfeiçoar de forma contínua a nossa oferta e não somente atender, mas também superar as expectativas de nossos clientes.

Aos fornecedores, oferecemos o maior acesso ao cada vez mais atraente varejo de viagem, por meio de nossas mais de 2.200 lojas em mais de 390 localidades em 64 países. Além dos negócios que podemos gerar com os fornecedores, as nossas lojas oferecem a eles uma vitrine mundial inigualável para promover suas marcas e produtos para um segmento de clientes atrativos.

A Dufrey trabalha próxima às marcas, a fim de oferecer aos clientes os produtos certos ao melhor preço, dando atenção especial às campanhas promocionais e iniciativas de marketing em nossas lojas.

Os parceiros comerciais obtêm maior produtividade de suas áreas de venda maximizando suas receitas quando trabalham com a Dufrey. Oferecemos uma gama completa de conceitos de varejo que são adaptados e personalizados para locais específicos. Além disso, a Dufrey fornece acesso ao mais abrangente portfólio de marcas globais e locais do mercado. Em resumo, os parceiros comerciais se beneficiam através

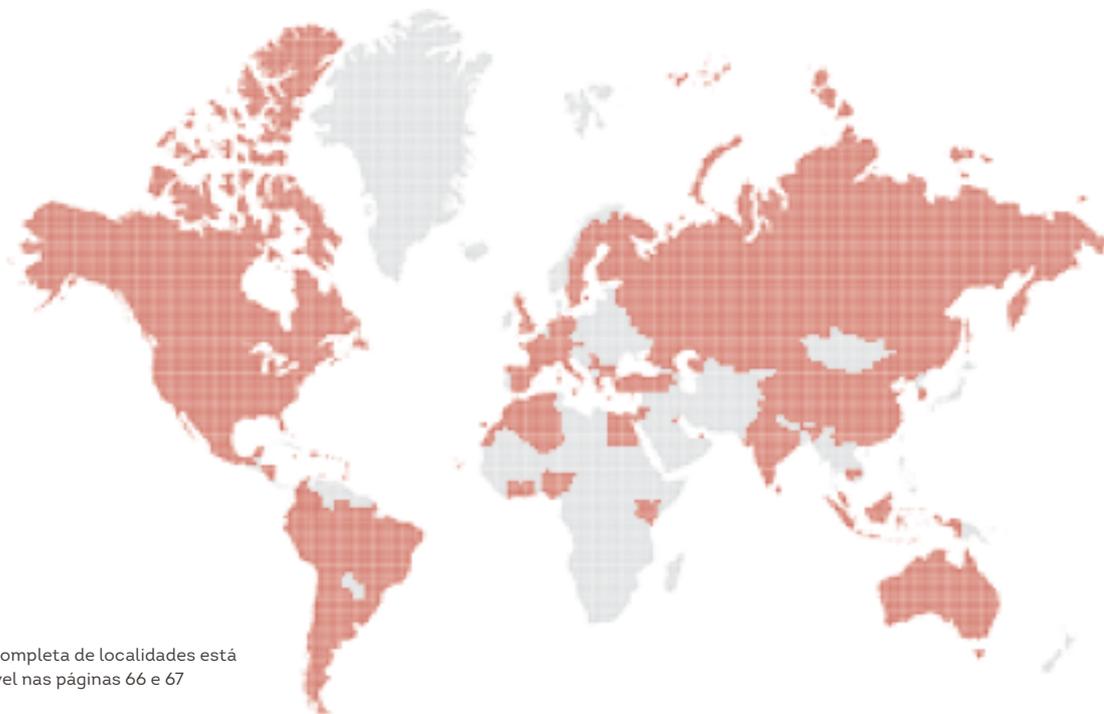
da otimização de seus negócios e pela oferta atraente de áreas comerciais para seus passageiros.

Diversificação geográfica para maximizar oportunidades e mitigar riscos

Atualmente, a Dufrey não é somente a líder de mercado no varejo de viagem, mas também é de longe o participante mais diversificado da indústria, com operações em 64 países em todos os cinco continentes. A diversificação geográfica é de grande importância para nossa estratégia por diversos motivos: primeiramente, por ser a melhor maneira de se beneficiar do crescente número de viajantes no mundo; em segundo lugar, como organização global, podemos desenvolver de forma eficiente novas oportunidades de negócio; em terceiro lugar, grandes marcas globais têm a oportunidade de oferecer seus produtos através de um verdadeiro varejista de viagem global e, em quarto lugar, por ser uma abordagem bastante eficaz para reduzir riscos.

Nossa presença global nos permite avaliar melhor e mais rapidamente novos projetos, em praticamente qualquer lugar, nos beneficiando do conhecimento das equipes locais. Esta perspectiva local nos ajuda a avaliar oportunidades de forma precisa, nos fornece um entendimento claro das características do mercado local e nos auxiliam na estreita colaboração com nossos parceiros comerciais e outros parceiros de negó-

PRESENÇA GLOBAL



A lista completa de localidades está disponível nas páginas 66 e 67

cios locais para desenvolver de forma mais eficiente novas oportunidades de negócio.

Adicionalmente, a diversificação geográfica reduz significativamente os riscos gerados pelos impactos externos em mercados individuais ou regiões. A diversificação de risco é melhor ilustrada através da participação que concessões individuais possuem na totalidade do Grupo. Com a maior concessão representando cerca de 7% do nosso negócio, e com as dez maiores representando menos de 35% das vendas de 2017, a Dufrey não possui nenhuma exposição significativa a contratos individuais.

Crescimento rentável e foco em retorno

Na Dufrey, temos uma abordagem financeira disciplinada em todos os nossos novos projetos, sejam eles relacionados ao crescimento orgânico ou a aquisições. Analisamos cuidadosamente cada projeto ou investimento relevante, com projeções detalhadas e com foco nos requisitos mínimos de retorno. Isso implica em uma avaliação cuidadosa do investimento inicial necessário para construir e montar uma loja, assim como a estrutura de custo e lucratividade do negócio quando o mesmo entrar em operação. Essa cultura de foco em retorno e controle de custo permitiu aumentar a lucratividade do nosso negócio e capturar oportunidades em muitos mercados diferentes.

Além do aumento constante no número de passageiros ao longo do tempo e da nossa disciplina financeira, minimizamos os riscos dos negócios implementando uma estrutura de custo altamente variável. Essas características defensivas ajudam a proteger o negócio em caso de retração, que normalmente acontece em um local específico, apresentando assim um perfil sólido e resiliente do negócio.

A combinação da sólida lucratividade da Dufrey com a baixa necessidade de capital, resulta em altos níveis de geração de caixa, em particular para um varejista. Com o porte atual do Grupo e a total implementação de nosso Modelo Operacional do Negócio, esperamos melhorar ainda mais nossa capacidade de geração de caixa. Daqui para frente, utilizaremos o caixa gerado para o retorno aos acionistas assim como em aquisições de médio ou pequeno porte.

O caminho de crescimento da Dufrey no futuro

A Dufrey atingiu um impressionante crescimento composto anual (CAGR) da receita de 19% nos últimos dez anos (a taxas de câmbio constantes), para os quais o crescimento orgânico contribuiu 4% e as aquisições 15%.

Enquanto as aquisições contribuíram mais significativamente para o nosso crescimento no passado, esperamos que o crescimento orgânico desempenhe um papel mais importante daqui para frente. Suportado pelo crescimento no número de passageiros – o mais importante fator para nossos negócios, focaremos em impulsionar as vendas por meio da implementação de conceitos de loja de primeira classe e novas tecnologias digitais que serão complementadas com iniciativas comprovadas de marketing e promoção que utilizamos e aprimoramos durante os anos. Além disso, esperamos crescer por meio de área de vendas adicionais, seja pela expansão em locais existentes ou ganhando novas concessões em mais aeroportos ou novos negócios.

Apesar da consolidação observada no varejo de viagem durante os últimos anos, o setor permanece relativamente fragmentado, com os 10 maiores operadores controlando um pouco mais da metade do mercado e o restante controlado por operadoras de pequeno e médio portes. Esperamos poder conseguir capitalizar por meio de fusões e aquisições oportunidades de pequeno e médio porte que podem surgir no futuro, com foco na Ásia e Oriente Médio ou aquisições que complementam a nossa presença em mercados existentes.

Oferecendo a melhor experiência de varejo para viajantes internacionais e domésticos em diversos canais

Atualmente a Dufrey gera cerca de 62% das suas receitas nas operações *duty-free* e 38% nas operações *duty-paid*, com ambos os segmentos continuando a oferecer grandes oportunidades de crescimento. A Dufrey tradicionalmente tem tido um portfólio significativo de projetos potenciais, o que nos permite aumentar a área de vendas em diferentes canais nos dois segmentos. No setor *duty-free*, os aeroportos têm expectativa de permanecer como o maior e mais dinâmico, em termos de crescimento do nosso negócio. Além disso, observamos potencial adicional para o desenvolvimento de negócios em cruzeiros, lojas *duty-free* em fronteiras e lojas no centro das cidades em mercados selecionados.

O setor *duty-paid* também apresenta considerável potencial de expansão em aeroportos, dada a expectativa de crescimento semelhante entre o número de passageiros domésticos e internacionais. Além disso, este setor é ainda mais fragmentado que o *duty-free*, oferecendo oportunidades atrativas de expansão.

Uma de nossas principais iniciativas é a expansão internacional dos nossos conceitos bem-sucedidos de varejo *duty-paid*, Hudson e Dufrey Shopping, os quais estamos implementando em mercados selecionados

e que têm potencial para serem expandidos ainda mais. A Hudson é um conceito de loja de conveniência bem estabelecido e de grande sucesso na América do Norte nos últimos 30 anos, que já expandimos para 15 países desde 2009. O Dufry Shopping é um conceito *duty-paid* que oferece um mix de produtos de marcas internacionais de alta qualidade, em uma configuração exclusiva, similar a uma loja de *duty-free*, mas em um ambiente *duty-paid* direcionado para os passageiros domésticos. Introduzimos pela primeira vez o Dufry Shopping no Brasil em 2014, quando atingimos os primeiros grandes resultados e rapidamente expandimos para outras 7 localidades no país. A primeira e mais nova loja Dufry Shopping fora do Brasil foi inaugurada em 2017 no aeroporto internacional McCarran, em Las Vegas. Com base nos resultados positivos obtidos até então, estamos convencidos de que esse conceito também será bem-sucedido em outros mercados pelo mundo.

Nossa estratégia é apoiada pelos fortes e resilientes fundamentos da indústria

O varejo de viagem é uma indústria crescente impulsionada por um número cada vez maior de passageiros.

O número de passageiros globais tem estimativa de crescimento de pelo menos 6% ao ano, o que é traduzido em um potencial de mais de 500 milhões de novos clientes, para a indústria. Essa perspectiva intrínseca de crescimento é uma vantagem única no segmento de varejo de viagem comparado a qualquer outro canal de varejo. Especialistas da indústria têm expectativa de que essa tendência continue fornecendo um fator resiliente para o crescimento do varejo de viagem daqui para frente. O potencial crescimento aumenta ainda mais com o desenvolvimento de conceitos comerciais inovadores tanto com parceiros comerciais como com as marcas. A ambição da Dufry é entregar excelência na execução enquanto influencia as mudanças em relação à forma em que o setor varejista opera. Acreditamos que ser líder de mercado também significa ser pioneiro em termos de desenvolvimento.

Aproveitando as oportunidades de digitalização

Como em diversos outros setores, a digitalização mudará a forma como negócios são feitos no varejo de viagem. Na Dufry, estamos empolgados com as novas possibilidades e oportunidades que as novas tecnologias oferecem. Assim sendo, a digitalização é e será um elemento-chave em nossa estratégia no futuro.

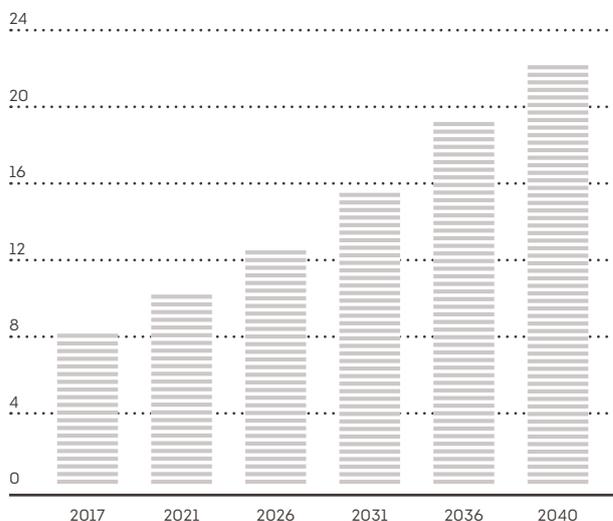
Para a Dufry, a tecnologia digital representa uma ferramenta para apoiar e desenvolver um forte modelo

de negócio, levando para um nível superior, a fim de melhorar continuamente a nossa oferta ao público cativo que temos no varejo de viagem. Conforme os clientes entram em nossas lojas, seja enquanto esperam para embarcar no avião, trem, navio ou aproveitam sua estada em um cassino ou hotel, também aproveitam para passear pelas lojas. Assim sendo, as vendas são geradas por decisões de impulso e necessidades imediatas, que em grande parte protegem o varejo de viagem da concorrência direta das plataformas on-line. Para maximizar a atratividade das nossas lojas, queremos criar valor adicional fornecendo uma experiência superior ao cliente e um negócio mais eficaz. Dessa forma, a utilização de tecnologias digital e on-line mudará o nosso negócio nas três principais áreas: como nos comunicamos com nossos clientes, como vendemos nossos produtos e como organizamos nossos processos e a cadeia de valor.

Em detalhe, isso significa que, primeiramente, aumentaremos a comunicação personalizada com clientes em casa, durante toda a sua viagem, e, em particular, quando estiverem próximos das nossas lojas. Em segundo lugar, digitalizaremos as lojas para aumentar a taxa de conversão e simplificar os processos, como consultoria de produtos, pagamentos, promoções individuais e etc. Em terceiro lugar, iremos aprimorar ainda mais o atendimento a clientes e individualizaremos ofertas de produtos para perfis específicos. Veja também as Iniciativas em Foco relacionadas à nossa estratégia digital nas próximas páginas.

ESTIMATIVA DE PASSAGEIROS DE LONGO PRAZO

EM BILHÕES DE PASSAGEIROS



Fonte: ACI 2017 / Estimativa de tráfego mundial em aeroportos 2017-2040.

INICIATIVAS EM FOCO

Em 2017, a Dufry abriu as primeiras três lojas da Nova Geração em Madri (Espanha), Melbourne (Austrália) e Cancún (México), seguidas por Zurique (Suíça) no início de 2018. A loja da Nova Geração interage com os passageiros que viajam pelos aeroportos de acordo com os seus perfis durante o dia e comunica-se com eles em seus respectivos idiomas, além de lhes oferecer suas marcas favoritas e promoções.

EXPERIÊNCIA DE COMPRA MEMORÁVEL COM A LOJA DA NOVA GERAÇÃO



INICIATIVAS EM FOCO

AS MELHORES EXPERIÊNCIAS DE COMPRA COM AS LOJAS DA NOVA GERAÇÃO



UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DIGITAL PARA ENVOLVER CLIENTES

As tendências mais recentes no comportamento e hábitos de compra de clientes demonstram que, atualmente, os mesmos desejam desfrutar de experiências de compra memoráveis que, cada vez mais, devem oferecer um senso de individualidade e ofertas personalizadas.

Conectado com clientes.

Para atender da melhor forma possível essas exigências extremamente dinâmicas e em contínua transformação e, conseqüentemente, impulsionar as vendas, a Dufry está acelerando a utilização de tecnologias digitais de três formas: aumentando o número de pontos de comunicação de forma a ficar conectada com clientes durante toda a duração de suas viagens; por meio da digitalização das lojas para melhorar a flexibilidade e direcionamento de comunicações aos clientes; e, finalmente, aumentando os serviços on-line para clientes, como, por exemplo, o serviço de Reserva e Coleta e o programa de fidelidade RED by Dufry.

Loja da Nova Geração – apresentando comunicações individualizadas na loja

Comunicar-se de forma flexível e adaptar nossas ações de marketing a grupos de nacionalidade específicos nos aeroportos são o principal



fator de sucesso para atrair clientes para as lojas. Com a utilização da tecnologia digital, a comunicação na loja pode ser adaptada durante o dia todo para coincidir com o idioma, ofertas e promoções voltadas aos perfis de passageiros de acordo com os horários dos voos e horários de pico de chegada/partida de nacionalidades e companhias aéreas específicas. Ao abordar três princípios essenciais – comunicação, entretenimento e emoção – podemos melhorar a experiência em nossas lojas da Nova Geração através de comunicações vibrantes, envolventes e atraentes. Ao mesmo tempo,



A Dufry utiliza diversas ferramentas para melhorar a experiência de compras em suas lojas, incluindo o nosso serviço de Reserva e Coleta e nosso programa de fidelidade RED by Dufry.

fornecemos a parceiros uma oportunidade inigualável de apresentar suas marcas através de um conceito de imersão em um ambiente exclusivo envolvendo comunicação e displays digitais, atividades promocionais e a possibilidade de realização de eventos.

Nesse contexto, a Dufry já abriu quatro lojas da Nova Geração até o momento (Madri, Melbourne, Cancun e Zurique), todas elas apresentando uso extensivo de tecnologia digital para se comunicar com diferentes nacionalidades e perfis de clientes que viajam durante o dia,



com o envolvimento de todos os cinco sentidos – expressando a aparência, som, cheiro, sensações e até mesmo sabores das marcas.

Digitalização de funcionários

Foi desenvolvido um tablet de vendas para utilização pelos nossos vendedores especializados com a finalidade de ajudar a guiar os clientes diretamente aos produtos que desejam comprar. Para prestar um melhor atendimento ao cliente na loja, o tablet oferece informações detalhadas sobre nossa variedade de produtos em diversos idiomas. Com as informações na ponta dos dedos de vendedores e clientes, o tablet fornece uma nova ferramenta para interagir com o cliente e uma oportunidade real de vendas adicionais e vendas cruzadas.

Serviços de Reserva e Coleta no mundo todo

A Dufry expandiu consideravelmente o número de lojas que oferecem o serviço de Reserva e Coleta

no mundo todo. Os clientes podem explorar ofertas individuais da loja e planejar suas compras à vontade reservando seus produtos favoritos enquanto ainda estão em casa. Além de economizar tempo quando estiverem no aeroporto, eles podem se beneficiar de nossas promoções, saber mais sobre os principais eventos da loja, novos lançamentos, bem como das exclusividades encontradas apenas no varejo de viagem e produtos mais vendidos. Por último, mas não menos importante, os clientes podem decidir quando retirar seus produtos nas lojas de embarque ou, se disponível, na data do seu retorno, nas lojas de desembarque. O website corporativo da Dufry, www.dufry.com/shopping, leva o cliente diretamente para cada página inicial do serviço Reserva e Coleta, das localidades disponíveis, oferecendo informações adicionais. O serviço de Reserva e Coleta está atualmente disponível em 47 localidades.

A loja da Nova Geração da Dufry eleva a experiência de compras a um novo nível, com as lojas se adaptando de forma dinâmica aos clientes através dos elementos digitais. Ao mesmo tempo, a loja oferece mais possibilidades aos fornecedores para divulgar suas marcas.

47

O serviço de Reserva e Coleta está disponível atualmente em 47 localidades.



RED by Dufry – benefícios exclusivos a clientes

O programa de fidelidade da Dufry é personalizado para viajantes e oferece a nossos clientes benefícios atraentes como estacionamento gratuito, acesso a salas VIPs e privilégio de acesso a caixas rápidas nas lojas, entre outros. Com o aplicativo exclusivo RED by Dufry, os clientes receberão ofertas e promoções individualizadas quando estiverem no aeroporto, permitindo que se beneficiem de ofertas especiais e serviços relacionados a viagens como atualizações de horários de voo e franquias em todos os países do mundo. O RED by Dufry possui um website exclusivo, www.redbydufry.com/benefits/, com informações detalhadas sobre o nosso programa de fidelidade e os incríveis benefícios que ele inclui.

Iniciativas de marketing e promoções individualizadas.

MELHORANDO AINDA MAIS A EXPERIÊNCIA DE CLIENTES

A Dufry já tem um longo histórico em termos de melhorias na experiência de clientes com atividades promo-



Vendedora utilizando ferramentas digitais para melhorar o serviço ao cliente.

cionais, lançamentos e eventos nas lojas para tornar a compra em aeroporto uma experiência única. Entre as mais bem sucedidas, gostaríamos de destacar dois exemplos:

Espelho Mágico

O espelho mágico é um espelho interativo no provador que funciona como um personal stylist, sugerindo acessórios que combinam com as peças de roupa que o cliente esteja provando. Esse espelho é utilizado para diversos produtos que vão desde camisas ou gravatas a relógios, óculos de sol e até mesmo maquiagem.

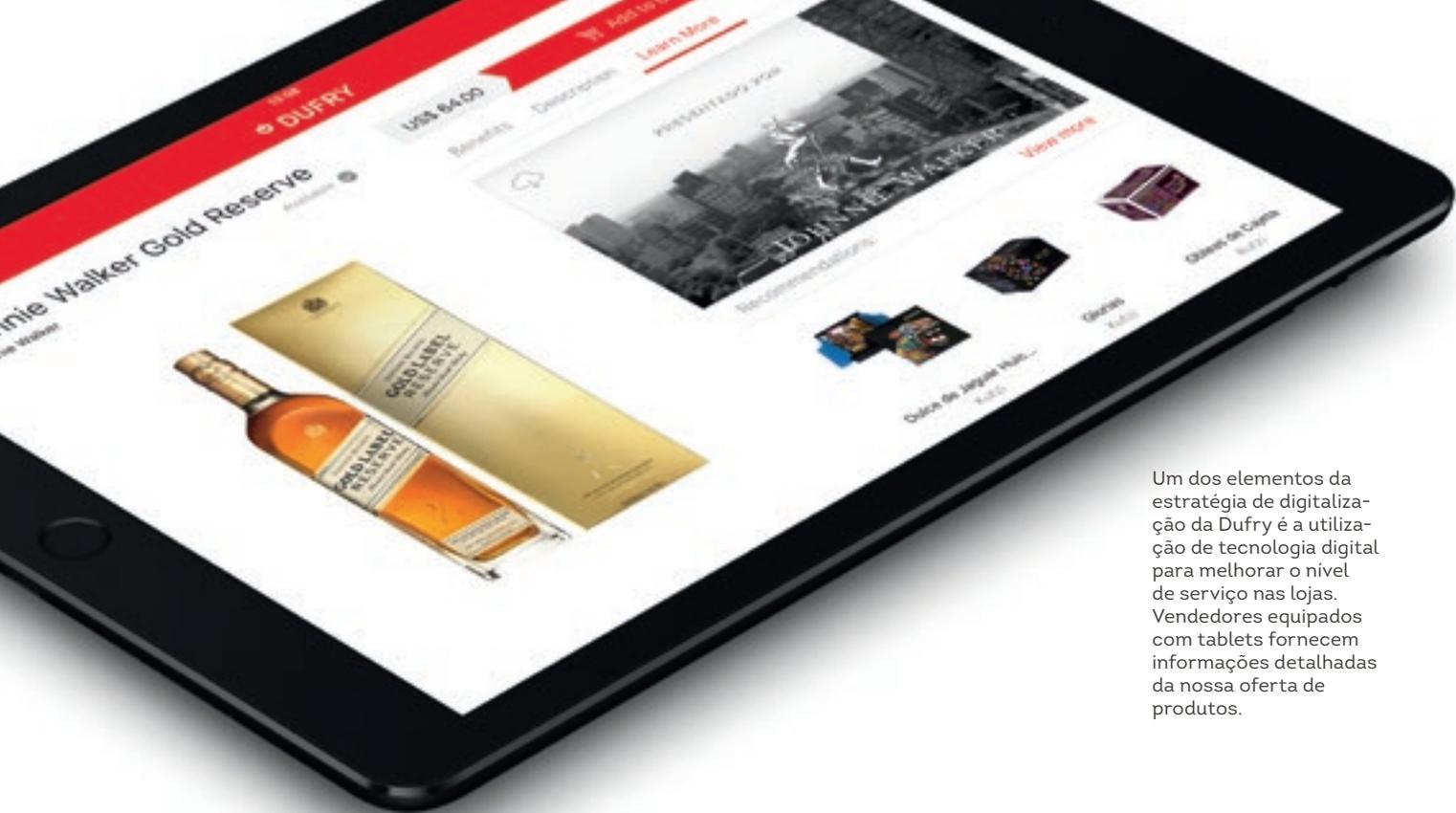
Holograma Assistente

O holograma assistente digital é um "vendedor virtual" que pode in-

teragir com viajantes em diferentes idiomas e reforça as comunicações de marketing das lojas por meio de vídeo que destaca itens promocionais específicos.

DESENVOLVIMENTO CONTÍNUO

Como o desenvolvimento da tecnologia se movimenta a um ritmo acelerado, estamos sempre procurando a próxima etapa ou tendência da tecnologia que podemos utilizar na loja para envolver e atrair nossos clientes a comprarem ativamente. Trabalhamos com diversas agências de tecnologia para garantir que somos capazes de nos beneficiarmos das tendências globais de tecnologia, estando, dessa forma, na linha de frente em termos de inovações.



Um dos elementos da estratégia de digitalização da Dufry é a utilização de tecnologia digital para melhorar o nível de serviço nas lojas. Vendedores equipados com tablets fornecem informações detalhadas da nossa oferta de produtos.

A ESTRATÉGIA DE DIGITALIZAÇÃO DA DUFRY IRÁ LEVAR A EXPERIÊNCIA DE COMPRA DOS VIAJANTES PARA OUTRO NÍVEL

LOJAS DE VAREJO DE VIAGEM EM GERAL

O conceito de loja de varejo de viagem em geral é o mais comum em aeroportos, pois possui uma ampla seleção de diferentes itens e abrange várias categorias de produtos, tais como perfumes e cosméticos, comestíveis, vinhos e destilados, relógios e joias, roupas e artigos de couro, fumos, souvenirs, eletrônicos e outros acessórios.

Essas lojas estão tipicamente localizadas em áreas centrais, com grande fluxo de passageiros, sobretudo em aeroportos, mas também em portos e em outras localidades. Tanto as áreas de embarque como as de desembarque podem abrigar esse conceito de loja. Em 31 de dezembro de 2017, a Dufry operava mais de 700 lojas de varejo de viagem em geral. No segmento *duty-free*, os estabelecimentos podem ser reconhecidos sob diversas marcas do nosso portfólio, tais como Dufry, Nuance, World Duty Free, Hellenic Duty Free, entre outras.

Em 2017, a Dufry inaugurou as suas três primeiras Lojas da Nova Geração: em Madri (Espanha), Melbourne (Austrália) e Cancún (México); seguidas por Zurique (Suíça) no início de 2018. A Loja da Nova Geração é uma evolução inovadora da loja de varejo de viagem em geral, pois aumenta o nível de comunicação com o cliente, fazendo uso de tecnologia digital de ponta. Saiba mais sobre a loja da Nova Geração da Dufry na seção "Iniciativas em Foco" na página 30.





DUFRY SHOPPING

O conceito Dufry Shopping foi criado com a intenção de oferecer aos passageiros domésticos uma experiência de compras em um ambiente *duty-paid* similar à oferecida aos viajantes internacionais em um ambiente clássico de *duty-free*. Dessa forma, este novo conceito é caracterizado por uma loja de varejo de viagem em geral para passageiros domésticos, que oferece uma variedade de produtos das principais categorias semelhantes a uma loja *dutyfree*.

Em nossas lojas Dufry Shopping, é oferecida aos passageiros domésticos a mesma excelência de varejo normalmente encontrada nos terminais internacionais, com uma grande variedade de produtos das marcas mais prestigiadas combinada com os melhores serviços aos clientes. Em diversos países, os viajantes domésticos representam a maioria dos passageiros totais, particularmente em grandes países como a China, os Estados Unidos e o Brasil, criando assim um potencial adicional para a internacionalização deste conceito.

Este conceito foi introduzido pela primeira vez no Brasil em 2014 e foi rapidamente expandido para outras 7 localidades no país. Em 2017, o conceito foi lançado nos Estados Unidos, com a abertura de uma loja Dufry Shopping no Aeroporto Internacional McCarran, em Las Vegas.



ANEIRO DUFY SHOPPING

DUFY SHOPPING
AQUI VOCÊ PODE COMPRAR SEMPRE!
Pagamento em Real em até 10x sem juros*
LANCÔME



LOJAS DE GRIFE

Por proporcionarem um ambiente atraente, as lojas de grife aprimoraram a experiência de compra dos viajantes. A Dufry é a parceira de referência que permite às marcas globais exibir seus produtos em um espaço único, reproduzindo por completo o visual de suas lojas de rua. Alguns exemplos são: Burberry, Bally, Bvlgary, Carolina Herrera, Chopard, Coach, Desigual, Dunhill, Emporio Armani, Ermenegildo Zegna, Etro, GAP, Hermès, Hugo Boss, Kiehl's, Lacoste, L'Occitane, MAC, Marc O'Polo, MCM, Michael Kors, Montblanc, Pandora, Paul & Shark, Pinko, Polo Ralph Lauren, Salvatore Ferragamo, Shang Hai Tang, Shang Xia, Superdry, Swarovski, Thomas Pink, Tommy Hilfiger, Tumi, Versace ou Victoria's Secret. Em 31 de dezembro de 2017, a Dufry operava mais de 150 Lojas de Grife. A Dufry representa as marcas de luxo de maior prestígio. Para a lista completa de marcas que operamos, por favor veja a página 73.

A fim de atender da melhor forma todos os perfis de viajantes, desenvolvemos esse conceito através de lojas independentes ou integradas às nossas lojas de varejo de viagem em geral, sob o conceito "loja na loja". As Lojas de Grife existem tanto em áreas *duty-free* como em áreas *duty-paid*.





LOJAS DE CONVENIÊNCIA

Nossas Lojas de Conveniência oferecem uma ampla gama de produtos, desde bebidas não alcoólicas, comestíveis, lanches prontos e embalados, acessórios de viagem, eletrônicos, artigos pessoais e souvenirs a publicações, tais como jornais, revistas e livros.

Nesse conceito, temos diferentes marcas de varejo, que são utilizadas de acordo com o perfil dos passageiros em um determinado local. A Hudson é a nossa marca mais importante neste universo com um reconhecimento notável pelos passageiros. Como “Melhor Amiga do Viajante”, nosso objetivo na Hudson é oferecer aos passageiros qualquer produto que eles possam precisar durante sua jornada.

A Hudson é um conceito bastante flexível para a Dufry, bem-sucedido nos aeroportos, tanto nas áreas internacionais como nas domésticas, assim como em outros canais, como estações de trem e outros locais de trânsito. As lojas Hudson são convidativas e têm um grande apelo visual, com sinalizações de cores diferentes para atrair a atenção dos clientes para nossas quatro distintas categorias de produtos: Media (publicações em geral), Marketplace (comestíveis e bebidas), Essentials (cuidados pessoais e acessórios de viagem) e Destination (souvenirs).

A maior parte das nossas lojas de conveniência está localizada na América do Norte, com mais de 500 lojas. Fora da América do Norte, são operadas mais de 150 lojas.





LOJAS ESPECIALIZADAS

As lojas especializadas e temáticas oferecem diversas marcas de determinada categoria de produtos ou transmitem um senso de local. Esse conceito é utilizado, sobretudo, para relógios e joias, óculos de sol, bebidas destiladas, comestíveis ou artigos regionais, em localidades onde observamos um grande potencial de vendas através de uma ampla gama de itens relacionados a um tema em particular. Em 31 de dezembro de 2017, a Dufry operava mais de 650 lojas sob os conceitos de Lojas Especializadas / Temáticas.

São exemplos desses conceitos a “Colombian Emeralds International”, formato de loja utilizado no mercado caribenho que comercializa exclusivamente joias e relógios; a “Dufry Do Brasil”, dedicada à venda de produtos brasileiros; a “Kids Works”, com grande variedade de brinquedos, bonecas, jogos, livros e roupas infantis, ou a “Tech on the Go” com foco nas necessidades dos viajantes com interesse em tecnologia, com uma seleção de artigos eletrônicos e acessórios.

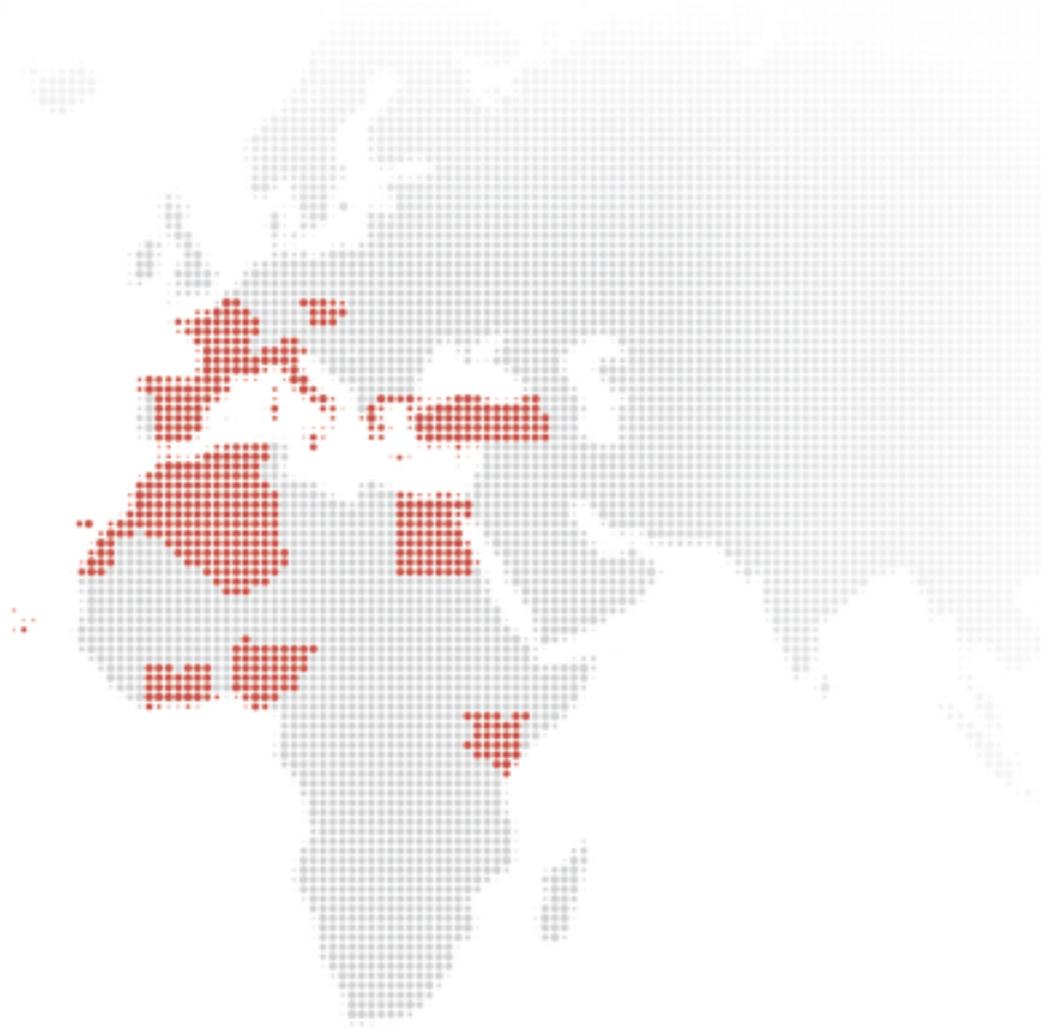
Outros exemplos são a “Sun Catcher” para óculos de sol; “World of Whiskies” para uma seleção dos melhores whiskies puro malte; “Master of Time” para relógios de luxo e joias, “Sound & Vision” para eletrônicos multimarca, “Temptation & Timebox” para relógios de grife e acessórios assim como a “Travel Star” para malas e produtos para viagem e finalmente, a “Atelier”, uma loja dedicada a acessórios femininos em couro.

Essas lojas localizam-se em aeroportos, portos, navios de cruzeiro, bem como em hotéis ou no centro das cidades.





SUL DA EUROPA E ÁFRICA



ALICANTE
MYKONOS **ATENAS** NICE
ACRA BÉRGAMO CALAIS **THESSALONIKI**
BARCELONA TOULOUSE VERONA
CHANIA CORFU
CASABLANCA FEZ KARPATOS
HERAKLION
SANTIAGO DE COMPOSTELA **GÊNOVA** CAIRO NIKI
GRANADA IBIZA **JEREZ** KALAMATA
KRYSTALLOPIGI KOS LANZAROTE LA PALMA **FLORENÇA**
LAS PALMAS DE ARGEL
GRAN CANARIA MYTILINI
MÁLAGA MÚRCIA
MARRAQUESH TENERIFE
PIRAEUS SAMOS **NÁPOLES** SANTORINI
SEVILHA FUERTEVENTURA
PROMACHONAS **PALMA DE**
KAYSERI **PIZA** **BILBAO** MAIORCA
MILÃO RHODES
ANTÁLIA
VALÊNCIA POINTE-À-PITRE
MALTA

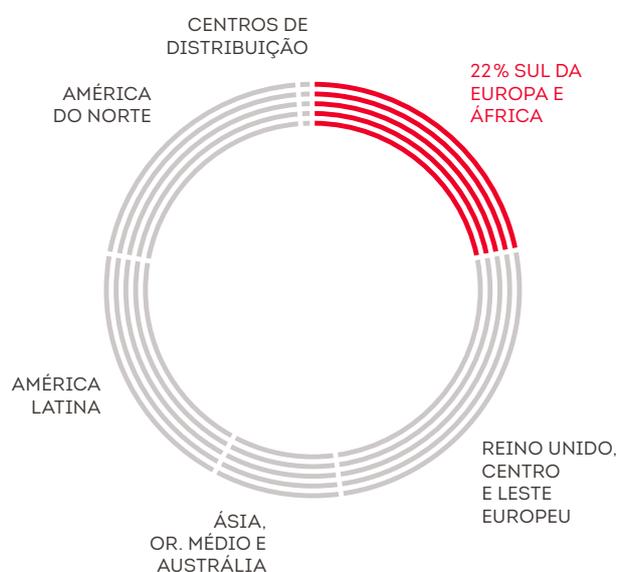
Forte crescimento no destino turístico mais importante do mundo

A Dufrey é líder de mercado no Mediterrâneo, a região turística mais importante do mundo. Além disso, a Dufrey é a principal operadora de lojas *duty-free* em importantes destinos populares como a Espanha e a Grécia. Também estamos presentes no sul da França e na Itália, bem como no Norte da África e em Antália, na Turquia. Com este portfólio, a Dufrey captura grandes fluxos de viajantes nesta importante região geográfica. A Divisão 1, com sede em Madri, inclui também todas as operações africanas da Dufrey em Cabo Verde, Egito, Argélia, Gana, Costa do Marfim, Quênia, Marrocos e Nigéria, bem como os nossos negócios em Malta e a nossa parceria em Portugal. No total, a divisão compreende mais de 120 localidades em 14 países do Sul da Europa e África.

O ano de 2017 marcou um período de recuperação das operações na Turquia e na Grécia, que registraram um crescimento robusto impulsionado pelo retorno de viajantes russos, que haviam deixado de ir para esses destinos no ano anterior. Além disso, a África apresentou um ano relevante impulsionado pelas novas concessões e expansões no Marrocos, Egito e Quênia. Além da expansão na África, a região adicionou importantes concessões e estendeu contratos. Entre os novos contratos, o destaque foi o acordo assinado com a Fraport para operação de lojas *duty-free* e *duty paid* em 14 aeroportos regionais da Grécia, seguido pela nova concessão vencida para operação no aeroporto de Toulouse, na França, e a extensão bem-sucedida da concessão de Malta.

Do ponto de vista operacional, vale a pena mencionar a abertura de uma das Lojas da Nova Geração no Terminal 4 do aeroporto de Madri.

PARTICIPAÇÃO DA RECEITA 2017



PRINCIPAIS DADOS REPORTADOS 2017

Número de lojas	406
Área de vendas em m ²	104.523
Colaboradores em tempo integral	5.338

RECEITA

1.858 MILHÕES DE CHF



1



1

1 LISBOA | AEROPORTO INTERNACIONAL DE LISBOA
A Dufry opera mais de 3.500 m² neste aeroporto através de uma *joint venture* com a Vinci. Em 2017, as lojas principais de embarque foram completamente renovadas e expandidas.



2



1

2 ATENAS | AEROPORTO INTERNACIONAL DE ATENAS
Após a reforma completa da área Extra-Schengen do aeroporto em 2016, as lojas na área Intra-Schengen também foram totalmente renovadas.



3

3 MADRI | AEROPORTO INTERNACIONAL DE MADRI
O aeroporto abriga uma das primeiras lojas da Nova Geração da Dufry. A abordagem digital e a maior proximidade com os clientes marcam uma nova era em termos de design de loja no varejo de viagem.

REINO UNIDO, CENTRO E LESTE EUROPEU



ASTANA
BASILEIA-MULHOUSE **EDIMBURGO**
DUSSELDORF BIRMINGHAM CARDIFF
STANSTED JÖNKÖPING **YEREVA** LIVERPOOL
LONDRES BURGAS SUNDSVALL
MANCHESTER
NORRKÖPING
BELGRADO **MOSCOU**
SKELLEFTEÅ SHERWOOD FOREST **HAMBURGO**
ESTOCOLMO UMEÅ
VISBY ÖSTERSUND
SÃO PETERSBURGO
KALMAR **ZURIQUE**
HELSINKI WHINFELL FOREST
WOBURN FOREST **GLASGOW**
SAINT PETER VARNA

Desempenho positivo contínuo com importantes extensões de contratos

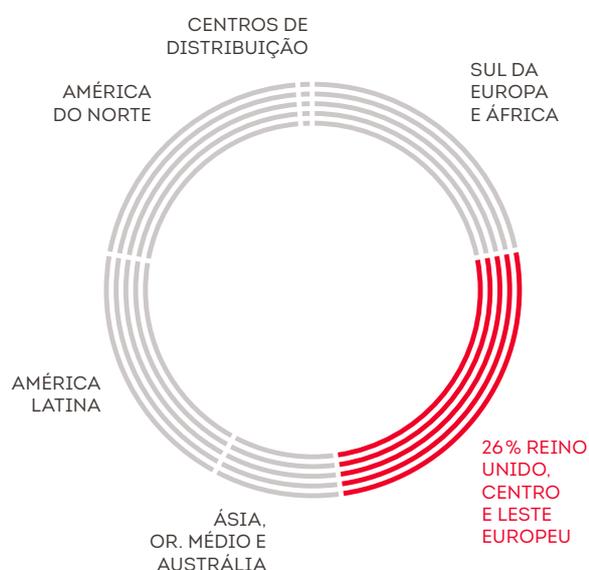
Com sede em Londres, a Divisão 2 abrange todas as nossas operações no Norte da Europa, incluindo Reino Unido, Suíça, Escandinávia e Rússia. A divisão apresenta operações em mais de 60 localidades em 11 países, com clientes de diversas nacionalidades de mercados desenvolvidos e emergentes, tanto turistas como passageiros em viagens de negócio.

Em 2017, a divisão registrou um desempenho contínuo forte das vendas no Reino Unido, alavancado pelo crescimento estável no fluxo de entrada de turistas no Reino Unido, mesmo com a anualização da desvalorização da libra esterlina após a votação do Brexit. Registramos também um desempenho positivo na

maior parte das operações no Centro e Norte Europeu. No exercício em análise, a Dufry assegurou seu forte domínio no Reino Unido por diversos anos com várias extensões de contrato como em Jersey (Canal da Mancha), Aberdeen, Southampton, Glasgow e Liverpool. Igualmente importante é a extensão do contrato com a Swedavia, na Suécia, que inclui 8 aeroportos no país.

A divisão também foi bastante dinâmica em termos de reformas. No aeroporto de Zurique, todas as principais lojas no embarque e desembarque foram reformadas sob o conceito da loja da Nova Geração. No Reino Unido, operações importantes também foram reformadas: os aeroportos de Gatwick e Manchester tiveram suas principais lojas completamente renovadas.

PARTICIPAÇÃO NA RECEITA 2017



PRINCIPAIS DADOS REPORTADOS 2017

Número de lojas	285
Área de vendas em m ²	80.148
Colaboradores em tempo integral	5.356

RECEITA

2.147 MILHÕES DE CHF

1



1



2



1 **LONDRES | AEROPORTO DE GATWICK**
Todas as principais lojas no aeroporto de Gatwick passaram por uma renovação completa e apresentam agora todas as novas tendências no varejo de viagem.

2 **ESTOCOLMO | AEROPORTO DE ESTOCOLMO**
Loja principal de *duty-free* operada pela Dufry no Aeroporto Internacional Estocolmo Arlanda. No geral, nossas operações no aeroporto abrangem aproximadamente 4.000 m² de área de vendas.



3



3

3 MOSCOU | AEROPORTO DE SHEREMETYEVO
O conceito Master of Time da Dufry, operado no Terminal E do aeroporto de Sheremetyevo, exibe uma ampla gama de relógios das mais prestigiadas marcas.



4

4 ASTANA | AEROPORTO INTERNACIONAL DE ASTANA
As operações da Dufry no aeroporto internacional de Astana cobrem cerca de 800 m², incluindo um a loja de varejo de viagem em geral e uma loja Taste of Kazakhstan, apresentando produtos locais.

ÁSIA, ORIENTE MÉDIO E AUSTRÁLIA



KUWAIT
BUSAN BANGALORE
HONG KONG
CAMBERRA
SINGAPURA CHENGDU
PHNOM PENH
MELBOURNE
MARKA SIEM REAP AMMAN
COLOMBO **XANGAI**
SHARJAH FUZHOU AQABA
MACAU

Importantes renovações de contratos e reformas em uma região estratégica de rápido crescimento

A Ásia e o Oriente Médio são áreas de crescimento estratégico para a Dufry, pois ainda é uma região muito fragmentada do ponto de vista de varejo de viagem e apresenta o mais elevado crescimento atual e futuro de passageiros em nível mundial. Com presença em 19 localidades em 11 países, a Dufry já é atualmente o varejista de viagem mais internacional na região e apresenta o maior número de operações.

Com sede em Hong Kong, a Divisão 3 inclui localidades como Emirados Árabes Unidos, Jordânia e Kuwait, no Oriente Médio, além da Austrália, Hong Kong, Macau, Singapura, Indonésia, Camboja, Índia, Sri Lanka, China e Coreia do Sul, na região Ásia-Pacífico. Com base nesse portfólio bem diversificado, nosso objetivo é expandir ainda mais a nossa presença na Ásia.

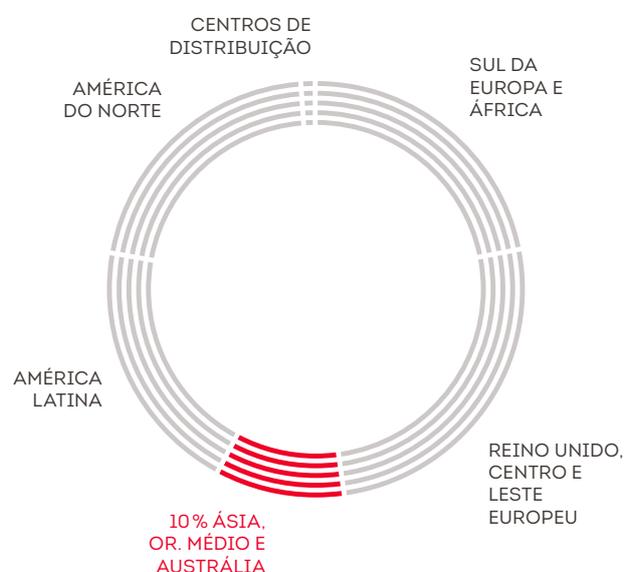
Em 2017, tivemos um desempenho positivo na maioria de nossas localidades – entre elas, nossa operação na Coreia, em Busan – e, em particular, uma re-

tomada gradual de nossas operações em Hong Kong e Macau. A Dufry também ampliou a sua presença com novas operações *duty-free* e *duty-paid*.

O nosso conceito de conveniência de viagem Hudson foi introduzido no mercado chinês no início desse ano com 15 lojas inauguradas no aeroporto de Chengdu e 4 lojas no aeroporto de Fuzhou. Além disso, a Dufry venceu uma concessão de *duty-free* na Malásia para operar uma loja no Genting Highlands, um Resort integrado de propriedade do Grupo Genting, localizado nas Montanhas Titiwangsa, no Nordeste de Kuala Lumpur.

Além disso, estendemos também o contrato de prestígio no ATRIUM, no Macau Venetian Hotel por mais sete anos. O mais importante para a divisão foi a abertura da operação totalmente reformada em Melbourne, onde instalamos a segunda loja da Nova Geração do mundo, que oferece aos viajantes uma experiência de compra jamais vista antes.

PARTICIPAÇÃO DA RECEITA 2017



PRINCIPAIS DADOS REPORTADOS 2017

Número de lojas	121
Área de vendas em m ²	29.801
Colaboradores em tempo integral	2.439

RECEITA

809 MILHÕES DE CHF

1



1

1



1 MELBOURNE | AEROPORTO DE MELBOURNE
O Aeroporto de Melbourne foi um dos primeiros aeroportos a receber a loja da Nova Geração da Dufry, um conceito revolucionário que utiliza tecnologia digital para melhorar a experiência do cliente nas lojas.



2



2

2 SHARJAH | AEROPORTO INT. DE SHARJAH
A Dufry concluiu no início de 2018 extensivas renovações das lojas no Aeroporto Internacional de Sharjah a fim de criar uma moderna área *walkthrough* com cerca de 1.800 m².

AMÉRICA LATINA



CIDADE DO MÉXICO
CURITIBA GRANADA **CANCÚN** CURAÇAO
MONTERREY **BUENOS**
CAMPINAS **AIRES** BELÉM
PUERTO VALLARTA GRAND TURK
LA PAZ **FORTALEZA** GUASAULE JAMAICA
GUADALAJARA LA ROMANA COZUMEL **CÓRDOBA**
LIMA ANTÍGUA ST LUCIA
SÃO PAULO RECIFE MENDOZA
MANÁGUA **MAZATLAN** BAHAMAS
SANTIAGO DE GUAYAQUIL PONCE **BRASÍLIA**
PROGRESSO
BELO HORIZONTE SAN JUAN PUERTO PLATA
SAMANA **RIO DE** SALVADOR BOGOTÀ
PUNTA DEL ESTE **JANEIRO** MONTEVIDÉU
NATAL
SANTO DOMINGO **SANTIAGO**
ACAPULCO **DO CHILE**
SANTIAGO ST MAARTEN ORANJESTAD

Adicionando mais um mercado para a posição de liderança na América Latina

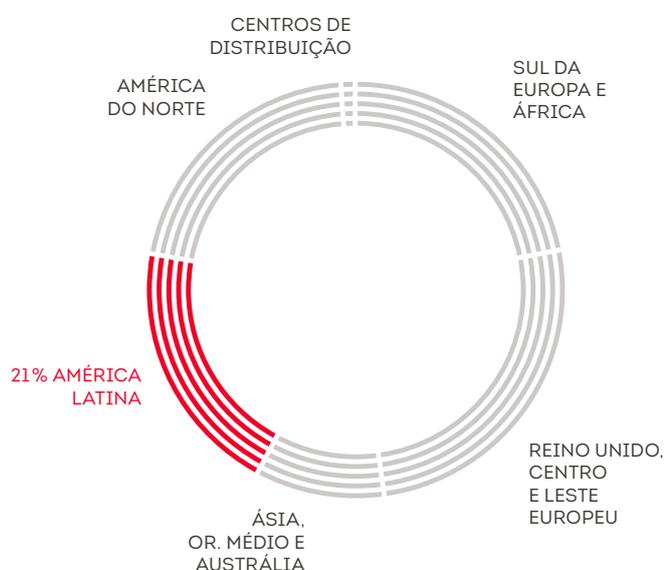
A Divisão 4, América Latina, compreende todas as operações da Dufry nas Américas Central, do Sul e Caribe. Geograficamente, a região inclui alguns dos mercados de varejo de viagem mais dinâmicos, e tem sido tradicionalmente uma região onde a Dufry detém uma posição muito sólida no mercado. A região continua a oferecer oportunidades de expansão, não somente no varejo aeroportuário, mas também em outros canais alternativos, como lojas de fronteira, navios de cruzeiro e operações nos centros das cidades. Com sede em Miami, EUA, a divisão opera na Argentina, Brasil, Bolívia, Colômbia, diversas localidades no Caribe, Chile, República Dominicana, Equador, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Peru, Porto Rico e Uruguai.

Em 2017, a Dufry teve sucesso ao incluir a Colômbia em sua presença geográfica na América Latina com a nova concessão vencida no aeroporto Internacional de Bogotá El Dorado, onde começamos a operar em torno de 3.200 m² de área de vendas em dez lojas. As nossas atividades também registra-

ram expansão considerável no canal de navios de cruzeiro. Durante o verão, a Dufry reestruturou seu negócio Dufry Cruise Services, formando um centro de competência global, a fim de desenvolver ainda mais esse interessante canal turístico. Um primeiro contrato foi assinado com o Grupo Pullmantur para operar lojas *duty-free* em quatro navios de cruzeiro da operadora espanhola que navega no Mediterrâneo, Norte da Europa, Ilhas Canárias e outros destinos de cruzeiro. Um segundo contrato de concessão em cruzeiros foi assinado com a Norwegian Cruise Lines para seu novo navio JOY, o primeiro navio de cruzeiro da operadora construído exclusivamente para o mercado chinês e que navega principalmente em mares asiáticos.

A Divisão também renovou dois contratos importantes, em Brasília e em Natal, assegurando, dessa forma, negócios para os próximos anos. Com a inauguração das novas lojas recém reformadas em Cancún, a Divisão da América Latina também apresentou sua própria Loja da Nova Geração.

PARTICIPAÇÃO DA RECEITA 2017



PRINCIPAIS DADOS REPORTADOS 2017

Número de lojas	441
Área de vendas em m ²	123.426
Colaboradores em tempo integral	7.298

RECEITA

1.694 MILHÕES DE CHF

1



1



2



1 BUENOS AIRES | AEROPORTO AEROPARQUE
Loja de embarque no Aeroporto Aeroparque em Buenos Aires. A loja possui 600 m².

2 CANCÚN | AEROPORTO INTERNACIONAL DE CANCÚN
A localidade foi a primeira a receber a loja da Nova Geração da Dufry nas Américas. No total, a Dufry inaugurou 5 novas lojas abrangendo cerca de 2.000 m².



3



3



4

3 RIO DE JANEIRO | AEROPORTO GALEÃO
As operações da Dufry no Aeroporto do Galeão no Rio de Janeiro representam a melhor experiência de senso de local, refletindo os principais aspectos da cidade.

4 BOGOTÁ | AEROPORTO INTERNACIONAL EL DORADO
A Dufry, em parceria com a DFASS, iniciou as operações na Colômbia em 2017, cobrindo mais de 3.000 m² de área, incluindo 7 lojas *duty-free*, 1 *duty-paid* e 2 Hudson.

AMÉRICA DO NORTE



TULSA DENVER ATLANTIC CITY
WASHINGTON FORT LAUDERDALE
CHICAGO BIRMINGHAM DALLAS
FRESNO GREENVILLE-SPARTANBURG HALIFAX BURLINGTON
LAS VEGAS HOUSTON JACKSON **LOS ANGELES**
MYRTLE MIAMI HARRISBURG MOBILE OKALOOSA
BOSTON NEWARK OMAHA MANCHESTER
NEWPORT NORFOLK NOVA ORLEANS
NOVA IORQUE SAN DIEGO ORLANDO
PHOENIX FILADÉLFIA PITTSBURG RALEIGH EDMONTON
RICHMOND ROANOKE ROCHESTER ST LOUIS SANTA ANA
SEATTLE SÃO JOSÉ **SÃO FRANCISCO**
ALBUQUERQUE
CLEVELAND **TORONTO**
VANCOUVER ANCHORAGE TUCSON
CHARLESTON BALTIMORE
CALGARY

Expandindo ainda mais a presença em vários canais de varejo - Abertura de Capital da operação norte-americana executada no início de 2018

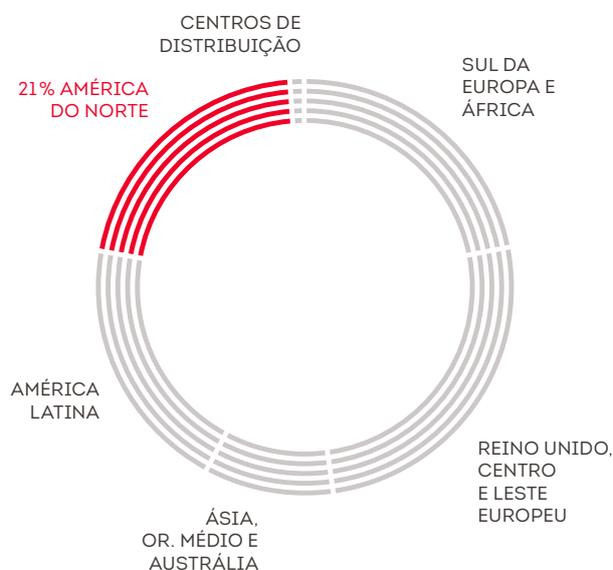
O mercado de varejo na América do Norte também é um dos principais mercados tradicionais da Dufry. Comumente caracterizada pelas lojas de conveniência *duty-paid*, a divisão expandiu com sucesso em diversos outros canais de varejo de viagem em 2017 e se tornou uma companhia aberta, Hudson Ltd., em fevereiro de 2018.

Os Estados Unidos são o berço de nosso altamente bem-sucedido conceito de loja de conveniência sendo a Hudson a principal marca. Atualmente, operamos mais de 500 lojas de conveniência na América do Norte e a contínua modernização dos espaços aeroportuários nos EUA oferece um potencial considerável de expansão também com operações *duty-free*, bem como com lojas de grife e lojas especializadas. A Hudson já opera com sucesso todos esses formatos na região, em mais de 88 localidades nos EUA e no Canadá.

Em 2017, a divisão teve êxito ao vencer uma de suas primeiras concessões no aeroporto Chicago Midway, que por meio de uma *joint venture*, inclui a responsabilidade de administrar o espaço comercial do aeroporto, incluindo alimentos e bebidas e outros serviços típicos de aeroporto.

Em 2017, a divisão norte-americana venceu uma nova concessão no aeroporto internacional Raleigh-Durham para operar 7 lojas de produtos essenciais de viagem, especialidades e *duty-free*. Cobrindo mais de 600 m² de área de vendas, lojas de grife, produtos essenciais de viagem, eletrônicos, vestuário, bem como de vinhos e bebidas destiladas foram abertas no Hard Rock Casino & Hotel, em Las Vegas. Em 2017, o Grupo Hudson também estendeu seu contrato *duty-free* e *duty-paid* no aeroporto internacional de Las Vegas McCarran.

PARTICIPAÇÃO DA RECEITA 2017



PRINCIPAIS DADOS REPORTADOS 2017

Número de lojas	996
Área de vendas em m ²	99.386
Colaboradores em tempo integral	8.894

RECEITA

1.772 MILHÕES DE CHF

1



2



1 LAS VEGAS | HOTEL HARD ROCK
O Hard Rock Las Vegas é um dos primeiros hotéis na América do Norte a receber nossos diversos conceitos de loja, incluindo esta linda loja da BVLGARI.

2 TORONTO | AEROPORTO INTERNACIONAL TORONTO PEARSON
A loja BVLGARI no Aeroporto Internacional Pearson contribui para uma atmosfera similar a um shopping center, adicionando uma loja de grife à loja principal *duty-free* e *walkthrough*.



3



3

3 SEATTLE | AEROPORTO INTERNACIONAL DE SEATTLE-TACOMA

Além das 7 lojas Hudson News que foram convertidas para o conceito Hudson em 2017, a loja da MAC aprimora a experiência de compras.

MAIS DE 390 LOCALIDADES AO REDOR DO MUNDO

SUL DA EUROPA E ÁFRICA

- Argélia
 - Argel
- Cabo Verde
 - Sal
 - Santiago
- Costa do Marfim
 - Abidjan
- Egito
 - Borg El Arab
 - Cairo
- França
 - Calais
 - Fort-de-France
 - Nice
 - Pointe-à-Pitre
 - Toulouse
- Gana
 - Acra
- Grécia
 - Aktio
 - Alexandroupoli
 - Anchialos
 - Araxos
 - Asterion
 - Atenas
 - Blue Galaxy
 - Blue Horizon
 - Blue Star I, II
 - Blue Star Delos
 - Blue Star Naxos
 - Blue Star Paros
 - Chania
 - Corfu
 - Doirani
 - Elyros
 - Evzonoi
 - Hellenic Spirit
 - Heraklion
 - Igoumenitsa
 - Kafalonia
 - Kakavia
 - Kalamata
 - Karpathos
 - Kastanies
 - Kastelorizo
 - Katakolo
 - Kavala
 - Kipoi
 - Kos
 - Kriti Ship
 - Krystallopigi
 - Limnos
 - Mertziani
 - Mykonos
 - Mytilini
 - Nefeli
 - Niki
 - Olympic Champion

- Ormenio
- Patmos
- Patras
- Piraeus
- Prevelis
- Promachonas
- Rhodes
- Sagiada
- Samos
- Santorini
- Skiathos
- Superfast I, II, XI, XII
- Syri
- Thessaloniki
- Zante
- Itália
 - Bérgamo
 - Florença
 - Gênova
 - Milão Central
 - Milão Linate
 - Milão Malpensa
 - Nápoles
 - Piza
 - Verona
- Quênia
 - Nairobi
- Malta
 - Malta
- Marrocos
 - Agadir
 - Casablanca
 - Dakhla
 - Essaouira
 - Fez
 - Marrakesh
 - Nador
 - Oujda
 - Rabat
 - Tânger
- Nigéria
 - Abuja
 - Lagos
- Espanha
 - Alicante
 - Almeria
 - Astúrias
 - Barcelona
 - Bilbao
 - Fuerteventura
 - Gerona
 - Granada
 - Ibiza
 - Jerez
 - La Coruña
 - La Palma (SPC)
 - Lanzarote
 - Las Palmas de Gran Canaria (LPA)
 - Madri

- Mahon
- Málaga
- Múrcia
- Palma de Maiorca (PMI)
- Reus
- Santander
- Santiago de Compostela
- Sevilha
- Tenerife Norte
- Tenerife Sur
- Valência
- Turquia
 - Antália
 - Kayseri
 - Kutahya
- Reino Unido, CENTRO E LESTE EUROPEU
 - Armênia
 - Gyumri
 - Yerevan
 - Bulgária
 - Burgas
 - Varna
 - Finlândia
 - Helsinki
 - Alemanha
 - Dusseldorf
 - Hamburgo
 - Jersey
 - Saint Peter
 - Cazaquistão
 - Astana
 - Rússia
 - Moscou Domodedovo
 - Moscou Sheremetyevo
 - São Petersburgo Pulkovo
 - Sérvia
 - Belgrado
 - Nis
 - Suécia
 - Jönköping
 - Kalmar
 - Karlstad
 - Landvetter
 - Luleå
 - Norrköping
 - Ostersund
 - Estocolmo Arlanda
 - Estocolmo Bromma
 - Sturup
 - Sundsvall
 - Umeå
 - Visby
 - Suíça
 - Basileia-Mulhouse
 - Genebra
 - Zurique

- Reino Unido
 - Aberdeen
 - Belfast
 - Birmingham
 - Bournemouth
 - Bristol
 - Cardiff
 - Doncaster
 - East Midlands
 - Edimburgo
 - Elvedon Forest Center Parks
 - Exeter
 - Folkestone
 - Aeroporto de Glasgow
 - Glasgow Prestwick
 - Kirmington
 - Leeds
 - Liverpool
 - Londres Gatwick
 - Londres Heathrow
 - Londres Luton
 - Londres Southend
 - Longleat Forest Center Parks
 - Manchester
 - Newcastle
 - Sherwood Forest Center Parks
 - Southampton
 - Stansted
 - Whinell Forest Center Parks
 - Windsor
 - Woburn Forest Center Parks
- ÁSIA, ORIENTE MÉDIO E AUSTRÁLIA
 - Austrália
 - Camberra
 - Melbourne
 - Camboja
 - Phnom Penh
 - Siem Reap
 - China
 - Chengdu
 - Fuzhou
 - Hong Kong
 - Macau
 - Xangai
 - Índia
 - Bangalore
 - Indonésia
 - Bali

Jordânia	Chile	Ilhas Turcas e Caicos	● Las Vegas Mc Carran
● Amman	● Santiago do Chile	● Grand Turk	● Las Vegas Palazzo
● Aqaba	Colômbia	● Ilhas Turcas e Caicos	● Little Rock
● Marka	● Bogotá	Uruguai	● Los Angeles
Kuwait	Curaçao	● Montevideú	● Lubbock
● Cidade do Kuwait	● Willemstad	● Punta del Este	● Manchester Boston
Singapura	República Dominicana	Navios de Cruzeiros	● Miami
● Changi	● La Romana	● Carnival Sensation	● Mineápolis
Coreia do Sul	● Puerto Plata	● Carnival Valor	● Mobile Bates Field
● Busan	● Samana	● NCL Dawn	● Myrtle Beach
Sri Lanka	● Santiago	● NCL Escape	● Nashville
● Colombo	● Santo Domingo	● NCL Gem	● Nova Orleans
Emirados Árabes Unidos	Equador	● NCL Jade	● Nova Iorque Empire State
● Sharjah	● Santiago de Guayaquil	● NCL Jewel	● Nova Iorque Grand Central
Navios de Cruzeiros	Granada	● NCL Pearl	● Nova Iorque JFK
● Joy GM	● Granada	● NCL Sky	● Nova Iorque LaGuardia
AMÉRICA LATINA	Honduras	● NCL Spirit	● Nova Iorque Penn Station
Antígua	● Roatan	● NCL Star	● Nova Iorque Port Authority
● Antígua	Jamaica	● NCL Sun	● Nova Iorque UN Gift Center
● Saint Philip	● Jamaica	● Pullmantur Horizon	● Newark
Argentina	● Montego Bay	● Pullmantur Monarch	● Newark Liberty
● Buenos Aires Aeroparque	México	● Pullmantur Sovereign	● Newport News Williamsburg
● Buenos Aires Ezeiza	● Acapulco	● Pullmantur Zenith	● Norfolk
● Córdoba	● Cancún	AMÉRICA DO NORTE	● Oakland
● Mendoza	● Cozumel	Canadá	● Okaloosa
Aruba	● Guadalajara	● Calgary	● Omaha
● Oranjestad	● Guanajuato	● Edmonton	● Ontário
Bahamas	● Ixtapa	● Halifax	● Orlando
● Bahamas	● Los Cabos	● Toronto	● Orlando Sanford
● Great Exuma	● Mazatlán	● Vancouver	● Filadélfia
● Freeport	● Cidade do México	EUA	● Phoenix
Barbados	● Monterrey	● Albuquerque	● Phoenix Sky Harbour
● Barbados	● Puerto Vallarta	● Anchorage	● Pittsburgh
● Christ Church	● San José del Cabo	● Atlanta	● Portland
● St. Michael	Antilhas Holandesas	● Atlantic City	● Raleigh
Bolívia	● Bonaire	● Baltimore-Washington	● Richmond
● La Paz	Nicarágua	● Birmingham	● Roanoke
● Santa Cruz	● Costa Esmeralda	● Boston	● Santa Ana
Brasil	● El Espino	● Burbank	● Salt Lake City
● Belém	● Guasaule	● Burlington	● San Antonio
● Belo Horizonte	● Manágua	● Charleston	● San Diego
● Brasília	● Peñas Blancas	● Chicago	● São Francisco
● Campinas	Peru	● Chicago Midway	● San José
● Cuiabá	● Lima	● Chicago O'Hare	● Seattle
● Curitiba	Porto Rico	● Cincinnati	● St Louis
● Fortaleza	● Ponce	● Cleveland	● Stewart Newburgh
● Gotânia	● San Juan	● Corpus Christi	● Tampa
● Natal	St Kitts & Nevis	● Dallas Fort Worth	● Tucson International
● Recife	● St Kitts	● Denver	● Tulsa
● Rio de Janeiro	● St Kitts Bradshaw	● Des Moines	● Washington DC
● Rio de Janeiro Galeão	St Lucia	● Detroit	● Washington Dulles
● Rio de Janeiro Santos Dumont	● St Lucia	● Fort Lauderdale Hollywood	
● Salvador	St Maarten	● Fresno	
● São Paulo Congonhas	● St Maarten	● Grand Rapids	
● São Paulo Guarulhos	Trinidad & Tobago	● Greater Rochester	
● Vitória	● Porto de Espanha	● Greenville-Spartanburg	
		● Harrisburg	
		● Houston	
		● Houston George Bush	
		● Houston William P. Hobby	
		● Jackson	
		● Las Vegas Hard Rock Cafe	

CANAIS

- Aeroportos
- Fronteiras, Centros de Cidades e Hotéis
- Estações de trem e Outros
- Navios de Cruzeiro e Balsas
- Portos

CLIENTES MELHORES PRODUTOS E SERVIÇOS EXCLUSIVOS

Experiência de compra de nível superior - Loja da Nova Geração

O objetivo da Dufrey de oferecer aos clientes uma experiência de compra única atingiu um novo nível com a abertura das primeiras lojas da Nova Geração em Madri, Melbourne, Cancún e Zurique. Os clientes podem desfrutar de um *design* de loja completamente novo, que altera sua aparência diversas vezes durante o dia. O display utiliza diferentes idiomas e as marcas mudam para se adaptar melhor ao perfil de consumidor presente no aeroporto em qualquer hora do dia.

Muito mais do que apenas varejo

Nossa aspiração na Dufrey é maior do que apenas vender produtos. Nossos vendedores, devidamente treinados e motivados, irão ajudá-lo a navegar por uma ampla variedade de marcas de prestígio, a fim de encontrar o produto certo para você. Entendemos as necessidades dos passageiros e, portanto, garantimos que nosso pessoal esteja bem treinado e possa oferecer aos nossos clientes o melhor atendimento quando estiverem em nossas lojas.

Entendemos as necessidades dos viajantes.

Com relação ao lançamento das lojas da Nova Geração, nossos funcionários contam com o apoio de tablets digitais para oferecer aos clientes informações detalhadas sobre produtos em diversos idiomas e, no futuro próximo, também oferecer serviço de pagamento sem a necessidade de se dirigir aos caixas.

Pré-reserva em casa - retirada no aeroporto

Proporcionar maior comodidade é uma prioridade da Dufrey: esse é o motivo pelo qual queremos ajudar nossos clientes muito além de nossas lojas. Mesmo antes de iniciar as suas viagens, os viajantes podem reservar produtos pela internet e retirá-los com maior comodidade no aeroporto. O nosso serviço de Reserva e Coleta já está disponível em 47 localidades no mundo. Novas localidades são incluídas constantemente - a lista completa está disponível em nosso website www.dufrey.com/pt/shopping/servico-de-reserva.

Queremos ajudar nossos clientes muito além das nossas lojas.

Verdadeira garantia global de devolução

A Dufrey é a única varejista de viagem global no setor a oferecer uma verdadeira garantia de devolução mundial. Não importa se você comprou algo em Melbourne, Bali, São Petersburgo, Barcelona, São Paulo, Las Vegas ou em qualquer uma de nossas lojas no mundo: caso haja um problema com qualquer produto adquirido em uma loja Dufrey, nós faremos a substituição, o reembolso ou a troca de seu produto dentro de 30 dias. Os representantes de atendimento ao cliente da Dufrey, que podem ser contatados em vários idiomas por telefone, e-mail ou chat, atenderam mais de 169.000 clientes, de cerca de 141 países em 2017. As políticas e a equipe de atendimento ao cliente da Dufrey garantem a plena satisfação do cliente. Este serviço é mais um exemplo do nosso compromisso em entregar uma experiência diária excepcional aos nossos clientes.

390

A Dufry opera
em 390 localidades
em 64 países.

RED by Dufry

O programa de fidelidade RED by Dufry vai além de um típico programa de fidelidade. O programa funciona principalmente por meio de um aplicativo móvel e além da possibilidade de acumular pontos, o programa também oferece vantagens exclusivas, tais como descontos em lojas Dufry e benefícios em aeroportos. Além disso, membros do programa são identificados assim que chegam ao aeroporto por meio do aplicativo "RED by Dufry", e recebem notificações sobre promoções e ofertas personalizadas de acordo com suas preferências. O programa RED by Dufry já foi implantado em cerca de 100 localidades e está sendo expandido continuamente para outros países ao redor do mundo. A lista completa das localidades onde o RED by Dufry está implementado encontra-se disponível em: www.redbydufry.com/pt/beneficios/.

O RED by Dufry
já está disponível
em cerca de
100 localidades.

Excelência da Dufry confirmada através de importantes premiações

Em 2017, a Dufry foi novamente reconhecida por diferentes parceiros da indústria pelo seu foco no cliente e excelência no varejo. A lista completa dos prêmios de 2017 encontra-se disponível no nosso website, em www.dufry.com/pt/companhia/nossos-premios.

Satisfação e segurança do cliente

A satisfação e a segurança do cliente são a nossa primeira prioridade. Como uma primeira etapa fundamental, garantimos que todos os produtos cumpram

estritamente a legislação e as exigências de saúde e segurança. A Dufry cumpre as exigências legais em todos os locais em que opera e adota uma abordagem proativa ao trabalhar com governos e reguladores, a fim de esclarecer quaisquer preocupações. Nesse contexto, a Dufry, por meio de participação ativa nas associações comerciais do setor, tem ajudado na formulação de Códigos de Conduta relevantes e robustos para o setor de varejo de viagem (por exemplo, Código de Conduta do Reino Unido sobre passageiros inconvenientes; Código de Conduta do Reino Unido sobre VAT (Devolução do Imposto sobre Valor Agregado); Código de Conduta da ETRC sobre Venda de bebidas alcólicas; Código de Conduta da DFWC sobre Venda de bebidas alcólicas).

Comunicações com Clientes

Em suas iniciativas de propaganda e *marketing*, a Dufry demonstra a mesma postura responsável de todas as suas outras atividades. Temos um compromisso de cumprir todos os regulamentos e normas em todas as nossas propagandas e comunicações publicadas nos países em que operamos. Também esperamos o mesmo comportamento por parte de nossos fornecedores ao utilizar o espaço que disponibilizamos em nossas lojas para propaganda e promoções. Quando se trata da embalagem de produtos, solicitamos a nossos fornecedores que cumpram os regulamentos de todas as localidades em que o produto será vendido. Visto que as nossas lojas operam em um ambiente onde, todos os dias, atendemos diversas nacionalidades que falam diferentes idiomas, nos envolvemos de forma proativa com as associações comerciais do nosso setor para encontrar uma solução satisfatória.

100

O programa de fidelidade
RED by Dufrey já está disponível
em 100 localidades.

Privacidade de Clientes

A gestão e a proteção de dados privados de clientes nesses processos que envolvem manuseio de informações de clientes são uma área de importância para a Dufrey. Como uma exigência das autoridades aduaneiras e por motivos contratuais, o cartão de embarque de clientes é escaneado em cada operação de venda *duty-free* para verificar o destino do passageiro. As informações são escaneadas sem a identificação de nome e limitadas à identificação da nacionalidade e do destino final.

A Dufrey está comprometida a cumprir todas as exigências de propaganda e marketing.

Além disso, em alguns países, a empresa oferece os serviços de Reserva e Coleta e RED by Dufrey, para os quais são solicitadas informações pessoais adicionais de clientes. Com a finalidade de proteger e garantir que quaisquer dados de clientes sejam manuseados de

forma correta, a Dufrey possui diversos sistemas e processos de segurança implementados, incluindo um sistema robusto de segurança em TI, uma política de proteção de dados e circuito interno de TV, treinamentos específicos para funcionários que lidam com informações pessoais, bem como procedimentos internos que seguem as leis e os regulamentos pertinentes. No caso dos serviços de Reserva e Coleta e RED by Dufrey, a empresa aplica altos padrões de segurança para resguardar e proteger dados pessoais e garantir o cumprimento de diferentes dispositivos legais.

A proteção de dados dos clientes é importante para a Dufrey.

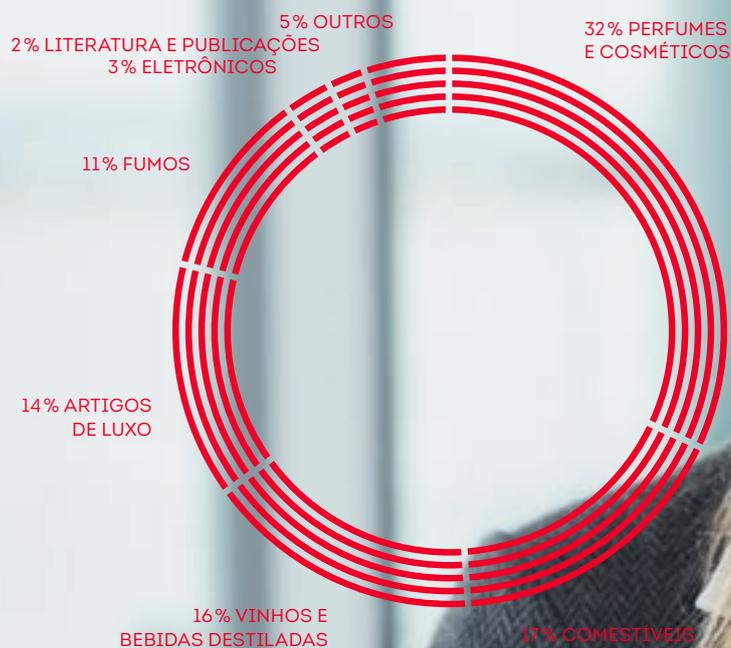
Além disso, o Grupo também realiza Auditorias Internas de Proteção de Dados e testes de invasão, além de reuniões trimestrais para discutir e melhorar a proteção de dados pessoais de clientes. Para qualquer cliente, funcionário ou terceiro que queira fazer uma denúncia ou que tenha dúvidas com relação à privacidade de dados da Dufrey, existe um endereço de e-mail específico para contatar a Companhia e as consultas são coordenadas pelo departamento de Auditoria Interna, Prevenção de Perdas e Riscos (ERM).

MAIS DE

50.000

produtos estão disponíveis no nosso portfólio para a escolha de nossos clientes.

RECEITA LÍQUIDA POR CATEGORIA DE PRODUTOS EM 2017



FORNECEDORES BENEFÍCIOS DA REDE DE VAREJO GLOBAL DA DUFRY

A Dufry é de longe a maior operadora de varejo de viagem no mundo todo, oferecendo aos fornecedores uma rede de mais de 390 localidades em 64 países nos cinco continentes. A rede de varejo da Dufry oferece aos fornecedores uma oportunidade única para exibir suas marcas globalmente em ambientes exclusivos. Operamos mais de 2.200 lojas em áreas *duty-paid* e *duty-free*, acessíveis ao público doméstico e internacional, respectivamente, e oferecemos a nossos clientes produtos de conveniência e experiências de compras de luxo. Em 2017, mais de um bilhão de passageiros passaram por locais em que a Dufry opera lojas, tornando-nos a embaixadora perfeita para marcas globais.

Trabalhando intensamente com as marcas

O setor de varejo de viagem possui diversos elementos interessantes para os fornecedores: o varejo de viagem é um setor de rápido crescimento; possui um público cativo e atrativo; e é uma importante vitrine. A Dufry tem por objetivo ser a parceira preferencial para as marcas globais ao oferecer a maior rede de operações no setor de varejo de viagem assim como execução e serviços ao cliente superiores.

Com base em nosso conhecimento, ao longo do tempo, aumentamos a cooperação com nossos fornecedores. Cada vez mais fazemos parcerias com marcas globais visando buscar mais iniciativas estratégicas para identificar oportunidades de campanhas de marketing, promoções globais ou lançamento de produtos. Nesse contexto, lançamos um “plano de marcas”, que adota uma abordagem personalizada para cada marca, criando, individualmente, um conjunto comum de objetivos para o fornecedor e para a Dufry, bem como acordando planos de ação. As duas partes estabelecem conjuntamente metas claras e avaliam a eficácia de suas iniciativas.

Nos últimos dois anos, uma parceria com a Lindt estabeleceu o padrão de referência de como varejistas de viagem e marcas globais podem cooperar. O desenvolvimento da marca no longo prazo foi definido em conjunto, o que também incluiu novos produtos da Lindt a serem vendidos exclusivamente nas lojas da Dufry. A parceria tem sido um enorme sucesso, superando todas as expectativas. Essas iniciativas, além de criar valor para a Dufry e para os fornecedores, também oferecem aos clientes experiências de compra únicas, enfatizando a atratividade do canal de varejo de viagem.

Compra e logística centralizadas

Com foco na geração de eficiências, a Dufry centralizou seus principais processos. Por meio de nossas funções de compra e logística centralizadas, simplificamos consideravelmente toda a cadeia de fornecimento.

Nossos Gerentes Globais de Categoria atuam como os principais agentes de relacionamento para as marcas e coordenam as atividades com os fornecedores, definindo os planos de marca e negociando todos os parâmetros contratuais. A Dufry também centralizou e simplificou consideravelmente o processo de pedidos de produtos, ao agregar internamente as demandas das diferentes operações de varejo ao enviar um pedido consolidado aos fornecedores.

Também centralizamos nossa organização logística. Os três centros de distribuição da Dufry, no Uruguai, na Suíça e em Hong Kong, permitem o envio de mercadorias no prazo devido para nossas operações de varejo. Esse processo beneficia a Dufry e os fornecedores, pois permite o pedido e o transporte de volumes maiores para os centros de distribuição, aumentando assim a flexibilidade para alocar a quantidade ideal de produtos para cada país e loja. O conceito maximiza a disponibilidade de produtos aos clientes e reduz em geral os níveis de estoque.

UNIVERSO DE MARCAS

1.000

A Dufrey trabalha com mais de 1.000 das mais renomadas marcas globais e locais.



AUTORIDADES AEROPORTUÁRIAS E PARCEIROS COMERCIAIS BENEFÍCIOS DOS CONCEITOS DE LOJA E DESIGN INTEGRADOS

A Dufrey é o parceiro preferencial de operadores de aeroportos e outros parceiros comerciais. Nós nos esforçamos para criar mais valor tanto para os parceiros quanto para a Dufrey, com nossa capacidade de entregar conceitos de varejo de classe mundial e nosso profundo conhecimento de nossos clientes. A confiança dos parceiros comerciais permitiu à Dufrey se tornar a líder em varejo de viagem, operando atualmente mais de 2.200 lojas em 64 países, distribuídas em aeroportos, portos, estações de trem, áreas centrais de grandes cidades, zonas de fronteira, navios de cruzeiro, hotéis e outras localidades.

Oferecendo aos parceiros comerciais a maior experiência do setor

A Dufrey compartilha um objetivo comum com os proprietários dos estabelecimentos, isto é, maximizar o retorno sobre o espaço disponível e criar uma experiência de compra inovadora e atraente para o viajante. A extensa experiência da Dufrey com diferentes aspectos regionais, seu conhecimento em varejo e sua presença em todo o mundo são vantagens competitivas essenciais. Nossa ampla variedade de conceitos de varejo atraentes e formatos de lojas satisfazem as necessidades dos parceiros comerciais em ambos os ambientes *duty-free* e *duty-paid*. E, a fim de entender as últimas tendências no comportamento do consumidor, a Dufrey conduz regularmente pesquisas detalhadas com consumidores.

Parcerias beneficiam tanto varejistas de viagem quanto proprietários de estabelecimentos

A parceria entre proprietários de estabelecimentos e varejistas é um dos aspectos mais importantes no varejo de viagem. Nossos anos de experiência no negócio demonstram que quanto mais ambos os lados

trabalham em conjunto e definem metas comuns, maior será o valor gerado. Ao unir forças, podemos criar espaços comerciais mais atraentes e convidativos, que maximizam os gastos dos viajantes, desde sua chegada ao aeroporto até o embarque.

A Dufrey tem uma longa tradição em trabalhar em conjunto com os parceiros comerciais em aeroportos de grande e pequeno porte, em mercados emergentes e desenvolvidos. Oferecemos aos parceiros nossa experiência sobre como melhor desenvolver a área de vendas e como maximizar as receitas, independente do tamanho de um determinado projeto. Exemplos recentes de reformas e expansões de nossas lojas confirmam o valor de estratégias coordenadas. Projetos desenvolvidos nos aeroportos de Milão, Madri, Atenas, Phnom Penh, Siem Reap, São Paulo, Brasília, Londres Heathrow ou Zurique são alguns exemplos de como a Dufrey e os parceiros comerciais podem trabalhar em conjunto na estruturação do fluxo de passageiros, melhorando o visual da área de vendas e expandindo a oferta de varejo para aumentar consideravelmente as vendas.

Primeiras Lojas da Nova Geração inauguradas.

Loja da Nova Geração Dufrey – Já inaugurada

A Dufrey definiu recentemente seu conceito de loja da Nova Geração, que faz uso extensivo da tecnologia digital para aumentar a comunicação com passageiros no aeroporto. O uso da digitalização permite à Dufrey

abordar potenciais clientes de uma maneira cada vez mais personalizada e nunca feita antes, flexibilizando a comunicação dentro da loja e adaptando-a durante o dia às diferentes nacionalidades, aumentando o seu impacto. O senso de local refletido no design de nossas lojas, um importante aspecto para parceiros comerciais, também é assegurado no novo conceito, já que o formato oferece um alto grau de customização. A Dufry sabe como atender perfeitamente a essas exigências, com conceitos de varejo eficientes para melhor suprir as necessidades do viajante e gerar valor para os parceiros comerciais e para a Dufry. As primeiras Lojas da Nova Geração da Dufry foram inauguradas em Madri, Melbourne, Cancún e Zurique.

A Dufry possui um portfólio de concessões de longo prazo.

Extensões de contratos bem sucedidas asseguram os negócios no futuro

Em 2017, a Dufry renovou uma série de contratos de concessão existentes, alguns deles bem antes da respectiva data de vencimento, ampliando o prazo médio remanescente de seu portfólio de concessões, que é atualmente superior a 8 anos. Cerca de 13% de nossas vendas são geradas em contratos com prazo remanescente de um a dois anos; 32% de três a cinco anos, outros 29% têm de seis a nove anos, e os 26% restantes das concessões têm duração de dez anos ou mais. Em média, a Dufry renova todos os anos os contratos existentes que geram entre 8% e 10% de nossas vendas, e incluímos novos contratos a cada ano.

Inclusão de novas lojas em um portfólio de concessões de primeira linha

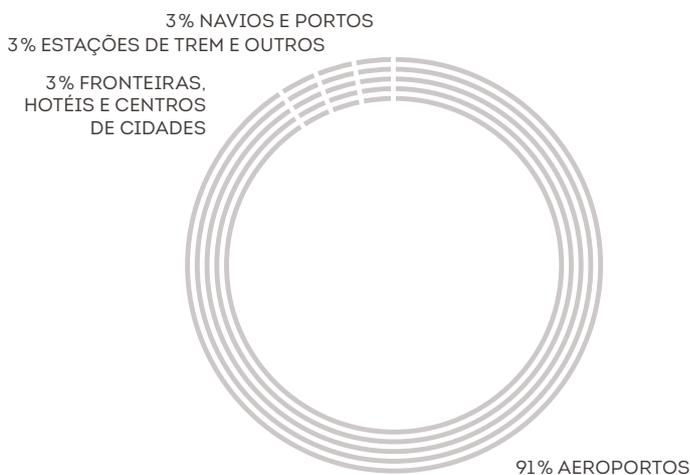
Em 2017, a Dufry abriu um total de 170 novas lojas, adicionando 30.000 m² de área de vendas, representando um crescimento em todas as divisões. Em 31 de dezembro de 2017, todo o portfólio de concessões do grupo incluía uma área de vendas de mais de 437.000 m².

O portfólio de concessões da Dufry é altamente diversificado e bem equilibrado entre mercados emergentes e desenvolvidos em todos os continentes. Isso reduz consideravelmente os riscos de exposição a mercados e operações individuais; a maior concessão representa apenas cerca de 7% da receita; enquanto as 10 maiores concessões representam menos de 35%.

Abordagem disciplinada com foco em retornos de investimento

A Dufry segue uma abordagem disciplinada ao avaliar novos projetos e oportunidades, que são analisados individualmente, sob uma perspectiva comercial e financeira. Os muitos aspectos de um projeto são colocados em conjunto, incluindo o potencial de desenvolvimento e análise das necessidades de investimento inicial, bem como o desenvolvimento esperado do número de passageiros e perspectivas de perfil de clientes. Por meio de uma avaliação rigorosa desses critérios e de nossa abordagem com foco em retornos, garantimos que nosso portfólio de concessões permaneça com a mais alta qualidade e que cada concessão ofereça retornos atraentes para o Grupo. Essa metodologia é aplicada para todos os projetos, independentemente de nossa participação em um processo de licitação, envolvimento em negociações diretas com as autoridades aeroportuárias ou realização de aquisições.

RECEITA LÍQUIDA POR CANAL EM 2017



INVESTIDORES BENEFICIANDO-SE DAS TENDÊNCIAS DE CRESCIMENTO NO VAREJO DE VIAGEM

Desde sua listagem em 2005, a Dufrey tem sido uma sólida história de investimento, concentrando-se no atingimento de suas metas de retorno e geração de caixa. A estratégia de crescimento rentável de longo prazo da Dufrey tem como objetivo criar valor sustentável para acionistas e detentores de dívida.

Aumento do interesse em participar do rápido crescimento do setor de varejo de viagem

Os fortes fundamentos do setor de varejo de viagem – impulsionados por um resiliente aumento no número de passageiros no longo prazo – constituem a base da história de investimento da Dufrey. Isto, combinado com nossa trajetória de crescimento e perfil de baixo risco com base em nossa diversificação geográfica, faz da Dufrey uma oportunidade de investimento atrativa.

Com valor de mercado de CHF 7,8 bilhões em 31 de dezembro de 2017, a Dufrey integra o Índice de Liderança Suíço (SLI) da Bolsa de Valores da Suíça (SIX), que inclui as 30 maiores companhias listadas no país.

A ação da Dufrey iniciou o ano com um preço de CHF 127,00 e, após atingir um valor máximo de CHF 171,40 em maio, concluiu 2017 em CHF 144,90, representando um desempenho de 14,1% em 2017.

O volume de negociação da Dufrey continuou bastante saudável em 2017. Considerando todas as principais plataformas de negociação, o volume diário médio de negociação da Dufrey ficou em torno de CHF 86,7 milhões. A Bolsa de Valores da Suíça continua sendo a nossa plataforma de negociação mais importante, na qual o volume médio diário de ações da Dufrey atingiu CHF 35,6 milhões em 2017.

Nossos acionistas de longo prazo, como a Travel Retail Investments e a Qatar Investment Authority, assim como a Richemont e o Norges Bank, que se tor-

naram acionistas em 2017, detêm cerca de 35% das nossas ações e continuam a apoiar a Dufrey. Em relação à participação da HNA, de acordo com as publicações oficiais, foi realizada uma operação de hedge a fim de proteger seu investimento através de uma estrutura de derivativos (collar). Como resultado, entendemos que a HNA – até o momento de sua última publicação em 14 de fevereiro de 2018 – não tem mais exposição relevante à Dufrey.

O total de ações em circulação da Dufrey é equilibrado, com posições detidas por investidores institucionais nos países mais importantes, como o Reino Unido, Estados Unidos, Suíça e Brasil.

Sinergias da aquisição da World Duty Free entregues

No contexto da integração da World Duty Free, que concluímos com sucesso em 2016, alcançamos sinergias totais de CHF 125 milhões refletidas no resultado financeiro de 2017. Esta é uma realização considerável, que excedeu as nossas expectativas originais em 20%.

Sinergias totalmente entregues.

Este resultado positivo foi atingido por meio do conhecimento profundo de nossas equipes de integração e sua abordagem focada para analisar de forma completa e contínua o potencial durante o processo de integração.

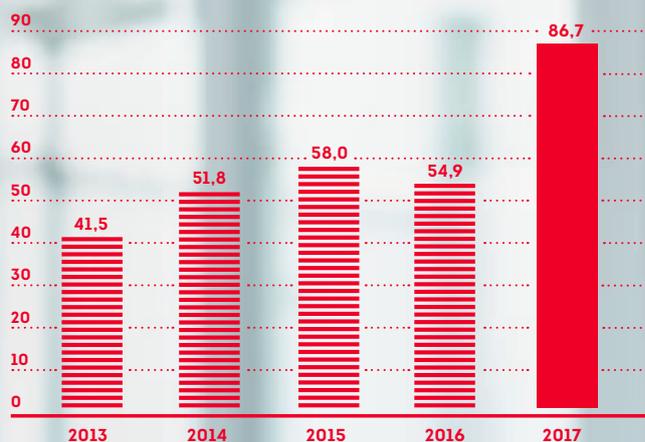
Refinanciamento das principais linhas de crédito

A Dufrey refinanciou todas as suas principais linhas de crédito, no período de dezembro de 2016 a dezembro de 2017.



VOLUME MÉDIO DIÁRIO

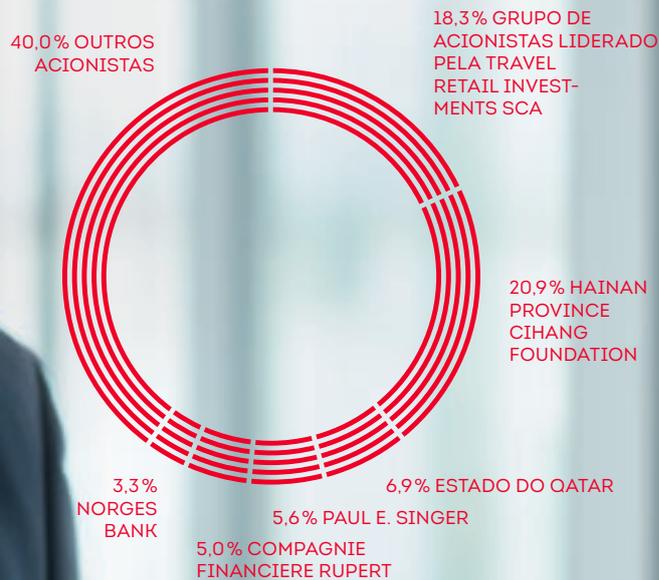
MILHÕES DE CHF



Nota: Inclui o volume negociado em todas as plataformas, do qual CHF 35,6 milhões foram negociados na Bolsa de Valores da Suíça.

ESTRUTURA ACIONÁRIA

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

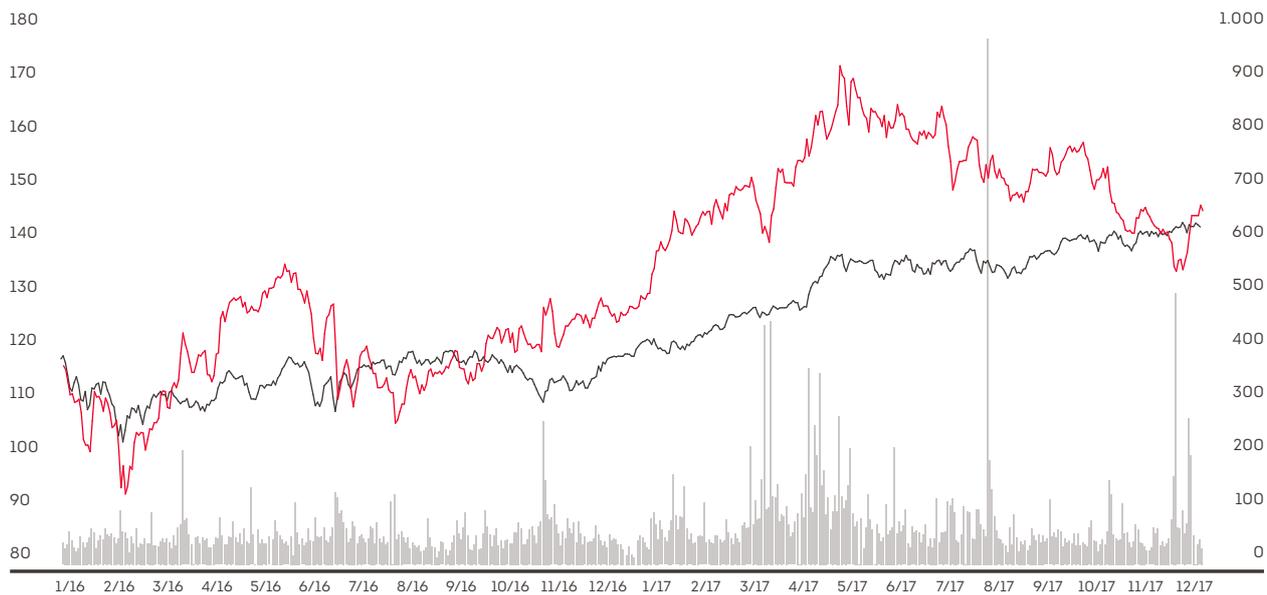


Nota: Baseado em ações. Para mais informações sobre os comunicados de acionistas, consulte a página 248.

PREÇO DA AÇÃO DA DUFRY AG E VOLUME DE NEGÓCIOS

PREÇO DA AÇÃO
 EM CHF

VOLUME
 EM MILHÕES DE CHF



■ Dufry

■ SPI

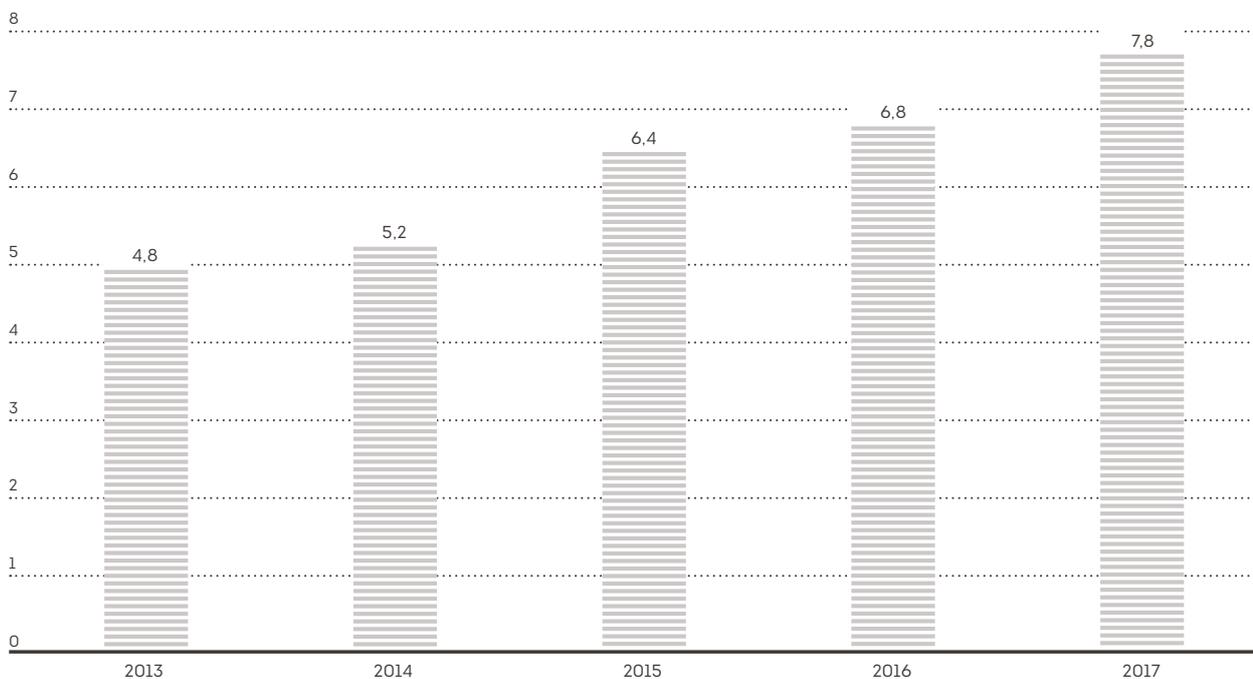
■ Volume (todas as plataformas)

Fonte: Bloomberg

Nota: O índice SPI foi recalculado de acordo com o preço das ações da Dufry

VALOR DE MERCADO E AÇÕES EM CIRCULAÇÃO

EM BILHÕES DE CHF



■ Valor de Mercado Médio

A Dufry quitou antecipadamente duas *Senior Notes*: em dezembro de 2016, *Senior Notes* de USD 500 milhões com vencimento em 2020 e, em novembro de 2017, *Senior Notes* de EUR 500 milhões com vencimento em 2022. Enquanto o pagamento dos primeiros títulos foi realizado com caixa gerado pela Companhia, o segundo foi refinanciado por meio de emissão de novas *Senior Notes* de EUR 800 milhões em outubro de 2017.

A Dufry também refinanciou com sucesso as suas principais linhas de crédito, totalizando CHF 3,4 bilhões. A nova estrutura possui um perfil de vencimento mais longo, com empréstimos e uma linha de crédito rotativa com vencimento em 2022 comparada com a linha de crédito antiga com vencimento em 2019. A nova estrutura de financiamento bancário também vem com melhores condições quando comparadas com as antigas e o principal *covenant* (dívida líquida/EBITDA ajustado) é 4,00x durante toda a vigência da linha de crédito, comparada com 3,75x na estrutura anterior.

Essas operações juntas geram uma redução na despesa de juros de aproximadamente CHF 50 milhões por ano, dos quais, a metade foi incorrida em 2017 e a outra metade será realizada em 2018.

Fortes fundamentos - investimento sólido para detentores de dívida

Desde a primeira emissão de bond em 2012, a Dufry tem sido uma oportunidade de investimento bem segura no mercado de *Senior Notes*, que ainda representa uma importante fonte de financiamento para a Companhia. Nossa baixa alavancagem operacional e a sólida geração de fluxo de caixa são características bem vistas pelo mercado de renda fixa.

Financiamento de longo prazo vigente.

Com linhas de crédito bancário no total de CHF 3,4 bilhões com vencimento em 2022 (em diversas moedas); *Senior Notes* no montante de EUR 700 milhões com custo de 4,5% e vencimento em 2023 e *Senior Notes* no montante de EUR 800 milhões com custo de 2,5% e vencimento em 2024, a Dufry possui uma estrutura de financiamento de longo prazo.

Atualmente, as *Senior Notes* da Dufry estão classificadas pela Standard & Poors (BB) e Moody's (Ba2).

Comprometimento com uma comunicação de mercado justa e coerente

Temos como meta apresentar a todas as partes relacionadas nossa história de investimento e oportunidades de mercado por meio de informações atualizadas, transparentes e coerentes. Buscamos manter um diálogo constante e aberto com investidores, analistas e meios de comunicação, por meio de uma troca direta de telefonemas e e-mails, realização de roadshows periódicos e reuniões individuais.

A alta Direção da Companhia apresenta e discute as informações de desempenho financeiro trimestralmente, e fornecemos à comunidade financeira e aos meios de comunicação, relatórios detalhados e informações através de conferências com a imprensa e analistas, teleconferências e webcasts.

Entre as atividades de Relações com Investidores realizadas em 2017, a alta Direção e a equipe de RI dedicaram 28 dias para encontrar-se com investidores diretamente por meio de roadshows e conferências na Europa, Ásia e Américas do Norte e do Sul, durante os quais foram feitas mais de 400 reuniões individuais ou em grupo. Além de reuniões, a equipe de RI respondeu a mais de 400 telefonemas e e-mails em 2017. As informações de contato da equipe de RI, localizada na Suíça e no Brasil, encontram-se na página 286 deste Relatório Anual.

RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE

CRIANDO VALOR PARA AS PARTES RELACIONADAS

Além de buscar um crescimento rentável, a Dufrey também deseja garantir a realização de contribuições positivas para o setor de varejo de viagem e para a sociedade em geral. Com o objetivo de oferecer às partes relacionadas uma visão mais ampla de nossos esforços para desenvolver ainda mais o nosso compromisso com a sustentabilidade, em 2016, revisamos a estrutura da apresentação do relatório de sustentabilidade com base na avaliação da materialidade criada com o apoio da Ernst & Young. Por meio desta análise, a Dufrey estabeleceu uma visão detalhada dos itens de sustentabilidade importantes para o negócio a partir da perspectiva da companhia e das partes relacionadas.

Com base nesta primeira avaliação, e visando apresentar um relatório de sustentabilidade transparente e comparável, pautamos nosso trabalho nas diretrizes da Iniciativa Global de Relatórios (GRI) como referência para a identificação de assuntos importantes e métricas a serem consideradas. Como resultado desse processo, em 2017 elaboramos nosso primeiro relatório de sustentabilidade de acordo com as Normas da GRI - Opção Essencial (Core Option). Informações mais detalhadas estão disponíveis na seção de sustentabilidade de nosso website: www.dufrey.com/pt/companhia/sustentabilidade-na-dufrey.

Análise da Materialidade

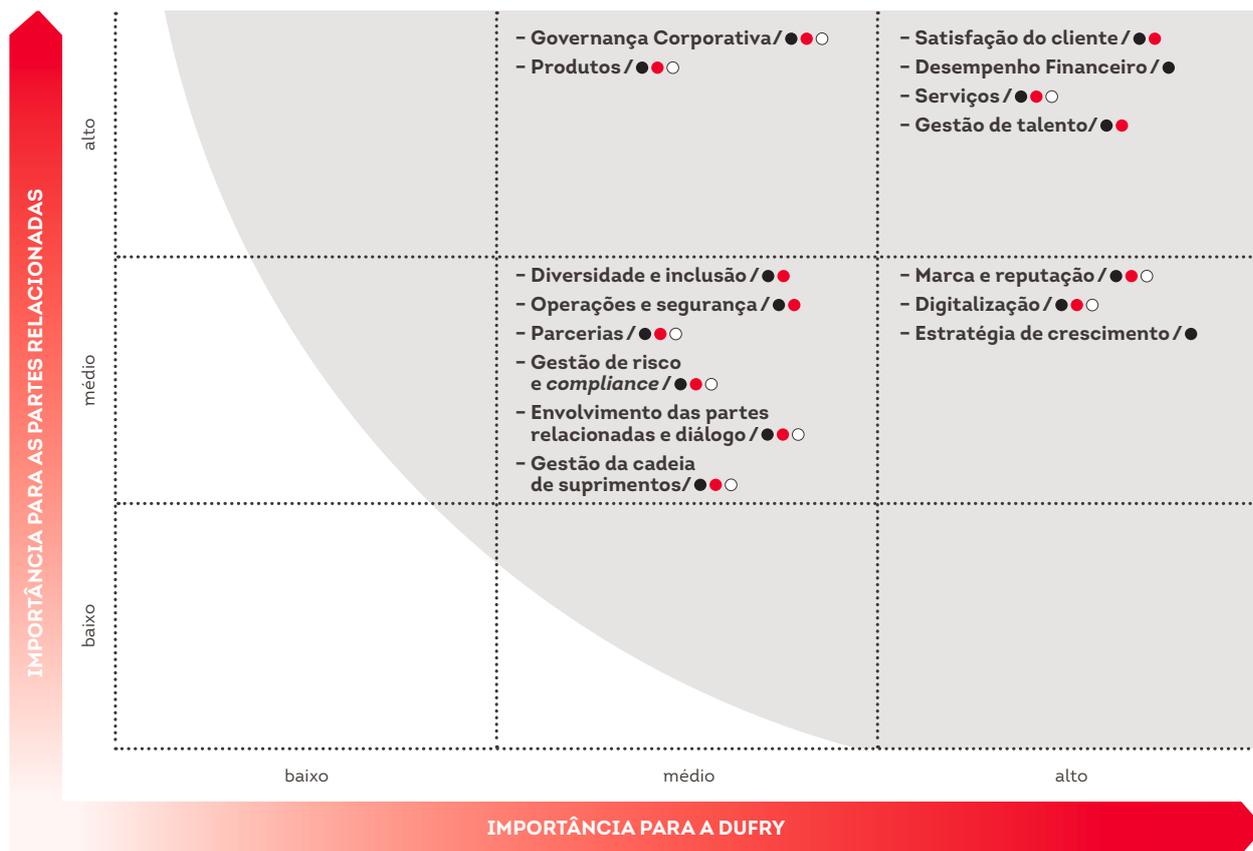
Como parte da avaliação da materialidade, mapeamos os itens que consideramos mais importantes para as partes relacionadas e identificamos aqueles com maior impacto sobre o negócio a partir de uma perspectiva mais ampla e, especialmente, do ponto de vista da sustentabilidade. A fim de associar da melhor forma a estratégia e um ambiente mais amplo da Companhia às expectativas das nossas partes relacionadas, escolhemos seguir uma abordagem corporativa específica, em vez de uma visão puramente voltada à sustentabilidade, ao definir a lista de tópicos que consideramos relevantes e que queremos trabalhar daqui para frente.

Para compilar a lista de assuntos potenciais, incluímos fontes internas e externas, como nossas políticas e regulamentações existentes, avaliações da materialidade publicamente disponíveis de empresas consideradas pares, requisitos do SASB (Conselho das Normas Internacionais de Avaliação da Sustentabilidade), bem como o relatório do Instituto de Governança e Contabilidade. As principais partes relacionadas incluídas em nossa avaliação da materialidade e a definição subsequente dos tópicos são: aeroportos, clientes, colaboradores, investidores (incluindo acionistas, detentores de títulos de dívida e bancos financiadores), autoridades do governo, a sociedade e os fornecedores. Com base na definição dos grupos de partes relacionadas e na avaliação da materialidade, e seguindo as diretrizes da GRI como principal referência, a Dufrey identificou uma lista de tópicos e indicadores a serem apresentados como forma de oferecer informações claras e abrangentes sobre a visão de sustentabilidade da Companhia. Esses tópicos foram agrupados de acordo com três dimensões da nossa estratégia de sustentabilidade: Econômica, Ambiental e Social.

Nossos Objetivos de Sustentabilidade

Para a Dufrey, o sucesso vai além do desempenho comercial e financeiro. Como a companhia líder no setor de varejo de viagem que opera mais de 2.200 lojas em 390 localidades em 64 países e emprega mais de 32.000 colaboradores, entendemos que nossas atividades também afetam as sociedades dos países onde operamos. Além disso, estamos cientes do papel que a Dufrey desempenha no setor de varejo de viagem, onde pretendemos melhorar ainda mais a experiência dos viajantes e iniciar oportunidades de crescimento que beneficiem da mesma forma as marcas, os aeroportos e os viajantes. Por estas razões, acreditamos que nossos objetivos são mais articulados à medida que buscamos criar e aumentar valor para todas as partes interessadas de forma sustentável, assegurando que qualquer impacto será positivo.

MATRIZ DE MATERIALIDADE



● = econômico ● = social ○ = dimensões ambientais

Nota: Tópicos listados em ordem alfabética

DIMENSÃO ECONÔMICA



- Ser uma companhia rentável.
- Criar ambientes de lojas atrativos, onde os clientes queiram comprar.
- Apoiar economias locais, adquirindo bens e serviços localmente, pagando impostos e empregando equipes locais.

DIMENSÃO AMBIENTAL



- Reduzir nosso impacto ambiental, operando uma cadeia logística integrada e eficiente para o transporte de produtos.
- Reduzir a produção de resíduos e o consumo de energia.

DIMENSÃO SOCIAL



- Manter um ambiente de trabalho com qualidade para os colaboradores.
- Aplicar práticas de compras responsáveis.
- Apoiar as comunidades onde vivemos e trabalhamos.
- Apoiar projetos sociais específicos, principalmente com foco em crianças carentes e suas famílias.

DIMENSÃO ECONÔMICA



A Dufrey opera em um setor que vem registrando um crescimento sólido e resiliente nas últimas décadas – e que deverá continuar crescendo. De acordo com a Generation Research, especializada em pesquisa de mercado no setor de varejo de viagem, o segmento apresentou um valor de mercado estimado de USD 63,6 bilhões de dólares em 2016, devendo alcançar USD 85 bilhões em 2020.

Dentro dessa perspectiva para o ambiente de negócios, a Dufrey segue uma estratégia de crescimento rentável – veja também a seção de estratégia nas páginas 26 a 79 – com o objetivo de assegurar um desenvolvimento sustentável para a Companhia e as partes relacionadas.

Como varejista, nosso objetivo é criar os melhores ambientes de compra possíveis para atrair o interesse dos passageiros e gerar oportunidades de venda. Nossa função é desempenhada em conjunto com as autoridades aeroportuárias e os fornecedores, incorporando suas opiniões e feedback no planejamento de lojas e processos operacionais. Este trabalho colaborativo resulta na melhoria dos serviços oferecidos aos passageiros e no aumento da visibilidade e das oportunidades para as marcas. Uma prova desta colaboração, e também um exemplo notável, é o Aeroporto de Heathrow, em Londres, onde a Dufrey representa mais de 60% da oferta de varejo em termos de valor, e que, nos últimos oito anos, foi reconhecido com louvor pela Skytrax como o Melhor Aeroporto para Compras.

Para a Dufrey, tal objetivo traduziu-se em um longo histórico de resultados financeiros sólidos, manutenção de um balanço patrimonial forte e uma condição financeira que impulsionaram o crescimento da nossa companhia, construindo uma base sólida para o futuro.

Levando a experiência de compra para um nível superior

A liderança da Dufrey no setor de varejo de viagem proporciona uma oportunidade e também uma responsabilidade, pois isto significa manter sua posição como a melhor companhia em termos de atendimento aos clientes. Conforme refletido em nosso slogan – “World-Class.WorldWide” –, buscamos oferecer aos clientes a melhor experiência de varejo em todas as lojas que operamos. Para mais informações sobre os aspectos econômicos relacionados aos nossos clientes, consulte a Seção Clientes, na página 68.

Em 2017, investimos na renovação, reforma e melhoria de nossas lojas, bem como na introdução de serviços adicionais que aperfeiçoam a experiência de compra dos passageiros. A construção das lojas e o maior desenvolvimento de melhores práticas corporativas são parte de uma estratégia de digitalização que a Companhia está lançando, conforme descrito na seção “Iniciativas em foco”, na página 30 deste relatório.

Uma parte importante da renovação das lojas é a criação de um forte senso de local nas nossas lojas, conectando o ambiente de compras à herança cultural dos países onde elas estão localizadas. A combinação poderosa do design das lojas com toques locais e uma seleção especial de produtos locais adquiridos de fornecedores do país, resultam em espaços de compra únicos que convidam os clientes para uma imersão cultural completa no local de destino.

Além disso, a Dufrey possui um histórico de sucesso em termos de conceitos de varejo, lojas especializadas e promoções bem-sucedidas que são reconhecidas pelo setor a cada ano. Algumas das mais recentes premiações recebidas pela Dufrey incluem o “Frontier Award”, pela melhor Campanha de Marketing



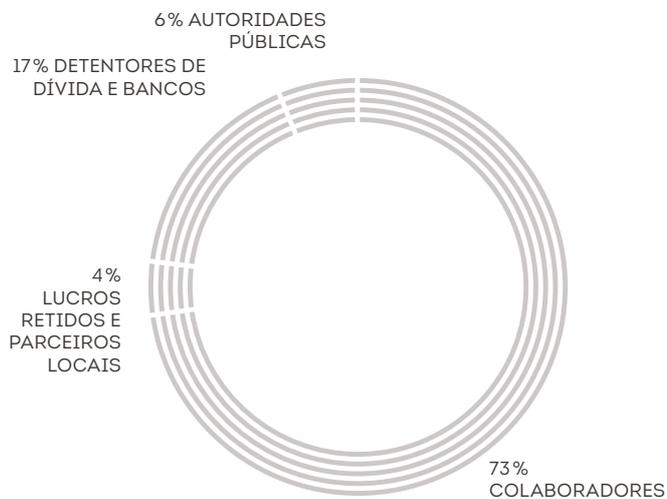
do Ano lançada por um Varejista, referente à ativação da campanha "Rogue One: Uma História Star Wars" no Aeroporto de Gatwick; o prêmio de Melhor Atividade de Marketing no TFWA, pela loja da Dufry especializada em óculos de sol localizada no Terminal 5 do aeroporto de Heathrow, em Londres; e o prêmio "Varejista de Viagem do Ano" da Icons of Whisky, concedido pelo segundo ano consecutivo, para as lojas "World of Whiskeys" de Edimburgo e Glasgow, especializadas em uísques. Uma lista detalhada dos prêmios está disponível em www.dufry.com/pt/companhia/nossos-premios.

Alocação de Valor pela Dufry para as Partes Relacionadas em 2017

A alocação de valor para as partes relacionadas da Dufry corresponde ao resultado da companhia, deduzido das despesas de terceiros. O cálculo baseia-se no EBIT (lucro antes de juros e impostos) da Dufry, acrescido das despesas de pessoal. Este cálculo não inclui os valores alocados para partes relacionadas, como fornecedores e parceiros comerciais.

O valor distribuído somou CHF 1.553,7 milhões em 2017 (CHF 1.327,1 milhões em 2016), dos quais CHF 1.135,0 milhões foram alocados para os colaboradores na forma de remuneração e pagamentos previdenciários. CHF 259,6 milhões destinaram-se ao pagamento de juros para detentores de títulos de dívida e bancos financiadores. O imposto de renda para autoridades públicas e comunidades onde as Companhias do grupo estão baseadas somou CHF 91,0 milhões. O valor restante foi alocado para lucros retidos e parceiros locais.

ALOCAÇÃO DE VALOR ÀS PARTES RELACIONADAS PELA DUFY EM 2017



Conduta anticorrupção e anticompetitiva

A corrupção é um fenômeno mundial atrelado a muitos impactos econômicos e socioambientais negativos. De um ponto de vista comercial, a corrupção distorce os mecanismos de mercado e compromete tanto as instituições de governança quanto o estado de direito, o que aumenta o custo de se fazer negócios.

A questão da corrupção é de importância considerável para a Dufry, já que a Companhia estende suas operações a muitos países com níveis elevados de corrupção e participa, todos os anos, de muitos processos de licitação pública para concessões de aeroportos, portos e de outras concessões ao redor do globo.

A Dufry não tolera nenhuma forma de suborno ou corrupção. Acreditamos que, para continuarmos sendo uma sólida líder no setor, todos os negócios devem ser realizados de forma ética e de pleno acordo com todas as leis, normas e regulamentos aplicáveis. A Dufry exige que todos os seus funcionários, gerentes e executivos se comportem, em todos os momentos, com honestidade, ética e de acordo com as leis, bem como em conformidade total com a Política de Ética, Sustentabilidade e Integridade em Operações Comerciais da Dufry. Quando existirem leis, normas ou costumes diferentes dos princípios estabelecidos na Política, os gerentes, executivos e funcionários da Dufry devem seguir o que prevalecer sobre esse assunto.

A Dufry também quer que seus diretores, gerentes e funcionários respeitem integralmente a proteção da integridade e negociação justa ao realizar suas atividades em nome da Dufry e promovam a sustentabilidade, a diversidade, o trabalho decente, os direitos humanos e as normas antiassédio e antidiscriminação adotadas pelo Grupo Dufry. A gestão da Dufry opera uma abordagem de tolerância zero para a corrupção ativa e passiva e procura minimizar as circunstâncias em que a corrupção poderia ocorrer em suas atividades e operações globais de desenvolvimento de negócios.

A Política de Ética, Sustentabilidade e Integridade em Operações Comerciais da Dufry descreve os tipos de conduta que não são permitidos e impõe normas rigorosas com relação a contribuições beneficentes e patrocínios, bem como despesas com presentes, hospitalidade, entretenimento e pagamentos de facilitação, para minimizar o risco de corrupção. Além disso, é necessário que uma auditoria cuidadosa seja realizada nos parceiros externos que trabalham com a Dufry e inclua um procedimento que deve ser seguido para examinar todos os novos parceiros de *joint venture*, consultores e outros prestadores de serviços.



A Dufry também realiza treinamento contínuo para todos os gerentes e membros da diretoria, bem como para todos os funcionários que também foram identificados como expostos a maior risco de corrupção.

O Departamento Jurídico e de Governança da Dufry, em consulta à administração e ao RH, avalia regularmente o conteúdo do treinamento sobre as Políticas de Governança e Corporativa da Dufry e os funcionários que poderão necessitar desse treinamento.

A Dufry também se compromete a investigar adequadamente todas as reclamações e a proibir a retaliação contra qualquer funcionário com relação a esses relatos feitos de boa-fé. Para garantir a integridade dessas investigações, a Dufry tem um ponto de contato central através de um e-mail dedicado, por meio do qual quaisquer preocupações sobre irregularidades ou corrupção podem ser denunciadas diretamente ao Diretor-Presidente. A identidade de qualquer funcionário que denuncie essas preocupações ou possíveis violações da Política de Ética, Sustentabilidade e Integridade em Operações Comerciais da Dufry é rigorosamente mantida confidencial, a menos que a divulgação da identidade seja exigida por lei.

O Departamento Jurídico e de Governança realiza continuamente o treinamento sobre as Políticas de Governança e Corporativa, que abrangem a política da Dufry sobre corrupção ativa e passiva, contribuições beneficentes e doações, pagamentos de facilitação e presentes, hospitalidade e entretenimento. O treinamento é realizado em coordenação integral com o Diretor-Presidente de cada Divisão (DCEO) e o Departamento de RH que ajuda a identificar as pessoas, incluindo novos funcionários, que devem participar do treinamento.

No total 678 colaboradores foram treinados desde o início do treinamento, em 2012. Essas pessoas foram selecionadas com base nos seguintes critérios:

1. líderes de Departamentos na Sede (Financeiro, Tesouraria, Compras, Desenvolvimento de Negócios, Auditoria Interna, RH, TI, Comercial, de Marketing, Atendimento ao Cliente);
2. gerentes gerais de todas as Divisões;
3. gerentes locais com exposição a desenvolvimento de negócios, parceiros externos e terceiros contratados;
4. gerentes expostos a negociações com fornecedores;
5. gerentes com exposição a representantes de governo, como autoridades aeroportuárias, alfândegas ou outras autoridades públicas;
6. gerentes com poder de assinar ou nomeados como conselheiros ou diretores de uma subsidiária do Grupo Dufry;
7. gerentes de Relações com Investidores;
8. todos os membros do Departamento Jurídico e de Governança;
9. todos os membros do Departamento de Auditoria Interna; e
10. todos os gerentes de RH ao redor do mundo.

Como pode ser visto na tabela abaixo, entre abril e dezembro de 2017, 458 gerentes na Sede e em todas as 5 Divisões concluíram esse treinamento. Isso reflete uma taxa de praticamente 100% de treinamento de membros do conselho de governança e de funcionários cuja necessidade de treinamento foi identificada de acordo com os critérios apresentados acima.

Os funcionários da Dufry que não atendam aos critérios acima descritos não são treinados sobre as políticas corporativas e de governança da Dufry no momento. Entretanto, todas as políticas corporativas e de governança da Dufry, incluindo sua Política de Ética, Sustentabilidade e Integridade em Operações Comerciais estão disponíveis a todos os funcionários, gerentes e membros da diretoria da Dufry na intranet do Grupo – o Dufry Gate – para referência.

TREINAMENTO SOBRE AS POLÍTICAS CORPORATIVAS E DE GOVERNANÇA

DIVISÃO	Total de Gerentes a serem treinados / atualizados em 2017	Total de Gerentes treinados em 2017	Total de Gerentes a serem treinados
Sede	84	81	3
Sul da Europa e África	103	99	4
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	119	119	0
Ásia, Oriente Médio e Austrália	86	81	5
América Latina	61	61	0
América do Norte	17	17	0
Total	470	458	12

AMBIENTAL



A Dufry opera mais de 2.200 lojas de varejo em 64 países, nas quais vende produtos adquiridos de mais de 1.000 fornecedores. Para obter informações sobre a estrutura de nossas divisões e países/principais localidades de cada divisão, consulte as páginas 46 a 65. Todas as lojas operadas podem ser classificadas em um dos cinco canais, os quais são explicados nas páginas 66 a 67.

Três Centros Globais de Distribuição.

Atuando exclusivamente como varejista, a Companhia não possui locais de produção. Entretanto, a Dufry utiliza materiais em diversas etapas da cadeia de fornecimento, como materiais usados para construir suas lojas, as caixas e pallets usados para transportar produtos, materiais de escritório e as sacolas fornecidas para os clientes em cada venda realizada.

Transporte

As nossas principais operações de logística (Centros de Distribuição Globais) estão centralizadas em 3 plataformas: Oftringen (Suíça), que atende principalmente a Divisão 1 (Sul da Europa e África) e a Divisão 2 (Reino Unido, Europa Central) e do Leste Europeu, e Oriente Médio; Hong Kong (China), que atende a Divisão 3 (Ásia e Austrália); e Montevideu (Uruguai), que atende a Divisão 4 (América Latina) e a Divisão 5 (América do Norte). Esses principais centros de distribuição recebem os grandes carregamentos de longa distância e organizam o envio das mercadorias para operações locais, em nível de país e loja. A elevada eficiência de nossa cadeia logística permite que o impacto ambiental do transporte de mercadorias seja mantido em um nível baixo. Além disso, as operações

da World Duty Free na Espanha e no Reino Unido já iniciaram sua integração à cadeia de fornecimento da Dufry.

Emissões de CO₂

A redução das emissões de CO₂ é uma das preocupações da Dufry. Sempre que possível, o transporte de mercadorias é feito em contêineres, por via marítima, ou seja, da maneira mais eficiente em termos de geração de CO₂. Por meio da reorganização das mercadorias nos Centros Globais de Distribuição e nos centros regionais de logística, o transporte de mercadorias entre unidades da Companhia é reduzido ao mínimo. Normalmente, a distribuição para as lojas é realizada via transporte rodoviário, por parceiros nacionais ou internacionais especializados em logística, sendo que parte deles adota suas próprias estratégias ambientais.

A Dufry tem lojas em 20 de 37 aeroportos neutros em emissão de carbono pelo mundo.

Outras medidas visando à redução das emissões de CO₂ estão relacionadas às viagens de negócios, com o incentivo à utilização de alternativas para esses deslocamentos, tais como sistemas eletrônicos de participação remota em reuniões (videoconferência, teleconferência através de computadores, Skype para negócios) ou a otimização de cada viagem realizada, com a consequente diminuição de sua frequência. Além disso, a Dufry incentiva seus colaboradores a



utilizar o transporte público tanto em viagens de negócios quanto no trajeto diário entre a residência e o local de trabalho. Em algumas localidades específicas, a Companhia oferece benefícios aos colaboradores que adotam esta prática.

De acordo com a Instituição Airport Carbon Accreditation (airportcarbonaccreditation.org), a indústria aeroportuária é responsável por aproximadamente 5% do total de emissões de carbono do setor de transporte aéreo. A organização, criada em 2009, possui atualmente 211 aeroportos credenciados em seu programa, que estão espalhados por 61 países ao redor do mundo. Em 2017, com base em informações da Airport Carbon Accreditation, 67 desses aeroportos reduziram de forma ativa as emissões de CO₂ sob o controle direto deles e 37 aeroportos atingiram a neutralidade em relação às emissões de carbono. A Dufry possui lojas de varejo em 20 desses 37 aeroportos, incluindo os aeroportos de Dallas Forth Worth, Atenas, Antália, Gatwick em Londres, Helsinki, Milão Malpensa, Manchester e Estocolmo, apenas para citar alguns.

Resíduos e Reciclagem

A prevenção de qualquer desperdício e a reciclagem de resíduos eventualmente gerados representam uma forma eficaz de preservar valiosos recursos. O Centro de Distribuição europeu é terceirizado e administrado por uma empresa de logística especializada e o material de embalagem que consiste principalmente de papelão, papel, plástico-filme, madeira, bem como os itens de consumo eletrônicos ou de plástico, tais como lâmpadas de neon e PET, são descartados em recipientes diferentes e enviados para reciclagem. O processo de reciclagem é terceirizado por prestadores de serviço especializados. Caso esses prestadores mantenham um programa climático, o prestador de serviços de logística da Dufry, na Suíça, apoiará o programa dessas empresas por meio de pagamento de um valor adicional na taxa sobre as cargas transportadas, que é repassado para a entidade "myclimate" (www.myclimate.org).

Nas lojas, os resíduos produzidos pelas nossas operações são na maioria materiais de embalagem manuseados por meio do sistema de eliminação de resíduos do proprietário dos estabelecimentos e devidamente reciclados, quando possível. A Dufry colabora ativamente com as equipes de sustentabilidade dos aeroportos, como é o caso do Aeroporto de Heathrow, no Reino Unido, contribuindo para melhorar ainda mais os sistemas de reciclagem e reduzir o consumo de energia.

A redução no consumo de sacolas de compras é outra área na qual a Dufry está buscando soluções sustentáveis, seja substituindo as sacolas plásticas convencionais por sacolas reutilizáveis e/ou solicitando que seus funcionários perguntem aos clientes se eles precisam delas, bem como diversificando os tamanhos das sacolas, reduzindo, assim, a quantidade de plástico usado para embalar os produtos adquiridos. Consequentemente, observamos uma redução no número de sacolas usadas por transação em nossas principais operações nos últimos anos. Entretanto, buscar alternativas para reduzir o número de sacolas e o impacto de cada uma delas é um objetivo de melhoria que buscamos constantemente.

Com relação às caixas de papelão e pallets usados para transportar e proteger produtos, a Dufry garante a reutilização desses materiais o maior número de vezes possível. Dessa forma, o consumo de recursos novos também diminui.

Por último, em nossos escritórios, a redução do consumo de papel é um de nossos maiores desafios. A Dufry lançou iniciativas locais para reduzir o consumo de papel e outros materiais de escritório, inclusive através de sugestões para reduzir a quantidade de papel usado, como, por exemplo, imprimir nos dois lados da folha, evitar a impressão dos termos legais no final de e-mails, e imprimir materiais apenas quando necessário.

Consumo de energia

A maioria de nossas lojas de varejo de viagem é operada em instalações e edifícios como aeroportos ou portos marítimos, navios e resorts urbanos, os quais são de propriedade de terceiros. Assim, grande parte do consumo e do uso de energia e água nas lojas não pode ser diretamente alterada ou influenciada pela Dufry, uma vez que isto é predeterminado pelos parceiros comerciais e pela construção dos edifícios. Em termos de eficiência energética, a influência máxima que a Dufry pode exercer está relacionada ao projeto ou reforma de suas lojas. Portanto, o principal foco é a substituição da iluminação convencional por sistemas mais econômicos (por exemplo, LED) no teto e vitrines, bem como o uso de dispositivos eletrônicos de alta eficiência energética com classificação de consumo "A" (por exemplo, ar condicionado e geladeiras) em nossas lojas. O mesmo conceito de uso de tecnologias com alta eficiência energética também é adotado na sede da Companhia na Basileia, nos escritórios de divisões e nos centros de operações regionais.

SOCIAL



Compliance com as questões Sócio-Econômicas

Possuir operações em 64 países também significa manter a conformidade com diversas leis nacionais e internacionais. Por esta razão, considerando-se uma perspectiva global, o posicionamento da Dufry em relação às leis precisa, necessariamente, ir além das exigências de conformidade e estatutárias envolvidas, e ter uma abordagem mais holística e ampla. Nesse contexto, a Dufry possui diversas iniciativas e mecanismos de controle em vigor que permitem à companhia monitorar e assegurar a conformidade com as leis nacionais e internacionais, bem como seguir os respectivos padrões éticos.

Avaliação Social dos Fornecedores

A Dufry está ciente da responsabilidade envolvida em atividades que vão além de sua atuação direta, e busca assegurar que os fornecedores de bens e serviços tenham um comportamento responsável em relação à sociedade e ao meio-ambiente. Para assegurar isto, a Dufry espera que seus fornecedores e parceiros comerciais cumpram a lei, as condições contratuais estipuladas e as melhores práticas internacionais em relação aos direitos humanos, meio ambiente, saúde e segurança e leis trabalhistas. Neste contexto, em 2017, a Dufry desenvolveu um novo código de conduta voltado para os fornecedores, que está sendo atualmente implementado tanto nos maiores quanto em novos fornecedores.

Importância dos nossos colaboradores

Incentivamos nossos colaboradores a trabalhar em conjunto com foco nos nossos clientes, parceiros e nos nossos objetivos todos os dias. Temos orgulho do profissionalismo das nossas equipes, seu comprometimento excepcional para um atendimento de primeira classe aos nossos clientes, seu espírito de equipe e a cooperação estreita com nossos parceiros comerciais. Estas qualidades constituem uma base sólida

para o sucesso contínuo da Dufry e fazem da Companhia um lugar único para trabalhar e se tornar parte do time.

A Dufry oferece um ambiente de trabalho atrativo, atividades interessantes, remuneração justa e competitiva, assim como um ambiente baseado no respeito mútuo e valorização de cada indivíduo. Fomentamos o desenvolvimento de nossos colaboradores oferecendo ampla gama de programas de treinamento, tanto internos quanto externos, e oportunidades de desenvolvimento.

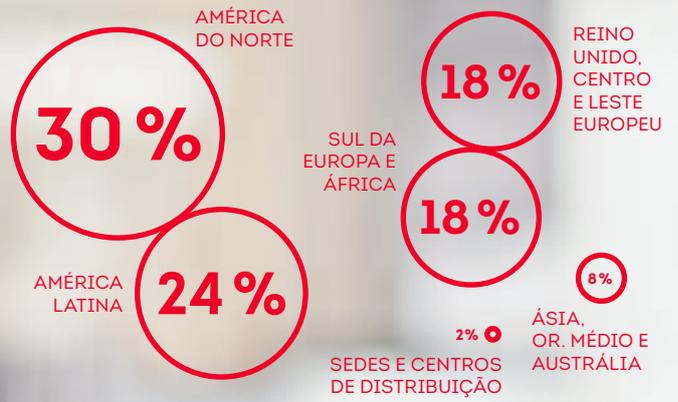
Também acreditamos firmemente que planejar com regularidade as próximas etapas de carreira junto com cada colaborador é um aspecto importante para uma bem-sucedida relação de longo prazo entre o empregador e o colaborador. Portanto, consideramos fundamental o diálogo construtivo entre cada colaborador e seu gerente a respeito de metas, prioridades e desenvolvimento pessoal. Cada colaborador recebe sua avaliação anual de desempenho que tem como objetivo, além da avaliação em si, identificar também outros potenciais de desenvolvimento para as próximas etapas de sua carreira.

Expansão para uma organização com mais de 29.000 colaboradores em todo mundo

Nos últimos quatro anos, nosso número total de colaboradores cresceu 82%, passando de 16.423 colaboradores no início de 2014 para 29.879 (em tempo integral) ao final de 2017. As duas aquisições – da Nuance, em 2014, e da World Duty Free, em 2015 – e suas integrações não só mudaram nossa presença no mercado e fizeram da Dufry a incontestável líder de mercado no varejo de viagem, como também significaram uma grande transformação e integração em relação aos nossos projetos de recursos humanos.



COLABORADORES POR DIVISÃO



COLABORADORES POR GÊNERO





RESUMO DO QUADRO DE COLABORADORES EM 2017

	Sede	Sul da Europa e África	Reino Unido, Centro e Leste Europeu	Ásia, Oriente Médio e Austrália	América Latina	América do Norte	Total
Colaboradores em tempo integral (FTEs)	554	5.338	5.356	2.439	7.298	8.894	29.879
Colaboradores	560	6.239	6.538	2.705	7.276	9.647	32.965

No geral, o total de colaboradores permaneceu estável em 2017, com 29.879 pessoas (em tempo integral) trabalhando para o grupo em 31 de dezembro de 2017, comparado a 28.848 no final de 2016.

Diversidade cultural única da Dufry

Nossa força de trabalho é composta por colegas de mais de 70 nacionalidades em todas as funções e Divisões. Este cenário tem sido recorrente durante muitos anos e continuamos a acreditar que essa ampla diversidade cultural representa uma vantagem competitiva única, constituindo um fator determinante do sucesso do Grupo e da implementação de nossa estratégia de crescimento no longo prazo.

Para nossos colaboradores, isso cria um ambiente de trabalho verdadeiramente internacional com colegas de todo o mundo e oportunidades de carreira interessantes. Grande parte dos colaboradores das lojas de cada país é da própria localidade. A experiência da Dufry na gestão de negócios locais em 64 países em todo o mundo nos torna um grande criador de postos de trabalho em muitas cidades, grande parte das quais localizada em mercados emergentes, contribuindo assim para o desenvolvimento e riqueza locais, além de projetos sociais. (Ver também a página 93 e adiante)

Lançamento do novo sistema de informações de RH em todo o Grupo

O novo sistema de informação de Recursos Humanos, o "Dufry Connect", está ajudando tanto o RH como os gestores em geral a focar ainda mais nas atividades de gestão voltadas para o desenvolvimento de pessoas, permitindo uma maior automatização e uma interface sólida para o gerenciamento de pessoas, desenvolvimento e carreiras na Dufry. A implementação do sistema foi concluída em 2016 para as funções Globais e durante 2017 para as principais operações nas Divisões, com mais locais a serem incluídos ao longo de 2018. Como resultado, esperamos um grande impacto na eficiência dos processos de gestão dos colaboradores. Outra melhoria importante está relacionada às plataformas de gestão de conhecimento. A nova plataforma de treinamento compreende todos os progra-

mas de aprendizagem da Dufry e permite planos de treinamento por cargo, estando facilmente acessível em todo o mundo.

Gestão de Talento

A Dufry assegura que as necessidades de gestão futura e de longo prazo são atendidas com base no equilíbrio ideal entre a promoção de colaboradores internos de alto nível e a contratação de talentos externos (por exemplo, nos países onde a Companhia começa a atuar). A Dufry conduz um processo de integração global e sistemático para identificar internamente talentos de alto potencial e capacitá-los para as funções estratégicas dentro do seu modelo de negócio.

Quadro de talentos

Acreditamos que gestão de talentos e planejamento de sucessão são processos contínuos. Dessa forma, continuamos aprimorando o quadro de candidatos aptos para os principais cargos gerenciais e realizamos avaliações anuais da qualidade em dois níveis:

- O primeiro nível tem como foco um número limitado de candidatos que poderão ocupar um dos cargos estratégicos pré-definidos em nossa estrutura organizacional. No final de 2017, este conjunto de talentos compreendia 74 gerentes de alto potencial. Acreditamos que, através desses gerentes, podemos garantir a sucessão em determinadas posições estratégicas de gestão.
- O segundo nível tem foco voltado para as nossas lojas. Dentre as equipes e supervisores das melhores lojas, em termos de desempenho, identificamos no final de 2017, um total de 397 colaboradores como "Talento do Varejo" em cujo desenvolvimento iremos focar a fim de garantir a qualidade do quadro de sucessão na gestão de cada loja.

Treinamento e desenvolvimento profissional

A Dufry possui um forte portfólio de Aprendizagem e Desenvolvimento, tanto a nível local quanto global. Quanto aos programas globais, nossas principais iniciativas são a "Academia de Vendas Dufry" e o "Step Ahead", com os quais nos esforçamos para fornecer consistentemente aos nossos profissionais as ferra-



PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE VAREJO E DESENVOLVIMENTO DA DUFREY

ABRANGÊNCIA DOS PROGRAMAS DE TREINAMENTO DE VENDAS	2017	2016	2015	2014
Out in Front	357 gerentes de loja 5.656 vendedores	392 gerentes de loja 3.424 vendedores	227 gerentes de loja 1.431 vendedores	378 gerentes de loja 1.966 vendedores
Dufrey +1	7.300 vendedores	9.015 vendedores	6.680 vendedores	3.191 vendedores
Treinadores certificados da Dufrey	193 treinadores certificados	166 treinadores certificados	751 treinadores certificados	174 treinadores certificados

mentas, conhecimentos e capacitações de que precisam para realizar seus trabalhos da melhor maneira e desenvolver todo o seu potencial na Dufrey.

O programa de aprendizagem “Academia de Vendas da Dufrey” inclui dois sub-programas: o “Out in Front” (Linha de Frente) e o “Dufrey +1”, sendo ambos reconhecidos como programas vencedores. O “Out in Front”, lançado em 2012, é um programa específico para nossos profissionais de vendas, gerentes e supervisores de lojas que atuam em operações de varejo. No início de 2017, o “Out in Front” estava sendo aplicado em 47 países, e foi expandido para 57 no final do ano. Este programa de aprendizagem está sendo implementado em todas as operações da WDF. No total, 357 gerentes de varejo foram capacitados nas localidades da Dufrey, Nuance e WDF durante o ano de 2017. Em 2017, concluímos a entrega do programa integrado “Dufrey +1” para 7.300 membros de equipes, sendo 6.000 oriundos das operações de varejo da World Duty Free. Continuamos qualificando novos vendedores em todo o Grupo através de nosso programa “Dufrey +1” em 64 países. O formato de aprendizagem experimental dos programas “Out in Front” e “Dufrey +1” é ministrado por um Treinador Certificado da Dufrey. O número de Treinadores Certificados aumentou para 193 no final de 2017.

O programa “Step Ahead” (Passo à Frente) inclui duas vertentes, sendo uma focada em habilidades de gestão, e a outra, em nossos processos de negócio, procedimentos e ferramentas operacionais. Gerentes que atuam em segmentos importantes de nossa cadeia de valor, tais como a área comercial, logística, compras, marketing e operações de varejo, compartilham essas diversas ofertas de aprendizagem com o objetivo de obter resultados e dirigir a Companhia de acordo com as expectativas de desempenho do Grupo. A vertente de Habilidades de Gestão lançada em 2013 oferece uma educação formal aos nossos gerentes e permite que eles avaliem suas próprias competências e se esforcem em seu papel na liderança de equipes. Em 2017, 4.049 gerentes participaram de sessões formais que discutiram diversos assuntos incluídos no módulo

de Habilidades de Gestão do programa “Step Ahead”. A vertente Operacional do “Step Ahead” qualificou 49 gerentes de diversas áreas em 2017.

Igualdade de oportunidades

A Dufrey incentiva a cultura de igualdade de oportunidades. Assim, nossa política de RH proporciona condições igualitárias de trabalho e oferece oportunidades de carreira sem discriminação a todos os colaboradores. Oferecemos e promovemos um ambiente de trabalho onde todos são tratados da mesma forma, sem distinção de gênero, cor, origem étnica ou nacionalidade, deficiência, idade, estado civil, orientação sexual ou religião. Além disso, cumprimos a legislação e a regulamentação local de cada país onde atuamos. Qualquer forma de trabalho infantil ou forçado é estritamente proibida e procedimentos claros de recrutamento e controle regular dos locais de trabalho garantem que isso nunca aconteça em nenhuma localidade. A não discriminação, a diversidade e a garantia de oportunidades iguais são, e sempre foram, assuntos sociais e corporativos importantes para a Dufrey em todas as localidades, especialmente (mas não exclusivamente) nos países em desenvolvimento. Muitas localidades onde operamos ainda apresentam desafios quanto à garantia de igualdade. Monitoramos esses países em detalhe para assegurar a oferta de oportunidades iguais para todos os colaboradores. Oferecemos aos nossos colaboradores salários justos e competitivos com base na formação e experiência individual, na função específica na Companhia, no mercado de trabalho apropriado nos respectivos países e locais, assim como no seu desempenho. Avaliamos regularmente a estrutura de remuneração de nossos colaboradores para garantir que não há discriminação relacionada a qualquer tipo de diversidade. Nesse contexto, também nos engajamos proativamente com colaboradoras em um fórum interno – Mulheres na Dufrey (Women@Dufrey) – onde discutimos os desafios atuais das mulheres no ambiente de trabalho, a fim de garantir que elas possam desenvolver plenamente seu potencial e suas oportunidades de carreira dentro da Companhia. O fórum conta com a participação de colaboradoras sele-



cionadas da Companhia e da Gerência de RH e é patrocinado pelo Diretor-Presidente.

Liberdade de Associação e Acordos Coletivos

A Dufry respeita os sindicatos legalmente reconhecidos e os fóruns internos criados para representar os interesses dos colaboradores. A política da Companhia em relação a acordos coletivos é desenvolvida de acordo com cada localidade onde operamos, uma vez que cada lugar está sujeito a leis e regulamentos específicos. A seguir, apresentamos exemplos das práticas correntes em algumas das principais operações do Grupo:

- No Brasil, existe um acordo coletivo em vigor que cobre os principais tópicos relacionados aos colaboradores, tais como revisões salariais, subsídios em geral (para refeições, transporte, benefícios etc.), restrições / condições especiais estabelecidas no contrato de trabalho, turnos, férias, saúde e segurança, contribuições, gratificações, prêmios e exigências relacionadas às garantias dos colaboradores.
- A Grécia também possui um acordo coletivo em vigor que estabelece os principais assuntos relacionados aos colaboradores.
- Na Espanha, a Dufry aplica um acordo coletivo que inclui todos os colaboradores que atuam no país, exceto os membros da administração. O acordo é negociado entre a Companhia e um comitê formado por representantes dos colaboradores e membros de sindicatos, e descreve condições tais como salário, férias e condições de saúde e segurança no local de trabalho, entre outros assuntos relacionados aos recursos humanos.
- No Reino Unido, a Dufry mantém um fórum denominado "Voz" que é formado por representantes de colaboradores. Este fórum foi criado a partir de uma parceria entre a administração e os colaboradores da Companhia com o objetivo de influenciar e comunicar as mudanças no negócio.
- Nos EUA, a Dufry participa de diversas associações comerciais reconhecidas, incluindo a "Unite Here", a "Workers United", a "United Food and Commercial Workers", a "Teamsters", a "Newspaper Guild" e a "Culinary Workers".

Dufry World - Nossa revista interna de notícias

Periodicamente, a Companhia divulga notícias importantes em sua publicação eletrônica corporativa "Dufry World", lançada em 5 idiomas. Com isso, garante que todas as tendências importantes do setor e avanços do Grupo cheguem a todos os colaboradores na íntegra. Cada edição da revista retrata também colaboradores individuais ou equipes e suas histórias pessoais dentro do ambiente global da Dufry e dentro da família Dufry. A Dufry World é publicada 4 vezes por ano. Em 2017, inauguramos uma nova seção chamada

"Hall da Fama" para homenagear pessoas que foram além do extraordinário tanto em sua vida pessoal como profissional, e que, através do exemplo, lideram os outros colaboradores da Dufry. Além disso, todas as informações internas e externas são disponibilizadas na intranet da Dufry, o "Dufry Gate". Em 2016, o canal de comunicação do Dufry Gate foi transformado em um canal de notícias digital totalmente responsivo chamado "Mygate", ampliando assim consideravelmente a acessibilidade de outros grupos de colaboradores em outras localidades. O Mygate pode ser facilmente acessado a partir de estações de trabalho, bem como através de dispositivos móveis.

Programas de Premiações - totalmente integrados em 2017

O reconhecimento dos colaboradores é uma maneira importante de valorizar as conquistas dos colaboradores e das equipes. Com isto em mente, a Dufry criou o "Prêmio Dufry One", uma premiação global que reconhece as localidades que ativamente contribuíram com iniciativas para alavancar vendas, eficiência ou desempenho, contribuindo para o objetivo da Dufry de contínuo crescimento e melhoria. Os vencedores dos prêmios de 2017 foram anunciados em maio e publicados na revista corporativa dos colaboradores, a Dufry World e também na seção de notícias do Dufry Gate.

Prêmios Dufry One

Prêmio de Desempenho - Prêmio global que reconhece localidades em todo o mundo que tiveram iniciativas para melhorar ativamente as vendas, eficiência ou desempenho, contribuindo para a ambição da Dufry de crescimento e melhoria contínuos. Os vencedores de 2017 foram:

- Divisão 1 - Aeroporto de Antália, Turquia
- Divisão 2 - Aeroporto de Edimburgo, Reino Unido
- Divisão 3 - Aeroporto de Bali, Indonésia
- Divisão 4 - Dufry Cruise Services, Norwegian Cruise Line (NCL) Jewel
- Divisão 5 - Aeroporto Int. de São Francisco, EUA

Prêmio de Atendimento ao Cliente - Aberto a todas as lojas participantes do programa mundial Mystery Shopper (Cliente Misterioso), reconhece o desempenho de cada loja em todos os segmentos específicos do programa Mystery Shop. Os vencedores de 2017 foram:

- Aeroporto Internacional de Atenas, Grécia - Loja Victoria's Secret
- Aeroporto de Antália, Turquia - Loja Suncatcher
- Aeroporto Liberty Newark, EUA - Loja Dufry
- Gatwick Sul, Reino Unido - Loja Principal WDF
- Zurique, Suíça - Loja Lindt



Prêmio Melhor Iniciativa – Prêmio global para reconhecer indivíduos ou equipes que tenham demonstrado proatividade, tomando iniciativa para resolver um desafio, aumentar vendas ou melhorar o atendimento ao cliente. Os vencedores de 2017 foram:

- Divisão 1 – Aeroporto Int. de Atenas, Grécia – “Área Intra Schengen”
- Divisão 2 – Reino Unido
- Divisão 3 – Singapura
- Divisão 4 – Equipe de RH no Uruguai
- Divisão 5 – Equipe do Aeroporto de Chicago O’Hare, EUA

Engajamento de colaboradores

A avaliação do engajamento e satisfação dos colaboradores por meio de pesquisas periódicas constitui importante recurso para a identificação de pontos que necessitam de melhorias em todo o Grupo. Nossas pesquisas com colaboradores são aplicadas sistematicamente ao longo de ciclos especificamente definidos: nos certificamos que as pesquisas sempre envolvam uma parte substancial de nossos mais de 32.000 colaboradores e seja conduzida em todo o mundo, incluindo todas as divisões, assim como a matriz, e garantindo que, em um determinado intervalo de tempo, todos os colaboradores tenham participado. Esse sistema resulta em avaliações regulares voltadas para planos de ação. Em 2016, organizamos uma pesquisa mundial de engajamento de colaboradores que incluiu mais de 28.000 participantes. A maioria dos funcionários da WDF também participou dessa pesquisa. Mais de 60 países em todas as cinco divisões participaram da pesquisa com uma taxa de resposta global de 69%. A taxa de engajamento foi de 61%. Ambas as taxas são excelentes em comparação com a referência de mercado global do sistema de pesquisa que utilizamos. Durante 2017, líderes de equipes por toda a Dufrey compartilharam resultados específicos da pesquisa realizada com suas equipes e trabalharam em parceria para pôr em prática planos de ação para melhorar o engajamento. A próxima pesquisa deverá ser realizada no segundo semestre de 2018.

Saúde e segurança

A saúde e a segurança de nossos colaboradores são uma prioridade na Dufrey. Garantimos a segurança do local de trabalho através de treinamentos periódicos de segurança contra incêndios e de primeiros socorros, entre outros, com fins preventivos e para assegurar uma resposta rápida e correta em casos de emergência. A Dufrey se esforça para alcançar altos padrões de Saúde e Segurança no Trabalho e incentiva ativamente o cumprimento em todo o Grupo e entre todos os seus parceiros comerciais e subcontratados. A maior parte da nossa força de trabalho atua em ae-

roportos e navios de cruzeiro, onde os colaboradores devem cumprir e seguir os regulamentos de segurança do respectivo aeroporto, porto ou embarcação. Como resultado, a Dufrey tem diferentes Políticas de Saúde e Segurança em toda a Organização. Independentemente dos requisitos específicos de cada legislação local, existem certos princípios que todas essas políticas abrangem, incluindo:

- Aderência à legislação de Saúde e Segurança do país, estado e local e quaisquer outros requisitos.
- Locais de trabalho seguros e sem perigo
- Que os funcionários tenham as habilidades e treinamentos necessários para desempenhar suas funções
- Que os funcionários sejam informados sobre o conteúdo da política
- Que todos os elementos e equipamentos de proteção necessários para que os funcionários realizem seu trabalho de forma segura tenham sido fornecidos
- Que o Grupo possui procedimentos em vigor em caso de emergência.

Em 2017, pelo segundo ano consecutivo, a World Duty Free foi premiada pela Sociedade Real de Prevenção de Acidentes (Reino Unido) com o RoSPA Gold Award por ter alcançado um alto nível de desempenho suportado por bons sistemas e cultura de gestão de saúde e segurança ocupacional, que estão proporcionando uma melhoria consistente. Veja mais em www.rospa.com/awards/winners/2017/gold-awards/ (disponível apenas em inglês).

Práticas de segurança

Devido à natureza de nosso negócio, a maioria de nossos funcionários está localizada em ambientes aeroportuários, trabalhando em lojas, ou em escritórios ou depósitos de aeroportos. Como parte do ecossistema aeroportuário, nossos funcionários precisam aceitar e seguir os princípios e processos de segurança estabelecidos nos aeroportos onde nossas lojas estão localizadas. A maioria desses regulamentos e políticas é padronizada no mundo todo para garantir níveis consistentes de segurança e proteção para os consumidores. Os regulamentos de segurança internacionais são estabelecidos pela Organização Internacional de Aviação Civil. Especificamente na Europa, as normas são definidas pela Agência de Segurança Aérea da Europa. Para trabalhar em nossas lojas, os membros de nossas equipes precisam obter autorização aeroportuária correspondente, o que, na maioria dos casos, implica na participação em programas de treinamento sobre as medidas e procedimentos de segurança aplicáveis a ambientes aeroportuários.



COMPROMISSO COM A SOCIEDADE

A Dufry patrocina instituições beneficentes e está envolvida em parcerias no mundo todo há muitos anos. Nosso compromisso baseia-se em uma forte convicção de que podemos fazer a diferença na vida das pessoas. O principal foco de nossos programas de patrocínio é o apoio às crianças e jovens carentes e suas respectivas famílias, normalmente caracterizados como os membros mais vulneráveis de nossa sociedade. Além disso, apoiamos entidades beneficentes que auxiliam as vítimas de desastres naturais, bem como eventos culturais e esportivos. Veja a seguir algumas das principais atividades que patrocinamos em 2017:

Rio de Janeiro, Brasil – Ajudando a construir o futuro dos jovens

Desde 1995, a Dufry patrocina um programa de promoção social no Rio de Janeiro, que oferece a cada ano formação profissional gratuita para 30 jovens de comunidades próximas ao Aeroporto do Galeão. Todos os dias, estes jovens dirigem-se à sede do programa e participam de diversas aulas e módulos educacionais que incluem inglês, computação, operações de varejo, orientação profissional, trabalho em equipe, liderança, regras de etiqueta, ética e cidadania. As aulas podem ser frequentadas por adolescentes do sexo masculino e feminino de 16 a 20 anos de idade. Os alunos participantes também recebem gratuitamente refeições, assistência médica e odontológica, seguro de vida, uniformes, material escolar e educacional, e auxílio-transporte. A Dufry também apoia os alunos no desenvolvimento de suas carreiras, alertando-os sobre oportunidades dentro da Dufry ou em parceiros externos. As taxas de empregabilidade dos jovens que participam do programa são, geralmente, elevadas. Desde seu início, há mais de 22 anos, o programa já beneficiou mais de 600 jovens.

Além disso, os funcionários da Dufry sentem-se extremamente orgulhosos de participar desta iniciativa, na qual eles atuam regularmente como voluntários e men-

tores dos participantes. A cada ano, 60 voluntários da Dufry e de outros parceiros envolvem-se nesta importante ação social.

Catástrofes naturais devastadoras no Caribe, México e EUA – Ajuda para os nossos colegas

Em setembro de 2017, a região do Caribe e alguns estados do Sul dos EUA enfrentaram uma temporada de furacões destrutiva com impacto sobre diversos países da região, inclusive locais onde a Dufry opera. Apesar dos prejuízos materiais, a principal preocupação da Dufry foi o bem-estar dos funcionários afetados pelos furacões. Com isto em mente, os departamentos de Recursos Humanos das Divisões da América Latina e América do Norte lançaram uma campanha global online para angariar fundos e ajudar nossos colegas. Pessoas de todas as Divisões puderam fazer doações, e a Dufry se comprometeu a duplicar o valor das contribuições. Os recursos obtidos foram usados para enviar ajuda para 16 famílias de Grand Turk e cerca de 200 funcionários de Porto Rico, bem como muitos colegas e famílias nos EUA.

Queremos fazer parte da sociedade, principalmente apoiando crianças carentes e suas famílias.

Três diferentes programas SOS Children's Villages no Brasil, México e Rússia

Nossa parceria com a organização SOS Children's Villages também existe há muito tempo, desde nossa primeira contribuição, realizada em 2009. O projeto



patrocinado naquela época foi um centro social localizado em Igarassu, Brasil, para o qual a Dufry financiou os custos de construção e desde então, vem apoiando os custos operacionais do centro e das aulas de treinamento oferecidas. As duas doações que realizamos em 2017 ajudaram, por um lado, 465 bebês, crianças e adolescentes e suas mães a se beneficiarem de programas de fortalecimento familiar por meio de centros de acolhimento e creches, e, por outro lado, financiaram o orçamento familiar, os custos médicos e as despesas escolares de 24 crianças e suas mães durante um ano.

Desde 2013, a Dufry também apoia um programa do centro social do SOS Children's Villages em Tehuacán, México. Esse projeto permite que as mães deixem seus filhos na segurança das creches do SOS durante o dia para que elas possam trabalhar e garantir suas próprias rendas. A contribuição da Dufry em 2017 apoiou 105 famílias e cobriu as despesas operacionais do centro social, incluindo alimentação, assistência médica, despesas escolares e educacionais de funcionários. A partir de julho de 2018, as crianças do SOS Children's Village de Tehuacán serão realocadas para as famílias sociais, mas o engajamento do Centro Social continuará.

O terceiro programa, iniciado em 2015, apoia o centro do SOS Children's Villages em Lavrovo, na Rússia, cidade localizada a 350 km ao sul de Moscou. Quando os jovens estão prontos para deixar as famílias SOS, eles podem se unir ao Programa SOS da Juventude, que os apoia em sua jornada para uma formação superior ou no início de treinamento vocacional. A contribuição da Dufry em 2017 ajudou 16 adolescentes em sua jornada para a vida adulta durante um ano.

Um canal de financiamento adicional em prol da organização SOS Children's Villages são os cofres especiais de arrecadação de moedas instaladas em diversas lojas da Dufry no mundo todo. Este canal de apoio tem funcionado desde 2013, e possibilita que nossos clientes e parceiros comerciais participem de programas beneficentes de assistência a crianças.

Mãos dadas pelo Haiti

Desde 2015, a Dufry tornou-se patrocinadora do Programa de Apoio a Estudantes lançado pela Hand in Hand for Haiti Foundation (Fundação Mãos Dadas pelo Haiti). Em 2017, nossa contribuição, mais uma vez apoiou 25 estudantes no complexo escolar de Saint Marc, norte de Porto Príncipe. Os estudantes patrocinados recebem educação trilingue gratuita em francês, inglês e crioulo. Por meio de nossas doações, os

alunos também recebem refeições, serviços de saúde, uniformes, material escolar e transporte de ônibus para o trajeto entre as suas casas e a escola.

Apoio à luta contra o câncer na Jamaica

Os funcionários da Dufry também ajudaram a angariar fundos para uma campanha contra o câncer na Jamaica. Eles participaram da "Caminhada Susan Komen pela Cura do Câncer", organizada por Susan G. Komen, uma organização sem fins lucrativos que ajuda a financiar pesquisas, educação, detecção e tratamento do câncer de mama.

Fundação Amelia Project - Quando o transporte pode mudar tudo em Mianmar

A iniciativa "Please Take Me There" ("Por favor, me leve até lá") da Fundação Amelia Project, oferece transporte gratuito para crianças com câncer e suas famílias em Mianmar. Localizadas geralmente em áreas rurais, a maioria das famílias não ganha o suficiente para pagar a viagem até o Hospital Infantil de Yangon, em Mianmar, que é a única instituição que oferece tratamento eficaz para crianças no país. Muitas vezes, elas enfrentam uma jornada de, em média, 12 horas para ir e 12 horas para voltar, e usam até quatro meios de transporte. Entretanto, há crianças que precisam viajar até 3 dias apenas para chegar ao hospital. A Dufry tem orgulho de ter começado a apoiar esta iniciativa em 2017. O projeto "Please Take Me There" oferece um serviço de transporte gratuito, garantindo que crianças com câncer recebam tratamento médico especializado e dando-lhes a oportunidade de sobreviver.

Alzheimer's Research UK - Divulgando informações sobre a demência

Através da participação em e-mails e newsletters de coleta de fundos para o Alzheimer's Research UK (ARUK) e em diversas atividades realizadas pelos funcionários da World Duty Free, ajudamos a ARUK a disseminar informações sobre a demência para um número maior de pessoas. Demência é um termo usado para descrever diversos sintomas que ocorrem quando as células do cérebro param de funcionar de forma apropriada e acabam morrendo. É importante informar o público sobre como ajudar as pessoas com demência e o que está sendo feito para encontrar a sua cura. Além do apoio geral oferecido pela Dufry, os colaboradores realizaram um evento de paraquedismo e coletaram recursos através de atividades durante o dia dos Namorados, a Páscoa e o Halloween, além de vender doces, organizar atividades nas férias e participar do Dia Mundial contra o Alzheimer e do dia de doação de casacos no Natal (Christmas Jumper Day).



1



1



2

1 IGARASSU | BRASIL
Projeto SOS Children's Villages apoiado pela Dufry desde 2009.

2 TEHUACAN | MÉXICO
Projeto SOS Children's Villages apoiado pela Dufry desde 2013.



Projeto “One Water” – fornecimento sustentável de água potável para comunidades africanas

A World Duty Free começou a apoiar a The One Foundation em 2006. Esta fundação criou a marca de água engarrafada “One Water” em 2005 para ajudar as pessoas que não têm acesso à água potável. A WDF vende as garrafas de água da marca “One”, sucos e sacolas de juta em suas lojas no Reino Unido e, dessa forma, tem ajudado a levantar fundos significativos para a The One Foundation nos últimos anos.

Os recursos obtidos em 2017 apoiaram projetos principalmente em Ruanda e no Maláui, onde sistemas de água potável, de higiene e sanitários foram instalados para mais de 6.700 pessoas. Seja através da construção da infraestrutura necessária para fornecer água potável desde estações de bombeamento até as torneiras das comunidades; do treinamento de membros da comunidade para realizar serviços de manutenção e reparo de bombas hidráulicas; ou do apoio a parcerias entre o governo local, as comunidades locais e as empresas de serviços públicos, todas estas atividades fazem parte do apoio oferecido pela The One Foundation e estão mudando a vida das pessoas em comuni-

dades rurais da África. Além dos projetos ligados ao fornecimento de água, um programa de alimentação escolar para mais de 800 crianças do ensino fundamental de Maláui também foi beneficiado pelos recursos obtidos.

Suporte contínuo para a campanha #VocêPrecisaSaber da Organização das Nações Unidas

Após o início da colaboração com a Organização das Nações Unidas (ONU) em 2016, a Dufry continuou a apoiar o objetivo do órgão de acessar mais de 2 bilhões de pessoas antes do final de 2017 através da campanha #YouNeedtoKnow. Esta campanha faz parte de um esforço global da ONU para promover a importância dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e mostrar como cada indivíduo pode contribuir para um mundo mais sustentável e justo com pequenas mudanças em seu dia a dia.

Com base nas campanhas bem-sucedidas realizadas no aeroporto de Genebra em dezembro de 2016, e nos aeroportos de Heathrow, em Londres, e de Zurique no início de 2017, a Dufry apoiou a ONU lançando a cam-



4



3 **IGARASSU | BRASIL**
Projeto SOS Children's Villages apoiado pela Dufry desde 2009.

4 **NAÇÕES UNIDAS | REINO UNIDO, SUÍÇA**
A Dufry uniu forças com as Nações Unidas em uma campanha informativa no aeroporto de Heathrow em Londres e no aeroporto de Genebra em 2017, entre muitos outros.

panha #YouNeedtoKnow em mais 31 aeroportos por um período de um mês e meio, em média, entre julho e outubro, dando um espaço de destaque e visibilidade para a iniciativa. Exibindo a campanha em painéis digitais dentro de suas lojas, ou interagindo com os passageiros para que eles compartilhassem a hashtag #YouNeedtoKnow em suas mídias sociais, a Dufry alcançou mais de 52 milhões de pessoas durante essas ativações, gerou uma cobertura de imprensa adicional e impulsionou a campanha da ONU em diversas plataformas de mídias sociais.

Além disso, a ONU e a Dufry, em colaboração com a publicação mais influente do setor de varejo de viagem, o The Moodie Davitt Report, levaram a campanha para os eventos mais importantes da indústria – incluindo a TFWA World Exhibition and Conference, em Cannes, e o Trinity Forum – inspirando outros membros do setor a apoiar a campanha, e fazendo com que outros operadores da indústria se unissem à ONU.

O apoio à campanha da ONU deverá continuar em 2018 e, atualmente, estamos discutindo ações conjuntas com a ONU e operadoras de aeroportos em mais de 60 locais.

O Projeto HOME de Manchester

HOME é a mais nova organização cultural de Manchester fundada pela fusão dos dois locais de artes mais antigos da cidade – a Cornerhouse (estabelecida em 1985) e a Library Theatre Company (fundada em 1952), que tem o apoio da World Duty Free desde 2003, através de uma parceria com a comunidade da região de Wythenshawe ao sul de Manchester. Até a presente data, a parceria já atingiu mais de 2.000 participantes em workshops artísticos, visitas ao teatro, associando-se a projetos entre diferentes gerações, bem como a cursos de redação criativa para adultos.

Em 2016 e 2017, a WDF financiou duas iniciativas: o Workshop sobre a Comunidade de Wythenshawe e o Projeto Escolar de Wythenshawe, que ofereceram a jovens e estudantes a oportunidade de expandir seus horizontes, desenvolver novas habilidades, aumentar sua confiança, além de oferecer as ferramentas para ajudá-los a maximizar seu potencial e se preparar para sua futura empregabilidade.



Grupo Hudson apoia Comunidades em Escolas e mantém as tropas militares dos EUA conectadas

Em 2017, o Grupo Hudson, representante da Divisão 5 da Dufry, continuou apoiando as Communities in Schools (CIS) (Comunidades em Escolas), o maior e o principal grupo de prevenção contra o abandono escolar nos Estados Unidos, através de seu programa de captação de fundos. Nos EUA, aproximadamente 1 em cada 5 crianças menores de 18 anos vivem na pobreza, assumindo mais responsabilidade do que deveriam. A CIS e suas cerca de 160 afiliadas nos EUA atuam diretamente dentro das escolas, construindo relacionamentos que empoderam os alunos para que eles sejam bem-sucedidos dentro e fora da sala de aula. A organização, que trabalha com quase 1,5 milhão de alunos, orgulha-se do índice de sucesso alcançado: 99% de seus alunos permaneceram na escola, e 91% dos alunos se formaram ou receberam o certificado GED (General Education Development). Os recursos para a CIS são arrecadados nas lojas Hudson e Hudson News localizadas em aeroportos, terminais de ônibus e trem, através de cofres colocados nos balcões dos caixas das lojas.

O Grupo Hudson mantém parcerias com entidades beneficentes na América do Norte, a fim de oferecer apoio e obter o envolvimento da comunidade, incluindo a USO (United Service Organizations). Através de contatos com divisões locais da USO nos EUA, o Grupo Hudson e seus clientes estão ajudando a manter os membros do serviço militar norte-americano conectados com suas famílias e amigos.

Em 2017, o Grupo Hudson atingiu novo recorde de doações de cartões telefônicos para militares, vendidos nas lojas Hudson Booksellers, Hudson News e Hudson em aeroportos. Os cartões pré-pagos da operadora AT&T permitem que as tropas acessem a internet e liguem para suas famílias e amigos. Os cartões telefônicos funcionam em linhas fixas e telefones públicos no mundo todo, incluindo áreas de guerra.

Outras doações e eventos culturais

A Dufry está apoiando muitos outros projetos sociais que mantêm atividades nos países em que opera. Mantivemos a parceria de longo prazo com a Cruz Vermelha da Grécia, apoiando seu programa de refugiados e doando produtos em estoque para a organização. Além disso, continuamos patrocinando as Olimpíadas Especiais da Grécia, a maior organização esportiva e educacional do país para pessoas com deficiência intelectual, bem como diversos eventos comunitários organizados por municípios, embaixadas ou autoridades locais.

Na Espanha, a Dufry fechou um acordo com a Aldeas Infantiles (SOS Children's Villages), no qual para cada pacote de doces Carremi Turrón vendido em suas lojas no país, uma parte das vendas é alocada para a Aldeas Infantiles. Na Turquia, nossa equipe participou de uma Corrida Beneficente com 39 funcionários. O objetivo foi ajudar a educação de crianças carentes, e a equipe da Dufry conseguiu coletar recursos para as despesas educacionais de 14 crianças durante 1 ano. Além disso, a Dufry apoiou a TEMA, uma organização dedicada ao reflorestamento e proteção de ambientes naturais na Turquia.

Na Austrália, a Dufry é apoiadora do evento Diamond Dinner para o Children's Cancer Institute (Instituto do Câncer Infantil). Esse evento beneficente reuniu mais de 250 pessoas de alto poder aquisitivo, celebridades e líderes de setores que apoiam o trabalho desse instituto totalmente dedicado ao câncer infantil.

A companhia patrocinou, ainda, o "Royal Flying Doctor", uma das maiores e mais abrangentes organizações aeromédicas do mundo. Usando as mais recentes tecnologias em aviação, medicina e comunicação, a organização oferece uma assistência médica abrangente e serviço de emergência de 24 horas para pessoas que vivem, trabalham e viajam na Austrália. Na Coreia, apoiamos, por meio de diferentes doações, estudantes locais com bolsas de estudos para o ensino médio e aulas de inglês para crianças de baixa renda, bem como ensino do idioma coreano a famílias multiculturais.

O patrocínio anual de eventos culturais também continuou em 2017: diversos eventos comunitários locais, como o torneio de tênis "Swiss Indoors", na Basileia; o "Baloise Session", um festival de música de três semanas realizado na Suíça, e o torneio de tênis "Madrid Open", receberam o nosso apoio.

Nossa presença ampla e global de lojas de varejo de viagem oferece uma oportunidade única para apoiar programas sociais: em muitas lojas, mantemos cofres de doação e incentivamos nossos clientes a apoiarem programas locais específicos ou vítimas de desastres naturais. Os valores obtidos a cada ano são sempre surpreendentes, e agradecemos a todos os participantes por suas doações generosas. Elas são muito bem-vindas nas entidades beneficentes que apoiamos.



DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS 2017



DUFRY

WorldClass.WorldWide.



ENTREGANDO NOSSOS OBJETIVOS PREZADOS SENHORES

A Dufry registrou resultados sólidos em 2017. A receita líquida cresceu 7,0% e atingiu CHF 8.377,4 milhões, ao passo que o EBITDA superou pela primeira vez a marca de um bilhão e atingiu CHF 1.007,1 milhões. Atingimos nossos principais objetivos acelerando o crescimento orgânico, obtendo as sinergias da aquisição da WDF e reduzindo ainda mais a alavancagem do balanço.

Um dos principais determinantes de nossos resultados sólidos em 2017 foi a contínua recuperação do crescimento orgânico que teve início no segundo semestre de 2016. Apesar da base de comparação mais forte, a Dufry conseguiu registrar crescimento orgânico de +7,4% em 2017. Outro fator importante foram as sinergias de CHF 125 milhões decorrentes da aquisição da WDF, que se refletiram completamente pela primeira vez no resultado de 2017.

A geração de fluxo de caixa livre* também foi forte, atingindo CHF 467,0 milhões em 2017. Excluindo itens não recorrentes relacionados à assinatura de certos projetos no início do exercício, o fluxo de caixa livre* foi de CHF 571,0 milhões, um aumento de 18% em comparação a CHF 483,8 milhões registrados em 2016. Além disso, a dívida líquida foi reduzida ainda mais, totalizando CHF 3.686,9 milhões em 31 de dezembro de 2017, e nosso principal *covenant*, dívida líquida/EBITDA ficou em 3,59x, garantindo, assim, um nível confortável.

Em 2017, também demos um passo importante com relação à nossa estratégia de financiamento. Em uma série de operações, iniciadas em dezembro de 2016, conseguimos reduzir substancialmente nossa despesa de juros em CHF 50 milhões por ano daqui para frente, ao passo que melhoramos simultaneamente o perfil de vencimento de nossas linhas de crédito.

* Antes de juros e minoritários

RECEITA LÍQUIDA

A receita líquida cresceu 7,0% e totalizou CHF 8.377,4 milhões em 2017 comparado a CHF 7.829,1 milhões em 2016. O crescimento orgânico contribuiu com +7,4%, uma recuperação adicional em comparação a +1,0% e -5,3% registrados em 2016 e 2015, respectivamente. As mudanças no escopo contribuíram com 0,3% para o crescimento da receita, ao passo que o efeito da conversão cambial foi quase estável, ficando em -0,1%.

A receita líquida no **Sul da Europa e África** passou de CHF 1.702,3 milhões no exercício anterior para CHF 1.857,8 milhões em 2017. O crescimento orgânico na divisão foi de 6,8% em 2017. No Sul da Europa, a Turquia apresentou um forte crescimento, impulsionada pelo retorno dos turistas russos ao país. França, Grécia, Itália, Malta e Espanha também registraram um crescimento positivo. A África teve um forte crescimento, com a maior parte das operações crescendo dois dígitos elevados no ano, também sendo beneficiada pela abertura de novas localidades, expansões e lojas reformadas.

A receita líquida no **Reino Unido, Centro e Leste Europeu** atingiu CHF 2.147,4 milhões no exercício, em comparação a CHF 2.088,9 milhões em 2016, com o crescimento orgânico na divisão atingindo 6,3%. O Reino Unido continuou com um bom desempenho, apesar da maior base de comparação devido à anualização do impacto positivo visto pela desvalorização da Libra Esterlina em junho de 2016. Outros destaques na divisão foram as operações na Rússia e Leste Europeu, bem como na Finlândia.

A receita líquida na **Ásia, Oriente Médio e Austrália** passou de CHF 770,7 milhões em 2016 para CHF 809,1 milhões em 2017. O crescimento orgânico na divisão para o ano completo foi de 5,4%. A maioria das operações na divisão obteve bom desempenho e contribuiu para a melhoria. No Oriente Médio, Sharjah, Kuwait e

Jordânia tiveram resultados positivos. Na Ásia, a Coreia do Sul registrou o crescimento das vendas, apesar da redução de viajantes chineses ao país. Hong Kong e Macau tiveram um retorno e cresceram dois dígitos no segundo semestre. Outras operações, incluindo Camboja e Bali, também desempenharam bem. Melbourne teve um bom desempenho no segundo semestre, após a implementação de nossa nova loja da Nova Geração e a reforma completa realizada nessa operação.

A receita líquida da **América Latina** foi para CHF 1.694,0 milhões em 2017, em comparação a CHF 1.531,1 milhões no exercício anterior. O crescimento orgânico na divisão foi de 10,8%. Os países sul-americanos, como o Brasil, Uruguai, Chile e Peru, tiveram um bom desempenho. O mesmo se aplica às operações no Caribe, sendo a República Dominicana o destaque nessa região. A Dufry Cruise Services também registrou um crescimento sólido à medida que iniciamos as operações em vários novos navios.

A receita líquida na **América do Norte** passou de CHF 1.660,9 milhões no exercício anterior para CHF 1.771,5 milhões em 2017. O crescimento orgânico atingiu 6,5%, sustentado pelos negócios resilientes de *duty-paid* e por um bom desempenho das operações de *duty-free*.

DESPESAS OPERACIONAIS SOB CONTROLE

Lucro bruto

O lucro bruto cresceu 8,6% e atingiu CHF 4.978,6 milhões em 2017, em comparação a CHF 4.584,1 milhões em 2016. A margem bruta melhorou em 0,8%, refletindo as sinergias alcançadas a partir da integração da WDF, que foi concluída no fim de 2016.

Despesas comerciais

As despesas comerciais passaram de CHF 2.236,2 milhões em 2016 para CHF 2.430,1 milhões em 2017. Como percentual da receita, essas despesas passaram de 28,6% em 2016 para 29,0%. Dois fatores impactaram o aumento: primeiro, o aumento do mínimo garantido (MAG) na Espanha; e segundo, em várias das operações em que os contratos foram renovados, os novos níveis de taxas de concessão entraram em vigor imediatamente, ao passo que o desempenho da loja é afetado durante a fase da reforma e o pleno benefício só é refletido após a conclusão das mesmas.

Despesas com pessoal e gerais

As despesas com pessoal atingiram CHF 1.135,0 milhões em 2017, em comparação a CHF 1.054,5 milhões no exercício anterior. Como percentual da receita, permaneceram estáveis e atingiram 13,5% no exercício, assim como em 2016.

As despesas gerais atingiram CHF 404,8 milhões no exercício até dezembro, em comparação a CHF 362,2 milhões em 2016. Mensuradas como percentual da receita, ficaram em 4,8%, 0,2% acima do registrado em 2016.

EBITDA

O EBITDA cresceu 7,7% e atingiu CHF 1.007,1 milhões (CHF 935,1 milhões em 2016). A margem EBITDA aumentou para 12,0% em 2017, em comparação a 11,9% em 2016.

Depreciação, amortização, redução a valor recuperável e linearização

A depreciação atingiu CHF 158,9 milhões em 2017, níveis semelhantes ao registrado em 2016, de CHF 166,2 milhões. A amortização e a redução a valor recuperável foram de CHF 423,9 milhões em 2017, CHF 44,7 milhões acima do valor de CHF 379,2 milhões registrado em 2016, como resultado de uma redução a valor recuperável de uma concessão da aquisição da Nuance.

A Linearização totalizou CHF - 58,9 milhões em 2017. A Linearização é uma despesa não caixa relacionada aos contratos na Espanha e é originada da diferença entre o MAG em todo o período da concessão e o MAG efetivo pago no período. Esse item também inclui a redução no pagamento das concessões com base no pagamento antecipado (leasing pré-pago) relacionado aos contratos da Espanha.

EBIT

O EBIT cresceu 53,6%, atingindo CHF 418,7 milhões em 2017, em comparação a CHF 272,6 milhões no exercício anterior. Outros resultados operacionais (líquidos) atingiram CHF 53,3 milhões positivos, devido principalmente à reversão de uma provisão gerada no contexto da aquisição da Nuance.

Resultado financeiro

O resultado financeiro líquido atingiu CHF 216,8 milhões em 2017, em comparação a CHF 215,5 milhões em 2016. O resultado de 2017 inclui despesas não caixa de CHF 19,6 milhões e caixa de CHF 22,0 milhões não recorrentes relacionadas ao refinanciamento de *Senior Notes* e de linhas de crédito.

Conforme mencionado, em 2017 implementamos várias modificações em nossas linhas de crédito, que gerarão economias de CHF 50 milhões em despesas de juros daqui para frente comparado a 2015 e alongaram o perfil de vencimento.

Impostos

O imposto de renda atingiu CHF 91,0 milhões em 2017, em comparação a CHF 11,3 milhões no exercício anterior. A variação se deve à diminuição da taxa de imposto federal nos Estados Unidos, o que resultou em um ajuste líquido relacionado a baixa de CHF 41,1 milhões em impostos diferidos.

Lucro líquido

O lucro líquido atingiu CHF 110,9 milhões, um aumento de 142,1% em comparação a 2016. O Lucro Líquido atribuído aos acionistas da controladora subiu para CHF 56,8 milhões em 2017, em comparação a CHF 2,5 milhões verificado em 2016.

O lucro caixa, que inclui amortização relacionada à aquisição, cresceu 13,9% em 2017 e chegou a CHF 367,9 milhões, em comparação a CHF 322,9 milhões em 2016. O lucro caixa por ação em 2017 cresceu 14% e atingiu CHF 6,84 comparado a CHF 6,00 em 2016.

REDUÇÃO DA ALAVANCAGEM A CAMINHO

Fluxo de caixa e endividamento

O fluxo de caixa livre* atingiu CHF 467,0 milhões em 2017, em comparação a CHF 483,8 milhões em 2016. Se excluirmos os desembolsos de caixa extraordinários que tivemos no início do exercício, o fluxo de caixa livre* seria de CHF 571,0 milhões, um aumento de 18,0% em comparação a 2016.

A dívida líquida e a alavancagem foram reduzidas conforme previsto: a dívida líquida caiu para CHF 3.686,9 milhões no final de dezembro de 2017, em comparação a CHF 3.750,4 milhões no exercício anterior. Nosso principal *covenant*, dívida líquida/EBITDA ajustado, atingiu 3,59x em 31 de dezembro de 2017.

Em 2017, também demos um passo importante com relação à nossa estratégia de financiamento. Depois da amortização antecipada de *Senior Notes* de USD 500 milhões com vencimento em 2020, realizada em dezembro de 2016, emitimos novas *Senior Notes* de EUR 800 milhões em outubro de 2017 e amortizamos as *Senior Notes* de EUR 500 milhões em novembro de 2017. Por último, porém não menos importante, em novembro de 2017, refinanciamos com sucesso nossas principais linhas de crédito bancário, que agora vencem em 2022, fornecendo, assim, uma base sólida para o negócio nos próximos exercícios.

Em fevereiro de 2018, realizamos com sucesso a abertura de capital da nossa divisão da América do Norte na Bolsa de Valores de Nova York, sob o nome de Hudson Ltd. Além de expandir ainda mais nosso negócio de *duty-paid* no segmento de conveniência, a lis-

tagem pretende impulsionar ainda mais o negócio em termos de oportunidade como operações de alimentos e bebidas e um portfólio amplo de concessões. A abertura de capital gerou recursos líquidos de USD 714 milhões.

Em termos de estrutura financeira, focamos na geração de caixa e na redução da alavancagem desde a aquisição da WDF com uma meta de alcançar uma alavancagem (dívida líquida/EBITDA) inferior a 3,0x. Os recursos provenientes da IPO da Hudson, realizado em 1 de fevereiro de 2018, ajudarão a atingir mais rapidamente essa meta. O *covenant* dívida líquida/EBITDA ajustado com base nesses recursos seria de 2,89x em dezembro de 2017.

MUITAS REALIZAÇÕES EM 2017;

MAIS POR VIR EM 2018

2017 foi um ano importante para a Dufrey em muitos aspectos. Do ponto de vista financeiro, foi o primeiro ano em que as sinergias da WDF refletiram totalmente nos resultados, sendo um fator decisivo para a melhoria vista em nossas demonstrações financeiras. Para 2018, esperamos economias adicionais, impulsionadas pelas recentes mudanças em nossa estrutura financeira, que gerarão economias substanciais.

Em 2017, iniciamos a implementação de nosso novo Modelo Operacional do Negócio (BOM). A iniciativa deve ser concluída até o fim de 2018 e gerar mais eficiências.

Em 2018, esperamos ver um cenário positivo contínuo no mercado, como ocorreu em 2017. Nosso objetivo é aproveitar as tendências operacionais atrativas, ao mesmo tempo em que temos como foco nossa habitual disciplina financeira, para gerar valor para nossos acionistas.

Gostaríamos de agradecer aos nossos acionistas, detentores de dívida, bancos, analistas e principais consultores pela confiança depositada na Dufrey e pelo apoio durante todo o ano para contribuir com o sucesso da Dufrey.

Atenciosamente,



Andreas Schneiter

* Antes de juros e minoritários

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS CONSOLIDADA

	2017		2016	
	EM MILHÕES DE CHF	EM %	EM MILHÕES DE CHF	EM %
Receita líquida de vendas	8.164,7		7.622,8	
Receita de publicidade	212,7		206,3	
Receita líquida total	8.377,4	100,0 %	7.829,1	100,0 %
Custo dos produtos vendidos	(3.398,8)	40,6 %	(3.245,0)	41,4 %
Lucro bruto	4.978,6	59,4 %	4.584,1	58,6 %
Despesas comerciais, líquidas	(2.430,1)	29,0 %	(2.236,2)	28,6 %
Despesas com pessoal	(1.135,0)	13,5 %	(1.054,5)	13,5 %
Despesas gerais, líquidas	(404,8)	4,8 %	(362,2)	4,6 %
Parcela de resultado de coligadas	(1,6)	0,0 %	3,9	0,0 %
EBITDA¹	1.007,1	12,0 %	935,1	11,9 %
Depreciação, amortização e redução a valor recuperável	(582,8)	7,0 %	(545,4)	7,0 %
Linearização	(58,9)	0,7 %	(74,7)	1,0 %
Outros resultados operacionais	53,3	(0,6 %)	(42,4)	0,5 %
Lucro antes dos juros e impostos (EBIT)	418,7	5,0 %	272,6	3,5 %
Despesas financeiras	(259,6)	3,1 %	(243,4)	3,1 %
Receitas financeiras	35,4	(0,4 %)	32,3	(0,4 %)
Ganho (Perda) com variação cambial	7,4	(0,1 %)	(4,4)	0,1 %
Lucro antes dos impostos (EBT)	201,9	2,4 %	57,1	0,7 %
Imposto de renda	(91,0)	1,1 %	(11,3)	0,1 %
Lucro líquido	110,9	1,3 %	45,8	0,6 %
ATRIBUÍVEL A:				
Acionistas da controladora	56,8		2,5	
Participação não controladores	54,1		43,3	
Lucro líquido aos accionistas ajustado pela amortização em relação às aquisições	367,9		322,9	
Lucro básico por ação	1,05		0,05	
Lucro em dinheiro por ação ²	6,84		6,00	
Quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação em milhares	53.979		53.795	

¹ EBITDA é o resultado antes de juros, impostos, depreciação, amortização, linearização e outros resultados operacionais

² Ajustado pela amortização em relação às aquisições.

RELATÓRIO FINANCEIRO 2017 CONTEÚDO

Demonstrações financeiras consolidadas

Demonstração do Resultado Consolidada	108
Demonstração do Resultado Abrangente Consolidada	109
Balanço Patrimonial Consolidado	110
Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido Consolidado	111 - 114
Demonstrações Consolidadas dos Fluxos de Caixa	115 - 116
Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras Consolidadas	117 - 219
Coligadas mais Importantes	220 - 221
Parecer dos Auditores	222 - 230

Demonstrações financeiras Dufry AG

Demonstração do Resultado	232
Balanço Patrimonial	233
Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras	234 - 241
Parecer dos Auditores	242 - 245

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO CONSOLIDADA

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHÕES DE CHF E R\$	NOTA	2017	2017	2016	2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
OPERAÇÕES CONTINUADAS					
Receita líquida de vendas	7	8.164,7	26.608,1	7.622,8	26.764,9
Receita de publicidade		212,7	693,0	206,3	725,6
Receita líquida total		8.377,4	27.301,1	7.829,1	27.490,5
Custo dos produtos vendidos		(3.398,8)	(11.077,8)	(3.245,0)	(11.397,0)
Lucro bruto		4.978,6	16.223,3	4.584,1	16.093,5
Despesas comerciais, líquidas	8	(2.430,1)	(7.915,2)	(2.236,2)	(7.848,5)
Despesas com pessoal	9	(1.135,0)	(3.693,0)	(1.054,5)	(3.726,2)
Despesas gerais, líquidas	10	(404,8)	(1.316,0)	(362,2)	(1.282,3)
Parcela de resultado de coligadas	11	(1,6)	(6,1)	3,9	13,1
EBITDA¹		1.007,1	3.293,0	935,1	3.249,6
Depreciação, amortização e redução a valor recuperável	12	(582,8)	(1.903,9)	(545,4)	(1.930,4)
Linearização		(58,9)	(188,8)	(74,7)	(276,9)
Outros resultados operacionais	13	53,3	184,9	(42,4)	(148,9)
Lucro antes dos juros e impostos (EBIT)		418,7	1.385,2	272,6	893,4
Despesas financeiras	14	(259,6)	(849,5)	(243,4)	(855,1)
Receitas financeiras	14	35,4	117,0	32,3	112,2
Ganho (Perda) com variação cambial		7,4	25,1	(4,4)	(15,6)
Lucro antes dos impostos (EBT)		201,9	677,8	57,1	134,9
Imposto de renda	15	(91,0)	(303,2)	(11,3)	(31,5)
Lucro líquido de operações continuadas		110,9	374,6	45,8	103,4
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas da controladora		56,8	196,7	2,5	(46,2)
Participação de não controladores		54,1	177,9	43,3	149,6
LUCRO POR AÇÃO ATRIBUÍVEL A ACIONISTAS DA CONTROLADORA					
Lucro / (perda) básico por ação atribuível a acionistas da controladora	16	1,06	3,66	0,05	(0,86)
Lucro / (perda) diluído por ação atribuível a acionistas da controladora	16	1,05	3,64	0,05	(0,86)
Quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação em milhares	16	53.781	53.781	53.775	53.775

¹ EBITDA é lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação, amortização, linearização e outros resultados operacionais.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO ABRANGENTE CONSOLIDADA

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHÕES DE CHF E R\$	NOTA	2017	2017	2016	2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
Lucro líquido		110,9	374,6	45,8	103,4
OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES:					
Ganhos (perdas) atuariais em benefícios pós-emprego	17	11,0	35,9	(17,8)	(62,2)
Imposto de renda	15,17	(1,0)	(3,2)	2,4	7,8
Itens não reclassificados para lucro líquido em período subsequente, líquido de impostos		10,0	32,7	(15,4)	(54,4)
Variação cambial na conversão de operações no exterior	17	(64,9)	408,2	(92,5)	(2.784,8)
Ganho / (perda) líquida em hedge de investimento líquido em operações no exterior	17	54,7	188,7	30,6	108,5
Alterações no valor justo de contratos de swap de taxa de juros mantidos como hedge de fluxo de caixa	17	(1,6)	(6,0)	1,2	4,3
Participação dos outros resultados abrangentes de coligadas	11, 17	0,3	1,2	(0,6)	(1,8)
Imposto de renda sobre as posições acima	15,17	-	-	(0,3)	(1,1)
Itens a serem reclassificados para lucro líquido em períodos subsequentes, líquido de impostos		(11,5)	592,1	(61,6)	(2.674,9)
Total de outros resultados abrangentes, líquido de impostos		(1,5)	624,8	(77,0)	(2.729,3)
Total do resultado abrangente, líquido de impostos		109,4	999,4	(31,2)	(2.625,9)
ATRIBUÍVEL A					
Acionistas da controladora		50,0	763,2	(76,6)	(2.633,5)
Participação não controladores		59,4	236,2	45,4	7,6

BALANÇO PATRIMONIAL CONSOLIDADO

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHÕES DE CHF E R\$	NOTA	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
ATIVO					
Imobilizado	18	667,9	2.267,3	629,3	2.014,8
Intangível	20	6.598,1	22.397,2	6.786,6	21.726,9
Investimentos em coligadas	11	33,9	115,0	39,7	127,2
Impostos diferidos ativos	22	133,3	452,6	177,2	567,4
Outros ativos não circulantes	23	338,6	1.149,4	296,1	948,1
Ativo não circulante		7.771,8	26.381,5	7.928,9	25.384,4
Estoques	24	1.022,9	3.472,1	917,9	2.938,6
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	25	82,5	280,1	94,6	302,8
Outras contas a receber	26	508,5	1.726,3	501,4	1.605,3
Imposto de renda a recuperar		40,1	136,1	26,2	83,9
Caixa e equivalentes de caixa		565,0	1.917,8	450,8	1.443,2
Ativo circulante		2.219,0	7.532,4	1.990,9	6.373,8
Total do ativo		9.990,8	33.913,9	9.919,8	31.758,2
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Patrimônio atribuível aos acionistas da controladora	27	3.130,1	10.625,3	3.062,0	9.803,2
Participação de não controladores	29,30	226,1	767,4	208,6	667,7
Total do patrimônio líquido		3.356,2	11.392,7	3.270,6	10.470,9
Empréstimos	31	4.165,1	14.138,4	4.073,9	13.042,6
Impostos diferidos passivos	22	466,8	1.584,7	516,5	1.653,6
Provisões	32	103,3	350,6	183,5	587,5
Obrigações com benefícios pós-emprego de funcionários	33	39,4	133,7	66,0	211,3
Outras obrigações não circulantes	34	112,9	383,2	96,1	307,6
Passivo não circulante		4.887,5	16.590,6	4.936,0	15.802,6
Fornecedores		644,6	2.188,2	590,4	1.889,9
Empréstimos	31	86,8	294,5	127,3	407,7
Imposto de renda a pagar		58,1	197,1	46,3	148,2
Provisões	32	68,8	233,7	116,9	374,4
Outras obrigações	34	888,8	3.017,1	832,3	2.664,5
Passivo circulante		1.747,1	5.930,6	1.713,2	5.484,7
Total do passivo		6.634,6	22.521,2	6.649,2	21.287,3
Total do passivo e patrimônio líquido		9.990,8	33.913,9	9.919,8	31.758,2

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA											
2017 EM MILHÕES DE CHF	NOTA	Capital	Ágio na subscrição de ações	Ações em tesouraria	Reserva de benefício a empregados	Reservas de Hedging e Reavaliação	Ajustes acumulados de conversão	Lucros acumulados	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Saldos em 1º de janeiro		269,4	4.259,3	(15,0)	(36,7)	1,6	(250,4)	(1.166,2)	3.062,0	208,6	3.270,6
Lucro (prejuízo) do exercício		-	-	-	-	-	-	56,8	56,8	54,1	110,9
Outros resultados abrangentes (perdas)	17	-	-	-	9,8	(1,6)	(15,1)	0,1	(6,8)	5,3	(1,5)
Total de (perda) lucros abrangentes do período		-	-	-	9,8	(1,6)	(15,1)	56,9	50,0	59,4	109,4
CONTRIBUIÇÕES E DISTRIBUIÇÕES AOS ACIONISTAS:											
Dividendos a não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	(57,3)	(57,3)
Distribuição de ações em tesouraria	28,2	-	-	2,5	-	-	-	(2,5)	-	-	-
Pagamento baseado em ações	28	-	-	-	-	-	-	22,5	22,5	-	22,5
Efeito de impostos em transações patrimoniais	15	-	-	-	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
Transações com ou distribuições com sócios		-	-	2,5	-	-	-	19,5	22,0	(57,3)	(35,3)
ALTERAÇÕES DE PARTICIPAÇÕES EM INVESTIMENTOS DE SUBSIDIÁRIAS:											
Alterações na participação de não controladores	29	-	-	-	-	-	-	(3,9)	(3,9)	15,4	11,5
Saldos em 31 de dezembro		269,4	4.259,3	(12,5)	(26,9)	-	(265,5)	(1.093,7)	3.130,1	226,1	3.356,2

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

		ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA									
2017			Ágio na	Ações em	Reserva de	Reservas	Ajustes	Lucros		PARTICIPA-	TOTAL DO
EM MILHÕES DE R\$	NOTA	Capital	subscri- ção de ações	tesoura- ria	benefício a empregados	de Hed- ging e Re- avaliação	acumula- dos de conversão	acumula- dos	TOTAL	ÇÃO DE NÃO CON- TROLADO- RES	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Saldos em 1º de janeiro		679,1	11.779,3	(41,4)	(91,5)	6,0	2.193,5	(4.721,8)	9.803,2	667,7	10.470,9
Lucro (prejuízo) do exercício		-	-	-	-	-	-	196,7	196,7	177,9	374,6
Outros resultados abrangentes (perdas)	17	-	-	-	32,1	(6,0)	540,1	0,3	566,5	58,3	624,8
Total de (perda) lucros abrangentes do período		-	-	-	32,1	(6,0)	540,1	197,0	763,2	236,2	999,4
CONTRIBUIÇÕES E DISTRIBUIÇÕES AOS ACIONISTAS:											
Dividendos a não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	(187,4)	(187,4)
Distribuição de ações em tesouraria	28,2	-	-	8,4	-	-	-	(8,4)	-	-	-
Pagamento baseado em ações	28	-	-	-	-	-	-	73,3	73,3	-	73,3
Efeito de impostos em transações patrimoniais	15	-	-	-	-	-	-	(1,7)	(1,7)	-	(1,7)
Transações com ou distribuições com sócios		-	-	8,4	-	-	-	63,2	71,6	(187,4)	(115,8)
ALTERAÇÕES DE PARTICIPAÇÕES EM INVESTIMENTOS DE SUBSIDIÁRIAS:											
Alterações na participação de não controladores	29	-	-	-	-	-	-	(12,7)	(12,7)	50,9	38,2
Saldos em 31 de dezembro		679,1	11.779,3	(33,0)	(59,4)	-	2.733,6	(4.474,3)	10.625,3	767,4	11.392,7

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA											
2016			Ágio na	Ações em	Reserva de	Reservas	Ajustes	Lucros		PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
EM MILHÕES DE CHF	NOTA	Capital	subscrição de ações	tesouraria	benefício a empregados	de Hedging e Reavaliação	acumulados de conversão	acumulados	TOTAL		
Saldos em 1º de janeiro		269,4	4.259,3	(14,3)	(21,3)	0,7	(185,8)	(1.153,3)	3.154,7	184,1	3.338,8
Lucro (prejuízo) do exercício		-	-	-	-	-	-	2,5	2,5	43,3	45,8
Outros resultados abrangentes (perdas)	17	-	-	-	(15,4)	0,9	(64,6)	-	(79,1)	2,1	(77,0)
Total de (perda) lucros abrangentes do período		-	-	-	(15,4)	0,9	(64,6)	2,5	(76,6)	45,4	(31,2)
CONTRIBUIÇÕES E DISTRIBUIÇÕES AOS ACIONISTAS:											
Dividendos a não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	(48,8)	(48,8)
Aquisição de ações na Tesouraria	28,2	-	-	(0,7)	-	-	-	-	(0,7)	-	(0,7)
Pagamento baseado em ações	28	-	-	-	-	-	-	4,7	4,7	-	4,7
Efeito de impostos em transações patrimoniais	15	-	-	-	-	-	-	(0,2)	(0,2)	-	(0,2)
Transações com ou distribuições com sócios		-	-	(0,7)	-	-	-	4,5	3,8	(48,8)	(45,0)
ALTERAÇÕES DE PARTICIPAÇÕES EM INVESTIMENTOS DE SUBSIDIÁRIAS:											
Alterações na participação de não controladores	29	-	-	-	-	-	-	(19,9)	(19,9)	27,9	8,0
Saldos em 31 de dezembro		269,4	4.259,3	(15,0)	(36,7)	1,6	(250,4)	(1.166,2)	3.062,0	208,6	3.270,6

DEMONSTRAÇÕES DAS MUTAÇÕES DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO CONSOLIDADO

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA											
2016			Ágio na	Ações em	Reserva de	Reservas	Ajustes	Lucros		PARTICIPAÇÃO DE	TOTAL DO
EM MILHÕES DE R\$	NOTA	Capital	subscrição de ações	tesouraria	benefício a empregados	de Hedging e Reavaliação	acumulados de conversão	acumulados	TOTAL	NÃO CONTROLADORES	PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Saldos em 1º de janeiro		679,1	11.779,3	(39,0)	(37,1)	2,8	4.729,6	(4.615,9)	12.498,8	729,4	13.228,2
Lucro (prejuízo) do exercício		-	-	-	-	-	-	(46,2)	(46,2)	149,6	103,4
Outros resultados abrangentes (perdas)	17	-	-	-	(54,4)	3,2	(2.536,1)	-	(2.587,3)	(142,0)	(2.729,3)
Total de (perda) lucros abrangentes do período		-	-	-	(54,4)	3,2	(2.536,1)	(46,2)	(2.633,5)	7,6	(2.625,9)
CONTRIBUIÇÕES E DISTRIBUIÇÕES AOS ACIONISTAS:											
Dividendos a não controladores		-	-	-	-	-	-	-	-	(172,2)	(172,2)
Aquisição de ações na Tesouraria		-	-	(2,4)	-	-	-	-	(2,4)	-	(2,4)
Pagamento baseado em ações	28	-	-	-	-	-	-	15,6	15,6	-	15,6
Efeito de impostos em transações patrimoniais	15	-	-	-	-	-	-	(0,5)	(0,5)	-	(0,5)
Transações com ou distribuições com sócios		-	-	(2,4)	-	-	-	15,1	12,7	(172,2)	(159,5)
ALTERAÇÕES DE PARTICIPAÇÕES EM INVESTIMENTOS DE SUBSIDIÁRIAS:											
Alterações na participação de não controladores	29	-	-	-	-	-	-	(74,8)	(74,8)	102,9	28,1
Saldos em 31 de dezembro		679,1	11.779,3	(41,4)	(91,5)	6,0	2.193,5	(4.721,8)	9.803,2	667,7	10.470,9

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHÕES DE CHF E R\$	NOTA	2017		2016	
		CHF	R\$	CHF	R\$
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS					
Lucro antes dos impostos (EBT)		201,9	677,8	57,1	134,9
AJUSTADO POR:					
Depreciação, amortização e redução do valor recuperável	12	582,8	1.904,3	545,4	1.930,4
Ganho (perda) na venda de ativos não circulantes		7,8	25,5	3,9	13,1
Aumento (redução) nas provisões		(50,6)	(177,5)	(4,0)	(14,4)
Perda (ganho) com variações cambiais não realizadas		(2,4)	(8,7)	8,9	32,0
Linearização das taxas de concessão		(3,2)	(14,5)	27,7	97,3
Outros itens não monetários		20,0	64,9	4,7	15,5
Parcela de resultado de coligadas	11	1,6	6,1	(3,9)	(13,1)
Despesas financeiras	14	259,6	849,5	243,4	855,1
Receitas financeiras	14	(35,4)	(117,0)	(32,3)	(112,2)
Fluxo de caixa antes das variações no capital circulante		982,1	3.210,4	850,9	2.938,6
Redução (aumento) nas contas a receber de clientes e outras contas a receber		(30,8)	(74,7)	(47,6)	(167,0)
Redução (aumento) nos estoques	24	(127,7)	(400,4)	(16,4)	(57,8)
Aumento (redução) nas contas a pagar a fornecedores e outras contas a pagar		10,8	47,8	6,6	26,0
Dividendos recebidos de coligadas	11	4,9	16,1	4,9	17,8
Caixa gerado nas operações		839,3	2.799,2	798,4	2.757,6
Imposto de renda pago		(124,2)	(402,2)	(98,0)	(344,4)
Fluxo de caixa líquido das atividades operacionais		715,1	2.397,0	700,4	2.413,2
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE INVESTIMENTO					
Aquisição de imobilizado	18,19	(205,3)	(666,6)	(204,4)	(718,8)
Aquisição de intangível	20,21	(80,7)	(265,1)	(64,0)	(225,1)
Aquisição de coligadas	11	(1,0)	(3,2)	-	-
Receita na alienação de bens do ativo imobilizado		2,5	8,3	6,2	22,1
Receita com venda de ativos financeiros		-	-	17,5	61,6
Juros recebidos		27,1	89,1	25,4	87,3
Receita com venda de ativos financeiros		-	-	3,8	14,7
Fluxo de caixa líquido usado nas atividades de investimento		(257,4)	(837,5)	(215,5)	(758,2)

DEMONSTRAÇÕES CONSOLIDADAS DOS FLUXOS DE CAIXA (CONTINUAÇÃO)

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHÕES DE CHF E R\$	Nota	2017	2017	2016	2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
FLUXO DE CAIXA DAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO					
Custos de transação para emissão de instrumentos financeiros	31	(26,9)	(88,2)	(16,5)	(58,6)
Empréstimos bancários recebidos	31	3.078,5	10.124,0	313,1	1.102,9
Caixa gerado pela emissão de notas	31	923,2	2.951,7	-	-
Amortização / (recebimento) de empréstimos a pagar a terceiros	31	1,0	3,0	(1,4)	(5,6)
Amortização / (recebimento) de empréstimos a receber de terceiros		(4,1)	(13,6)	3,4	11,6
Amortização de empréstimos	31	(4.247,6)	(14.015,5)	(515,6)	(1.812,6)
Dividendos pagos a acionistas não controladores	29	(57,3)	(187,4)	(48,8)	(172,1)
Aquisição líquida de ações em tesouraria	28	-	-	(0,7)	(2,4)
Aumento de capital (compra de) participação de não controladores		0,3	0,8	0,6	2,5
Juros pagos		(218,1)	(711,8)	(220,8)	(776,6)
Fluxo de caixa líquido (usado nas) gerados das atividades de financiamento		(551,0)	(1.937,0)	(486,7)	(1.710,9)
Diferenças cambiais de conversão	31,3	207,5	852,1	18,2	(214,6)
(Redução) / Aumento do saldo de caixa e equivalentes de caixa		114,2	474,6	16,4	(270,5)
CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA NO					
- início do período		450,8	1.443,2	434,4	1.713,7
- final do período		565,0	1.917,8	450,8	1.443,2

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

1. CONTEXTO OPERACIONAL

A Dufrey AG (a Companhia) é uma empresa de capital aberto, sediada na Basileia, Suíça. A Companhia é a líder mundial no setor de varejo de viagens. Opera mais de 2.200 estabelecimentos no mundo. As ações são negociadas na Bolsa de Valores Suíça (SIX) em Zurique e os Recibos Depositários Brasileiros (BDRs) na BM & FBOVSPA em São Paulo.

As demonstrações financeiras consolidadas da Dufrey AG e suas controladas (Dufrey ou grupo) para exercício findo em 31 de dezembro de 2017 e as respectivas informações comparativas foram autorizadas para publicação por deliberação do Conselho de Administração datada de 7 de março de 2018 e estão sujeitas à aprovação por parte da assembleia geral dos acionistas a ser realizada no dia 3 de maio de 2018.

2. POLÍTICAS CONTÁBEIS

2.1 BASE DE ELABORAÇÃO

As demonstrações financeiras consolidadas da Dufrey AG e suas subsidiárias foram preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS).

As demonstrações financeiras consolidadas foram elaboradas com base no custo histórico, exceto no caso dos ativos financeiros disponíveis para venda e outros ativos e passivos financeiros (incluindo instrumentos derivativos), que são mensurados pelo valor justo, conforme explicado nas políticas contábeis a seguir. Custo histórico é geralmente baseado no valor justo das contraprestações pagas em troca de ativos. Os valores contábeis de ativos e passivos reconhecidos, protegidos por hedges de valor justo e que são registrados ao custo amortizado, são ajustados de forma a registrar as variações no valor justo atribuíveis aos riscos que estão sendo protegidos. As demonstrações financeiras consolidadas são apresentadas em milhões de Francos suíços (CHF) e todos os valores são arredondados para o valor mais próximo a centena de milhar, exceto quando de outra forma indicado.

2.2 BASE PARA CONSOLIDAÇÃO

As demonstrações financeiras consolidadas incluem todas as entidades controladas diretamente ou indiretamente pela Dufrey (suas subsidiárias) em 31 de dezembro de 2017 e a respectiva informação comparativa.

Subsidiárias são consolidadas integralmente desde a data da aquisição, sendo esta data que a Dufrey obtém o controle, e continuam a ser consolidadas até a data em que cesse o controle. O grupo controla uma entidade quando a Dufrey está exposta, ou tem direitos sobre, retornos variáveis de seu envolvimento com a entidade e tem a capacidade de afetar esses retornos através do seu poder sobre a entidade. Todos os saldos intercompanhias, transações, ganhos e perdas não realizados resultantes de transações intercompanhias e dividendos são eliminados integralmente.

Uma mudança na participação acionária de uma subsidiária, sem a perda de controle, é contabilizada como uma transação patrimonial.

Se o grupo perde o controle da subsidiária ele:

- desreconhece os ativos (incluindo o ágio) e passivos da subsidiária, desreconhece o custo de aquisição da participação de não controladores bem como desreconhece os ajustes acumulados de conversão registrados no demonstração de resultados
- reconhece o valor justo recebido, reconhece o valor justo do investimento retido, bem como reconhece qualquer superávit ou déficit na demonstração de resultado consolidada e
- reclassifica os valores da subsidiária previamente reconhecidos em outros resultados abrangentes para à demonstração de resultados consolidadas.

Vide o item 2.3 q) para informações sobre o tratamento contábil das coligadas.

2.3 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS

a) Combinações de negócios e ágio

Combinações de negócios são contabilizadas usando o método de aquisição. O custo de uma aquisição é mensurado como o agregado da contraprestação transferida, mensurados pelo valor justo e à data de aquisição e o valor da participação de não controladores da adquirida. Para cada combinação de negócios, a Dufrey escolhe se mensura a participação de não controladores da adquirida ou pelo valor justo ou pela participação nos ativos líquidos identificados. Os custos de transação relacionados a aquisições são registrados como despesas e incluídos em outros resultados operacionais. Quando a Dufrey adquire uma empresa, ele avalia os ativos e passivos financeiros assumidos para a sua correta classificação e designação de acordo com termos contratuais, circunstâncias econômicas e as condições pertinentes à data de aquisição.

Qualquer contingência transferida para o adquirente deverá ser reconhecida pelo valor justo da data de aquisição. Contraprestação contingente transferida classificada como ativo ou passivo que seja um instrumento financeiro e conforme IAS 39 Instrumentos financeiros: Reconhecimento e mensuração, mensurado pelo valor justo com alterações nas contraprestações contingentes reconhecidas na demonstração do resultado.

A Dufrey mensura o ágio na data de aquisição da seguinte forma:

- O valor justo da aquisição transferida;
- Mais o valor reconhecido de qualquer participações de não controladores da adquirida;

- Mais se a combinação de negócios é adquirida em etapas, o valor justo do patrimônio pré-existente da adquirida;
- Menos o valor líquido reconhecido dos ativos identificados adquiridos e passíveis assumidos.

Quando o excesso é negativo, um ganho de compra vantajosa é imediatamente reconhecido na demonstração de resultado consolidada.

Após o reconhecimento inicial, o ágio é mensurado pelo custo menos quaisquer perdas de valores não recuperáveis. Para o propósito de teste do valor recuperável, o ágio de uma combinação de negócios é, a partir da data de aquisição, atribuído a cada uma das unidades geradoras de caixa da Dufrey que se espera beneficiar da combinação.

Onde o ágio for parte de uma unidade geradora de caixa e uma operação dessa unidade é baixada, o ágio associado a esta operação é incluído no valor contábil da operação para determinação do ganho ou perda na alienação da operação. O ágio baixado nesta circunstância é medido com base nos valores relativos da operação alienada e da parte da unidade geradora de caixa remanescente, a menos que tenha alocações específicas.

b) Receita líquida total

A venda é mensurada pela contraprestação recebida pelas mercadorias, pelo valor justo excluindo impostos sobre as vendas. As vendas no varejo são reconhecidas quando as mercadorias são transferidas e liquidadas em dinheiro ou através de cartão de crédito, ao passo que, a receita de publicidade é reconhecida com base no crédito quando o serviço é prestado ou área de publicidade disponibilizada.

c) Custo dos produtos vendidos

Custo das vendas são reconhecidos quando a companhia vende produtos e inclui o preço de aquisição e custo incorrido até a chegada do produto ao depósito, ou seja, custos de importação, transporte, desconto, e ajustes de valorização e diferenças de estoque.

d) Conversão de moeda estrangeira

Cada controlada do grupo usa a sua própria moeda funcional e os valores incluídos nas demonstrações financeiras de cada empresa são avaliados nessa moeda funcional. As operações em moedas estrangeiras são registradas na data da transação na moeda funcional, com base na taxa de câmbio nesta data.

Os ativos e passivos monetários em moedas estrangeiras são reavaliados pelo valor justo para a moeda funcional com base na taxa de câmbio em vigor na data do balanço, e registradas como variações cambiais não realizadas. As diferenças cambiais geradas na liquidação ou conversão de instrumentos financeiros derivativos são reconhecidas na demonstração de resultados consolidada, exceto onde os hedges de investimentos líquidos permitem o reconhecimento através de outros resultados abrangentes, até que os respectivos investimentos sejam alienados. Os respectivos impostos diferidos sobre variações cambiais não realizadas são contabilizados de consequência. Itens não monetários são mensurados em custo histórico na respectiva moeda funcional.

Na data das demonstrações financeiras, os ativos e os passivos de todas as controladas reportando em moeda estrangeira são convertidos na moeda de apresentação da Dufrey (CHF) pela taxa de câmbio em vigor na data do balanço. A demonstração do resultado do exercício das controladas é convertida pelas taxas

de câmbio médias do mês em que as transações foram realizadas. As diferenças cambiais geradas na conversão são reconhecidas através de outros resultados abrangentes. Na alienação de uma entidade estrangeira, a variação cambial acumulada reconhecida no patrimônio líquido relacionado a essa operação é registrada no resultado consolidado como ganho ou perda na venda de controladas.

Ativos intangíveis e ajustes de valor justo identificados durante uma combinação de negócio (alocação do preço de compra) são tratados como ativos e passivos na respectiva controlada e mantidos pela moeda funcional.

Principais taxas cambiais utilizadas na avaliação e conversão

EM CHF	TAXAS MÉDIAS		TAXA DE FECHAMENTO	
	2.017	2.016	31.12.2017	31.12.2016
1 USD	0,9841	0,9850	0,9743	1,0178
1 EUR	1,1119	1,0899	1,1692	1,0706
1 BRL	0,3077	0,2842	0,2946	0,3124
1 GBP	1,2684	1,3351	1,3170	1,2561

e) Outros resultados operacionais

As transações incluídas nessas contas não são recorrentes e não estão relacionadas ao negócio chave do grupo.

f) Linearização

Nos casos os quais as taxas para a concessão são baseadas em montantes fixos ou determináveis, as despesas pagas são tratadas como arrendamento operacional. Para esses arrendamentos operacionais quando os valores aumentam ou diminuem ao longo do tempo, a Dufry provisiona a diferença entre o valor pago e a respectiva despesa de forma linear para o período calculado sobre a duração total do contrato, como linearização. Além disso, esta linha inclui a redução em pagamentos de concessão concedidos com base em pagamento antecipado (Taxa de concessão antecipada) feito no início dos dois contratos na Espanha (Madri e Barcelona como principais aeroportos), adquiridas como parte da aquisição da World Duty Free.

g) Instrumentos patrimoniais

Um instrumento patrimonial é qualquer contrato que contenha uma participação residual nos ativos de uma entidade após deduzir todos os seus passivos. Instrumentos patrimoniais emitidos pela Dufry são registrados com base nos recursos obtidos, líquidos dos custos diretos de emissão. Recompra de instrumentos patrimoniais da própria Dufry é reconhecida e deduzida diretamente no patrimônio. Nenhum ganho ou perda é reconhecido na demonstração de resultados consolidada na compra, venda, emissão ou cancelamento dos próprios instrumentos patrimoniais da Dufry.

h) Capital social

As ações ordinárias são classificadas como patrimônio líquido. Os custos diretamente atribuíveis à emissão de ações ordinárias ou opções são discriminados na mutação do patrimônio líquido como custos de transações de instrumentos de capital próprio, líquidos de impostos.

Para ações da Dufry compradas pela Dufry AG ou qualquer subsidiária, a contraprestação paga, inclusive quaisquer despesas diretamente atribuíveis líquidas de imposto de renda, é deduzida do patrimônio líquido até o cancelamento, cessão ou

venda das ações. Nos casos de venda posterior dessas ações ordinárias, toda contraprestação recebida, líquida das despesas diretas de transação e do imposto de renda, é registrada como patrimônio líquido.

i) Arrendamento

Arrendamento de imobilizado em que o grupo, como arrendatário, tem substancialmente todos os riscos e benefícios da propriedade são classificados como arrendamentos financeiros. Os arrendamentos financeiros são capitalizados na data de início do contrato pelo valor justo do imóvel arrendado ou, se inferior, do valor presente dos pagamentos mínimos de arrendamento. As correspondentes obrigações de arrendamento, líquidas de encargos financeiros, estão incluídas em outras contas a pagar de curto e longo prazo. Cada pagamento é alocado entre o passivo e o custo financeiro. O custo financeiro é imputado ao resultado durante o período de arrendamento, de modo a produzir uma taxa de juros periódica constante sobre o saldo remanescente do passivo para cada período. Os imobilizados adquiridos em arrendamentos financeiros são depreciados durante a vida útil do ativo ou durante o período mais curto entre a vida útil do ativo e o prazo da locação se não houver certeza razoável de que a Dufry obterá a propriedade no final do contrato.

Os arrendamentos em que uma parte significativa dos riscos e benefícios da propriedade não são transferidos para o grupo como arrendatário são classificados como arrendamentos operacionais. Os pagamentos efetuados em arrendamentos operacionais (líquidos de quaisquer incentivos recebidos do arrendador) são imputados ao resultado de forma linear ao longo do período de arrendamento.

j) Obrigações com planos de pensão e outros benefícios pós-emprego

Os funcionários das controladas são elegíveis para receberem benefícios de aposentadoria, invalidez e morte pelos regimes de Seguridade Social locais dos respectivos países e planos de benefício definido ou de contribuição definida, oferecidos por diferentes fundos, planos de seguros ou regimes por repartição. Os planos de pensão são ou financiados através das contribuições regulares feitas por empregadores e empregados ou não financiados.

O custo de prover benefícios sob planos de benefício definido é determinado usando o método da unidade de crédito projetado.

Remensurações, o efeito do teto de ativos (excluindo juros líquidos) e retorno do plano de ativos (excluindo juros líquidos), são reconhecidos no Balanço Patrimonial com um débito ou crédito correspondente em outros resultados abrangentes no período que ele ocorre. Remensurações não são classificadas para resultado em períodos subsequentes.

Custo de serviços passados são reconhecidos no resultado no que ocorrer antes:

- A data de alteração do plano ou redução, e
- A data que a Dufry reconhece custos relacionados a reestruturação

Juros líquidos são calculados pela aplicação da taxa de desconto no passivo ou ativo líquido de benefício definido. Dufry reconhece as seguintes mudanças na obrigação de benefício definido líquido nas demonstrações de resultado:

- Custo do serviço que compõem o custo de serviço corrente são divulgados como despesas com pessoal, custos de serviços passados, ganhos e perdas em reduções e acordos não rotineiros. São divulgados como "outros resultados operacionais".
- Despesa ou receita de juros líquida em "despesa ou receita de juros"

Com base na legislação de pensões de certos países, o empregador e/ou os funcionários têm a obrigação de remediar qualquer situação moratória da fundação da pensão, o que geralmente resultaria em maiores contribuições periódicas. Na data do balanço, não houve tal situação moratória. No entanto, os cálculos atuariais com base na IAS 19 resultaram em uma obrigação de benefícios definidos conforme apresentado na nota 33.

k) Pagamentos baseados em ações

Pagamentos baseados em ações liquidados via patrimônio a empregados e outros terceiros fornecendo serviços, são mensurados pelo valor justo dos instrumentos patrimoniais na data de concessão. O valor justo determinado na data da outorga das opções de ações está registrado no resultado em uma base pro rata durante o prazo de aquisição do direito, com base no número estimado de instrumentos patrimoniais que eventualmente se transformarão em direito adquirido. No final de cada exercício, a Dufry revisa suas estimativas sobre o número de instrumentos de patrimônio a serem adquiridos. O impacto nesta revisão sobre as estimativas iniciais, se houver, são reconhecidos na demonstração do resultado de forma que a despesa acumulada reflita a estimativa revisada.

Quando os termos de uma outorga liquidada com instrumentos patrimoniais são modificados, a despesa mínima reconhecida é a despesa gerada caso a modificação não tivesse ocorrido. Uma despesa adicional é reconhecida para qualquer modificação que aumente o valor justo total desse pagamento baseado em ações ou se de outro modo for vantajoso para o portador da opção conforme mensurado na data da modificação.

l) Tributação

A despesa com imposto de renda representa a soma do imposto de renda corrente e do imposto diferido. Onde a moeda funcional não é a moeda local, a posição inclui os efeitos da conversão de cambial nos impostos diferidos ativos ou passivos.

Posições de imposto de renda não relacionadas a itens reconhecidos na demonstração do resultado, são reconhecidos na transação subjacente no resultado abrangente ou patrimônio líquido.

Imposto de renda corrente

Impostos de renda a receber e a pagar são medidos pelo valor esperado de recuperação ou pagamento as autoridades fiscais. As alíquotas de impostos e leis tributárias relativas aos impostos usados nos cálculos são aquelas que são decretadas ou substancialmente decretadas, na data do balanço, nos países onde Dufry opera ou gera imposto tributável.

Impostos de renda relativos a itens reconhecidos diretamente no patrimônio líquido são reconhecidos no patrimônio líquido e não na demonstração de resultados.

Imposto diferido

O imposto de renda diferido é calculado utilizando o método passivo sobre as diferenças temporárias entre a base fiscal de ativos ou passivos e seus valores contábeis para fins de relatórios financeiros na data do balanço.

Impostos diferidos passivos são reconhecidos para todas as diferenças temporárias tributáveis, exceto:

- Quando o passivo fiscal diferido surge do reconhecimento inicial do ágio ou um ativo ou passivo em uma transação que não é uma combinação de negócios e, no momento da transação, não afeta nem o lucro contábil nem o lucro tributável ou perda.

- No que tange a diferenças temporárias tributáveis associadas a investimentos em subsidiárias, quando a tempestividade da reversão das diferenças temporárias podem ser controladas e é provável que as diferenças temporárias não se reverterão no futuro previsível.

Os impostos diferidos ativos são reconhecidos para todas as diferenças temporárias dedutíveis, créditos fiscais não utilizados e quaisquer prejuízos fiscais. Os impostos diferidos ativos são reconhecidos na medida em que é provável que o lucro tributável estará disponível contra o qual as diferenças temporárias dedutíveis, e os créditos fiscais não utilizados e prejuízos fiscais não utilizados podem ser utilizados, exceto:

- Quando o ativo fiscal diferido relativo a uma diferença temporária dedutível surge do reconhecimento inicial de um ativo ou passivo em uma transação que não é uma combinação de negócios e, no momento da transação, não afeta nem o lucro contábil nem o lucro tributável ou perda.
- No que diz respeito a diferenças temporárias dedutíveis associadas a investimentos em subsidiárias, impostos diferidos ativos são reconhecidos apenas na medida em que seja provável que as diferenças temporárias serão revertidas no futuro previsível e lucro tributável estará disponível contra o que as diferenças temporárias podem ser utilizadas.

O valor contábil dos impostos diferidos ativos é revisado em cada data do balanço e baixado na extensão em que não é mais provável que lucros tributáveis suficientes estarão disponíveis para permitir que o ativo fiscal diferido possa ser utilizado. Impostos diferidos ativos não reconhecidos são reavaliados a cada data de balanço e são reconhecidos na medida em que se torna provável que lucros tributáveis futuros permitirão que o ativo fiscal diferido seja recuperado.

Ativos e passivos de impostos diferidos são mensurados às alíquotas que se espera aplicar no ano em que o ativo será realizado ou o passivo será liquidado, com base nas taxas de imposto (e leis tributárias) que tenham sido decretadas ou substantivamente decretadas na data de apresentação, aplicável a cada companhia respectiva.

m) Imobilizado

É demonstrado ao custo de aquisição, menos depreciação acumulada e perdas no valor recuperável. A depreciação é calculada pelo método linear durante a vida útil estimada dos ativos ou pelos prazos de locação. Os prazos de vida útil adotados são os seguintes:

- Imóveis (prédios) 20 a 40 anos
- Benfeitorias em propriedade de terceiros, o menor entre prazo de locação e 10 anos
- Móveis e Utensílios o menor entre prazo de locação e 5 anos
- Veículos o menor entre prazo de locação e 5 anos
- Equipamentos de informática o menor entre prazo de locação e 5 anos

n) Ativo intangível

Esses ativos são compostos principalmente de direitos de concessão e marcas. Dufry considera esses ativos como de vida útil indefinida, quando os direitos de concessão são concedidos por um acionista minoritário da empresa, ou, no caso das marcas, quando a companhia considera usar a marca num futuro previsível. Ativos intangíveis adquiridos separadamente são capitalizados ao valor de custo e os resultantes de combinações de negócios são contabilizados pelo valor justo na data da aquisição. Após o reconhecimento inicial, o modelo de custo é aplicado aos ativos intangíveis. A vida útil desses intangíveis é avaliada como definida ou indefinida. Intangíveis com vida útil definida são amortizados pela vida útil econômica.

Ativo intangível com uma vida útil indefinida é revisado anualmente para determinar se a avaliação da vida indefinida continua a ser suportável. Caso contrário, a mudança na avaliação de vida útil de indefinida para definida é feita prospectivamente.

Software

Software é avaliado ao custo histórico amortizado, em caso de desenvolvimentos internos, pela soma das despesas incorridas e amortizadas ao longo da vida útil (analisadas caso a caso).

o) Redução ao valor recuperável de ativos não financeiros

Intangível com vida útil indefinida não são amortizados, sendo testados anualmente para verificar o valor recuperável. Ativos sujeitos a depreciação e amortização são revisados para verificar o valor recuperável sempre que eventos ou circunstâncias indicarem que o seu valor contábil pode não ser recuperável. É reconhecida uma perda por redução do valor recuperável quando o valor contábil de um ativo ou unidade de geração de caixa for superior ao seu valor recuperável. O valor recuperável é o maior entre o valor justo menos os custos de venda do ativo e o seu valor em uso. Para efeitos de avaliação do valor recuperável, os ativos são agrupados nos menores níveis para os quais existem fluxos de caixa identificáveis separados (unidades geradoras de caixa).

p) Ativos não circulantes mantidos para venda ou distribuição aos acionistas da controladora e de unidades operacionais descontinuadas

A Dufry classifica investimentos como mantidos para venda ou para distribuição aos acionistas da controladora se o respectivo valor contabilizado vier a ser recuperado principalmente por meio de venda ou distribuição, em vez do uso contínuo. A Dufry os avalia pelo valor contabilizado ou justo, descontados os custos de venda ou distribuição, aquele que for menor.

Os ativos e passivos classificados como mantidos para venda ou distribuição são discriminados separadamente no balanço patrimonial.

Os grupos para alienação enquadram-se em unidades operacionais descontinuadas caso:

- representem linhas de negócios principais ou áreas geográficas de operações de relevância
- faça parte de um único plano coordenado de alienação ou
- seja uma controlada adquirida exclusivamente para fim de revenda

Os resultados das unidades operacionais descontinuadas são excluídos das operações continuadas e apresentados em um montante único no lucro líquido, depois dos impostos das operações descontinuadas, na demonstração do resultado do exercício consolidada.

q) Coligadas

As coligadas são todas as entidades sobre as quais a Dufry exerce influência significativa (mas não o controle), em geral com uma participação acima de 20% do capital votante. Os investimentos nas coligadas são contabilizados pelo método da equivalência patrimonial, no qual o investimento é registrado ao custo inicial. O valor contabilizado é ajustado para mais ou menos de acordo com a parcela do lucro líquido da investida atribuível ao investidor após a data da aquisição, descontados os dividendos declarados. O ágio determinado na aquisição está incluído nos investimentos da Dufry.

Após a aquisição, a parcela do lucro líquido atribuível a Dufrey é reconhecida na Demonstração de resultados, sendo que sua respectiva parte das alterações dos outros resultados abrangentes ocorridas posteriormente à referida compra é registrada na demonstração do resultado abrangente, com o respectivo ajuste do valor contabilizado do investimento. Nos casos em que a parcela cabível da Dufrey dos prejuízos de uma coligada for igual ou superior a sua participação acionária, a Dufrey não contabiliza perdas adicionais salvo se houver incorrido obrigações legais, construtivas ou tiver realizado desembolsos em nome da respectiva coligada. Em caso de redução da participação acionária na coligada com manutenção da influência significativa, apenas uma parcela proporcional dos montantes anteriormente reconhecidos sob outros resultados abrangentes é reclassificada como lucro líquido se for o caso.

A Dufrey apura, em cada data de balanço, a existência de qualquer indício concreto de redução ao valor recuperável do investimento na coligada. Em caso afirmativo, a Dufrey calcula o montante da perda como a diferença entre o valor recuperável e o contabilizado da coligada, reconhecendo a quantia apurada ao lado de "resultado da equivalência patrimonial", na demonstração de resultados.

Os resultados de transações ascendentes e descendentes entre Dufrey e a coligada são reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas apenas na proporção da participação de outros investidores na referida empresa. Os prejuízos não realizados são eliminados a menos que a transação forneça indícios de redução ao valor recuperável do ativo transferido. Foram efetuados os ajustes necessários das políticas contábeis das coligadas para garantir a coerência com as adotadas pelo a Dufrey.

Os ganhos e as perdas de diluição decorrentes de investimentos em coligadas são reconhecidos na demonstração de resultados.

r) Estoques

Os estoques são avaliados pelo menor valor entre o custo histórico e o valor líquido de realização. Os custos históricos são apurados com base no método PEPS. O custo histórico inclui todas as despesas incorridas para levar os estoques à localização e condição atuais. Estes incluem principalmente impostos de importação, e custo de logística. Descontos mercantis e bonificações são deduzidos na apuração do custo dos estoques. O valor líquido de realização corresponde ao valor de venda estimado no curso normal das atividades, menos os custos estimados para a realização da venda. As provisões para perda de estoques são constituídas caso existam itens de giro lento e itens obsoletos. Itens vencidos são baixados integralmente.

s) Contas a receber de clientes e cartões de crédito

Recebíveis relativos à venda de mercadorias estão incluídos nestas posições.

t) Caixa e equivalentes de caixa

Caixa e equivalentes de caixa consistem em caixa em espécie, bancos e também aplicação financeira de curto prazo com bancos com vencimento inferior a 91 dias. Contas a receber de cartões de crédito com vencimento em até 4 dias são incluídos como caixa em trânsito. Os investimentos de curto prazo são declarados como tal caso apresentem elevada liquidez, sejam prontamente conversíveis em quantias em dinheiro pré-determinadas e corram risco insignificante de alterações de valor.

u) Provisões

Provisões são constituídas quando a Dufrey possui uma obrigação presente (legal ou implícita) em virtude de um evento passado, sendo provável que uma saída de recursos econômicos seja necessária para liquidá-la e quando for possível fazer uma estimativa segura do valor da obrigação.

O valor reconhecido como provisão é a melhor estimativa do valor necessário para liquidar a obrigação presente no final do exercício, levando em consideração os riscos e incertezas relacionados a esta obrigação. Quando a provisão é mensurada utilizando estimativas de fluxo de caixa para liquidação da obrigação presente, o custo é o valor presente destas saídas de caixa (quando o efeito do valor do dinheiro no tempo for relevante).

Quando alguns ou todos os benefícios econômicos requeridos para liquidar a provisão são esperados para serem recuperados de um terceiro, um recebível é reconhecido no ativo se é certo que o reembolso será recebido e pelo valor do recebimento que pode ser mensurado com segurança.

Passivos contingentes adquiridos em combinações de negócios

Passivos contingentes adquiridos em combinações de negócios são mensurados inicialmente pelo valor justo na data de aquisição. No final dos exercícios subsequentes, estes passivos contingentes são mensurados pelo maior valor que seria reconhecido de acordo com a IAS 37 Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes e o valor inicialmente reconhecido menos a amortização reconhecida de acordo com a IAS 18 Receitas.

Contratos onerosos

Obrigações presentes oriundas de contratos onerosos são reconhecidas e mensuradas como provisões. Um contrato oneroso existe quando a Dufrey possui um contrato onde os custos inevitáveis relacionados ao atendimento das obrigações previstas por ele acabam excedendo os benefícios econômicos esperados.

Reestruturações

A provisão para reestruturação é reconhecida quando a Dufrey traçou um plano formal detalhado para a reestruturação e criou nos afetados pelo plano, uma expectativa válida de que a reestruturação será iniciada com a implantação do plano ou, o anúncio, para os afetados por ele. A mensuração da provisão para reestruturação inclui somente os gastos diretos originados pela reestruturação, correspondendo aos valores necessariamente vinculados à reestruturação e não associados às atividades normais da entidade.

Ações judiciais e encargos

Uma provisão para ações judiciais e encargos é reconhecida para cobrir incertezas que dependem do resultado de processos em curso em relação a impostos ou encargos.

v) Instrumentos financeiros

Ativos e passivos financeiros são inicialmente mensurados a valor justo. Os custos da transação são diretamente atribuídos na aquisição ou emissão de ativos financeiros e passivos financeiros (outros ativos financeiros e passivos financeiros pelo valor justo através do resultado) são deduzidos ou adicionados ao valor justo do ativo financeiro ou passivo financeiro, no reconhecimento inicial. Custos da transação diretamente atribuídos à aquisição do ativo financeiro ou passivo financeiro através do valor justo através do resultado são reconhecidos imediatamente na demonstração de resultados consolidada.

Contas a receber e outras contas a receber

Contas a receber e outras contas a receber (incluindo cartões de crédito, e outros contas a receber, caixa e equivalentes de caixa) são mensurados ao valor de custo amortizado pelo método de juros efetivos, deduzidos de qualquer redução a valor recuperável.

Redução do valor recuperável de ativos financeiros

Ativos financeiros, exceto aqueles classificados como de valor justo através do resultado, são avaliados por indicadores de não recuperabilidade na data do balanço. Os ativos financeiros considerados para serem reduzidos a valor de mercado quando há evidência de que, como resultado de um ou mais eventos ocorridos após seu reconhecimento inicial, os fluxos de caixa futuros estimados do investimento foram impactados. Para certas categorias de ativos financeiros, tais como contas a receber, a avaliação para recuperação a valor de mercado é efetuada individualmente. Recuperações subsequentes de valores anteriormente baixados são creditadas à provisão nestas categorias. Mudanças no valor contábil da provisão são reconhecidas na demonstração de resultados consolidada nas linhas de despesas com vendas e outros resultados operacionais.

Desreconhecimento de ativos financeiros

Dufrey realiza o desreconhecimento de um ativo financeiro somente quando vencem os direitos contratuais aos fluxos de caixa de ativo ou quando transfere o ativo financeiro e, substancialmente, todos os riscos e direitos inerentes à propriedade do ativo para outra entidade. Caso a Dufrey não transfira nem retenha substancialmente todos os riscos e direitos de propriedade e continue a controlar o ativo transferido, Dufrey reconhece a participação retida no ativo e o respectivo passivo para os valores que possa vir a pagar. Caso a Dufrey retenha substancialmente todos os riscos e direitos de propriedade do ativo financeiro transferido, Dufrey continua a reconhecer o ativo financeiro e também reconhece um empréstimo garantido pelos recursos recebidos.

Passivos financeiros ao valor justo através do resultado

Os passivos financeiros de valor justo através do resultado são demonstrados ao valor justo, e quaisquer ganhos ou perdas resultantes da remensuração são reconhecidos na demonstração de resultados. O ganho ou perda líquida reconhecida na demonstração de resultados consolidada inclui os juros pagos sobre o passivo financeiro e está registrado no resultado financeiro na demonstração de resultados. O valor justo é determinado conforme descrito na nota 37.

Outros passivos financeiros

Outros passivos financeiros (incluindo empréstimos) são subseqüentemente mensurados pelo custo amortizado usando o método de juros efetivo.

Desreconhecimento de passivos financeiros

Dufrey desreconhece passivos financeiros somente quando as obrigações estão liquidadas, canceladas ou expiradas. A diferença entre o valor contábil do passivo financeiro desreconhecido e o valor pago ou a pagar é reconhecido na demonstração de resultados consolidada.

Compensação de instrumentos financeiros

Ativos e Passivos Financeiros são compensados e o valor líquido é reportado no balanço patrimonial consolidado se houver um direito legal executável para compensar os valores reconhecidos e havendo a intenção de liquidá-los em base líquida, para realizar os ativos e liquidar os passivos simultaneamente (vide Nota 38.10).

w) Instrumentos financeiros derivativos

Dufrey utiliza diferentes tipos de instrumentos financeiros derivativos para gerenciar a sua exposição a taxa de juros e ao risco cambial, incluindo contratos de câmbio a termo, swaps de taxa de juros e swaps de trocas de moedas. Mais informações sobre os instrumentos financeiros estão divulgadas na nota 38.

Os derivativos são inicialmente reconhecidos pelo valor justo na data em que o respectivo contrato é celebrado, sendo remensurados posteriormente pelo valor justo a cada data de balanço. O ganho ou perda apurado é reconhecido na demonstração de resultados consolidada, a não ser que o derivativo seja designado e efetivo como instrumento de hedge, sendo que nesse caso o reconhecimento na demonstração de resultados consolidada depende da natureza da relação do hedge.

Derivativos embutidos

Os derivativos embutidos em outros instrumentos financeiros ou outros contratos hospedeiros são tratados separadamente quando seus riscos e características não forem intrinsecamente relacionados com aqueles dos contratos hospedeiros, e os contratos hospedeiros não forem mensurados ao valor justo através do resultado.

x) Contabilização de hedge

Dufrey designa certos instrumentos de hedge, incluindo derivativos e não derivativos relacionados a risco cambial, como hedge de valor justo, hedge de fluxo de caixa ou hedge de investimentos líquidos em operações no exterior. Os hedges de risco cambial em compromissos firmes são contabilizados como hedges de fluxo de caixa.

No início da relação de hedge, a entidade documenta a relação entre o instrumento de hedge e o item objeto de hedge, juntamente com seus objetivos na gestão de riscos e sua estratégia para assumir variadas operações de hedge. Adicionalmente, no início do hedge e de maneira continuada, o grupo deve documentar se o instrumento de hedge é altamente efetivo na compensação das mudanças de valor justo ou fluxo de caixa do item objeto de hedge.

A contabilização do hedge é interrompida quando a Dufrey cancela a relação de hedge, o prazo de validade do instrumento de hedge vence ou o instrumento é vendido, rescindido ou executado, ou quando não se qualifica mais como contabilização de hedge. Quaisquer ganhos ou perdas acumulados no patrimônio permanecem no patrimônio e são reconhecidos quando o item subjacente do hedge for finalmente desreconhecido na demonstração de resultados consolidada.

Hedges de fluxo de caixa

A parcela efetiva de mudanças no valor justo de derivativos designados e que se qualificam como hedges de fluxo de caixa é reconhecida em outros resultados abrangentes e acumulada na conta de reserva de hedge de fluxo de caixa. Os ganhos ou perdas relacionados à parte que não é efetiva são reconhecidos em demonstração de resultados na linha "receitas / despesas de juros".

Valor justo dos hedges

Quando um instrumento de hedge é usado para proteger a exposição à alterações no valor justo, as alterações no valor justo do instrumento são reconhecidas em outros resultados abrangentes. O instrumento derivativo utilizado é o swap de taxa de juros para cobertura do risco de taxa de juros sobre empréstimos. Se a relação de hedge for descontinuada, o valor contábil do item coberto é ajustado com o valor acumulado referente à relação de hedge.

Hedges de investimentos líquidos em operações no exterior

Os hedges de investimentos líquidos em operações no exterior são contabilizados de forma similar aos hedges de fluxo de caixa. Os ganhos ou perdas no instrumento de hedge relativo à porção efetiva do hedge são reconhecidos em outros resultados abrangentes e acumulados na reserva de conversão de moeda estrangeira. Os ganhos ou perdas relacionados à parte que não é efetiva são reconhecidos imediatamente na linha ganho ou perda com variação cambial na demonstração de resultados consolidada e são incluído em ganho / perda de variação cambial como itens de linha (vide Nota 31.1 e 31.2).

2.4 ALTERAÇÕES NAS POLÍTICAS CONTÁBEIS E NOTAS EXPLICATIVAS

Normas e interpretações novas ou alteradas

As políticas contábeis adotadas são consistentes com as do exercício anterior, com exceção das normas revistas e as interpretações adotadas nestas demonstrações financeiras (validade a partir de 1 de janeiro de 2017).

- Iniciativa de divulgação - alterações à IAS 7
Demonstração dos fluxos de caixa Exige divulgação adicional de mudanças nos passivos decorrentes de atividades de financiamento, vide nota 31.3.
- IAS12 Imposto de renda
Esclarecimento adicional sobre o reconhecimento de impostos diferidos ativos por perdas não realizadas em instrumentos de dívida mensurados ao valor justo. Este esclarecimento não tem nenhum impacto sobre a Dufry.

3. JULGAMENTOS CONTÁBEIS CRÍTICOS E FONTES DE ESTIMATIVA

A preparação das demonstrações financeiras consolidadas da Dufry requer que sejam efetuados julgamentos, estimativas e premissas por parte da administração que impactam os valores reportados referentes a receitas, despesas, ativos e passivos, e a divulgação de passivos contingentes, na data das demonstrações financeiras.

PRINCIPAIS FONTES DE INCERTEZAS NAS ESTIMATIVAS

As principais premissas relacionadas ao futuro e outras fontes-chave de estimativa incluem incertezas na data do balanço, que podem representar um risco significativo de ajuste relevante do valor contábil de ativos e passivos no exercício posterior, conforme mencionado abaixo.

Direitos de exploração de concessão

Os direitos de exploração de concessões adquiridos através de uma combinação de negócios são avaliados pelo valor justo na data de aquisição. A vida útil das concessões operacionais é avaliada caso a caso como definida ou indefinida e consideram extensão e renovações. A vida útil das concessões operacionais é revisada anualmente de forma a apurar se a avaliação de vida útil indefinida dessas concessões continua válida. Dufry testa anualmente o valor recuperável das concessões operacionais com vida útil indefinida e assesta estas com as de vida definida para indicações do valor recuperável. O cálculo subjacente requer o uso de estimativas. Os comentários e as premissas utilizados estão divulgados na nota 20.1.2.

Contratos onerosos

Alguns dos contratos de concessão de longo prazo possuem cláusulas destinadas a desestimular a rescisão antecipada, tais como pagamento mínimo durante o prazo de vigência do acordo. Serão respeitadas as condições dos contratos onerosos que não apresentem perspectivas de lucro. Nesses casos, será constituída uma provisão com base no valor presente da estimativa, a ser calculada pela administração, do fluxo de caixa negativo. Serão considerados custos inevitáveis os do cumprimento do contrato, juntamente com qualquer indenização devida, ou as penalidades relativas ao inadimplemento, aquele que for menor. Vide a nota 32 para mais informações

Marcas e ágios

Dufry testa o valor recuperável desses itens anualmente. O cálculo subjacente requer o uso de estimativas. Os comentários e as premissas utilizados estão divulgados na nota 20.1.

Imposto de renda

Dufry está sujeita a impostos sobre a renda em várias jurisdições. O cálculo da provisão global para imposto de renda requer julgamento significativo. Existem muitas operações e cálculos para os quais o imposto final é incerto. Dufry reconhece passivos relacionados a passivos tributários com base nas estimativas de eventual tributação adicional a ser paga. Caso o resultado final seja diferente dos valores inicialmente registrados, essa diferença impactará a provisão para imposto de renda corrente e diferidos no período em que a apuração foi feita. Informações adicionais estão divulgadas nas notas 15 e 22.

Imposto diferido ativo

Os impostos diferidos ativos são reconhecidos para todos os prejuízos fiscais não compensados e diferenças temporárias não dedutíveis na medida em que seja provável de que lucro tributável futuro permitirá a sua realização. A apuração do valor dos impostos diferidos ativos que pode ser reconhecido exige julgamento da parte da administração, com base no momento e no valor do lucro tributável futuro. Para maiores informações, vide nota 22.

Provisão

A administração recorre a premissas em relação aos resultados e às saídas de caixa esperados com base na evolução de cada caso. Maiores detalhes vide nota 32.

Pagamentos baseados em ações

Dufry avalia o custo das operações com instrumentos de patrimônio atribuíveis a funcionários com base no valor justo desses instrumentos na data de concessão. A estimativa de valor justo requer a definição do modelo de avaliação mais adequado para a outorga desses instrumentos de patrimônio, a qual depende dos termos e condições da outorga assim como os dados mais adequados para o modelo de avaliação, incluindo a probabilidade de cumprimento da cláusula de ativação, o resultado será a quantidade final de ações a serem cedidas. As premissas e modelos utilizados estão divulgados na nota 28.

Obrigações com planos de pensão e outros benefícios pós-emprego

O custo de planos de pensão de benefício definido é apurado com base em avaliações atuariais. A avaliação atuarial envolve premissas sobre as taxas de desconto, aumentos futuros de salários e aposentadorias, bem como taxas de mortalidade. Devido à natureza de longo prazo desses planos, essas estimativas estão sujeitas a incerteza significativa. Para maiores informações, vide nota 33.

Alocação do preço de compra

A determinação dos valores justos dos ativos identificados (especialmente direito de uso de concessões) e dos passivos assumidos (especialmente passivos contingentes reconhecidos como provisões), resultantes de combinações de negócios, é baseado em avaliações técnicas, como o modelo de fluxo de caixa descontado. Algumas das entradas deste modelo são parcialmente baseados em premissas e julgamentos e qualquer alteração portanto pode afetar os valores reportados. (Vide nota 6).

Consolidação de entidades em que Dufry detém o controle, mas com menos que a maioria do capital votante

Dufry considera-se o controlador de certas entidades (embora detenha menos que a maioria de seu capital votante) caso esteja exposto ou tenha direito a um retorno variável com base no envolvimento com a investida e possa influenciar esse retorno por meio do poder que exerce sobre a referida empresa. Esses indicadores são avaliados no momento da primeira consolidação e revisados sempre que houver alterações nos estatutos ou composição do comitê executivo dessas entidades. Mais informações sobre participações minoritárias encontram-se nas notas 29 e 30 e no anexo "Principais subsidiárias".

4. NOVAS E REVISADAS NORMAS E INTERPRETAÇÕES EMITIDAS, AS QUAIS NÃO SÃO ADOTADAS OU APLICÁVEIS AINDA

As normas e interpretações que deverão ter impacto na posição financeira e desempenho da Dufrey e ou notas explicativas, estão descritas a seguir. Dufrey pretende adotar estas normas quando elas se tornarem aplicáveis.

IFRS 9

Instrumentos financeiros (entrada em vigor a partir de 1 de janeiro de 2018)

A IFRS 9 aborda a classificação, mensuração e desreconhecimento de ativos e passivos financeiros, introduz novas regras para contabilização de hedge e um novo modelo de redução de valor recuperável para ativos financeiros.

Fase 1: Classificação e mensuração – define como os ativos e passivos financeiros são contabilizados e avaliados de forma contínua.

O Grupo atualmente não tem ativos financeiros classificados como disponíveis para venda, mantidos até o vencimento ou valor justo através dos outros resultados abrangentes (FVTOCI). Os ativos e passivos financeiros atualmente classificados como FVTPL continuarão a atender a estes critérios para esta categoria, pois não incluem quaisquer não derivativos. Portanto, não haverá alteração na contabilização desses ativos e passivos.

Fase 2: Redução ao valor recuperável – é introduzido um modelo único para perdas previstas de valor recuperável, exigindo que perdas de crédito esperadas sejam reconhecidas com mais celeridade.

O novo modelo de redução ao valor recuperável exige o reconhecimento de provisões com base em perdas de crédito esperadas (ECL) em vez de apenas perdas de crédito incorridas como é o caso da IAS 39. Aplica-se a ativos financeiros classificados no custo amortizado, instrumentos de dívida mensurados no FVTOCI, ativos contratuais segundo a IFRS 15 Receita de Contratos com Clientes, recebíveis de locação, compromissos de empréstimos e certos contratos de garantia financeira. Com base nas avaliações realizadas na data do balanço, o grupo não espera um aumento significativo nas provisões de perda por causa dessa mudança.

Fase 3: Contabilização de hedge – o novo modelo alinha o tratamento contábil às atividades de gerenciamento dos riscos, assim, os usuários das demonstrações financeiras terão informações mais precisas sobre este aspecto, bem como acerca do efeito da contabilização de hedge nas demonstrações financeiras.

Como regra geral, mais relações de hedge podem ser elegíveis para contabilidade de hedge, pois o padrão introduz uma abordagem mais baseada em princípios. O grupo confirmou que seus relacionamentos de hedge atuais se qualificarão como hedges contínuos após a adoção do IFRS 9. Além disso, o grupo está considerando designar o valor intrínseco dos contratos de opção de moeda estrangeira como instrumentos de hedge forward. Atualmente, são contabilizados como derivativos no FVTPL. Variações no valor justo dos contratos de câmbio a termo, atribuíveis a pontos futuros e no valor de tempo dos contratos de opção serão, nesse caso, futuros, diferidos em novos custos de reserva de hedge (Outros Resultados Abrangentes) no patrimônio líquido. Os valores diferidos serão reconhecidos contra a transação de hedge relacionada quando ocorrer.

O grupo optou por aplicar a isenção limitada no parágrafo 7.2.15 da IFRS 9 referente à transição para classificação, mensuração e redução do valor recuperável e, de acordo com a mesma, não irá reajustar o período comparativo de 2017, exceto em relação às variações no valor justo dos contratos de câmbio a termo atribuíveis a pontos futuros, que serão reconhecidos nos custos da reserva de hedge (Outros Resultados Abrangentes) (o Grupo não utilizou esses hedges em 2017).

Isso significará que:

- os ajustes nos valores contábeis de ativos ou passivos financeiros serão reconhecidos no início do período seguinte de divulgação, com a diferença reconhecida no saldo inicial dos lucros acumulados;
- os ativos financeiros não serão reclassificados no balanço patrimonial para o período comparativo;
- as provisões para redução ao valor recuperável não serão atualizadas no período comparativo;
- a transição será uma alteração na política contábil, e as divulgações exigidas pela IAS 8 serão ilustradas;
- um terceiro balanço patrimonial em 1º de janeiro de 2017 não será apresentado. A aplicação retrospectiva da contabilização do elemento futuro de contratos a termo não afetará o balanço patrimonial para o exercício findo em 31 de dezembro de 2016, exceto em lucros acumulados e reservas, que são divulgados na demonstração das mutações no patrimônio líquido.
- os requisitos de divulgação decorrentes das alterações consequentes feitas na IFRS 7 pela IFRS 9 não serão apresentados em relação ao período comparativo.

A nova norma também introduz requisitos de divulgação expandidos e mudanças na apresentação. Espera-se que estes mudem a natureza e a extensão das divulgações do grupo sobre seus instrumentos financeiros particularmente no ano da adoção da nova norma.

A Dufry espera que as reclassificações das categorias de ativos financeiros da IAS 39 para as categorias IFRS 9 não terão impacto nas categorias de mensuração. Os hedges atuais estão alinhadas com os requisitos da IFRS 9. Além disso, as provisões para recebíveis comerciais e recebíveis de receitas publicitárias não deverão aumentar devido à adoção da IFRS 9 em 2018.

IFRS 15

Receita de Contratos com Clientes (entrada em vigor a partir de 1 de janeiro de 2018)

A IFRS 15 – Receitas de contratos com clientes – trata do reconhecimento de receitas e estabelece princípios para relatar informações úteis a usuários de demonstrações financeiras sobre o caráter, quantia, tempestividade e incerteza de receitas e fluxos de caixa relacionados a contratos da entidade com clientes. O registro da receita ocorre no momento em que o controle do bem ou serviço passa ao cliente, que, assim, pode utilizá-lo como queira e beneficiar-se dele.

A norma substitui a IAS 18 Receita e a IAS 11 Contratos de Construção e interpretações relacionadas. A Dufry analisou o impacto da norma, e não identificou quaisquer alterações relevantes no método de reconhecimento de receita atual.

A Dufrey considerou os seguintes aspectos:

a) Venda de bens

As vendas de bens da Dufrey são geralmente em dinheiro ou cartão de crédito e o reconhecimento da receita ocorre no momento em que o controle do ativo é transferido para o cliente. Não há acordos escritos com esses clientes.

b) Receitas de publicidade

Receitas de publicidade são reconhecidas no resultado quando o serviço foi prestado.

O Grupo pretende adotar a abordagem retrospectiva modificada, o que significa que o impacto cumulativo da adoção (se houver), será reconhecido nos lucros acumulados a partir de 1º de janeiro de 2018 e que os comparativos não serão reapresentados.

IFRS 16

Arrendamento (entrada em vigor a partir de 1 de janeiro de 2019)

Os arrendatários serão obrigados a reconhecer um passivo de locação para a obrigação de fazer pagamentos de arrendamento e um ativo de direito de uso pelo direito de usar o ativo subjacente para o período do arrendamento. O passivo de locação será mensurado a valor presente do contrato de arrendamento pagamentos a efetuar durante o prazo de locação. Em outras palavras, os ativos para os arrendatários parecerão tornar-se mais ingentes mas ao mesmo tempo também mais endividados. Para ser considerado como tal, um contrato de arrendamento tem de transmitir o direito de controlar o uso de um ativo identificado em todo o período de utilização, de modo que o cliente tenha o direito de obter substancialmente todos dos benefícios econômicos decorrentes da utilização do bem identificados e direcionar o uso do ativo identificado (isto é direcionar como e com que propósito o ativo é usado).

A norma afetará principalmente a contabilização de:

a) Contratos de concessão

A Dufrey celebra acordos de concessão com operadores de aeroportos, portos marítimos, estações ferroviárias, etc. para operar lojas de varejo. Normalmente, esses acordos exigem uma remuneração variável baseada em indicadores de vendas ou outros indicadores de atividade, com um limite mínimo. Nos casos em que, no início do contrato, os montantes mínimos possam ser calculados em modo confiável sobre os respectivos termos contratuais, a Dufrey contabilizará esta parte como arrendamento de acordo com a IFRS 16.

b) Contratos de arrendamento de escritórios e depósitos

Esses contratos serão geralmente qualificados como arrendamentos de acordo com a IFRS 16, exceto se a duração for inferior a 12 meses.

Na data do relatório, a Dufrey possui compromissos de arrendamento operacional não canceláveis além de 12 meses. Estes contratos de arrendamento podem ter compromissos fixos mínimos e, na maioria, uma taxa em proporção às vendas líquidas da loja específica.

A Dufrey possui centenas de contratos de concessão com redação e especificações individuais, dos quais mais de 100 acordos estão sendo renovados a cada ano. Se caso o grupo adotasse a nova norma de arrendamento em 31 de dezembro de 2017, estimamos que o valor do direito de uso de ativos e passivos de arrendamento a ser reconhecido seria cerca de CHF 5 a 10 bilhões. Em 2017, a Dufrey reconheceu os pagamentos de arrendamento como despesas de venda (comissões de concessão e aluguéis) de CHF 2.322,9 milhões e como despesas gerais (instalações) de CHF 63,7 milhões.

Alterações que são consideradas insignificantes do ponto de vista atual:

Venda ou contribuição de ativos entre um investidor e sua coligada ou empreendimento conjunto (Revisões propostas das normas IFRS 10 e IAS 28)

(entrada em vigor ainda não definida pelo IASB)

Os ganhos ou perdas resultantes da venda para uma coligada, ou da contribuição de uma coligada, de ativos que constituem um negócio (grupo empresarial) conforme definido pelo IFRS 3 é plenamente reconhecido. Os ganhos ou perdas resultantes da venda para uma subsidiária, ou da contribuição obtida de uma subsidiária, que não constituem um negócio (grupo empresarial) conforme definido pelo IFRS 3 (ex.: não representando um grupo de ativos constituem um negócio - grupo empresarial) para uma coligada é reconhecido apenas em termos das participações dos investidores não relacionados na coligada.

Melhorias anuais de 2014 - 2017 - emitidas em dezembro de 2017

Interpretação 22 - Transações em moeda estrangeira e considerações antecipadas. (entrada em vigor em 1 de janeiro de 2018)

Esclarecimento de que a eleição para mensurar ao valor justo através do resultado está disponível numa base de investimento por investimento, após o reconhecimento inicial. Esclarecimento da data a ser utilizada para a taxa de câmbio no reconhecimento inicial de um ativo, despesa ou resultado relacionado, quando a contrapartida for paga ou recebida antecipadamente para contratos denominados em moeda estrangeira. Para cada pagamento, a data a ser utilizada é igual à data do reconhecimento inicial do ativo ou passivo não monetário relacionado.

5. INFORMAÇÃO POR SEGMENTO

Os riscos e retornos da Dufrey são afetados predominantemente pelo fato de operar em países diferentes. Portanto, a Dufrey apresenta a informação por segmento de acordo com apresentação interna ao Comitê Executivo do Grupo, usando áreas geográficas (denominadas divisões) e os centros de distribuição como unidade de negócio adicional.

O anexo “coligadas mais importantes” apresenta as mesmas agrupadas por tipo de atividade e participações.

2017 EM MILHÕES DE CHF	RECEITA LÍQUIDA TOTAL			EBITDA ¹	TRABALHADORES EM TEMPO INTEGRAL
	com clientes externos	com outras unidade de negócio	TOTAIS		
Sul da Europa e África	1.857,8	-	1.857,8	240,6	5.338
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	2.147,4	-	2.147,4	259,8	5.356
Ásia, Oriente Médio e Austrália	809,1	-	809,1	76,7	2.439
América Latina	1.694,0	-	1.694,0	122,9	7.298
América do Norte	1.771,5	-	1.771,5	194,7	8.894
Centros de distribuição	97,6	1.114,1	1.211,7	112,4	554
Total Segmentos	8.377,4	1.114,1	9.491,5	1.007,1	29.879
Eliminações	-	(1.114,1)	(1.114,1)	-	-
Dufrey	8.377,4	-	8.377,4	1.007,1	29.879

2016 EM MILHÕES DE CHF	RECEITA LÍQUIDA TOTAL			EBITDA ¹	TRABALHADORES EM TEMPO INTEGRAL
	com clientes externos	com outras unidade de negócio	TOTAIS		
Sul da Europa e África	1.702,3	-	1.702,3	230,2	5.258
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	2.088,9	-	2.088,9	241,5	5.263
Ásia, Oriente Médio e Austrália	770,7	-	770,7	66,2	2.504
América Latina	1.531,1	-	1.531,1	100,9	6.859
América do Norte	1.660,9	-	1.660,9	188,5	8.485
Centros de distribuição	75,2	978,3	1.053,5	107,8	479
Total Segmentos	7.829,1	978,3	8.807,4	935,1	28.848
Eliminações	-	(978,3)	(978,3)	-	-
Dufrey	7.829,1	-	7.829,1	935,1	28.848

¹ EBITDA é o lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação, amortização, linearização e de outros resultados operacionais

2017 EM MILHÕES DE R\$	RECEITA LÍQUIDA TOTAL			EBITDA ¹	TRABALHADORES EM TEMPO INTEGRAL
	com clientes externos	com outras unidade de negócio	TOTAIS		
Sul da Europa e África	6.062,9	-	6.062,9	788,5	5.338
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	7.004,2	-	7.004,2	851,8	5.356
Ásia, Oriente Médio e Austrália	2.634,1	-	2.634,1	252,9	2.439
América Latina	5.512,9	-	5.512,9	403,6	7.298
América do Norte	5.768,8	-	5.768,8	635,4	8.894
Centros de distribuição	318,2	3.621,1	3.939,3	360,8	554
Total Segmentos	27.301,1	3.621,1	30.922,2	3.293,0	29.879
Eliminações	-	(3.621,1)	(3.621,1)	-	-
Dufry	27.301,1	-	27.301,1	3.293,0	29.879

2016 EM MILHÕES DE R\$	RECEITA LÍQUIDA TOTAL			EBITDA ¹	TRABALHADORES EM TEMPO INTEGRAL
	com clientes externos	com outras unidade de negócio	TOTAIS		
Sul da Europa e África	5.943,5	-	5.943,5	795,8	5.258
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	7.331,9	-	7.331,9	837,2	5.263
Ásia, Oriente Médio e Austrália	2.722,1	-	2.722,1	231,4	2.504
América Latina	5.390,9	-	5.390,9	348,1	6.859
América do Norte	5.844,3	-	5.844,3	655,5	8.485
Centros de distribuição	257,8	3.440,5	3.698,3	381,5	479
Total Segmentos	27.490,5	3.440,5	30.931,0	3.249,6	28.848
Eliminações	-	(3.440,5)	(3.440,5)	-	-
Dufry	27.490,5	-	27.490,5	3.249,6	28.848

¹ EBITDA é o lucro antes dos juros, imposto de renda, depreciação, amortização, linearização e de outros resultados operacionais

Na Suíça, país de domicílio, a Dufry gerou uma participação de 4,1% (2016: 4,5%) da receita líquida total com clientes externos.

Balanço patrimonial e outras divulgações

31.12.2017 EM MILHÕES DE CHF	TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO	IMPOSTO DE RENDA (DESPESA)/ RECEITA	AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADOS PAGOS	DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO	OUTROS ITENS SEM EFEITO CAIXA*
Sul da Europa e África	2.445,4	691,8	(24,4)	(34,9)	(138,0)	16,9
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	2.453,4	597,0	(28,6)	(30,1)	(116,3)	(86,9)
Ásia, Oriente Médio e Austrália	472,4	210,4	0,2	(27,5)	(58,4)	(15,3)
América Latina	1.786,7	376,6	5,5	(59,9)	(144,7)	(20,7)
América do Norte	1.441,0	233,6	(29,7)	(86,7)	(107,1)	12,1
Centros de distribuição	1.014,4	270,8	(1,6)	(0,5)	(2,2)	13,4
Total Segmentos	9.613,3	2.380,2	(78,6)	(239,6)	(566,7)	(80,5)
Posições não alocadas	377,5	4.254,4	(12,4)	(46,4)	(16,1)	55,2
Dufrey	9.990,8	6.634,6	(91,0)	(286,0)	(582,8)	(25,3)

31.12.2016 EM MILHÕES DE CHF	TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO	IMPOSTO DE RENDA (DESPESA)/ RECEITA	AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADOS PAGOS	DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO	OUTROS ITENS SEM EFEITO CAIXA*
Sul da Europa e África	2.296,2	656,4	(29,3)	(34,4)	(98,4)	(21,5)
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	2.392,2	646,8	(13,3)	(21,4)	(136,2)	7,4
Ásia, Oriente Médio e Austrália	498,3	265,7	(3,2)	(16,7)	(34,2)	7,9
América Latina	1.967,2	397,0	15,2	(89,7)	(157,3)	9,1
América do Norte	1.417,9	268,6	21,0	(92,3)	(101,9)	6,6
Centros de distribuição	748,6	240,3	(1,4)	(4,2)	(1,9)	5,6
Total Segmentos	9.320,4	2.474,8	(11,0)	(258,7)	(529,9)	15,1
Posições não alocadas	599,4	4.174,4	(0,3)	(9,7)	(15,5)	(1,7)
Dufrey	9.919,8	6.649,2	(11,3)	(268,4)	(545,4)	13,4

31.12.2017 EM MILHÕES DE R\$	TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO	IMPOSTO DE RENDA (DESPESA)/ RECEITA	AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADOS PAGOS	DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO	OUTROS ITENS SEM EFEITO CAIXA*
Sul da Europa e África	8.300,9	2.348,3	(81,8)	(114,3)	(454,9)	55,8
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	8.328,1	2.026,5	(94,9)	(99,3)	(377,2)	(294,5)
Ásia, Oriente Médio e Austrália	1.603,6	714,2	1,2	(88,0)	(193,0)	(52,6)
América Latina	6.065,0	1.278,4	17,7	(196,2)	(470,6)	(67,4)
América do Norte	4.891,5	793,0	(100,5)	(280,7)	(348,5)	38,7
Centros de distribuição	3.443,4	919,2	(4,9)	(1,6)	(7,2)	44,6
Total Segmentos	32.632,5	8.079,6	(263,2)	(780,1)	(1.851,4)	(275,4)
Posições não alocadas	1.281,4	14.441,6	(40,0)	(151,6)	(52,5)	180,2
Dufrey	33.913,9	22.521,2	(303,2)	(931,7)	(1.903,9)	(95,2)

31.12.2016 EM MILHÕES DE R\$	TOTAL DO ATIVO	TOTAL DO PASSIVO	IMPOSTO DE RENDA (DESPESA)/ RECEITA	AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADOS PAGOS	DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO	OUTROS ITENS SEM EFEITO CAIXA*
Sul da Europa e África	7.351,3	2.101,5	(99,2)	(121,2)	(347,0)	(67,8)
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	7.658,6	2.070,7	(45,0)	(75,5)	(483,5)	23,7
Ásia, Oriente Médio e Austrália	1.595,3	850,6	(10,8)	(58,2)	(120,5)	27,1
América Latina	6.298,0	1.271,0	58,4	(320,7)	(559,0)	33,5
América do Norte	4.539,4	859,9	71,6	(323,5)	(359,1)	24,6
Centros de distribuição	2.396,6	769,3	(5,2)	(14,6)	(6,6)	20,9
Total Segmentos	29.839,2	7.923,0	(30,2)	(913,7)	(1.875,7)	62,0
Posições não alocadas	1.919,0	13.364,3	(1,3)	(30,2)	(54,7)	(15,8)
Dufrey	31.758,2	21.287,3	(31,5)	(943,9)	(1.930,4)	46,2

* Outros itens sem efeito caixa não incluem a linearização das taxas de concessão.

Reconciliação do lucro

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
EBITDA¹	1.007,1	3.293,0	935,1	3.249,6
Depreciação, amortização e redução a valor recuperável	(582,8)	(1.903,9)	(545,4)	(1.930,4)
Linearização	(58,9)	(188,8)	(74,7)	(276,9)
Outros resultados operacionais	53,3	184,9	(42,4)	(148,9)
Despesas financeiras	(259,6)	(849,5)	(243,4)	(855,1)
Receitas financeiras	35,4	117,0	32,3	112,2
Ganho (Perda) com variação cambial	7,4	25,1	(4,4)	(15,6)
Lucro antes de impostos	201,9	677,8	57,1	134,9

¹ EBITDA é o lucro antes dos juros, imposto de renda, amortização, linearização e outros resultados operacionais

Reconciliação do ativo

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Ativos operacionais	9.613,3	32.632,5	9.320,4	29.839,2
Ativos circulantes das companhias Holdings ¹	(282,4)	(958,6)	(24,7)	(79,1)
Ativos não circulantes das companhias Holdings	659,9	2.240,0	624,1	1.998,1
Total do ativo	9.990,8	33.913,9	9.919,8	31.758,2

¹ Inclui fundo caixa monetário descoberto da sede.

Reconciliação do passivo

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Passivos operacionais	2.380,2	8.079,6	2.474,8	7.923,0
Empréstimos, de curto prazo das companhias Holdings	0,9	3,0	0,5	1,5
Empréstimos, de longo prazo das companhias Holdings	4.153,7	14.099,6	4.064,0	13.010,9
Outros passivos não segmentáveis	99,8	339,0	109,9	351,9
Total do passivo	6.634,6	22.521,2	6.649,2	21.287,3

6. AQUISIÇÃO DE NEGÓCIOS

Não ocorreram transações em 2017 e 2016.

7. RECEITA LÍQUIDA DE VENDA

Receita líquida de vendas por categoria de produtos:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Perfumes e cosméticos	2.637,8	8.598,9	2.452,9	8.595,6
Confeitaria e alimentação	1.398,6	4.557,0	1.296,1	4.552,1
Vinhos e bebidas alcoólicas	1.280,9	4.175,4	1.166,5	4.093,0
Tabaco	917,1	2.987,6	866,8	3.045,7
Relógios, joias e acessórios	582,3	1.897,9	475,2	1.671,1
Moda, couros e bagagens	495,0	1.612,1	449,7	1.577,9
Eletrônicos	244,5	795,9	221,6	783,0
Souvenirs	206,4	672,5	217,5	769,5
Literatura e publicações	197,1	641,4	213,9	753,3
Outras categorias de produtos	205,0	669,4	262,6	923,7
Total	8.164,7	26.608,1	7.622,8	26.764,9

Receita líquida de vendas por setor de mercado:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Sem impostos de importação ("Duty free")	5.058,0	16.476,6	4.610,8	16.207,3
Com impostos de importação ("Duty paid")	3.106,7	10.131,5	3.012,0	10.557,6
Total	8.164,7	26.608,1	7.622,8	26.764,9

Receita líquida por canal:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Aeroportos	7.415,3	24.172,4	6.941,0	24.367,1
Fronteiras, Centro de cidades, hotéis e resorts	276,3	898,0	247,8	871,5
Navios de cruzeiro e portos marítimos	207,1	673,1	164,2	577,5
Estações ferroviárias e outros	266,0	864,6	269,8	948,8
Total	8.164,7	26.608,1	7.622,8	26.764,9

8. DESPESAS COMERCIAIS

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Concessões e aluguéis	(2.322,9)	(7.566,6)	(2.143,9)	(7.522,6)
Comissões de cartão de crédito	(84,8)	(276,3)	(77,2)	(271,8)
Publicidade e comissões	(32,6)	(105,8)	(32,6)	(114,6)
Embalagens	(15,1)	(49,2)	(14,1)	(49,7)
Outras despesas comerciais	(23,7)	(77,1)	(16,7)	(60,2)
Despesas comerciais	(2.479,1)	(8.075,0)	(2.284,5)	(8.018,9)
Receita de concessões e aluguéis	16,9	55,0	18,0	63,7
Receita de comissões	2,1	6,7	2,4	8,7
Serviços comerciais e outras receitas comerciais	30,0	98,1	27,9	98,0
Receitas comerciais	49,0	159,8	48,3	170,4
Total	(2.430,1)	(7.915,2)	(2.236,2)	(7.848,5)

A Dufry paga taxas de concessão aos proprietários pelo aluguel de lojas duty free em aeroportos ou outros locais semelhantes. Estas taxas são geralmente determinadas proporcionalmente às vendas como uma taxa baseada em determinados critérios, como passageiro, metros quadrados ou performance operacional.

9. DESPESAS COM PESSOAL

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Salários e remunerações	(889,4)	(2.895,5)	(817,9)	(2.890,1)
Previdência social	(142,9)	(464,4)	(133,0)	(469,6)
Benefícios de aposentadoria	(13,8)	(43,9)	(19,5)	(69,6)
Outras despesas com pessoal	(88,9)	(289,2)	(84,1)	(296,9)
Total	(1.135,0)	(3.693,0)	(1.054,5)	(3.726,2)

10. DESPESAS GERAIS

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Reparo, manutenção e serviços de utilidade	(86,4)	(280,6)	(82,5)	(292,4)
Instalações	(63,7)	(207,0)	(65,3)	(230,4)
Honorários advocatícios, de consultoria e de auditoria	(58,3)	(190,0)	(51,6)	(182,9)
Informática	(48,4)	(157,3)	(43,1)	(152,1)
Escritório e administração	(33,7)	(109,4)	(33,2)	(117,4)
Viagens, veículos, lazer e representação	(33,9)	(110,3)	(33,1)	(117,6)
Taxas de franquia e de serviços comerciais	(23,6)	(76,8)	(19,6)	(68,9)
Relações públicas e publicidade	(17,2)	(56,0)	(12,2)	(43,2)
Seguros	(11,0)	(35,7)	(11,1)	(39,6)
Despesas bancárias	(7,3)	(23,8)	(7,6)	(27,0)
Tributos, além dos impostos sobre a renda	(21,3)	(69,1)	(2,9)	(10,8)
Total	(404,8)	(1.316,0)	(362,2)	(1.282,3)

11. INVESTIMENTOS EM COLIGADAS

Essa linha inclui as Lojas Francas de Portugal S.A., a qual opera estabelecimentos Duty Paid e Duty Free nos aeroportos de Lisboa, assim como outras localidades em Portugal, e outras coligadas.

Estes investimentos são contabilizados pelo método de equivalência patrimonial.

Versão resumida do balanço patrimonial

EM MILHOES DE CHF	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	31.12.2017
Caixa e equivalentes de caixa	7,1	4,2	11,3
Outros ativos circulantes	24,3	11,3	35,6
Ativo não circulante	57,9	4,4	62,3
Outras obrigações circulantes	(26,2)	(12,6)	(38,8)
Passivo não circulante	-	(5,8)	(5,8)
Patrimônio Líquido	63,1	1,5	64,6
Participação do Grupo	49%		
Participação do Dufrey no Patrimônio Líquido	30,9	3,0	33,9

EM MILHÕES DE R\$	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL S.A.	OUTRAS COLIGADAS	31.12.2017
Caixa e equivalentes de caixa	24,1	14,3	38,4
Outros ativos circulantes	82,5	38,4	120,8
Ativo não circulante	196,5	14,9	211,5
Outras obrigações circulantes	(88,9)	(42,8)	(131,7)
Passivo não circulante	-	(19,7)	(19,7)
Patrimônio Líquido	214,2	5,1	219,3
Participação do Grupo	49%		
Participação do Dufrey no Patrimônio Líquido	104,9	10,1	115,0

EM MILHÕES DE CHF	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL S.A.	OUTRAS COLIGADAS	31.12.2016
Caixa e equivalentes de caixa	3,6	2,7	6,3
Outros ativos circulantes	26,7	7,8	34,5
Ativo não circulante	58,9	21,5	80,4
Outras obrigações circulantes	(26,8)	(7,0)	(33,8)
Passivo não circulante	-	(5,4)	(5,4)
Patrimônio Líquido	62,4	19,6	82,0
Participação do Grupo	49%	-	
Participação do Grupo no Patrimônio Líquido	30,7	9,0	39,7

EM MILHÕES DE R\$	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL S.A.	OUTRAS COLIGADAS	31.12.2016
Caixa e equivalentes de caixa	11,5	8,6	20,1
Outros ativos circulantes	85,5	25,0	110,5
Ativo não circulante	188,6	68,8	257,4
Outras obrigações circulantes	(85,8)	(22,4)	(108,2)
Passivo não circulantes	-	(17,3)	(17,3)
Patrimônio Líquido	199,8	62,8	262,6
Participação do Grupo	49%	-	
Participação do Grupo no Patrimônio Líquido	98,3	28,9	127,2

Versão resumida da demonstração do resultado do exercício

EM MILHÕES DE CHF	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	2017
Receita líquida	261,3	42,2	303,5
Depreciações, amortizações e redução a valor recuperável	(3,9)	(17,7)	(21,6)
Imposto de renda	(3,9)	-	(3,9)
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	10,3	(19,2)	(8,9)
OUTROS RESULTADOS ABRAGENTES			
Itens a serem reclassificados para lucro líquido em períodos subsequentes	0,9	(0,3)	0,6
Total de outros resultados abrangentes	0,9	(0,3)	0,6
Total dos resultados abrangentes	11,2	(19,5)	(8,3)
PARTICIPAÇÃO DA DUFYR			
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	5,0	(6,6)	(1,6)
Total de outros resultados abrangentes	0,5	(0,2)	0,3
Total dos resultados abrangentes	5,5	(6,8)	(1,3)
2017			
EM MILHÕES DE R\$	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	2017
Receita líquida	849,3	137,2	986,5
Depreciações, amortizações e redução a valor recuperável	(12,7)	(57,4)	(70,1)
Imposto de renda	(12,7)	-	(12,7)
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	33,6	(62,2)	(28,6)
OUTROS RESULTADOS ABRAGENTES			
Itens a serem reclassificados para lucro líquido em períodos subsequentes	3,0	(1,0)	2,0
Total de outros resultados abrangentes	3,0	(1,0)	2,0
Total dos resultados abrangentes	36,4	(63,2)	(26,8)
PARTICIPAÇÃO DA DUFYR			
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	16,5	(22,6)	(6,1)
Total de outros resultados abrangentes	1,6	(0,7)	0,9
Total dos resultados abrangentes	18,1	(23,3)	(5,2)

EM MILHÕES DE CHF	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	2016
Receita líquida	228,0	27,0	255,0
Depreciações, amortizações e redução a valor recuperável	(2,2)	(4,8)	(7,0)
Imposto de renda	(3,2)	(0,1)	(3,3)
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	9,7	(2,9)	6,8
OUTROS RESULTADOS ABRAGENTES			
Itens a serem reclassificados para lucro líquido em períodos subsequentes	-	(0,9)	(0,9)
Total de outros resultados abrangentes	-	(0,9)	(0,9)
Total dos resultados abrangentes	9,7	(3,8)	5,9
PARTICIPAÇÃO DA DUFREY			
	49%		
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	4,8	(0,9)	3,9
Total de outros resultados abrangentes	-	(0,6)	(0,6)
Total dos resultados abrangentes	4,8	(1,5)	3,3

2016

EM MILHÕES DE R\$	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	2016
Receita líquida	801,8	95,0	896,8
Depreciações, amortizações e redução a valor recuperável	(7,7)	(16,9)	(24,6)
Imposto de renda	(11,3)	(0,4)	(11,7)
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	34,3	(10,2)	24,1
OUTROS RESULTADOS ABRAGENTES			
Itens a serem reclassificados para lucro líquido em períodos subsequentes	-	(3,1)	(3,1)
Total de outros resultados abrangentes	-	(3,1)	(3,1)
Total dos resultados abrangentes	34,3	(13,3)	21,0
PARTICIPAÇÃO DA DUFREY			
	49%		
Lucro líquido do ano (operações continuadas)	16,8	(3,7)	13,1
Total de outros resultados abrangentes	-	(2,1)	(2,1)
Total dos resultados abrangentes	16,8	(5,8)	11,0

As informações acima refletem os valores apresentados nas demonstrações financeiras das coligadas (e não a participação da Dufrey desses montantes) ajustados de acordo com as diferenças entre as políticas contábeis da Dufrey e destas empresas.

Reconciliação dos valores contabilizados das participações

EM MILHÕES DE CHF	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	TOTAL
Valor contábil em 1 de janeiro de 2016	30,2	11,2	41,4
Lucro líquido do exercício	4,8	(0,9)	3,9
Dividendos recebidos	(4,7)	(0,2)	(4,9)
Outros resultados abrangentes	-	(0,6)	(0,6)
Ajuste de variação cambial	0,4	(0,5)	(0,1)
Valor contábil em 31 de dezembro 2016	30,7	9,0	39,7
Contribuição para nova parceria	-	1,0	1,0
Lucro líquido do exercício	5,0	(6,6)	(1,6)
Dividendos recebidos	(4,9)	-	(4,9)
Outros resultados abrangentes	0,5	(0,2)	0,3
Ajuste de variação cambial	(0,4)	(0,2)	(0,6)
Valor contábil em 31 de dezembro 2017	30,9	3,0	33,9

EM MILHÕES DE R\$	LOJAS FRANCAS DE PORTUGAL SA	OUTRAS COLIGADAS	TOTAL
Valor contábil em 1 de janeiro de 2016	119,7	44,5	164,2
Lucro líquido do exercício	16,8	(3,7)	13,1
Dividendos recebidos	(17,0)	(0,8)	(17,8)
Outros resultados abrangentes	-	(2,1)	(2,1)
Ajuste de variação cambial	(21,2)	(11,1)	(32,3)
Valor contábil em 31 de dezembro 2016	98,3	28,9	127,2
Contribuição para nova parceria	-	3,3	3,3
Lucro líquido do exercício	16,5	(22,6)	(6,1)
Dividendos recebidos	(16,1)	-	(16,1)
Outros resultados abrangentes	1,6	(0,7)	0,9
Ajuste de variação cambial	4,6	1,2	5,8
Valor contábil em 31 de dezembro 2017	104,9	10,1	115,0

12. DEPRECIÇÃO, AMORTIZAÇÃO E REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Depreciação	(160,3)	(521,7)	(162,9)	(576,1)
Redução do valor recuperável	1,4	5,1	(3,3)	(11,0)
Total do imobilizado (nota 18 Imobilizado)	(158,9)	(516,6)	(166,2)	(587,1)
Amortização	(359,2)	(1.168,6)	(376,4)	(1.334,1)
Redução do valor recuperável ¹	(64,7)	(219,1)	(2,8)	(9,2)
Total do intangível (nota 20 Intangível)	(423,9)	(1.387,7)	(379,2)	(1.343,3)
Total	(582,8)	(1.903,9)	(545,4)	(1.930,4)

¹ Após o teste de redução do valor recuperável do ano em curso, a Dufry reduziu parcialmente o valor dos direitos de concessão no sul da Europa e na África em CHF 40,9 milhões, já que o nível de vendas esperado para a projeção não se materializou, e os direitos de concessão na Ásia, Oriente Médio e Austrália no montante de CHF 25 milhões, uma vez que a Dufry não conseguiu garantir a prorrogação do contrato.

13. OUTROS RESULTADOS OPERACIONAIS

Esta linha inclui transações não recorrentes e variações na redução do valor recuperável de ativos financeiros e alterações em provisões.

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Imposto sobre vendas de períodos anteriores	(14,0)	(46,7)	-	-
Honorários de consultoria relacionados a projetos e gastos pré-operacionais	(10,7)	(34,9)	(19,5)	(68,2)
Perdas na venda de ativos não circulantes	(8,4)	(27,2)	(4,6)	(15,2)
Ajuste a valor recuperável de empréstimos e outras contas a receber	(6,4)	(21,4)	(10,3)	(35,1)
Custos relacionados a projetos - Hudson Ltd.	(6,1)	(20,2)	-	-
Despesa de encerramento ou reestruturação de operações	(5,8)	(18,3)	(3,9)	(17,0)
Outros despesas operacionais	(16,1)	(53,9)	(9,9)	(33,6)
Outras despesas operacionais	(67,5)	(222,6)	(48,2)	(169,0)

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Receita da renegociação de contratos de concessão (vide nota 32)	93,5	314,4	-	-
Ajuste do índice CP do fundo de pensão (vide nota 33.2)	22,0	74,4	-	-
Seguros - compensação das perdas	1,8	5,6	0,4	1,4
Ganho na alienação de ativos não circulantes	0,6	1,8	0,6	2,1
Recuperação de baixas e reversão de provisões	0,2	0,7	0,5	1,7
Outras receitas	2,7	10,6	4,3	14,9
Outras receitas operacionais	120,8	407,5	5,8	20,1

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Outras despesas operacionais	(67,5)	(222,6)	(48,2)	(169,0)
Outras receitas operacionais	120,8	407,5	5,8	20,1
Outros resultados operacionais	53,3	184,9	(42,4)	(148,9)

14. JUROS LÍQUIDOS

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
RECEITA DE ATIVOS FINANCEIROS				
Receita de juros em aplicações financeiras de curto prazo	18,1	59,5	21,8	73,9
Outras receitas financeiras	9,7	32,6	8,9	30,7
Receitas financeiras relacionadas a ativos financeiros	27,8	92,1	30,7	104,6
RECEITA DE ATIVOS NÃO FINANCEIROS				
Receitas financeiras	7,6	24,9	1,6	7,6
Total Receitas financeiras	35,4	117,0	32,3	112,2
DESPESA DE PASSIVOS FINANCEIROS				
Despesa de juros	(173,2)	(558,7)	(206,2)	(727,1)
das quais despesas de juros bancários	(166,3)	(536,4)	(193,9)	(684,4)
das quais taxas de compromissos bancários	(3,1)	(10,0)	(7,1)	(24,7)
das quais despesas de comissões de garantias bancárias	(3,7)	(12,0)	(2,9)	(10,1)
das quais relativas a outros passivos financeiros	(0,1)	(0,3)	(2,3)	(7,7)
Amortização / baixa de taxas de acordos e de dispensa	(33,9)	(113,6)	(16,4)	(54,9)
Outras despesas financeiras	(24,1)	(80,5)	(9,8)	(34,8)
Despesas de juros relacionadas a passivos financeiros	(231,2)	(752,8)	(232,4)	(816,8)
DESPESA DE PASSIVOS NÃO FINANCEIROS				
Juros e outras despesas financeiras relacionadas a passivos não financeiros	(28,4)	(96,7)	(11,0)	(38,3)
Total despesas financeiras	(259,6)	(849,5)	(243,4)	(855,1)

15. IMPOSTO DE RENDA

IMPOSTO DE RENDA RECONHECIDO NA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO CONSOLIDADA

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Imposto de renda circulante	(120,2)	(392,4)	(105,1)	(366,8)
relacionado ao período circulante	(120,3)	(392,7)	(106,8)	(372,8)
relacionado a ajustes reconhecidos relativo a exercícios anteriores	0,1	0,3	1,7	6,0
Imposto de renda diferido	29,2	89,2	93,8	335,3
relacionado a geração ou reversão de diferenças temporárias	69,0	218,6	89,6	320,5
relacionado a ajustes reconhecidos relativo a exercícios anteriores	1,3	4,2	(0,2)	(0,7)
relacionado a ajustes nas alíquotas de imposto de renda	(41,1)	(133,6)	4,4	15,5
Total	(91,0)	(303,2)	(11,3)	(31,5)

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Lucro (prejuízo) consolidado antes do imposto de renda (EBT)	201,9	677,8	57,1	134,9
Alíquota prevista em %	21,4%	21,4%	21,2%	21,2%
Valor do imposto pela alíquota prevista	(43,2)	(145,0)	(12,1)	(28,6)
EFEITO DE:				
Receita não sujeita a imposto de renda	5,5	17,9	5,1	17,9
Alíquotas diferentes em outros países e regimes	37,9	123,2	19,5	68,6
Mudanças nas alíquotas de impostos reconhecidos anteriormente como ativos e passivos diferidos	(41,1)	(133,6)	4,4	15,5
Despesas não dedutíveis	(7,9)	(25,7)	(2,4)	(8,4)
Alteração líquida de prejuízos fiscais não reconhecidos	(47,7)	(155,0)	(32,0)	(112,5)
Impostos retidos na fonte não recuperáveis	(11,9)	(38,7)	(9,8)	(34,5)
Interesses minoritários*	10,6	34,5	9,8	31,9
Ajustes de exercícios anteriores	1,4	4,6	1,5	5,3
Outros efeitos	5,4	14,8	4,7	13,3
Total	(91,0)	(303,2)	(11,3)	(31,5)

* Incluídos em "outros efeitos" em 2016

A alíquota esperada em % aproxima-se da taxa média de imposto de renda dos países onde o grupo está ativo, ponderada pela rentabilidade das respectivas operações. Em 2017, não houve mudanças significativas dessas % de taxas de imposto de renda esperadas, com exceção dos Estados Unidos, onde uma diminuição significativa da taxa de imposto de renda federal foi decretada em dezembro de 2017, aplicável a partir de 2018. A redução da taxa de imposto de renda federal dos EUA de 35% para 21% resultaram em um ajuste líquido a baixa de CHF 41,1 milhões para o valor de ativos tributários diferidos e passivos de impostos diferidos relacionados aos Estados Unidos.

IMPOSTO DE RENDA DIFERIDO RECONHECIDO DIRETAMENTE EM OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES / PATRIMÔNIO LÍQUIDO

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
RECONHECIDO EM OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES:				
Ganhos (perdas) atuariais em planos de benefício definido	(1,0)	(3,2)	2,4	7,8
Hedge de fluxo de caixa	-	-	(0,3)	(1,1)
Total	(1,0)	(3,2)	2,1	6,7
Reconhecido no patrimônio líquido				
Efeito de impostos sobre pagamento baseado em ações	(0,5)	(1,7)	(0,2)	(0,6)
Total	(0,5)	(1,7)	(0,2)	(0,6)

16. LUCRO POR AÇÃO

LUCRO POR AÇÃO ATRIBUÍVEL A ACIONISTA DA CONTROLADORA

BÁSICO

O lucro básico por ação é calculado dividindo-se o lucro líquido atribuível aos acionistas da controladora pela quantidade média ponderada de ações em circulação ao longo do exercício.

EM MILHÕES DE CHF E R\$ / QUANTIDADE	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Lucro líquido atribuível a acionistas da controladora	56,8	196,7	2,5	(46,2)
Quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação	53.781	53.781	53.775	53.775
Lucro básico por ação em CHF / R\$	1,06	3,66	0,05	(0,86)

DILUÍDO

O lucro diluído por ação é calculado dividindo-se o lucro líquido atribuível aos acionistas ordinários da controladora pela média ponderada das ações ordinárias em circulação durante o exercício, mais a média ponderada das ações ordinárias que seriam emitidas se todas as ações ordinárias potenciais que podem ser diluídas fossem convertidas em ações ordinárias.

EM MILHÕES DE CHF E R\$ / QUANTIDADE	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Lucro líquido atribuível a acionistas da controladora	56,8	196,7	2,5	(46,2)
Quantidade média ponderada das ações ordinárias em circulação ajustada pelo efeito da diluição	53.979	53.979	53.795	53.795
Lucro diluído por ação em CHF / R\$	1,05	3,64	0,05	(0,86)

LUCRO POR AÇÃO AJUSTADO PELA AMORTIZAÇÃO (CAIXA EPS)

Caixa EPS é calculado dividindo o lucro líquido atribuível aos acionistas da controladora, ajustado pelo efeito de amortização gerado pelos ativos intangíveis identificados durante o processo de alocação do preço de compra de aquisições passadas através do número médio ponderado de ações ordinárias em circulação. Com esse caixa EPS, a Dufrey tem como objetivo facilitar a comparação do lucro por ação com outras empresas que não tem realizado tais atividades de aquisição.

EM MILHÕES DE CHF E R\$ / QUANTIDADE	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Lucro líquido atribuível a acionistas da controladora	56,8	196,7	2,5	(46,2)
AJUSTADOS POR:				
Amortização da ação Dufrey relativa a aquisições	311,1	1.011,2	320,4	1.126,8
Lucro líquido ajustado	367,9	1.207,9	322,9	1.080,6
Quantidade média ponderada de ações ordinárias em circulação	53.781	53.781	53.775	53.775
Caixa EPS	6,84	22,46	6,00	20,09
Imposto diferido sobre amortização acima indicada em CHF e R\$ por ação	(1,00)	(3,25)	(1,19)	(4,18)
Linearização dos contratos espanhóis em CHF e R\$ por ação	1,10	3,56	1,39	4,89
Redução do valor recuperável em relação a aquisições	1,18	3,84	-	-

QUANTIDADE MÉDIA PONDERADA DE AÇÕES ORDINÁRIAS

EM MILHARES	2017	2016
Ações em circulação	53.872	53.872
Menos ações em tesouraria	(91)	(97)
Usadas para cálculo do lucro básico por ação	53.781	53.775
EFEITO DA DILUIÇÃO:		
Opções de ações	198	20
Usadas para cálculo do lucro por ação ajustado pelo efeito de diluição	53.979	53.795

Para as movimentações nas ações vide Nota 27 - Patrimônio líquido e Nota 28 - Pagamento baseado em ações e Ações em tesouraria.

17. COMPONENTES DE OUTROS RESULTADOS ABRANGENTES

2017 EM MILHÕES DE CHF	ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA					TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	Reserva de benefício a empregados	Reservas de Hedging e Reavaliação	Ajustes acumulados de conversão	Lucros acumulados				
Ganhos (perdas) atuariais em benefícios pós-emprego	10,8	-	-	0,1	10,9	0,1	11,0	
Efeito de imposto de renda	(1,0)	-	-	-	(1,0)	-	(1,0)	
Subtotal	9,8	-	-	0,1	9,9	0,1	10,0	
Varição cambial na conversão de operações no exterior	-	-	(70,1)	-	(70,1)	5,2	(64,9)	
Subtotal	-	-	(70,1)	-	(70,1)	5,2	(64,9)	
Ganho (perda) líquida em hedge de investimento líquido em operações no exterior	-	-	54,7	-	54,7	-	54,7	
Subtotal	-	-	54,7	-	54,7	-	54,7	
Variações no valor justo de contratos de câmbio a termo mantidos como hedge de fluxo de caixa	-	(1,6)	-	-	(1,6)	-	(1,6)	
Efeito de imposto de renda	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal	-	(1,6)	-	-	(1,6)	-	(1,6)	
Participação de outros resultados abrangentes de coligadas	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	
Subtotal	-	-	0,3	-	0,3	-	0,3	
Outros resultados abrangentes	9,8	(1,6)	(15,1)	0,1	(6,8)	5,3	(1,5)	

2017 EM MILHÕES DE R\$	ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA					TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
	Reserva de benefício a empregados	Reservas de Hedging e Reavaliação	Ajustes acumulados de conversão	Lucros acumulados				
Ganhos (perdas) atuariais em benefícios pós-emprego	35,3	-	-	0,3	35,6	0,3	35,9	
Efeito de imposto de renda	(3,2)	-	-	-	(3,2)	-	(3,2)	
Subtotal	32,1	-	-	0,3	32,4	0,3	32,7	
Varição cambial na conversão de operações no exterior	-	-	350,2	-	350,2	58,0	408,2	
Subtotal	-	-	350,2	-	350,2	58,0	408,2	
Ganho (perda) líquida em hedge de investimento líquido em operações no exterior	-	-	188,7	-	188,7	-	188,7	
Subtotal	-	-	188,7	-	188,7	-	188,7	
Variações no valor justo de contratos de câmbio a termo mantidos como hedge de fluxo de caixa	-	(6,0)	-	-	(6,0)	-	(6,0)	
Efeito de imposto de renda	-	-	-	-	-	-	-	
Subtotal	-	(6,0)	-	-	(6,0)	-	(6,0)	
Participação de outros resultados abrangentes de coligadas	-	-	1,2	-	1,2	-	1,2	
Subtotal	-	-	1,2	-	1,2	-	1,2	
Outros resultados abrangentes	32,1	(6,0)	540,1	0,3	566,5	58,3	624,8	

ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA							
2016 EM MILHÕES DE CHF	Reserva de benefício a empregados	Reservas de Hedging e Reavaliação	Ajustes acumulados de conversão	Lucros acumulados	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Ganhos (perdas) atuariais em benefícios pós-emprego	(17,8)	-	-	-	(17,8)	-	(17,8)
Efeito de imposto de renda	2,4	-	-	-	2,4	-	2,4
Subtotal	(15,4)	-	-	-	(15,4)	-	(15,4)
Variação cambial na conversão de operações no exterior	-	-	(94,6)	-	(94,6)	2,1	(92,5)
Subtotal	-	-	(94,6)	-	(94,6)	2,1	(92,5)
Ganho (perda) líquida em hedge de investimento líquido em operações no exterior	-	-	30,6	-	30,6	-	30,6
Subtotal	-	-	30,6	-	30,6	-	30,6
Variações no valor justo de contratos de câmbio a termo mantidos como hedge de fluxo de caixa	-	1,2	-	-	1,2	-	1,2
Efeito de imposto de renda	-	(0,3)	-	-	(0,3)	-	(0,3)
Subtotal	-	0,9	-	-	0,9	-	0,9
Alterações do valor justo de hedges	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	-	-	-	-	-	-	-
Participação de outros resultados abrangentes de coligadas	-	-	(0,6)	-	(0,6)	-	(0,6)
Subtotal	-	-	(0,6)	-	(0,6)	-	(0,6)
Outros resultados abrangentes	(15,4)	0,9	(64,6)	-	(79,1)	2,1	(77,0)

ATRIBUÍVEL AOS ACIONISTAS DA CONTROLADORA							
2016 EM MILHÕES DE R\$	Reserva de benefício a empregados	Reservas de Hedging e Reavaliação	Ajustes acumulados de conversão	Lucros acumulados	TOTAL	PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES	TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Ganhos (perdas) atuariais em benefícios pós-emprego	(62,2)	-	-	-	(62,2)	-	(62,2)
Efeito de imposto de renda	7,8	-	-	-	7,8	-	7,8
Subtotal	(54,4)	-	-	-	(54,4)	-	(54,4)
Variação cambial na conversão de operações no exterior	-	-	(2.642,8)	-	(2.642,8)	(142,0)	(2.784,8)
Subtotal	-	-	(2.642,8)	-	(2.642,8)	(142,0)	(2.784,8)
Ganho (perda) líquida em hedge de investimento líquido em operações no exterior	-	-	108,5	-	108,5	-	108,5
Subtotal	-	-	108,5	-	108,5	-	108,5
Variações no valor justo de contratos de câmbio a termo mantidos como hedge de fluxo de caixa	-	4,3	-	-	4,3	-	4,3
Efeito de imposto de renda	-	(1,1)	-	-	(1,1)	-	(1,1)
Subtotal	-	3,2	-	-	3,2	-	3,2
Alterações do valor justo de hedges	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	-	-	-	-	-	-	-
Participação de outros resultados abrangentes de coligadas	-	-	(1,8)	-	(1,8)	-	(1,8)
Subtotal	-	-	(1,8)	-	(1,8)	-	(1,8)
Outros resultados abrangentes	(54,4)	3,2	(2.536,1)	-	(2.587,3)	(142,0)	(2.729,3)

18. IMOBILIZADO

2017 EM MILHÕES DE CHF	BENEFÍCIOS EM IMÓVEIS DE TERCEIROS	IMÓVEIS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	EQUIPAMEN- TO DE INFORMÁTICA	VEÍCULOS	IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	TOTAL
CUSTO							
Saldos em 1º de janeiro	481,9	39,0	457,6	62,3	8,6	41,1	1.090,5
Adições (nota 19)	64,7	0,3	30,0	12,9	1,0	105,8	214,7
Baixas	(47,5)	(0,8)	(34,3)	(5,5)	(1,1)	(0,5)	(89,7)
Transferências ¹	84,9	2,0	(2,6)	7,9	0,2	(87,8)	4,6
Transferências para o ativo intangível	(0,2)	-	-	(2,2)	-	-	(2,4)
Ajuste de variação cambial	(14,6)	2,8	(11,5)	(4,0)	(0,3)	-	(27,6)
Saldos em 31 de dezembro	569,2	43,3	439,2	71,4	8,4	58,6	1.190,1
DEPRECIÇÃO ACUMULADA							
Saldos em 1 de janeiro	(209,0)	(11,1)	(192,1)	(37,7)	(5,3)	-	(455,2)
Adições (nota 12)	(76,7)	(3,7)	(67,3)	(11,5)	(1,1)	-	(160,3)
Baixas	43,8	-	29,5	5,3	1,1	-	79,7
Transferências	(4,2)	(0,1)	4,8	(0,5)	-	-	-
Transferências para o ativo intangível	-	-	-	0,1	-	-	0,1
Ajuste de variação cambial	8,4	(0,7)	11,3	3,6	0,1	-	22,7
Saldos em 31 de dezembro	(237,7)	(15,6)	(213,8)	(40,7)	(5,2)	-	(513,0)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL							
Saldos em 1 de janeiro	(0,6)	(0,3)	(5,1)	-	-	-	(6,0)
Redução do valor recuperável	(2,9)	-	(0,2)	(0,2)	-	-	(3,3)
Reversões	0,3	0,1	4,1	0,1	0,1	-	4,7
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	(2,6)	0,1	3,9	(0,1)	0,1	-	1,4
Baixas	0,1	-	-	-	-	-	0,1
Transferências ¹	(0,3)	-	(4,1)	(0,1)	(0,1)	-	(4,6)
Ajuste de variação cambial	(0,3)	-	0,2	-	-	-	(0,1)
Saldos em 31 de dezembro	(3,7)	(0,2)	(5,1)	(0,2)	-	-	(9,2)
Valor residual em 31 de dezembro	327,8	27,5	220,3	30,5	3,2	58,6	667,9

¹ Onde os ativos foram adquiridos dentro de uma combinação de negócios, os valores foram reduzidos ao valor recuperável e compensados. Em relação à reversão do contrato oneroso da Lenrianta LLC, o valor desses ativos (CHF 4,6 milhões) foram reintegrados.

2016 EM MILHÕES DE CHF	BENFEI- RIAS EM IMÓVEIS DE TERCEIROS	IMÓVEIS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	EQUIPAMEN- TO DE INFORMÁTICA	VEÍCULOS	IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	TOTAL
CUSTO							
Saldos em 1º de janeiro	392,6	41,3	422,3	70,7	8,9	54,2	990,0
Adições (nota 19)	47,8	0,2	37,0	7,4	0,8	110,6	203,8
Baixas	(30,2)	(1,7)	(29,8)	(13,9)	(1,0)	(3,0)	(79,6)
Transferências	64,6	(0,3)	49,3	7,8	-	(121,4)	-
Transferências para ativo intangível	-	-	-	(3,5)	-	-	(3,5)
Ajuste de variação cambial	7,1	(0,5)	(21,2)	(6,2)	(0,1)	0,7	(20,2)
Saldos em 31 de dezembro	481,9	39,0	457,6	62,3	8,6	41,1	1.090,5
DEPRECIACÃO ACUMULADA							
Saldos em 1 de janeiro	(160,6)	(8,5)	(161,7)	(46,5)	(5,2)	-	(382,5)
Adições (nota 12)	(72,2)	(3,7)	(74,9)	(10,8)	(1,3)	-	(162,9)
Baixas	28,3	1,1	27,5	12,7	1,0	-	70,6
Transferências	(0,7)	(0,1)	0,8	-	-	-	-
Transferências para o ativo intangível	-	-	-	1,2	-	-	1,2
Ajuste de variação cambial	(3,8)	0,1	16,2	5,7	0,2	-	18,4
Saldos em 31 de dezembro	(209,0)	(11,1)	(192,1)	(37,7)	(5,3)	-	(455,2)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL							
Saldos em 1 de janeiro	-	(0,9)	(1,9)	-	-	-	(2,8)
Redução do valor recuperável	(0,6)	-	(3,3)	-	-	-	(3,9)
Reversões	-	0,6	-	-	-	-	0,6
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	(0,6)	0,6	(3,3)	-	-	-	(3,3)
Baixas	-	-	0,3	-	-	-	0,3
Ajuste de variação cambial	-	-	(0,2)	-	-	-	(0,2)
Saldos em 31 de dezembro	(0,6)	(0,3)	(5,1)	-	-	-	(6,0)
VALOR RESIDUAL							
Saldos Em 31 de dezembro de 2016	272,3	27,6	260,4	24,6	3,3	41,1	629,3

2017 EM MILHÕES DE R\$	BENEFÍCIOS EM IMÓVEIS DE TERCEIROS	IMÓVEIS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	EQUIPAMEN- TO DE INFORMÁTICA	VEÍCULOS	IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	TOTAL
CUSTO							
Saldos em 1º de janeiro	1.544,0	125,0	1.464,1	199,4	27,4	131,4	3.491,3
Adições (nota 19)	211,7	1,0	97,2	42,4	3,3	347,5	703,1
Baixas	(154,0)	(2,5)	(112,9)	(18,2)	(3,7)	(1,8)	(293,1)
Transferências ¹	283,8	6,3	(13,2)	26,3	0,6	(288,7)	15,0
Transferências do ativo intangível	(0,7)	-	-	(7,2)	-	-	(7,9)
Ajuste de variação cambial	47,0	17,2	56,0	(0,1)	1,0	10,5	131,6
Saldos em 31 de dezembro	1.931,7	147,0	1.491,2	242,6	28,6	198,9	4.040,0
DEPRECIACÃO ACUMULADA							
Saldos em 1 de janeiro	(669,1)	(35,6)	(614,9)	(120,7)	(17,0)	-	(1.457,3)
Adições (nota 12)	(251,1)	(12,0)	(217,5)	(37,4)	(3,7)	-	(521,7)
Baixas	142,9	0,1	96,5	17,3	3,5	-	260,3
Transferências	(14,6)	(0,1)	16,4	(1,7)	-	-	-
Transferências do ativo intangível	-	-	-	0,3	-	-	0,3
Ajuste de variação cambial	(14,9)	(5,3)	(6,4)	3,9	(0,4)	-	(23,1)
Saldos em 31 de dezembro	(806,8)	(52,9)	(725,9)	(138,3)	(17,6)	-	(1.741,5)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL							
Saldos em 1 de janeiro	(2,6)	(1,0)	(15,6)	-	-	-	(19,2)
Redução do valor recuperável	(9,8)	-	(0,3)	(0,7)	-	-	(10,8)
Reversões	1,3	0,3	13,9	0,2	0,2	-	15,9
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	(8,5)	0,3	13,6	(0,5)	0,2	-	5,1
Baixas	0,5	-	-	-	-	-	0,5
Transferências ¹	(0,7)	-	(13,9)	(0,2)	(0,2)	-	(15,0)
Ajuste de variação cambial	(0,8)	(0,1)	(1,6)	(0,1)	-	-	(2,6)
Saldos em 31 de dezembro	(12,1)	(0,8)	(17,5)	(0,8)	-	-	(31,2)
Valor residual em 31 de dezembro	1.112,8	93,3	747,8	103,5	11,0	198,9	2.267,3

¹ Onde os ativos foram adquiridos dentro de uma combinação de negócios, os valores foram reduzidos ao valor recuperável e compensados. Em relação à reversão do contrato oneroso da Lenrianta LLC, o valor desses ativos (CHF 4,6 (BRL 15,0)) milhões foram reintegrados.

2016 EM MILHÕES DE R\$	BENEFÍCIOS EM IMÓVEIS DE TERCEIROS	IMÓVEIS	MÓVEIS E UTENSÍLIOS	EQUIPAMEN- TO DE INFOR- MÁTICA	VEÍCULOS	IMOBILIZADO EM ANDAMENTO	TOTAL
CUSTO							
Saldos em 1º de janeiro	1.556,1	163,6	1.672,8	279,9	35,2	214,6	3.922,2
Adições (nota 19)	163,8	0,9	130,2	25,6	2,8	388,1	711,4
Baixas	(106,0)	(5,9)	(103,1)	(46,9)	(3,4)	(10,2)	(275,5)
Transferências	222,3	(1,4)	173,8	25,3	(0,1)	(419,9)	-
Transferências para ativo intangível	-	-	-	(12,3)	-	-	(12,3)
Ajuste de variação cambial	(292,1)	(32,3)	(410,2)	(72,2)	(6,5)	(41,2)	(854,5)
Saldos em 31 de dezembro	1.544,0	125,0	1.464,1	199,4	27,4	131,4	3.491,3
DEPRECIÇÃO ACUMULADA							
Saldos em 1 de janeiro	(636,7)	(33,5)	(640,6)	(184,1)	(20,6)	-	(1.515,5)
Adições (nota 12)	(255,3)	(13,0)	(265,4)	(37,9)	(4,5)	-	(576,1)
Baixas	99,3	3,8	94,7	42,9	3,6	-	244,3
Transferências	(2,4)	(0,4)	2,8	-	-	-	-
Transferências do ativo intangível	-	-	-	4,3	-	-	4,3
Ajuste de variação cambial	126,0	7,5	193,6	54,1	4,5	-	385,7
Saldos em 31 de dezembro	(669,1)	(35,6)	(614,9)	(120,7)	(17,0)	-	(1.457,3)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL							
Saldos em 1 de janeiro	-	(3,6)	(7,4)	-	-	-	(11,0)
Redução do valor recuperável	(2,6)	-	(11,0)	-	-	-	(13,6)
Reversões	-	2,6	-	-	-	-	2,6
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	(2,6)	2,6	(11,0)	-	-	-	(11,0)
Baixas	-	-	0,6	-	-	-	0,6
Ajuste de variação cambial	-	-	2,2	-	-	-	2,2
Saldos em 31 de dezembro	(2,6)	(1,0)	(15,6)	-	-	-	(19,2)
VALOR RESIDUAL							
Saldos Em 31 de dezembro de 2016	872,3	88,4	833,6	78,7	10,4	131,4	2.014,8

19. FLUXO DE CAIXA USADO NA AQUISIÇÃO DE IMOBILIZADO

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Contas a pagar por gastos de capital no início do período	(28,5)	(91,0)	(30,1)	(119,3)
Adições do imobilizado (nota 18)	(214,7)	(703,1)	(203,8)	(711,4)
Contas a pagar por gastos de capital no final do período	36,8	124,8	28,5	91,0
Ajuste de variação cambial	1,1	2,7	1,0	20,9
Total do Fluxo de Caixa	(205,3)	(666,6)	(204,4)	(718,8)

20. INTANGÍVEL

2017 EM MILHÕES DE CHF	DIREITO DE CONCESSÃO					TOTAL
	Vida útil indefinida	Vida útil definida	MARCAS	ÁGIO	OUTROS	
CUSTO						
Saldos em 1º de janeiro	42,9	4.883,2	269,7	2.615,3	207,1	8.018,2
Adições (nota 21)	-	23,4	-	-	57,8	81,2
Baixas	-	(7,9)	-	-	(8,0)	(15,9)
Transferências do ativo imobilizado	-	0,2	-	-	2,2	2,4
Ajuste de variação cambial	4,0	85,2	8,5	55,3	(3,3)	149,7
Saldos em 31 de dezembro	46,9	4.984,1	278,2	2.670,6	255,8	8.235,6
AMORTIZAÇÃO ACUMULADA						
Saldos em 1 de janeiro	-	(1.092,3)	(3,3)	-	(123,0)	(1.218,6)
Adições (nota 12)	-	(325,4)	-	-	(33,8)	(359,2)
Baixas	-	7,8	-	-	7,7	15,5
Transferências	-	0,3	-	-	(0,3)	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	(0,1)	(0,1)
Ajuste de variação cambial	-	1,2	-	-	1,9	3,1
Saldos em 31 de dezembro	-	(1.408,4)	(3,3)	-	(147,6)	(1.559,3)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL						
Saldos em 1 de janeiro	-	(12,0)	-	(1,0)	-	(13,0)
Redução do valor recuperável	-	(65,9)	-	(0,6)	-	(66,5)
Reversões de redução do valor recuperável	-	1,8	-	-	-	1,8
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	-	(64,1)	-	(0,6)	-	(64,7)
Ajuste de variação cambial	-	(0,5)	-	-	-	(0,5)
Saldos em 31 de dezembro	-	(76,6)	-	(1,6)	-	(78,2)
VALOR RESIDUAL						
Em 31 de dezembro de 2017	46,9	3.499,1	274,9	2.669,0	108,2	6.598,1

2016 EM MILHÕES DE CHF	DIREITO DE CONCESSÃO					TOTAL
	Vida útil indefinida	Vida útil definida	MARCAS	ÁGIO	OUTROS	
CUSTO						
Saldos em 1º de janeiro	56,6	4.984,0	271,0	2.662,8	205,1	8.179,5
Adições (nota 21)	-	48,9	-	-	25,8	74,7
Baixas	-	(11,3)	-	-	(26,5)	(37,8)
Transferências	(13,0)	13,0	-	-	-	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	3,5	3,5
Ajuste de variação cambial	(0,7)	(151,4)	(1,3)	(47,5)	(0,8)	(201,7)
Saldos em 31 de dezembro	42,9	4.883,2	269,7	2.615,3	207,1	8.018,2
AMORTIZAÇÃO ACUMULADA						
Saldos em 1 de janeiro	-	(756,1)	(3,3)	-	(115,5)	(874,9)
Adições (nota 12)	-	(343,8)	-	-	(32,6)	(376,4)
Baixas	-	11,2	-	-	25,8	37,0
Transferências	-	0,7	-	-	(0,7)	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	(1,2)	(1,2)
Ajuste de variação cambial	-	(4,3)	-	-	1,2	(3,1)
Saldos em 31 de dezembro	-	(1.092,3)	(3,3)	-	(123,0)	(1.218,6)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL						
Saldos em 1 de janeiro	-	(9,4)	-	(1,0)	-	(10,4)
Redução do valor recuperável	-	(2,8)	-	-	-	(2,8)
Ajuste de variação cambial	-	0,2	-	-	-	0,2
Saldos em 31 de dezembro	-	(12,0)	-	(1,0)	-	(13,0)
VALOR RESIDUAL						
Em 31 de dezembro de 2016	42,9	3.778,9	266,4	2.614,3	84,1	6.786,6

2017 EM MILHÕES DE R\$	DIREITO DE CONCESSÃO					TOTAL
	Vida útil indefinida	Vida útil definida	MARCAS	ÁGIO	OUTROS	
CUSTO						
Saldos em 1º de janeiro	137,5	15.636,0	863,4	8.371,8	663,1	25.671,8
Adições (nota 21)	-	77,0	-	-	188,7	265,7
Baixas	-	(26,2)	-	-	(26,5)	(52,7)
Transferências do ativo imobilizado	-	0,7	-	-	7,2	7,9
Ajuste de variação cambial	22,3	1.231,5	81,1	692,5	35,8	2.063,2
Saldos em 31 de dezembro	159,8	16.919,0	944,5	9.064,3	868,3	27.955,9
AMORTIZAÇÃO ACUMULADA						
Saldos em 1 de janeiro	-	(3.499,7)	(10,4)	-	(393,8)	(3.903,9)
Adições (nota 12)	(0,1)	(1.058,5)	-	-	(110,0)	(1.168,6)
Baixas	-	26,1	-	-	25,5	51,6
Transferências	-	1,4	-	-	(1,4)	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	(0,3)	(0,3)
Ajuste de variação cambial	(0,5)	(250,1)	(0,8)	-	(21,0)	(272,4)
Saldos em 31 de dezembro	(0,6)	(4.780,8)	(11,2)	-	(501,0)	(5.293,6)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL						
Saldos em 1 de janeiro	-	(38,2)	-	(2,8)	-	(41,0)
Redução do valor recuperável	-	(223,1)	-	(1,9)	-	(225,0)
Redução do valor recuperável líquida (nota 12)	-	(217,2)	-	(1,9)	-	(219,1)
Ajuste de variação cambial	-	(5,0)	-	-	-	(5,0)
Saldos em 31 de dezembro	-	(260,4)	-	(4,7)	-	(265,1)
VALOR RESIDUAL						
Em 31 de dezembro de 2017	159,2	11.877,8	933,3	9.059,6	367,3	22.397,2

2016 EM MILHÕES DE R\$	DIREITO DE CONCESSÃO					TOTAL
	Vida útil indefinida	Vida útil definida	MARCAS	ÁGIO	OUTROS	
CUSTO						
Saldos em 1º de janeiro	224,2	19.741,3	1.112,4	10.514,7	812,6	32.405,2
Adições (nota 21)	-	185,9	-	-	90,0	275,9
Baixas	-	(36,5)	-	-	(87,6)	(124,1)
Transferência	(51,6)	51,6	-	-	-	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	12,3	12,3
Ajuste de variação cambial	(35,1)	(4.306,3)	(249,0)	(2.142,9)	(164,2)	(6.897,5)
Saldos em 31 de dezembro	137,5	15.636,0	863,4	8.371,8	663,1	25.671,8
AMORTIZAÇÃO ACUMULADA						
Saldos em 1 de janeiro	-	(2.995,8)	(12,9)	-	(457,7)	(3.466,4)
Adições (nota 12)	-	(1.219,3)	-	-	(114,8)	(1.334,1)
Baixas	-	35,9	-	-	85,4	121,3
Transferências	-	2,5	-	-	(2,5)	-
Transferências do ativo imobilizado	-	-	-	-	(4,3)	(4,3)
Ajuste de variação cambial	-	677,0	2,5	-	100,1	779,6
Saldos em 31 de dezembro	-	(3.499,7)	(10,4)	-	(393,8)	(3.903,9)
REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL						
Saldos em 1 de janeiro	-	(37,2)	-	(2,8)	-	(40,0)
Redução do valor recuperável	-	(9,2)	-	-	-	(9,2)
Ajuste de variação cambial	-	8,2	-	-	-	8,2
Saldos em 31 de dezembro	-	(38,2)	-	(2,8)	-	(41,0)
VALOR RESIDUAL						
Em 31 de dezembro de 2016	137,5	12.098,1	853,0	8.369,0	269,3	21.726,9

20.1 TESTE DE REDUÇÃO DO VALOR RECUPERÁVEL ("IMPAIRMENT")

Os direitos de concessão com vida útil infinita, além das marcas e dos ágios, estão sujeitos a testes anuais do valor recuperável. A redução do valor recuperável dos direitos de concessão com vida útil finita é testada sempre que eventos ou circunstâncias indicarem que o seu valor contábil pode não ser recuperável.

20.1.1 Teste do valor recuperável do ágio

Para fins de teste do valor recuperável, os ágios adquiridos através de combinações de negócios foram alocados às seguintes unidades geradoras de caixa (UGC). Estes grupos também refletem os segmentos apresentados que se espera que se beneficiem das sinergias obtidas com essas combinações:

EM MILHÕES DE CHF E R\$ / QUANTIDADE	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Sul da Europa e África	522,9	1.775,0	473,9	1.517,2
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	1.053,3	3.575,4	1.014,2	3.246,3
Ásia, Oriente Médio e Austrália	85,7	290,9	88,4	283,0
América Latina	645,9	2.192,5	675,8	2.163,6
América do Norte	319,2	1.083,5	320,0	1.024,5
Centros de distribuição	42,0	142,2	42,0	134,5
Valor contábil total do ágio	2.669,0	9.059,6	2.614,3	8.369,0

Os valores recuperáveis de cada unidade geradora de caixa (UGC) são determinados com base em cálculos de valor em uso que exigem o uso de premissas (vide tabela abaixo). Os cálculos utilizam projeções de fluxos de caixa baseadas em previsões financeiras aprovadas pela direção que cobrem um período de cinco anos. Os fluxos de caixa para além do período de cinco anos são extrapolados utilizando taxas de crescimento constantes que não excedem a taxa de crescimento médio a longo prazo para o respectivo mercado e são consistentes com o crescimento previsto incluído nos relatórios da indústria de varejo relacionados com viagens. Os resultados financeiros dos centros de distribuição foram repartidos por UGC e atribuídos em conformidade

Os principais pressupostos utilizados para determinar os valores recuperáveis para o goodwill são:

UNIDADES GERADORAS DE CAIXA EM PERCENTUAL (%)	TAXAS DE DESCONTO APÓS O IMPOSTO		TAXAS DE DESCONTO ANTES DO IMPOSTO		TAXAS DE CRESCIMENTO PARA RECEITA LÍQUIDA	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Sul da Europa e África	7,63	11,13	8,61	12,85	4,0 - 6,5	5,4 - 11,2
Reino Unido, Centro e Leste Europeu	5,79	6,31	6,34	6,62	1,7 - 3,4	(0,1) - 4,6
Ásia, Oriente Médio e Austrália	8,20	10,42	9,07	11,52	7,6 - 8,5	9,1 - 12,7
América Latina	9,24	9,59	9,95	10,11	8,0 - 12,6	6,4 - 16,1
América do Norte	7,27	6,33	8,79	7,94	4,3 - 5,6	4,6 - 8,4

Como base de cálculo para estas taxas de desconto, o grupo utiliza a média ponderada do custo de capital, baseada nas seguintes taxas de juros livres de risco (derivadas da média histórica dos últimos 5 anos dos títulos privilegiados de 10 anos): CHF 0,04%, EUR 0,64%, USD 2,23% (2016: CHF 0,15%, EUR 0,83%, USD 2,08%)

Para o cálculo das taxas de desconto e CMPC (custo médio ponderado de capital) a Companhia utilizou os seguintes betas realavancados:

	2017	2016
Fator Beta	0,85	0,86

Sensibilidade a mudanças nas premissas

A administração acredita que nenhuma mudança (+/-1%) eventual nas principais premissas, nas quais o valor recuperável é baseado, não faria com que o valor contábil excedesse o seu valor recuperável.

20.1.2 Teste do valor recuperável de direitos de concessão com vida útil indefinida

Direitos de concessão são testados para fins de redução a valor recuperável no nível de empresa que representa a unidade geradora de caixa (CGU). No momento, direitos de concessões com vida útil indefinida no total de EUR 40,1 (2016: 40,1) milhões relacionadas às operações italianas, as quais são garantidas pelo detentor da participação não controladora.

Os valores recuperáveis de cada unidade geradora de caixa (UGC) são determinados com base em cálculos de valor em uso que exigem o uso de premissas (vide tabela abaixo). Os cálculos utilizam projeções de fluxos de caixa baseadas em previsões financeiras aprovadas pela direção que cobrem um período de cinco anos. Os fluxos de caixa para além do período de cinco anos são extrapolados utilizando taxas de crescimento constantes que não excedem a taxa de crescimento médio a longo prazo para o respectivo mercado e são consistentes com o crescimento previsto incluído nos relatórios da indústria de varejo relacionados com viagens. Os resultados financeiros dos centros de distribuição foram repartidos por UGC e atribuídos em conformidade.

As principais premissas utilizadas para determinar os valores recuperáveis para a Itália são:

DIREITOS DE CONCESSÃO EM PERCENTUAL (%)	TAXAS DE DESCONTO APÓS O IMPOSTO		TAXAS DE DESCONTO ANTES DO IMPOSTO		TAXAS DE CRESCIMENTO PARA VENDAS LÍQUIDAS	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Itália	7,63	9,02	8,61	10,12	4,1 - 6,6	3,4 - 6,5

Sensibilidade a mudanças nas premissas

Quanto a avaliação do valor em uso, a Dufrey acredita que nenhuma mudança razoavelmente possível (+ / -1%) em qualquer uma das principais premissas acima faria com que o valor contábil dos direitos de concessão excedesse materialmente o seu valor recuperável.

20.1.3 Principais premissas utilizadas nos cálculos do valor em uso

O cálculo do valor em uso é mais sensível às seguintes premissas:

- Crescimento das vendas
- Taxa de crescimento usada para extrapolação
- Margem bruta e preços de atacado dos fornecedores
- Níveis de remuneração de concessão
- Taxas de desconto

Crescimento das vendas

O crescimento das vendas é baseado em estatísticas de passageiros publicadas por especialistas externos como, por exemplo, Air4cast ou ACI (Airports Council International) para estipular o desenvolvimento de tráfego de passageiros internacionais por país onde a Dufrey está ativa. Para o ano do orçamento, a administração considera os índices de inflação dos países, e cruza os efeitos da moeda e expectativa em atratividade para capturar clientes (penetração) por unidade geradora de caixa.

Taxas brutas utilizadas para extrapolar

Para o período além de 5 anos, a Dufrey usou uma taxa de crescimento de 2,0% - 3,0% (2016: 2,0% - 3,0%) na extrapolação das projeções.

Margens brutas

Baseiam-se nos valores médios estimados pela administração no orçamento aprovado para o exercício 2017. Esses valores são mantidos ao longo do período planejado ou dependendo de medidas específicas planejadas. Esses valores variam em até 1%, para cima ou para baixo nos 5 anos planejados em comparação aos precedentes históricos. A margem bruta também é afetada pelos preços dos fornecedores. As estimativas são obtidas através de negociações globais feitas com os principais fornecedores de produtos e países de que os produtos provêm, assim como informações relacionadas a bens específicos durante os meses antes da data do orçamento.

Níveis de remuneração de concessão

Essas premissas relacionadas com a evolução das taxas de concessão são importantes e são monitoradas no mercado específico, bem como, as condições de renovação e comportamento de competidores onde a UGC está ativa. No caso de UGC sujeitas ao cálculo do valor em uso, a Administração espera que a posição competitiva permaneça estável ao longo do período orçado.

Taxas de desconto

São afetadas por muitos fatores:

- No caso da dívida a taxa utilizada é baseada na média dos 5 anos do custo da respectiva taxa de 10 anos de títulos do governo acrescido pelo spread bancário efetivo para companhia e ajustado pela alíquota efetiva de imposto e pela taxa de risco do país da UGC.
- Para o patrimônio, é acrescentado um prêmio de risco de patrimônio de 5% à taxa livre de risco a taxa comentada acima e ajustada pelo Beta do grupo similar da Dufrey.

A mesma metodologia é utilizada pela Administração para apurar a taxa de desconto das avaliações de fluxos de caixa descontados (FCD), que são a principal ferramenta para avaliar o potencial de investimentos novos ou adicionais.

20.1.4 Marcas

Enquanto a nível corporativo, o grupo é reconhecido pelo nome Dufrey, para fins de varejo é aplicado diversas marcas, tais como: Dufrey, Hudson, World Duty Free, Nuance, Hellenic Duty Free, Colombian Emeralds, Duty Free Caribbean, do Brasil, Regstaer e Interbaires. Os valores contábeis das marcas permanecem no valor justo reconhecido na data de aquisição e estão sujeitos a testes anuais de impairment. No que diz respeito a avaliação do valor de uso, a Dufrey acredita que nenhuma possível e razoável variação (+/-1%) em qualquer um dos pressupostos abaixo indicados faria com que a quantia recuperável diminuísse materialmente abaixo do valor contábil da respectiva marca.

O valor recuperável é apurado com base no método de Isenção de Royalties, que considera um fluxo constante do valor descontado do resultado de royalties após o imposto na projeção do crescimento da receita líquida para cada marca. A tabela a seguir indica as premissas chaves utilizadas para a avaliação das principais marcas:

MARCA EM PERCENTUAL (%)	RECEITAS DE ROYALTIES APÓS IMPOSTOS		TAXA DE DESCONTO APÓS IMPOSTOS		TAXA DE CRESCIMENTO PARA RECEITA LÍQUIDA	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Dufrey	0,34	0,35	7,36	7,18	6,3-13,3	7,3-14,0
Hudson News	1,11	0,91	7,26	6,41	3,1-5,6	3,6-8,4
Colombian Emeralds	1,75	1,75	7,92	6,71	(5,0)-4,5	4,0-7,8
Nuance	0,35	0,35	6,32	5,61	2,0-4,6	2,0-4,6
World Duty Free	0,40	0,38	6,28	5,43	2,0-5,7	2,0-6,6

Estas taxas de crescimento estão em linha com as prejeções utilizadas para o teste de valor recuperável. As taxas de desconto representam a média ponderada do custo de capital (WACC) dos mercados onde a marca gera suas vendas.

21. FLUXO DE CAIXA USADOS NA AQUISIÇÃO DE INTANGÍVEL

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Contas a pagar por gastos de capital em 1 de janeiro	(11,7)	(37,4)	(1,2)	(4,7)
Adições do intangível (nota 20)	(81,2)	(265,7)	(74,7)	(275,8)
Contas a pagar por gastos de capital em 31 de dezembro	11,3	38,5	11,7	37,4
Ajuste de conversão cambial	0,9	(0,5)	0,2	18,0
Total do Fluxo de Caixa	(80,7)	(265,1)	(64,0)	(225,1)

22. IMPOSTOS DIFERIDOS ATIVOS E PASSIVOS

Diferenças temporárias decorrentes das seguintes posições:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
IMPOSTO DE RENDA DIFERIDO ATIVO				
Imobilizado	55,0	186,7	54,6	174,8
Intangível	29,1	98,8	72,0	230,5
Estoques	18,6	63,1	23,6	80,1
Provisões e outras contas a pagar	32,1	109,0	64,2	205,5
Prejuízo fiscal	128,9	437,6	129,7	415,2
Outras	15,0	50,9	19,4	57,6
Total	278,7	946,1	363,5	1.163,7
IMPOSTO DE RENDA DIFERIDO PASSIVO				
Imobilizado	(44,5)	(151,1)	(75,7)	(242,4)
Intangível	(561,4)	(1.905,7)	(601,7)	(1.926,3)
Provisões e outras contas a pagar	(6,3)	(21,4)	(23,7)	(75,9)
Outras	-	-	(1,7)	(5,3)
Total	(612,2)	(2.078,2)	(702,8)	(2.249,9)
Imposto de renda diferido passivo, líquido	(333,5)	(1.132,1)	(339,3)	(1.086,2)

Os saldos de impostos diferidos estão apresentados no balanço da seguinte forma:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Imposto de renda diferido ativo	133,3	452,6	177,2	567,4
Imposto de renda diferido passivo	(466,8)	(1.584,7)	(516,5)	(1.653,6)
Saldo em 31 de Dezembro	(333,5)	(1.132,1)	(339,3)	(1.086,2)

Reconciliação da movimentação nos impostos diferidos:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Varição no imposto diferido ativo	(43,9)	(114,8)	(26,7)	(240,5)
Varição no imposto diferido passivo	49,7	68,9	155,6	1.009,3
Ajuste de conversão cambial	21,9	130,2	(33,2)	(427,3)
Despesa com imposto de renda diferido em 31 de dezembro	27,7	84,3	95,7	341,5
Reconhecido na demonstração de resultados	29,2	89,2	93,8	335,3
Reconhecido no patrimônio líquido	(0,5)	(1,7)	(0,2)	(0,5)
Reconhecido nos outros resultados abrangentes	(1,0)	(3,2)	2,1	6,7

Prejuízos fiscais

Certas controladas incorreram em prejuízos fiscais, que de acordo com a legislação fiscal local geram um crédito fiscal utilizável em períodos futuros. Entretanto, a utilização desse benefício fiscal pode ser limitada pelas autoridades fiscais locais no tempo (expiração), em quantidade e pela capacidade da respectiva controlada de gerar lucros tributáveis suficientes no futuro.

Impostos diferidos ativos relacionados a prejuízos fiscais e diferenças temporárias só são constituídos quando é provável que esses prejuízos fiscais poderão ser compensados no futuro pela respectiva entidade com base no orçamento 2018 aprovado e nas projeções da administração para essas entidades.

Os prejuízos fiscais não reconhecidos por data de vencimento são os seguintes:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Entre 1 e 3 anos	54,6	185,3	20,1	64,4
Entre 4 e 7 anos	221,8	752,9	135,4	433,5
Após 7 anos	162,3	550,9	266,0	851,6
Sem limite de vencimento	687,9	2.335,1	383,5	1.227,8
Total	1.126,6	3.824,2	805,0	2.577,3

O aumento na categoria do ano corrente “sem limite de vencimento” inclui uma reclassificação de prejuízos fiscais vencidos não reconhecidos previamente no valor de CHF 140 (BRL 475.2) milhões, devido a mudanças nas respectivas regulamentações fiscais locais.

Impostos passivos diferidos não reconhecidos

A Dufry não reconheceu impostos diferidos passivos associados com investimentos em controladas, onde a Dufry pode controlar a reversão das diferenças temporárias e onde não é provável que as diferenças temporárias serão revertidas no futuro previsível. A Dufry não espera que estas diferenças resultem em quantias tributáveis na determinação do lucro tributável (prejuízo fiscal) de períodos futuros quando o valor contábil do investimento é recuperado.

23. OUTROS ATIVOS NÃO CIRCULANTES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Depósitos em garantia	109,9	373,0	80,1	256,5
Empréstimos e recebíveis contratuais	31,6	107,4	31,9	102,1
Taxa de concessão antecipado	190,2	645,6	170,1	544,5
Outros	8,9	30,3	16,7	53,5
Subtotal	340,6	1.156,3	298,8	956,6
Provisões para perdas	(2,0)	(6,9)	(2,7)	(8,5)
Total	338,6	1.149,4	296,1	948,1

MOVIMENTAÇÃO NAS PROVISÕES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1 de janeiro	(2,7)	(8,5)	(1,3)	(5,3)
Adições	(0,3)	(0,9)	(1,3)	(4,8)
Utilização	0,8	2,4	0,1	0,3
Ajuste de conversão cambial	0,2	0,1	(0,2)	1,3
Saldos em 31 de dezembro	(2,0)	(6,9)	(2,7)	(8,5)

24. ESTOQUES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Aquisição de estoques ao custo	1.074,6	3.657,5	950,5	3.042,9
Provisões para estoques ¹	(51,7)	(185,4)	(52,6)	(104,3)
Total	1.022,9	3.472,1	917,9	2.938,6

¹ O valor de custo de todos os itens reduzidos a valor recuperável é de CHF 63 (BRL 211,3) milhões (2016: CHF 72,3 (BRL 248,9) milhões)

FLUXO DE CAIXA UTILIZADO / POR AUMENTO / POR REDUÇÃO DE ESTOQUE:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1 de janeiro	950,5	3.042,9	925,3	3.665,9
Saldos em 31 de dezembro	1.074,6	3.657,5	950,5	3.042,9
Movimentação bruta nos estoques	(124,1)	(614,6)	(25,2)	623,0
Alteração no resultado não realizado do estoque	(4,5)	(14,5)	(1,3)	(5,0)
Utilização	(0,4)	(0,7)	16,1	60,7
Ajuste de conversão cambial	1,3	229,4	(6,0)	(736,5)
Fluxo de caixa - (Aumento) / redução nos estoques	(127,7)	(400,4)	(16,4)	(57,8)

Custo das vendas incluem estoques avaliados a valor realizável líquido e ajustes de estoque de CHF 26,8 (BRL 87,3) milhões, (2016: CHF 25,4 (BRL 92,2)) milhões.

25. CONTAS A RECEBER DE CLIENTES E CARTÕES DE CRÉDITO

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Contas a receber de clientes	61,9	210,0	51,3	164,3
Recebíveis de cartões de crédito	22,1	75,1	43,7	139,9
Bruto	84,0	285,1	95,0	304,2
Provisões	(1,5)	(5,0)	(0,4)	(1,4)
Líquido	82,5	280,1	94,6	302,8

As contas a receber de clientes e de operadoras de cartões de crédito são apresentadas pelo seu valor nominal, reduzidas de provisão para créditos de liquidação duvidosa. A provisão para créditos de liquidação duvidosa é constituída com base em uma avaliação individual, a partir do momento em que, a cobrança deixa de ser considerada provável.

SALDO DE CLIENTES POR TEMPO DE VENCIMENTO

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
A vencer	29,5	100,1	32,4	103,7
VENCIDAS				
Até 30 dias	18,7	63,5	0,6	1,9
De 31 a 60 dias	5,1	17,3	5,8	18,6
De 61 a 90 dias	1,5	5,1	3,1	9,9
Mais de 90 dias	7,1	24,0	9,4	30,2
Total vencido	32,4	109,9	18,9	60,6
Contas a receber de clientes, bruto	61,9	210,0	51,3	164,3

MOVIMENTAÇÃO NAS PROVISÕES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro	(0,4)	(1,4)	(0,5)	(2,1)
Adições / reversões	(1,0)	(3,2)	(0,4)	(2,7)
Utilizada	0,1	0,3	0,4	1,3
Ajuste de conversão cambial	(0,2)	(0,7)	0,1	2,0
Saldos em 31 de dezembro	(1,5)	(5,0)	(0,4)	(1,4)

26. OUTRAS CONTAS A RECEBER

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Receíveis de publicidade ¹	159,1	540,2	-	-
Receíveis de reembolso de fornecedores	56,8	192,8	154,6	495,0
Empréstimos a receber	5,7	19,4	1,5	4,9
Receíveis de sublocatários e parceiros comerciais locais	4,9	16,6	10,0	32,2
Receíveis de empregados	4,2	14,1	3,7	11,9
Receíveis	230,7	783,1	169,8	544,0
Receíveis por serviços de aluguel	98,3	333,6	144,6	463,1
Impostos sobre vendas e outros créditos fiscais	120,6	409,5	112,4	359,8
Pagamentos antecipados aos fornecedores	6,3	21,3	12,9	41,4
Pagamentos antecipados, outros	18,2	61,8	11,8	37,8
Pagamentos antecipados	243,4	826,2	281,7	902,1
Depósitos em garantia	16,0	54,5	8,2	26,3
Ativos financeiros de derivativos	10,0	34,0	28,7	91,9
Receita provisionada	0,8	2,9	7,8	25,0
Outros	25,1	85,1	14,7	46,5
Outros recebíveis	51,9	176,5	59,4	189,7
Total	526,0	1.785,8	510,9	1.635,8
Provisões	(17,5)	(59,5)	(9,5)	(30,5)
Total	508,5	1.726,3	501,4	1.605,3

¹ Os recebíveis de publicidade em 31 de dezembro de 2016 eram de CHF 121 milhões (dos quais CHF 7,8 milhões registrados em recebíveis de clientes e CHF 110,6 milhões em recebíveis de reembolso de fornecedores)

MOVIMENTAÇÃO EM OUTRAS PROVISÕES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro	(9,5)	(30,5)	(12,2)	(48,3)
Aumento	(8,1)	(26,9)	(2,5)	(8,2)
Utilizada	-	-	5,4	18,3
Reclassificação ¹	-	-	(0,4)	(1,4)
Ajuste de variação cambial	0,1	(2,1)	0,2	9,1
Saldos em 31 de dezembro	(17,5)	(59,5)	(9,5)	(30,5)

¹ Reclassificação em 2016 de provisões CHF -0,4 (BRL -1,4) milhões

27. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

27.1 CAPITAL EMITIDO

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Capital	269,4	679,1	269,4	679,1
Ágio na subscrição de ações	4.259,3	11.779,3	4.259,3	11.779,3
Total	4.528,7	12.458,4	4.528,7	12.458,4

27.1.1 Ações ordinárias totalmente integralizado

EM MILHÕES DE CHF E R\$	AÇÕES ORDINÁRIAS EM CIRCULAÇÃO	CAPITAL		ÁGIO NA SUBSCRIÇÃO DE AÇÕES	
		CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro de 2016	53.871.707	269,4	679,1	4.259,3	11.779,3
Saldos em 31 de dezembro de 2016	53.871.707	269,4	679,1	4.259,3	11.779,3
Saldos em 31 de dezembro de 2017	53.871.707	269,4	679,1	4.259,3	11.779,3

27.2 CAPITAL SOCIAL AUTORIZADO E CONDICIONAL

CAPITAL SOCIAL CONDICIONADO	NÚMERO DE AÇÕES	EM MILHARES DE CHF	EM MILHARES DE R\$
Saldos em 1º de janeiro de 2016	888.432	4.442	6.651
Saldos em 31 de dezembro de 2016	888.432	4.442	6.651
Saldos em 31 de dezembro de 2017	888.432	4.442	6.651

Não tinha capital social autorizado em circulação em 2016 e 2017.

27.3 RESERVAS

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Reserva de benefício de empregado	(26,9)	(59,4)	(36,7)	(91,5)
Reservas de hedging e reavaliação	-	-	1,6	6,0
Ajustes acumulados de conversão	(265,5)	2.733,6	(250,4)	2.193,5
Lucros acumulados	(1.093,7)	(4.474,3)	(1.166,2)	(4.721,8)
Saldos em 31 de dezembro	(1.386,1)	(1.800,1)	(1.451,7)	(2.613,8)

27.3.1 Reserva de benefícios a empregados

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro	(36,7)	(91,5)	(21,3)	(37,1)
Ganho / (Perda) atuarial em plano de benefício definido	10,8	35,3	(17,8)	(62,2)
Imposto de renda de componentes de outros resultados abrangentes	(1,0)	(3,2)	2,4	7,8
Saldos em 31 de dezembro	(26,9)	(59,4)	(36,7)	(91,5)

27.3.2 Reservas de hedging e reavaliação

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro	1,6	6,0	0,7	2,8
Ganho / (perda) de circulantes de mudanças no valor justo de instrumentos financeiros				
- Swaps de taxa de juro usado como hedges de fluxo de caixa	(1,6)	(6,0)	1,2	4,3
Imposto de renda sobre os componentes de outros resultados abrangentes	-	-	(0,3)	(1,1)
Saldos em 31 de dezembro	-	-	1,6	6,0

27.3.3 Ajustes acumulados de conversão

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1º de janeiro	(250,4)	2.193,5	(185,8)	4.729,6
Varição cambial na conversão de operações no exterior (atribuível ao acionista da controladora)	(70,1)	350,2	(94,6)	(2.642,8)
Ganho / (perda) líquida em hedge em investimentos líquidos em operações estrangeiras (nota 31)	54,7	188,7	30,6	108,5
Participação de coligadas de outros resultados abrangentes	0,3	1,2	(0,6)	(1,8)
Saldos em 31 de dezembro	(265,5)	2.733,6	(250,4)	2.193,5

Ganhos e perdas cambiais em instrumentos financeiros que são designados como instrumentos de hedge em operações em moeda estrangeiras são incluídos em ajustes acumulados de conversão.

28. PAGAMENTO BASEADO EM AÇÕES

28.1 PLANO DE RSU DA DUFRY AG

Em 1 de dezembro de 2017, a Dufry concedeu aos membros do Comitê Executivo do Grupo (CGE) e aos membros selecionados da alta administração o Prêmio 2017 composto por 144.654 unidades de PSU. O Prêmio PSU 2017 tem um prazo de vigência contratual de 29 meses e será adquirido em 4 de maio de 2020. Na data de concessão, o valor justo de um prêmio de PSU 2017 representa o valor de mercado de uma ação da Dufry nessa data, ou seja, CHF 140,69 (BRL 477,6, ajustado pela probabilidade de que os participantes cumpram a cláusula contratual de relacionamento em curso. Em 31 de dezembro de 2017, nenhum prêmio PSU 2017 foi perdido, de modo que 144.654 PSU Award 2017 continuam em circulação.

Em 27 de outubro de 2016, a Dufry concedeu aos membros do Comitê Executivo do Grupo (CGE) e aos membros selecionados da alta administração o prêmio PSU 2016, composto por 159.219 unidades de PSU. O Prêmio PSU 2016 tem um prazo de vigência contratual de 30 meses e vencimento em 2 de maio de 2019. Na data de concessão o valor justo de um prêmio PSU 2016, representa o valor de mercado de uma ação da Dufry nessa data, ou seja, CHF 127,00 (BRL 406,4) ajustado pela probabilidade de que os participantes cumpram a cláusula contratual de relacionamento em curso. Em 31 de dezembro de 2017, nenhum prêmio PSU 2016 foi perdido, de modo que 159.219 prêmios PSU 2016 permanecem em circulação.

Em 27 de outubro de 2016, o Conselho de Administração decidiu, mediante proposta da Comissão de Remuneração, pagar metade do bônus de 2015 através de um programa de ações. Portanto, 85.015 Direitos de Recebimento de Ações (RRS) foram distribuídos aos membros do CGE e aos membros selecionados da alta administração. Estes RRS tem um prazo de vigência contratual de 26 meses e vencimento em 1 de janeiro de 2019. Na data de concessão, um RRS representa o valor justo de uma ação da Dufry nessa data, ou seja, CHF 127,00 (BRL 406,6), ajustada pela probabilidade de que os participantes cumpram a cláusula contratual de relacionamento em curso. Em 31 de dezembro de 2017, nenhum prêmio foi perdido, de modo que todos os RRS permanecem em circulação.

Um PSU (Prêmio 2017 ou Prêmio 2016) dará aos titulares o direito de receber gratuitamente até duas ações da Dufry, dependendo do valor acumulado efetivo do lucro líquido por ação (caixa EPS) alcançado pela Dufry durante os anos da concessão do direito e nos dois anos seguintes em relação à meta (2017: CHF 25,97, 2016: CHF 24,59). O caixa EPS é igual ao lucro por ação básico ajustado pela amortização de ativos intangíveis identificados durante as combinações de negócios e efeitos não recorrentes. Se, no vencimento, caixa EPS ajustado acumulado atingir a meta, cada PSU dará direito a uma ação. Se o caixa EPS ajustado acumulado estiver em 150% do limite (limite máximo) ou superior, cada PSU concederá 1.5 (2016: 2) ações no vencimento, e se o caixa EPS ajustado estiver em 50% da meta (limite mínimo) ou inferior, nenhuma ação será concedida no vencimento. Se o caixa EPS ajustado estiver entre 50% e 150% da meta, o número de ações para cada PSU será alocado em base linear. Além disso, a atribuição de ações está sujeita a uma relação contratual em curso do participante com a Dufry durante todo o período de aquisição. O PSU não garantem aos seus titulares direitos de acionistas, como voto ou direito de receber dividendos.

Um RRS (Prêmio 2016) dará o direito aos titulares de receberem gratuitamente uma ação da Dufrey sujeita a uma relação contratual em curso com a Dufrey durante todo o período de aquisição (Prêmio 2016 até 1 de janeiro de 2019). O PSU não garante aos seus titulares direitos de acionistas, como voto ou direito de receber dividendos.

Com o Prêmio 2015 a Dufrey concedeu aos membros do CGE e membros selecionados da alta administração 122.052 opções de PSU. Cada PSU dá direito ao recebimento em 2018, gratuitamente, de até duas ações, com base no desempenho alcançado pela Dufrey.

Para o prêmio PSU 2015, o desempenho foi avaliado pelo lucro por ação (Caixa EPS) de CHF 24,42 a ser alcançado ao longo do período de três anos 2015 – 2017, conforme descrito para os prêmios mencionados acima. Em maio de 2018, o prêmio de PSU 2015 será adquirido e a Dufrey atribuirá 0,926 ações da Dufrey por prêmio de PSU 2015, como no período de três anos anterior, o efetivo EPS em dinheiro alcançado foi de CHF 23,51, totalizando 113.020 ações.

Em 1 de janeiro de 2017, o Prêmio de PSU de 2014 alcançou um crescimento anual médio de 5,1%, de modo que cada PSU será trocada por 0,45 ações da Dufrey, 20.020 ações no total.

Em 2017, o gasto total reconhecido na demonstração do resultado relativo a operações de pagamento baseado em ações foi de CHF 22,3 (BRL 75,7) milhões, 2016: CHF 4,7 (BRL 15,6) milhões (incluindo encargos sociais).

28.2 AÇÕES EM TESOURARIA

Ações em tesouraria são registradas pelo valor histórico.

	NÚMERO DE AÇÕES	EM MILHÕES DE CHF	EM MILHÕES DE R\$
Em 1º de janeiro de 2016	94.169	14,3	39,0
Aquisição de ações	6.000	0,7	2,4
Em 31 de dezembro de 2016	100.169	15,0	41,4
Prêmios RSU distribuídos	(15.979)	(2,5)	(8,4)
Em 31 de dezembro de 2017	84.190	12,5	33,0

29. COMPOSIÇÃO DE TRANSAÇÕES COM ACIONISTAS NÃO CONTROLADORES

As transações reconhecidas no patrimônio líquido atribuído aos acionistas não controladores ao valor justo estão a seguir:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Dufrey do Brasil DF Shop Ltda 13.05% venda ¹	20,0	67,7	-	-
Dufrey Lojas Francas Ltd 6.95% aquisição (nova participação minoritária 13.05%) ¹	(15,3)	(51,8)	-	-
Dufrey Aruba N.V. 20% aquisição ¹	0,4	1,3	-	-
Dufrey Sharjah FZC 1% venda ¹	0,3	0,9	-	-
Nuance India 50% Aquisição ¹	(1,3)	(4,4)	-	-
Lenrianta CSJC 20% aquisição	-	-	16,0	59,3
Nuance Group Fashion & Luxury Duty Free Pvt. Ltd 50% aquisição	-	-	7,1	26,3
Variação da participação em TNG Malta ¹	-	-	(3,7)	(12,1)
Outras aquisições de participação de não controladores	(0,2)	(1,0)	0,5	1,3
Alteração da participação da Dufrey	3,9	12,7	19,9	74,8
Dufrey Mosambique Ltda 75%	0,4	1,3	-	-
Dufrey HWG Shopping Sdn Bhn (Malaysia) 51%	0,2	0,8	-	-
Divisão América do Norte, aumento na participação de várias subsidiárias	10,4	34,2	7,6	26,8
Chengdu Hudson Bright Power Commercial Co. Ltd. 49%	-	-	0,7	2,4
Outros	0,5	1,9	(0,3)	(1,1)
Total	15,4	50,9	27,9	102,9

¹ Sem efeito monetário no atual período financeiro

30. INFORMAÇÃO SOBRE COMPANHIAS COM PARTICIPAÇÃO DE NÃO CONTROLADORES

As participações de não controladores compreendem a parcela do patrimônio líquido de controladas que não são de propriedade da Dufrey. O lucro líquido atribuível aos acionistas não controladores é de CHF 54.1 (BRL 177,9) (2016: CHF 43.3 (BRL 149,6)) milhões, e Dufrey avaliou cuidadosamente a importância de cada empresa com participação não controladora e concluiu que nenhuma delas é individualmente relevante para Dufrey.

Em 2017, a maior parte do lucro líquido atribuível aos acionistas não controladores, no montante de CHF 29,0 (BRL 98,4) (2016: CHF 25,7 (BRL 90,4)) milhões, refere-se a diversas pessoas jurídicas com diferentes participações não controladoras no Grupo Hudson. Os demais CHF 25,1 (BRL 79,5) (2016: CHF 17,6 (BRL 59,2)) milhões pertencem a várias outras subsidiárias Dufrey.

31. DÍVIDA FINANCEIRA

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Dívida bancária (saldo descoberto)	10,8	36,4	29,6	94,9
Dívida bancária (empréstimos)	72,9	247,5	94,9	303,8
Empréstimos com terceiros	3,1	10,6	2,8	9,0
Dívida de curto prazo	86,8	294,5	127,3	407,7
Dívida bancária (empréstimos)	2.420,1	8.215,0	2.798,2	8.958,4
Notas seniores	1.737,6	5.898,3	1.268,8	4.062,2
Empréstimos com terceiros	7,4	25,1	6,9	22,0
Dívida de longo prazo	4.165,1	14.138,4	4.073,9	13.042,6
Total	4.251,9	14.432,9	4.201,2	13.450,3
composta por:				
Dívida bancária	2.503,8	8.498,9	2.922,7	9.357,1
Notas seniores	1.737,6	5.898,3	1.268,8	4.062,2
Empréstimos com terceiros	10,5	35,7	9,7	31,0

DÍVIDA BANCÁRIA

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
EMPRÉSTIMOS DENOMINADOS EM				
Dólares dos Estados Unidos	1.266,6	4.299,2	2.060,2	6.595,8
Libra Esterlina Britânica	316,1	1.073,0	582,1	1.863,6
Euro	584,6	1.984,4	177,0	566,7
Franco suíço	265,7	901,9	-	-
Subtotal	2.433,0	8.258,6	2.819,3	9.026,1
DÍVIDAS BANCÁRIAS EM SUBSIDIÁRIAS EM				
Outras moedas	87,7	297,7	127,2	407,2
Despesas bancárias diferidas	(16,9)	(57,4)	(23,8)	(76,2)
Total	2.503,8	8.498,9	2.922,7	9.357,1

NOTAS SENIORES

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Notas seniores denominadas em Euro	1.753,8	5.953,3	1.284,7	4.112,9
Despesas bancárias diferidas	(16,2)	(55,0)	(15,9)	(50,7)
Total	1.737,6	5.898,3	1.268,8	4.062,2

LINHAS DE CRÉDITO BANCÁRIO

A Dufry negocia e gerencia as suas linhas de crédito de forma centralizada. Por motivos de ordem prática, existem linhas de crédito menores a nível local.

Os contratos de crédito bancários e a linha de garantia bancária (ver nota 36) contêm cláusulas restritivas e condições habituais para este tipo de financiamento. A Dufry cumpriu as cláusulas restritivas financeiras e condições contidas nos acordos de crédito bancário tanto em 2016 como em 2017.

Principais linhas de crédito bancário

EM MILHÕES	MATURIDADE	MOEDA	LIMITE DE CRÉDITO NA MOEDA LOCAL	MONTANTE SACADO EM CHF	
				31.12.2017	31.12.2016
Financiamento comprometido de curto prazo	03.11.2018	EUR	500,0	584,6	-
Empréstimo comprometido em 5 anos	03.11.2022	USD	700,0	682,0	-
Empréstimo comprometido em 5 anos (moedas múltiplas)	03.11.2022	EUR	500,0	581,8	-
Linha de crédito rotativo em 5 anos (moedas múltiplas)	03.11.2022	EUR	1.300,0	584,6	-
Empréstimo comprometido em 5 anos	31.07.2019	USD	1.010,0	-	1.028,0
Empréstimo comprometido em 4 anos (moedas múltiplas)	31.07.2019	EUR	800,0	-	860,8
Empréstimo comprometido em 5 anos	31.07.2019	EUR	500,0	-	558,9
Linha de crédito rotativo em 5 anos (moedas múltiplas)	31.07.2019	CHF	900,0	-	371,6
Total				2.433,0	2.819,3

EM MILHÕES	MATURIDADE	MOEDA	LIMITE DE CRÉDITO NA MOEDA LOCAL	MONTANTE SACADO EM R\$	
				31.12.2017	31.12.2016
Financiamento comprometido de curto prazo	03.11.2018	EUR	500,0	1.984,4	-
Empréstimo comprometido em 5 anos	03.11.2022	USD	700,0	2.314,9	-
Empréstimo comprometido em 5 anos (moedas múltiplas)	03.11.2022	EUR	500,0	1.974,9	-
Linha de crédito rotativo em 5 anos (moedas múltiplas)	03.11.2022	EUR	1.300,0	1.984,4	-
Empréstimo comprometido em 5 anos	31.07.2019	USD	1.010,0	-	3.291,5
Empréstimo comprometido em 4 anos (moedas múltiplas)	31.07.2019	EUR	800,0	-	2.755,9
Empréstimo comprometido em 5 anos	31.07.2019	EUR	500,0	-	1.789,3
Linha de crédito rotativo em 5 anos (moedas múltiplas)	31.07.2019	CHF	900,0	-	1.189,4
Total				8.258,6	9.026,1

Em 9 de novembro de 2017, um consórcio de bancos, com a filial de Londres do ING N.V. atuando como agente, concedeu à Dufry um empréstimo, com prazo de 5 anos, de USD 700 milhões, EUR 500 milhões e um crédito rotativo de EUR 1.300,0 milhões que foi utilizado para refinarar dívidas existentes. Além disso, o consórcio de bancos concedeu à Dufry um empréstimo de curto prazo de 1 ano de EUR 500 milhões.

Notas seniores

EM MILHÕES	MATURIDADE	TAXA	MOEDA	NOMINAL EM MOEDA LOCAL	VALOR EM CHF	
					31.12.2017	31.12.2016
Notas seniores	01.08.2023	4,50%	EUR	700,0	811,0	740,5
Notas seniores	15.07.2022	4,50%	EUR	500,0	-	528,3
Notas seniores	15.10.2024	2,50%	EUR	800,0	926,6	-
Total					1.737,6	1.268,8

EM MILHÕES	MATURIDADE	TAXA	MOEDA	NOMINAL EM MOEDA LOCAL	VALOR EM R\$	
					31.12.2017	31.12.2016
Notas seniores	01.08.2023	4,50%	EUR	700,0	2.752,9	2.399,1
Notas seniores	15.07.2022	4,50%	EUR	500,0	-	1.713,8
Notas seniores	15.10.2024	2,50%	EUR	800,0	3.145,4	-
Total					5.898,3	4.112,9

Em 13 de novembro de 2017, a Dufry pagou Notas seniores no valor de EUR 500 milhões.

Em 15 de outubro de 2017, a Dufry lançou notas seniores, no valor de EUR 800 milhões com vencimento em 7 anos, junto a investidores institucionais qualificados na Suíça e outros países.

As novas notas estão listadas na bolsa internacional de valores (TISE) em Guernsey com pagamento de juros semestral.

TAXAS DE JUROS MÉDIAS PONDERADAS

Os empréstimos sob estas linhas de crédito tem juros a taxas flutuantes (EURIBOR ou LIBOR) mais spread. Abaixo estão as taxas nominais de juros médias ponderadas globais sobre as principais moedas em 31 de dezembro de cada respectivo ano:

TAXA DE JUROS EM PERCENTUAL (%)	2017	2016
Média em USD	3,15	3,70
Média em CHF	1,57	2,00
Média em EUR	3,85	3,70
Média em GBP	2,50	2,77
Média ponderada total	3,36	3,57

31.1 HEDGE EM INVESTIMENTOS LÍQUIDOS EM OPERAÇÕES ESTRANGEIRAS

A dívida líquida a seguir está designada como hedge em investimentos líquidos:

EM MILHÕES	MOEDA	VALOR DE COBERTURA CAMBIAL		MONTANTE EM CHF	
		31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Dufry do Brasil e outras companhias ¹	USD	947,2	947,2	922,8	964,0
Grupo World Duty Free SA	GBP	50,0	240,0	65,8	301,5
Total				988,6	1.265,5

¹ Alliance Inc, Interbaires SA, Navinten SA, Blaicor SA, International Operation & Services SA, Duty Free Ecuador SA e Regstaer Ltd.

EM MILHÕES	MOEDA	VALOR DE COBERTURA CAMBIAL		MONTANTE EM R\$	
		31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Dufry do Brasil e outras companhias ¹	USD	947,2	947,2	3.132,4	3.086,3
Grupo World Duty Free SA	GBP	50,0	240,0	223,4	965,3
Total				3.355,8	4.051,6

¹ Alliance Inc, Interbaires SA, Navinten SA, Blaicor SA, International Operation & Services Corp, Duty Free Ecuador SA and Regstaer Ltd.

31.2 INVESTIMENTO LÍQUIDO EM OPERAÇÕES ESTRANGEIRAS

A Dufrey concedeu empréstimos de longo prazo mencionados abaixo para suas subsidiárias. Estes empréstimos são considerados como parte do investimento líquido da Dufrey em operações no exterior, uma vez que a liquidação não está planejada e nem é provável que ocorra em um futuro previsível.

EM MILHÕES	MOEDA	VALOR DE COBERTURA CAMBIAL		MONTANTE EM CHF	
		31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Grupo Nuance (Australia) Pty Ltd.	AUD	121,8	121,8	92,6	89,5
Dufrey America Holding Inc.	USD	13,4	13,4	13,0	13,7
Grupo Nuance (Sverige) AB	SEK	110,0	110,0	13,1	12,3
Dufrey Duty Free (Nigeria) Ltd.	USD	6,1	6,1	5,9	6,2
Total				124,6	121,7

EM MILHÕES	MOEDA	VALOR DE COBERTURA CAMBIAL		MONTANTE EM R\$	
		31.12.2017	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2016
Grupo Nuance (Australia) Pty Ltd.	AUD	121,8	121,8	314,3	286,5
Dufrey America Holding Inc.	USD	13,4	13,4	44,1	43,9
Grupo Nuance (Sverige) AB	SEK	110,0	110,0	44,5	39,4
Dufrey Duty Free (Nigeria) Ltd.	USD	6,1	6,1	20,0	19,8
Total				423,0	389,6

31.3 DÍVIDA LÍQUIDA

EM MILHÕES DE CHF	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	DÉBITO FINANCEIRO, CORRENTE	DÉBITO FINANCEIRO, NÃO CORRENTE	DÍVIDA LÍQUIDA
Dívida líquida em 1º de janeiro 2017	450,8	127,3	4.073,9	3.750,4
Fluxo de caixa operativo, de atividades de financiamento e investimento	(93,3)	-	-	93,3
Custos de transação para instrumentos financeiros	-	-	(26,9)	(26,9)
Recursos provenientes de empréstimos bancários e Notas Seniores	-	30,2	3.972,5	4.002,7
Reembolsos de empréstimos bancários e Notas Seniores	-	(68,8)	(4.178,8)	(4.247,6)
Fluxo de caixa	(93,3)	(38,6)	(233,2)	(178,5)
Ajustes de variação cambial	29,0	(1,4)	192,6	162,2
Variação cambial não realizadas sobre empréstimos (não monetário)	178,5	(0,5)	96,7	(82,3)
Ajustes de variação cambial	207,5	(1,9)	289,3	79,9
Juros descontados (não monetário)	-	-	0,7	0,7
Amortização de taxas de acordo	-	-	34,4	34,4
Outros movimentos não monetários	-	-	35,1	35,1
Dívida líquida em 31 de dezembro 2017	565,0	86,8	4.165,1	3.686,9

EM MILHÕES DE R\$	CAIXA E EQUIVALENTES DE CAIXA	DÉBITO FINANCEIRO, CORRENTE	DÉBITO FINANCEIRO, NÃO CORRENTE	DÍVIDA LÍQUIDA
Dívida líquida em 1º de janeiro 2017	1.443,2	407,7	13.042,6	12.007,1
Fluxo de caixa operativo, de atividades de financiamento e investimento	(377,5)	-	-	377,5
Custos de transação para instrumentos financeiros	-	-	(88,2)	(88,2)
Recursos provenientes de empréstimos bancários e Notas Seniores	-	96,6	12.982,1	13.079,0
Reembolsos de empréstimos bancários e Notas Seniores	-	(219,8)	(13.795,7)	(14.015,5)
Fluxo de caixa	(377,5)	(123,2)	(901,8)	(647,2)
Ajustes de variação cambial	258,2	11,6	1.568,8	1.321,9
Variação cambial não realizadas sobre empréstimos (não monetário)	593,9	(1,6)	313,6	(281,9)
Ajustes de variação cambial	852,1	10,0	1.882,4	1.040,0
Juros descontados (não monetário)	-	-	2,3	2,3
Amortização de taxas de acordo	-	-	112,9	112,9
Outros movimentos não monetários	-	-	115,2	115,2
Dívida líquida em 31 de dezembro 2017	1.917,8	294,5	14.138,4	12.515,1

32. PROVISÕES

EM MILHÕES DE CHF	PASSIVOS CONTINGEN- TES	CONTRATOS ONEROSOS	ENCERRA- MENTO DE ATIVIDADES	PROCESSOS E ENCARGOS	RECLAMA- ÇÕES TRABILHIS- TAS	OUTROS	TOTAL
Saldos em 1º de janeiro	68,4	157,4	8,9	33,3	3,8	28,6	300,4
Despesa do exercício	0,5	3,5	0,7	5,5	0,5	4,9	15,6
Utilizada	(23,8)	(39,1)	-	(4,2)	-	(9,7)	(76,8)
Valores não utilizados e revertidos	-	(87,9)	(4,1)	-	-	(1,5)	(93,5)
Juros descontados	-	10,6	-	-	-	0,1	10,7
Ajuste de conversão cambial	2,2	11,1	-	1,3	(0,1)	1,2	15,7
Saldos em 31 de dezembro de 2017	47,3	55,6	5,5	35,9	4,2	23,6	172,1
SENDO							
circulante	-	15,2	5,5	35,9	1,4	10,8	68,8
Não circulante	47,3	40,4	-	-	2,8	12,8	103,3

EM MILHÕES DE R\$	PASSIVOS CONTINGEN- TES	CONTRATOS ONEROSOS	ENCERRA- MENTO DE ATIVIDADES	PROCESSOS E ENCARGOS	RECLAMA- ÇÕES TRABILHIS- TAS	OUTROS	TOTAL
Saldos em 1º de janeiro	219,0	503,8	28,4	106,6	12,3	91,8	961,9
Despesa do exercício	1,7	12,0	2,5	17,9	1,6	15,9	51,6
Utilizada	(80,8)	(128,1)	0,3	(14,3)	(0,1)	(32,0)	(255,0)
Valores não utilizados e revertidos	-	(297,5)	(13,7)	(0,1)	-	(5,1)	(316,4)
Juros descontados	-	34,3	-	-	-	-	34,3
Ajuste de conversão cambial	20,6	64,3	1,3	11,9	0,3	9,4	108,0
Saldos em 31 de dezembro de 2017	160,5	188,8	18,8	122,0	14,1	80,1	584,3
SENDO							
circulante	-	51,8	18,8	122,0	4,8	36,3	233,7
Não circulante	160,5	137,0	-	-	9,3	43,8	350,6

A Administração acredita que as provisões são adequadas, com base nas informações disponíveis atualmente. Contudo, devido a inerente dificuldade de estimar obrigações nas áreas descritas abaixo, custos atuais podem variar dos valores provisionados.

PASSIVOS CONTINGENTES

Os passivos contingentes são reconhecidos em combinação com combinações de negócios, geralmente em relação a processos legais e tributárias, das quais o resultado final é difícil de avaliar.

Em 2017, a provisão para passivos contingentes foi utilizada no montante de CHF 23,8 milhões, e está relacionada com imposto sobre vendas na América Latina.

CONTRATOS ONEROSOS

A taxa de concessão estabelecida por contrato é, em geral, uma porcentagem da receita líquida. Alguns dos acordos de longo prazo celebrados pela Dufry possuem cláusulas estipulando uma taxa mínima garantida durante todo o prazo de vigência. No entanto, em determinadas circunstâncias, o ambiente econômico concernente a uma atividade deteriora-se tanto que é altamente improvável a operação tornar-se rentável para o restante do período de concessão. Nesses casos, além de reduzir o valor recuperável dos ativos sujeitos a amortização ou depreciação, a Dufry constitui uma provisão para contratos onerosos no valor presente do custo inevitável (prejuízo) relacionado ao cumprimento do contrato. À data do balanço patrimonial um total de CHF 55,6 (BRL 188,7) (2016: CHF 157,4 (BRL 503,9)) milhões foi registrado como provisões, ligadas a operações na Europa.

Em 2017, a Dufry renegociou com sucesso novos termos de contratos de concessão existentes na Europa, e conseqüentemente, reverteu CHF 87,9 milhões em provisões.

ENCERRAMENTO DE ATIVIDADES

A provisão de CHF 5,5 (BRL 18,8) (2016: CHF 8,9 (BRL 28,5)) milhões relativa principalmente ao encerramento de operações na Ásia e Europa. Em 2017, com a renovação da concessão, foi revertida a provisão para o Sri Lanka.

PROCESSOS LEGAIS ALFANDEGÁRIOS

As provisões de CHF 35,9 (BRL 122,0) (2016: CHF 33,3 (BRL 106)) milhões cobrem as incertezas relacionadas aos resultados de processos tributários, alfandegários e outras causas na Índia, Turquia, Brasil, Equador, e Itália. Duas empresas não operantes da Dufry na Índia ainda mantêm dois créditos abertos (CHF 13,2 (BRL 42,2)) milhões em relação aos direitos aduaneiros e o outro em relação aos impostos sobre serviços. A Dufry espera que ambos os casos não serão finalmente julgados no próximo ano. Conseqüentemente, para um acordo com as autoridades fiscais, a Itália utilizou a provisão no valor de CHF (4,2) (BRL (14,3)) milhões. As cobranças do ano referem-se a uma penalidade em relação a um caso de IVA na Itália, bem como juros sobre uma penalidade alfandegária no Equador.

CAUSAS TRABALHISTAS

A provisão de CHF 4,2 (BRL 14.1) (2016: CHF 3,8 (BRL 12,2)) milhões refere-se primordialmente a reivindicações de ex-funcionários no Brasil devido ao término de contratos de trabalho temporário.

OUTROS

Outras provisões compreendem principalmente o custo de restauração das lojas alugadas na sua condição original no final do contrato de locação. As despesas do ano em conexão com um programa de fidelidade e uma possível penalidade devido ao fechamento de uma loja nas Ilhas do Caribe. A utilização do ano refere-se principalmente ao programa de reestruturação em Espanha.

SAÍDA DE CAIXA DE PROVISÕES NÃO CIRCULANTES

O desembolso de caixa das provisões não circulantes em 31 de dezembro de 2017 esta atualmente projetado para:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	DESEMBOLSO DE CAIXA ESPERADO	DESEMBOLSO DE CAIXA ESPERADO
	CHF	R\$
2019	3,1	10,5
2020	2,2	7,4
2021	0,3	1,2
2022	38,9	132,0
2023 e acima	58,8	199,5
Total de não circulante	103,3	350,6

33. OBRIGAÇÕES COM BENEFÍCIOS PÓS-EMPREGO

A Dufrey oferece benefícios de aposentadoria por meio de uma série de mecanismos, sobretudo planos autônomos de benefício definido ou contribuição definida ou planos da previdência oficial que, nos termos da regulamentação e práticas locais, atendem uma parcela substancial dos funcionários. Em termos de benefícios acumulados pelos participantes, os planos mais importantes são os de saldo de caixa e os associados ao último salário, sendo que cerca de 99,6% (2016: 95,9%) do total da obrigação relativa aos de benefício definido e 99,4% (2016: 99,5%) dos ativos dos planos estão ligados a fundos de pensões na Suíça, e no Reino Unido.

EM MILHÕES DE CHF	2017			2016		
	Financiado	Não financiado	TOTAL	Financiado	Não financiado	TOTAL
SUÍÇA						
Valor justo de plano de ativos	189,7	-	189,7	185,0	-	185,0
Valor presente da obrigação de benefício definido	203,4	-	203,4	205,2	-	205,2
Superávit (déficit) financeiro	(13,7)	-	(13,7)	(20,2)	-	(20,2)
REINO UNIDO						
Valor justo de plano de ativos	203,8	-	203,8	191,5	-	191,5
Valor presente da obrigação de benefício definido	211,5	-	211,5	221,0	-	221,0
Superávit (déficit) financeiro	(7,7)	-	(7,7)	(29,5)	-	(29,5)
OUTROS PLANOS						
Valor justo de plano de ativos	2,2	-	2,2	2,1	-	2,1
Valor presente do obrigação de benefício definido	2,1	18,1	20,2	2,3	16,1	18,4
Superávit (déficit) financeiro	0,1	(18,1)	(18,0)	(0,2)	(16,1)	(16,3)
TOTAL						
Valor justo de plano de ativos	395,7	-	395,7	378,6	-	378,6
Valor presente do obrigação de benefício definido	417,0	18,1	435,1	428,5	16,1	444,6
Superávit (déficit) financeiro	(21,3)	(18,1)	(39,4)	(49,9)	(16,1)	(66,0)

EM MILHÕES DE R\$	2017			2016		
	Financiado	Não financiado	TOTAL	Financiado	Não financiado	TOTAL
SUIÇA						
Valor justo de plano de ativos	643,9	-	643,9	592,2	-	592,2
Valor presente da obrigação de benefício definido	690,4	-	690,4	657,0	-	657,0
Superávit (déficit) financeiro	(46,5)	-	(46,5)	(64,8)	-	(64,8)
REINO UNIDO						
Valor justo de plano de ativos	691,9	-	691,9	613,1	-	613,1
Valor presente da obrigação de benefício definido	717,9	-	717,9	707,4	-	707,4
Superávit (déficit) financeiro	(26,0)	-	(26,0)	(94,3)	-	(94,3)
OUTROS PLANOS						
Valor justo de plano de ativos	7,6	-	7,6	6,7	-	6,7
Valor presente da obrigação de benefício definido	7,0	61,8	68,8	7,5	51,4	58,9
Superávit (déficit) financeiro	0,6	(61,8)	(61,2)	(0,8)	(51,4)	(52,2)
TOTAL						
Valor justo de plano de ativos	1.343,4	-	1.343,4	1.212,0	-	1.212,0
Valor presente da obrigação de benefício definido	1.415,3	61,8	1.477,1	1.371,9	51,4	1.423,3
Superávit (déficit) financeiro	(71,9)	(61,8)	(133,7)	(159,9)	(51,4)	(211,3)

Descrição dos principais planos de benefícios de aposentadoria são:

Reconciliação para os fundos financiados

EM MILHÕES DE CHF	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Ativo (obrigação) líquido em 1 de janeiro	(20,2)	(29,5)	(15,6)	(23,5)
Receita / (despesa) com pensão através do resultado	(8,1)	20,1	(7,8)	(1,0)
Remensurações através de outros resultados abrangentes	8,0	2,3	(3,5)	(8,6)
Contribuições pagas pelo empregador	6,6	0,1	6,6	0,1
Ajuste de variação cambial	-	(0,7)	-	3,6
Ativo (obrigação) definido líquido em 31 de dezembro	(13,7)	(7,7)	(20,2)	(29,5)

EM MILHÕES DE R\$	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Ativo (obrigação) líquido em 1 de janeiro	(64,7)	(94,3)	(61,4)	(94,9)
Despesa com pensão através do resultado	(27,7)	65,2	(25,1)	(3,2)
Remensurações através de outros resultados abrangentes	27,2	7,2	(11,2)	(27,5)
Contribuições pagas pelo empregador	22,5	0,3	21,1	0,5
Ajuste de variação cambial	(3,9)	(4,4)	11,9	30,8
Ativo (obrigação) definido líquido em 31 de dezembro	(46,6)	(26,0)	(64,7)	(94,3)

33.1 SUIÇA

Dufry opera um fundo de pensão patrocinado pela companhia, na forma de fundação na Suíça, que oferecem aos funcionários benefícios de aposentadoria e de risco, no sistema de saldo de caixa, com base em contribuição. Planos de pensões na Suíça são regidos pela Lei Federal de Previdência de Pensões Profissionais, Sobreviventes e Invalidez (BVG), que prevê que os planos de pensão sejam gerenciados por unidades autônomas legalmente independentes. Planos de previdência são supervisionados por um regulador como também por um órgão de fiscalização do Estado. O órgão de gerenciamento de um plano de pensão mais senior (Conselho de Curadores) deve ser composto por igual número de representantes dos empregados e dos empregadores. Os vários benefícios de seguro são regidos por regulamentos, com a BVG especificando os benefícios mínimos que devem ser fornecidos. O empregador e os empregados pagam contribuições para o plano de pensão. Em caso de um subfinanciamento, podem ser tomadas várias medidas, tais como o ajuste dos benefícios da pensão, alterando as premissas atuariais ou aumentando as contribuições futuras. O empregador pode também fazer contribuições adicionais de reestruturação. O BVG prescreve como os empregados e empregador tem que financiar conjuntamente possíveis reestruturações.

Estes riscos consistem em riscos demográficos, principalmente expectativa de vida e riscos financeiros, a taxa de desconto, os futuros aumentos de salários/ordenados e o retorno sobre o plano de ativos. Estes riscos são periodicamente avaliados pelo Conselho de Curadores. Além disso, dois relatórios atuariais anuais são elaborados, um de acordo com as exigências da BVG, e o outro, de acordo com os requisitos das IFRS.

A estratégia de investimento é definida na forma de uma meta de longo prazo de ativos, moeda e estrutura de risco (política de investimento), que leva em conta as exigências da BVG, e tem como objetivo obter um alto retorno de longo prazo do plano de ativos. O Conselho de Curadores é responsável pelo investimento dos ativos, revisão do portfólio de investimentos com a frequência necessária, especialmente no caso de mudanças significativas nas expectativas de evolução do mercado e, pelo menos uma vez por ano. Quando revisando o portfólio de investimentos, leva em conta as limitações estabelecidas na estratégia. O Conselho de Curadores delega a implementação da estratégia da política de investimento como também os diversos princípios e objetivos a um comitê de Investimentos que consiste de dois membros do Conselho de Curadores. Eles supervisionam todo o processo de investimento. O plano de ativos está depositado em uma conta global de custódia (banco), a categoria de investimentos em propriedades imobiliárias é gerenciada diretamente pelo fundo.

Segundo a legislação previdenciária suíça, a Dufry não pode recuperar nenhum excedente da fundação.

Atualmente, o fundo de pensão investe em um portfólio diversificado de ativos, incluindo ações, obrigações, imóveis e commodities, mas não utiliza, de maneira mais explícita, nenhum instrumento voltado à estratégia de correspondência entre ativos e passivos, tais como produtos relacionados a compra de renda vitalícia ou swaps de longevidade.

33.2 REINO UNIDO (UK)

A Dufry opera outro plano de pensão de benefício definido no Reino Unido sob marcos regulatórios específicos. O Plano foi fechado para novos membros por muitos anos e foi fechado para membros existentes em 31 de agosto de 2017. De acordo com o Plano, os membros têm direito a benefícios anuais de aposentadoria aos 65 anos de um sexagésimo salário pensionável reavaliado por cada ano de serviço. O salário é definido como salário básico menos o limite inferior de lucro. O Plano é administrado por um conselho de administração separado que é legalmente separado da Companhia. Os curadores são compostos por representantes de empregadores, funcionários e curadores independentes. Os conselheiros são obrigados por lei a atuar no interesse de todos os beneficiários e são responsáveis pela política de investimentos em relação a ativos mais a administração diária do regime. Os pagamentos de pensões são feitos a partir dos fundos administrados pelo administrador; No entanto, quando os planos estão subfinanciados, a empresa cumpre a obrigação de pagamento de benefícios, uma vez que é devido.

Custos previdenciários líquidos:

EM MILHÕES DE CHF	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
CUSTO DO SERVIÇO ATUAL				
Custo do serviço circulante	(7,6)	(0,2)	(7,3)	(0,2)
Reconhecimento de custo do serviço passado ¹	-	21,1	-	-
Fundo de administração	(0,4)	-	(0,4)	-
Juros líquidos	(0,1)	(0,8)	(0,1)	(0,8)
Total de despesas com plano de pensão reconhecidos no resultado	(8,1)	20,1	(7,8)	(1,0)

¹ A despesa de pensão para o ano em curso é substancialmente menor do que no ano anterior, pois reflete um crédito de serviço passado de £ 15,8 milhões decorrente da mudança dos aumentos de aposentadoria vinculados a CPI para a RPI. O crédito de serviço anterior foi calculado na data em que a mudança foi anunciada para a adesão ao Plano (9 de novembro de 2017) usando uma taxa de desconto de 2,75% por ano (refletindo condições de mercado nessa data).

EM MILHÕES DE R\$	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
CUSTO DO SERVIÇO ATUAL				
Custo do serviço circulante	(24,7)	(0,8)	(25,7)	(0,8)
Reconhecimento de custo do serviço passado ¹	-	68,4	-	-
Fundo de administração	(1,3)	-	(1,4)	-
Juros líquidos	(0,5)	(2,6)	(0,4)	(2,9)
Total de despesas com plano de pensão reconhecidos no resultado	(26,5)	65,0	(27,5)	(3,7)

¹ A despesa de pensão para o ano em curso é substancialmente menor do que no ano anterior, pois reflete um crédito de serviço passado de £ 15,8 milhões decorrente da mudança dos aumentos de aposentadoria vinculados a CPI para a RPI. O crédito de serviço anterior foi calculado na data em que a mudança foi anunciada para a adesão ao Plano (9 de novembro de 2017) usando uma taxa de desconto de 2,75% por ano (refletindo condições de mercado nessa data).

O custo do serviço corrente e a mudança para plano da Dufry foram incluídos nas despesas com pessoal (vide Nota 9 benefícios de aposentadoria). Os custos do serviço passado estão incluídos na linha outro resultado operacional (ver nota 13.2).

Remensuração de benefícios a empregados

EM MILHÕES DE CHF	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Ganho / (perda) atuarial – experiência	1,1	1,6	(1,6)	3,4
Ganho / (perda) atuarial – premissas demográficas	-	0,9	1,6	2,0
Ganho / (perda) atuarial – premissas financeiras	-	(5,3)	(8,6)	(46,4)
Retorno do plano de ativos excedendo juros esperados	6,9	5,1	5,1	32,4
Outros efeitos	-	-	(5,4)	-
Total de remensurações registradas em outros resultados abrangentes	8,0	2,3	(8,9)	(8,6)

EM MILHÕES DE R\$	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Ganho / (perda) atuarial – experiência	3,7	5,5	(5,8)	10,9
Ganho / (perda) atuarial – premissas demográficas	-	3,0	5,7	6,3
Ganho / (perda) atuarial – premissas financeiras	-	(18,0)	(30,2)	(148,5)
Retorno do plano de ativos excedendo juros esperados	22,3	17,3	17,9	103,8
Outros efeitos	-	-	(17,3)	-
Total de remensurações registradas em outros resultados abrangentes	26,0	7,8	(29,7)	(27,5)

As tabelas a seguir resumem os componentes da situação financeira e valores reconhecidos no balanço patrimonial consolidado para o plano:

Variação do valor justo dos ativos do plano

EM MILHÕES DE CHF	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Saldos em 1 de janeiro	185,0	191,5	179,2	186,3
Receita de juros ¹	1,4	5,4	1,8	6,0
Rendimento dos ativos do plano (excluindo receita de juros)	6,9	5,1	5,1	32,4
Contribuições pagas pelo empregador	6,6	0,1	6,6	0,1
Contribuições pagas pelo empregado	3,8	0,1	3,8	0,1
Benefícios pagos	(14,0)	(7,6)	(11,5)	(6,0)
Ajuste de variação cambial	-	9,2	-	(27,4)
Saldos em 31 de dezembro	189,7	203,8	185,0	191,5

¹ Receita de juros esperada sobre ativos do plano com base na taxa de desconto. Vide premissas atuariais.

EM MILHÕES DE R\$	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Saldos em 1 de janeiro	592,2	613,1	710,0	738,1
Receita de juros ²	4,7	18,4	5,8	19,2
Rendimento dos ativos do plano (excluindo receita de juros)	23,4	17,3	16,3	103,8
Contribuições pagas pelo empregador	22,5	0,4	21,1	0,5
Contribuições pagas pelo empregado	12,9	0,2	12,1	0,3
Benefícios pagos	(47,6)	(25,9)	(36,9)	(19,4)
Ajuste de variação cambial	35,8	68,4	(136,2)	(229,4)
Saldos em 31 de dezembro	643,9	691,9	592,2	613,1

² Receita de juros esperada sobre ativos do plano com base na taxa de desconto. Vide premissas atuariais.

Variação do valor presente de obrigação de benefício definido

EM MILHÕES DE CHF	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Saldos em 1 de janeiro	205,2	221,0	194,8	209,8
Custo de serviço circulante	7,6	0,2	7,3	0,2
Custo de juros	1,5	6,3	1,9	6,8
Contribuições pagas pelos empregados	3,8	0,1	3,8	0,1
Provisão para custos de administração futuros previstos	0,4	-	0,4	-
Ganho (perda) atuarial - experiência	(1,1)	(1,6)	1,6	(3,4)
Perda (Ganho) atuarial - premissas demográficos	-	(0,9)	(1,6)	(2,0)
Perda (Ganho) atuarial - premissas financeiros	-	5,3	8,6	46,4
Benefícios pagos	(14,0)	(7,6)	(11,5)	(6,0)
Custo serviço passado - alterações no plano	-	(21,1)	-	-
Ajuste de variação cambial	-	9,8	-	(30,9)
Saldos em 31 de dezembro	203,4	211,5	205,2	221,0
Plano de benefício definido líquido (passivo) / ativo em 31 de dezembro	(13,7)	(7,7)	(20,2)	(29,5)

EM MILHÕES DE R\$	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Saldos em 1 de janeiro	657,0	707,4	771,8	831,2
Custo de serviço circulante	25,8	0,8	23,4	0,7
Custo de juros	5,2	21,2	6,1	21,7
Contribuições pagas pelos empregados	12,9	0,2	12,1	0,3
Provisão para custos de administração futuros previstos	1,4	-	1,3	-
Ganho (perda) atuarial - experiência	(3,9)	(5,5)	5,3	(10,9)
Perda (Ganho) atuarial - premissas demográficos	-	(3,0)	(5,2)	(6,3)
Perda (Ganho) atuarial - premissas financeiros	-	18,0	27,5	148,5
Benefícios pagos	(47,6)	(25,9)	(36,9)	(19,4)
Custo serviço passado - alterações no plano	-	(74,4)	-	-
Ajuste de variação cambial	39,6	79,1	(148,4)	(258,4)
Saldos em 31 de dezembro	690,4	717,9	657,0	707,4
Plano de benefício definido líquido (passivo) / ativo em 31 de dezembro	(46,6)	(26,0)	(64,7)	(94,3)

Premissas atuariais

O valor presente da obrigação de benefício definido é determinado anualmente por atuários independentes utilizando o método da unidade de crédito projetada. As principais premissas atuariais utilizadas são:

EM PERCENTUAL (%)	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Taxas de desconto	0,75	2,60	0,75	2,75
Crescimentos salariais futuros	1,50	-	1,50	4,30
Crescimentos de aposentadorias futuras	0,25	1,80	0,25	2,20
Idade média de aposentadoria (em anos)	64	65	64	65
Tabela de mortalidade (ano)	2.015	2.016	2.015	2.016

A tabela de mortalidade leva em conta as mudanças na expectativa de vida.

Estrutura dos ativos do plano

As categorias de plano de ativos em percentual dos valores totais de ativos são como segue:

EM PERCENTUAL (%)	2017		2016	
	SUIÇA	REINO UNIDO	SUIÇA	REINO UNIDO
Ações	31,5	31,4	31,6	29,1
Títulos financeiros (Bonds)	22,6	50,4	26,1	52,8
Propriedades alugadas	31,9	-	38,3	-
Outros ¹	14,0	18,2	4,0	18,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

¹ Inclui posições líquidas, e investimentos alternativos

Todos os ativos detidos pelo fundos de pensão na Suíça e Reino Unido são de valor justo de nível 1 (preços cotados em mercados ativos), exceto certas propriedades na Suíça as quais são de valor justo de nível 2 (dados observáveis significativos), representando 29 % (2016: 15%) do total dos ativos.

A saída líquida de fundos devido a pagamentos de plano de pensão pode ser planejada de forma confiável. As contribuições são pagas regularmente para os planos de pensões da Suíça e no Reino Unido. Além disso, as respectivas estratégias de investimento consideram a necessidade de garantia de liquidez para o plano em todos os momentos. A Dufrey não faz uso de nenhum ativo detido pelos planos de previdência.

Plano de participantes

EM MILHARES DE CHF E R\$	2017				2016			
	SUIÇA	REINO UNIDO						
	CHF	CHF	R\$	R\$	CHF	CHF	R\$	R\$
PARTICIPANTES ATIVOS								
Quantidade em 31 de dezembro (pessoas)	794	-	794	-	865	25	865	25
Média anual do plano salarial	82,0	-	266,5	-	77,0	62,8	270,8	234,6
Idade média (anos)	41,0	-	41,0	-	40,7	48,6	40,7	48,6
Benefício de serviço médio (anos)	10,2	-	10,2	-	9,9	-	9,9	-
PARTICIPANTES DIFERIDOS								
Quantidade em 31 de dezembro (pessoas)	-	1.242	-	1.242	-	1.397	-	1.397
Média anual do plano de pensão	-	5,3	-	17,2	-	4,7	-	16,5
BENEFICIO RECEBIDO PELOS PARTICIPANTES								
Quantidade (pessoas)	141	1.026	141	1.026	141	910	141	910
Média anual do plano salarial	25,0	3,7	81,3	12,0	24,0	4,0	84,4	13,5

EM MILHARES DE CHF E R\$	2017				2016			
	SUIÇA	REINO UNIDO						
	CHF	CHF	R\$	R\$	CHF	CHF	R\$	R\$
CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS								
Empregador	6,0	0,1	20,2	0,5	6,0	0,1	19,1	0,3
Empregados	3,4	0,1	11,6	0,3	3,5	0,1	11,1	0,3
Duração média ponderada de obrigação de benefício definido (em anos)	20,5	20,0	20,5	20,0	20,6	22,0	20,6	22,0

EM MILHARES DE CHF E R\$	2017				2016			
	SUIÇA	REINO UNIDO						
	CHF	CHF	R\$	R\$	CHF	CHF	R\$	R\$
PERFIL DE VENCIMENTO DA OBLIGAÇÃO DE BENEFÍCIOS DEFINIDA								
Pagamentos previstos até 1 ano	6,8	5,5	22,1	17,8	7,0	6,4	24,6	22,6
Pagamentos previstos até 2 anos	6,7	4,8	21,9	15,6	6,9	6,0	24,3	21,1
Pagamentos previstos até 3 anos	6,6	5,0	21,3	16,4	6,7	5,4	23,7	19,0
Pagamentos previstos até 4 anos	6,4	5,9	20,9	19,1	6,5	5,6	22,9	19,7
Pagamentos previstos até 5 anos	6,3	5,3	20,5	17,2	6,4	6,2	22,4	21,7
Pagamentos previstos acima de 6 anos	32,9	33,6	106,9	109,3	33,3	38,2	117,3	134,3

Sensibilidade das premissas atuariais significativas

A taxa de desconto e os futuros aumentos em salário e encargos são identificados como premissas atuariais significativas.

Os seguintes impactos sobre a obrigação de benefício definido são esperados:

2017 EM MILHÕES DE CHF	SUIÇA		REINO UNIDO	
	Aumento	Diminuição	Aumento	Diminuição
UMA MUDANÇA DE 0,5% NAS SEGUINTESS PREMISSAS IMPLICARIA				
Taxa de desconto	(16,3)	18,7	-	20,5
Taxa salarial	3,9	(3,6)	-	-

2017 EM MILHÕES DE R\$	SUIÇA		REINO UNIDO	
	Aumento	Diminuição	Aumento	Diminuição
UMA MUDANÇA DE 0,5% NAS SEGUINTESS PREMISSAS IMPLICARIA				
Taxa de desconto	(55,4)	63,5	-	66,8
Taxa salarial	13,4	(12,1)	-	-

A análise de sensibilidade é baseada realisticamente em possíveis mudanças a partir do final do exercício reportado. Cada alteração em premissa atuarial significativa foi analisada separadamente como parte do teste. Interdependências não foram consideradas.

Custos esperados

CUSTOS PREVISTOS EM MILHÕES DE CHF	2018	
	SUIÇA	REINO UNIDO
Custo de serviço circulante	7,5	-
Despesas do fundo de administração	0,4	-
Despesas de juros líquidos	0,1	0,2
Custos reconhecidos no resultado	8,0	0,2

CUSTOS PREVISTOS EM MILHÕES DE R\$	2018	
	SUIÇA	REINO UNIDO
Custo de serviço circulante	24,3	-
Despesas do fundo de administração	1,3	-
Despesas de juros líquidos	0,2	0,5
Custos reconhecidos no resultado	25,8	0,5

34. OUTROS PASSIVOS

EM MILHÕES	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Concessões a pagar	385,8	1.309,7	369,3	1.182,4
Pessoal a pagar	168,9	573,3	170,8	546,7
Outros prestadores de serviços	196,8	668,1	175,6	562,3
Impostos sobre vendas e outros impostos a pagar	123,0	417,5	101,0	323,1
Contas a pagar por gastos de capital	48,1	163,3	39,2	128,4
Juros a pagar	26,2	88,9	32,2	103,0
Receita de publicidade a pagar	15,0	50,9	-	-
Passivos financeiros de derivativos	-	-	6,5	20,5
Contas a pagar a parceiros locais	2,3	8,1	2,8	9,1
Contas a pagar por projetos	0,2	0,6	1,4	4,4
Outras obrigações	35,4	119,9	29,6	92,2
Total	1.001,7	3.400,3	928,4	2.972,1
SENDO:				
- Passivo circulante	888,8	3.017,1	832,3	2.664,5
- Passivo não circulante	112,9	383,2	96,1	307,6
Total	1.001,7	3.400,3	928,4	2.972,1

35. PARTES RELACIONADAS E TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS

Uma parte é relacionada a Dufry se direta ou indiretamente essa parte controlar, for controlada, estiver sob o controle comum da Dufry, tiver uma participação na Dufry que lhe assegure influência significativa sobre o mesma, tiver controle conjunto sobre a Dufry, é uma coligada ou um empreendimento em conjunto (joint venture) da Dufry. Além disso, os membros do pessoal-chave da administração da Dufry ou familiares próximos também são considerados partes relacionadas, bem como planos de benefícios pós-emprego para o benefício dos empregados da Dufry.

As transações com partes relacionadas e relações significativas da Dufry são as seguintes:

EM MILHÕES	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
AQUISIÇÃO DE BENS DE				
Folli Follie Group compra de bens de luxo ¹	2,0	6,5	2,5	8,8
AQUISIÇÃO DE OUTROS SERVIÇOS DE				
Folli Follie Group, aluguel do edifício ¹	1,8	5,9	1,8	6,3
Fundo de Pensão Dufry, benefícios pós-emprego	6,6	21,5	6,6	23,2
CONTAS A PAGAR EM 31 DE DEZEMBRO				
Folli Follie Group ¹	3,5	11,9	3,6	11,5
Fundo de Pensão Dufry	0,9	3,1	1,2	3,8
CONTAS A RECEBER EM 31 DE DEZEMBRO				
Folli Follie Group ¹	-	-	0,4	1,3

¹ Grupo Folli Follie é controlado por George Koutsolioutsos, membro do Conselho de Administração

As transações com empresas coligadas são as seguintes:

EM MILHÕES	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
AQUISIÇÃO DE BENS DE				
Lojas Francas de Portugal S.A.	(1,6)	(5,2)	(0,5)	(1,8)
VENDA DE SERVIÇOS PARA				
Lojas Francas de Portugal S.A.	0,6	2,0	1,7	6,0
Nuance Basel LLC (Sochi)	0,4	1,3	0,5	1,8
Nuance Group (Chicago) LLC	0,9	2,9	0,9	3,2
VENDA DE BENS PARA				
Lojas Francas de Portugal S.A.	34,4	111,8	27,0	95,0
Nuance Basel LLC (Sochi)	2,8	9,1	2,1	7,4
Nuance Group (Chicago) LLC	3,2	10,4	0,2	0,7
CONTAS A RECEBER EM 31 DE DEZEMBRO				
Lojas Francas de Portugal S.A.	4,7	16,0	4,1	13,1
Nuance Basel LLC (Sochi)	10,8	36,7	9,1	29,1
Nuance Group (Chicago) LLC	1,4	4,8	0,3	1,0

A remuneração dos membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo pelos serviços prestados durante os respectivos anos inclui todas as formas de remuneração pagas, pagáveis ou proporcionadas pela Dufry, incluindo aquelas pagas em ações da Companhia, como segue:

EM MILHÕES	2017		2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO				
Número de Conselheiros	9	9	9	9
Benefícios de curto prazo	5,0	17,0	6,5	21,0
Benefícios pós-emprego	0,4	1,4	0,3	1,0
Remuneração total	5,4	18,4	6,8	22,0
COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO				
Número de membros	12	12	12	12
Benefícios de curto prazo	19,2	65,2	18,7	60,5
Benefícios pós-emprego	1,6	5,4	1,7	5,5
Pagamento baseado em ações ¹	12,5	42,4	1,2	3,9
Remuneração total	33,3	113,0	21,6	69,9

¹ Despesas provisionadas durante o ano para os membros do Comitê Executivo do Grupo

Para mais informações sobre participações e remunerações pagas aos membros do Conselho de Administração ou ao Comitê Executivo do grupo, por favor vide o relatório de remuneração ao final deste Relatório Anual.

36. COMPROMISSOS E CONTINGÊNCIAS

COMPROMISSOS GARANTIDOS

Alguns dos contratos de concessão de longo prazo celebrados pela Dufry preveem garantias de pagamento mínimo durante todo o prazo de vigência do acordo. Alguns desses compromissos são assegurados por garantias prestadas pela Dufry ou instituições financeiras. Durante os anos de 2017 e 2016, nenhuma dessas garantias havia sido reivindicada. Todas as provisões acumuladas para taxas de concessões ainda não pagas são apresentadas como passivos no balanço patrimonial.

37. MENSURAÇÃO DE VALOR JUSTO

VALOR JUSTO DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS RECONHECIDOS AO CUSTO AMORTIZADO

Exceto conforme detalhado na tabela Divulgações quantitativas da hierarquia da mensuração do valor justo dos ativos a seguir, a Dufry considera que os valores contábeis de ativos e passivos financeiros reconhecidos nas demonstrações financeiras consolidadas aproximam-se de seus valores justo.

As tabelas a seguir fornecem a hierarquia do valor justo mensuração dos ativos e passivos financeiros da Dufry, que são medidos após o reconhecimento inicial ao valor justo, agrupados em níveis de 1 a 3 com base no grau em que o valor justo é observável:

- **Nível 1** mensuração do valor justo são os derivados de preços cotados (não ajustados) em mercados ativos para ativos ou passivos idênticos.
- **Nível 2** medições de valor justo são os derivados de, além dos preços cotados, incluídas no Nível 1 que são observáveis para o ativo ou passivo, seja diretamente (ou seja, como preços) ou indiretamente (ou seja, derivados dos preços).
- **Nível 3** mensuração do valor justo são as derivadas de técnicas de avaliação que incluem entradas para os ativos ou passivos que não são baseadas em dados observáveis de mercado (dados não observáveis).

Divulgações quantitativas da hierarquia da mensuração do valor justo dos ativos

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017					
31 DE DEZEMBRO DE 2017 EM MILHÕES DE CHF	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
ATIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Ativos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo - USD	0,1		0,1		0,1
Contratos cambiais a termo - EUR	-		-		-
Contratos de swap cambial - USD	5,0		5,0		5,0
Contratos de swaps cambial - EUR	3,9		3,9		3,9
Contratos de swap cambial - GBP	0,4		0,4		0,4
Contratos de swap cambial - OUTROS	0,7		0,7		0,7
Total (Nota 38.5.2)	10,1		10,1		10,1
ATIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Empréstimos e recebíveis					
Cartão de crédito a receber	21,6		21,6		22,1

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017					
31 DE DEZEMBRO DE 2017 EM MILHÕES DE R\$	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
ATIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Ativos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo - USD	0,3		0,3		0,3
Contratos cambiais a termo - EUR	-		-		-
Contratos de swap cambial - USD	17,0		17,0		17,0
Contratos de swaps cambial - EUR	13,1		13,1		13,1
Contratos de swap cambial - GBP	1,2		1,2		1,2
Contratos de swap cambial - OUTROS	2,4		2,4		2,4
Total (Nota 38.5.2)	34,0		34,0		34,0
ATIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Empréstimos e recebíveis					
Cartão de crédito a receber	73,5		73,5		75,1

Não houve transferências entre o nível 1 e 2 durante o exercício.

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016

31 DE DEZEMBRO DE 2016 EM MILHÕES DE CHF	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
ATIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Ativos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo – USD	-	-	-	-	-
Contratos cambiais a termo – EUR	0,9	-	0,9	-	0,9
Contratos de swap cambial – USD	0,4	-	0,4	-	0,4
Contratos de swaps cambial – EUR	27,3	-	27,3	-	27,3
Contratos de swap cambial – GBP	0,1	-	0,1	-	0,1
Total (Nota 38.5.2)	28,7		28,7		28,7
ATIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Empréstimos e recebíveis					
Cartão de crédito a receber	42,9	-	42,9	-	43,7

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016

31 DE DEZEMBRO DE 2016 EM MILHÕES DE R\$	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
ATIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Ativos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo – USD	-	-	-	-	-
Contratos cambiais a termo – EUR	2,8	-	2,8	-	2,8
Contratos de swap cambial – USD	1,2	-	1,2	-	1,2
Contratos de swaps cambial – EUR	87,3	-	87,3	-	87,3
Contratos de swap cambial – GBP	0,2	-	0,2	-	0,2
Total (Nota 38.5.2)	91,5		91,5		91,5
ATIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Empréstimos e recebíveis					
Cartão de crédito a receber	137,2	-	137,2	-	139,9

Não houve transferências entre o nível 1 e 2 durante o exercício.

Divulgações quantitativas da hierarquia da mensuração do valor justo dos passivos

31 DE DECEMBER DE 2017 EM MILHÕES DE CHF	VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017				VALOR CONTÁBIL
	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	
PASSIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Passivos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo - USD	-	-	-	-	-
Contratos cambiais a termo - EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial - EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial - GBP	-	-	-	-	-
Total (Nota 38.5.2)	-	-	-	-	-
Passivos financeiros avaliados aos FVTPL					
Swap de taxa de juros	-	-	-	-	-
Total (Nota 38.6.1)	-	-	-	-	-
PASSIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Pelo custo amortizado					
Notas Seniores EUR 800	953,6	953,6	-	-	926,6
Notas Seniores EUR 700	857,5	857,5	-	-	811,0
Total	1.811,1	1.811,1	-	-	1.737,6
Empréstimos com taxas flutuantes USD	1.294,9	-	1.294,9	-	1.256,5
Empréstimos com taxas flutuantes EUR	591,2	-	591,2	-	579,9
Empréstimos com taxas flutuantes CHF	287,0	-	287,0	-	263,6
Empréstimos com taxas flutuantes GBP	331,0	-	331,0	-	316,1
Total	2.504,1	-	2.504,1	-	2.416,1

31 DE DECEMBER DE 2017 EM MILHÕES DE R\$	VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017				VALOR CONTÁBIL
	TOTAL	preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	
PASSIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Passivos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo - USD	-	-	-	-	-
Contratos cambiais a termo - EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial - EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial - GBP	-	-	-	-	-
Total (Nota 38.5.2)	-	-	-	-	-
Passivos financeiros avaliados aos FVTPL					
Swap de taxa de juros	-	-	-	-	-
Total (Nota 38.6.1)	-	-	-	-	-
PASSIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Pelo custo amortizado					
Notas Seniores EUR 800	3.237,0	3.237,0	-	-	3.145,3
Notas Seniores EUR 700	2.910,8	2.910,8	-	-	2.753,0
Total	6.147,8	6.147,8	-	-	5.898,3
Empréstimos com taxas flutuantes USD	4.395,5	-	4.395,5	-	4.265,2
Empréstimos com taxas flutuantes EUR	2.006,8	-	2.006,8	-	1.968,3
Empréstimos com taxas flutuantes GBP	1.123,6	-	1.123,6	-	1.073,0
Total	8.500,2	-	8.500,2	-	8.201,2

Não houve transferências entre o nível 1 e 2 durante o exercício.

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016					
31 DE DECEMBER DE 2016		preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
EM MILHÕES DE CHF	TOTAL				
PASSIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Passivos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo – USD	0,2	-	0,2	-	0,2
Contratos cambiais a termo – EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial – EUR	0,2	-	0,2	-	0,2
Contratos de Swap cambial – GBP	1,5	-	1,5	-	1,5
Total (Nota 38.5.2)	1,9		1,9		1,9
Passivos financeiros avaliados aos FVTPL					
Swap de taxa de juros	4,6	-	4,6	-	4,6
Total (Nota 38.6.1)	4,6		4,6		4,6
PASSIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Pelo custo amortizado					
Notas Seniores EUR 500	562,1	562,1	-	-	528,3
Notas Seniores EUR 700	801,2	801,2	-	-	740,5
Total	1.363,3	1.363,3			1.268,8
Empréstimos com taxas flutuantes USD	2.150,6	-	2.150,6	-	2.038,3
Empréstimos com taxas flutuantes EUR	189,4	-	189,4	-	175,1
Empréstimos com taxas flutuantes GBP	616,2	-	616,2	-	582,1
Total	2.956,2		2.956,2		2.795,5

VALOR JUSTO UTILIZANDO MENSURAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016					
31 DE DECEMBER DE 2016		preços quotados em mercados ativos (nível 1)	direta ou indiretamente observável (nível 2)	não observáveis (nível 3)	VALOR CONTÁBIL
EM MILHÕES DE \$	TOTAL				
PASSIVOS MENSURADOS A VALOR JUSTO					
Passivos financeiros derivativos					
Contratos cambiais a termo – USD	0,8	-	0,8	-	0,8
Contratos cambiais a termo – EUR	-	-	-	-	-
Contratos de Swap cambial – EUR	0,7	-	0,7	-	0,7
Contratos de Swap cambial – GBP	4,9	-	4,9	-	4,9
Total (Nota 38.5.2)	6,4		6,4		6,4
Passivos financeiros avaliados aos FVTPL					
Swap de taxa de juros	14,6	-	14,6	-	14,6
Total (Nota 38.6.1)	14,6		14,6		14,6
PASSIVOS PARA OS QUAIS O VALOR JUSTO É DIVULGADO					
Pelo custo amortizado					
Notas Seniores EUR 500	1.799,7	1.799,7	-	-	1.691,4
Notas Seniores EUR 700	2.564,9	2.564,9	-	-	2.370,8
Total	4.364,6	4.364,6			4.062,2
Empréstimos com taxas flutuantes USD	6.885,2	-	6.885,2	-	6.525,7
Empréstimos com taxas flutuantes EUR	606,4	-	606,4	-	560,5
Empréstimos com taxas flutuantes GBP	1.972,7	-	1.972,7	-	1.863,7
Total	9.464,3		9.464,3		8.949,8

Não houve transferências entre o nível 1 e 2 durante o exercício.

38. INSTRUMENTOS FINANCEIROS

Principais práticas contábeis estão descritas na nota 2.3v) e a seguir.

38.1 GESTÃO DE RISCO DO CAPITAL

O capital social é formado por patrimônio atribuível aos acionistas da controladora menos as reservas de hedge para ganhos as perdas não realizados sobre investimentos líquidos, mais outros instrumentos vinculados ou semelhantes ao patrimônio atribuível à controladora.

O principal objetivo da gestão do capital da Dufry é assegurar a manutenção de uma classificação de crédito adequada e de índices de capital sustentáveis a fim de fornecer suporte ao negócio e maximizar o valor ao acionista.

Dufry administra a sua estrutura de financiamento, fazendo os ajustes necessários, de acordo com sua estratégia e condições econômicas de longo prazo. Para manter ou ajustar a estrutura de financiamento, o Grupo pode ajustar os pagamentos de dividendos e devolver capital aos acionistas, emitir novas ações, emitir instrumentos vinculados ao patrimônio ou instrumentos semelhantes.

Dufry monitora o estrutura de financiamento através de uma combinação de índices, inclusive o índice de liquidez, considerações de fluxos de caixa e índices de rentabilidade. Em relação à liquidez, Dufry inclui no endividamento líquido, empréstimos ativos e passivos sujeitos a juros, menos caixa e equivalentes de caixa, excluindo operações descontinuadas.

38.1.1 Índice de endividamento

O índice a seguir compara o capital próprio com os fundos emprestados:

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017		31.12.2016	
	CHF	R\$	CHF	R\$
Caixa e equivalentes de caixa	(565,0)	(1.917,8)	(450,8)	(1.443,2)
Dívida financeira de curto prazo	86,8	294,5	127,3	407,7
Dívida financeira de longo prazo	4.165,1	14.138,4	4.073,9	13.042,6
Dívida líquida	3.686,9	12.515,1	3.750,4	12.007,1
Patrimônio líquido atribuível aos acionistas da controladora	3.130,1	10.625,3	3.062,0	9.803,2
AJUSTADO POR:				
Ganhos (perdas) acumulados de hedge	(45,2)	(155,2)	9,6	30,0
Efeitos de transações com participação de não controladores ¹	1.839,0	5.985,7	1.835,5	5.973,8
Capital total²	4.923,9	16.455,8	4.907,1	15.807,0
Total Dívida líquida e capital	8.610,8	28.970,9	8.657,5	27.814,1
Índice de endividamento	42,8%	42,8%	43,3%	43,3%

¹ Representa o montante pago (recebido) acima do valor justo das participações minoritárias por ações adquiridas (vendidas) enquanto não haja mudança de controle (IFRS 10.23)

² Inclui todo o capital e reservas da Dufry que são gerenciados como capital

A Dufry não detinha garantias de qualquer tipo na data do balanço.

38.2 CATEGORIAS DE INSTRUMENTOS FINANCEIROS

31 DE DEZEMBRO DE 2017		ATIVOS FINANCEIROS			ATIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL
EM MILHÕES DE CHF	Empréstimos e recebíveis	A FVTPL	SUBTOTAL			
Caixa e equivalentes de caixa	565,0	-	565,0	-	565,0	
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	82,5	-	82,5	-	82,5	
Outras contas a receber	246,0	10,0	256,0	252,5	508,5	
Outros ativos não circulantes	136,5	-	136,5	202,1	338,6	
Total	1.030,0	10,0	1.040,0			

31 DE DEZEMBRO DE 2017		PASSIVOS FINANCEIROS			PASSIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL
EM MILHÕES DE CHF	Custo amortizado	A FVTPL	SUBTOTAL			
Fornecedores	644,6	-	644,6	-	644,6	
Dívida financeira de curto prazo	86,8	-	86,8	-	86,8	
Outros passivos	761,5	-	761,5	127,3	888,8	
Dívida financeira de longo prazo	4.165,1	-	4.165,1	-	4.165,1	
Outros passivos não circulantes	18,3	-	18,3	94,6	112,9	
Total	5.676,3	-	5.676,3			

31 DE DEZEMBRO DE 2017		ATIVOS FINANCEIROS			ATIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL
EM MILHÕES DE R\$	Empréstimos e recebíveis	A FVTPL	SUBTOTAL			
Caixa e equivalentes de caixa	1.917,8	-	1.917,8	-	1.917,8	
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	280,1	-	280,1	-	280,1	
Outras contas a receber	835,2	33,9	869,2	857,1	1.726,3	
Outros ativos não circulantes	463,3	-	463,3	686,0	1.149,4	
Total	3.496,5	33,9	3.530,5			

31 DE DEZEMBRO DE 2017		PASSIVOS FINANCEIROS			PASSIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL
EM MILHÕES DE R\$	Custo amortizado	A FVTPL	SUBTOTAL			
Fornecedores	2.188,2	-	2.188,2	-	2.188,2	
Dívida financeira de curto prazo	294,5	-	294,5	-	294,5	
Outros passivos	2.584,8	-	2.584,8	432,1	3.017,1	
Dívida financeira de longo prazo	14.138,4	-	14.138,4	-	14.138,4	
Outros passivos não circulantes	62,1	-	62,1	321,1	383,2	
Total	19.268,1	-	19.268,1			

31 DE DEZEMBRO DE 2016		ATIVOS FINANCEIROS				
EM MILHÕES DE CHF	Empréstimos e recebíveis	A FVTPL ¹	SUBTOTAL	ATIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL	
Caixa e equivalentes de caixa	450,8	–	450,8	–	450,8	
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	94,6	–	94,6	–	94,6	
Outras contas a receber	183,4	28,7	212,1	289,3	501,4	
Outros ativos não circulantes	106,4	–	106,4	189,7	296,1	
Total	835,2	28,7	863,9			

31 DE DEZEMBRO DE 2016		PASSIVOS FINANCEIROS				
EM MILHÕES DE CHF	Custo amortizado	A FVTPL ¹	SUBTOTAL	PASSIVOS NÃO FINANCEIROS	TOTAL	
Fornecedores	590,4	–	590,4	–	590,4	
Dívida financeira de curto prazo	127,3	–	127,3	–	127,3	
Outros passivos	703,9	6,5	710,4	121,9	832,3	
Dívida financeira de longo prazo	4.073,9	–	4.073,9	–	4.073,9	
Outros passivos não circulantes	7,8	–	7,8	88,3	96,1	
Total	5.503,3	6,5	5.509,8			

31 DE DEZEMBRO DE 2016		ATIVOS FINANCEIROS				
EM MILHÕES DE R\$	Empréstimos e recebíveis	A FVTPL ¹	SUBTOTAL	ATIVOS NÃO FINANCEIROS ²	TOTAL	
Caixa e equivalentes de caixa	1.443,2	–	1.443,2	–	1.443,2	
Instrumentos financeiros ao justo valor através de demonstração de resultado	–	–	–	–	–	
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	302,9	–	302,9	–	302,8	
Outras contas a receber	587,1	91,9	679,0	926,2	1.605,3	
Outros ativos não circulantes	340,7	–	340,7	607,3	948,1	
Total	2.673,9	91,9	2.765,8			

31 DE DEZEMBRO DE 2016		PASSIVOS FINANCEIROS				
EM MILHÕES DE R\$	Custo amortizado	A FVTPL ¹	SUBTOTAL	PASSIVOS NÃO FINANCEIROS ²	TOTAL	
Fornecedores	1.890,0	–	1.890,0	–	1.889,9	
Dívida financeira de curto prazo	407,7	–	407,7	–	407,7	
Outros passivos	2.253,4	20,8	2.274,2	390,3	2.664,5	
Dívida financeira de longo prazo	13.042,6	–	13.042,6	–	13.042,6	
Outros passivos não circulantes	24,9	–	24,9	282,7	307,6	
Total	17.618,6	20,8	17.639,4			

¹ Ativos e passivos financeiros pelo valor justo através da demonstração de resultados.

² Ativos e passivos não financeiros compreendem despesas antecipadas e receitas diferidas, as quais não irão gerar entrada ou saída de caixa, impostos sobre vendas e outros impostos

38.2.1 Lucro líquido de acordo com a categoria de avaliação do IAS 39

Ativos financeiros em 31 de dezembro de 2017

EM MILHÕES DE CHF	EMPRÉSTIMOS E RECEBÍVEIS	A FVTPL	TOTAL
Receitas de juros	18,1	-	18,1
Outras receitas financeiras	1,0	8,7	9,7
De juros	19,1	8,7	27,8
Variação cambial ativa (passiva) ¹	17,1	(16,6)	0,5
Redução do valor recuperável/ provisões ²	(7,5)	-	(7,5)
Total - de avaliação posterior	9,6	(16,6)	(7,0)
(Despesa) / Receita Líquida	28,7	(7,9)	20,8

EM MILHÕES DE R\$	EMPRÉSTIMOS E RECEBÍVEIS	A FVTPL	TOTAL
Receitas de juros	58,8	-	58,8
Outras receitas financeiras	3,3	28,4	31,6
De juros	62,1	28,4	90,5
Variação cambial ativa (passiva) ¹	55,6	(53,9)	1,6
Redução do valor recuperável/ provisões ²	(24,4)	-	(24,5)
Total - de avaliação posterior	31,1	(53,9)	(22,9)
(Despesa) / Receita Líquida	93,2	(25,6)	67,6

¹ Esta posição inclui a variação cambial ganho (perda) reconhecida em operações com terceiros e ativos e passivos financeiros intercompany com ajustes em demonstração de resultado consolidado

² Esta posição inclui receita de reversão de ajustes a valor recuperável, provisões para perda e recuperação, durante o período menos os aumentos de ajustes a valor recuperável, e provisões para perda

Passivos financeiros em 31 de dezembro de 2017

EM MILHÕES DE CHF	CUSTO AMORTIZADO	A FVTPL	TOTAL
Despesas de juros e taxas de acomodação	(207,1)	-	(207,1)
Outras despesas financeiras	(24,1)	-	(24,1)
De juros	(231,2)	-	(231,2)
Variação cambial ativa (passiva) ¹	15,7	-	15,7
Total - de avaliação posterior	15,7	-	15,7
(Despesa) / Receita Líquida	(215,5)	-	(215,5)

EM MILHÕES DE R\$	CUSTO AMORTIZADO	A FVTPL	TOTAL
Despesas de juros e taxas de acomodação	(673,1)	-	(673,1)
Outras despesas financeiras	(77,9)	-	(77,9)
De juros	(751,4)	-	(751,4)
Variação cambial ativa (passiva) ¹	51,1	-	51,1
Total - de avaliação posterior	51,1	-	51,1
(Despesa) / Receita Líquida	(700,3)	-	(700,3)

¹ Esta posição inclui a variação cambial ganho (perda) reconhecida em operações com terceiros e ativos e passivos financeiros intercompany com ajustes em demonstração de resultado consolidado

² Esta posição inclui receita de reversão de ajustes a valor recuperável, provisões para perda e recuperação, durante o período menos os aumentos de ajustes a valor recuperável, e provisões para perda

Ativos financeiros em 31 de dezembro de 2016

EM MILHÕES DE CHF	EMPRÉSTIMOS E RECEBÍVEIS	A FVTPL	TOTAL
Receitas de juros	21,8	-	21,8
Outras receitas financeiras	2,6	6,3	8,9
De juros	24,4	6,3	30,7
Variação cambial ativa (passiva) ¹	97,1	30,2	127,2
Redução do valor recuperável / provisões ²	(9,2)	-	(9,2)
Total - de avaliação posterior	87,9	30,2	118,0
(Despesa) / Receita Líquida	112,3	36,5	148,7

EM MILHÕES DE R\$	EMPRÉSTIMOS E RECEBÍVEIS	A FVTPL	TOTAL
Receitas de juros	76,4	-	76,4
Outras receitas financeiras	9,3	22,0	31,2
De juros	85,7	22,0	107,6
Variação cambial ativa (passiva) ¹	341,4	106,2	447,6
Redução do valor recuperável / provisões ²	(32,4)	-	(32,4)
Total - de avaliação posterior	309,0	106,2	415,2
(Despesa) / Receita Líquida	394,7	128,2	522,8

¹ Esta posição inclui a variação cambial ganho (perda) reconhecida em operações com terceiros e ativos e passivos financeiros intercompany com ajustes em demonstração de resultado consolidado

² Esta posição inclui receita de reversão de ajustes a valor recuperável, provisões para perda e recuperação, durante o período menos os aumentos de ajustes a valor recuperável e provisões para perda

Passivos financeiros em 31 de dezembro de 2016

EM MILHÕES DE CHF	CUSTO AMORTIZADO	A FVTPL	TOTAL
Despesas de juros e taxas de acomodação	(222,6)	-	(222,6)
Outras despesas financeiras	(4,3)	(5,5)	(9,8)
De juros	(226,9)	(5,5)	(232,4)
Variação cambial ativa (passiva) ¹	(130,5)	-	(130,5)
Total - de avaliação posterior	(130,5)	-	(130,5)
(Despesa) / Receita Líquida	(357,4)	(5,5)	(362,9)

EM MILHÕES DE R\$	CUSTO AMORTIZADO	A FVTPL	TOTAL
Despesas de juros e taxas de acomodação	(782,8)	-	(782,0)
Outras despesas financeiras	(15,0)	(19,3)	(34,8)
De juros	(797,8)	(19,3)	(816,8)
Variação cambial ativa (passiva) ¹	(458,9)	-	(458,9)
Total - de avaliação posterior	(458,9)	-	(458,9)
(Despesa) / Receita Líquida	(1.256,7)	(19,3)	(1.275,7)

¹ Esta posição inclui a variação cambial ganho (perda) reconhecida em operações com terceiros e ativos e passivos financeiros intercompany com ajustes em demonstração de resultado consolidado

² Esta posição inclui receita de reversão de ajustes a valor recuperável, provisões para perda e recuperação, durante o período menos os aumentos de ajustes a valor recuperável e provisões para perda

38.3 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RISCOS FINANCEIROS

Como um varejista global, a Dufrey tem atividades pelo mundo que precisam ser financiadas em diferentes moedas e é conseqüentemente afetada por flutuações cambiais e taxas de juros. A tesouraria global gerencia o financiamento das operações através de linhas de crédito centralizadas para assegurar a adequada alocação destes recursos e simultaneamente minimizar os riscos financeiros potenciais.

A Dufrey monitora continuamente o risco de mercado, como por exemplo, risco de câmbio, risco de crédito, risco de liquidez e risco de capital. A Dufrey busca minimizar a exposição cambial e risco de taxa de juros utilizando estrutura apropriada para transações e alternativamente, utilizando instrumentos financeiros derivativos para proteger a exposição a esses riscos. A política de tesouraria proíbe a entrada ou negociação de instrumentos financeiros para propósitos especulativos.

38.4 RISCO DE MERCADO

Os ativos e passivos financeiros da Dufrey estão expostos a risco de mercado principalmente em relação a taxas de câmbio e de juros. O objetivo da Dufrey é minimizar o impacto sobre a demonstração de resultados e reduzir as flutuações nos fluxos de caixa mediante estruturação das respectivas transações de modo a minimizar o risco de mercado. Nos casos em que o risco associado não pode ser protegido de forma adequada por meio de uma transação estruturada e a avaliação de riscos de mercado indica uma exposição relevante, a Dufrey pode usar instrumentos como hedge da respectiva exposição.

A Dufrey utiliza diferentes tipos de instrumentos financeiros derivativos destinados a gerenciar a sua exposição ao risco cambial, como contratos de câmbio a termo, swaps de moeda estrangeira e opções simples de balcão.

Durante o exercício corrente a Dufrey utilizou contrato de câmbio a termo e opções para fins de hedge.

38.5 GESTÃO DE RISCO CAMBIAL

A Dufrey gerencia o superávit ou déficit em moeda estrangeira das operações através de transações nas respectivas moedas locais. Os maiores desequilíbrios de moedas estrangeiras no Grupo são hedgeados através de contratos de taxa de câmbio futuras. Os termos dos contratos de taxa de câmbio futuros são negociados para compensar os termos das transações previstas.

38.5.1 Análise de sensibilidade à moeda estrangeira

Entre as várias metodologias para análise e gestão de risco a Dufrey utiliza um sistema com base em análises de sensibilidade. Esta ferramenta permite que a Tesouraria do Grupo identifique a posição do nível de risco de cada uma das entidades. A análise de sensibilidade fornece uma quantificação aproximada da exposição caso certos parâmetros específicos devessem ser satisfeitos de acordo com um conjunto específico de premissas.

Exposição em moeda estrangeira:

EM MILHÕES DE CHF	USD	EURO	GBP	BRL	OUTROS	TOTAL
31 DEZEMBRO DE 2017						
Ativos monetários	2.031,4	1.269,1	323,7	19,1	1.043,8	4.687,1
Passivos monetários	3.384,1	1.834,8	452,7	43,4	521,5	6.236,5
Exposição líquida antes de contratos cambiais e hedging	(1.352,7)	(565,7)	(129,0)	(24,3)	522,3	(1.549,4)
Contratos cambiais	(262,1)	963,3	(50,9)	11,8	(229,0)	433,1
Hedging	903,8	-	65,8	-	(105,7)	863,9
Exposição cambial líquida	(711,0)	397,6	(114,1)	(12,5)	187,6	(252,4)
31 DEZEMBRO DE 2016						
Ativos monetários	2.227,5	2.082,6	673,5	50,7	241,1	5.275,4
Passivos monetários	3.832,2	2.087,8	1.054,7	102,4	193,3	7.270,4
Exposição cambial líquida antes hedging	(1.604,7)	(5,2)	(381,2)	(51,7)	47,8	(1.995,0)
Contratos cambiais	561,3	(160,7)	124,9	-	-	525,5
Hedging	944,2	-	301,5	-	(101,8)	1.143,9
Exposição cambial líquida	(99,2)	(165,9)	45,2	(51,7)	(54,0)	(325,6)

EM MILHÕES DE R\$	USD	EURO	GBP	BRL	OUTROS	TOTAL
31 DEZEMBRO DE 2017						
Ativos monetários	6.895,6	4.308,0	1.098,8	64,8	3.543,2	15.910,4
Passivos monetários	11.487,3	6.228,2	1.536,7	147,3	1.770,2	21.169,8
Exposição líquida antes de contratos cambiais e hedging	(4.591,7)	(1.920,3)	(437,9)	(82,5)	1.772,9	(5.259,4)
Contratos cambiais	(889,7)	3.269,9	(172,8)	40,1	(777,3)	1.470,2
Hedging	3.068,0	-	223,4	-	(358,8)	2.932,5
Exposição cambial líquida	(2.413,5)	1.349,7	(387,3)	(42,4)	636,8	(856,8)
31 DEZEMBRO DE 2016						
Ativos monetários	7.131,4	6.667,5	2.156,2	162,3	771,9	16.889,2
Passivos monetários	12.268,8	6.684,1	3.376,6	327,8	618,9	23.276,2
Exposição cambial líquida antes hedging	(5.137,5)	(16,6)	(1.220,4)	(165,5)	153,0	(6.387,0)
Contratos cambiais	1.797,0	(514,5)	399,9	-	-	1.682,4
Hedging	3.022,9	-	965,3	-	(325,9)	3.662,2
Exposição cambial líquida	(317,6)	(531,1)	144,7	(165,5)	(172,9)	(1.042,4)

A análise de sensibilidade inclui todos os ativos e passivos monetários, independentemente do fato de as posições serem entre partes relacionadas ou não. A Dufrey considerou alguns empréstimos de longo prazo de partes relacionadas como investimentos líquidos em operações estrangeiras. Conseqüentemente, as diferenças cambiais são apresentadas em outros resultados abrangentes e, em seguida, na reserva de conversão no patrimônio líquido. Dufrey celebrou contratos de swap cambial para reduzir o risco de exposição.

A sensibilidade às taxas de câmbio é calculada pelo total das exposições líquidas ao risco de câmbio das entidades da Dufry em 31 de dezembro do respectivo ano. Os valores e o risco ora apresentados são as posições protegidas e não protegidas multiplicadas pela valorização presumida de 5% apreciação do CHF em relação às demais moedas.

Um resultado positivo indica um lucro antes dos impostos na demonstração do resultado ou um aumento na reserva de hedging e reavaliação quando o CHF sofre uma valorização em relação à respectiva moeda.

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Efeito na demonstração de resultados – lucro / (prejuízo) de USD	22,5	73,1	5,0	17,6
Outros resultados abrangentes – lucro / (prejuízo) de USD	45,2	146,9	47,1	165,6
Efeito na demonstração de resultados – lucro / (prejuízo) de EUR	25,8	83,9	8,3	29,2
Efeito na demonstração de resultados – lucro / (prejuízo) de GBP	9,7	31,5	(2,3)	(8,1)
Outros resultados abrangentes – lucro / (prejuízo) de GBP	(3,3)	(10,7)	15,1	53,1

Reconciliação para as categorias de instrumentos financeiros

EM MILHÕES DE CHF E R\$	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
ATIVOS FINANCEIROS				
Total de ativos financeiros mantidos em moedas estrangeiras (vide acima)	4.687,1	15.910,4	5.275,4	16.889,2
Menos ativos financeiros mantidos em moedas estrangeiras com empresas relacionadas	(4.430,6)	(15.039,7)	(4.824,6)	(15.446,0)
Ativos financeiros com terceiros mantidos em moeda estrangeiras	256,5	870,7	450,8	1.443,2
Ativos financeiros com terceiros mantidos em moeda funcional	783,5	2.659,8	413,1	1.322,5
Total ativos financeiros de terceiros¹	1.040,0	3.530,5	863,9	2.765,8
PASSIVOS FINANCEIROS				
Total de passivos financeiros mantidos em moedas estrangeiras (descrito acima)	6.236,5	21.169,8	7.270,4	23.276,1
Menos passivos financeiros em moedas estrangeiras com empresas relacionadas	(2.944,4)	(9.994,8)	(2.610,1)	(8.356,3)
Passivos financeiros com terceiros mantidos em moedas estrangeiras	3.292,1	11.175,0	4.660,3	14.919,8
Passivos financeiros com terceiros mantidos em moedas funcional	2.384,2	8.093,1	849,5	2.719,5
Total passivos financeiros de terceiros¹	5.676,3	19.268,1	5.509,8	17.639,4

¹ Vide nota 38.2 Categorias de instrumentos financeiros

38.5.2 Contratos de câmbio a termo e opções de câmbio a valor justo

Como a administração da Companhia procura ativamente nivelar naturalmente cada operação, a política da Dufrey é celebrar contratos de câmbio a termo somente se necessário.

A tabela seguinte mostra os valores contratados ou valores principais subjacentes e valores justos dos instrumentos financeiros, incluindo contratos cambiais a termo, contratos de swap cambial e de taxa de juros. Contratos ou valores principais subjacentes indicam o volume negociado em aberto na data das Demonstrações Financeiras. O valor justo é determinado por referência ao valor de Mercado ou modelos de precificação padrão que são utilizados para entrada de mercados em 31 de dezembro de cada ano. Durante 2016, a Dufrey celebrou diversos contratos de swap cambial com o objetivo de otimizar as despesas com juros, o que levou a um aumento substancial dos valores subjacentes contratuais em 31 de dezembro de 2016 comparado ao ano anterior.

EM MILHÕES DE CHF	CONTRATO OU VALOR PRINCIPAL SUBJACENTE	VALOR JUSTO POSITIVO	VALOR JUSTO NEGATIVO
Em 31 de dezembro de 2017	1.130,4	10,1	-
Em 31 de dezembro de 2016	986,0	28,7	1,9

EM MILHÕES DE R\$	CONTRATO OU VALOR PRINCIPAL SUBJACENTE	VALOR JUSTO POSITIVO	VALOR JUSTO NEGATIVO
Em 31 de dezembro de 2017	3.837,1	34,3	-
Em 31 de dezembro de 2016	3.156,7	91,9	6,1

38.6 GERENCIAMENTO DE TAXA DE JUROS

Dufrey gerencia os riscos de taxa de juros através de swaps e opções na extensão que o hedge não pode ser implementado através do gerenciamento da duração do débito programado. Os níveis das atividades de hedge são avaliados regularmente e poderão ser ajustados para refletir o desenvolvimento de diversos parâmetros. A Dufrey não tinha contratos de swap de taxa de juros em aberto durante 2017 (6 em 2016).

38.6.1 Contratos de swap de taxa de juros

A tabela a seguir mostra os contratos ou valores principais subjacentes e valores justos dos instrumentos financeiros derivativos. Contratos ou valor principal subjacente indicam o volume de negócios pendentes em data 31 de dezembro. Os valores justos são determinados em referência aos preços de mercado ou de modelos de precificação padrão que dados de mercado observáveis, usados em 31 de dezembro.

EM MILHÕES DE CHF	CONTRATO OU VALOR PRINCIPAL SUBJACENTE	VALOR JUSTO POSITIVO	VALOR JUSTO NEGATIVO
Em 31 de dezembro de 2017	-	-	-
Em 31 de dezembro de 2016	1.028,0	-	4,6

EM MILHÕES DE R\$	CONTRATO OU VALOR PRINCIPAL SUBJACENTE	VALOR JUSTO POSITIVO	VALOR JUSTO NEGATIVO
Em 31 de dezembro de 2017	-	-	-
Em 31 de dezembro de 2016	3.291,1	-	14,7

38.6.2 Análise da sensibilidade à taxa de juros

As análises de sensibilidade abaixo foram determinadas com base na exposição a taxas de juros para instrumentos derivativos e não derivativos na data do balanço. As estimativas de risco ora fornecidas pressupõem uma variação paralela simultânea de 100 pontos base da curva de rendimentos das taxas de juros em todas as moedas relevantes.

Se as taxas de juros tivessem sido 100 pontos base mais altas e todas as demais variáveis fossem mantidas constantes, o lucro da Dufrey para exercício findo em 2017 diminuiria em CHF 43,3 (BRL 147,0) (2016: CHF 43,2 (BRL 138,3)) milhões.

38.6.3 Alocação de ativos e passivos financeiros a classes de juros

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017	EM %				EM MILHÕES DE CHF		
	média da taxa de juros variável em %	média da taxa de juros fixa em %	taxa de juros variável	taxa de juros fixa	Total sujeito a juros	Sem juros	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	0,7%	0,8%	157,5	8,4	165,9	399,1	565,0
Contas a receber de clientes e cartões de crédito			-	-	-	82,5	82,5
Outras contas a receber		6,0%	-	0,5	0,5	255,5	256,0
Outros ativos não circulantes	4,7%		51,4	-	51,4	85,1	136,5
Ativos financeiros			208,9	8,9	217,8	822,2	1.040,0
Fornecedores			-	-	-	644,6	644,6
Empréstimos de curto prazo	3,7%	4,1%	44,2	40,5	84,7	2,1	86,8
Outras obrigações			-	-	-	761,5	761,5
Empréstimos de longo prazo	0,7%	3,4%	2.433,0	1.731,1	4.164,1	1,0	4.165,1
Outros passivos não circulantes			-	16,6	16,6	1,7	18,3
Passivos financeiros			2.477,2	1.788,2	4.265,4	1.410,9	5.676,3
Passivos financeiros líquidos			2.268,3	1.779,3	4.047,6	588,7	4.636,3

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017	EM %				EM MILHÕES DE R\$		
	média da taxa de juros variável em %	média da taxa de juros fixa em %	taxa de juros variável	taxa de juros fixa	Total sujeito a juros	Sem juros	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	0,7%	0,8%	534,6	28,5	563,1	1.354,7	1.917,9
Contas a receber de clientes e cartões de crédito			-	-	-	280,0	280,0
Outras contas a receber		6,0%	-	1,7	1,7	867,3	869,0
Outros ativos não circulantes	4,7%		174,5	-	174,5	288,9	463,3
Ativos financeiros			709,1	30,2	739,3	2.791,0	3.530,3
Fornecedores			-	-	-	2.188,1	2.188,1
Empréstimos de curto prazo	3,7%	4,1%	150,0	137,5	287,5	7,1	294,6
Outras obrigações			-	-	-	2.584,9	2.584,9
Empréstimos de longo prazo	0,7%	3,4%	8.258,8	5.876,2	14.135,0	3,4	14.138,4
Outros passivos não circulantes			-	56,3	56,3	5,8	62,1
Passivos financeiros			8.408,9	6.070,0	14.478,9	4.789,3	19.268,2
Passivos financeiros líquidos			7.699,8	6.039,8	13.739,6	1.998,3	15.737,9

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016	EM %				EM MILHÕES DE CHF		
	média da taxa de juros variável em %	média da taxa de juros fixa em %	taxa de juros variável	taxa de juros fixa	Total sujeito a juros	Sem juros	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	0,1%	1,5%	283,5	2,9	286,4	164,4	450,8
Contas a receber de clientes e cartões de crédito			-	-	-	94,6	94,6
Outras contas a receber	4,5%		2,3	-	2,3	209,8	212,1
Outros ativos não circulantes	3,0%	3,1%	56,4	1,7	58,1	48,3	106,4
Ativos financeiros			342,2	4,6	346,8	517,1	863,9
Fornecedores			-	-	-	590,4	590,4
Empréstimos de curto prazo	7,3%	17,3%	75,9	49,9	125,8	1,5	127,3
Outras obrigações			-	-	-	710,4	710,4
Empréstimos de longo prazo	2,7%	4,5%	2.818,6	1.255,3	4.073,9	-	4.073,9
Outros passivos não circulantes			-	-	-	7,8	7,8
Passivos financeiros			2.894,5	1.305,2	4.199,7	1.310,1	5.509,8
Passivos financeiros líquidos			2.552,3	1.300,6	3.852,9	793,0	4.645,9

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016	EM %				EM MILHÕES DE R\$		
	média da taxa de juros variável em %	média da taxa de juros fixa em %	taxa de juros variável	taxa de juros fixa	Total sujeito a juros	Sem juros	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	0,1%	1,5%	907,6	9,3	916,9	526,3	1.443,2
Contas a receber de clientes e cartões de crédito			-	-	-	302,9	302,9
Outras contas a receber	4,5%		7,4	-	7,4	671,6	679,0
Outros ativos não circulantes	3,0%	3,1%	180,6	5,4	186,0	154,6	340,6
Ativos financeiros			1.095,6	14,7	1.110,3	1.655,4	2.765,7
Fornecedores			-	-	-	1.890,2	1.890,2
Empréstimos de curto prazo	7,3%	17,3%	243,0	159,7	402,7	4,9	407,6
Outras obrigações			-	-	-	2.274,3	2.274,3
Empréstimos de longo prazo	2,7%	4,5%	9.023,8	4.018,8	13.042,6	-	13.042,6
Outros passivos não circulantes			-	-	-	25,0	25,0
Passivos financeiros			9.266,8	4.178,5	13.445,3	4.194,4	17.639,7
Passivos financeiros líquidos			8.171,2	4.163,8	12.335,0	2.539,0	14.874,0

38.7 GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO

O risco de crédito refere-se ao risco de que a contraparte não cumprirá suas obrigações contratuais gerando um prejuízo financeiro para a Dufry.

Quase toda parte de vendas da Dufry são vendas no varejo pagas em dinheiro ou cartões de crédito ou de débito de bancos internacionalmente reconhecidos. A Dufry implantou políticas para garantir que outras vendas de produtos e serviços sejam efetuadas apenas a clientes com histórico de crédito adequado ou quando o risco de crédito esteja devidamente segurado. O risco de crédito remanescente refere-se a impostos, reembolsos de fornecedores e depósitos em garantia.

O risco de crédito sobre depósitos bancários ou instrumentos financeiros derivativos está relacionados a bancos ou instituições financeiras. A Dufry monitora a classificação de crédito destas instituições e não espera prejuízos decorrentes do não cumprimento pelas contrapartes.

Os principais bancos onde o grupo detém posições de ativos líquidos possuem uma avaliação de crédito A- ou acima.

38.7.1 Risco de crédito máximo

O valor contábil dos ativos financeiros registrados nas demonstrações financeiras, após a dedução de eventuais provisões para perdas, representa a exposição máxima da Dufry o risco de crédito.

38.8 GESTÃO DE RISCO DE LIQUIDEZ

A Dufry avalia este risco como a capacidade de liquidar seus passivos financeiros no prazo e a preços razoáveis. Além de sua capacidade de gerar caixa através de suas operações, a Dufry reduz o risco de liquidez através de linhas de crédito não utilizados concedidas por instituições financeiras (vide Nota 31).

38.8.1 Prazos remanescentes de ativos e passivos financeiros não derivativos

As tabelas abaixo foram desenhadas baseadas em fluxo de caixas não descontados dos ativos e passivos financeiros (baseados na menor data de pagamento que a Dufry pode receber e ser requerido a pagar). Estas tabelas incluem o fluxo de caixa principal e de juros.

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 EM MILHÕES DE CHF	1 - 6 MESES	6 - 12 MESES	1 - 2 ANOS	MAIS DE 2 ANOS	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	575,4	3,9	-	-	579,4
Instrumentos financeiros ao justo valor através de demonstração de resultado	-	-	-	-	-
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	82,3	0,2	-	-	82,5
Outras contas a receber	238,7	7,3	-	-	246,0
Outros ativos não circulantes	1,2	1,2	4,4	136,7	143,5
Total de entrada de caixa	897,6	12,6	4,4	136,7	1.051,4
Fornecedores	644,7	-	-	-	644,7
Empréstimos de curto prazo	86,3	10,9	-	-	97,2
Outras obrigações	759,6	1,9	-	-	761,5
Empréstimos de longo prazo	39,9	42,5	165,1	4.427,4	4.674,9
Outros passivos não circulantes	0,1	0,1	16,9	1,9	19,0
Total de saída de caixa	1.530,6	55,4	182,0	4.429,3	6.197,3

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 EM MILHÕES DE R\$	1 - 6 MESES	6 - 12 MESES	1 - 2 ANOS	MAIS DE 2 ANOS	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	1.953,2	13,2	-	0,3	1.966,8
Instrumentos financeiros ao justo valor através de demonstração de resultado	-	-	-	-	-
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	279,4	0,7	-	-	280,0
Outras contas a receber	810,3	24,8	-	-	835,0
Outros ativos não circulantes	4,1	4,1	14,9	464,0	487,1
Total de entrada de caixa	3.046,9	42,8	14,9	464,4	3.569,0
Fornecedores	2.188,4	-	-	-	2.188,4
Empréstimos de curto prazo	292,9	37,0	-	-	329,9
Outras obrigações	2.578,5	6,4	-	-	2.584,9
Empréstimos de longo prazo	135,4	144,3	560,4	15.028,8	15.869,0
Outros passivos não circulantes	0,3	0,3	57,4	6,4	64,5
Total de saída de caixa	5.195,6	188,1	617,8	15.035,3	21.036,7

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 EM MILHÕES DE CHF	1 - 6 MESES	6 - 12 MESES	1 - 2 ANOS	MAIS DE 2 ANOS	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	454,8	3,6	-	-	458,4
Instrumentos financeiros ao justo valor através de demonstração de resultado	-	-	-	-	-
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	88,6	6,0	-	-	94,6
Outras contas a receber	181,2	2,3	-	-	183,5
Outros ativos não circulantes	0,4	0,4	0,9	108,0	109,7
Total de entrada de caixa	725,0	12,3	0,9	108,0	846,2
Fornecedores	590,4	-	-	-	590,4
Empréstimos de curto prazo	109,6	30,1	-	-	139,7
Outras obrigações	703,6	0,3	-	-	703,9
Empréstimos de longo prazo	15,6	66,7	136,6	4.468,4	4.687,3
Outros passivos não circulantes	-	-	-	7,8	7,8
Total de saída de caixa	1.419,2	97,1	136,6	4.476,2	6.129,1

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2016 EM MILHÕES DE R\$	1 - 6 MESES	6 - 12 MESES	1 - 2 ANOS	MAIS DE 2 ANOS	TOTAL
Caixa e equivalentes de caixa	1.456,0	11,5	-	-	1.467,6
Instrumentos financeiros ao justo valor através de demonstração de resultado	-	-	-	-	-
Contas a receber de clientes e cartões de crédito	283,7	19,2	-	-	302,9
Outras contas a receber	580,1	7,4	-	-	587,5
Outros ativos não circulantes	1,3	1,3	2,9	345,8	351,2
Total de entrada de caixa	2.321,1	39,4	2,9	345,8	2.709,2
Fornecedores	1.890,2	-	-	-	1.890,2
Empréstimos de curto prazo	350,9	96,4	-	-	447,3
Outras obrigações	2.252,6	1,0	-	-	2.253,5
Empréstimos de longo prazo	49,9	213,5	437,3	14.305,6	15.006,4
Outros passivos não circulantes	-	-	-	25,0	25,0
Total de saída de caixa	4.543,6	310,9	437,3	14.330,6	19.622,4

38.8.2 Maturidades restantes para instrumentos financeiros derivativos

A Dufry tem instrumentos financeiros derivativos ao final do ano com valor líquido de CHF 1,0 (BRL 4,0) milhões com vencimento menor que 6 meses.

38.9 RESTRIÇÕES LEGAIS NA TRANSFERÊNCIA DE DINHEIRO

Caixa e equivalentes de caixa no final do período de exercício incluem CHF 46,6 (BRL 158,2) (2016: CHF 39,4 (BRL 126,1)) milhões detidos pelas empresas que operam em países com controles cambiais ou outras restrições legais à transferência de dinheiro.

38.10 COMPENSAÇÃO DE ATIVOS E PASSIVOS FINANCEIROS

O fundo de caixa global da Dufrey é operado por uma grande instituição financeira. Os respectivos saldos no final do exercício foram compensados como segue, baseados em acordos de compensação exequíveis.

EM MILHÕES DE CHF	SALDO ANTES DO FUNDO DE CAIXA GLOBAL	COMPENSAÇÃO	SALDO LÍQUIDO
31.12.2017			
Caixa e equivalentes de caixa	1.243,7	(678,7)	565,0
Empréstimos de curto prazo	765,5	(678,7)	86,8
31.12.2016			
Caixa e equivalentes de caixa	1.039,1	(588,3)	450,8
Empréstimos de curto prazo	715,6	(588,3)	127,3
EM MILHÕES DE R\$	SALDO ANTES DO FUNDO DE CAIXA GLOBAL	COMPENSAÇÃO	SALDO LÍQUIDO
31.12.2017			
Caixa e equivalentes de caixa	4.221,8	(2.304,0)	1.917,8
Empréstimos de curto prazo	2.598,5	(2.304,0)	294,5
31.12.2016			
Caixa e equivalentes de caixa	3.326,8	(1.883,6)	1.443,2
Empréstimos de curto prazo	2.291,3	(1.883,6)	407,7

39. ACONTECIMENTOS APÓS A DATA DO RELATÓRIO

Antes da conclusão da oferta pública inicial, a Dufry International AG criou a Hudson Ltd, Bermuda, uma controlada integral para manter todas as ações da Dufry America Holding, Inc., a entidade controladora do Hudson Group (HG), Inc. nos Estados Unidos e Canadá, bem como o Nuance Group (Canadá), Inc., a entidade controladora do World Duty Free Group (Vancouver), Inc.. Todas essas operações compreendem a divisão Dufry da América do Norte, que oferece através de 989 lojas em 88 locais, um portfólio diversificado de marcas e conceitos de varejo de viagens e gerou em 2017 um volume de negócios de CHF 1.771,5 (USD 1.802,5) milhões.

Em 31 de janeiro de 2018, a oferta pública inicial (IPO) ocorreu, na qual a Dufry International ofertou 42,6% ou 39.417.765 ações ordinárias da Classe A da Hudson Ltd a um preço de oferta pública de USD 19,00 por ação, somando no total, após a dedução de descontos de subscrição e comissões, CHF 696,0 milhões (USD 714,4 milhões) recebidos pela Dufry International AG com um câmbio em 31 de dezembro de 2017. As ações começaram a operar na Bolsa de Valores de Nova York, em 1 de fevereiro de 2018 sob o símbolo "HUD". A Dufry usará o caixa gerado principalmente para reduzir a dívida bancária.

Após o IPO, Dufry manteve o controle da Hudson Ltd, uma vez que as ações oferecidas através do IPO representam menos de 50% do total em termos de ações ou direitos de voto.

COLIGADAS MAIS IMPORTANTES

H = Holding R = Varejo D = Centro de Distribuição

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017	LOCALIZAÇÃO	PAÍS	TIPO	PARTICIPAÇÃO EM %	CAPITAL SOCIAL EM MILHARES	MOEDA
SUL DA EUROPA E ÁFRICA						
Dufry France SA	Nice	França	R	100	8.291	EUR
Hellenic Duty Free Shops SA	Atenas	Grécia	R	100	397.535	EUR
Dufritel SpA	Milão	Itália	R	60	466	EUR
Nuance Group (Malta) Ltd	Luqa	Malta	R	52	2.796	EUR
Dufry Maroc SARL	Casablanca	Marrocos	R	80	2.500	MAD
World Duty Free Group SA	Madri	Espanha	R	100	19.832	EUR
Sociedad de Distribucion Comercial Aeroportuaria de Canarias, S.L.	Telde	Espanha	R	60	667	EUR
Urat Gumr. Magaza Isletm. ve Ticaret A.S.	Antalya	Turquia	R	100	1.161	EUR
REINO UNIDO, CENTRO E LESTE EUROPEU						
ADF Shops CJSC	Yerevan	Armênia	R	100	553.834	AMD
World Duty Free Group Helsinki Ltd	Vantaa	Finlândia	R	100	2.500	EUR
World Duty Free Group Germany GmbH	Düsseldorf	Alemanha	R	100	250	EUR
Regstaer Ltd	Moscou	Rússia	R	51	3.991	EUR
Dufry East OOO	Moscou	Rússia	R	100	712	USD
Lenrianta CSJC	São Petersburgo	Rússia	R	100	315	EUR
Dufry D.O.O.	Belgrado	Sérvia	R	100	693.078	RSD
Nuance Group (Sverige) AB	Estocolmo	Suécia	R	100	100	SEK
Dufry Basel-Mulhouse AG	Basileia	Suíça	R	100	100	CHF
The Nuance Group AG	Zürich	Suíça	R	100	82.100	CHF
World Duty Free Group UK Ltd	Londres	Reino Unido	R	100	360	GBP
Nuance Group (UK) Ltd	Londres	Reino Unido	R	100	50	GBP
ÁSIA, ORIENTE MÉDIO E AUSTRÁLIA						
Nuance Group (Australia) Pty Ltd	Melbourne	Austrália	R	100	210.000	AUD
Dufry (Cambodia) Ltd	Phnom Pen	Cambodia	R	80	1.231	USD
The Nuance Group (HK) Ltd	Hong Kong	China	R	100	-	HKD
The Nuance Group (Macau) Ltd	Macau	China	R	100	49	HKD
Dufry (Shanghai) Commercial Co., Ltd	Shanghai	China	R	100	19.497	CNY
The Nuance Group (India) Pvt. Ltd	Bangalore	Índia	R	100	1.035.250	INR
Aldeasa Jordan Airports Duty Free Shops Ltd	Amã	Jordânia	R	100	705	USD
World Duty Free Group SA *	Cidade do Kuwait	Kuwait	R	100	2.383	KWD
Dufry Shops Colombo Limited	Colombo	Sri Lanka	R	100	30.000	LKR
Dufry Sharjah FZC	Sharjah	Emirados Árabes Unidos	R	50	2.054	AED
AMÉRICA LATINA						
Interbaires SA	Buenos Aires	Argentina	R	100	20.306	USD
Dufry Aruba N.V.	Oranjestad	Aruba	R	100	1.900	USD
Duty Free Caribbean Ltd.	São Miguel	Barbados	R	60	5.000	USD
Dufry do Brasil DF Shop Ltda	Rio de Janeiro	Brasil	R	87	98.175	USD
Dufry Lojas Francas Ltda	São Paulo	Brasil	R	87	99.745	USD
Aldeasa Chile, Ltd	Santiago do Chile	Chile	R	100	2.517	USD
Inversiones Tunc SRL	Santo Domingo	República Dominicana	R	100	-	USD

3 Relatório Financeiro
Demonstrações Financeiras Consolidadas
DUFREY RELATÓRIO ANUAL 2017

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017	LOCALIZAÇÃO	PAÍS	TIPO	PARTICIPAÇÃO EM %	CAPITAL SOCIAL EM MILHARES	MOEDA
Inversiones Panamá SRL	Santo Domingo	República Dominicana	R	100	-	USD
Aldeasa Jamaica, Ltd	São James	Jamaica	R	100	280	USD
Dufrey Mexico SA de CV	Cidade do México	México	R	100	268	USD
Dufrey Yucatan SA de CV	Cidade do México	México	R	100	1.141	USD
World Duty Free Group Peru S.A.C.	Lima	Peru	R	100	1.010	USD
Alliance Duty Free, Inc.	San Juan	Porto Rico	R	100	2.213	USD
Dufrey Trinidad Ltd	Porto de Espanha	Trinidad e Tobago	R	60	392	USD
Navinten SA	Montevideu	Uruguai	R	100	126	USD
AMÉRICA DO NORTE						
Nuance Group (Canada) Inc.	Toronto	Canadá	R	100	13.260	CAD
WDFG Vancouver LP	Vancouver	Canadá	R	100	9.500	CAD
Hudson Group Canada Inc.	Vancouver	Canadá	R	100	-	CAD
Hudson News O Hare JV	Chicago	Estados Unidos	R	70	-	USD
Dufrey O'Hare T5 JV	Chicago	Estados Unidos	R	80	-	USD
HG-Multiplex-Regali Dallas JV	Dallas	Estados Unidos	R	75	-	USD
Atlanta WDFG TAC ATL Retail LLC	Delaware	Estados Unidos	R	86	-	USD
Atlanta WDFG LTL ATL JV LLC	Delaware	Estados Unidos	R	70	-	USD
HG Denver JV	Denver	Estados Unidos	R	76	-	USD
Hudson Las Vegas JV	Las Vegas	Estados Unidos	R	73	-	USD
Nuance Group Las Vegas Partnership	Las Vegas	Estados Unidos	R	73	850	USD
HG Magic Concourse TBIT JV	Los Angeles	Estados Unidos	R	68	-	USD
Airport Management Services LLC	Los Angeles	Estados Unidos	H/R	100	-	USD
Hudson-Magic Johnson Ent. CV LLC	Los Angeles	Estados Unidos	R	91	-	USD
LAX Retail Magic 2 JV	Los Angeles	Estados Unidos	R	73	-	USD
AMS-Olympic Nashville JV	Nashville	Estados Unidos	R	83	-	USD
Hudson Group (HG) Retail LLC	Nova Jersey	Estados Unidos	H/R	100	-	USD
New Orleans Air Ventures II	Nova Orleans	Estados Unidos	R	66	-	USD
JFK Air Ventures II JV	Nova York	Estados Unidos	R	80	-	USD
Hudson-NIA JFK T1 JV	Nova York	Estados Unidos	R	90	-	USD
HG-KCGI-TEI JFK T8 JV	Nova York	Estados Unidos	R	85	-	USD
Hudson-Retail NEU LaGuardia JV	Nova York	Estados Unidos	R	80	-	USD
Seattle Air Ventures II	Olympia	Estados Unidos	R	75	-	USD
AMS-SJC JV	San Jose	Estados Unidos	R	91	-	USD
Dufrey Seattle JV	Seattle	Estados Unidos	R	88	-	USD
HG St Louis JV	St. Louis	Estados Unidos	R	70	-	USD
HG National JV	Virginia	Estados Unidos	R	70	-	USD
CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO GLOBAIS						
International Operations & Services (HK) Ltd	Hong Kong	Hong Kong	D	-	1.000	HKD
International Operations & Services (CH) AG	Basileia	Suíça	D	-	5.000	CHF
International Operations & Services (UY) SA	Montevideu	Uruguai	D	-	50	USD
International Operations & Services (USA) Inc.	Miami	Estados Unidos	D	-	398	USD
MATRIZ						
Dufrey International AG	Basileia	Suíça	H	-	1.000	CHF
Dufrey Holdings & Investments AG	Basileia	Suíça	H	-	1.000	CHF
Dufrey Financial Services B.V.	Eindhoven	Holanda	H	100	100	CHF

* Filial do grupo World Duty Free Group SA na Espanha



To the General Meeting of
Dufrey AG, Basel

Basel, 7 March 2018

Statutory auditor's report on the audit of the consolidated financial statements



Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Dufrey AG and its subsidiaries (the Group), which comprise the consolidated statement of financial position as at 31 December 2017 and the consolidated statement of income, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity and consolidated statement of cash flows for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 108 to 221) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2017, and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.



Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the *Auditor's Responsibilities for the Audit of the Consolidated Financial Statements* section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.



Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters. For each matter below, our description of how our audit addressed the matter is provided in that context.

We have fulfilled the responsibilities described in the *Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements* section of our report, including in relation to these matters. Accordingly, our audit included the performance of procedures designed to respond to our assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements. The results of our audit procedures, including the procedures performed to address the matters below, provide the basis for our audit opinion on the consolidated financial statements.



Valuation of goodwill / intangible assets with indefinite useful life

Area of Focus

Goodwill and intangible assets with indefinite useful life represent 30% of the Group's total assets and 89% of the Group's total shareholders' equity as at 31 December 2017. As stated in Note 3 to the consolidated financial statements, the carrying value of goodwill and intangible assets with indefinite useful life is tested annually for impairment. The Company performed its annual impairment test of goodwill and intangible assets with indefinite useful life in the fourth quarter of 2017 and determined that there was no impairment. Key assumptions relating to the impairment test are disclosed in Note 20.1 to the consolidated financial statements. In determining the value in use of cash generating units and intangible assets with indefinite useful life, the Company must apply judgment in estimating – amongst other factors – future sales and margins, long-term growth rates and discount rates. Due to the significance of the carrying values for goodwill and intangible assets with indefinite useful life and the judgment involved in performing the impairment test, this matter was considered significant to our audit.

Our audit response

Our procedures included, amongst other, an assessment of the assumptions and methods that were used by the Company for its annual impairment test. We also evaluated management's allocation of reporting units. We involved valuation specialists to assist in examining the Company's valuation model and analyzing the underlying key assumptions, including future sales, expected margins, long-term growth rates and discount rates (WACC). We assessed the historical accuracy of the Company's estimates and considered its ability to produce accurate long-term forecasts. Our work moreover included an evaluation of the sensitivity in the valuation resulting from changes to the key assumptions applied and a comparison of these assumptions to corroborating information, including industry reports and statistics published by external experts to estimate the rate of future passenger growth.

Deferred tax assets – recoverability of tax loss carry forwards

Area of Focus

Application of taxation legislation to the Group's affairs is inherently complex, highly specialized, and requires judgement to be exercised in relation to estimating tax exposures and quantifying provisions and/or contingent liabilities. As at 31 December 2017, the Group has current and deferred tax assets of CHF 173 million, current and deferred tax liabilities of CHF 525 million, and has disclosed a contingent liability of CHF 47 million which includes tax-related exposures.

The company has incurred tax losses of CHF 1.127 million as at 31 December 2017. The company has recognized deferred tax assets related to tax losses to the extent that the realization of the related tax benefits through future taxable profits are probable. The estimate of future taxable profits is based on the strategic plan which is then allocated to the tax-paying entities in the various jurisdictions. The recognition of deferred tax assets is therefore sensitive to changes in the strategic plan. Based on internal calculations with respect to the expected taxable profits in future years the company has recognized a deferred tax asset of CHF 129 million. We refer to Note 22 of the financial statements. This area was important to our audit due to the amount of the tax losses as well as the judgment involved in management's assessment of the likelihood and magnitude of creating future taxable profits to offset the tax losses. This assessment requires the Management Board to make assumptions to be used in the forecasts of future taxable profits, including expectations for future sales and margin developments and overall market and economic conditions.

Our audit response

In this area, our audit procedures included, amongst others, assessment of correspondence with the relevant tax authorities and the evaluation of tax exposures particularly for tax contingencies. In addition, in respect of deferred tax assets we assessed management's assumptions to determine the probability that deferred tax assets recognized in the statement of financial position will be recovered through taxable income in future years and available tax planning strategies in each jurisdiction. We included tax specialists to evaluate the assumptions used to determine tax positions. During our procedures, we also used management's budgets and forecasts. In addition, where considered relevant, we evaluated the historical accuracy of management's assumptions.



Accounting for concession fees, above all minimum annual guarantees

Area of Focus

Capitalized concession rights, amounting to CHF 3,546 million, represent 35% of the balance sheet total as at 31 December 2017. The useful life of virtually all concession rights are assessed to be finite. Concession rights acquired separately are capitalized at cost and those acquired in a business acquisition are capitalized at fair value as at the date of acquisition and are subject to impairment considerations as outlined in Note 3 to the consolidated financial statements. In many instances, concession agreements include a concession payment, which is defined as a certain percentage on net sales. Some of these long-term concession agreements, which Dufrey has entered into, include clauses to ensure a minimal concession fee during the full term of the agreement (minimal annual guarantees, "MAG"). Under certain circumstances, the economic environment around an activity may deteriorate in such a way that it is unlikely that the operation will become profitable during the remaining concession duration. In such cases, Dufrey impairs tangible and intangible assets and creates, if still needed, a provision for onerous contracts. The fair value calculation of concession rights as well as the determination of provision for onerous contracts comprise significant judgment of management.

Our audit response

In the course of our audit, we assessed whether valid concession contracts are on hand and evaluated the concession fees, including minimal annual guarantees. We assessed management's process to identify potential impairments for capitalized concession rights. In addition, we focused on entities reporting negative cash flows in order to identify potential impairment needs and potential onerous contracts.



Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements and our auditor's reports thereon.

Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.



Responsibility of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.



Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

A further description of our responsibilities for the audit of the consolidated financial statements is located at the website of EXPERTsuisse: <http://www.expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>. This description forms part of our auditor's report.



Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a para. 1 item 3 CO and the Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Licensed audit expert
(Auditor in charge)

Philipp Baumann
Licensed audit expert



(Tradução livre da versão originalmente emitida em inglês)

À Assembleia Geral da
Dufry AG, Basileia

Basileia, 7 de março de 2018

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis consolidadas



Opinião

Examinamos as demonstrações contábeis consolidadas da Dufry AG e subsidiárias (Grupo), que compreendem o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2017 as demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas às demonstrações contábeis consolidadas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis consolidadas (páginas 108 a 221) apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira consolidada do Grupo em 31 de dezembro de 2017, o desempenho financeiro consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) e com as leis vigentes na Suíça.



Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as leis vigentes na Suíça, com as Normas Internacionais de Auditoria (ISAs) e com as Normas de Auditoria da Suíça. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada "*Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis consolidadas*".

Somos independentes em relação ao Grupo, de acordo com os dispositivos das leis vigentes na Suíça e com as normas profissionais de auditoria daquele país, bem como com o Código de Ética para Auditores Profissionais emitido pelo IESBA e cumprimos as demais responsabilidades éticas de acordo com essas normas.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



Principais assuntos de auditoria

Principais assuntos de auditoria são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria das demonstrações contábeis consolidadas do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações contábeis consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações contábeis consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos. Para cada assunto abaixo, a descrição de como a nossa auditoria contemplou o assunto é apresentada dentro daquele contexto.

Cumprimos as responsabilidades descritas na seção a seguir intitulada "*Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis consolidadas*" de nosso relatório, inclusive em relação a esses assuntos. Dessa forma, nossa auditoria incluiu a realização de procedimentos elaborados para responder à nossa avaliação dos riscos de distorções significativas das demonstrações financeiras consolidadas. Os resultados dos nossos procedimentos de auditoria, inclusive os procedimentos realizados para contemplar os assuntos a seguir, fornecem a base para a nossa opinião de auditoria sobre as demonstrações contábeis consolidadas.



Ágio e ativos intangíveis com vida útil indefinida

Ponto de Atenção

Ágio e ativos intangíveis com vida útil indefinida representam 30% do ativo total do Grupo e 89% do patrimônio líquido total do Grupo em 31 de dezembro de 2017. Conforme descrito na Nota 3 às demonstrações contábeis consolidadas, o valor contábil do ágio e dos ativos intangíveis com vida útil indefinida é testado anualmente para fins de apurar a redução ao valor recuperável. A Empresa efetuou teste anual para apurar a redução ao valor recuperável do ágio e dos ativos intangíveis com vida útil indefinida no quarto trimestre de 2017, determinando que não houve redução ao valor recuperável. As principais premissas relacionadas com o teste de redução ao valor recuperável são divulgadas na Nota 20.1 às demonstrações contábeis consolidadas. Ao apurar o valor em uso das unidades geradoras de caixa e dos ativos intangíveis com vida útil definida, a Empresa deve aplicar julgamento ao estimar – entre outros fatores – futuras vendas e margens, taxas de crescimento a longo prazo e taxas de desconto. Devido à significância dos valores contábeis do ágio e dos ativos intangíveis com vida útil indefinida e o julgamento envolvido na realização do teste de redução ao valor recuperável, esse assunto foi considerado significativo para a nossa auditoria.

Nossa Resposta de Auditoria

Nossos procedimentos incluíram, entre outros, avaliação dos controles internos da Empresa em relação ao teste anual da redução ao valor recuperável e as principais premissas aplicadas. Outrossim, avaliamos a alocação das unidades de reporte efetuada pela administração. Especialistas em avaliação nos auxiliaram no exame do modelo de avaliação da Empresa e na análise das principais premissas subjacentes, inclusive vendas futuras, margens esperadas, taxas de crescimento de longo prazo e taxas de desconto (WACC). Avaliamos a precisão histórica das estimativas da Empresa e consideramos sua capacidade de produzir previsões precisas de longo prazo. Adicionalmente, nosso trabalho inclui a avaliação da sensibilidade na avaliação resultante de alterações nas principais premissas aplicadas e comparação dessas premissas para corroborar informações, inclusive relatórios sobre o setor de atuação e estatísticas publicadas por especialistas externos para estimar a taxa futura de crescimento de passageiros.

Ativos fiscais diferidos – recuperabilidade de prejuízos fiscais acumulados

Ponto de Atenção

A aplicação da legislação tributária aos negócios do Grupo reveste-se de caráter inerentemente complexo e altamente especializado, exigindo que se exerça julgamento em relação à estimativa das exposições fiscais e quantificação das provisões e/ou passivos contingentes. Em 31 de dezembro de 2017, o Grupo possui ativos fiscais circulantes e diferidos no valor de CHF 173 milhões, impostos circulantes e diferidos a recolher no valor de CHF 525 milhões e divulgou passivo contingente no valor de CHF 47 milhões, que inclui exposições de cunho fiscal. A Empresa incorreu prejuízos fiscais no valor de CHF 1.127 milhões em 31 de dezembro de 2017 e reconheceu ativos fiscais diferidos em relação a esses prejuízos na medida em que seja provável a realização dos respectivos benefícios fiscais por meio de lucros tributáveis futuros. A estimativa de lucros tributáveis futuros baseia-se no plano estratégico, que é então alocada às entidades que recolhem tributos nas diversas jurisdições. O reconhecimento de ativos tributários diferidos é sensível às mudanças no plano estratégico. Com base em cálculos internos em relação aos lucros tributáveis esperados em exercícios futuros, a Empresa reconheceu ativo fiscal diferido no valor de CHF 129 milhões. Faz-se referência à nota 22 às demonstrações contábeis. We refer to Note 22 of the financial statements. Essa área foi importante para a nossa auditoria devido ao montante dos prejuízos fiscais e ao julgamento envolvido na avaliação efetuada pela administração quanto à probabilidade e à magnitude da criação de lucros tributáveis futuros a serem compensados com prejuízos fiscais. Essa avaliação requer que a Administração estabeleça premissas a serem utilizadas nas previsões de lucros tributáveis futuros, inclusive expectativas de vendas futuras e evolução de margem, bem como condições gerais econômicas e mercadológicas.

Nossa Resposta de Auditoria

Nesta área, nossos procedimentos de auditoria incluíram, entre outros, a avaliação de correspondência com as respectivas autoridades tributárias e a avaliação das exposições fiscais, particularmente, as contingências dessa natureza. Outrossim, em relação aos ativos fiscais diferidos, avaliamos as premissas da administração para determinar a probabilidade dos ativos fiscais diferidos reconhecidos no balanço patrimonial serem recuperados por meio de lucro tributável em exercícios futuros e estratégias de planejamento fiscal disponíveis em cada jurisdição. Especialistas fiscais nos auxiliaram na avaliação das premissas utilizadas para determinar as posições fiscais. Durante nossos procedimentos, também foram utilizados orçamentos e previsões efetuadas pela administração. Adicionalmente, quando considerado pertinente, avaliamos a precisão histórica das premissas da administração.



Contabilização de taxas de concessão em montante superior a todas as garantias anuais mínimas

Ponto de Atenção

Direitos de concessão capitalizados, no valor de CHF 3.546 milhões, representam 35% do total do balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2017. A vida útil de praticamente todos os direitos de concessão é avaliada como definida. Os direitos de concessão adquiridos separadamente são capitalizados ao custo, enquanto os obtidos na aquisição de um negócio são capitalizados a valor justo na data de aquisição, estando sujeitos a considerações sobre a redução ao valor recuperável, conforme descrito na Nota 3 às demonstrações contábeis consolidadas. Em muitos casos, os contratos de concessão incluem pagamento de concessão, definido como uma certa porcentagem sobre vendas líquidas. Alguns desses contratos de concessão de longo prazo, celebrados pela Dufrey, incluem cláusulas para garantir a taxa de concessão mínima durante o prazo total do contrato (garantias anuais mínimas, "MAG"). Em certas circunstâncias, o ambiente econômico em torno de uma atividade pode deteriorar-se de tal forma que seja improvável que a operação torne-se lucrativa durante o prazo restante da concessão. Nesses casos, a Dufrey reduz o valor recuperável dos ativos tangíveis e intangíveis e constitui, se ainda for necessário, uma provisão para contratos onerosos. O cálculo do valor justo de direitos de concessão e a constituição de provisão para contratos onerosos exigem julgamento significativo da administração.

A Empresa incorreu prejuízos fiscais no valor de CHF 805 milhões em 31 de dezembro de 2016 e reconheceu esses prejuízos na medida em que seja provável a realização dos respectivos benefícios fiscais por meio de lucros tributáveis futuros. Com base em cálculos internos em relação aos lucros tributáveis esperados em exercícios futuros, a Empresa reconheceu ativo fiscal diferido no valor de CHF 130 milhões. Faz-se referência à nota 22 às demonstrações contábeis. Essa área foi importante para a nossa auditoria devido ao montante dos prejuízos fiscais e ao julgamento envolvido na avaliação efetuada pela administração quanto à probabilidade e à magnitude da criação de lucros tributáveis futuros a serem compensados com prejuízos fiscais. Essa avaliação requer que a Administração estabeleça premissas a serem utilizadas nas previsões de lucros tributáveis futuros, inclusive expectativas de vendas futuras e evolução de margem, bem como condições gerais econômicas e mercadológicas.

Nossa Resposta de Auditoria

Durante nossa auditoria, avaliamos se os contratos de concessão válidos estão disponíveis e avaliamos as taxas de concessão, inclusive garantias anuais mínimas. Avaliamos o processo da administração para identificar potenciais reduções ao valor recuperável de direitos de concessão capitalizados. Adicionalmente, enfocamos sobre entidades que reportam fluxos de caixa negativos com o objetivo de identificar potenciais necessidades de redução ao valor recuperável e potenciais contratos onerosos.



Outras informações que acompanham o relatório da administração

O Conselho de Administração é responsável por essas outras informações que compreendem o relatório da administração. As outras informações compreendem todas as informações incluídas no relatório anual, mas não incluem as demonstrações contábeis consolidadas, as demonstrações contábeis individuais, o relatório sobre remuneração e nossos relatórios do auditor.

Nossa opinião sobre as demonstrações contábeis consolidadas não abrange as outras informações constantes no relatório da administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações contábeis consolidadas, nossa responsabilidade é ler as demais informações constantes no relatório anual e, ao fazê-lo, considerar se essas demais informações estão, de forma relevante, inconsistentes com as demonstrações contábeis consolidadas ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparentam estar distorcidas de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante nessas demais informações, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.



Responsabilidades do Conselho de Administração pelas demonstrações contábeis consolidadas

O Conselho de Administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis consolidadas de acordo com as IFRS e as disposições da legislação vigente na Suíça e pelos controles internos que o Conselho de Administração determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações contábeis consolidadas livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações contábeis consolidadas, o Conselho de Administração é responsável pela avaliação da capacidade de o Grupo continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações contábeis, a não ser que o Conselho de Administração pretenda liquidar o Grupo ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.



Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações contábeis consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com a legislação vigente na Suíça, as ISAs e as Normas de Auditoria da Suíça sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações contábeis consolidadas.

Uma descrição adicional de nossas responsabilidades pela auditoria das demonstrações contábeis consolidadas é apresentada no site EXPERTSuisse: <http://www.expertsuisse.ch/en/audit-report-for-public-companies>, formando parte integral do nosso relatório dos auditores.



Relatório sobre outras exigências legais e regulatórias

De acordo com o artigo 728a, parágrafo 1, item 3 CO e com a Norma de Auditoria Suíça 890, confirmamos a existência de um sistema de controle interno, desenvolvido para a elaboração de demonstrações contábeis consolidadas em consonância com as instruções do Conselho de Administração.

Recomendamos que as demonstrações contábeis consolidadas submetidas a V.Sas. sejam aprovadas.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Auditor licenciado
(Auditor responsável)

Philipp Baumann
Auditor licenciado



TATICCA Auditores Independentes S.S.
Av. Nove de Julho, 5.966, 2º andar cj.21
Jardim Paulista – São Paulo – SP
CEP – 01406-200 – Tel: 011 3062-3000
www.taticca.com.br

Aos Acionistas, Conselheiros e Diretores da
Dufrey AG

São Paulo, 09 de março de 2018

RELATÓRIO DA REVISÃO ESPECIAL DOS AUDITORES INDEPENDENTES

1. Efetuamos uma revisão especial em conformidade com o descrito no parágrafo 3 abaixo, das informações contábeis contidas nas demonstrações financeiras consolidadas da Dufrey AG, compreendendo o balanço patrimonial consolidado em 31 de dezembro de 2017 e as respectivas demonstrações consolidadas do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa, para o exercício findo naquela data preparadas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (*"International Financial Reporting Standards – IFRS"*) aprovadas pela *"International Accounting Standard Board – IASB"*, elaboradas sob a responsabilidade de sua Administração em atendimento às disposições previstas na Instrução da Comissão de Valores Mobiliários – CVM 480/09 alterada pelas Instruções CVM 488/10, CVM 509/11 e CVM 511/11, relativas à prestação de informações contábeis para atendimento ao Programa de Certificados de Depósitos de Valores Mobiliários (*"Brazilian Depository Receipts" – BDRs*).
2. As demonstrações financeiras consolidadas da Dufrey AG relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017, elaboradas em Francos Suíços, que serviram de base para a preparação das informações contábeis descritas no parágrafo 1 acima, foram preparadas de acordo com as International Financial Reporting Standards – IFRS e foram objeto de auditoria pelos auditores independentes da Dufrey AG. O relatório dos auditores da Dufrey AG foi emitido sem ressalvas pela Ernst & Young Ltd. na Suíça.
3. Nossa revisão especial para atendimento ao programa de Certificados de Depósitos de Valores Mobiliários referida no parágrafo 1 compreendeu:
 - a) A leitura das demonstrações financeiras consolidadas, originais emitidas no idioma inglês, bem como sua versão em português, e leitura do relatório dos auditores independentes referido no parágrafo 2 e a discussão com os administradores da Dufrey AG e com seus auditores independentes, sobre suas operações e a elaboração das demonstrações financeiras consolidadas de acordo com as IFRS.
 - b) A conferência quanto à exatidão aritmética das conversões dos valores expressos em Francos Suíços para Reais, conforme critério descrito na nota explicativa 2 e,
 - c) A leitura das demonstrações financeiras consolidadas quanto à descrição e classificação das contas e divulgações adicionais constantes nas notas explicativas.
4. Com base em nossa revisão especial e em conformidade com o descrito no parágrafo 3 acima, não temos conhecimento de qualquer modificação relevante que deva ser feita nas demonstrações financeiras consolidadas referidas no parágrafo 1, para que estas atendam às normas expedidas pela CVM, especificamente aplicáveis à elaboração das demonstrações financeiras de acordo com as disposições na Instrução CVM 480/09 alterada pelas Instruções CVM 488/10, CVM 509/11 e CVM 511/11, relativas à prestação de informações contábeis para atendimento ao Programa de Certificados de Depósitos de Valores Mobiliários.
5. Nossa revisão especial não representa um exame de acordo com as normas brasileiras ou internacionais de auditoria. Consequentemente, não expressamos uma opinião sobre as demonstrações financeiras consolidadas relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017 referidas no parágrafo 1.

TATICCA Auditores Independentes S.S.
CRC 2SP-03.22.67/O-1

Aderbal Alfonso Hoppe
Sócio
Contador CRC 1SC-020036/O-8-T-SP

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO

PARA O EXERCÍCIO ENCERRADO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHARES DE CHF E R\$	NOTA	2017	2017	2016	2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
Receitas financeiras		10.591	34.424	11.893	41.825
Receitas de franquia e de administração		13.740	44.658	10.324	36.310
Reavaliação de ativos intangíveis	4	34.544	112.277	-	-
Total das receitas		58.875	191.358	22.217	78.135
Despesas com pessoal	8	(33.104)	(107.597)	(14.077)	(49.506)
Despesas gerais e administrativas		(4.154)	(13.502)	(4.386)	(15.425)
Despesas com franquia e administração		(19.311)	(62.765)	(11.860)	(41.711)
Amortização de intangíveis		-	-	(5.755)	(20.238)
Despesa financeira		(8)	(26)	(806)	(2.835)
Tributos diretos		(2.436)	(7.918)	(2.331)	(8.198)
Total das despesas		(59.013)	(191.806)	(39.215)	(137.913)
Lucro / (prejuízo) líquido		(138)	(448)	(16.998)	(59.778)

BALANÇO PATRIMONIAL

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

EM MILHARES DE CHF E R\$	NOTA	31.12.2017	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2016
		CHF	R\$	CHF	R\$
ATIVO					
Caixa e equivalentes de caixa		11.052	37.516	14.099	45.132
Contas a receber – terceiros		60	204	55	176
Contas a receber de controladas		3.563	12.095	1.819	5.824
Contas a receber de outras empresas do grupo		–	–	1	3
Ativos financeiros correntes em controladas		346.000	1.174.495	346.000	1.107.722
Ativo circulante		360.675	1.224.310	361.974	1.158.857
Investimentos	3	4.238.415	14.387.310	4.238.415	13.569.312
Intangível	4	110.780	376.043	76.251	244.118
Ativo não circulante		4.349.195	14.763.353	4.314.666	13.813.430
Total do ativo		4.709.870	15.987.664	4.676.640	14.972.287
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
Contas a pagar – terceiros		413	1.402	1.808	5.788
Contas a pagar de participantes e órgãos		916	3.109	855	2.737
Contas a pagar de controladas		18.025	57.588	11.639	37.260
Contas a pagar de outras empresas do grupo		14	48	5	16
Receitas diferidas e despesas provisionadas		46.417	157.563	20.587	65.909
Passivo circulante		65.785	219.710	34.894	111.710
Total do passivo		65.785	219.710	34.894	111.710
Capital social	6	269.359	679.100	269.359	679.100
Reservas legais	6				
Reserva de aporte de capital		4.290.806	11.866.431	4.290.806	11.866.431
Lucros acumulados legais					
Outras reservas legais		5.927	16.391	5.927	16.391
Lucros acumulados voluntários					
Resultado de exercícios anteriores	13	90.637	162.653	107.635	222.434
Resultado do exercício	13	(138)	(448)	(16.998)	(59.778)
Ações em tesouraria	7	(12.505)	(33.014)	(14.985)	(41.353)
Ajuste de conversão cambial		–	3.076.841	–	2.177.352
Patrimônio líquido		4.644.086	15.767.954	4.641.746	14.860.577
Total do passivo e patrimônio líquido		4.709.870	15.987.664	4.676.640	14.972.287

NOTAS EXPLICATIVAS ÀS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

1. INFORMAÇÕES SOBRE A COMPANHIA

A Dufry AG (a companhia) é uma empresa de capital aberto. As ações são negociadas na Bolsa de Valores Suíça (SIX) em Zurique e os Recibos Depositários Brasileiros (BDRs) na BM&FBOVESPA em São Paulo.

A Dufry AG foi incorporada em 1865 e é registrada no registro comercial do cantão Basileia, na Suíça.

2. POLÍTICAS CONTÁBEIS

2.1 BASE DE ELABORAÇÃO

Estas demonstrações financeiras da Dufry AG foram preparadas de acordo com os requisitos da legislação suíça sobre Contabilidade e Relatórios Financeiros (Título 32 do Código Suíço das Obrigações).

Onde não prescritos por lei, os princípios contábeis e de valorização significativos aplicados estão descritos abaixo.

2.2 PRINCIPAIS POLÍTICAS CONTÁBEIS

Ativos financeiros

Os ativos financeiros incluem empréstimos. Uma reserva de ajuste de avaliação não foi contabilizada. Os empréstimos concedidos em moeda estrangeira são convertidos pela taxa na data do balanço, sendo que as perdas não realizadas são registradas. Na demonstração de resultado, porém os ganhos não realizados são diferidos como provisão no passivo.

Ações em tesouraria

As ações em tesouraria são reconhecidas ao custo de aquisição e deduzidas do patrimônio líquido no momento da aquisição. Em caso de revenda, o ganho ou perda é reconhecido na demonstração do resultado como receita ou despesa financeira.

Ativo intangível

Os ativos intangíveis gerados internamente são capitalizados se satisfazem cumulativamente as seguintes condições na data do reconhecimento:

- os ativos intangíveis gerados internamente são identificáveis e controlados pela entidade;
- os ativos intangíveis gerados internamente irão gerar um benefício mensurável por mais de um ano para a entidade;
- as despesas com a criação dos ativos intangíveis gerados internamente podem ser reconhecidos e mensurados separadamente;
- é provável que os recursos necessários para completar e comercializar ou utilizar os ativos intangíveis para fins próprios da entidade estão disponíveis ou estarão disponíveis.

Os ativos intangíveis são amortizados usando o método linear. Assim que existem indicadores de que os valores contábeis estejam supervalorizados, estes são revisados e, se necessário, ajustados.

Pagamentos baseados em ações

Caso ações em tesouraria sejam usadas para programas de pagamento baseado em ações para membros do conselho, a diferença entre os custos de aquisição e qualquer contraprestação paga pelos empregados na data de concessão é reconhecida como despesa de pessoal.

Passivos onerosos correntes

Passivos onerosos são reconhecidos no patrimônio ao valor nominal.

Variações cambiais

Com exceção dos investimentos em controladas que são convertidas com taxas históricas, todos os ativos e passivos em moedas estrangeiras são convertidos em francos suíços (CHF), usando as taxas de câmbio de fechamento do ano. Ganhos e perdas cambiais realizadas decorrentes, de transações comerciais em moeda estrangeira são registradas na demonstração do resultado. Perdas cambiais líquidas não realizadas são registrados na demonstração de resultados; ganhos líquidos não realizados, no entanto, são diferidos como provisão no passivo.

Renúncia a demonstração de fluxos de caixa e divulgações adicionais nas notas

Como a Dufry AG preparou suas demonstrações financeiras consolidadas de acordo com normas de contabilidade reconhecidas (IFRS), decidiu-se renunciar à apresentação de informações adicionais sobre os passivos onerosos e despesas de auditoria nas notas, bem como uma demonstração de fluxos de caixa, de acordo com o lei.

3. INVESTIMENTOS SIGNIFICATIVOS

EM MILHARES DE CHF	CAPITAL SOCIAL E DIREITO A VOTO		CAPITAL SOCIAL	
	2017	2016	2017	2016
Dufry International AG, Suíça	100%	100%	1.000	1.000
Dufry Management AG, Suíça	100%	100%	100	100
Dufry Corporate AG, Suíça	100%	100%	100	100
Dufry Holdings & Investments AG, Suíça	100%	100%	1.000	1.000

4. LIBERAÇÃO DE RESERVAS OCULTAS

EM MILHARES	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Ativos intangíveis (marcas comerciais)	34.544	112.277	-	-

5. PARTICIPAÇÃO SIGNIFICATIVA DE ACIONISTAS

EM PERCENTAGEM DE AÇÕES ORDINÁRIAS (%)	31.12.2017	31.12.2016
Hainan Province Cihang Foundation	20,92%	-
Grupo de acionistas que consiste de várias companhias e acionistas que representam os interesses de: Andrés Holzer Neumann, Julián Díaz González, Juan Carlos Torres Carretero, James S. Cohen, James S. Cohen Family Dynasty Trust, Dimitrios Koutsolioutsos e Nucleo Capital Co-Investment Fund I Ltd.	18,27%	19,47%
Estado do Qatar	6,92%	6,92%
Paul E. Singer	5,57%	-
Compagnie Financiere Rupert	5,00%	-
Norges Bank (o Banco Central da Noruega)	3,30%	-
Black Rock, Inc.	2,64%	3,06%
Temasek Holdings (Private) Ltd.	-	8,55%
Governo de Cingapura	-	7,79%

6. CAPITAL SOCIAL

6.1 AÇÕES ORDINÁRIAS

EM MILHARES DE CHF E R\$	NÚMERO DE AÇÕES	CAPITAL SOCIAL		RESERVA DE APORTE DE CAPITAL	RESERVA DE APORTE DE CAPITAL
		CHF	R\$	CHF	R\$
Saldos em 1 de janeiro de 2016	53.871.707	269.359	679.100	4.290.806	11.866.431
Saldos em 31 de Dezembro de 2016	53.871.707	269.359	679.100	4.290.806	11.866.431
Saldos em 31 de Dezembro de 2017	53.871.707	269.359	679.100	4.290.806	11.866.431

6.2 CAPITAL SOCIAL CONDICIONAL

EM MILHARES DE CHF E R\$	AÇÕES	CHF	R\$
Saldos em 1 de janeiro de 2016	888	4.442	6.934
Saldos em 31 de Dezembro de 2016	888	4.442	6.934
Saldos em 31 de Dezembro de 2017	888	4.442	6.934

7. AÇÕES EM TESOURARIA

EM MILHARES DE CHF E R\$	AÇÕES	CHF	R\$
Saldos em 1 de janeiro de 2016	94,2	14.277	38.802
Aquisição de ações	6,0	706	2.483
Ajuste de conversão cambial	-	-	122
Saldos em 31 de Dezembro de 2016	100,2	14.983	41.407
Atribuídos para titulares de RSU - Prêmio 2014	(16,0)	(2.479)	(8.057)
Ajuste de conversão cambial	-	-	(380)
Saldos em 31 de Dezembro de 2017	84,2	12.504	32.970

8. DESESA DE PESSOAL

As despesas de pessoal correspondem ao pagamento baseado em ações para os membros do Comitê Executivo do Grupo e membros selecionados da alta administração, conforme descrito na nota 28 do relatório anual 2017 da Dufry, bem como remuneração dos membros do CGE.

A Dufry empregava menos de 10 pessoas em 2017 e 2016.

9. COMPROMISSO DE GARANTIA RELATIVO AO IMPOSTO SOBRE VALOR AGREGADO DA SUÍÇA (VAT)

As seguintes companhias constituem um grupo fiscal para a Autoridade Administrativa Fiscal Federal, principal divisão de imposto sobre o valor agregado:

DUFY International AG	DUFY Management AG
International Operations & Services (CH) AG	DUFY Corporate AG
DUFY Samnaun AG	DUFY Holdings & Investments AG
DUFY Participations AG	DUFY AG
DUFY Russia Holding AG	DUFY Altay AG
DUFY Trading AG	The Nuance Group AG
DUFY Basel Mulhouse AG	

10. PASSIVOS CONTINGENTES

A Dufry AG, conjunta e solidariamente com Dufry International AG e Dufry Financial Services B.V., garantiram as seguintes linhas de crédito:

EM MILHÕES DE CHF	VENCIMENTO	TAXA DE JUROS	MOEDA	NOMINAL NA MOEDA LOCAL	MONTANTE SACADO EM CHF	
					31.12.2017	31.12.2016
PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO BANCÁRIAS						
Empréstimo de 5 anos	03.11.2022		USD	700,0	682,0	-
Financiamento de curto prazo	03.11.2018		EUR	500,0	584,6	-
Crédito rotativo de 5 anos	03.11.2022		EUR	1.300,0	584,5	-
Empréstimo de 5 anos	03.11.2022		EUR	500,0	581,8	-
Empréstimo de 5 anos	31.07.2019		USD	1.010,0	-	1.028,0
Empréstimo de 4 anos	31.07.2019		EUR	800,0	-	860,8
Empréstimo de 5 anos	31.07.2019		EUR	500,0	-	558,9
Crédito rotativo de 5 anos	31.07.2019		CHF	900,0	-	371,6
Subtotal					2.432,9	2.819,3
NOTAS SENIORES						
Notas seniores	15.10.2024	2,50%	EUR	800,0	926,6	-
Notas seniores	01.08.2023	4,50%	EUR	700,0	811,0	740,5
Notas seniores	15.07.2022	4,50%	EUR	500,0	-	528,3
Subtotal					1.737,6	1.268,8
LINHA DE GARANTIA BANCÁRIA						
Garantia bancária de 5 anos						
Unicredit AG	09.09.2019		EUR	250,0	-	93,4
Subtotal					-	93,4
Total					4.170,5	4.181,5

EM MILHÕES DE R\$	VENCIMENTO	TAXA DE JUROS	MOEDA	NOMINAL NA MOEDA LOCAL	MONTANTE SACADO EM R\$	
					31.12.2017	31.12.2016
PRINCIPAIS LINHAS DE CRÉDITO BANCÁRIAS						
Empréstimo de 5 anos	03.11.2022		USD	700,0	2.315,1	-
Financiamento de curto prazo	03.11.2018		EUR	500,0	1.984,4	-
Crédito rotativo de 5 anos	03.11.2022		EUR	1.300,0	1.984,1	-
Empréstimo de 5 anos	03.11.2022		EUR	500,0	1.974,9	-
Empréstimo de 5 anos	31.07.2019		USD	1.010,0	-	3.291,1
Empréstimo de 4 anos	31.07.2019		EUR	800,0	-	2.755,9
Empréstimo de 5 anos	31.07.2019		EUR	500,0	-	1.789,3
Crédito rotativo de 5 anos	31.07.2019		CHF	900,0	-	1.189,7
Subtotal					8.258,5	9.026,0
NOTAS SENIORES						
Notas seniores	15.10.2024	2,50%	EUR	800,0	3.145,3	-
Notas seniores	01.08.2023	4,50%	EUR	700,0	2.752,9	2.370,7
Notas seniores	15.07.2022	4,50%	EUR	500,0	-	1.691,4
Subtotal					5.898,3	4.062,1
LINHA DE GARANTIA BANCÁRIA						
Garantia bancária de 5 anos						
Unicredit AG	09.09.2019		EUR	250,0	-	299,0
Subtotal					-	299,0
Total					14.156,8	13.387,1

Não existiam ativos penhorados em 2017 e 2016.

11. PARTICIPAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO NA DUFY AG

Os seguintes membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo da Dufry AG (incluindo partes relacionadas) detinham direta ou indiretamente ações ou opções de ações da Companhia em 31 de dezembro de 2017 ou 2016 (membros não listados não possuem ações ou opções de ações):

EM MILHARES	31.12.2017			31.12.2016		
	Ações	Instrumentos financeiros ¹	Participação	Ações	Instrumentos financeiros ²	Participação
MEMBROS DE CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO						
Juan Carlos Torres Carretero, Presidente Conselho	970,3	118,3	2,02%	982,2	118,3	2,04%
Andrés Holzer Neumann, Vice Presidente	4.324,0	220,8	8,44%	4.308,8	276,1	8,51%
Jorge Born, Conselheiro	22,0	30,9 ²	0,10%	-	30,9 ²	0,06%
Julián Díaz Gonzalez, Conselheiro, Diretor-Presidente	263,1	43,8	0,57%	284,5	43,8	0,61%
George Koutsolioutsos, Conselheiro	1.608,4	200,0	3,36%	1.608,4	200,0	3,36%
Total do Conselho de Administração	7.187,8	613,8	14,48%	7.183,9	669,1	14,58%
MEMBROS DE COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO						
Julián Díaz Gonzalez, Diretor-Presidente (CEO)	263,1	43,8	0,57%	284,5	43,8	0,61%
Andreas Schneider, Diretor Financeiro (CFO)	7,5	-	0,01%	6,1	-	0,01%
José Antonio Gea, Diretor Global de Operações (GCOO)	4,1	-	0,01%	4,1	-	0,01%
Luis Marin, Diretor Global Corporativo (GCCO)	1,8	-	0,00%	1,2	-	0,00%
Jordi Martin-Consuegra, Diretor de Recursos (CRD)	1,1	-	0,00%	1,1	-	0,00%
René Riedi, Diretor-Presidente da Divisão América Latina (DCEO)	0,9	-	0,00%	-	-	-
Joseph DiDomizio, Diretor-Presidente da Divisão América do Norte (DCEO)	1,0	-	0,00%	-	-	-
Gustavo Magalhães Fagundes, Diretor do Brasil e Bolívia	6,9	-	0,01%	6,9	-	0,01%
Total do Comitê Executivo do Grupo	286,4	43,8	0,61%	303,9	43,8	0,64%

¹ Os termos detalhadas dos vários instrumentos financeiros divulgados acima estão conforme divulgado ao SIX Swiss Exchange e publicados em 28 de dezembro de 2017, para o ano de 2017 e em 15 de setembro para o ano de 2016.

² Opções de compra Europeias sobre 30.940 ações da Dufry AG. A operação está dividida em 5 lotes de 6.188 ações cada, que expiram em 29.07.2019, 30.07.2019, 31.07.2019, 04.08.2019 e 05.08.2019, respectivamente. Cada lote é automaticamente exercido e as diferenças devem ser liquidadas em dinheiro. O preço de exercício de cada opção é de CHF 160, e o limite é de CHF 260 por opção.

Em 31 de dezembro de 2017, a ação da Dufry era cotada a CHF 144.9 (2016: 127) cada.

Além do acima exposto, o grupo de acionistas formado por, entre outras, diferentes pessoas jurídicas controladas por Andrés Holzer Neumann, Juan Carlos Torres, Julián Díaz González, e Dimitrios Koutsolioutsos detém instrumentos financeiros que representam posição de venda de 7,31% por meio de opções (3.937.130 direitos de voto) em 31 de dezembro de 2017 (2016: 7,59% por meio de opções, ou seja, 4.087.520 direitos de voto).

Os termos detalhados de tais instrumentos financeiros foram divulgados na SIX Swiss Exchange e publicados em 28 de dezembro de 2017 (posição de venda em 31 de dezembro de 2016: publicação da nota de divulgação 15 de setembro de 2016).

Os comunicados de divulgação estão disponíveis no website da SIX Swiss Exchange:

<https://www.six-exchange-regulation.com/en/home/publications/significant-shareholders.html>

12. OPÇÕES DE AÇÕES PARA O COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO

Membros do Comitê Executivo do Grupo receberam 79.895 (2016: 92.319) opções de ações com valor de CHF 11.943 (BRL 40.540) (2016: CHF 11.678 (BRL 37.387)) mil.

13. DESTINAÇÃO DE LUCROS

EM MILHARES DE CHF E R\$	2017	2017	2016	2016
	CHF	R\$	CHF	R\$
Lucros acumulados	90.637	162.656	107.635	222.434
Lucro líquido (prejuízo) no exercício	(138)	(448)	(16.998)	(59.778)
Lucros acumulados voluntários em 31 de Dezembro	90.499	162.208	90.637	162.656
Total a ser transitado	90.499	162.208	90.637	162.656



To the General Meeting of
Dufry AG, Basel

Basel, 7 March 2018

Report of the statutory auditor on the financial statements

As statutory auditor, we have audited the financial statements of Dufry AG, which comprise the income statement, statement of financial position and notes (pages 232 to 241), for the year ended 31 December 2017.



Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.



Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.



Opinion

In our opinion, the financial statements for the year ended 31 December 2017 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.



Report on key audit matters based on the circular 1 / 2015 of the Federal Audit Oversight Authority

Key audit matters are those matters that, in our professional judgment, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters. For each matter below, our description of how our audit addressed the matter is provided in that context.

We have fulfilled the responsibilities described in the Auditor's responsibilities section of our report, including in relation to these matters. Accordingly, our audit included the performance of procedures designed to respond to our assessment of the risks of material misstatement of the financial statements. The results of our audit procedures, including the procedures performed to address the matters below, provide the basis for our audit opinion on the financial statements.

Recoverability of investments in subsidiaries

Area of focus

As controlling company of the Group, Dufry AG directly and indirectly holds investments in various subsidiaries. The overview of investments in Note 3 lists the significant companies directly held by Dufry AG. The carrying amount for all investments is reflected in the balance sheet. In case of impairment indicators, management sets up an impairment test and makes the required value adjustments should this be necessary. In determining the fair value of the investments, the Company must apply judgment in estimating – amongst other factors – future revenues and margins, multiples, long-term growth rates and discount rates (WACC). Due to the significance of the carrying values for investments in subsidiaries and the judgment involved in performing the impairment test, this matter was considered significant to our audit.

Our audit response

We examined the Company's valuation model and analyzed the underlying key assumptions, including future revenues and margins, long-term growth and discount rates. We assessed the historical accuracy of the Company's estimates and considered its ability to produce accurate long-term forecasts. We evaluated the sensitivity in the valuation resulting from changes to the key assumptions applied and compared these assumptions to corroborating information, including expected inflation rates and market growth.



Report on other legal requirements

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a para. 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists, which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Licensed audit expert
(Auditor in charge)

Philipp Baumann
Licensed audit expert



(Tradução livre da versão originalmente emitida em inglês)

À Assembleia Geral da
Dufry AG, Basileia

Basileia, 7 de março de 2018

Relatório do auditor independente sobre as demonstrações contábeis

Como auditores independentes, examinamos as demonstrações contábeis da Dufry AG, que compreendem a demonstração do resultado, o balanço patrimonial e as correspondentes notas explicativas (páginas 232 a 241), para o exercício findo em 31 de dezembro de 2017.

Responsabilidade do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é responsável pela elaboração das demonstrações contábeis de acordo com as disposições da legislação vigente na Suíça e o contrato social da Empresa. Esta responsabilidade compreende o planejamento, implantação e manutenção de um sistema de controle interno relevante para permitir a elaboração de demonstrações contábeis que estejam livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro. Cabe ainda ao Conselho de Administração selecionar e aplicar práticas contábeis adequadas e fazer estimativas contábeis que sejam razoáveis nas circunstâncias apresentadas.



Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é a de expressar uma opinião sobre essas demonstrações contábeis com base em nossa auditoria, conduzida de acordo com a legislação vigente na Suíça e as normas de auditoria da Suíça. Essas normas requerem que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações contábeis estão livres de distorção relevante.

Uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações contábeis, independentemente se causada por fraude ou erro. Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações contábeis da Empresa para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Empresa. Uma auditoria inclui, também, a avaliação da adequação das práticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis feitas pela administração, bem como a avaliação da apresentação das demonstrações contábeis tomadas em conjunto. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



Opinião

Em nossa opinião, as demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2017 estão em conformidade com a legislação vigente na Suíça e o contrato social da Empresa.



Relatório sobre os principais assuntos de auditoria com base na Circular 1/2015 da Autoridade Federal de Supervisão de Auditoria

Principais assuntos de auditoria são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria das demonstrações contábeis do período corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações contábeis como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações contábeis e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos. Para cada assunto abaixo, a descrição de como a nossa auditoria contemplou o assunto é apresentada dentro daquele contexto.

Cumprimos as responsabilidades descritas na seção intitulada "Responsabilidades do auditor" de nosso relatório, inclusive em relação a esses assuntos. Dessa forma, nossa auditoria incluiu a realização de procedimentos elaborados para responder à nossa avaliação dos riscos de distorções significativas das demonstrações contábeis. Os resultados dos nossos procedimentos de auditoria, inclusive os procedimentos realizados para contemplar os assuntos a seguir, fornecem a base para a nossa opinião de auditoria sobre as demonstrações contábeis.

Recuperabilidade de investimentos em subsidiárias

Ponto de Atenção

Como empresa controladora do Grupo, a Dufry AG detém, de forma direta e indireta, investimentos em diversas subsidiárias. A visão geral dos investimentos na Nota 3 relaciona as empresas significativas detidas de forma direta pela Dufry AG. O valor contábil de todos os investimentos está refletido no balanço patrimonial. No caso de indicadores de redução ao valor recuperável dos ativos, a administração realiza um teste de redução ao valor recuperável e faz os ajustes de valor necessários, caso aplicável. Ao apurar o valor justo dos investimentos, a Empresa deve aplicar julgamento ao estimar - entre outros fatores - de receitas e margens futuras, múltiplos, taxas de crescimento de longo prazo e taxas de desconto (WACC). Devido à significância dos valores contábeis dos investimentos em subsidiárias e o julgamento envolvido na realização do teste de redução ao valor recuperável, esse assunto foi considerado significativo para a nossa auditoria.

Nossa Resposta de Auditoria

Examinamos o modelo de avaliação da Empresa e analisamos as principais premissas subjacentes, incluindo receitas e margens futuras, crescimento de longo prazo e taxas de desconto. Avaliamos a precisão histórica das estimativas da Empresa e consideramos sua capacidade de produzir previsões precisas a longo prazo. Avaliamos a sensibilidade na avaliação decorrente de mudanças nas principais premissas adotadas e comparamos essas premissas com informações que as corroboram, inclusive expectativas de taxas de inflação e de crescimento do mercado.



Relatório sobre outras exigências legais

Confirmamos que atendemos aos requisitos legais em matéria de licença de exercício profissional de acordo com a Lei de Supervisão do Auditor (AOA) e de independência (artigo 728 CO e artigo 11º AOA), e que não há circunstâncias incompatíveis com a nossa independência.

De acordo com o artigo 728a, parágrafo 1, item 3 CO e com a Norma de Auditoria Suíça 890, confirmamos a existência de um sistema de controle interno, desenvolvido para a elaboração de demonstrações contábeis em consonância com as instruções do Conselho de Administração.

Além disso, confirmamos que a proposta de apropriação de lucros disponíveis está em conformidade com a legislação suíça e o contrato social da Empresa. Recomendamos que as demonstrações contábeis submetidas a V.Sas. sejam aprovadas.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Auditor licenciado
(Auditor responsável)

Philipp Baumann
Auditor licenciado

Os relatórios financeiros estão disponíveis em:

<https://www.dufry.com/pt/investidores/relatorios-apresentacoes-e-publicacoes-de-ri>
Seção Relatórios, Apresentações e Publicações de RI - Selecionar Relatórios Financeiros

Para contatos de Relações com Investidores e Comunicações Corporativas assim como um resumo de datas-chave antecipadas em 2018, consulte as páginas 286 / 287 deste Relatório Anual.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

Este Relatório é preparado de acordo com a Diretiva de Governança Corporativa (DCG) da Bolsa de Valores da Suíça (SIX – Swiss Stock Exchange). Todas as informações contidas neste Relatório de Governança Corporativa e no Relatório de Remuneração (favor consultar a página 271) se referem à Organização da Companhia, aos Regulamentos Internos e ao Estatuto Social em vigor em 31 de dezembro de 2017 (exceto se não mencionado de outra forma especificamente).

O Estatuto Social está disponível no website da Companhia em www.dufry.com/pt, seção Investidores – Governança Corporativa – Estatuto Social.

www.dufry.com

Link:

www.dufry.com/pt/investidores/governanca-corporativa
Seção “Downloads em Destaque – Estatuto Social”

1. ESTRUTURA DO GRUPO E ACIONISTAS

1.1 ESTRUTURA DO GRUPO

Para uma visão geral do quadro de organização da administração e da estrutura operacional do Grupo, favor consultar a página 19 deste Relatório Anual (estrutura organizacional em 11 de janeiro de 2018). Para a estrutura do Grupo em 31 de dezembro de 2017, favor consultar os comentários referentes ao Comitê Executivo do Grupo na página 261, assim como a Nota 5 das Demonstrações Financeiras na página 136.

Companhia Listada em 31 de dezembro de 2017

COMPANHIA

Dufry AG, Brunneggässlein 12, 4052 Basileia, Suíça (doravante denominada “Dufry AG” ou a “Companhia”)

LISTAGEM

Ações Nominativas: Bolsa de Valores da Suíça (SIX Swiss Exchange)
Certificados de Depósito de Ações (BDRs): BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo, Brasil

VALOR DE MERCADO

CHF 7.806.010.344 em 31 de dezembro de 2017

PERCENTUAL DE AÇÕES DETIDAS PELA DUFY AG

0,16% do capital acionário da Dufry AG em 31 de dezembro de 2017

CÓDIGOS DOS VALORES MOBILIÁRIOS

Ações nominativas:
Código ISIN CH0023405456, N° de Valor Mobiliário Suíço 2340545
Código de negociação na Bolsa de Valores da Suíça: DUFN

Certificados de Depósito de Ações (BDRs):
Código ISIN BRDAGBBDR008
Código de negociação na BM&FBOVESPA: DAGB33

Subsidiária listada em 01 de Fevereiro de 2018

Em 05 de Fevereiro de 2018, a Dufry AG vendeu parte de sua subsidiária Hudson Ltd. para investidores institucionais e privados através da abertura de capital da Hudson Ltd. Desde 01 de Fevereiro de 2018, a Hudson Ltd. está listada separadamente na Bolsa de Valores de Nova York.

COMPANHIA

Hudson Ltd., Conyers Corporate Services (Bermuda) Limited, Clarendon House, 2 Church Street, Hamilton, HM 11, Bermuda

LISTAGEM

Ações ordinárias classe A: Bolsa de Valores de Nova York

VALOR DE MERCADO

USD 693.752.664 em 01 de Fevereiro de 2018

PERCENTUAL DE AÇÕES DETIDAS PELA DUFY AG

57,4% do capital social da Hudson Ltd. (93,1% dos direitos de voto) em 5 de Fevereiro de 2018

CÓDIGOS DE VALORES MOBILIÁRIOS

Ações ordinárias classe A:
Código ISIN BMG464081030, Código de negociação HUD

Companhias não listadas

Para a tabela das entidades operacionais consolidadas não listadas, favor consultar a página 220 na seção das Demonstrações Financeiras deste Relatório Anual*.

* Incluindo as denominações sociais, localizações, percentual de ações detidas e capital social. A lista das entidades operacionais consolidadas não inclui todas as subsidiárias da Companhia, mas as subsidiárias mais importantes em termos de vendas de varejo e Centros de Distribuição e ativos totais para as Controladoras.

1.2 ACIONISTAS RELEVANTES

De acordo com as informações fornecidas à Companhia por seus acionistas, em conformidade com o Ato sobre a Infraestrutura do Mercado Financeiro, durante 2017 os seguintes acionistas divulgaram posições relevantes em 31 de dezembro de 2017¹.

ACIONISTA	Posição comprada através de instrumentos financeiros ²		Posição vendida ³	Posição comprada líquida
	Através de ações			
Grupo de acionistas formado por várias empresas e entidades inclusive Travel Retail Investment S.C.A., Folli Follie Commercial Industrial and Technical S.A. e Hudson Media, Inc., esse grupo representando as participações de Andrés Holzer Neumann, Julián Díaz González, Juan Carlos Torres Carretero, James S. Cohen, James S. Cohen Family Dynasty Trust, Dimitrios Koutsolioutsos e Nucleo Capital Co-Investment Fund I Ltd. ⁴	18,27%	2,09%	-7,31%	13,05%
Hainan Province Cihang Foundation ⁵	20,92%	-	-20,92%	-
Estado do Qatar ⁶	6,92%	-	-	6,92%
Paul E. Singer ⁷	5,57%	-	-	5,57%
Compagnie Financiere Rupert ⁸	5,00%	-	-	5,00%
Norges Bank (Banco Central da Noruega) ⁹	3,30%	-	-0,01%	3,29%
BlackRock, Inc. ¹⁰	2,64%	0,63%	-0,67%	2,60%
Morgan Stanley ¹¹	0,42%	7,75%	-2,95%	5,22%
JP Morgan Chase & Co. ¹²	0,28%	21,21%	-0,88%	20,61%

¹ O percentual de direitos a voto detidos terá que ser considerado no contexto com as normas de divulgação e da bolsa de valores pertinentes e aplicáveis. As participações acionárias reais podem ser diferentes dos valores indicados na tabela, em virtude de que a Companhia somente deve ser notificada por seus acionistas, se um dos limites definidos no Artigo 120 do Ato sobre a Infraestrutura do Mercado Financeiro for ultrapassado.

² Instrumentos financeiros, tais como direitos de compra de ações e conversão, direitos de venda de ações concedidos (subscritos).

³ Os direitos de venda de ações (especialmente opções de venda) e direitos de compra de ações e/ou conversão (subscritos), bem como instrumentos financeiros que concedem ou permitem liquidação em dinheiro, bem como outras operações diferentes (por exemplo, contratos de futuros financeiros e/ou diferenças).

⁴ Os proprietários beneficiários dessas ações são: Andrés Holzer Neumann, Feusisberg/Switzerland, Julián Díaz González, Altendorf/Suíça, Juan Carlos Torres, Meggen/Suíça, James S. Cohen, Alpine, NJ/EUA, James S. Cohen Family Dynasty Trust, East Rutherford, NJ/EUA, Dimitrios Koutsolioutsos, Agios Stephanos/Grécia e Nucleo Capital Co-Investment Fund I Ltd, Grand Cayman/Ilhas Cayman. As ações são detidas por diversas empresas e pessoas jurídicas, incluindo: Travel Retail Investment S.C.A., Luxemburgo/Grão Ducado de Luxemburgo, Petrus PTE Ltd, Singapura/Singapura, Witherspoon Investments LLC, Wilmington, DE/EUA, Petrus AG, Basileia/Suíça, Laguna Partners AG, Lucerna/Suíça, JDG Partners AG, Lucerna/Suíça, JLC Investments, LLC, East Rutherford, NJ/EUA, Hudson Media, Inc., East Rutherford, NJ/EUA, Folli Follie Commercial Industrial and Technical S.A., Agios Stephanos/Grécia, Strenaby Finance Ltd., Tortola/Ilhas Virgens Britânicas.

⁵ Ações detidas por meio da Hong Kong Huihaisheng Investment Co. Limited, Hong Kong/Hong Kong e da Success Horizon Limited, Hong Kong/Hong Kong. A detentora indireta das ações é a Hainan Province Cihang Foundation, Haikou, Província de Hainan/República Popular

da China. O único doador da Hainan Province Cihang Foundation é a Hainan Airlines Company Limited Employees Union Committee, Haikou, Província de Hainan/República Popular da China. A Hong Kong Huihaisheng Investment Co. Limited e Success Horizon Limited são subsidiárias integrais indiretas totalmente detidas pelo Grupo HNA Co., Ltd., Haikou, Província de Hainan/República Popular da China, o qual, por sua vez, é indiretamente controlado pela Hainan Province Cihang Foundation.

⁶ Ações detidas por meio da Qatar Holding LLC, Doha/Qatar. O detentor indireto das ações é o Estado do Qatar, Doha/Qatar. A Qatar Holding LLC é de propriedade da Qatar Investment Authority, a qual foi fundada e é controlada pelo Estado do Qatar.

⁷ Ações detidas por meio da The Liverpool Limited Partnership, Hamilton/Bermudas e da Elliott International, L.P., George Town, Ilhas Cayman/Antilhas Britânicas. O detentor indireto das ações é Paul E. Singer, Nova York, NY/EUA.

⁸ Ações detidas por meio do Grupo Richemont Luxury Ltd, St Heller/Jersey. A detentora indireta das ações é a Compagnie Financiere Rupert, Genebra/Suíça.

⁹ Norges Bank (Banco Central da Noruega), Oslo/Noruega.

¹⁰ BlackRock, Inc., Nova York, NY/EUA.

¹¹ Ações e instrumentos financeiros detidos por meio de diversas afiliadas. O detentor indireto das ações e instrumentos financeiros é o Morgan Stanley, Wilmington, DE/EUA.

¹² Ações e instrumentos financeiros detidos por meio da J.P. Morgan Securities PLC, Londres/Reino Unido. A detentora indireta das ações e instrumentos financeiros é a JPMorgan Chase & Co., Nova York, NY/EUA.

Mais informações relacionadas aos acionistas e grupos de acionistas supramencionados, bem como as informações adicionais a respeito de notificações de divulgações individuais em 2017, estão disponíveis no site da Bolsa de Valores da Suíça (SIX Swiss Exchange) em: www.six-exchange-regulation.com/en/home/publications/significant-shareholders.html

Acordos de acionistas

O tipo de entendimento entre os membros do grupo de acionistas, o qual inclui diversas empresas e pessoas jurídicas que representam os interesses de Andrés Holzer Neumann, Julián Díaz González, Juan Carlos Torres Carretero, James S. Cohen, James S. Cohen Family Dynasty Trust, Dimitrios Koutsolioutsos e Nucleo Capital Co-Investment Fund I Ltd, consiste em um ou vários acordos de acionistas.

1.3 PARTICIPAÇÕES ACIONÁRIAS CRUZADAS

A Dufry AG não celebrou acordos de participações acionárias cruzadas com outras companhias em termos de participações acionárias ou direitos a voto acima de 5%.

2. ESTRUTURA DE CAPITAL

2.1 CAPITAL SOCIAL

Em 31 de dezembro de 2017, a estrutura de capital da Companhia era a seguinte:

CAPITAL SOCIAL

CHF 269.358.535 (valor nominal) divididos em 53.871.707 ações nominativas totalmente integralizadas com valor nominal de CHF 5 cada.

CAPITAL CONDICIONAL

CHF 4.442.160 (valor nominal) divididos em 888.432 ações nominativas totalmente integralizadas com valor nominal de CHF 5 cada.

CAPITAL AUTORIZADO

Nenhum.

Para o link do website relacionado ao Estatuto Social, mencionado nos próximos capítulos, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

2.2 DETALHES DO CAPITAL CONDICIONAL E DO CAPITAL AUTORIZADO

Capital condicional

O Artigo 3bis do Estatuto Social, datado de 8 de março de 2016, contém a seguinte redação:

1. O capital social poderá ser aumentado em um valor que não exceda CHF 4.442.160 pela emissão de até 888.432 ações nominativas totalmente integralizadas com valor nominal de CHF 5 cada, por meio do exercício de direitos de conversão e/ou opção concedidos com relação à emissão de debêntures conversíveis, debêntures com direitos de opção ou outros instrumentos financeiros pela Companhia ou uma das companhias do Grupo.
2. Os direitos preferenciais de subscrição dos acionistas deverão ser excluídos com relação à emissão de debêntures conversíveis, debêntures com direitos de opção ou outros instrumentos financeiros. Os proprietários atuais de direitos de conversão e/ou opção deverão ter o direito de subscrever novas ações.
3. A aquisição de ações por meio do exercício de direitos de conversão e/ou opção e cada transferência subsequente das ações deverão estar sujeitas às restrições previstas no Artigo 5 deste Estatuto Social.
4. O Conselho de Administração poderá limitar ou retirar o direito dos acionistas de subscrição em prioridade a debêntures conversíveis, debêntures com direitos de opção ou instrumentos financeiros similares quando eles forem emitidos, se:
 - a) uma emissão por garantia firme de subscrição feita por um consórcio de bancos com oferta subsequente para o público sem direitos preferenciais de subscrição parecer ser a forma mais adequada de emissão na época, especialmente em termos das condições ou do cronograma da emissão; ou
 - b) os instrumentos financeiros com direitos de conversão ou opção forem emitidos em relação ao financiamento ou refinanciamento da aquisição de uma empresa ou partes de uma empresa ou com participações ou novos investimentos da Companhia.
5. Se direitos de subscrição antecipados forem rejeitados pelo Conselho de Administração, aplicar-se-ão as seguintes disposições:
 - a) Os direitos de conversão poderão ser exercidos somente por até 15 anos; e os direitos de opção somente por até 7 anos a contar da data da respectiva emissão.
 - b) Os respectivos instrumentos financeiros deverão ser emitidos em condições de mercado pertinentes.

O capital condicional de CHF 4.442.160 representa 1,65% das ações em circulação da Companhia em 31 de dezembro de 2017.

Capital autorizado

Em 31 de dezembro de 2017, a Companhia não tinha capital autorizado.

2.3 ALTERAÇÕES NO CAPITAL DA DUFREY AG

CAPITAL SOCIAL NOMINAL

31 de dezembro de 2015	CHF 269.358.535
31 de dezembro de 2016	CHF 269.358.535
31 de dezembro de 2017	CHF 269.358.535

CAPITAL CONDICIONAL

31 de dezembro de 2015	CHF 4.442.160
31 de dezembro de 2016	CHF 4.442.160
31 de dezembro de 2017	CHF 4.442.160

CAPITAL AUTORIZADO

31 de dezembro de 2015	Nenhum
31 de dezembro de 2016	Nenhum
31 de dezembro de 2017	Nenhum

Alterações no capital social em 2015

Na Assembleia Geral Ordinária de Acionistas em 29 de abril de 2015, os acionistas aprovaram a proposta do Conselho de Administração de aumentar o capital social da Companhia de CHF 179.525.280 em até CHF 157.142.860 para um valor máximo de até CHF 336.668.140. Esta proposta do Conselho de Administração foi feita a respeito da aquisição do Grupo World Duty Free.

Em junho de 2015, as Notas Conversíveis Obrigatórias venceram e foram convertidas em 1.809.188 ações com valor nominal de CHF 5. Em 18 de junho de 2015, a Companhia emitiu 16.157.463 ações com valor nominal de CHF 5 com relação ao aumento de capital mencionado acima. A partir destas duas operações, o capital social da Companhia aumentou de CHF 179.525.280 para CHF 269.358.535. O capital condicional foi reduzido (devido à conversão das Notas Conversíveis Obrigatórias) de CHF 13.488.100 para CHF 4.442.160. Nota-se que as 1.809.188 ações adicionais, mesmo que emitidas de forma válida, não tinham sido refletidas no Registro Comercial em 31 de dezembro de 2015 (o número total de ações conforme no Registro Comercial era de 52.062.519). De acordo com o Artigo 653h do Código Suíço de Obrigações, o registro ocorreu em 8 de março de 2016, a fim de refletir o valor total de 53.871.707 ações.

Alterações no capital social em 2016

O capital da Dufrey AG permaneceu inalterado durante o ano fiscal de 2016.

Alterações no capital social em 2017

O capital da Dufrey AG permaneceu inalterado durante o ano fiscal de 2017.

2.4 AÇÕES

Em 31 de dezembro de 2017, o capital social da Dufrey AG era dividido em 53.871.707 ações nominativas totalmente integralizadas com valor nominal de CHF 5 cada.

A Companhia tem apenas uma categoria de ações. As ações são emitidas em forma nominativa. Todas as ações têm direito a dividendos, se declarados. Cada ação confere ao seu detentor o direito a um voto. A Companhia mantém um livro de registro de ações contendo o nome e endereço dos acionistas ou usufrutuários. Somente as pessoas registradas como acionistas ou usufrutuários de ações nominativas no livro de registro de ações deverão ser reconhecidas dessa forma pela Companhia.

2.5 CERTIFICADOS DE PARTICIPAÇÃO E CERTIFICADOS DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

A Companhia não emitiu quaisquer valores mobiliários sem direito a voto, tais como certificados de participação ("Partizipationsscheine") ou certificados de participação nos lucros ("Genussscheine").

2.6 LIMITAÇÃO À POSSIBILIDADE DE TRANSFERÊNCIA E REGISTROS DE PESSOA DESIGNADA DE AÇÕES NOMINATIVAS

- Somente pessoas registradas como acionistas ou usufrutuários de ações nominativas no livro de registro de ações serão reconhecidas como tal pela Companhia. No livro de registro de ações são registrados o nome e o endereço dos acionistas ou usufrutuários. Alterações deverão ser relatadas à Companhia.
- Os compradores de ações nominativas serão registrados como acionistas com direito a voto, desde que declarem expressamente ter adquirido as ações nominativas em seu próprio nome e benefício.
- O Conselho de Administração poderá registrar, no livro de registro de ações, representantes de beneficiários de ações com direito a voto na medida de até 0,2% do capital social registrado conforme estabelecido no livro de registro comercial. As ações nominativas detidas por um representante de beneficiário de ações que ultrapassarem esse limite poderão ser registradas no livro de registro de ações com direito a voto, se o representante de beneficiário de ações divulgar os nomes, os endereços e as quantidades de ações das pessoas em cujo benefício ele / ela detém 0,2% ou mais do capital social registrado, conforme estabelecido no registro comercial. Dentro do significado deste dispositivo, representantes de beneficiários de ações são pessoas que não declaram, de maneira explícita, no pe-

dido de registro que detêm as ações em seu próprio benefício e com as quais o Conselho de Administração celebrou um acordo correspondente (ver Art. 5 do Estatuto Social). Os representantes de beneficiários de ações só estão habilitados a representar ações nominativas na Assembleia de Acionistas se estiverem registrados no livro de registro de ações e possuírem uma procuração válida outorgada pelo proprietário beneficiário das ações nominativas, instruindo-os como votar na Assembleia dos Acionistas. Cada ação detida por um representante de beneficiário de ações para a qual o mesmo não possui uma procuração válida será contada como não representada na Assembleia de Acionistas.

- Órgãos societários e associações ou outros grupos de pessoas ou proprietários conjuntos que forem pessoas relacionadas por meio de detenção de capital, direitos de voto, administração uniforme ou de outro modo relacionados como pessoas físicas ou órgãos societários e associações que atuam de comum acordo para burlar os regulamentos referentes a representantes de beneficiários de ações (especialmente, como consórcios), serão tratados como um único representante de beneficiário de ações dentro do significado do regulamento acima mencionado.
- O Conselho de Administração poderá cancelar o registro, com efeito retroativo se apropriado, se o registro tiver sido efetuado com base em informações falsas ou na hipótese de violação do acordo entre o representante de beneficiário de ações e o Conselho de Administração.
- Após consultar a parte envolvida, a Companhia poderá excluir lançamentos no livro de registro de ações, se tais lançamentos tiverem ocorrido em virtude de declarações falsas por parte do comprador. O comprador deverá ser imediatamente informado da exclusão.

Exceções concedidas no exercício em análise

A Companhia registrou na CVM e listou suas ações na forma de Certificados de Depósitos de Ações (BDRs) na BM&FBOVESPA. Cada BDR emitido pelo Itaú Unibanco S.A. ("Instituição Depositária") do programa de BDR representa uma ação emitida pela Companhia e mantida em custódia pelo Bank of New York Mellon Depository (Nominees) Limited, em Londres ("Custodiante"). Do ponto de vista legal, os detentores de BDRs não detêm as ações da Dufrey AG objeto desses certificados. Consequentemente, os detentores de BDRs não têm permissão para exercer diretamente quaisquer direitos de acionistas previstos no Estatuto Social da Companhia e nas leis societárias suíças. Os detentores de BDRs não podem, por exemplo, participar pessoalmente nas Assembleias Gerais da Compa-

nhia. Todavia, os detentores de BDRs podem instruir a Instituição Depositária a votar as ações da Dufrey AG subjacentes aos BDRs detidos por eles, de acordo com as instruções enviadas aos mesmos pela Instituição Depositária.

Para facilitar a votação de detentores de BDRs, a Companhia tomou providências perante a Instituição Depositária e o Custodiante para permitir, excepcionalmente, o registro do Custodiante no livro de registro de ações como representante de beneficiários de ações com direito a voto para a quantidade de ações nominativas que correspondem ao número total de BDRs em circulação. Esse acordo, baseado na decisão do Conselho de Administração, está em vigor desde 2010. Nenhuma outra exceção foi registrada durante o exercício em análise. Os detentores de BDRs que desejem exercer diretamente o direito de voto de acionistas outorgado pela lei societária da Suíça ou pelo Estatuto Social, devem converter seus BDRs em ações da Dufrey AG e solicitar seu registro no livro de registro de ações da Companhia, de acordo com o Artigo 5 do Estatuto Social da Companhia.

Quóruns exigidos para uma alteração nas limitações de transferência

Uma mudança nas limitações sobre a transferência de ações nominativas ou a remoção de tais limitações requer uma deliberação da Assembleia dos Acionistas aprovada por pelo menos dois terços dos votos representados e pela maioria absoluta do valor nominal das ações representadas.

2.7 TÍTULOS CONVERTÍVEIS E OPÇÕES

Em 31 de dezembro de 2017, não há títulos conversíveis em circulação. Não há quaisquer bônus de subscrição a serem convertidos ou garantias ou opções para adquirir ações emitidas por ou em nome da Companhia. A Dufrey tem certos pagamentos baseados em ações, cujos detalhes essenciais são divulgados no "Relatório de Remuneração" da página 271 em diante.

3. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3.1 MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em 31 de dezembro de 2017, o Conselho de Administração compreendia nove membros do Conselho, inalterados em relação ao ano anterior.

Os membros do Conselho de Administração são eleitos individualmente e por um mandato até a conclusão da próxima Assembleia Geral Ordinária. O Presidente do Conselho de Administração e os membros do Comitê de Remuneração são eleitos diretamente pela Assembleia de Acionistas.

A tabela a seguir apresenta o nome e o ano da primeira eleição como membro do Conselho de Administração para cada membro respectivo, seguido do Currículo Vitae com uma breve descrição da experiência profissional, educação e atividades de cada membro.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

NOME	PROFISSÃO	NACIONALIDADE	CARGOS NA DUFREY	DATA DA PRIMEIRA ELEIÇÃO
Juan Carlos Torres Carretero	Presidente do CA da Dufrey AG	Espanhol	Presidente	2003
Andrés Holzer Neumann	Presidente do Grupo Ind. Omega Diretor-Presidente (CEO) da Bomagra S.A.	Mexicano	Vice-Presidente	2004
Jorge Born	VP Executiva Senior da Banyan Tree Holdings Limited	Argentino	Conselheiro	2010
Xavier Bouton	Consultor	Francês	Conselheiro	2005
Claire Chiang	Diretor-Presidente (CEO) da Dufrey AG	Singapurense	Conselheira	2016
Julián Diaz González	Diretor-Presidente (CEO) do Grupo Folli Follie	Espanhol	Conselheiro, CEO	2013
George Koutsolioutsos	VP Executiva da CJ Cheiljedang	Grego	Conselheiro	2014
Heekyung (Jo) Min	Consultor	Americana	Conselheira	2016
Joaquín Moya-Angeler Cabrera		Espanhol	Conselheiro	2005

3.2 FORMAÇÃO ACADÊMICA, HISTÓRICO PROFISSIONAL, OUTRAS ATIVIDADES E FUNÇÕES



**JUAN CARLOS TORRES
CARRETERO**

Presidente, nascido em 1949,
Espanhol

Formação Acadêmica

Mestrado em Física pela Universidade Complutense de Madri e Mestrado em Administração pela MIT's Sloan School of Management.

Experiência Profissional

Vários anos de experiência em gestão de patrimônio privado (private equity) e gestão de negócios. Em 1988 ingressou como sócio na Advent International, uma empresa de private equity em Boston. No período de 1991 - 1995, foi sócio na Advent International em Madri. 1995 - 2016 Diretor-Geral e Sócio Principal responsável pelas atividades de investimento da Advent International Corporation na América Latina.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufre AG, TCP Participações S.A., Moncler S.p.A. e Hudson Ltd. (lista da a partir de 01 de Fevereiro de 2018).



ANDRÉS HOLZER NEUMANN

Vice-Presidente, nascido em 1950,
Mexicano

Formação Acadêmica

Graduado pela Universidade de Boston, MBA pela Universidade de Colúmbia.

Experiência Profissional

Desde 1973 é Presidente do Grupo Industrial Omega, S.A. de C.V., a empresa controladora da Holzer y CIA, S.A. de C.V., da Industria Nacional de Relojes Suizos, S.A. de C.V., do Consorcio Metropolitano Inmobiliario, S.A. de C.V., da Inmobiliara Coapa Larca, S.A. de C.V., da Inmobiliara Castellanos, S.A. de C.V., e da Negocios Creativos, S.A. de C.V.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufre AG, Grupo Industrial Omega, S.A. de C.V., Opequimar, S.A. de C.V., Inversiones (SOHO) Amilena, Inc.



JORGE BORN

Conselheiro, nascido em 1962,
Argentino

Formação Acadêmica

Bacharel em Economia pela Wharton School da Universidade da Pensilvânia.

Experiência Profissional

2001 - 2010 Vice-Presidente do Conselho de Administração da Bunge Ltd. 1992 - 1997 Diretor de Operações da Bunge para a Europa. Antes de 1997 desempenhou atividades na comercialização de commodities, processamento de óleo vegetal e produtos alimentícios na Argentina, Brasil, EUA e Europa para a Bunge Ltd. 2004 - 2005 Membro do Conselho de Administração da Dufre AG. Desde 1997 é Presidente e Diretor-Geral da Bomagra S.A., Argentina.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufre AG, Hochschild Mining, Ltd., Conselheiro do Lauder Institute da Wharton Business School, EUA e Fundación Bunge y Born (Presidente).

O Sr. Born atuou como membro do Conselho de Administração da Dufre South America, Ltd. até a sua fusão com a Dufre Holdings & Investments AG em março de 2010.



XAVIER BOUTON

Conselheiro, nascido em 1950, Francês

Formação Acadêmica

Diploma em Economia e Finanças pelo l'Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux e doutorado em Economia e Administração de Empresas pela Universidade de Bordeaux.

Experiência Profissional

1978 - 1984 Conselheiro da C.N.I.L. (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés). 1985 - 1994 Secretário Geral da Reader's Digest Foundation. 1990 - 2005 Membro do Conselho da Laboratoires Chemineau. Desde 1999 Presidente do Conselho Supervisor da F.S.D.V. (Fayenceries de Sarreguemines Digoïn & Vitry le François) com sede em Paris, França.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, ADL Partners e F.S.D.V. (Fayenceries de Sarreguemines, Digoïn & Vitry le François) (Presidente do Conselho Supervisor).



CLAIRE CHIANG

Conselheira, nascida em 1951, Singapurense

Formação Acadêmica

Mestrado em Filosofia pela Universidade de Hong Kong e formada pela Universidade de Singapura.

Experiência Profissional

Fundadora e Diretora da Banyan Tree Gallery e Co-fundadora e Vice Presidente Executiva Senior da Banyan Tree Resort Group (parte da Banyan Tree Holdings Limited, listada na Bolsa de Singapura), desde 1994. Membro do Parlamento do Governo de Singapura entre 1997 e 2001.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, ISS A/S, Banyan Tree Gallery (Singapura) Pte Ltd, Banyan Tree Gallery (Tailândia) Limited, Mandai Safari Park Holdings Pte Ltd.



JULIÁN DÍAZ GONZÁLEZ

Conselheiro, Diretor-Presidente, nascido em 1958, Espanhol

Formação Acadêmica

Formado em Administração de Empresas pela Universidad Pontificia Comillas I.C.A.D.E., de Madri.

Experiência Profissional

1989 - 1993 Gerente Geral da TNT Leisure, S.A. 1993 - 1997 Diretor de Divisão da Aldeasa. 1997 - 2000 diversos cargos gerenciais e de negócios na Aeroboutiques de Mexico, S.A. de C.V. e na Deor, S.A. de C.V. 2000 - 2003 Gerente Geral da Latinoamericana Duty-Free, S.A. de C.V. Desde 2004 CEO da Dufrey AG.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, Distribuidora Internacional de Alimentacion, S.A. (DIA), Hudson Ltd. (listada desde 01 de Fevereiro de 2018).



GEORGE KOUTSOLIOUTSOS
Conselheiro, nascido em 1968,
Grego

Formação Acadêmica

Formado em Economia pela Universidade de Hartford, Hartford, EUA / Paris e Mestrado em Administração de Empresas e Marketing pela Universidade de Hartford, EUA.

Experiência Profissional

Sua carreira profissional teve início em Nova York, onde trabalhou por dois anos na indústria de joias. 1992 – 2011 ocupou vários cargos importantes no Grupo Folli Follie, incluindo a supervisão e o gerenciamento da distribuição local e internacional, e relações com investidores. Também liderou a expansão internacional do Grupo. Desde janeiro de 2011 atua como CEO do Grupo Folli Follie.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, Folli Follie Commercial Manufacturing e Technical Societe Anonyme.



HEEKYUNG (JO) MIN
Conselheira, nascida em 1958,
Americana

Formação Acadêmica

Mestrado em Administração de Empresas pela Columbia Graduate School of Business (Columbia University of New York) e formada pela Universidade Nacional de Seul.

Experiência Profissional

2004 – 2005 Vice Presidente Executiva na Prudential Investment and Securities Co., Coreia. 2006 Consultora na Global Resolutions, Coreia. 2007 – 2010 Diretora Geral da Incheon Free Economic Zone na Coreia. Desde 2011, Vice-Presidente Executiva de Criação Global de Valor Compartilhado da CJ Cheiljedang, com foco na Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade na CJ Corporation, um conglomerado coreano diversificado e listado em bolsa, com operações de varejo.

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, Fundação Nova Zelândia Ásia (Consultora honorária), Fundação CJ Welfare, Hudson Ltd. (listada desde 01 de Fevereiro de 2018).



JOAQUÍN MOYA-ANGELER CABRERA
Conselheiro, nascido em 1949,
Espanhol

Formação Acadêmica

Mestrado em Matemática pela Universidade de Madri, diploma em Economia e Projeções pela London School of Economics and Political Science e Mestrado pela Escola Sloan de Adm. Exec. do MIT.

Experiência Profissional

O Sr. Moya-Angeler manteve o foco de sua carreira nos setores de tecnologia e imobiliário, inclusive tendo fundado várias empresas. Ele tem atuado como Presidente do Conselho de várias companhias: IBM Spain (1994 – 1997), Leche Pascual (1994 – 1997), Meta4 (1997 – 2002), TIASA (1996 – 1998) e Hildebrando (2003 – 2014). Atualmente é Presidente da Redsa (desde 1997), Presenzia e Pulsar Technologies (desde 2002), La Quinta Real Estate (desde 2003), Inmoan (desde 1989), Avalon Private Equity (desde 1999) e Corp. Tecnológica Andalucía (desde 2005).

Mandatos Atuais em Conselho

Dufrey AG, La Quinta Group (Presidente), Corp. Tecnológica Andalucía (Presidente Honorário), Comissão de Curadoria da Universidade de Almeria (Presidente Honorário), Fund. Mediterrânea (Presidente Honorário), Redsa S.A. (Presidente), Inmoan SL (Presidente), Avalon Private Equity (Presidente), Spanish Association of Universities Governing Bodies (Presidente Honorário), AGS Nasoft (Conselho Consultivo), Palamon Capital Partners (Conselho Consultivo), MCH Private Equity (Conselho Consultivo), Corp. Gropo Leche Pascual (Vice-Presidente) e Hudson Ltd. (listada desde 01 de Fevereiro de 2018).

Os Srs. Juan Carlos Torres Carretero (Presidente), Andrés Holzer Neumann (Vice-Presidente), Julián Díaz González e George Koutsolioutsos são membros de um grupo de acionistas, que mantinha 20,36% da posição de compra da Dufrey AG em 31 de dezembro de 2017 (a participação mencionada inclui instrumentos financeiros). Veja detalhes de divulgação em “1.2 Acionistas Relevantes” na página 248 deste Relatório Anual.

Devido ao seu envolvimento ativo na administração da Companhia, o Presidente do Conselho de Administração, o Sr. Juan Carlos Torres Carretero é considerado um Presidente Executivo do Conselho. O Sr. Julián Díaz González atua como Diretor-Presidente da Companhia. Todos os outros membros do Conselho de Administração são membros não executivos. O Sr. George Koutsolioutsos, em sua função de Diretor-Presidente do Grupo Folli Follie, supervisionava as operações da Hellenic Duty Free Shops SA antes de sua aquisição pela Dufrey em 2013 (sem função executiva para a Dufrey AG ou quaisquer de suas subsidiárias desde 2014). De outra forma, nenhum dos membros do Conselho de Administração teve nenhuma posição administrativa na Dufrey AG ou em qualquer uma de suas subsidiárias. Para informações sobre partes relacionadas e operações com partes relacionadas, favor consultar a Nota 35 na página 196 e as informações fornecidas no Relatório de Remuneração na página 271 deste Relatório Anual.

3.3 NORMAS NO ESTATUTO SOCIAL A RESPEITO DO NÚMERO DE MANDATOS AUTORIZADOS FORA DA COMPANHIA

Para o link do website relacionado ao Estatuto Social, mencionado nos próximos capítulos, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

De acordo com o Artigo 24 parágrafo 2º do Estatuto Social, datado de 8 de março de 2016, nenhum membro do Conselho de Administração poderá manter mais de quatro mandatos adicionais em companhias listadas e dez mandatos adicionais em companhias não listadas. Os seguintes mandatos não estão sujeitos às limitações previstas no parágrafo 2º deste Artigo:

- a) mandatos em companhias que são controladas pela Companhia ou que controlam a Companhia;
- b) mandatos mantidos mediante solicitação da Companhia ou qualquer sociedade controlada por ela. Nenhum membro do Conselho de Administração poderá manter mais de dez referidos mandatos; e
- c) mandatos em associações, organizações de caridade, fundações, fundos e fundações de previdência a funcionários. Nenhum membro do Conselho de Ad-

ministração poderá manter mais de dez referidos mandatos.

Mandatos deverão significar mandatos no órgão regente supremo de uma empresa que deva ser registrado no registro comercial ou em um registro estrangeiro comparável. Mandatos em diferentes empresas que estão sob controle conjunto ou sob a mesma propriedade beneficiária são considerados um mandato.

3.4 ELEIÇÕES E MANDATOS

De acordo com o Artigo 13 do Estatuto Social, datado de 8 de março de 2016:

- O Conselho de Administração deverá consistir de no mínimo três e no máximo nove membros.
- Os membros do Conselho de Administração e o Presidente do Conselho deverão ser eleitos para um mandato que se estenda até a conclusão da Assembleia Ordinária de Acionistas seguinte.
- Os membros do Conselho de Administração e o Presidente do Conselho poderão ser reeleitos, sem limitação.
- Se o cargo do Presidente do Conselho de Administração estiver vago, o Conselho de Administração deverá nomear um Presidente dentre seus membros para um mandato que se estenderá até a conclusão da Assembleia Ordinária de Acionistas seguinte.
- Exceto para a eleição do Presidente do Conselho de Administração e dos membros do Comitê de Remuneração pela Assembleia de Acionistas, o Conselho de Administração determina sua própria organização. O Conselho de Administração elegerá seu Vice-Presidente. Ele nomeará um Secretário, que não precisará ser um membro do Conselho de Administração.

O Artigo 24 parágrafo 1º do Estatuto Social estipula o seguinte: como membros do Conselho de Administração, somente poderão ser eleitas pessoas que tiverem atuado por no mínimo quatro anos no total no Conselho de Administração ou na Diretoria Executiva de cada entre (i) uma ou várias companhias de varejo de viagem com operações em mais de um continente no final de no mínimo um ano dos anos de atividade dessa pessoa, e (ii) uma ou várias companhias de varejo listadas com um faturamento anual de no mínimo CHF 3 bilhões no final de no mínimo um ano dos anos de atividade dessa pessoa. As exigências previstas nos itens (i) e (ii) acima poderão ser cumpridas pelo(s) mesmo(s) cargo(s) ou vários cargos acumulados mantidos por essa pessoa.

Todos os membros do Conselho de Administração foram reeleitos em eleições individuais na Assembleia

Geral Ordinária de Acionistas realizada em 27 de abril de 2017. A mesma Assembleia Geral reelegeu Juan Carlos Torres Carretero como Presidente do Conselho de Administração. O Sr. Jorge Born, o Sr. Xavier Bouton e a Sra. Heekyung (Jo) Min foram reeleitos em eleições individuais como membros do Comitê de Remuneração.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL INTERNA

Exceto a eleição do Presidente do Conselho de Administração e dos membros do Comitê de Remuneração (que deverão ser eleitos pela Assembleia Geral de Acionistas), o Conselho de Administração determina sua própria organização. Ele deverá eleger seu Vice-Presidente, os membros do Comitê de Auditoria e do Comitê de Nomeação, e nomear um Secretário que não precisará ser um membro do Conselho de Administração.

Em 31 de dezembro de 2017, a Dufrey AG possuía três comitês: o Comitê de Auditoria, o Comitê de Nomeação e o Comitê de Remuneração. Os três Comitês auxiliam o Conselho de Administração no cumprimento de seus deveres e também têm autoridade de decisão conforme descrito abaixo.

Comitê de Auditoria

Membros em 31 de dezembro de 2017: Joaquín Moya-Angeler Cabrera (Presidente do Comitê de Auditoria), Xavier Bouton, Claire Chiang.

Os membros do Comitê de Auditoria são membros não executivos e independentes do Conselho de Administração. De acordo com o item 14 do Código Suíço de Melhores Práticas de Governança Corporativa

(SCBP), um membro independente é um membro não executivo, que não foi membro executivo do Grupo Dufrey nos últimos três anos e não mantém ou possui relações de negócios importantes e relativamente pequenas com a Companhia. Os membros serão nomeados, em geral, para toda a duração de seus mandatos como membros do Conselho e são reelegíveis.

O Comitê de Auditoria auxilia o Conselho de Administração no cumprimento de suas obrigações de supervisão da administração. O Comitê é responsável pela análise do desempenho e independência dos Auditores, pela análise do plano de auditoria e dos resultados de auditoria e decisão sobre os mesmos, pelo monitoramento da implementação das constatações feitas pela administração, pela análise do plano de auditoria interna, pela avaliação do gerenciamento de risco e pela decisão sobre medidas propostas para reduzir riscos, análise dos níveis de conformidade e gerenciamento de risco, assim como pela análise para propor se o Conselho de Administração deve aceitar as contas da Companhia. O Comitê de Auditoria se reporta regularmente ao Conselho de Administração sobre suas decisões, constatações, resultados e propõe ações apropriadas. O Comitê de Auditoria se reúne geralmente nas mesmas datas das reuniões do Conselho de Administração (geralmente 4-5 reuniões por ano), apesar de o Presidente poder convocar reuniões com a frequência que os negócios exigirem. A duração das reuniões foi geralmente de aproximadamente 2 a 3 horas no exercício fiscal de 2017, durante o qual o Comitê de Auditoria realizou 4 reuniões. Os auditores participaram de 3 reuniões do Comitê de Auditoria em 2017. O Presidente do Conselho de Administração geralmente participa das

COMITÊS DO CONSELHO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	COMITÊ DE AUDITORIA	COMITÊ DE NOMEAÇÃO	COMITÊ DE REMUNERAÇÃO
Juan Carlos Torres Carretero	Presidente	-	-	-
Andrés Holzer Neumann	Vice-presidente	-	Presidente do Comitê	-
Jorge Born	Membro	-	Membro do Comitê	Presidente do Comitê
Xavier Bouton	Membro	Membro do Comitê	-	Membro do Comitê
Claire Chiang	Membro	Membro do Comitê	-	-
Julián Diaz González	Membro / CEO	-	-	-
George Koutsolioutsos	Membro	-	-	-
Heekyung (Jo) Min	Membro	-	-	Membro do Comitê
Joaquín Moya-Angeler Cabrera	Membro	Presidente do Comitê	Membro do Comitê	-
Número de reuniões no exercício de 2017	12	4	2	3
Taxa média de participação¹	95%	100%	100%	100%

¹ A taxa média de comparecimento nos Comitês refere-se diretamente aos membros dos respectivos Comitês. Membros adicionais que participaram como convidados das reuniões do Comitê não estão incluídos nos cálculos dos percentuais.

reuniões do Comitê de Auditoria como convidado. Membros do Comitê Executivo do Grupo participaram de reuniões do Comitê de Auditoria como segue: Diretor-Presidente 4 reuniões, Diretor Financeiro (que atua como Secretário de reuniões do Comitê de Auditoria) 4 reuniões.

Comitê de Nomeação

Membros em 31 de dezembro de 2017: Andrés Holzer Neumann (Presidente do Comitê de Nomeação), Jorge Born, Joaquín Moya-Angeler Cabrera.

Os membros do Comitê de Nomeação são membros não executivos e independentes do Conselho de Administração. De acordo com o item 14 do Código Suíço de Melhores Práticas de Governança Corporativa (SCBP), um membro independente é um membro não executivo, que não foi membro executivo do Grupo Dufrey nos últimos três anos e não mantém ou possui relações de negócios importantes e relativamente pequenas com a Companhia. Os membros serão nomeados, em geral, para toda a duração de seus mandatos como membros do Conselho e são reelegíveis.

O Comitê de Nomeação auxilia o Conselho de Administração no cumprimento de suas obrigações relacionadas à nomeação. O Comitê é responsável por assegurar o planejamento de longo prazo das indicações apropriadas para os cargos de Diretor-Presidente e do Conselho de Administração, analisando o curriculum vitae, as credenciais e a experiência dos candidatos propostos pelo Conselho de Administração para preencher vagas no Conselho de Administração ou para o cargo de Diretor-Presidente, fazendo recomendações sobre a composição e o equilíbrio do Conselho, apresentando ao Conselho uma proposta de plano de sucessão para o cargo de Diretor-Presidente pelo menos uma vez por ano, e revendo a adequação do sistema e dos critérios de seleção utilizados para a indicação dos membros do Comitê Executivo do Grupo. O Comitê de Nomeação se reúne com a frequência exigida pelo negócio (geralmente 2-4 reuniões por ano). As 2 reuniões realizadas no exercício fiscal de 2017 duraram cerca de 1 a 3 horas. O Presidente do Conselho de Administração geralmente participa como convidado nas reuniões do Comitê de Nomeação. Os membros do Comitê Executivo do Grupo participaram em reuniões do Comitê de Nomeação da seguinte forma: Diretor-Presidente 1 reunião.

Comitê de Remuneração

Membros em 31 de dezembro de 2017: Jorge Born (Presidente do Comitê de Remuneração), Xavier Bouton, Heekyung (Jo) Min.

Os membros do Comitê de Remuneração são membros não executivos e independentes do Conselho de Administração. De acordo com o item 14 do Código Suíço de Melhores Práticas de Governança Corporativa (SCBP), um membro independente é um membro não executivo, que não foi membro executivo do Grupo Dufrey nos últimos três anos e não mantém ou possui relações de negócios importantes e relativamente pequenas com a Companhia. Os membros serão nomeados, em geral, para toda a duração de seus mandatos como membros do Conselho e são reelegíveis.

O Comitê de Remuneração auxilia o Conselho de Administração no cumprimento de suas obrigações relacionadas à remuneração. O Comitê é responsável pela revisão do sistema de remuneração da Companhia e pelas propostas correspondentes ao Conselho de Administração. O Comitê de Remuneração faz recomendações sobre as propostas do Conselho de Administração com relação ao valor total máximo de remuneração do Conselho e do Comitê Executivo do Grupo que será submetida à Assembleia Geral de Acionistas da Companhia para aprovação, bem como com relação ao pacote de remuneração do Diretor-Presidente e dos membros do Conselho. O Comitê de Remuneração faz propostas sobre a concessão de opções de ações ou de outros valores mobiliários segundo qualquer outro plano de incentivo da administração da Companhia, se houver. O Comitê de Remuneração analisa e recomenda ao Conselho de Administração o Relatório de Remuneração. O Comitê de Remuneração se reúne com a frequência exigida pelo negócio (geralmente 2-4 reuniões por ano). As 3 reuniões realizadas no exercício fiscal de 2017 duraram cerca de 2 a 3 horas. O Presidente do Conselho de Administração geralmente participa como convidado nas reuniões do Comitê de Remuneração. Os membros do Comitê Executivo do Grupo participaram de reuniões do Comitê de Remuneração da seguinte forma: Diretor-Presidente 1 reunião.

Método de trabalho do Conselho de Administração

Como regra, o Conselho de Administração se reúne cerca de seis a sete vezes ao ano (normalmente no mínimo uma vez por trimestre). Reuniões adicionais ou teleconferências são realizadas conforme e quando necessário. O Conselho de Administração realizou 12 reuniões durante o exercício fiscal de 2017, 2 das quais através de conferência telefônica. As reuniões do Conselho de Administração normalmente duraram metade de um dia. O Presidente determina a ordem do dia e os itens a serem discutidos nas reuniões do Conselho. Todos os membros do Conselho de Administração podem solicitar a inclusão de outros itens na ordem do dia.

O Diretor-Presidente, o Diretor Financeiro, o Diretor Global de Operações e o Assessor Jurídico, também agindo como Secretário do Conselho, participam das reuniões do Conselho de Administração. Outros membros do Comitê Executivo do Grupo podem participar de reuniões do Conselho de Administração conforme e quando exigido. Os membros do Comitê Executivo do Grupo participaram de reuniões do Conselho de Administração em 2017 conforme a seguir: Diretor-Presidente 11 reuniões, Diretor Financeiro 10 reuniões, Diretor Global de Operações 5 reuniões, Diretor Global Corporativo 1 reunião, Diretor Global de Recursos 1 reunião, Assessor Jurídico 12 reuniões, Diretores Presidentes das Divisões 1 reunião, Diretor do Brasil e Bolívia 1 reunião.

O Conselho de Administração também contrata consultores específicos para tratar de questões específicas quando necessário. Consultores externos participaram em partes pertinentes de 2 reuniões do Conselho de Administração em 2017. Os Auditores externos participaram de 3 reuniões do Comitê de Auditoria em 2017.

3.6 DEFINIÇÃO DE ÁREAS DE RESPONSABILIDADE

O Conselho de Administração é o órgão societário máximo da Dufrey AG. Ele ainda representa a Companhia perante terceiros e deverá gerenciar todas as questões que por lei, Estatuto Social ou regulamentos do Conselho, não tenham sido delegadas a outro órgão corporativo da Companhia.

De acordo com os regulamentos do Conselho ("Organisationsreglement"), o Conselho de Administração delegou a administração operacional da Companhia ao Diretor-Presidente, que é responsável pela administração geral do Grupo Dufrey. As seguintes responsabilidades permanecem sendo do Conselho de Administração:

- Direção final dos negócios da Companhia e o poder de fornecer as diretivas necessárias;
- Determinação da constituição da Companhia;
- Administração do sistema contábil, controle financeiro e planejamento financeiro;
- Nomeação e destituição dos membros dos comitês instalados por ele mesmo, bem como das pessoas encarregadas da administração e da representação da Companhia, assim como a determinação de seu poder de assinatura;
- Supervisão final das pessoas encarregadas da administração da Companhia, particularmente em relação à sua conformidade com a lei, o Estatuto Social, regulamentos e diretivas;

- Preparação do relatório de negócios, relatório de remuneração e das Assembleias de Acionistas e adoção das resoluções adotadas pela Assembleia dos Acionistas;
- Notificação do judiciário, se os passivos excederem os ativos;
- Aprovação de resoluções relacionadas ao pagamento subsequente de capital em relação a ações não integralizadas;
- Aprovação de resoluções confirmando aumentos do capital social e alterações do Estatuto Social acarretadas pelas mesmas;
- Atribuições e poderes não delegáveis e inalienáveis do Conselho de Administração consoante à Lei de Fusões da Suíça;
- Aprovação de qualquer transação não operacional ou não recorrente não incluída no orçamento anual e que exceda o valor de CHF 10.000.000;
- Emitir debêntures conversíveis, debêntures com direitos de opção ou outros instrumentos do mercado financeiro;
- Aprovar o investimento anual e orçamentos operacionais da Companhia e do Grupo Dufrey;
- Aprovar os regulamentos executivos promulgados de acordo com o regulamento do Conselho; e
- Propor um representante independente de direitos a voto para eleição na Assembleia de Acionistas, e nomeação de um representante independente de direitos a voto no caso de uma vaga.

Exceto para o Presidente do Conselho de Administração, que possui autoridade de assinatura, os membros do Conselho possuem autoridade de assinatura conjunta, caso haja.

3.7 INFORMAÇÃO E INSTRUMENTOS DE CONTROLE EM RELAÇÃO À ALTA ADMINISTRAÇÃO

O Conselho de Administração assegura que recebe informações suficientes da administração para cumprir seu dever de supervisão e tomar as decisões que são reservadas ao mesmo por meios diversos:

- O Grupo Dufrey possui um sistema de informações administrativas que consiste de demonstrações financeiras, indicadores de desempenho e gerenciamento de risco. Informações à administração são fornecidas regularmente de acordo com os ciclos dos negócios: vendas semanais; demonstração do resultado, gerenciamento de caixa e indicadores chave de desempenho (KPIs) incluindo gasto médio por cliente, margens e investimentos, balanço patrimonial e outras demonstrações financeiras mensalmente. A informação administrativa é preparada de forma consolidada e conforme a divisão. Demonstrações financeiras e indicadores / índices

- chave de desempenho são apresentados trimestralmente a todo o Conselho de Administração.
- Durante reuniões do Conselho, cada membro do mesmo pode solicitar informações de outros membros do Conselho, assim como de membros da administração presentes sobre todas as atividades da Companhia e do Grupo.
 - Fora de reuniões do Conselho, cada membro do Conselho pode solicitar do Diretor-Presidente informações sobre o decorrer das atividades da Companhia e do Grupo e, com a autorização do Presidente, sobre questões específicas.
 - O Diretor-Presidente se reporta em cada reunião do Conselho de Administração no decorrer das atividades da Companhia e do Grupo da maneira eventualmente acordada entre o Conselho e o Diretor-Presidente. Fora das reuniões, o Diretor-Presidente relata imediatamente qualquer evento extraordinário na Companhia e no Grupo Dufrey ao Presidente do Conselho de Administração.
 - Para a participação dos membros do Comitê Executivo do Grupo em reuniões do Conselho de Administração ou reuniões dos Comitês do Conselho, consulte a seção "3.5 Estrutura organizacional interna" acima.
 - O Comitê de Auditoria se reuniu 4 vezes em 2017 com a administração para revisar os negócios, entender melhor as leis, regulamentos e políticas que impactam o Grupo Dufrey e seus negócios e apoiar a administração a atender às exigências e expectativas de partes relacionadas. Nas reuniões do Comitê de Auditoria, o Diretor Financeiro atua como Secretário do Comitê. Os Auditores são convidados para as reuniões do Comitê de Auditoria e participaram de 3 reuniões do Comitê de Auditoria em 2017. Entre essas reuniões, algumas ou parte delas também são realizadas sem a diretoria.
 - A Auditoria Interna Global fornece revisões independentes baseadas em pareceres objetivos, aconselhamento sobre prevenção de perdas e análise de exposição ao risco das companhias do grupo através de 3 diferentes segmentos: Auditoria Interna, Prevenção de Perdas e Gestão de Riscos Corporativos.
 - A auditoria interna é uma função independente que fornece garantias objetivas e consultoria, a fim de melhorar as operações da nossa organização. A seção da Auditoria Interna a ser executada durante o ano é baseada em uma metodologia específica através do Grupo Dufrey e leva em consideração fatores internos e externos. No ano fiscal de 2017, a Auditoria Interna conduziu mais de 60 revisões, examinando atividades da Sede, Funções de Divisão e Centros de Distribuição, além de mais de 30 operações em todas as divisões, representando uma cobertura de mais de 86% das vendas líquidas em 2017, incluindo operações não consolidadas. Acompanhamentos regulares são realizados para garantir que a mitigação de risco e controle de medidas de melhoria sejam implementados em tempo hábil.
 - A atividade de Prevenção Global de Perdas foi criada para evitar perdas e apropriações indevidas dentro do grupo. O trabalho diário é desenvolvido para avançar a rentabilidade utilizando coleta de dados e técnicas antifraude. Atualmente, são realizadas validações mensais ou bimensais para todas as companhias do grupo e é comprovado que os resultados fornecem informações valiosas para propósitos de prevenção de perdas. Adicionalmente, a Dufrey está continuamente tentando utilizar novas técnicas de coleta de dados para estabelecer validações que podem aprimorar a cobertura e criar um nível de segurança mais elevado sobre os principais riscos relacionados ao varejo.
 - A Dufrey tem em prática um programa de Gestão de Risco Corporativo que define nossa abordagem para avaliar a conformidade com: leis relevantes, políticas e procedimentos corporativos, regulamentação fiscal, acordos ou contratos e política de integridade, antecipação de diretrizes externas impostas e prevenção de perdas. O programa é patrocinado pelo Comitê Executivo do Grupo e baseado no conceito de retorno da segurança das partes diretamente interessadas, e é distribuído entre todas as operações e áreas.
 - Todos os resultados dessas atividades de Auditoria Interna do Grupo são comunicados à gerência principal e aos gestores sêniores do Grupo, incluindo todos os membros do Comitê Executivo, em uma base contínua, e também para o Comitê de Auditoria.
 - Informações detalhadas sobre gerenciamento de risco financeiro são fornecidas na Nota 38 nas Demonstrações Financeiras deste Relatório Anual.

4. COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO

4.1 MEMBROS DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO

Em 31 de dezembro de 2017, o Comitê Executivo do Grupo (GEC) era composto por doze executivos. Em 11 de janeiro de 2018, a Dufry anunciou uma nova estrutura organizacional, mais simplificada e com vigência imediata, que substituiu o Comitê Executivo do Grupo pelo recém-criado Comitê Executivo Global.

Controlado pelo Diretor-Presidente, o Comitê Executivo Global (antigo Comitê Executivo do Grupo) realiza a gestão operacional da Companhia de acordo com os regulamentos do Conselho de Administração da Companhia. O Diretor-Presidente reporta-se ao Conselho de Administração regularmente.

As duas tabelas a seguir descrevem a nova estrutura organizacional do Comitê Executivo Global em 11 de janeiro de 2018, bem como a estrutura anterior em 31 de dezembro de 2017 e até 10 de janeiro de 2018. As duas tabelas incluem o nome e o ano de nomeação dos membros. Em seguida, são apresentados os currículos dos membros e uma breve descrição de suas respectivas experiências profissionais, formações e atividades.

Todos os acordos celebrados com os membros do Comitê Executivo do Grupo (e Comitê Executivo Global) são celebrados por um prazo indeterminado.

COMITÊ EXECUTIVO GLOBAL EM 11 DE JANEIRO DE 2018 (NOVA ESTRUTURA)

NOME	NACIONALIDADE	FUNÇÃO	MEMBRO DO GEC DESDE O ANO
Julián Díaz González	Espanhol	Diretor-Presidente (CEO do Grupo)	2004
Andreas Schneider	Suíço	Diretor Financeiro (CFO)	2012
José Antonio Gea	Espanhol	Vice Diretor-Presidente do Grupo (Vice CEO do Grupo)	2004
Luis Marin	Espanhol	Diretor Global Corporativo (GCCO)	2014
Pascal C. Duclos	Suíço	Assessor Jurídico (GC)	2005
Eugenio Andrades	Espanhol	Diretor-Presidente de Operações e Estratégia	2016
Javier Gonzalez	Espanhol	Diretor Global de Marketing e Inovação Digital	2018

COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E ATÉ 10 DE JANEIRO DE 2018 (ESTRUTURA ANTERIOR)

NOME	NACIONALIDADE	FUNÇÃO	MEMBRO DO GEC DESDE O ANO
Julián Díaz González	Espanhol	Diretor-Presidente (CEO)	2004
Andreas Schneider	Suíço	Diretor Financeiro (CFO)	2012
José Antonio Gea	Espanhol	Diretor Global de Operações (GCCO)	2004
Luis Marin	Espanhol	Diretor Global Corporativo (GCCO)	2014
Pascal C. Duclos	Suíço	Assessor Jurídico (GC)	2005
Jordi Martin-Consuegra	Espanhol	Diretor de Recursos (CRD)	2016
Pedro J. Castro Benitez	Espanhol	Diretor-Presidente da Divisão Sul da Europa e África (DCEO)	2016
Eugenio Andrades	Espanhol	Diretor-Presidente da Divisão do Reino Unido, Centro e Leste Europeu (DCEO)	2016
Andrea Belardini	Italiano	Diretor-Presidente da Divisão Ásia, Oriente Médio e Austrália (DCEO)	2016
René Riedi	Suíço	Diretor-Presidente da Divisão América Latina (DCEO)	2000
Joseph DiDomizio	Americano	Diretor-Presidente da Divisão América do Norte (DCEO)	2008
Gustavo Magalhães Fagundes	Brasileiro	Diretor do Brasil e Bolívia	2016

4.2 FORMAÇÃO ACADÊMICA, HISTÓRICO PROFISSIONAL, OUTRAS ATIVIDADES E INTERESSES

Membros do Comitê Executivo Global (em 11 de Janeiro de 2018)



JULIÁN DÍAZ GONZÁLEZ

Diretor-Presidente, nascido em 1958, Espanhol

Formação Acadêmica

Formado em Administração de Empresas pela Universidad Pontificia Comillas I.C.A.D.E., de Madri.

Experiência Profissional

1989 – 1993 Gerente Geral da TNT Leisure, S.A. 1993 – 1997 Diretor de Divisão da Aldeasa. 1997 – 2000 diversos cargos administrativos e de negócios na Aeroboutiques de Mexico, S.A. de C.V. e na Deor, S.A. de C.V. 2000 – 2003 Gerente Geral da Latinoamericana Duty-Free, S.A. de C.V. Desde 2004 CEO da Dufry AG.

Mandatos Atuais em Conselhos

Dufry AG, Distribuidora Internacional de Alimentacion, S.A. (DIA) e Hudson Ltd. (listada em 01 de Fevereiro de 2018).



ANDREAS SCHNEITER

Diretor Financeiro, nascido em 1970, Suíço

Formação Acadêmica

Formado em Administração de Empresas e especialização em Finanças na Faculdade de Economia e Administração de Berne.

Experiência Profissional

1998 – 2003 diversos cargos no UBS Warburg em Zurique na área de Fusões e Aquisições. Entrou na Dufry em 2003 como Chefe da Controladoria. 2004 – 2012 Chefe do Departamento de Tesouraria do Grupo e desde 2005, Diretor de Relações com Investidores na Dufry. Desde 2012, Diretor Financeiro na Dufry AG.



JOSÉ ANTONIO GEA

Vice Diretor-Presidente, nascido em 1963, Espanhol

Formação Acadêmica

Formado em Economia e Ciências de Negócios pelo Colegio Universitario de Estudios Financieros.

Experiência Profissional

1989 – 1995 diversos cargos na TNT Express Espana, S.A. Diretor da Blue Cow Division (1993 – 1995). 1995 – 2003 diversos cargos de gerência na Aldeasa. Deixou a Aldeasa como Diretor de Operações. 2004–2017 Diretor Global de Operações na Dufry AG. Desde 2018, Vice Diretor-Presidente na Dufry AG.



LUIS MARIN

Diretor Global Corporativo, nascido em 1971, Espanhol

Formação Acadêmica

Formado em Ciências Econômicas e Adm. de Empresas pela Universidad de Barcelona.

Experiência Profissional

1995 – 1998 Auditor na Coopers & Lybrand. 1998 – 2001 Controller na Derbi Motocicletas Nacional Motor S.A. 2001 – 2004 Chefe do Departamento de Finanças e Administrativo das subsidiárias espanholas da Areas (membro do grupo francês Elior). Entrou na Dufry em 2004, como Diretor de Controladoria e Negócios e desde 2012, também responsável por fusões e aquisições. Desde 2014, Diretor Corporativo na Dufry AG.



PASCAL C. DUCLOS

Assessor Jurídico, nascido em 1967, Suíço

Formação Acadêmica

Formado em Direito pela Faculdade de Direito da Univ. de Genebra, mestrado em Direito pela Faculdade de Direito da Univ. de Duke. Licenciado para praticar direito na Suíça e admitido na Ordem dos Advogados de Nova York.

Experiência Profissional

1991-1997 Advogado sênior no escritório de advocacia Davidoff & Partners em Genebra. Também assistente-acadêmico na Faculdade de Direito da Universidade de Genebra (1994-1996). 1999-2001 Advogado no escritório de advocacia Kreindler & Kreindler em Nova York. 2001-2002 Consultor de Investimentos do UBS AG em Nova York. 2003-2004 Advogado sênior no escritório de advocacia de Buenos Aires Beretta Kahale Godoy. Desde 2005, Consultor Jurídico e Secretário do Conselho de Administração da Dufrey AG.



EUGENIO ANDRADES

Diretor-Presidente de Operações e Estratégia, nascido em 1968, Espanhol

Formação Acadêmica

Formado em Engenharia de Mineração pela Universidade Politécnica de Madri. Mestrado em Finanças e Estratégia pela Colorado School of Mines, Colorado / EUA.

Experiência Profissional

Anteriormente a 1996, Consultor na McKinsey & Co e na Carboex, subsidiária da Endesa. 1996-2001 Diretor de Estratégia e Desenvolvimento e Relações com Investidores na Aldeasa. 2001 CEO para a região Jordânia e Oriente Médio na Aldeasa. 2002-2007 Diretor de Estratégia e Desenvolvimento e Relações com Investidores na Aldeasa. 2007-2010 Diretor Comercial e Coordenador de Operações na Aldeasa. 2011-2014 Diretor Comercial no Grupo World Duty Free. 2014-2015 CEO no Grupo World Duty Free. 2016-2017, Diretor-Presidente da Divisão Reino Unido, Centro e Leste Europeu na Dufrey AG. Desde 2018, Diretor-Presidente de Operações e Estratégia na Dufrey AG.



JAVIER GONZALEZ

Diretor Global de Marketing e Inovação Digital, nascido em 1976, Espanhol

Formação Acadêmica

MBA Executivo pela Universidade La Salle Philadelphia, Basileia. Graduação em Administração e Economia, EBS, Madri.

Experiência Profissional

1998-1999 Executivo de Marketing na Coca Cola. 1999-2001 Gerente de loja e eventos na Lego Iberia. 2001-2002 Gerente de Marketing em loja na British American Tobacco. 2002-2004 Gerente de Vendas na British American Tobacco. 2004-2005 Gerente de Marketing de Unidade de Negócio na British American Tobacco. 2005-2009 Gerente Sênior Internacional de Marcas na British American Tobacco. 2009-2011 Gerente Sênior de Marketing na Dufrey AG. 2011-2014 Diretor Global de Marketing na Dufrey AG. 2014-2016 Diretor Global de Operações de Varejo e Marketing na Dufrey AG. Desde 2016, Diretor Global de Marketing e Inovação Digital na Dufrey AG.

Outros membros do Comitê Executivo do Grupo (em 31 de Dezembro de 2017 e até 10 de Janeiro de 2018)



JORDI MARTÍN-CONSUEGRA
Diretor de Recursos, nascido em 1972, Espanhol

Formação Acadêmica

MBA Executivo pelo Inst. de Empresa, Madri. Formado em Economia pela Universidad Complutense de Madri e Bacharel em Ciências Humanas em Estudos Combinados pela Universidade of Wolverhampton, Reino Unido.

Experiência Profissional

1996 – 1998 Consultor Empresarial na Burke em Madri (atualmente a Burke faz parte do Grupo ALTEN na Espanha). 1998 – 2000 Diretor de Serviços de Consultoria na Burke. 2001 – 2002 Gestor de Produto do Software Lawson na Burke em Madri. 2003 – 2005 Diretor de Soluções Empresariais na Burke. 2005 – 2008 Diretor Global de TI na Dufry AG. 2008 – 2009 Diretor Global de Integração na Dufry AG. 2009 – 2012 Diretor Global de Organização e Recursos Humanos na Dufry AG. 2012-2017, Diretor Global de Recursos na Dufry AG. Desde 2018, atua em nova posição Sênior na Diretoria da Divisão América do Norte da Dufry AG.



PEDRO J. CASTRO BENITEZ
Diretor-Presidente Divisão Sul da Europa e África, nascido em 1967, Espanhol

Formação Acadêmica

Mestre em Relações Internacionais, com especialização em Comércio Exterior, pela Spanish Diplomatic School de Madri. Formado em Administração e Ciência Política, com especialização em Relações Exteriores, pela Universidade Complutense de Madri.

Experiência Profissional

1998 – 2000 Diretor Geral no Chile na Aldeasa. 2000 – 2003 Diretor-Presidente da Canariensis na Aldeasa. 2003 – 2006 CEO na Aldeasa Jordânia. 2006 – 2010 Diretor de Operações para a Espanha na Aldeasa. 2011 – 2015 Diretor Internacional de Operações na World Duty Free. Desde janeiro de 2016, Diretor-Presidente da Divisão Sul da Europa e África na Dufry AG.



ANDREA BELARDINI
Diretor-Presidente da Divisão Ásia, Oriente Médio e Austrália, nascido em 1968, Italiano

Formação Acadêmica

Formado em Administração e Economia, Universidade de Roma (La Sapienza).

Experiência Profissional

1991 – 1996 diversas funções como Controller e Gerente de Projetos na Carlson Wagonlit Travel. 1997 – 1999 Diretor de Operações para a Itália na Carlson Wagonlit Travel. 1999 – 2000 Vice-Presidente de Operações para o Sul da Europa na Carlson Wagonlit Travel. 2000 – 2004 Vice-Presidente Executivo de Estratégia e Desenvolvimento na Aeroporti di Roma. 2004 – 2009 Vice-Presidente Executivo Comercial e de Gestão e Desenvolvimento de Negócios na Aeroporti di Roma. 2009 – 2015 CEO da Europa no Grupo Nuanca (desde 2013, também Diretor Comercial Global no Grupo Nuanca). Desde janeiro de 2016, Diretor Presidente da Divisão Ásia, Oriente Médio e Austrália na Dufry AG.



RENÉ RIEDI

Diretor-Presidente da Divisão América Latina, nascido em 1960, Suíço

Formação Acadêmica

Formado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia e Administração de Zurique.

Experiência Profissional

Antes de 1993 trabalhou em marketing de produtos e vendas internacionais da empresa multinacional FMCG (Fast Moving Consumer Goods) Unilever. 1993 - 2000 Juntou-se à Dufrey como Gerente de Vendas para a Europa Oriental. Gerente de Categorias de Produtos Destilados & Fumos (1995 - 1996). Chefe de Marketing de Produtos (1996 - 1997). Diretor de Divisão de Destilados & Fumos (Weitnauer Distribution Ltd. 1998 - 2000). 2000 - 2012 Diretor de Operações da Região da Eurásia na Dufrey AG. 2012 - 2015 Diretor de Operações Regional para a América I na Dufrey AG. Desde janeiro de 2016, Diretor-Presidente da Divisão América Latina na Dufrey AG.



JOSEPH DIDOMIZIO

Diretor-Presidente da Divisão América do Norte, nascido em 1970, Americano

Formação Acadêmica

Bacharel em Marketing e Administração de Empresas pela Universidade de Bridgeport.

Experiência Profissional

1992 - 2008 Diversas posições gerenciais no Grupo Hudson (abril - setembro 2008: Presidente e CEO). 2008 - 2015 Diretor de Operações da Região dos Estados Unidos e Canadá na Dufrey AG. Desde janeiro de 2016, Diretor-Presidente da Divisão América do Norte na Dufrey AG.

Mandatos Atuais em Conselhos

Hudson Ltd. (listada em 01 de Fevereiro de 2018).



GUSTAVO MAGALHÃES FAGUNDES

Diretor do Brasil e Bolívia, nascido em 1967, Brasileiro

Formação Acadêmica

Formado em Administração de Empresas e Gestão e Pós-graduado em RH e Marketing pela EAESP/Fundação Getúlio Vargas em São Paulo, Mestrado em Economia Internacional e Administração Internacional pela Bocconi University em Milão, MBA Executivo pela AmBev Corporate University em São Paulo, Certificado de General Management pela Harvard Business School em Massachusetts, EUA.

Experiência Profissional

1996 - 2002 Gerente de Marketing na AmBev. 2002 - 2009 Diretor de Operações de Varejo de Viagem na Brasif. 2010 - 2014 Diretor de Operações na Brasif Holding. 2014 - 2015 Diretor de Operações na Dufrey Brasil e Bolívia. Desde janeiro de 2016, Diretor do Brasil e Bolívia na Dufrey AG.

Outras atividades e interesses

Em 31 de dezembro de 2017, nenhum membro do Comitê Executivo do Grupo da Dufrey AG exercia outras atividades em órgãos regentes e de supervisão de organizações, instituições ou fundações suíças ou estrangeiras importantes de acordo com o direito público e privado, com exceção dos mandatos no Conselho do Sr. Julián Díaz mencionados acima. Em 01 de Fevereiro de 2018, a Divisão de negócios da América do Norte passou a ser listada separadamente na Bolsa de Valores de Nova York sob o nome "Hudson Ltd." (veja também os comentários sobre a Hudson Ltd. na seção 1.1 Estrutura do Grupo). Joseph DiDomizio é o Diretor-Presidente da Divisão América do Norte, e portanto, ele também é Diretor-Presidente e membro do Conselho de Administração da companhia listada "Hudson Ltd.". Nenhum membro do Comitê Executivo do Grupo exerce funções permanentes de administração e consultoria para importantes grupos de interesses suíços e estrangeiros, ou ocupa qualquer função governamental e cargos políticos.

4.3 NORMAS NO ESTATUTO SOCIAL A RESPEITO DO NÚMERO DE MANDATOS AUTORIZADOS FORA DA COMPANHIA

De acordo com o Artigo 25 parágrafo 1º do Estatuto Social, datado de 8 de março de 2016, nenhum membro do Comitê Executivo do Grupo poderá manter mais de dois mandatos adicionais em companhias listadas e quatro mandatos adicionais em companhias não listadas. Os seguintes mandatos não estão sujeitos às limitações previstas no parágrafo 1º deste Artigo:

- a) mandatos em companhias que são controladas pela Companhia ou que controlam a Companhia;
- b) mandatos mantidos mediante solicitação da Companhia ou qualquer sociedade controlada por ela. Nenhum membro do Comitê Executivo do Grupo poderá manter mais de dez referidos mandatos; e
- c) mandatos em associações, organizações de caridade, fundações, fundos e fundações de previdência a funcionários. Nenhum membro do Comitê Executivo do Grupo poderá manter mais de dez referidos mandatos.

Para a definição de "mandato", consultar a seção 3.3 acima. Para o link do website relacionado ao Estatuto Social, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

4.4 CONTRATOS COM A ADMINISTRAÇÃO

A Dufrey AG não possui contratos de administração com empresas ou pessoas físicas que não pertençam ao Grupo.

5. REMUNERAÇÃO, COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA E EMPRÉSTIMOS

5.1 CONTEÚDO E MÉTODO DE DETERMINAÇÃO DA REMUNERAÇÃO E OS PROGRAMAS DE PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA

Informações detalhadas de remuneração, participações acionárias e empréstimos para membros ativos e antigos do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo no exercício fiscal de 2017 estão incluídas no Relatório de Remuneração nas páginas 271 a 285 deste Relatório Anual.

5.2 DIVULGAÇÃO DE NORMAS NO ESTATUTO SOCIAL A RESPEITO DE REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DA DIRETORIA EXECUTIVA

Para normas no Estatuto Social a respeito da aprovação de remuneração pela Assembleia de Acionistas, o valor complementar para alterações na Diretoria Executiva bem como os princípios gerais de remuneração, favor consultar os Artigos 20 - 22 do Estatuto Social. O Estatuto Social não contém quaisquer normas relacionadas a empréstimos, linhas de crédito ou benefícios pós-aposentadoria para os membros do Conselho de Administração e Diretoria Executiva. As normas a respeito de acordos com membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva em termos de mandato e destituição estão estipuladas no Artigo 23.

O Estatuto Social da Dufrey está disponível no website da Companhia www.dufrey.com/pt - Seção Investidores - Governança Corporativa - Estatuto Social. Para o link do website relacionado ao Estatuto Social, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

6. DIREITOS DE PARTICIPAÇÃO DE ACIONISTAS

Para o link do website relacionado ao Estatuto Social mencionado nos capítulos seguintes, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

6.1 DIREITOS A VOTO E REPRESENTAÇÃO

Cada ação registrada como ação com direito de voto no livro de registro de ações confere um voto ao seu detentor registrado. Cada acionista devidamente registrado no livro de registro de ações na data de registro pode ser representado na Assembleia de Acionistas pelo representante independente dos acionistas ou por qualquer pessoa autorizada a fazê-lo por meio de uma procuração por escrito. Um procurador não precisa ser um acionista. Acionistas registrados no livro de registro de ações como acionistas com direitos de voto em uma data de qualificação específica (data de registro) designada pelo Conselho de Administração terão o direito a voto na Assembleia de Acionistas e o direito de exercer seus votos na Assembleia de Acionistas. Favor consultar a seção 6.5 abaixo.

Representantes só têm direito de representar ações nominativas detidas pelos mesmos em uma Assembleia de Acionistas se estiverem registrados no livro de registro de ações de acordo com o Artigo 5 parágrafo 4º do Estatuto Social e se tiverem uma procuração por escrito válida concedida pelo detentor em usufruto das ações nominativas orientando o representante sobre como votar na Assembleia de Acionistas. Ações detidas por um representante para as quais não seja possível apresentar uma procuração contarão como não estando representadas na Assembleia de Acionistas.

Conforme explicado na seção 2.6 acima, detentores de BDRs não detêm as ações da Dufry AG subjacentes aos seus BDRs. Consequentemente, detentores de BDRs são impedidos de exercer diretamente quaisquer dos direitos dos acionistas previstos pelo Estatuto Social da Companhia e pela legislação societária suíça. Por exemplo, detentores de BDRs não têm direito de participar pessoalmente de Assembleias Gerais Ordinárias da Companhia. Todavia, detentores de BDRs têm direito de orientar a Instituição Depositária a votar as ações da Companhia subjacentes a seus BDRs, de acordo com as instruções enviadas aos mesmos pela Instituição Depositária. Consulte a seção 2.6 acima ou o Estatuto Social no site corporativo.

6.2 REPRESENTANTE INDEPENDENTE COM DIREITO A VOTO

De acordo com o Artigo 10 parágrafo 3º do Estatuto Social, datado de 8 de março de 2016, o representante independente dos acionistas deverá ser eleito pela Assembleia de Acionistas para um mandato que se estenda até a conclusão da Assembleia Ordinária de Acionistas seguinte. A reeleição é possível. Se a Companhia não tiver um representante independente de direitos a voto, o Conselho de Administração deverá nomear o representante independente de direitos a voto para a Assembleia de Acionistas seguinte.

A Companhia também poderá fazer acordos para votação eletrônica (Artigo 11 parágrafo 5º). As deliberações adotadas por votação eletrônica deverão ter o mesmo efeito que os votos por votação secreta.

A Assembleia Geral Ordinária de Acionistas realizada em 27 de abril de 2017 reelegeu a Altenburger Ltd legal + tax, Kuesnacht-Zurique como o representante independente dos acionistas até a conclusão da Assembleia Geral Ordinária de Acionistas em 2018. A Altenburger Ltd legal + tax é independente da Companhia e não tem outros mandatos na Dufry AG.

Para a Assembleia Geral Ordinária de Acionistas seguinte, em 03 de maio de 2018, a Companhia possibilitará que seus acionistas enviem suas instruções de voto eletronicamente ao representante independente dos acionistas, Altenburger Ltd legal + tax, por meio da plataforma:

www.netvote.ch/dufry

As instruções correspondentes em relação aos procedimentos de registro e votação nessa plataforma eletrônica serão enviadas aos acionistas juntamente com a convocação para a Assembleia Geral.

6.3 QUÓRUNS

A Assembleia de Acionistas será devidamente constituída independentemente do número de acionistas presentes ou das ações representadas. A menos que a lei ou o Estatuto Social prevejam uma maioria qualificada, uma maioria absoluta dos votos representados em uma Assembleia de Acionistas é necessária para a adoção de resoluções ou para eleições, sendo que ausências, votos em branco e inválidos não contarão como votos. O Presidente da Assembleia terá voto de Minerva.

Uma resolução da Assembleia dos Acionistas aprovada por pelo menos dois terços dos votos representados e a maioria absoluta do valor nominal das ações representadas serão necessárias para:

1. uma mudança do objeto social da Companhia;
2. a criação de ações com poderes de voto ampliados;
3. restrições sobre a transferência de ações nominativas e a retirada de tais restrições;
4. restrições sobre o exercício do direito a voto e retirada de tais restrições;
5. um aumento autorizado ou condicional no capital social;
6. um aumento no capital social por meio da conversão do excedente de capital, por meio de um aporte em espécie ou em contrapartida por uma aquisição de ativos ou uma concessão de benefícios especiais mediante um aumento do capital;
7. a restrição ou negação de direitos de preferência;
8. a mudança do local de constituição da Companhia;
9. a destituição de um membro do Conselho de Administração;
10. um aumento no número máximo de membros do Conselho de Administração;
11. uma modificação das exigências de elegibilidade dos membros do Conselho de Administração (Artigo 24 parágrafo 1º do Estatuto Social);
12. dissolução da Companhia;
13. outros assuntos para os quais as leis regulamentais prevejam um quórum correspondente.

6.4 CONVOCAÇÃO DA ASSEMBLEIA DE ACIONISTAS

A Assembleia de Acionistas será convocada pelo Conselho de Administração ou, se necessário, pelos Auditores. Um ou mais acionistas com direitos a voto representando no total pelo menos 10% do capital social podem solicitar por escrito a convocação de uma Assembleia de Acionistas. Tal solicitação deve ser apresentada ao Conselho de Administração, especificando os itens e propostas que devem constar na ordem do dia.

A Assembleia dos Acionistas será convocada por aviso no Swiss Official Gazette of Commerce (SOGC) (Diário Oficial Suíço) pelo menos 20 dias antes da data fixada para a Assembleia. Acionistas registrados também serão informados por correspondência comum.

6.5 AGENDA

A convocação para a Assembleia de Acionistas informará a data, hora e local da mesma e os itens e propostas do Conselho de Administração e, caso haja, as propostas dos acionistas que solicitam que uma Assembleia de Acionistas seja convocada ou que itens sejam incluídos na ordem do dia.

Um ou mais acionistas com direitos a voto cujas participações combinadas representem um valor nominal total de pelo menos CHF 1.000.000 podem solicitar que um item seja incluído na ordem do dia de uma Assembleia de Acionistas. Tal solicitação deve ser realizada por escrito ao Conselho de Administração nos últimos 60 dias antes da Assembleia e especificará os itens da ordem do dia e as propostas realizadas.

6.6 REGISTRO NO LIVRO DE REGISTRO DE AÇÕES

A data de registro para a inscrição de acionistas registrados no livro de registro de ações em vista de sua participação na Assembleia de Acionistas é definida pelo Conselho de Administração. Ela é normalmente por volta de 2 semanas antes da Assembleia. Acionistas que alienaram suas ações registradas antes da Assembleia de Acionistas não mais terão direito a voto relativo àquelas ações alienadas.

7. MUDANÇAS DE CONTROLE E MEDIDAS DE PROTEÇÃO

Para o link do website relacionado ao Estatuto Social, mencionado nos próximos capítulos, favor consultar a página 270 deste Relatório de Governança Corporativa.

7.1 OBRIGAÇÃO DE FAZER UMA OFERTA

Um investidor que adquirir mais de 33¹/₃% de todos os direitos a voto (direta, indireta ou conjuntamente com terceiros), sejam tais direitos exequíveis ou não, é obrigado a apresentar uma oferta de aquisição para todas as ações em circulação (Artigo 135 do Ato sobre a Infraestrutura do Mercado Financeiro, FMIA). O Estatuto Social da Companhia não contém dispositivo de optar ou não optar (Artigo 125 parágrafo 4º, FMIA).

7.2 CLÁUSULAS DE MUDANÇA DE CONTROLE

No caso de mudança de controle, os pagamentos baseados em ações como exposto no Relatório de Remuneração, serão imediatamente conferidos.

No caso de mudança de controle, todos os valores sacados nos termos do contrato de linha de crédito rotativo e a prazo, múltiplas moedas, no valor de USD 700.000.000, EUR 500.000.000 e EUR 1.300.000.000 deverão se tornar imediatamente devidos e pagáveis. Além disso, mediante a ocorrência de uma mudança de controle, a Dufry poderá ser obrigada a recomprar as *Senior Notes* de EUR 800.000.000 com vencimento em 2024 e as *Senior Notes* de EUR 700.000.000 com vencimento em 2023 a um preço de compra igual a 101% de seu valor do principal, mais juros acumulados e não pagos.

De acordo com o Artigo 23 do Estatuto Social, os contratos de trabalho e demais contratos com os membros do Comitê Executivo do Grupo podem ser celebrados por prazo determinado ou indeterminado. Os contratos com prazo determinado podem ter duração máxima de um ano. Renovação é possível. Os contratos de prazo indeterminado podem prever um período de aviso prévio de até doze meses. Os atuais contratos com os membros do Comitê Executivo do Grupo prevêem períodos de aviso prévio de doze meses ou menos.

8. AUDITORES

8.1 AUDITORES, DURAÇÃO DE MANDATO E PRAZO NO CARGO DO AUDITOR-CHEFE

Consoante ao Estatuto Social, os Auditores serão eleitos a cada ano e podem ser reeleitos. A Ernst & Young Ltd atuou como Auditor e se mantém no cargo desde 2004. Christian Krämer foi o Auditor-Chefe encarregado das demonstrações financeiras consolidadas e das demonstrações financeiras estatutárias da Companhia em 31 de dezembro de 2017. O Sr. Krämer assumiu o mandato de Auditor-Chefe em 2017.

8.2 HONORÁRIOS DE AUDITORIA

Durante exercício fiscal de 2017, a Dufry acordou com a Ernst & Young Ltd o pagamento de honorários no valor de CHF 5,6 milhões por serviços relacionados à auditoria das demonstrações financeiras anuais da Dufry AG e de suas subsidiárias, assim como as demonstrações financeiras consolidadas do Grupo Dufry (incluindo revisões trimestrais).

8.3 HONORÁRIOS ADICIONAIS

Honorários adicionais no valor total de CHF 5,2 milhões foram pagos à Ernst & Young Ltd por serviços relacionados a transações no mercado de capitais (como a abertura de capital da subsidiária e a emissão de *Senior Notes*), CHF 0,4 milhão por serviços tributários e CHF 0,1 milhão por outros serviços de consultoria.

8.4 INSTRUMENTOS DE SUPERVISÃO E CONTROLE RELATIVOS À AUDITORIA

O Comitê de Auditoria como um Comitê do Conselho de Administração analisa e avalia o desempenho e a independência dos Auditores pelo menos uma vez por ano. Com base em sua análise, o Comitê de Auditoria recomenda ao Conselho de Administração qual Auditor externo deve ser proposto para eleição na Assembleia Geral de Acionistas. A decisão relacionada a esse item da ordem do dia é então tomada pelo Conselho de Administração. Ao avaliar o desempenho e a independência dos Auditores, o Comitê de Auditoria dá ênfase especial aos seguintes critérios: relacionamento global da firma de auditoria, competência profissional da equipe que lidera a auditoria, entendimento dos riscos de negócios específicos da Dufry, independência pessoal do auditor-chefe e independência da firma de auditoria como uma empresa, coordenação dos Auditores com o Comitê de Auditoria e a Administração Sênior / Departamento Financeiro do Grupo Dufry,

recomendações práticas em relação à aplicação dos regulamentos da IFRS.

Dentro do orçamento anual aprovado, há também uma soma permitida para outros serviços diversos e não relacionados à auditoria que os Auditores possam prestar. Dentro do escopo do valor aprovado e orçado, o Diretor Financeiro pode delegar assuntos não relacionados à auditoria aos Auditores.

O Comitê de Auditoria determina o escopo da auditoria externa e a metodologia pertinente a ser aplicada à auditoria externa com os Auditores e discute os resultados das respectivas auditorias com os Auditores. Os Auditores preparam uma carta gerencial endereçada à Diretoria Executiva, ao Conselho de Administração e ao Comitê de Auditoria uma vez por ano, informando aos mesmos em detalhes o resultado de sua auditoria. Os Auditores também analisam os relatórios trimestrais provisórios antes de serem emitidos.

Representantes dos Auditores são regularmente convidados para participar de reuniões com o Comitê de Auditoria: para discutir os itens da ordem do dia que abordam questões contábeis, de demonstração financeira ou auditoria.

Além disso, o Comitê de Auditoria analisa regularmente o plano de auditoria interna. Relatórios de Auditoria Interna são comunicados à gerência responsável e à Diretoria Executiva da Companhia continuamente e 5 relatórios foram elaborados para o Comitê de Auditoria em 2017.

Durante o exercício fiscal de 2017, o Comitê de Auditoria realizou 4 reuniões. Os Auditores estiveram presentes em 3 dessas reuniões. O Conselho de Administração determinou o intervalo de rodízio de sete anos para o Auditor-Chefe, conforme definido pelo Código de Obrigações Suíço; o rodízio ocorreu pela última vez em 2017.

9. POLÍTICAS DE INFORMAÇÕES

A Dufrey está comprometida com uma comunicação aberta e transparente com seus acionistas, analistas financeiros, potenciais investidores, a mídia, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. A Dufrey AG publica seus relatórios financeiros trimestralmente em inglês e em português. Os relatórios financeiros e notas de imprensa contendo informações financeiras estão disponíveis no site da Companhia.

Além disso, a Dufrey AG organiza apresentações e teleconferências com a comunidade financeira e a mídia

para discutir maiores detalhes sobre os resultados apresentados ou quaisquer outros assuntos importantes. A Companhia realiza regularmente roadshows para investidores institucionais.

Detalhes e informações sobre as atividades de negócios, estrutura da Companhia, relatórios financeiros, notas de imprensa e relações com investidores estão disponíveis no site da Companhia:

www.dufrey.com/pt

O veículo oficial de publicação da Companhia é o Diário Oficial Suíço:

www.shab.ch

Links relacionados a regulamentos de *push/pull* da Bolsa de Valores da Suíça em relação a questões de publicidade ad hoc:

www.dufrey.com/pt/midia/comunicados-ao-mercado

www.dufrey.com/pt/midia/cadastre-se-para-receber-nossos-comunicados

Links relacionados às formalizações feitas pela Companhia com a CVM ou a BM&FBOVESPA:

www.dufrey.com/pt/investidores/relatorios-apresentacoes-e-publicacoes-de-ri
Seção Relatórios, Apresentações e Publicações de RI – Relatórios CVM

www.cvm.gov.br

www.bmfbovespa.com.br

O Estatuto Social atual está disponível no website da Dufrey em:
www.dufrey.com/pt/investidores/governanca-corporativa
Seção download em destaque – Estatuto Social

Os relatórios financeiros estão disponíveis em:
www.dufrey.com/pt/investidores/relatorios-apresentacoes-e-publicacoes-de-ri
Seção Relatórios, Apresentações e Publicações de RI – Relatórios Financeiros

Para contatos com Relações com Investidores e Comunicação Corporativa, o endereço da Sede Corporativa e resumo das principais datas de 2018, favor consultar as páginas 286 e 287 deste Relatório Anual.

RELATÓRIO DE REMUNERAÇÃO PREZADOS ACIONISTAS

Em nome do Conselho de Administração e do Comitê de Remuneração (CR), tenho o prazer de apresentar a vocês o Relatório de Remuneração de 2017.

2017 foi mais um ano de sucesso para a Dufry, com as sinergias da integração da World Duty Free totalmente refletidas nos resultados de 2017. Além disso, fomos capazes de acelerar nosso crescimento orgânico e demos início à implementação do novo Modelo Operacional do Negócio. Maiores detalhes sobre nosso desempenho operacional e financeiro, podem ser consultados nas cartas do Diretor-Presidente e do Diretor Financeiro nas páginas 15 e 102, respectivamente.

Na Assembleia Geral de 2017, a Sra. Heekyung (Jo) Min, o Sr. Xavier Bouton e eu, todos os três membros independentes e não executivos do Conselho de Administração, fomos reeleitos pelos acionistas como membros do Comitê de Remuneração. Os acionistas também aprovaram a proposta de valor total máximo de remuneração para o Conselho de Administração de CHF 8,4 milhões no período entre a Assembleia Geral Ordinária de 2017 e a Assembleia Geral Ordinária de 2018, por uma maioria de 89,2%. A proposta de valor total máximo de remuneração para o Comitê Executivo do Grupo de CHF 53,5 milhões para o exercício de 2018 foi aceita por maioria de 88,2%. O Relatório de Remuneração de 2016 foi aprovado pela Assembleia Geral em uma votação consultiva e não vinculativa por 90,7% dos votos representados. O atual Relatório de Remuneração de 2017 será submetido novamente a votação consultiva na Assembleia Geral, em 3 de maio de 2018.

No exercício de 2017, nosso Comitê de Remuneração realizou três reuniões, com taxa de presença de 100% em todas as reuniões.

A PricewaterhouseCoopers também foi designada em 2017 para realizar um estudo de mercado sobre a remuneração do Comitê Executivo do Grupo. O estudo continuou a representar um grupo de 18 empresas, todas comparáveis em tamanho, alcance geográfico e perfil de mercado.

O Conselho de Administração, mediante proposta do Comitê de Remuneração, decidiu sobre as seguintes modificações no sistema de remuneração para o exercício de 2017:

- Conselho de Administração: Para o bônus do Presidente, que é baseado no crescimento do LPA Caixa reportado, um limite mínimo (50%) e um limite máximo (150%) foram introduzidos. O teto para o pagamento máximo do bônus do Presidente foi definido em 150% da meta. Os honorários do conselho para o Presidente foram aumentados para TCHF 96 e para o Vice-Presidente, para TCHF 100.
- Comitê Executivo do Grupo: O pagamento do bônus anual de curto prazo foi realizado 100% em dinheiro. Com relação ao atingimento do desempenho financeiro relativo ao bônus de 2017, ele será baseado em três componentes com os seguintes pesos: Crescimento orgânico com 20%, EBITDA com 60% e Fluxo de Caixa Livre com 20%. Além disso, a aquisição máxima de Unidades de Ação por Desempenho (PSU) foi definida em 1,5 ações por PSU.

O Comitê de Remuneração avalia o sistema de remuneração, incluindo o sistema de bônus e planos de incentivo de longo prazo (planos de Unidades de Ação por Desempenho) anualmente para garantir o alinhamento com os interesses e melhores práticas dos acionistas e para fornecer remuneração justa à administração. Com o tempo, continuaremos a desenvolver nosso sistema de remuneração de acordo com o desenvolvimento da Dufry como uma Companhia, bem como melhores práticas e quaisquer desenvolvimentos regulatórios ou do setor com relação à remuneração.

Em nome do Comitê de Remuneração e do Conselho de Administração, gostaríamos de agradecer aos nossos acionistas, por suas contribuições e por manter a confiança na Dufry.

Atenciosamente,



Jorge Born
Presidente do Comitê de Remuneração

INTRODUÇÃO

O sucesso contínuo da Dufrey depende da sua capacidade de atrair, motivar e reter profissionais de excelência. O propósito da Dufrey é fornecer remuneração competitiva e adequada aos nossos colaboradores e apoiar seu desenvolvimento em um ambiente de alto desempenho.

O presente Relatório de Remuneração fornece informações sobre o sistema de remuneração e compensação pago aos membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo no exercício fiscal de 2017. Este Relatório é elaborado de acordo com os Artigos 13 a 17 da Portaria contra Remuneração Excessiva (OaeC) e item 5 do Anexo à Diretiva de Governança Corporativa (DCG) da Bolsa de Valores da Suíça (SIX), que regula a divulgação dos sistemas de remuneração e a compensação paga aos membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo.

O Relatório de Remuneração será apresentado na Assembleia Geral de Acionistas, a ser realizada em 03 de maio de 2018 para voto consultivo.

GOVERNANÇA

Com base no Estatuto Social da Dufrey AG e, em linha com a Portaria contra Remuneração Excessiva (OaeC), o Conselho de Administração possui a responsabilidade geral de definir os Executivos e a política de remuneração utilizada para todo o Grupo, bem como os termos e condições gerais de trabalho para os membros do Comitê Executivo do Grupo. Ele aprova a remuneração individual dos membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo.

Desde 1º de janeiro de 2015, a Assembleia de Acionistas deve aprovar a proposta do Conselho de Administração com relação ao valor total máximo de remuneração do Conselho de Administração para o período até a próxima Assembleia Ordinária de Acionistas e do Comitê Executivo do Grupo para o exercício fiscal seguinte. O voto na Assembleia Ordinária de Acionistas tem efeito vinculativo em relação a esses valores máximos acumulados de remuneração. Posteriormente, a aprovação da remuneração individual aos membros do Conselho de Administração e do Comitê Executivo do Grupo (dentro dos limites aprovados pela Assembleia de Acionistas) é realizada pelo Conselho de Administração.

O Comitê de Remuneração, formado por três membros independentes não executivos do Conselho de Administração, oferece suporte ao Conselho de Ad-

ministração no cumprimento de todas as questões relacionadas à remuneração. A Assembleia Geral de Acionistas realizada em 27 de abril de 2017 reelegeu a Sra. Heekyung (Jo) Min, o Sr. Jorge Born e o Sr. Xavier Bouton (todos eleitos individualmente) como membros do Comitê de Remuneração para um mandato até a conclusão da próxima Assembleia Ordinária de Acionistas em 2018. Jorge Born foi nomeado como Presidente do Comitê de Remuneração.

COMPARAÇÕES DE REMUNERAÇÃO

Durante 2017, o Conselho de Administração da Dufrey consultou a PricewaterhouseCoopers AG (PwC) sobre a estrutura e o nível de remuneração dos executivos, incluindo componentes de curto e longo prazo. A PwC também conduziu um estudo de mercado sobre níveis de remuneração para os membros do Comitê Executivo do Grupo utilizando dados de pesquisa de remuneração realizada por terceiros e informações divulgadas de 18 empresas com porte, presença geográfica e/ou perfil de mercado comparáveis, sendo a maioria delas participantes dos índices da Bolsa de Valores da Suíça, o SMI e o SMIM. Outras divisões da PwC também prestaram serviços na qualidade de consultores de Impostos e RH para outros projetos internos.

REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

A remuneração dos membros do Conselho de Administração foi definida para atrair e reter pessoas altamente qualificadas para fazer parte do Conselho de Administração. O Conselho de Administração determina o montante da remuneração de seus membros, levando em conta suas responsabilidades, experiência e o tempo que investem em sua atividade na qualidade de membros do Conselho de Administração.

A remuneração total dos membros do Conselho de Administração, exceto o Diretor-Presidente, que não recebe nenhuma remuneração em relação à sua posição como membro do Conselho, incluiu os seguintes elementos no exercício fiscal de 2017:

- Honorários fixos em dinheiro como membros do Conselho de Administração e membro dos Comitês do Conselho; e
- Contribuições previdenciárias obrigatórias

Além disso, o Presidente do Conselho de Administração, que, devido ao seu intenso envolvimento com a administração da Companhia, é considerado um Presidente executivo, também poderá receber um bônus de

COMITÊS E RESPECTIVOS MEMBROS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017

MEMBRO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	COMITÊ DE REMUNERAÇÃO	COMITÊ DE AUDITORIA	COMITÊ DE NOMEAÇÃO
Juan Carlos Torres Carretero, Presidente	-	-	-
Andrés Holzer Neumann, Vice-Presidente	-	-	Presidente do Comitê
Jorge Born, Conselheiro	Presidente do Comitê	-	Membro do Comitê
Xavier Bouton, Conselheiro	Membro do Comitê	Membro do Comitê	-
Claire Chiang, Conselheira	-	Membro do Comitê	-
Julián Díaz González, Conselheiro / Diretor-Presidente	-	-	-
George Koutsolioutsos, Conselheiro	-	-	-
Heekyung (Jo) Min, Conselheira	Membro do Comitê	-	-
Joaquín Moya-Angeler Cabrera, Conselheiro	-	Presidente do Comitê	Membro do Comitê

Para mais detalhes sobre as responsabilidades do Comitê de Remuneração e as reuniões realizadas no exercício fiscal de 2017, favor consultar a seção 3.5 da

Estrutura Organizacional Interna do Relatório de Governança Corporativa.

desempenho. Esse bônus é baseado no crescimento do LPA Caixa reportado para o exercício em análise. Para o exercício fiscal de 2017, foi estabelecida uma meta de taxa de crescimento de 5%. O bônus tem um limite mínimo (50% da meta da taxa de crescimento), o qual deve ser atingido, caso contrário não haverá pagamento de bônus -, e máximo (150% da meta da taxa de crescimento). O limite máximo para o bônus do exercício fiscal de 2017 foi determinado em 150% da meta de bônus. O bônus-meta para o exercício fiscal de 2017 foi fixado em 100% dos honorários do Presidente do Conselho (2016: o bônus-meta também foi estabelecido em 100% dos honorários do Presidente do Conselho, com limite máximo de 130%). Com exceção da remuneração variável para o Presidente do Conselho e o Diretor-Presidente (cada qual na sua capacidade como Presidente do Conselho e Diretor-Presidente), a remuneração dos membros do Conselho de Administração não está vinculada a metas específicas.

As atribuições ou trabalhos extraordinários que um membro do Conselho de Administração possa realizar para a Companhia fora de sua atividade como um membro do Conselho poderão ser remunerados de forma específica e precisam ser aprovados pelo Conselho de Administração. Não houve nenhuma atribuição extraordinária fora das atividades do Conselho no exercício fiscal de 2017 (2016: também não houve atribuições extraordinárias). Além disso, são reembolsadas em dinheiro aos membros do Conselho de Administração todas as despesas razoáveis incorridas por eles no exercício de suas funções.

O Comitê de Remuneração (CR) discute a remuneração anual (honorários do conselho, honorários do comitê, bônus-meta para o Presidente) em reuniões do CR separadas. O Presidente do Conselho e o Diretor-Presidente, em geral, participam dessas reuniões como convidados, sem quaisquer direitos de voto. O Comitê de Remuneração faz propostas em relação à remuneração de cada membro do Conselho para todo o Conselho de Administração. Posteriormente, o Conselho de Administração delibera em conjunto sobre a remuneração de seus membros uma vez por ano, sendo que todos os membros do Conselho devem estar presentes nessa reunião (a remuneração do Diretor-Presidente é analisada e decidida separadamente conforme descrito na seção Remuneração dos Membros do Comitê Executivo do Grupo).

MUDANÇAS NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO EM 2017 - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- O bônus do Presidente do Conselho é baseado no crescimento do LPA Caixa reportado para o exercício em análise, o qual, no exercício fiscal de 2017, ficou na meta da taxa de crescimento de 5%. Para esse bônus, um limite mínimo de 50% e máximo de 150% da meta da taxa de crescimento foi introduzido em 2017. O limite mínimo deve ser atingido para o pagamento de qualquer bônus, e o limite máximo para o bônus do exercício fiscal de 2017 foi determinado em 150% da meta de bônus (2016: 130%). O cálculo linear será aplicado se o crescimento do LPA Caixa reportado ficar entre os limites mínimo e máximo.

CARGO / RESPONSABILIDADE	HONORÁRIOS EM 2017 EM MILHARES DE CHF	HONORÁRIOS EM 2016 EM MILHARES DE CHF
Presidente	2.010,5	1.914,8
Vice-Presidente	350,0	250,0
Membro do Conselho de Administração ¹	250,0	250,0
Membro do Comitê de Remuneração	50,0	50,0
Membro do Comitê de Auditoria	50,0	50,0
Membro do Comitê de Nomeação	50,0	50,0

¹ O Diretor-Presidente não recebe honorários adicionais como membro do Conselho.

- Os honorários anuais de participação do Presidente do conselho aumentaram em TCHF 96 para CHF 2.010,5 e, para o Vice-Presidente do conselho, de TCHF 100 para TCHF 350.

Em 2017, cada membro do Conselho de Administração (exceto o Presidente, o Vice-Presidente e o Diretor-Presidente) recebeu honorários de adesão ao Conselho de TCHF 250 em dinheiro e um adicional de TCHF 50 em dinheiro na qualidade de membro do Comitê do Conselho. Os honorários do Conselho permaneceram inalterados nos últimos três exercícios, ou seja, desde a Assembleia Geral Ordinária de abril de 2015. O honorário do Presidente do Conselho teve um pequeno aumento para TCHF 2.010,5. No exercício fiscal de 2017, o Presidente do Conselho de Administração receberá um bônus em dinheiro no valor de TCHF 3.015,7 (2016: TCHF 2.489). O bônus equivale a 150% dos honorários do Presidente do Conselho (2016: 130% dos honorários do Conselho).

RESUMO DAS REMUNERAÇÕES NOS EXERCÍCIOS FISCAIS DE 2017 E 2016

Em 31 de dezembro de 2017, o Conselho de Administração era composto de 9 membros (31 de dezembro de 2016: também 9 membros). Para os exercícios fiscais de 2017 e 2016, que abrange o período entre 1 de janeiro e 31 de dezembro, a remuneração dos membros do Conselho de Administração está indicada na tabela da próxima página. A diferença de remuneração em relação ao exercício anterior decorre, principalmente do aumento dos honorários do Presidente e do Vice-Presidente do Conselho e da quantia diferente do bônus para o Presidente.

OUTRAS REMUNERAÇÕES, EMPRÉSTIMOS OU GARANTIAS (AUDITADO)

Nos exercícios de 2017 e 2016, não houve outras remunerações pagas direta ou indiretamente a membros do Conselho de Administração ativos ou inativos, ou suas partes relacionadas. Também não houve empréstimos ou garantias prestadas ou fornecidas por esses membros do Conselho, nem por suas partes relacionadas.

REMUNERAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (AUDITADO)

NOME, FUNÇÃO EM MILHARES DE CHF	2017			2016		
	REMUNERAÇÃO	BENEFÍCIOS PÓS- EMPREGO ⁵	TOTAL	REMUNERAÇÃO	BENEFÍCIOS PÓS- EMPREGO ⁵	TOTAL
Juan Carlos Torres Carretero, Presidente ¹	5.026,2	256,8	5.283,0	4.403,9	224,6	4.628,5
Andrés Holzer Neumann, Vice-Presidente	351,4	17,1	368,5	287,9	14,2	302,1
Jorge Born, Conselheiro	350,0	20,6	370,6	350,0	20,6	370,6
Xavier Bouton, Conselheiro	350,0	17,1	367,1	321,5	15,6	337,1
Claire Chiang, Conselheira ²	300,0	14,5	314,5	202,5	9,7	212,2
James S. Cohen, Conselheiro ³	-	-	-	98,3	5,8	104,1
Julián Díaz González, Conselheiro e CEO ⁴	-	-	-	-	-	-
José Lucas Ferreira de Melo, Conselheiro ³	-	-	-	98,3	5,8	104,1
George Koutsolioutsos, Conselheiro	250,0	15,0	265,0	250,0	15,0	265,0
Heekyung (Jo) Min, Conselheira ²	300,0	-	300,0	202,5	-	202,5
Joaquín Moya-Angeler Cabrera, Conselheiro	350,0	17,1	367,1	321,5	15,6	337,1
Total	7.277,6	358,2	7.635,8	6.536,4	326,9	6.863,3

¹ A remuneração para o Sr. Torres Carretero inclui honorários do Conselho de CHF 2.010,5 milhões e bônus de CHF 3.015,7 milhões (2016: CHF 1.915 milhão de remuneração do Conselho e bônus de CHF 2.489 milhões)

² Conselheira desde AGO em 28 de abril de 2016.

³ Conselheiro até AGO em 28 de abril de 2016.

⁴ Sr. Díaz González (Diretor-Presidente da Companhia) não recebe nenhuma remuneração adicional como membro do Conselho.

⁵ Montante inclui contribuições previdenciárias obrigatórias.

RECONCILIAÇÃO ENTRE A REMUNERAÇÃO REPORTADO PARA O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NO EXERCÍCIO DE 2017 E O TOTAL APROVADO PELOS ACIONISTAS NA AGO DE 2017 ATÉ A AGO DE 2018

A Assembleia Geral Ordinária realizada em 27 de abril de 2017 aprovou um valor total máximo de remuneração do Conselho de Administração para o mandato da AGO 2017 à AGO 2018 de CHF 8,4 milhões. A tabela a seguir mostra a reconciliação entre a remuneração reportada do Conselho de Administração o exercício de 2017 e o valor aprovado pelos acionistas na AGO 2017.

EM MILHARES DE CHF	REMUNERAÇÃO DO CONSELHO NO EXERCÍCIO FISCAL DE 2017 CONFORME REPORTADO	MENOS REMUNERAÇÃO DO CONSELHO ACUMULADA PARA O PERÍODO DE 1º DE JAN. DE 2017 ATÉ A AGO DE ABRIL DE 2017 (4 MESES)	MAIS REMUNERAÇÃO DO CONSELHO A SER ACUMULADA PARA O PERÍODO DE 1º DE JANEIRO DE 2018 ATÉ A AGO EM 3 DE MAIO DE 2018 (4 MESES)	TOTAL DA REMUNERAÇÃO DO CONSELHO PARA O PERÍODO DA AGO DE 2017 ATÉ A AGO DE 2018	VALOR TOTAL MÁXIMO CONFORME APROVADO PELOS ACIONISTAS NA AGO DE 2017 PARA O PERÍODO DA AGO DE 2017 ATÉ A AGO DE 2018	PROPORÇÃO DE REMUNERAÇÃO
Total Conselho de Administração	7.635,8	1.469,7	1.504,4	7.670,5	8.400,0	91,3%

REMUNERAÇÃO AOS MEMBROS DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO

SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

A Dufry tem como objetivo fornecer uma remuneração competitiva em nível internacional aos membros do Comitê Executivo do Grupo (GEC), que reflete a experiência e a área de responsabilidade de cada membro individual. Os membros do Comitê Executivo do Grupo recebem pacotes de remuneração que consistem em um salário-base fixo, em dinheiro, benefícios sociais, subsídios em espécie, um bônus atrelado ao desempenho e planos de incentivo baseados em ações.

No exercício fiscal de 2017, o Comitê Executivo do Grupo era formado por 12 membros, inalterado em relação ao ano anterior (Diretor-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Global de Operações, Assessor Jurídico, Diretor Global Corporativo, Diretor Global de Recursos, cinco Diretores-Presidentes de Divisão e um Diretor para o Brasil e Bolívia: consulte também o Relatório de Governança Corporativa na página 247).

SALÁRIO-BASE

O salário-base anual é a remuneração fixa que reflete o escopo e as principais áreas de responsabilidades do cargo, as habilidades necessárias para desempenhar a função e a experiência e as competências individuais. O salário-base é revisto anualmente.

BÔNUS ANUAL

O bônus anual é definido uma vez por ano e é baseado em uma meta de bônus expressa em percentagem do salário-base anual. O bônus-meta corresponde ao bônus recompensado em 100% do alcance de metas pré-definidas. Cada membro do Comitê Executivo do Grupo tem o seu próprio bônus. Caso um executivo alcance totalmente o objetivo, o pagamento do bônus corresponderá ao nível da meta. Se um ou mais objetivos não forem alcançados, o bônus será reduzido. O pagamento do bônus pode ser entre o mínimo de zero e o limite máximo de 130% do bônus-meta para todos os membros do Comitê Executivo do Grupo, incluindo o Diretor-Presidente.

O bônus anual de um ano específico normalmente é pago em dinheiro no segundo trimestre do ano seguinte. Uma exceção ocorreu no exercício fiscal de 2016, quando o Conselho de Administração (mediante proposta do Comitê de Remuneração) decidiu que o pagamento do bônus referente ao exercício fiscal de 2015 deveria ser 50% em dinheiro e 50% em direitos a receber ações, que terão direitos adquiridos se o membro do GEC for funcionário em 1º de Janeiro de 2019. Espera-se que as ações eventualmente usadas para essa parte do pagamento do bônus não tenham um efeito dilutivo, já que serão provenientes das ações em tesouraria da Companhia. O pagamento do bônus referentes aos exercícios de 2016 e 2017 é em dinheiro.

O bônus-meta totalizou 150% do salário-base do Diretor-Presidente e entre 45% e 150% do salário-base de outros membros do Comitê Executivo do Grupo no

COMPONENTES DA REMUNERAÇÃO

	INSTRUMENTO	OBJETIVO	INFLUENCIADO POR
Salário-base	- Remuneração básica - Pago em dinheiro, mensalmente	- Atrair e reter os executivos	- Cargo - Ambiente competitivo de mercado - Experiência individual
Bônus	- Bônus anual - Pago em dinheiro e / ou direitos a receber ações após a conclusão do ano em questão	- Pagar por desempenho	- Cumprimento dos resultados financeiros do Grupo e das Divisões / Países específicos (para os Diretores-Presidentes de Divisão e o Diretor BRA/ BOL)
Incentivos baseados em ações PSU	- Ações atreladas ao Desempenho (PSU), se houver, com aquisição de direitos condicionadas ao desempenho	- Recompensar o desempenho de longo-prazo - Alinhar a remuneração aos interesses do acionista	- Outorga de PSU de 2015 / 2016/2017: LPA Caixa acumulado em CHF no período de 3 anos
Outros benefícios indiretos, benefícios pós-emprego	- Subsídios em espécie - Pré-requisitos de previdência social e seguro	- Atrair e reter executivos	- Prática e posição de mercado - Exigências legais de benefícios sociais

METAS DE DESEMPENHO

COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO	RESULTADOS DO GRUPO		DIVISÃO / RESULTADOS DOS PAÍSES	
	2017	2016	2017	2016
Diretor-Presidente	20% Crescimento orgânico 60% EBITDA 20% Fluxo de Caixa Livre	50% EBITDA 25% Fluxo de Caixa Livre 25% Sinergias	n/a	n/a
Diretor Financeiro				
Diretor Global de Operações				
Diretor Global Corporativo				
Diretor Global de Recursos				
Assessor Jurídico	20% Crescimento orgânico 20% Fluxo de Caixa Livre	25% Fluxo de Caixa Livre	60% EBITDA	50% EBITDA
5 Diretores-Presidentes de Divisão				
1 Diretor BRA/ BOL				

exercício fiscal de 2017 (exercício fiscal de 2016: 150% do Diretor-Presidente e entre 45% e 150% dos outros membros do Comitê Executivo do Grupo).

O bônus está principalmente relacionado às metas relativas ao desempenho financeiro: em 2017, as ponderações relevantes para o Diretor-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Global de Operações, Diretor Global Corporativo, Diretor Global de Recursos e Assessor Jurídico foram 20% Crescimento Orgânico, 60% EBITDA e 20% Fluxo de Caixa Livre dos resultados do Grupo. No caso dos cinco Diretores Presidentes de Divisão e do Diretor do Brasil/Bolívia, era 60% EBITDA de suas respectivas Divisões (dos 2 países, no caso do Diretor BRA/BOL), 20% Crescimento Orgânico e 20% Fluxo de Caixa Livre dos resultados do Grupo. Além disso, desempenhos individuais excepcionais podem ser recompensados. A estrutura de bônus para o exercício fiscal de 2016 incluía 25% Sinergias, 50% EBITDA e 25% Fluxo de Caixa Livre.

O bônus acumulado como parte da remuneração dos membros do Comitê Executivo do Grupo representou em 2017 entre 41% e 217% de seus salários-base e correspondeu a CHF 11,1 milhões no acumulado (2016: entre 39% e 148% de seus salários-base e um valor de CHF 9,0 milhões no acumulado). A proporção combinada de atingimento referente à meta de resultados do Grupo em relação aos três elementos Crescimento Orgânico, EBITDA, Fluxo de Caixa Livre foi de 91,6% para o exercício fiscal de 2017 (2016: meta de índice de atingimento para EBITDA: 98,7%).

VARIAÇÃO DO COMPONENTE DO BÔNUS

EM % DO SALÁRIO-BASE	2017	2016	2015
Comitê Executivo do Grupo	41 – 217%	39 – 148%	61 – 203%

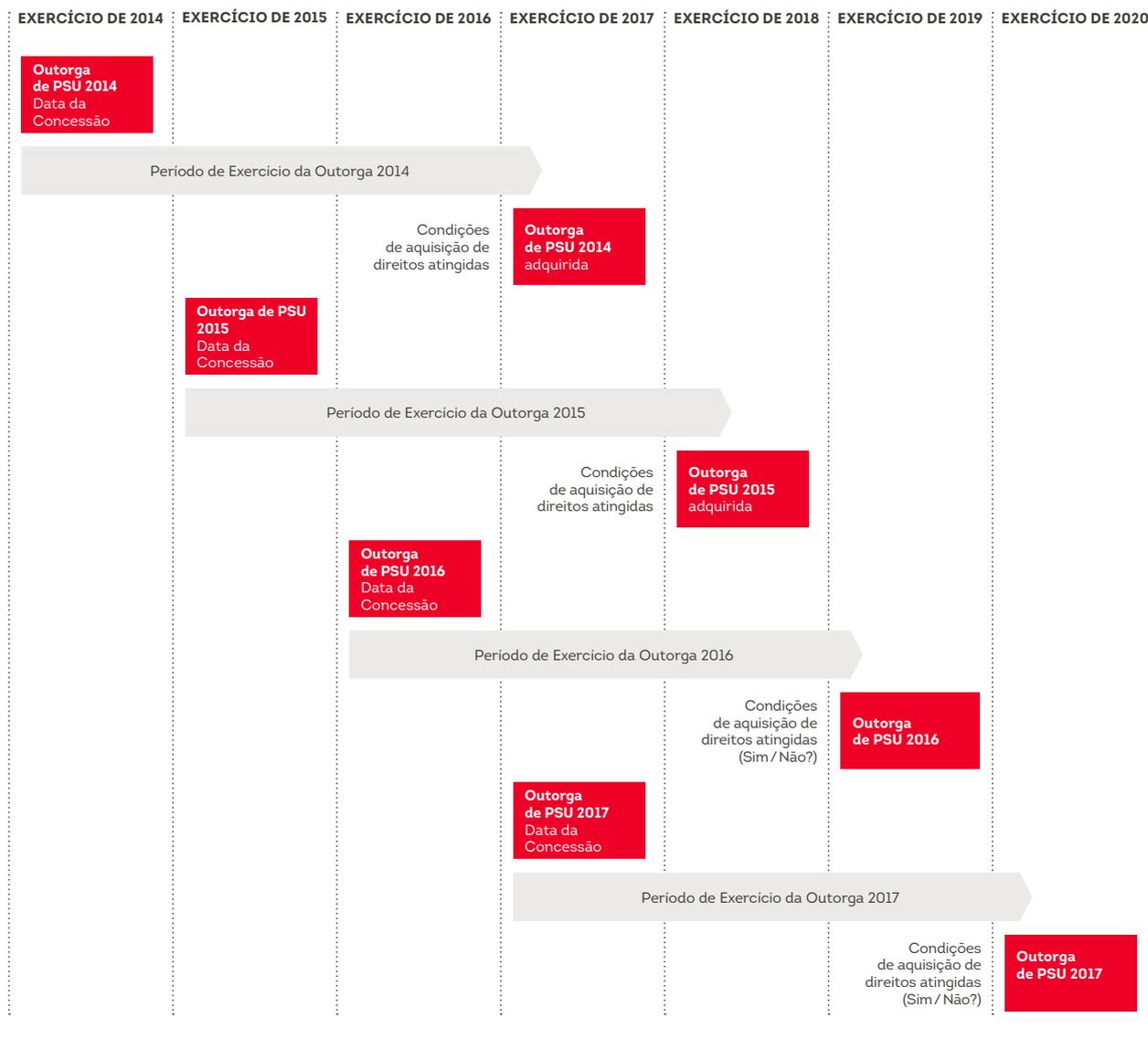
A remuneração do bônus de cada membro do Comitê Executivo do Grupo, exceto o bônus do Diretor-Presidente, é aprovada pelo Comitê de Remuneração, em coordenação com o Diretor-Presidente. A remuneração de bônus do Diretor-Presidente é determinada com base nas metas alcançadas e na proposta do Comitê de Remuneração e decidida pelo Conselho de Administração uma vez por ano. O Comitê de Remuneração, assim como o Conselho de Administração revisam anualmente a remuneração do Diretor-Presidente, Diretor Financeiro, Diretor Global de Operações, Diretor Global Corporativo, Diretor Global de Recursos e do Assessor Jurídico. A remuneração dos Diretores-Presidentes de Divisão e do Diretor Brasil/Bolívia é revisada uma vez por ano pelo Diretor-Presidente.

INCENTIVOS BASEADOS EM AÇÕES (PSU)

Em 2013 a Companhia introduziu um Plano de Unidades de Ações por Desempenho (PSU) para os membros do Comitê Executivo do Grupo. O objetivo do plano é oferecer aos membros do Comitê Executivo do Grupo (e a partir do exercício fiscal de 2015, também aos membros selecionados da equipe de Executivos Sênior) um incentivo por contribuições significativas e extraordinárias para o desempenho de longo prazo e o crescimento do Grupo Dufry, aumentando assim o valor das ações em benefício dos acionistas da Companhia. O plano de incentivo baseado em ações está também aumentando a capacidade do Grupo Dufry de atrair e reter pessoas de habilidades relevantes.

Do ponto de vista econômico, PSUs são opções de ações sem preço de exercício. Entretanto, elas não têm quaisquer efeitos diluidores, já que as ações que compreendem os incentivos baseados em ações são historicamente provenientes de ações em tesouraria, detidas pela Companhia.

CRONOGRAMA DOS PLANOS DE PSU



Detalhes das Unidades de Ações de Desempenho (PSU)

A quantidade de PSUs alocadas a cada membro do Comitê Executivo do Grupo, em qualquer ano específico, considera o salário-base e também o preço atual da ação, assumindo que a meta será alcançada, ou seja, a suposição de uma ação por cada PSU. O valor acumulado das outorgas de PSU de 2017 representaram cerca de 136% do salário-base do Diretor-Presidente e entre 110% e 139% do salário-base dos demais membros do Comitê Executivo do Grupo (2016: 160% do Diretor-Presidente e entre 70% e 150% dos demais membros do Comitê Executivo do Grupo). A outorga de PSU será concedida somente no terceiro ano do período da outorga, e está relacionada a critérios específicos de desempenho (veja abaixo).

As condições de aquisição de direitos das PSUs são:

- Vínculo empregatício vigente do participante na data de aquisição de direitos; e
- O cumprimento das metas de desempenho, conforme descritas abaixo.

Meta de desempenho para a concessão de PSU de 2017 e 2016

O número de ações alocadas para cada PSU para a concessão de PSU de 2017 e 2016 depende diretamente do LPA Caixa Normalizado Acumulado da Companhia como valor nominal em Francos Suíços no período de três anos anteriores à data de aquisição de direitos:

AQUISIÇÃO DE DIREITOS DE PSU

CONCESSÃO DE PSU EM 2017		CONCESSÃO DE PSU EM 2016	
CRESC. ACUM. DO LPA CAIXA	AQUISIÇÃO DE DIREITOS DE PSU	CRESC. ACUM. DO LPA CAIXA	AQUISIÇÃO DE DIREITOS DE PSU
< limite mínimo (50% da meta)	Sem direitos	< limite mínimo (50% da meta)	Sem direitos
Na meta	100% de atingimento (1 ação / PSU)	Na meta	100% de atingimento (1 ação / PSU)
≥ limite máximo (150% da meta)	Atingimento máximo (1,5 ações / PSU)	≥ limite máximo (150% da meta)	Atingimento máximo (2 ações / PSU)
Entre o limite mínimo e máximo	Cálculo linear (entre 0 e o máx. de 1,5 ações / PSU)	Entre o limite mínimo e máximo	Cálculo linear (entre 0 e o máx. de 2 ações / PSU)

- Para as concessões de 2017, a meta de LPA Caixa Acumulado foi definida em um valor nominal em francos suíços com base no LPA Caixa do exercício anterior de 2016, e aplicada uma taxa de crescimento de 5% ao ano. Esse valor, de CHF 25,97, e os montantes derivados abaixo estão sujeitos a variações de um exercício para o outro, conforme determinado pelo Comitê de Remuneração.
- Para as concessões de 2016, a meta de LPA Caixa Acumulado foi definida em um valor nominal em francos suíços com base no LPA Caixa do exercício anterior de 2015, e aplicada uma taxa de crescimento de 7% ao ano (um valor de CHF 24,59).

Dependendo do LPA Caixa Acumulado atingido, cada PSU será convertida de acordo com a grade a seguir:

- Limite mínimo de 50% da meta deve ser atingido; caso contrário, a PSU não terá direitos adquiridos e se tornará nula e sem efeito. O participante não receberá nenhuma ação PSU.
- No caso de LPA Caixa Acumulado na meta, o participante receberá uma ação para cada PSU com direito adquirido.
- No caso de LPA Caixa Acumulado de 150% da meta ou acima, que representa o limite máximo, o participante receberá duas ações para cada PSU com direito adquirido. Para 2017, o nível foi estabelecido em 1,5 ação para cada PSU com direito adquirido. No caso de LPA Caixa Acumulado maior que o limite mínimo, mas menor que o limite máximo, o número de ações alocadas a partir de PSUs com direitos adquiridos é calculado em uma base linear.
- O número máximo de ações alocadas geralmente é limitado a duas ações por PSU com direito adquirido. Para 2017, o nível foi estabelecido em 1,5 ação para cada PSU com direito adquirido.

Em 2017, foram concedidos aos doze membros do Comitê Executivo do Grupo, no acumulado, 79.895 PSUs (2016: 92.319 PSUs). Desse montante, 16.823 PSUs foram concedidas ao Diretor-Presidente (2016: 21.873

PSUs). O número total de ações que pode ser alocado aos atuais membros do Comitê Executivo do Grupo corresponderia ao seguinte: na meta, 79.895 ações para a outorga de PSU em 2017, 92.319 ações para a outorga de PSU em 2016 e 62.554 ações, que foram concedidas para a Outorga de PSU de 2015. No limite máximo (isto é, 1,5 ação por PSU com direito adquirido para 2017 e 2 ações por PSU com direito adquirido para os exercícios anteriores), corresponderia a 119.843 ações para a outorga de PSU em 2017, 184.638 ações para a outorga de PSU em 2016 e 62.544 ações para outorga de PSU em 2015.

De modo geral, o número de pessoas qualificadas a outorgas de PSUs inclui (desde o exercício fiscal de 2015) não somente os membros do Comitê Executivo do Grupo como também outros membros selecionados da equipe de Executivos Sênior da Dufrey (aproximadamente 70 Executivos Sênior). Além das PSUs concedidas aos membros do Comitê Executivo do Grupo, conforme detalhado acima, esse grupo adicional de Executivos Sênior recebeu no total 64.759 PSUs da Outorga de 2017 (em 2016: 70 executivos e 66.900 PSUs da Outorga de 2016; em 2015: 60 executivos e 50.466 PSUs da Outorga de 2015). As condições dos planos de PSU são idênticas para todos os participantes do plano (seja membros do Comitê Executivo do Grupo ou Executivos Sênior). O número total máximo de ações que pode ser alocado aos membros da equipe de Executivos Seniores corresponderia ao seguinte: na meta, 64.759 ações para a outorga de PSU em 2017, 66.900 ações para a outorga de PSU em 2016 e 50.466 ações para a outorga de PSU em 2015. No máximo, 97.138 ações para a outorga de PSU de 2017, 133.800 ações para a outorga de PSU de 2016 e 50.466 ações para a outorga de PSU de 2015.

O número total de ações que pode ser alocado a todos os participantes da outorga de PSU de 2017 e 2016, das 113.020 ações concedidas e alocadas da outorga de PSU de 2015 e dos direitos para receber ações relativas

REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO (AUDITADO)

COMPONENTE DA REMUNERAÇÃO EM MILHARES DE CHF	2017		2016	
	GEC (12 membros)	CEO ¹	GEC (12 membros)	CEO ¹
Salário-base	9.043,7	1.851,6	8.361,1	1.730,8
Bônus	11.113,5	2.543,0	8.996,0	2.561,1
Benefícios pós-emprego ²	1.768,4	481,5	1.721,3	420,1
Outros benefícios indiretos	1.136,2	23,1	1.310,1	37,0
Pagamentos acumulados baseados em ações (período de 3 anos) ³	11.943,0	2.514,8	11.678,4	2.766,9
Total da remuneração acumulada	35.004,6	7.414,1	32.066,9	7.516,0
Total do pagamento de remuneração	26.065,9	5.950,5	20.388,5	4.749,1
Nº de unidades de ações de desempenho concedidas (em milhares)	79,9	16,8	92,3	21,9

¹ O Diretor-Presidente tem a remuneração mais alta do Comitê Executivo do Grupo.

² O valor inclui contribuições sociais e previdenciárias.

³ Para obter detalhes da avaliação veja a nota explicativa 28 das demonstrações financeiras consolidadas. Os valores acumulados na tabela refletem os diferentes valores das PSUs nos diferentes anos reportados.

ao bônus de 2015 (o qual foi dividido em 50% em dinheiro e 50% em direitos para receber ações, equivalente a 85.015 ações no total) corresponderiam ao seguinte: na meta, 501.908 ações, representando um total de 0,93% das ações em circulação em 31 de Dezembro de 2017. No limite máximo (máximo de 1,5 ações por PSU adquirida para 2017 e 2 ações por PSU adquirida com direito adquirido para os exercícios anteriores) 733.454 ações, representando um total de 1,36% das ações em circulação em 31 de dezembro de 2017.

Historicamente, a remuneração baseada em ações da Dufry sempre teve como fonte as ações em tesouraria, de forma que nenhum efeito diluidor está previsto em decorrência das PSUs.

Para obter uma descrição das metas de desempenho relacionadas às outorgas de PSU no exercício fiscal de 2014 e 2015 (com aquisição de direitos em 2017 e 2018, respectivamente), consulte os detalhes no Relatório de Remuneração de 2016, na página 276 do Relatório Anual de 2016.

Link direto para o Relatório Anual de 2016:
www.dufry.com/pt/investidores/relatorios-apresentacoes-e-publicacoes-de-ri
Seção Relatórios, Apresentações e Publicações de RI – selecionar Relatórios Financeiros.

Os planos de PSU foram aprovados pelo Comitê de Remuneração e Conselho de Administração. O Comitê de Remuneração revisa o atingimento da respectiva meta de desempenho em uma data específica de aquisição

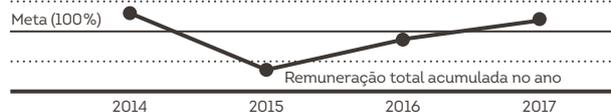
de direitos, mediante proposta do Diretor-Presidente, que, na qualidade de administrador do plano, irá analisar e ajustar possíveis exceções e eventos não recorrentes para normalizar o LPA Caixa com relação ao plano PSU. O Diretor-Presidente atua como Administrador do Plano e portanto, propõe o montante de cada concessão para cada participante individual do plano, que é revisado pelo Comitê de Remuneração. As concessões feitas ao Diretor-Presidente são decididas pelo Comitê de Remuneração.

OUTROS BENEFÍCIOS INDIRETOS

A Companhia limita outros benefícios ao mínimo. Benefícios especiais, tais como seguro-saúde, automóvel da Companhia ou auxílio-residência, são concedidos a determinados membros do Comitê Executivo do Grupo. O total representou CHF 1,14 milhão no exercício fiscal de 2017 (2016: CHF 1,31 milhão).

REMUNERAÇÃO DO GEC (ACUMULADA) NOS PERÍODOS ENTRE 2014-2017

Potencial Máximo



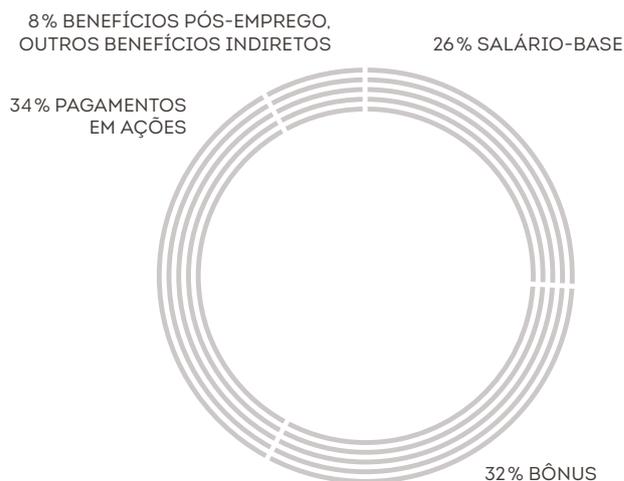
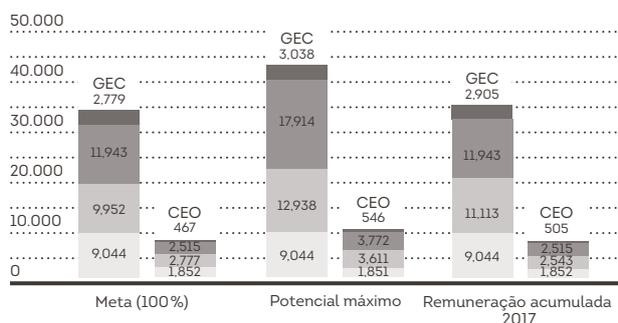
2014: 9 membros no GEC; 2015: 7 membros no GEC;
2016/2017: 12 membros no GEC

ESTRUTURA DE REMUNERAÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO EM 2017

■ SALÁRIO-BASE
■ BÔNUS
■ PAGAMENTOS EM AÇÕES

■ BENEFÍCIOS PÓS-EMPREGO, OUTROS BENEFÍCIOS INDIRETOS

EM MILHARES DE CHF



MUDANÇAS NO SISTEMA DE REMUNERAÇÃO EM 2017 – COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO

O Conselho de Administração, mediante proposta do Comitê de Remuneração, decidiu realizar algumas mudanças no sistema de remuneração no exercício fiscal de 2017:

- Bônus Anual: O bônus anual para um determinado exercício é geralmente pago em dinheiro no segundo trimestre do exercício seguinte. Uma exceção ocorreu no exercício fiscal de 2016, quando o Conselho de Administração decidiu, com base em uma proposta do Comitê de Remuneração, adaptar o pagamento do bônus de 2015 (pago no segundo trimestre de 2016) para 50% em dinheiro e 50% em direitos de recebimento de ações. Esses direitos de recebimento de ações adquirirão direito para os membros do Comitê Executivo do Grupo apenas se o profissional tiver uma relação contratual em vigor com a Dufry em 1º de janeiro de 2019. Os bônus de 2016 e 2017 serão pagos em dinheiro.
- As medidas relacionadas ao desempenho financeiro pertinente ao bônus anual também sofreram alterações. Em 2017, as métricas pertinentes eram de 20% para crescimento orgânico, 60% para EBITDA e 20%

para Fluxo de Caixa Livre (vide também as explicações na seção "Bônus anual – objetivos de desempenho" na página 276). No exercício fiscal de 2016, as métricas pertinentes eram de 50% para EBITDA, 25% para Fluxo de Caixa Livre e 25% para Sinergia.

- Outorga de PSU: As métricas da outorga de PSU se mantiveram inalteradas (ou seja, o plano PSU depende do LPA Caixa Normalizado e Acumulado, conforme descrito acima). A única alteração excepcional com relação à outorga de PSU concedida no exercício fiscal de 2017 foi a aquisição de direito máxima em relação ao limite máximo a ser alocado em 1,5 ações por PSU (ao invés de 2 ações).

COMPARAÇÃO E COMPOSIÇÃO DA REMUNERAÇÃO PARA O COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO NO EXERCÍCIO FISCAL DE 2017

Os gráficos da página anterior refletem a composição dos diferentes componentes da remuneração bem como a remuneração real dos doze membros do Comitê Executivo do Grupo no exercício fiscal de 2017. No gráfico, essa remuneração real também é comparada com a possível remuneração caso 100% do bônus-meta tenha sido atingido e com o potencial máximo de

PROPORÇÃO DA REMUNERAÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO EM 2017

EM MILHARES DE CHF	REMUNERAÇÃO DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO NO EXERCÍCIO FISCAL DE 2017 CONFORME REPORTADO	VALOR TOTAL MÁXIMO CONFORME APROVADO PELOS ACIONISTAS NA AGO DE 2016 PARA O EXERCÍCIO FISCAL DE 2017	PROPORÇÃO DE REMUNERAÇÃO
Total Comitê Executivo do Grupo	35.004,6	49.000,00	71,4%

remuneração possível com base no limite máximo de bônus e remuneração baseada em ações.

COMPONENTES DE PAGAMENTO PARA O EXERCÍCIO FISCAL DE 2017

No exercício fiscal de 2017, a taxa de atingimento, em conjunto com as metas de resultado do Grupo, para os três elementos Crescimento Orgânico, EBITDA e Fluxo de Caixa Livre foi 91,6%. Com base nisso, o pagamento do bônus para o Diretor-Presidente totaliza CHF 2,5 milhões, o que representa 137% do seu salário-base. A outorga de PSU de 2015 irá adquirir direitos no exercício fiscal de 2018 em uma proporção de 92,6% de atingimento, o que fará com que 62.554 ações tenham direitos adquiridos, das quais 16.989 refletem as ações com direitos adquiridos para o Diretor-Presidente.

O pagamento para todo o Comitê Executivo do Grupo referente ao exercício fiscal de 2017 totaliza CHF 26,1 milhões, dos quais CHF 6,0 milhões representam o pagamento ao Diretor-Presidente.

RESUMO DE REMUNERAÇÃO NO EXERCÍCIO FISCAL DE 2017

No exercício fiscal de 2017, a remuneração do Comitê Executivo do Grupo inclui a remuneração paga a doze membros do GEC (2016: também doze membros do GEC). A remuneração referente aos exercícios fiscais de 2017 e 2016, mencionada na página 280 abrange o período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro.

A diferença de remuneração em relação ao exercício anterior é devida principalmente aos aumentos de salários regulares baseados na avaliação anual de desempenho e pagamentos de bônus individual, com base no cumprimento de metas anuais estabelecidas antecipadamente, bem como valores diferentes das outorgas de PSU.

A Assembleia Ordinária de Acionistas realizada em 28 de abril de 2016 aprovou um valor máximo agregado de remuneração para os membros do Comitê Executivo do Grupo no exercício financeiro de 2017 de CHF 49 milhões. O valor máximo agregado reflete o pagamento máximo possível calculado para cada elemento da remuneração e leva em conta os doze membros do Comitê Executivo do Grupo no exercício fiscal de 2017. A real proporção de remuneração (remuneração acumulada) comparada ao valor aprovado pela Assembleia Geral de Acionistas era de 71,4%.

No exercício fiscal de 2018 a Assembleia Geral Ordinária de Acionistas, realizada em 27 de abril de 2017 aprovou um valor total máximo de remuneração dos membros do GEC de CHF 53,5 milhões. O índice de remuneração para 2018 será novamente divulgado no Relatório de Remuneração de 2018.

OUTRAS REMUNERAÇÕES, EMPRÉSTIMOS OU GARANTIAS (AUDITADO)

Nos exercícios de 2017 e 2016, não houve nenhuma outra remuneração paga direta ou indiretamente a membros ativos ou ex-membros do Comitê Executivo do Grupo ou de suas partes relacionadas. Também não existem empréstimos ou garantias recebidas ou fornecidas aos membros do Comitê Executivo do Grupo, ou a partes relacionadas.

PRAZOS DOS CONTRATOS DE TRABALHO

De acordo com o Artigo 23 do Estatuto Social, os contratos de trabalho e outros contratos com os membros do Comitê Executivo do Grupo poderão ser celebrados por prazo fixo ou prazo indeterminado. Os contratos por prazo fixo poderão ter duração máxima de um ano, sendo permitida a renovação. Os contratos por prazo indeterminado poderão ter um período de aviso prévio de no máximo doze meses. Dos contratos atuais com os membros do Comitê Executivo do Grupo, três contratos contêm períodos de rescisão de doze meses e o restante, seis meses ou menos.

PARTICIPAÇÕES NA DUFY AG

Os seguintes membros do Conselho de Administração ou do Comitê Executivo do Grupo da Dufry AG (incluindo partes relacionadas) detêm, direta ou indiretamente, ações ou opções de ações da Companhia em 31 de dezembro de 2017 ou 31 de dezembro de 2016 (membros não listados não detêm ações nem opções):

EM MILHARES	31 DE DEZEMBRO DE 2017			31 DE DEZEMBRO DE 2016		
	AÇÕES	INST. FINANCEIROS ¹	PARTICIP.	AÇÕES	INST. FINANCEIROS ¹	PARTICIP.
MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO						
Juan Carlos Torres Carretero, Presidente	970,3	118,3	2,02%	982,2	118,3	2,04%
Andrés Holzer Neumann, Vice-Presidente	4.324,0	220,8	8,44%	4.308,8	276,1	8,51%
Jorge Born, Conselheiro	22,0	30,9 ²	0,10%	-	30,9 ²	0,06%
Julián Díaz González, Conselheiro e CEO	263,1	43,8	0,57%	284,5	43,8	0,61%
George Koutsolioutsos, Conselheiro	1.608,4	200,0	3,36%	1.608,4	200,0	3,36%
Total do Conselho de Administração	7.187,8	613,8	14,48%	7.183,9	669,1	14,58%
MEMBROS DO COMITÊ EXECUTIVO DO GRUPO						
Julián Díaz González, CEO	263,1	43,8	0,57%	284,5	43,8	0,61%
Andreas Schneider, Diretor Financeiro	7,5	-	0,01%	6,1	-	0,01%
José Antonio Gea, Diretor Global de Operações	4,1	-	0,01%	4,1	-	0,01%
Luis Marin, Diretor Corporativo	1,8	-	0,00%	1,2	-	0,00%
Jordi Martín-Consuegra, Diretor Global de Recursos	1,1	-	0,00%	1,1	-	0,00%
René Riedi, CEO da Divisão América Latina	0,9	-	0,00%	-	-	-
Joseph DiDomizio, CEO da Divisão América do Norte	1,0	-	0,00%	-	-	-
Gustavo Magalhães Fagundes, Diretor do Brasil e Bolívia	6,9	-	0,01%	6,9	-	0,01%
Total do Comitê Executivo do Grupo	286,4	43,8	0,61%	303,9	43,8	0,64%

¹ Os termos detalhados dos vários instrumentos financeiros divulgados acima estão em conformidade com as informações divulgadas à Bolsa de Valores da Suíça SIX e publicadas em 28 de dezembro de 2017 para o exercício de 2017 e 15 de setembro de 2016 para o exercício de 2016.

² Opções de Ação do tipo Europeia ("European Capped Calls") em 30.940 ações da Dufry AG. A transação é dividida em 5 parcelas de 6.188 ações cada a expirar em 29.07.2019, 30.07.2019, 31.07.2019, 04.08.2019 e 05.08.2019, respectivamente. Cada parcela é automaticamente exercida e as diferenças liquidadas em dinheiro. O preço de exercício para cada opção é de CHF 160 e o limite máximo é de CHF 260 por opção.

Além do acima exposto, o grupo de acionistas, constituído por diferentes pessoas jurídicas controladas por Andrés Holzer Neumann, Juan Carlos Torres, Julián Díaz González e Dimitrios Koutsolioutsos, detêm posições de venda de 7,31% por meio de opções (3.937.130 em direitos de voto) em 31 de dezembro de 2017 (em 31 de dezembro de 2016: posições de venda de 7,59% por meio de opções (4.087.520 em direitos de voto)).

Os termos detalhados desses instrumentos financeiros foram divulgados para a Bolsa de Valores da Suíça (SIX) e publicados em 28 de dezembro de 2017 (para posição de venda em 31 de dezembro de 2016:

publicação de aviso de divulgação em 15 de setembro de 2016).

Os avisos de divulgação estão disponíveis no site da Bolsa de Valores da Suíça (SIX):

www.six-exchange-regulation.com/en/home/publications/significant-shareholders.html



To the General Meeting of
Dufry AG, Basel

Basel, 7 March 2018

Report of the statutory auditor on the remuneration report

We have audited the remuneration report of Dufry AG for the year ended 31 December 2017. The audit was limited to the information according to articles 14-16 of the Ordinance against Excessive Compensation in Stock Exchange Listed Companies (Ordinance) contained in the tables labeled "audited" on pages 271 to 283 of the remuneration report.



Board of Directors' responsibility

The Board of Directors is responsible for the preparation and overall fair presentation of the remuneration report in accordance with Swiss law and the Ordinance. The Board of Directors is also responsible for designing the remuneration system and defining individual remuneration packages.



Auditor's responsibility

Our responsibility is to express an opinion on the accompanying remuneration report. We conducted our audit in accordance with Swiss Auditing Standards. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the remuneration report complies with Swiss law and articles 14-16 of the Ordinance.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence on the disclosures made in the remuneration report with regard to compensation, loans and credits in accordance with articles 14-16 of the Ordinance. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatements in the remuneration report, whether due to fraud or error. This audit also includes evaluating the reasonableness of the methods applied to value components of remuneration, as well as assessing the overall presentation of the remuneration report.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.



Opinion

In our opinion, the remuneration report for the year ended 31 December 2017 of Dufry AG complies with Swiss law and articles 14-16 of the Ordinance.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Licensed audit expert
(Auditor in charge)

Philipp Baumann
Licensed audit expert



(Tradução livre da versão originalmente emitida em inglês)

À Assembleia Geral da
Dufry AG, Basileia

Basileia, 7 de março de 2018

Parecer dos auditores independentes sobre o relatório de remuneração

Examinamos o relatório de remuneração da Dufry AG correspondente ao exercício findo em 31 de dezembro de 2017. Os exames foram limitados às informações apresentadas de acordo com os artigos 14-16 da Portaria contra Compensação Excessiva em Empresas de Capital Aberto (Portaria), contidas nas tabelas marcadas como "auditadas" nas páginas 271 a 283 do relatório de remuneração.



Responsabilidade do Conselho de Administração

O Conselho de Administração é responsável pela preparação e adequada apresentação do relatório de remuneração de acordo com a legislação da Suíça e a Portaria. Outrossim, o Conselho de Administração é responsável pela estruturação do sistema de remuneração e pela definição dos pacotes de remuneração individuais.



Responsabilidade dos auditores independentes

Nossa responsabilidade é expressar uma opinião sobre o relatório de remuneração. A nossa auditoria foi conduzida de acordo com as Normas Suíças de Auditoria. Essas normas requerem o cumprimento de exigências éticas, e planejamento e a realização da auditoria para obter segurança razoável de que o relatório de remuneração está de acordo com a legislação suíça e com os artigos 14 - 16 da Portaria.

Uma auditoria implica a realização de procedimentos destinados a obter evidências de auditoria sobre as divulgações no relatório de remuneração em relação à compensação, empréstimos e créditos de acordo com os artigos 14 - 16 da Portaria. A seleção dos procedimentos depende do julgamento do auditor, inclusive a avaliação do risco de distorções relevantes do relatório de remuneração devido a erro ou fraude. Uma auditoria também inclui a avaliação da adequação dos métodos aplicados aos componentes monetários da remuneração, bem como da apresentação do relatório de remuneração como um todo.

Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.



Opinião

Em nossa opinião, o relatório de remuneração do exercício findo em 31 de dezembro de 2017 da Dufry AG está de acordo com a legislação suíça e com os artigos 14 - 16 da Portaria.

Ernst & Young Ltd

Christian Krämer
Auditor licenciado
(Auditor responsável)

Philipp Baumann
Auditor licenciado

INFORMAÇÃO PARA INVESTIDORES E PARA A IMPRENSA

AÇÕES REGISTRADAS

Emissor	Dufry AG
Listagem	SIX Swiss Exchange
Tipo de valor mobiliário	Ações nominais
Código de Negociação	DUFN
Número ISIN	CH0023405456
Mobiliário na Suíça	2340545
Reuters	DUFN.S
Bloomberg	DUFN:SW

CERTIFICADO DE DEPÓSITO DE AÇÕES (BDRS)

Emissor	Dufry AG
Listagem	BM&FBOVESPA
Tipo de valor mobiliário	Certificado de Depósito de ações (Brazilian Depository Receipts - BDRs)
Código de Negociação	DAGB33
ISIN-No.	BRDAGBBDR008
Reuters	DAGB33.SA
Bloomberg	DAGB33:BZ

DATAS IMPORTANTES EM 2018

15 de março de 2018	Resultados do Exercício de 2017, Publicação do Relatório Anual
3 de maio de 2018	Assembleia Geral Ordinária
8 de maio de 2018	Resultados do 1º trimestre de 2018
3 de agosto de 2018	Resultados 1º semestre de 2018
5 de novembro de 2018	Resultados dos 9 meses de 2018

SENIOR NOTES

Emissor	Dufry Finance SCA
Listagem	ISE Irish Stock Exchange
Tipo de valor mobiliário	Senior Notes
Montante da emissão	EUR 700 milhões
Taxa de juros	4,5% a.a., pagamentos semestrais
Vencimento	1 de agosto de 2023
Número ISIN	XS1266592457 (Serie REG S) XS1266592705 (Serie 144A)
Bloomberg	DUFNSW

Emissor	Dufry One B.V.
Listagem	The International Stock Exchange ("TISE")
Tipo de valor mobiliário	Senior Notes
Montante da emissão	EUR 800 milhões
Taxa de juros	2,5% a.a., pagamentos semestrais
Vencimento	15 de outubro de 2024
Número ISIN	XS1699848914 (Serie REG S)
Bloomberg	DUFNSW

CONTATOS - RELAÇÕES COM INVESTIDORES E IMPRENSA

Renzo Radice

Diretor Global de Relações com
Investidores e Comunicação Corporativa
Telefone +41 61 266 44 19
renzo.radice@dufry.com

RELAÇÕES COM INVESTIDORES

Sara Lizi

Gerente Geral de Relações com
Investidores Américas e
Comunicação Divisão 4
Telefone +55 21 2157 9901
sara.lizi@br.dufry.com

Rafael Duarte

Relações com Investidores
Telefone +41 61 266 45 77
rafael.duarte@dufry.com

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Renzo Radice

Diretor Global de Relações com
Investidores e Comunicação Corporativa
Telefone +41 61 266 44 19
renzo.radice@dufry.com

Karen Sharpes

Relações com a Imprensa Global e Eventos
Telefone +44 208 624 43 26
karen.sharpes@dufry.com

Sara Lizi

Gerente Geral de Relações com Investidores
Américas e Comunicação Divisão 4
Telefone +55 21 2157 9901
sara.lizi@br.dufry.com

ENDEREÇO DA SEDE

DUFY AG

Brunngässlein 12
Caixa Postal
4010 Basileia
Suíça

Telefone +41 61 266 44 44

DUFY.COM

Website da Companhia:



Últimas Notícias:



Estatuto Social:



Relatórios Financeiros:



Este Relatório Anual contém determinadas considerações futuras referentes às perspectivas do negócio que podem ser identificadas por meio de termos como "acredita", "presume", "espera" ou expressões semelhantes, além de discussões sobre novos projetos potenciais, receitas futuras, estratégia, planos ou intenções. Tais considerações futuras envolvem riscos conhecidos e desconhecidos, incertezas e outros fatores que podem causar resultados materialmente diferentes de qualquer projeção, desempenho ou realização expressa ou implícita por tais considerações. Todas as considerações futuras baseiam-se exclusivamente em dados disponíveis para a Dufry no momento de preparação deste Relatório Anual. A Dufry não se responsabiliza pela atualização ou revisão de quaisquer das estimativas apresentadas neste documento em razão de nova informação, eventos futuros ou de quaisquer outros fatores.

Publicação Dufry AG, Basileia

Conceito, Produção Tolxdorff Eicher Häberling, Horgen

Design, Produção hilda design matters, Zurique

Impressão Neidhart + Schön AG, Zurique



No Caminho
da Digitalização