

Referências bibliográficas

AAKER, D. *Marcas: Brand Equity - Gerenciando o Valor da Marca*. 11ª ed., Elsevier, 1998.

AAKER, J. & JOACHIMSTHALER, E. *Brand Leadership*, **Brandweek**, February, vol. 41, nº 8, pp. 30-36, 2000.

ALBERT, S. & WHETTEN, D. Organization Identity, in *Research on Organizational Behavior*, L.L. Comings e B.M.Staw (eds.), vol. 7, Greenwich: JAI, pp. 263-295, 1985.

ALMEIDA, A.L. de C. A influência da identidade projetada na reputação da organização. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 360 f, 2005.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lda., Março de 2009.

BATESON, J.E. & HOFFMAN, D.K. *Marketing de Serviços*. 4ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

BATESON, J.E. & HOFFMAN, D.K. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. 2ª ed. São Paulo: Thomson, 2006.

BATISTA, D. *Branding como estratégia de valor para serviços*. Pontifícia Universidade Católica de Minas de Gerais, Instituto de Educação Continuada, Programa de Pós-graduação em Gestão de Marcas e Identidade Corporativa, Belo Horizonte, 2008.

BERNSTEIN, D. *Company, image and reality. A critique of corporate communications*, London: Cassel, 1992.

BERRY, L.L. e LAMPO, S.S. Marcas fortes nos serviços. HSM Management, São Paulo, V.9, N.49, p. 94-99, março - abril de 2005.

BERRY, L. e PARASURAMAN, A. *Serviços de marketing: competindo através da qualidade*. 2ª ed. São Paulo: Maltese, 1995.

BERRY, L.L. *Descobrendo a essência do Serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BEYRODT, E.M.P. *Marketing de serviços de hotelaria 5 estrelas na cidade de São Paulo. Uma abordagem comparativa da concorrência entre hotéis (um*

estudo explanatório). FGV - Escola de Administração de Empresas de São Paulo EAESP - Doutorado em Administração de Empresas, 1993.

BIEL, A. Converting imagem into equity, In: *Brand Equity and Advertising*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.) Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 67-82, 1993.

BLIKSTEIN, I. *Técnicas de Comunicação Escrita*. São Paulo: Atlas, 1989.

BOLTON, R.D. & DREW, J.H. *A multistage model of customers' assessment of service quality and value*. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 4, p. 375-84, 1991.

BOOMS, B.H. & BITNER, M.J. *Marketing strategies and organizational structures for service firms*. In: DONNELLY, J.H.; GEORGE, W.R. (Ed.). *Marketing of services*. Chicago: AMA, 1981.

BOONE, L. & KURTZ, D. *Contemporary Marketing*. 12th edition. Thomson/South Western, 2006.

BROMLEY, D.B. *Relationships between personal and corporate reputation*, **European Journal of Marketing**, vol. 35, n° 3/3, pp. 316-334, 2001.

BROWN, T.J.; CHURCHILL, J.R.; GILBERT, A. & PETER, J.P. *Nota de pesquisa: aperfeiçoando a mensuração da qualidade do serviço*. In: BATESON, J. E.G.; HOFFMAN, K.D. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bokman, 495p, 2001.

CAMPOMAR, M. *Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração*. **Revista da Administração**, v. 26, n.3, julho/setembro, p. 95-97, 1991.

CARDOSO, F.A.R. *Análise da qualidade no setor de serviços segundo o método SERVQUAL*. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia) – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

CARMAN, J.M. *Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 1, p. 33-55, 1990.

CHAUDHURI, A. *Does brand loyalty mediate brand equity outcomes?*, **Journal of Marketing Theory and Practice**, vol. 7, Spring, pp. 136-146, 1999.

CHRISTENSEN, L.T. & ASKEGAARD, S. *Corporate identity and image revisited - a semiotic perspective*, **European Journal of Marketing**, vol. 35, n° 3/3, pp. 292-315, 2001.

CLARKE, G. *Marketing de Serviços e Resultados – Teoria e prática para ações e campanhas bem-sucedidas*. São Paulo: Futura, 2001.

COLENCI, A.T. *O ensino de engenharia como uma atividade de serviços: a exigência de atuação em novos patamares acadêmicos*. 2000. 131f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Carlos. São Carlos, 2000.

CRISTOPHER, L. & LAUREN, W. *Serviços Marketing e Gestão*. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRONIN J.J. & TAYLOR, S.A. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

CRONIN, J.J. & TAYLOR, S.A. *ServPerf versus ServQual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality*. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, 1994.

DAVIES, G.; CHUN, R.; SILVA, R.V. & ROPER, S. *The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation*, **Corporate Reputation Review**, vol. 4, nº 2, pp. 113-127, 2001.

DIMITRIADIS, S. *Le Management de la Marque*, Paris: Les Éditions d'Organization, 1994.

DOBNI, D. & ZINKHAN, G.M. *In search of brand image: a foundation analysis*, **Advances in Consumer Research**, vol. 17, pp. 110-119, 1990.

DOYLE, P. *Building successful brands: the strategic options*, **Journal of Consumer Marketing**, 7, Spring, pp. 5-20, 1990.

DUTTON, J.E. & DUKERICH, J.M. *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*, **Academy of Management Journal**, vol. 34, nº 3, pp. 517-554, 1991.

DRUCKER, P. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

DYSON, P.; FARR, A. & HOLLIS, N.S. *Understanding, measuring and using brand equity*, **Journal of Advertising Research**, Nov./Dec., vol. 36, nº 6, pp. 9-21, 1995.

ECKELS, R.W. *Business marketing management: marketing of business, products and services*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1990.

ECO, U. *Como se Faz uma Tese*. 9ª ed. São Paulo: Perspectiva, 1992.

ETZEL, M.J.; WALKER, B.J. & STANTON, W. J. *Marketing*. São Paulo: Makron Boks, 770p, 2001.

FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M.J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, A. e FLEURY M.T.L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2^a. Edição, 2000.

GIANESE, I.G.N. e CORRÊA, H.L. *Administração Estratégica de Serviços – Operações para a Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

GILMORE, A. *Services, Marketing and Management*. Sage Publications, 2003.

GRÖNROOS, C. *Marketing Gerenciamento e Serviços – A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUILLAUME, L. *Le capital de marque. Perspectives et éléments d'Application dans le domaine des études de marketing*, **Revue Française du Marketing**, n° 142/143, p. 129-142, 1993.

GUMMESSON, E. *The New Marketing – Developing Long Term Interactive Relationships*. **Long Range Planning**, Vol. 20/4, No. 104, August, 1987.

HANBY, T. *Brands - dead ou alive*, **Journal of Marketing Research Society**, vol. 41, pp. 7-18, 1999.

HIGUCHI, A. & VIEIRA, F. *Marketing social corporativo como estratégia para a valorização de marcas: um estudo da perspectiva do consumidor de alimentos do Paraná*. **Revista Alcance – Eletrônica**, v. 15, n° 02, UNIVALI, Maio/Agosto, p. 243–261, 2008.

HIJJAR, M. e ABREU, M. *Gerenciamento da lealdade à marca – uma evolução das técnicas de gestão*. ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ENEGEP, A0301, p.1-16, 1999.

HOFFMAN, K.D. & BATESON, J.E.G. *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IASBECK, L. *Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional*. **Organicom**, Ano 4, Número 7, p. 87-97, 2° semestre de 2007.

IND, N. *The Corporate Image*, London: Kogan Page, 1990.

JABNOUM, N. & CHAKER, M. *Comparing the quality of private and public hospitals*. **Managing Service Quality**, Columbus, v. 13, n. 4, p. 290-299, jul./ago. 2003.

JUDD, R.C. *The Case for Redefining Services*. **Journal of Marketing**, 28(1) 58-59, 1964.

KAPFERER, J.N. *Marcas - capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP, 1991.

KAPFERER, J.N. *Strategic Brand Management, new approaches to creating and evaluating brand equity*, New York: The Free Press, 1992.

KAPFERER, J. *As Marcas. Capital da Empresa: Como Desenvolver Marcas Fortes*. 3ª ed., CIDADE??? Bookman, 2003.

KAPFERER, J. *O que Vai Mudar as Marcas*. Bookman, 2004.

KAPFERER, J. *Marcas: à Prova de Prática: Aprendendo com os Erros*. CIDADE??? Bookman, 2004.

KELLER, K.L. *Conceptualizing, measuring, and managing customer - based brand equity*, **Journal of Marketing**, vol. 57, pp. 1-22, 1993.

KELLER, K.L. *Strategic Brand Management*, New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

KELLER, K.L. *The brand report card*, **Harvard Business Review**, Jan./Feb., vol. 78, nº 1, pp. 147-157, 2000.

KELLER, K.L. e MACHADO, M. *Gestão estratégica de marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIRMANI, A. & ZEITHAML, V. "Advertising, Perceived Quality, and Brand Image", In: *Brand Equity and Advertising, advertising's role in building strong brands*, David A. Aaker e Alexander Biel (eds.), Hillsdale, New York: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 143-161, 1993.

KOTLER, P. e PFOERTSCH, W. *Gestão de Marcas em Mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7ª ed., São Paulo: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.

KOTLER, P.; HAYES, T. & BLOOM, P. N. *Marketing de Serviços Profissionais – Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros*. 2ª Edição. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LAS CASAS, A. *Marketing de Serviços*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEVIN, J.; FOX, J.A. *Estatística para Ciências Humanas*. 9ª ed. São Paulo: Paerson, 2007.

LEVITT, T. *Marketing success throught differentiation*. **Harvard Business Review**, Jan.-Feb., pp. 83-91, 1980.

LEVITT, T. *A Imaginação de Marketing*, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LÍCIO, F.G. *Porque as organizações devem gerenciar a sua reputação junto ao seu público interno?* In: VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP, 2004, São Paulo. VII SEMEAD - Seminários em Administração - FEA/USP. São Paulo: FEA USP, 2004.

LOURO, M. *Avaliação de Marca*. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, Abr./Jun., p. 26-37, 2000.

LOVELOCK, C.H. & WEINBERG, C. *Marketing For Public and Nonprofit Managers*. Canadá: John Wiley & Sons, 1984.

LOVELOCK, C.H. & WRIGHT, L. *Serviços – Marketing e Gestão*. Rio de Janeiro: Saraiva, 2003.

LOVELOCK, C. & WIRTZ, J. *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*. 5ªed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MACHADO, M.A. *Avaliação de qualidade de serviços, usando uma versão modificada da Escala Servqual: uma aplicação em uma concessionária de veículos*. 1999. 109f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 1999.

MACIEL, C.E.C. *Adaptação da Escala Servqual: um estudo em um laboratório de análises clínicas de Belo Horizonte*. Dissertação (Mestrado) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 124f, 2000.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4ª ed., New Jersey: Bookman, 2006.

MARGULIES, W. *Make the most of your corporate identity*, **Harvard Business Review**, July-August, pp. 66-72, 1977.

MARTINS, J.R. *Branding – O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. Copyright, 2006.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

McCARTHY, E.J. e PERREAULT, W.D. *Marketing essencial*. São Paulo: Atlas, 397p, 1997.

MCKENNA, R. *Marketing de Relacionamento*. 5^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

NORBERTO, E. *Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a parti do automóvel*. In: Tempo Social, Revista de Sociologia da USP, v. 16, n. 2, p. 203-223, novembro de 2004.

NUNES, G. *Gestão estratégica da marca*. Revista FAE BUSINESS, n.7, p. 36-39, Novembro de 2003.

OLINS, W. *Corporate Identity - making business strategy visible through design*, Toledo: Thames – Hudson, 1989.

OLIVEIRA, D. *Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo*. Dissertação de Mestrado. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

OLIVER, R.L. *A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts*. In: SWARTZ, T. A.; BOWEN, S. W. (Ed.) *Advances in services marketing and management*. Greenwich: Jai Press, v. 2, p. 65-85, 1993.

OSTROM, A.L.; IACOBUCCI, D. & MORGAN, F.N. *Services branding*, In: Tybout, Alice M. and Tim Calkins (eds) *Kellogg on branding*, Hoboken, N.J., USA: John Wiley & Sons, pp. 186-200, 2005.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L.L. & ZEITHAML. *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions service quality*. **Journal of Retailing**, v. 64, p.12-40, 1988.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.A. & BERRY, L.L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. **Journal of Marketing**, v. 49, p.41-50, 1985.

PARK, C.W.; JAWORSKI, B.J. & MacINNIS. *Strategic Brand Concept-Image Management'*, **Journal of Marketing**, vol. 50, October, pp. 621-35, 1986.

PEARSON, J. & COCHRAN, D. *An empirical investigation into the validity of SERVQUAL in the public sector*. **Public Administration Quarterly**, Harrisburg, Pennsylvania, v. 21, n. 1, p. 54-68, spring .1997.

PETER, J. & OLSON, J. *Consumer Behavior & Marketing Strategy*. 7th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin, 2005.

PINHO, J.B. *O Poder das Marcas*, São Paulo: Summus, 1996.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 29^a ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. *Competindo pelo futuro*. Tradução e adaptação para o vídeo em português do artigo *Competing for the Future*, Harvard Business Review, Boston, July-Aug. 1994.

RATHMELL, J.M. *Marketing in the service sector*. Winthrop Publishers, Cambridge, Mass, 1974.

REBELATO, M.G. *A qualidade em serviços: uma revisão analítica e uma proposta gerencial*. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 146 f , 1995.

REZENDE, R. *A influência dos 3 ps (do marketing de serviço) na satisfação do cliente*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Março de 2009.

ROCHA, T. *A Utilização dos Programas de Fidelização de Clientes como Diferencial Competitivo no Setor de Serviços*. Dissertação de mestrado apresentada a EAESP/FGV. São Paulo, 1998.

ROCHA, A.L.P. da e MORAES, M.N. de. *Medição de Qualidade em Serviços de Distribuição: Um Estudo de Caso*. **Anais do XXIV EnANPAD** – Foz do Iguaçu, CD-ROM, 2000.

RODRIGUES, N. *Gestão de Serviços*. Material do curso de Pós-graduação Lato Sensu em Marketing da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 1998.

RUÃO, T. *Uma investigação aplicada da identidade da marca: o caso das porcelanas Vista Alegre*. **Revista Comunicação e Sociedade**, Núcleo de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho, Braga, vol. 4, nº 1-2, pp. 223-242, 2002.

RUÃO, T. *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*. Universidade do Minho, Braga, 2001.

RUBINSTEIN, H. *Brand first management*, **Journal of Marketing Mangement**, vol. 12, nº 4, pp. 269-280, 1996.

RUST, J.; MILLER, J. & PALMER, R. *Behaviour of trading automata in computerized double auctions in Friedman and Rust (eds.), The double auction markets: Institutions, theories and evidence* Addison-Wesley. pp. 155-198, 1993.

SAMPAIO, C.H. & LUCE, F.B. *Marketing de serviços: problemas e estratégias: um estudo comparativo*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Administração, 1993.

SARMENTO, P. *A marca na estratégia de marketing*. Lisboa, Março de 2006.

SCHEUING, E.E. & CHRISTOPHER, W.F. *The service quality handbook*. New York: Amacom/American Management Association, 1993.

SEMENIK, R.J. & BAMOSSY, G.J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEMPRINI, A. *El Marketing de la Marca*, Barcelona: Ediciones Paidós, 1995.

SERRALVO, F. e FURRIER, M. *Reposicionamento de Marcas: estudo de casos brasileiros*. RBGN, São Paulo, Vol. 10, n. 26, p. 1-16, Janeiro/Março de 2008.

SILVA, L.C.C. *Análise da relação existente entre as ações de endomarketing e a imagem corporativa: um estudo de caso no Banco do Brasil em João Pessoa – Paraíba*. Dissertação de mestrado apresentada à Universidade Federal da Paraíba, 1999.

SILVEIRA, P. *A influência da marca no ambiente organizacional (b2b)*. Revista Administração e Diálogo, v. 10, n. 1, p. 140-160, 2008.

SHOSTACK, G.L. *Criando serviços que satisfazem*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SLACK, N., et. al.. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SVEIBY, K.E. *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*. São Francisco: Barret-Koehler Publishers, 1997.

SWAN, J.E. & COMBS, L.J. *Product Performance and Consumer Satisfaction*. **Journal of Marketing**, v. 40, p. 25-33, abril 1976.

TAJADA, L.A. & SANZ DE LA. *Integración de la Identidad y de la Imagem de la Empresa - desarrollo conceptual y aplicación práctica*, Madrid: Esic Editorial, 1994.

TAUBER, E.M. *Brand leverage strategy for growth in a cost-control world*, **Journal of Advertising Research**, Aug-Set., pp. 26-30, 1988.

TAYLOR, F.W. *Scientific management: comprising shop management, the principles of scientific management and testimony before the Special House Committee*. New York: Greenwood, 1972.

THAYER, L. *Comunicação: fundamentos e sistemas*, São Paulo: Atlas, 1976.

THOMPSON, J.D. *Organizations in Action*. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

TINOCO, M. *Proposta de modelos de satisfação dos consumidores de serviços*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Porto Alegre, 2006.

TYBOUT, A. & CALKINS, T. *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas: implementação modelagem e cecklists : experiências de líderes de mercado*. Atlas, 2006.

UPSHAW, L.B. *Building Brand Identity, a strategy for success in a hostile marketplace*; New York: Wiley and Sons, Inc, 1995.

URDAN, F.T. & URDAN, A.T. *Gestão do Composto de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2006.

Van RIEL, C.B.M.; STROEKER, N.E. & MAATHUIS, O.J.M. *Measuring corporate images*, **Corporate Reputation Review**, vol. 1, nº 4, pp. 313-326, 1998.

VANCE, P. e ÂNGELO, C. *Reputação corporativa: uma revisão teórica*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, outubro/dezembro de 2007.

VEIGA, R.T.; GONÇALVES, C.A. e MOURA, A.I. *Um exame empírico do modelo de conseqüências comportamentais da qualidade de serviços*. In: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., 2002, Salvador, BA. Anais... Salvador, BA: ANPAD, 16p. (MKT817), 2002.

VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WOLF, M. *Teorias da Comunicação*, Lisboa, Presença, 4ª edição, 1995.

YIN, R. *Estudo de Caso: Planejamento e Método*. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V.; PARASUASURAMAN, A. & BERRY, L. *Delivering Quality Service*. New York: Free Press, 1996.

ZEITHAML, V. & BITNER, M. *Marketing de Serviços – A Empresa com Foco no Cliente*. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice I – Guia de Entrevistas da Pesquisa Global

DNV Reputation Survey

INTERVIEW GUIDE

INTRODUCTION

/Introduction to the survey outline/"why we are here":/

DNV has retained Burson-Marsteller to carry out a worldwide reputation survey on behalf of the company.

The intent of the survey is to provide DNV with insight into how its brand, product and services are viewed among customers and other vital stakeholders around the world. DNV intends to use the insight provided through the survey to better align its products and services with market needs and stakeholder expectations.

The survey is carried out in 15 of DNV's key markets worldwide, by the local Burson-Marsteller office in each market.

The survey comprises interviews with 135 respondents – representing customers, media and politics/government.

Burson-Marsteller will summarise the findings from the interviews in a report to DNV. The interviews are carried out in June/July 2008 and the final report is expected to be finalised in August 2008.

/About the anonymity of the respondents:/

Burson-Marsteller will protect the identity of the informants/ respondents in the survey, inasmuch as no interview notes or forms will be made available to DNV and no individual statements quoted in the report from the survey will be made traceable to an individual respondent.

The list of names of respondents in this survey, their company or position and contact info has been compiled by DNV. DNV has selected respondents they see as being in a position to provide the company with valuable insight into the global needs and directions of the industry.

GENERAL QUESTIONS

/This section is relevant for all respondents/

About DNV

When I mention DNV, what is the first thing you think about?

- Positive associations?
- Negative associations?
- Do you feel that DNV stands out among other players in its field?
If so, in what way?
- Does DNV stand out among competitors in any particular way?
Positive? Negative? Specific areas of strength or weakness?

Filtering questions

/The remainder of the interview should take into account the respondent's replies to the following questions/

- How well do you know DNV?
- Please name the key points in your perception of DNV.
- Is your perception of the company mostly influenced by DNV as a corporate brand, or by one of their business areas (i.e. DNV Maritime, DNV Energy, DNV Industry)?
- Does DNV provide valuable contributions to your area of business?
In your mind, does DNV have a distinct profile?
- Does DNV have any particular qualities that you would like to implement into your own organisation?
- And, conversely: Are there any particular qualities about your own organisation that you think DNV would do well to emulate
- Do you see DNV as helping your company to manage risk?

Drivers

- In your mind, what qualities are the most important for this type of company? (Ask the respondent to name the most important qualities; some examples are innovation, expertise, trust, confidence, integrity, independence/third party role, global network, sustainability, ability to deliver on time and according to order, price, willingness and ability to change, safety, etc.)
- What is DNV particularly good at?
- What are their weaknesses/what can they do better?

General business related questions

- Please specify which industries/products/services you associate with DNV?
(unhelped = without alternatives)
- Have you noticed DNV's goal of providing customers added value through a holistic "cross-services/cross-disciplinary" perspective? (i.e. across technology, business process, entire value-chain, etc.)
- Is a supplier's ability to provide this type of holistic perspective of value/importance to you, or is it not a factor you'd consider?

- How important is DNV's ability to provide global services to you?
- In general, how would you rate the quality of DNV's products/services? (Poor, fair, good, excellent or other)
- Do you feel that DNV's services serve as a hallmark to your own activities? (i.e. provides added brand affiliation value)
- Have you noticed that DNV is offering services related to sustainability?
 - How important is this type of services (such as verification of triple bottom line reporting, corporate social responsibility, environmental services, etc.) for your business?
 - Is the current general focus on sustainability a factor in your choice of service providers? How important a factor is it?
 - With regards to sustainability issues, how is DNV positioned compared to its competitors?
- Have you noticed that DNV is offering services related to climate change?
 - How important is this type of services for your business?
 - Is the current general focus on climate change a factor in your choice of service providers? How important a factor is it?
 - With regards to climate change issues, how is DNV positioned compared to its competitors?

ABOUT EACH BUSINESS AREA

/NB!/: Please refer to the section relevant for each respondent, i.e. either Maritime, Energy or Industry (the latter comprises e.g. the industries Automotive, Aviation, Food, and IT&telecom).

With regards to respondents representing media and authorities, some will have considerable insight in specific business areas, some none. Hence, use your discretion/common sense with regards to which section/all/none to ask respondents from media/authorities/

What are your impressions of the following DNV business areas:

Maritime

/focus on quality, cost and supply proficiency/

- What is your impression/experience of DNV Maritime's services?
 - Ship classification?
 - Product certification?
 - Consultancy services?
 - Software?
 - Other
- With regards to the services listed above, do you prefer to buy individual services, or do you stress your supplier's ability to offer a holistic view and integrated solutions?
- What factors decide your choice of supplier? (Price, quality, former experience, the shipyard's recommendations, etc.)
- Why are you a DNV customer? (Or, conversely: Why are you not a DNV customer?)

- Compared with their competitors, what is your experience of DNV?

Energy

/focus on quality, cost and supply proficiency/

- What is your impression/experience of DNV Energy's services?
 - Enterprise Risk Management
 - SHE Risk Management
 - Technology Qualification
 - Verification
 - Offshore classification
 - Asset Risk Management
- What is your impression/experience of DNV in the following segments?
 - Deepwater field development
 - MOUs and FPSO's
 - Pipelines
 - Natural gas/LNG
 - Refining and petrochemicals
 - Power generation and transmission
 - Carbon Capture and storage
 - Wind, wave and tidal energy
 - Offshore classification
- With regards to the services listed above, do you prefer to buy individual services, or do you stress your supplier's ability to offer a holistic view and integrated solutions?
- What factors decide your choice of supplier? (Price, quality, former experience, recommendations etc.)
- As a service provider, DNV Energy wants to be known to "safeguard and improve business performance". To what extent do you consider this to be true?
- Why are you a DNV customer? (Or, conversely, why are you not a DNV customer?)
- Compared with their competitors, what is your experience of DNV?

Industry

/focus on quality, cost and supply proficiency/

- What is your impression/experience of DNV Industry's services, as e.g.:
 - Certification (for example ISO 9000/1400, or other)
 - Consulting
 - Training
 - Climate change services
 - Corporate responsibility?
- With regards to the services listed above, do you prefer to buy individual services, or do you stress your supplier's ability to offer a holistic view and integrated solutions?
- What factors decide your choice of supplier? (Price, quality, former experience, recommendations, etc.)

- Why are you a DNV customer? (Or, conversely, why are you not a DNV customer?)
- Compared with their competitors, what is your experience of DNV?

THE WAY IN WHICH DNV CONDUCTS ITS BUSINESS

/This section is relevant for all respondents/

Style and approach

- Degree of professionalism?
- Degree of business orientation?
- Degree of customer orientation?
- Understanding their role in society?
- Does DNV stand out as a proactive or a passive organisation?
 - Or do you find them to be overly proactive/passive?
- As an organisation, does DNV come across as:
 - Transparent or closed?
 - Approachable or formal/distant?
 - Considerate/generous, or more stiff-legged/ bureaucratic?
 - Focused and effective, or unfocused and slow?
- Flexible and well-organized when compared to
 - Competitors?
 - Public administration?
 - Industry and commerce in general?
- How would you describe DNV's management?
 - Quality of management
 - Management style

Attitudes

- Trustworthy?
- Ethical?
- Consistent supplier?
- Quality and attitudes?
- Does DNV step up in difficult situations?
- How do they handle conflicts
(For media respondents: How do they handle crises)?
- Is DNV successful in balancing the roles of consultant (i.e. second party to the issue) and certifier/classifier (i.e. independent third party)?
- Do you consider DNV as innovators in their industry?
- Compared with others/competitors?

Communication

- Through what kind of communication, and on which levels do you interact with DNV?
- Do you consider DNV's communication as
 - Relevant?
 - Reliable?
 - Accessible?

- Transparent?
- Independent?
- How proactive or reactive do you find DNV's communication?
- Do you find DNV's communication activities/products to render a true impression of DNV? If not: Better or worse? Suggestion for changes/improvements?

Give the organisation a personality

- If you were to describe DNV in terms of a human being or personality – how would you describe them? (Male/female, young/old, formal/informal, open/ reserved, considerate/ruthless etc.)

DNVs scenarios for the future

- What are your expectations as to how DNV should develop in the years ahead?
- What do you see as the company's biggest challenge in 3-5 years?
- Is DNV prepared to meet these challenges?
- If you were CEO of DNV, what would your priorities be?

Additional information

- Is there anything you'd like to comment on that we haven't touched on in this conversation yet?

Apêndice II – Questionário da Pesquisa Local

www.questback.com - print preview

Page 1 of 10



MANAGING RISK

Ajude a DNV a melhorar respondendo essa Pesquisa!

Você sabe o que significa a sigla DNV? Você conhece os valores que estão por trás de seu significado?

Gostaríamos de saber de você, nosso(a) cliente, como você enxerga a nossa marca e avalia os nossos serviços.

Por favor, responda o questionário abaixo. Assim, você vai ajudar a DNV a melhorar ainda mais os serviços que presta a você e a sua empresa.

As perguntas são bem objetivas e de fácil resposta, o que não deve tomar muito do seu tempo.

Agradecemos antecipadamente por sua importante colaboração!

1) Quando você pensa na marca DNV, qual a primeira associação que vem à sua mente?

- uma associação positiva.
- uma associação negativa.

2) Por favor, escreva em 1 palavra qual é essa associação e depois explique brevemente o por que:

3) A missão da DNV é salvaguardar a vida, a propriedade e o meio ambiente. Neste sentido você acha que a DNV...

- tem tido uma ótima atuação.
- tem tido uma boa atuação.
- tem tido uma atuação regular.
- tem tido uma atuação insuficiente.
- não tem tido nenhuma atuação.

4) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão

anterior:

5) A visão da DNV é ter um impacto global em prol de um futuro seguro e sustentável. Neste sentido, como você acha que a DNV está se saindo?

- muito bem
 bem
 nem bem, nem mal
 mal
 muito mal
-

6) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

7) Com relação aos valores da DNV e as ações da empresa postas em prática, com base em sua percepção, assinale seu grau de concordância com relação a seguinte afirmativa: A DNV constrói credibilidade e confiança.

- discordo totalmente
 discordo
 não concordo, nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
-

8) Com relação aos valores da DNV e as ações da empresa postas em prática, com base em sua percepção, assinale seu grau de concordância com relação a seguinte afirmativa: A DNV jamais abre mão de sua qualidade ou integridade.

- discordo totalmente
 discordo
 não concordo, nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
-

9) Com relação aos valores da DNV e as ações da empresa postas em prática, com base em sua percepção, assinale seu grau de concordância com relação a seguinte afirmativa: A DNV zela por seus clientes e colaboradores.

- discordo totalmente
 discordo
 não concordo, nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
-

10) Com relação aos valores da DNV e as ações da empresa postas em prática, com base em sua percepção, assinale seu grau de concordância com relação a seguinte afirmativa: A DNV tem compromisso com o trabalho em equipe e a inovação.

- discordo totalmente
 discordo
 não concordo, nem discordo
 concordo
 concordo totalmente
-

11) Como você classifica a reputação da DNV dentro de sua empresa?

- ótima
 boa
 nem boa, nem ruim
 ruim
 péssima
-

12) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

13) Como você classifica a marca DNV em relação às demais empresas que prestam o mesmo tipo de serviço?

- muito forte ou muito superior
 forte ou relativamente superior
 nem forte, nem fraca ou equivalente aos seus concorrentes
 fraca ou um pouco inferior
 muito fraca ou muito inferior
-

14) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:



15) Com relação ao logo (símbolo) da DNV, explique brevemente o que você vê nele e que interpretação você faz da mensagem por trás deste símbolo:



16) Por favor, cite quais são os 3 principais fatores que sua empresa considera como os mais importantes quando decide contratar uma empresa de consultoria:



17) Dos atributos listados abaixo, qual é o atributo mais importante para sua empresa quando contrata a DNV?

- qualidade do serviço
 - confiabilidade
 - capacidade técnica
 - experiência
 - preço
 - bom relacionamento
-

18) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:



19) Com relação à capacidade de inovação, como você classifica a DNV?

- muito inovadora
 - inovadora
 - pouco inovadora
 - nada inovadora
-

20) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

21) Como você considera o corpo técnico da DNV?

- muito bem preparado
 - bem preparado
 - relativamente bem preparado
 - mal preparado
 - muito mal preparado
-

22) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

23) O relacionamento dos profissionais da DNV com a sua empresa durante a execução dos serviços é...

- muito bom
 - bom
 - regular
 - ruim
 - muito ruim
-

24) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:



25) Em sua opinião, qual empresa é a principal concorrente da DNV?

- ABS - American Bureau of Shipping
 - BV - Bureau Veritas
 - Lloyd's - Lloyd's Register
 - GL - Germanischer Lloyd
 - Outra
-

26) Se na questão anterior você selecionou a opção Outra, por favor indique abaixo qual é essa empresa.

27) Com relação à concorrência você considera a DNV

- uma empresa muito melhor do que as concorrentes
 - uma empresa melhor do que as concorrentes
 - uma empresa igual às concorrentes
 - uma empresa pior do que as concorrentes
 - uma empresa muito pior do que as concorrentes
-

28) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

29) Como você considera os preços cobrados pela DNV em relação às demais empresas concorrentes?

- muito baratos
 - baratos
 - justos
 - caros
 - muito caros
-

30) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

31) Baseado na sua percepção, você classifica o nível de investimentos feitos pela DNV em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento como:

- muito acima do nível das empresas concorrentes
- um pouco acima do nível das empresas concorrentes
- no mesmo nível das empresas concorrentes
- um pouco abaixo do nível das empresas concorrentes
- muito abaixo do nível das empresas concorrentes

32) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

33) De um modo geral, como você classifica a qualidade dos serviços prestados pela DNV?

- ótima
- boa
- regular
- ruim
- muito ruim

34) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

35) Como você avalia os processos adotados pela DNV durante a execução dos serviços?

- muito bem
- bem
- nem bem, nem mal

- mal
 muito mal
-

36) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

37) Você considera a DNV uma empresa confiável?

- sim, extremamente confiável
 sim, bastante confiável
 às vezes sim, outras vezes não
 não, raramente confio na DNV
 não, não confio na DNV
-

38) Por favor, justifique abaixo sua resposta a questão anterior:

39) Considerando o setor de atuação da DNV, você poderia identificar algo que somente ela é capaz de fornecer?

- Sim
 Não
 Não sei responder
-

40) Se você respondeu SIM a questão anterior, por favor, indicar exatamente o que.

41) Há algum serviço não prestado pela DNV que sua empresa gostaria que fosse oferecido por ela?

- Sim
 Não
 Não sei responder
-

42) Se você respondeu SIM a questão anterior, por favor, indicar qual.

43) A DNV possui alguma característica ou qualidade especial com a qual a sua empresa se identifica?

- Sim
 Não
 Não sei responder
-

44) Se você respondeu SIM a questão anterior, por favor, indicar qual.

45) Que área da DNV atende a sua empresa?

- DNV Energy
 DNV Maritime
 DNV Business Assurance
 DNV Climate Change
 DNV Software
 DNV IT Global Solutions
 Não sei responder
-

46) Quais serviços da DNV a sua empresa contrata?

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.

Apêndice III – Maior detalhamento da DNV

Missão, Visão e Valores

A Missão da DNV foi estabelecida no ano de fundação da empresa, em 1864, e nunca foi alterada. É assim apresentada: **salvaguardar a vida, a propriedade e o meio ambiente.**

A Visão da DNV é reformulada a cada cinco anos e estabelecida de acordo com o planejamento estratégico em vigor. A última reformulação ocorreu em 2006, quando Henrik O. Madsen foi designado Chefe-Executivo e Presidente da empresa, e foi divulgada a todos os empregados em fevereiro de 2007. A iniciativa contou com a participação de empregados de diversos países e nacionalidades e definiu os novos rumos da empresa, que ajustou seu foco não apenas para a qualidade dos serviços, mas para a busca de soluções e tecnologia para os diferentes mercados em que atua. É assim apresentada: **ter um impacto global em prol de um futuro seguro e sustentável.**

Essa visão define a ambição da DNV em ter um impacto global e aponta a direção que a empresa deve tomar para que os focos continuem sendo a segurança, a qualidade e a responsabilidade corporativa com o meio ambiente para promover a sustentabilidade.

Os valores definem condutas que irão direcionar os empregados a atingir a visão. No caso da DNV, são assim definidos:

- **Construímos credibilidade e confiança**
- **Jamais comprometemos a qualidade ou a integridade**
- **Zelamos por nossos clientes e colaboradores**
- **Temos um compromisso com o trabalho de equipe e a inovação**

As diretrizes estratégicas da DNV estão formalmente expostas no *Manual de Governança Corporativa*: documento que tem como propósito direcionar as áreas de interesse da companhia, definindo de forma clara e objetiva o papel de executivos e líderes e estabelecendo uma estrutura para o maior aproveitamento das ferramentas, desenvolvimento da organização e operacionalização das Áreas

de Negócio. As políticas e diretrizes contidas nesse documento devem ser comunicadas e entendidas por todos os empregados, que devem trabalhar alinhados para atingir o nível de excelência operacional esperado pela alta gestão.

Gestão de Pessoas

A atração e a retenção de talentos são prioridades no novo modelo de Gestão de Pessoas. Para acompanhar o ambicioso plano de crescimento sustentável da DNV, o departamento corporativo de Recursos Humanos está expandindo globalmente suas ações e realizando reestruturações, na proporção em que a empresa se torna mais robusta.

As práticas de atração e retenção de pessoas estão descritas na ferramenta conhecida por *Line Manager Tool*, cuja função é nortear os Gerentes de Departamento quanto aos procedimentos inerentes a Recursos Humanos.

Para a DNV, a primeira impressão que um funcionário tem da empresa é decisiva para que ele decida se irá ou não permanecer na equipe. O programa de indução da DNV foi criado em 1982 e sofreu sua última reestruturação em 2006. Atualmente, desempenha papel importante no processo de identificação e aproximação entre o empregado e a empresa, contribuindo significativamente para a formação de uma equipe motivada e comprometida.

Iniciativas que comprovem o sentimento de ser bem-vindo ao grupo e que façam o empregado se sentir parte da equipe são necessárias para a empresa e estão previstas no programa de retenção da DNV.

Ao ser admitido, o empregado assiste a um vídeo de boas-vindas apresentado pelo Presidente da DNV, recebe um e-mail de felicitação pela chegada à empresa e um kit com todas as informações necessárias naquele primeiro momento, como explicações sobre remuneração, benefícios e planos.

O sentimento de participação é reforçado nos meses seguintes, por meio de reuniões com o gerente direto, nas quais o empregado é inteirado e envolvido nos projetos do seu departamento. Também é oferecido suporte e subsídios para o pleno desenvolvimento do trabalho. Ainda na primeira semana de trabalho, o empregado recebe esclarecimentos sobre suas tarefas e conhece as expectativas da empresa para sua função, além de ser novamente apresentado à companhia através

do *We in DNV*, curso disponibilizado na Intranet, que permite reforçar o conhecimento sobre a empresa, seu histórico, Valores, Missão e Visão.

Entre a segunda e a quarta semanas, ocorrem mais reuniões formais entre o empregado e a sua gerência, sobretudo para a elaboração do MIP (*Managing Individual Performance*), que ao final de cada ano possibilitará uma avaliação do profissional e indicará o caminho que ele deseja seguir na empresa. Também há encontros com a equipe de Recursos Humanos, no intuito de esclarecer os procedimentos internos.

Até completar seu primeiro ano de empresa, o funcionário terá passado por mais duas reuniões com seu gerente direto, as quais possibilitarão rever as iniciativas e o desempenho do funcionário até aquele momento, bem como discutir novas metas e propor mudanças. Nesse período, o empregado realiza a segunda etapa do treinamento *We in DNV*, que traz a visão geral e o resumo das atividades de todas as Áreas de Negócio da empresa e possibilita o encontro com empregados de outras áreas.

Uma vez inserido no contexto da empresa, não há mais fronteiras que o impeçam de absorver conhecimento. A DNV conta hoje com um capital humano de cerca de oito mil empregados em todo o mundo. O impacto positivo e global ao conjugar todo o potencial técnico proveniente desse público para aprimorar métodos e desenvolver novas tecnologias é um dos trunfos que a DNV tem para auxiliar clientes a aumentar seu desempenho de forma segura.

O conceito de “globalização dos recursos” é tão essencial para a DNV que pode ser observado constantemente em programas como o Knowledge Boster, Trainee, MAST (*Maritime Accelerated Surveyor Training Programme*), que permitem o intercâmbio de empregados da DNV para incentivar a troca de conhecimento em todos os níveis – entre gerações, departamentos ou profissionais de diferentes culturas e qualificações.

Por fim, ao acessar a ferramenta de Desenvolvimento de Carreira disponível na Intranet, o empregado passa a conhecer todas as trajetórias possíveis relacionadas a sua área de atuação, podendo planejar sua carreira e esclarecer com seu gestor as formas de chegar à função que pretende.

Comunicação Interna

Em âmbito corporativo, a disseminação das estratégias ocorre por meio de periódicos, impressos e canais eletrônicos editados, em grande parte, pela equipe de Comunicação Corporativa da DNV.

Direcionada a todos os empregados, a revista impressa *We* abrange os assuntos de maior relevância para a DNV naquele período. Utiliza abordagem interessante e descontraída para disseminar a estratégia global detalhada por Área de Negócio, considerando as oportunidades de mercado e a capacidade da empresa de prover soluções a partir da diversidade de competências, da troca de conhecimento entre seus recursos, de tecnologia e serviços.

Disponibilizado via Intranet, o *DNV Matters* é um dos canais utilizados pela alta gerência da DNV no intuito de divulgar para colaboradores do mundo inteiro os assuntos corporativos de interesse comum a todas as Unidades de Negócio da empresa.

Além desses veículos, a DNV promove a reunião de estratégia, que ocorre anualmente com o objetivo de revisar e avaliar as diretrizes contidas na estratégia da empresa. Cada região elege um representante, que fica encarregado de coletar, junto a outros empregados, opiniões, sugestões e experiências práticas que possam agregar valor à estratégia e torná-la ainda mais tangível para todos os setores.

As informações e colaborações obtidas são devidamente organizadas e apresentadas ao Presidente da DNV, e discutidas abertamente em um fórum realizado com representantes de outras regiões. Por meio da reunião de estratégia, a empresa dá aos empregados a oportunidade não apenas de rever e reforçar o plano de estratégia, como de envolvê-los no processo de avaliação e revisão de cada item. Vale ressaltar que no *Board* de Executivos da DNV estão presentes quatro representantes eleitos pelos empregados.

Avaliação e Comunicação da Estratégia

O plano estratégico da empresa é desenvolvido em conjunto com diversas Unidades e participação efetiva dos empregados. Como já mencionado, a DNV

dispõe de representantes eleitos pelos próprios empregados no *Board* Executivo, que participam de todo o processo de discussão para definição da estratégia.

Uma vez estabelecida, a estratégia deve ser comunicada aos empregados. Para isso, a DNV utiliza ferramentas oficiais como a revista *We DNV*, a Intranet e todas as ferramentas de comunicação interna disponíveis. Cada Unidade de Negócio é responsável pela disseminação da estratégia aos seus gerentes, que por sua vez devem transmitir a mensagem para seu *staff*.

Por fim, as ferramentas de avaliação de desempenho KPIs e MIPs garantem que os empregados trabalhem alinhados, reforçando as expectativas da empresa e as individuais, e possibilitando uma avaliação formal do desempenho coletivo e individual e do cumprimento da estratégia.

Para avaliar o cumprimento da estratégia, a DNV faz uma comparação entre os investimentos realizados e o orçamento previsto para operacionalização, chegando a um demonstrativo das ações empreendidas ou não realizadas.

Este demonstrativo é medido de quatro em quatro meses por meio dos KPIs (*Key Performance Indicator*), ou seja, métricas de acompanhamento das metas quantitativas e qualitativas, estabelecidas no final do processo de planejamento e orçamento da empresa, expostas a cada Unidade e disseminadas em cascata para as principais Unidades Regionais e departamentos.

Além de serem abordados na revista impressa *We*, na publicação eletrônica *DNV Matters* e na reunião de estratégia, as ações e o planejamento estratégico adotados pela DNV são disseminados, exaustivamente discutidos e avaliados nas reuniões de *Kick-off* realizadas por cada unidade, evento promovido anualmente e que conta com a participação efetiva de todos os empregados das respectivas áreas de negócio da DNV.

Comunicação dos Empregados com a Empresa

A função de Ombudsman completa cinco anos na DNV em maio de 2009. A implantação do serviço de ouvidoria interna foi decisiva para que todos os empregados dispusessem de um canal de comunicação seguro, confiável e isento para reportar preocupações ou dúvidas relacionadas, principalmente, à questão ética, a conflitos no ambiente de trabalho, valores e código de conduta.

Empreendedorismo

Empreendedorismo é uma característica muito admirada pela DNV. Para estimular essa capacidade em seus colaboradores, a empresa oferece atrativos, disponibiliza recursos e ferramentas e mantém programas consolidados, tais como:

Cutting Edge – Suporte oferecido a projetos em áreas consideradas estratégicas pela empresa, com potencial de serem incorporados ao portfólio de serviços, e que possam ser eficazes na busca por tecnologias, inovações e soluções para a indústria e para nossos clientes.

Joint Industry Project – A DNV trabalha constantemente para aperfeiçoar tecnologias, metodologias e práticas relacionadas a diversos setores, e um dos programas de maior resultado é a adesão em Projetos Multiclientes, ou JIP (*Joint Industry Project*). A ideia é simples: colaborar com pesquisas de outras empresas e apoiar estudos que visem melhorar o entendimento em algum assunto específico e, ao mesmo tempo, fazer com que outras empresas participem, em parceria, de pesquisas da DNV. Na maioria das vezes, os avanços obtidos após a pesquisa são incorporados aos processos com a finalidade de aperfeiçoar os métodos já existentes. O conhecimento e os resultados obtidos nos projetos do JIP são compartilhados entre os participantes.

Innovation Awards – A demanda crescente por energia e o foco nas questões ligadas ao meio ambiente requerem constantes inovações. Para garantir esforços na sua constante busca por desenvolvimento, a DNV Energy oferece recompensa para os autores dos melhores projetos desenvolvidos naquele ano, com resultado comprovadamente reconhecido e potencial para promover impacto global nos negócios da empresa.

Chart of Authority – A autonomia dos empregados para fazer aprovações ou tomar decisões internas é apoiada pelo *Quadro de Autoridade*, mecanismo que

está disponível na Intranet e que aponta o estágio que cada empregado pode atingir em suas resoluções. Este recurso, implantado em 1979, oferece segurança e deixa o empregado mais confortável no momento da tomada de decisão.

Teletrabalho

Devido à natureza de algumas funções, que exigem que empregados realizem seu trabalho remotamente e de qualquer lugar do mundo – seja do estaleiro, do escritório do cliente, de localidades longínquas, de embarcações e fora de horário comercial –, as ferramentas de teletrabalho são conhecidas e utilizadas há bastante tempo pelos empregados da DNV.

O acesso remoto à rede interna e global da DNV (via *token*), assim como o uso de *laptops* e celulares possibilitam a criação de um ambiente de trabalho virtual, porém seguro e eficaz, e a plena utilização das mesmas ferramentas disponíveis aos empregados lotados nos escritórios.

Há cerca de um ano, alguns departamentos da DNV começaram a estimular suas equipes a trabalharem em casa um dia na semana, ou caso haja necessidade.

Preservação do Meio Ambiente

Em 2007, a DNV estabeleceu um plano para obter certificação do Sistema de Gestão de Meio Ambiente ISO 14001:2004 até o final de 2008. A certificação foi obtida em dezembro de 2008, após um ciclo de auditorias de terceira parte, realizadas por Organismo Certificador internacional (TNO B.V) nos principais escritórios da DNV em todos os continentes, incluindo os do Rio de Janeiro e São Paulo.

Os programas voltados para o meio ambiente, em sua maioria, foram implantados entre os anos de 2007 e 2008 e abrangem todos os empregados e colaboradores. Listamos abaixo os principais:

- Programa de Coleta Seletiva: segregação de todos os resíduos gerados, de acordo com a legislação vigente, incluindo a doação dos resíduos recicláveis para instituições com projetos de Responsabilidade Social;
- Programa de Economia de Energia: redução do consumo de recursos naturais renováveis;
- Programa de Treinamento em Meio Ambiente: palestras sobre os objetivos e metas da empresa, divulgação dos aspectos e impactos ambientais, procedimentos do Sistema de Gestão, Política Ambiental, Código de Ética, Indicadores de Performance e resultados.

Código de Ética e Conduta

Práticas que põem em risco o código de conduta podem comprometer a sustentabilidade do negócio e da sociedade. Por isso, é importante que todos os empregados tenham pleno entendimento do que é ou não aceitável na relação com os clientes e fornecedores.

O Código de Ética da DNV está alinhado com as recomendações do *International Transparency* – organização não-governamental que tem como principal objetivo a luta contra a corrupção e que produz anualmente um relatório no qual se analisam os índices de percepção de corrupção de todos os países – e abrange questões como: suborno, contribuições/doações com cunho político ou de caridade, política para envio e recebimento de presentes, hospitalidade, despesas, entre outras que possam comprometer a ética. As instruções contidas nesse documento deixam claro que práticas corruptas são incompatíveis com os Valores da DNV e o envolvimento em qualquer forma de corrupção é inaceitável e totalmente proibido pela empresa.

Integração à Cultura Organizacional

Iniciativas que comprovem o sentimento de ser bem-vindo ao grupo e que façam o empregado se sentir parte da equipe são necessárias para a empresa e estão previstas no programa de retenção da DNV.

Ao ser admitido, o empregado assiste a um vídeo de boas-vindas apresentado pelo Presidente da DNV, recebe um e-mail de felicitação pela chegada à empresa e um *kit* com todas as informações necessárias naquele primeiro momento, como explicações sobre remuneração, benefícios e planos.

O programa de indução da DNV tem duração de 12 meses e é realizado com a participação integral e suporte do departamento de Recursos Humanos da empresa.

Marketing & Comunicação

A área de Marketing e Comunicação da DNV na América do Sul e África Ocidental começou a existir em novembro de 2005 com a contratação de um Coordenador de Marketing, que, num primeiro momento, ficou ligado diretamente ao Diretor de Operações da DNV Energy na região e baseado no escritório do Rio de Janeiro. Em janeiro de 2009 a coordenação, que trabalhava apenas para a Área de Negócios de Energia da DNV, se transforma em uma seção, passa a trabalhar para todos os departamentos da DNV na região e a contar com 2 funcionários: um gerente e uma analista de marketing e comunicação.

Essa seção hoje é responsável por cuidar de todos os assuntos relacionados a Marketing e Comunicação da empresa na região e, dentre as diversas demandas das quais participa, tem como principais atividades as seguintes atribuições:

- **Gerenciamento da participação da DNV em feiras, congressos, eventos e exposições** - responsável pelo marketing promocional da DNV em todos os eventos dos quais a empresa participa. Também responsável pela escolha e contratação das empresas de marketing promocional utilizadas e por coordenar e supervisionar todo o trabalho tentando extrair sempre o melhor de cada uma delas em favor da DNV. Também responsável pelo gerenciamento dos serviços das empresas construtoras dos stands contratados durante a fase de montagem nos eventos dos quais a DNV participa regularmente. Responsável pela obtenção de fundos de Marketing e Comunicação junto a Matriz para serem utilizados nas feiras, exposições e congressos locais.

- **Produção de folheteria e de mídia eletrônica** - responsável pela produção de todos os folhetos locais da DNV e por todo o conteúdo de mídia eletrônica, em português ou em inglês, através do gerenciamento de fornecedores terceirizados, tornando esse material o mais compatível possível com a Identidade Visual da DNV e com as orientações da Comunicação Corporativa da companhia. Também responsável pela produção das versões locais dos principais folhetos globais da empresa, contando com a ajuda de fornecedores terceirizados de tradução, revisão e design.
- **Publicação de revistas trimestrais** - a seção de Marketing e Comunicação edita o DNV Energy News Brasil, veículo de comunicação em formato de revista utilizado para a divulgação interna e externa dos principais projetos locais nos quais a DNV está envolvida, coordenando todos os fornecedores terceirizados envolvidos na produção desse veículo (jornalista redatora, revisora de português, agência de design, gráfica etc.) Também responsável pela coleta e reunião de todo o conteúdo a ser divulgado nas revistas entre os gestores locais e funcionários técnicos da DNV.
- **Representar a região em reuniões internacionais para a gestão da comunicação corporativa global da empresa e para a gestão da marca DNV em todo o mundo** – o gerente da seção de marketing e comunicação é o representante/delegado da região no Comitê para a Gestão da Marca DNV Energy e no Comitê de Comunicação Corporativa da DNV. Responsável por fornecer os relatórios de marketing e comunicação regionais e por realizar apresentações sobre os assuntos locais nesses dois grupos de trabalho globais.
- **Desenvolvimento de Anúncios** - responsável por fornecer o conteúdo de texto dos anúncios de revistas e interagir com as agências de publicidade garantindo um correto layout e design para esses anúncios, tornando-os o mais compatível possível com a Identidade Visual da DNV e com as diretrizes da Comunicação Corporativa informadas pela empresa.

- **Programação e acompanhamento de mídia institucional e de serviços** - responsável pela avaliação de mídia institucional e de serviços, programação e acompanhamento de mídia diretamente com os fornecedores de mídia ou, às vezes, usando uma agência de publicidade como interveniente.
- **Desenvolvimento e produção de material para comunicação** - responsável pela pesquisa e pelo fornecimento de conteúdo para tornar a produção do material de comunicação da DNV, em português ou em inglês, possível. Coordenação de vários fornecedores de comunicação terceirizados, garantindo uma melhor adaptação e qualidade para cada tipo de material produzido.
- **Atividades de marketing interno, marketing promocional, marketing direto e ações de CRM** - área responsável por idealizar, planejar, elaborar e implementar ações de marketing direto, endomarketing, marketing promocional e CRM para a DNV utilizando, ou não, ajuda de fornecedores terceirizados. Também responsável pela coordenação da postagem de revistas e publicações da DNV para clientes e *prospects* de todo o Brasil, através de um fornecedor de postagem terceirizado. Responsável pela produção dos brindes internos (para funcionários) e externos (para clientes) da DNV.
- **Desenvolvimento de diversas ações em conjunto com a matriz da empresa e entre as áreas de negócio (BAs)** - a seção ESHBR 547 é o ponto de contato da Comunicação Corporativa Global da DNV e do Grupo para a Gestão Global da Marca DNV Energy na região, para ajudar na coordenação e no desenvolvimento de ações de marketing e comunicação realizadas em conjunto com a Matriz. Além de ser o setor responsável por estimular localmente atividades de marketing e comunicação entre as Áreas de Negócios da companhia.
- **Consultoria interna e externa sobre a identidade visual e a marca DNV** - encarregada de ajudar os colegas da DNV e os fornecedores terceirizados a

utilizarem corretamente as orientações de Identidade Visual da companhia, garantindo uma melhor construção da marca DNV, através do uso correto do logotipo e das cores corporativas e institucionais da DNV, além do acompanhamento da correta seleção e utilização dos *templates* corporativos globais para peças de comunicação em todo material de comunicação interno e externo desenvolvido na região.

- **Supervisão dos pagamentos de marketing & comunicação** - responsável pela recepção de todas as faturas relacionadas a marketing e comunicação para verificação e encaminhamento a Seção de Contabilidade para posterior checagem e/ou aprovação dessas despesas no sistema, já considerando todos os rateios entre departamentos envolvidos, gerenciando todas as aprovações necessárias para pagamento junto aos clientes internos envolvidos.
- **Relações com a imprensa** - como a DNV não tem contrato com uma Assessoria de Imprensa numa base regular, a seção é também responsável pela produção local de textos para a imprensa e pela disseminação desses textos entre a mídia especializada, sempre que oportuno. Além disso, responsável por escrever (ou coordenar um jornalista/escritor terceirizado) algumas notícias sobre a DNV para revistas especializadas (quando algum espaço é oferecido) e pelo acompanhamento da presença da DNV nos principais meios de comunicação especializados locais (pequeno *clipping* de mídia).
- **Recebimento e avaliação dos pedidos de patrocínios de marketing** - responsável pelo recebimento das solicitações de patrocínios de marketing por telefone e e-mail, pela análise prévia do material recebido, pelo envio dos pedidos para serem analisados pelas gerências corretas e por dar uma resposta da DNV ao solicitante.
- **Recebimento e avaliação das ofertas de serviços de marketing e comunicação**- encarregada da recepção de todas as ofertas de produtos e serviços ligados a área de Marketing e Comunicação por telefone ou e-mail, pela análise prévia de cada uma dessas ofertas recebidas, para

posteriormente serem enviadas para uma avaliação da Gerência mais adequada para cada diferente situação. Responsável também por fornecer uma posição da DNV para a empresa solicitante sobre a sua oferta.

- **Cuidar do conteúdo da internet e intranet** - a Seção ESHBR 547 é responsável por coordenar a tradução e adaptação de conteúdos internacionais à realidade regional, pela produção do conteúdo local e pela publicação desses conteúdos, tanto na internet quanto na intranet da DNV, sempre que necessário. Também responsável pela manutenção dos sites locais/regionais da DNV bem alinhados com o site global (www.dnv.com) em termos de conteúdo e padrão visual.