



*"Que droga! A bola de cristal não funciona!"*

Quão eficazes são as suas ferramentas para entender seus clientes?

# Transformando seus clientes em seguidores fiéis

Por Rodolfo Spielmann e Fabio Modolo

**BAIN & COMPANY**

Rodolfo Spielmann é partner no escritório de São Paulo e líder da prática de serviços financeiros na América do Sul. Fabio Modolo é consultor no escritório de São Paulo da Bain & Company.

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

### Quão eficazes são as suas ferramentas para entender seus clientes?

A maioria dos executivos de empresas de bens de consumo afirma, com absoluta convicção, que sua estratégia de negócios está inteiramente focada nos clientes. Por meio de pesquisas e focus groups, as empresas desenvolvem idéias de novos produtos, embalagem e precificação e, rigorosamente, as testam no mercado. Há somente um problema: as lentes que as empresas tradicionalmente usam para entender o comportamento do consumidor e o poder de suas marcas - tais como índices de satisfação e participação de mercado - fornecem um panorama às vezes míope, às vezes totalmente distorcido da situação real. Por exemplo, uma empresa de cosméticos tinha 80% de índice de satisfação com seus consumidores, o que deveria implicar um grande potencial de crescimento. No entanto, estava perdendo participação de mercado a taxas alarmantes. Como explicar essa contradição?

Nossas pesquisas mostram que, na realidade, há baixa correlação entre "satisfação" e lealdade do consumidor. Tipicamente, 80% dos clientes que abandonam suas empresas se declaram "satisfeitos" ou "muito satisfeitos" - imediatamente antes de trocar de fornecedor. E essa não é a única forma de as lentes de "satisfação" distorcerem as percepções da alta gerência. Como qualquer medida superficial, ela não se aprofunda no entendimento das divergências entre os diferentes segmentos de consumidores.

A participação de mercado oferece uma visão mais realista do comportamento do consumidor, mas, freqüentemente, é

inflada por agressivos investimentos em promoção e campanhas de propaganda. Além disso, assim como as pesquisas de satisfação, o indicador de participação de mercado olha para trás, e não para frente. Essas métricas revelam muito pouco, ou nada, sobre o comportamento futuro do cliente - elementos que deveriam guiar a estratégia de crescimento.

Empresas de bens de consumo não são as únicas sofrendo com percepções infundadas. Uma pesquisa recente da Bain & Company com 362 empresas mostrou que 77% delas acreditavam que ofereciam uma "experiência superior" a seus clientes. Ironicamente, apenas 8% dos clientes concordavam com as empresas. Os executivos precisam de uma ferramenta mais avançada para entender os consumidores - uma ferramenta que ofereça uma visão mais objetiva e precisa. Eles não deveriam se guiar por índices de satisfação e participação de mercado, mas por lealdade e promoção voluntária de consumidores, por criar clientes entusiasmados, que sempre voltam e compram seus produtos. Nossa pesquisa mostra que a maneira mais acurada de medir a lealdade dos consumidores é fazendo a eles uma única pergunta: "Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa a um amigo?"

Os consumidores são agrupados em três categorias: "promotores" (aqueles que respondem nove ou dez, que são fãs genuínos dos produtos); "passivos" (aqueles que respondem sete ou oito); e "detratores" (aqueles que respondem seis ou menos). Ao subtrair a porcentagem de "detratores" da dos "promotores", as empresas podem calcular uma métrica denominada Net Promoter® Score (NPS).

---

77% dos executivos acreditam que suas empresas oferecem um serviço diferenciado. Somente 8% dos clientes concordam

---

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

Figura 1: A pergunta definitiva

### “Você nos recomendaria a um amigo?”

Testa ambas as dimensões de lealdade...

#### Cabeça

- Melhores atributos
- Melhor desempenho
- Melhor preço

#### Coração

- Eu me identifico com a marca
- Eles entendem as minhas necessidades
- Eles me ouvem
- Eles compartilham de meus valores

### O que o NPS revela sobre a força da marca

O NPS proporciona um panorama tanto dos aspectos racionais quanto dos aspectos emocionais do comportamento do consumidor. Ele indica se os consumidores acreditam que o produto oferece uma combinação balanceada de atributos, desempenho e preço. Em um mercado inundado de produtos, em que as marcas não conseguem desenvolver um relacionamento com os consumidores, o NPS pode revelar se eles se identificam emocionalmente com a marca e se sentem que as empresas os entendem e incorporam suas expectativas no desenho dos produtos (Figura 1). O NPS mostra também quão bem as marcas de massa servem os segmentos de consumidores mais lucrativos, em vez de suprir um "consumidor médio", que existe somente teoricamente. De acordo com nossa pesquisa envolvendo 2.500 consumidores e 55 marcas em 16 categorias de produtos, o NPS tem alta correlação com a lealdade do consumidor, recomendações e recompras. Aproximadamente 70% dos promotores, por exemplo, recomendam uma marca para seus amigos, e, em quase metade das vezes, para quatro ou mais pessoas (Figura 2). Esse tipo de publicidade não pode ser comprada. Os promotores comprarão predominantemente uma marca específica em uma categoria; tipicamente dois terços de suas despesas são com sua marca favorita. O indicador ajuda a elucidar os determinantes do comportamento futuro, fornecendo uma base mais acurada para identificar fraquezas, avaliar a força da marca e medir se os novos produtos terão sucesso. Para lançar uma nova marca de soda, após realizar um bem-sucedido teste com consumidores, o fabricante realizou

um significativo investimento de marketing no lançamento nacional, com uma campanha integrada envolvendo mídia impressa, outdoors e anúncios na TV, conectada com dois dos mais populares eventos pró-esportes, assim como promoções em universidades. No entanto, um estudo da Bain & Company meses depois mostrou que, a despeito dos pesados investimentos de marketing para o lançamento da bebida, a empresa tinha uma barreira difícil de superar: um NPS de menos 11%, enquanto o líder de mercado tinha um NPS 30% mais alto. Como esperado, no semestre seguinte a bebida perdeu força, as vendas caíram e a pequena participação de mercado foi reduzida ainda mais. Ao mesmo tempo, o líder de mercado continuou a ver suas vendas e participação de mercado crescerem pelo terceiro ano consecutivo, destacando-se como uma das poucas histórias de sucesso em sua categoria.

### Aumentando seu indicador de promotores

Como as empresas de bens de consumo e marcas podem aumentar a lealdade dos consumidores e seus resultados de NPS - e ainda estimular o crescimento? Por meio de quatro passos:

1. Abordando os temas que irritam os passivos e os tornam detratores, para estancar as deserções.
2. Obtendo um profundo entendimento sobre o consumidor, para customizar as ofertas de produto para segmentos precisos de consumidores e satisfazer suas necessidades e gostos.
3. Trabalhando para criar uma grande experiência de produto, não somente um grande produto.

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

4. Tendo certeza de que irá entregar a promessa de valor aos consumidores.

Vamos entender cada um dos passos.

### Primeiramente, você deve gerenciar os passivos e detratores

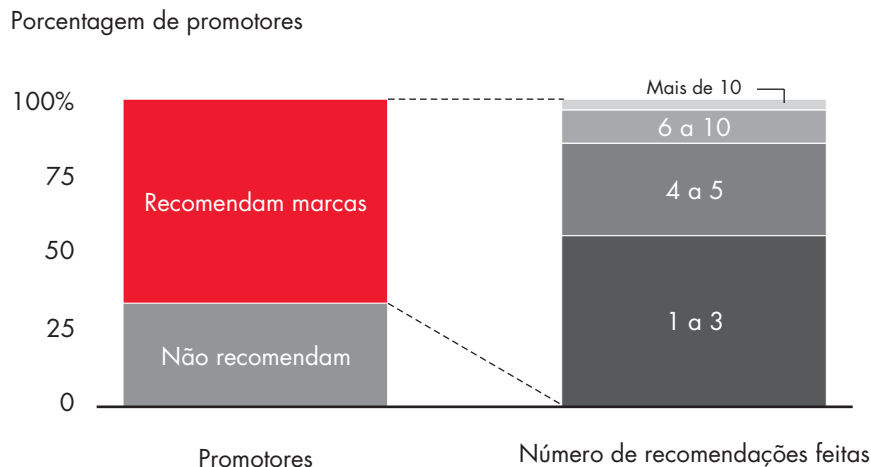
Eles são a maior vulnerabilidade de sua marca. Se você não for capaz de mapear o que os aborrece e o que os satisfaz, corre alto risco de perdê-los para os competidores. Detratores são especialmente aptos a trocar de produtos - e especialmente destrutivos para sua marca. Eles a punem ao manchar sua reputação de produtos, ameaçando as vendas e o crescimento ao reclamar para seus amigos. Um Net Promoter Score baixo significa que a marca tem grande número de passivos e detratores - e esse é um poderoso indicador de que ela está com problemas, muito antes de a participação de mercado ser efetivamente reduzida. Considere duas marcas de

desodorantes: a marca A e a marca B, que parecem estar em um empate técnico. A marca A detém 11% de participação, enquanto a marca B detém 10%. Mas o NPS prevê o ganhador da disputa: a marca A, 39%, e a marca B, -4% (Figura 3).

Mapeando detalhadamente os fatores de atribuição das notas dos promotores, passivos e detratores, descobre-se uma diferença crítica entre as duas marcas: os promotores da marca A a valorizam por atributos como fragrância e eficácia; enquanto os promotores da marca B são motivados por preço. Essa constatação evidencia que a marca A está pronta para o crescimento sustentável e que a marca B deverá brigar para manter mercado por meio de concessões de preço. As empresas precisam identificar claramente quantos passivos e detratores elas têm e mapear quais são as principais alavancas para torná-los promotores. Essa é a abordagem que a Intuit, uma empresa de software

Se você não for capaz de mapear o que aborrece os passivos e os detratores, corre alto risco de perdê-los para os competidores

Figura 2: 70% dos promotores realmente recomendam marcas a quatro ou mais pessoas



## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

para serviços financeiros, utilizou quando adotou a metodologia de NPS para reverter a queda de participação de mercado de seu produto TurboTax. Após novos rivais terem começado a roubar agressivamente a participação da TurboTax em 2003, o Consumer Tax Group da Intuit, que teve o maior declínio, criou um grupo com seis mil consumidores que concordaram em participar de um focus group feito via internet. Separando os promotores dos passivos e detratores com a questão "Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de você recomendar a nossa empresa a um amigo?", a Intuit pediu a esses clientes para explicar suas principais prioridades para aprimorar a experiência do consumidor, incluindo a procura, a compra, a instalação, o uso e o suporte técnico. A questão seguinte a permitiu priorizar uma lista de dez sugestões feitas pelos clientes.

A empresa identificou que cada grupo tinha prioridades e questões diferentes. Os detratores, por exemplo, gostariam de ter um suporte técnico aprimorado. Para atender a esse requisito, a empresa retomou as operações de suporte telefônico para a América do Norte e abusou do uso de tecnologia para auxiliar os atendentes. Os promotores preferiam simplificar os programas de *rebate*. Em pouco tempo, os requisitos de compra foram simplificados, o processo foi aprimorado e o tempo de *turnaround* foi reduzido em diversas semanas. Graças a esses movimentos, a Intuit foi capaz de coletar dados que a ajudaram a redesenhar seu produto TurboTax, melhorando sua oferta para os promotores e resolvendo as chateações dos detratores. O apoio dos consumidores cresceu dramaticamente e a empresa recuperou a participação de mercado nos

canais on-line.

### **Criar seguidores fiéis envolve entender profundamente os consumidores e personalizar as marcas de forma precisa**

O NPS pode revelar os fatores que motivam os diferentes consumidores na escolha das marcas, o que ajuda as empresas a segmentar os consumidores e, conseqüentemente, a desenvolver produtos personalizados de forma mais efetiva. As marcas de nicho são mestres nessa técnica. Nossa pesquisa mostra que elas tipicamente têm melhor desempenho que as marcas de massa no NPS, pois elas apelam às necessidades distintas de um grupo específico de consumidores, evitando a armadilha de tentar ser tudo para todos os consumidores e falhar em ser algo para um grupo específico. A Mountain Dew, uma marca de bebidas preparadas com café, tem um NPS de 31%, enquanto a New Balance, uma marca de tênis esportivos com grande reputação entre atletas, toma a dianteira com um NPS de 62%. Mas, usando os insights e a segmentação correta de consumidores, uma marca de massa pode replicar o sucesso de uma marca de nicho e construir uma forte lealdade do consumidor.

O produtor de diamantes De Beers desenvolve insights sobre grupos específicos de consumidores, personalizando as ofertas para atender suas necessidades, e tem grande sucesso. Há alguns anos, por exemplo, a empresa identificou uma oportunidade em jóias especiais. As pesquisas com os consumidores da De Beers revelaram que, no Japão, a maior parte das jóias era comprada por mulheres, para elas

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

mesmas. Explorando oportunidades para criar excitação nos momentos de auto-compra, a De Beers desenvolveu um insight sobre a necessidade da mulher japonesa de auto-realização e seu desejo de celebrar sua independência. Essa constatação levou a empresa a oferecer naquele mercado um anel de três gemas chamado "Trilogia" - que as mulheres comprariam para si mesmas em honra a seu passado, presente e futuro. "Trilogia" se tornou um grande sucesso - quatro anos mais tarde o produto representava o maior segmento de joalheria no Japão.

Produtos de beleza como o Olay - um líder de participação de mercado com 39% - têm um alto NPS, mostrando que uma marca não precisa atender somente um nicho para criar legiões de promotores

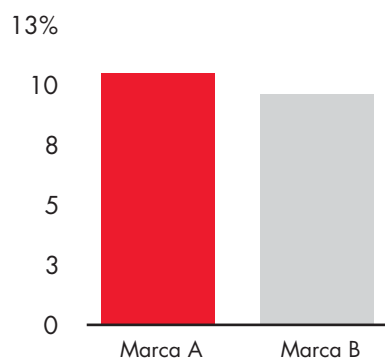
leais. O Olay ilustra bem como uma marca de massa pode criar seguidores em diversos segmentos de consumidores. Seu NPS em cremes hidratantes é de 55%, mais que o dobro que o do competidor mais próximo. Olay, que focava o segmento de mulheres de meia-idade, teve sucesso em customizar seus produtos para diferentes segmentos de consumidores. A marca aumentou o portfólio de produtos, ou seja, de apenas uma loção para dez linhas de produtos que atendem precisamente os diferentes tipos de problemas de pele, estágios da vida e rotinas de cuidado das mulheres. A linha da Olay abrange desde a linha "Clarity", para peles irritadas por stress e desequilíbrio hormonal; a linha "Definity", que ajuda nas descolorações e na falta de vitalidade; até a linha "Total Effects", que

Usando os insights e a segmentação correta de consumidores, uma marca pode construir uma forte lealdade do consumidor

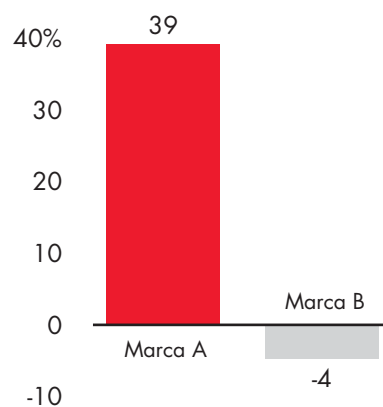
Figura 3: O NPS é uma métrica mais realista da saúde da marca

### Desodorante

Participação de mercado (2005)



Índice de Net Promoter



Embora a participação de mercado das duas marcas seja comparável, seu índice de Net Promoter indica que a marca B terá problemas no futuro, enquanto a marca A está robusta para crescer.

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

promete uma ação avançada contra o envelhecimento.

No website da Olay, as consumidoras podem requerer assistência de consultoras em beleza para selecionar os melhores produtos para sua situação. O website também permite aos visitantes localizar dermatologistas em sua região e convida as consumidoras a participar do "Club Olay", pelo qual elas podem receber amostras grátis de produtos, ofertas especiais e correspondências informativas. A Olay é uma marca de massa que teve sucesso ao desenvolver submarcas, produtos e sistemas que os consumidores percebem como personalizados.

### **As empresas podem aprimorar as percepções dos consumidores sobre suas marcas ao focar não somente no produto certo para o consumidor certo, mas também na experiência certa**

Essas experiências podem até invadir o terreno intangível dos aromas. A DiGiorno, uma fabricante de pizza, identificou que o seu pior concorrente não eram outras marcas de pizza congelada, mas as pizzas entregues em casa por delivery. Para enfrentar esse concorrente, ela desenhou um produto que quando retirado do forno teria o mesmo tipo de aroma, crocância e sabor que as pizzas entregues em casa vindas da pizzaria da esquina. Esse apelo teve resultado: a DiGiorno conquistou um NPS de 34%, comparado ao NPS de 0% da Tombstone e -1% da Red Baron. A Guinness & Co. vai ao extremo para entregar a experiência de consumo certa. A empresa criou um programa que apóia o lançamento de autênticos pubs irlandeses, com

consultoria e recursos para empreendedores abrirem e operarem os pubs, incluindo ajuda na seleção do local, decoração, música e pessoal. Produzir a espuma certa para um copo de Guinness requer habilidade e demora quase dois minutos - e é parte crítica para a experiência do cliente - e, por isso, a empresa treina os baristas em técnicas para tirar a cerveja e até mesmo se certifica que os fãs de Guinness possam presenciar a formação da espuma.

E, para garantir uma excepcional experiência para os consumidores que compram Guinness Draught em latas, a empresa investiu US\$9 milhões no desenvolvimento de uma tecnologia para injetar bolhas na cerveja quando a lata é aberta, produzindo uma espuma grossa e cremosa quando o conteúdo é derramado em um copo. Criar uma comunidade em torno de uma marca é outra maneira que as empresas usam para aprimorar a experiência dos consumidores.

Quem imaginaria que algum tempo atrás o Axe, o desodorante masculino, poderia criar uma legião de fanáticos entre jovens de 18 a 24 anos? Mas a Unilever conseguiu, ao criar uma série de anúncios "excitantes" a partir de 2002. Em 2005, o Axe havia se tornado um fenômeno de marketing, criando uma nova subcategoria de jovens graças ao brilhante uso de marketing virtual em suas comunidades, as quais continham videoclips humorísticos de homens tentando atrair mulheres, para que os participantes enviassem a seus amigos. O website incluía também streaming de vídeos, blogs, salas de chat, videogame e download de ringtones para celular, o que permitiu à Unilever manter uma participação de mercado de 80%.

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

### Finalmente, você deve entregar o que prometeu

Essa não é uma tarefa fácil quando se tem um intermediário entre os fabricantes e os consumidores. Ao lançar as chuteiras high-end Predator, a Adidas associou a imagem do produto à de David Beckham, prometendo que, ao calçar as chuteiras, os consumidores teriam tanta habilidade quanto o jogador inglês. A Predator tinha até mesmo pequenas saliências nos dedos para que os jogadores pudessem repetir o movimento popularizado no filme "Bend it like Beckham". No entanto, o varejo estava oferecendo descontos muito rapidamente para a linha, pois não sabia como apresentar as chuteiras e, além disso, estava tentando manter a participação de mercado em meio a uma guerra de preços. Quando as lojas dispunham as chuteiras com alto desconto desde o primeiro dia, a sedução da Predator ia por água abaixo. A Adidas interveio ao formar acordos com os maiores varejistas para criar minishops dentro das lojas e, assim, conseguiu controlar melhor a "experiência": disposição, ambiente, preço e entrega do produto. Os resultados iniciais parecem promissores: as vendas das lojas aumentaram em muitos pontos percentuais e espera-se que a parceria com a Adidas continue a propulsionar seu desempenho. Ela garante que estará destacada como uma marca high-end, suportada por serviços diferenciados, nas prateleiras das lojas.

Um estudo de NPS no mercado latino-americano de telecomunicações, preparado pela Bain, mostra que os produtos de telefonia têm se tornado cada vez mais comoditizados e os consumidores não conseguem diferenciar

os fornecedores por sua oferta de produtos. Nesse mercado, as empresas têm tentado se destacar com pelo menos duas estratégias: bundling de produtos e aumento da qualidade de seus serviços.

Os clientes que têm bundles de produtos (por exemplo, oferta conjunta de produtos de telefonia fixa, TV por assinatura e internet banda larga, também conhecida como "triple play") dão às suas empresas de telecomunicações um maior NPS e, coincidentemente, têm maior lealdade e menor propensão à baixa de seus produtos ("churn"). Mesmo assim, a maior lealdade parece ser alimentada por um círculo vicioso: um consumidor está satisfeito com um dos serviços da operadora e se predispõe a contratar mais de seus serviços, quando percebe a facilidade de operar de forma conjunta - contratar, pagar e fazer reclamações a somente uma operadora de serviços integrados, em vez de ter de contatar duas ou três operadoras. Ao reconhecer essa comodidade, permanece leal a esses serviços e se torna um promotor ainda mais ativo da marca.

Os clientes também valorizam os serviços associados aos produtos, por exemplo, velocidade de instalação, nível de serviço dos call centers, simplicidade do processo de cobrança, velocidade e qualidade da assistência técnica. A grande questão para as operadoras é: em qual dos diversos serviços devo investir meus limitados recursos para alcançar o máximo retorno? O NPS é uma ferramenta valiosa para avaliar o impacto da criação de novos serviços sobre a lealdade dos consumidores. Por exemplo, a operadora poderia isolar grupos de controle e "pilotar" melhorias de serviço, observando o retorno em termos de

---

O NPS é uma ferramenta válida para avaliar o impacto da criação de novos produtos e serviços sobre a lealdade dos consumidores

---

## **Transformando seus clientes em seguidores fiéis**

melhoria de NPS para cada centavo investido. Como a rentabilidade de um grupo de consumidores está relacionada, pelo menos a médio prazo, ao NPS, a operadora poderia associar um potencial aumento de rentabilidade a um determinado investimento.

### **Criando uma organização verdadeiramente focada nos consumidores**

O NPS habilita a empresa a aprimorar continuamente a "experiência de consumo" ao "medir o pulso" dos consumidores. Como qualquer métrica eficaz, o NPS permite que os executivos, particularmente de empresas de bens de consumo, acelerem o aprendizado sobre o comportamento de seus principais consumidores e desenhem proposições de valor que continuamente os encantam.

O NPS abre uma janela de oportunidade para a inovação (que as empresas podem descobrir ao testar os fatores que podem aumentar a lealdade de passivos e detratores) e ajuda a direcionar os objetivos de marketing ao definir os

atributos certos para os consumidores mais importantes. O NPS é, sobretudo, uma ferramenta que as empresas podem usar para manter sua organização religiosamente focada no consumidor. Ao pesquisar e avaliar dados de NPS continuamente, as organizações podem institucionalizar uma mudança radical na cultura corporativa ao tornar as medidas de consumidores práticas e auditáveis (assim como as métricas financeiras de rentabilidade e retorno sobre investimento) e torná-las tão críticas quanto as outras, tais como o desempenho financeiro. Essas empresas podem usar NPS não somente como uma ferramenta de pesquisa teórica, mas como uma métrica operacional que captura a solidez de seu relacionamento com os consumidores. A virtude do NPS é sua simplicidade, impulsionando a empresa a redirecionar totalmente seu foco para os consumidores. Essas lições podem ser compreendidas e utilizadas em qualquer nível da organização. E tudo começa com uma única questão - mas não uma que se encontre tipicamente em uma pesquisa de satisfação. 🔄

## Transformando seus clientes em seguidores fiéis

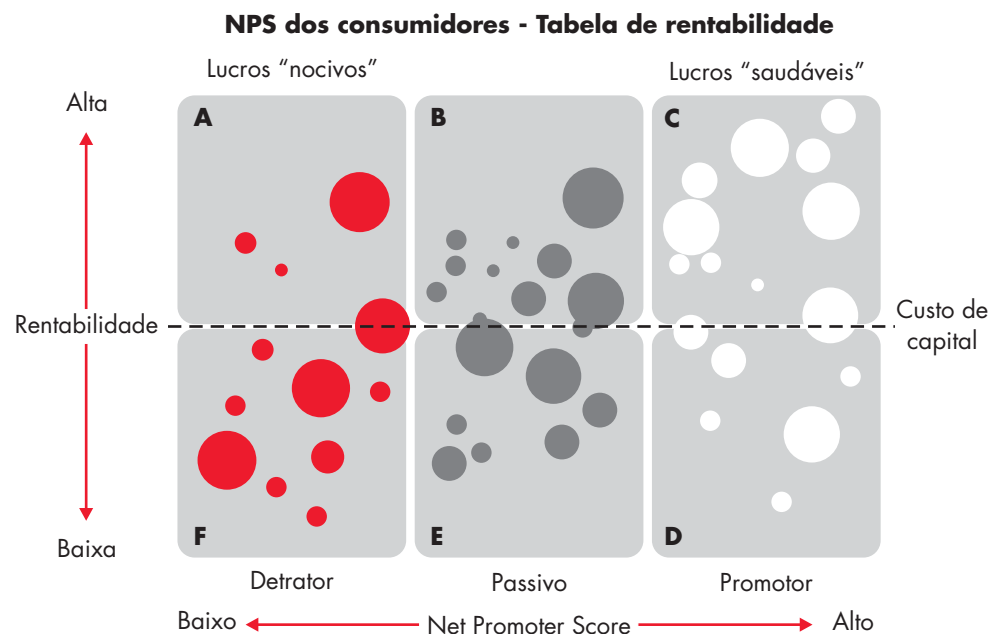
### Escolhendo suas prioridades

O NPS não somente aprofunda o entendimento sobre os consumidores, mas também ajuda as empresas a decidir em quais consumidores investir. Para definir suas prioridades, você pode começar quantificando o valor dos promotores e o custo dos detratores, computando margens, frequência de compra, eficiência de custo e quaisquer vendas que eles possam trazer - ou espantar - na propaganda boca-a-boca. Entender claramente o valor de cada segmento de consumidor é decisivo para direcionar os esforços da empresa.

Os promotores de alta rentabilidade, no quadrante superior direito, deveriam ser sua prioridade de longo prazo para investimento e inovação. Toda a sua organização deveria estar focada em entregar valor para eles. No entanto, frequentemente esses consumidores são deixados de lado, pois são tidos como "já conquistados". Os detratores de alta rentabilidade, no quadrante superior esquerdo, deveriam ser sua segunda prioridade. Eles abandonam a marca na primeira oportunidade que receberem de uma oferta "melhor" e fazem propaganda negativa de sua marca. Você deveria encontrar maneiras de satisfazê-los.

Sua terceira prioridade deveria ser mover os promotores de baixa rentabilidade para o quadrante superior direito. A Amazon.com, por exemplo, teve êxito ao oferecer recomendações personalizadas e incentivos como entrega grátis.

No quadrante inferior esquerdo estão os "infiéis" de baixa rentabilidade. Esse segmento provavelmente não será prioritário. Você também deverá considerar se é efetivo ganhar mais consumidores passivos, sem roubar recursos dos promotores.





## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olímpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1273

email: [rodolfo.spielmann@bain.com](mailto:rodolfo.spielmann@bain.com)

Para maiores informações, por favor visite [www.bain.com](http://www.bain.com).

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • HELSINKI • HONG KONG • JOHANNESBURG • KYIV  
LONDON LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME  
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH