

# A Nova Marca da Aes Brasil

## A marca como agente de mudança

Preparado por Diogo Antunes Broner, consultor associado da Yatahey Consultoria Empresarial, e Marcos Henrique Bedendo, da ESPM-SP<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Gestão de Marcas, Recursos Humanos, Marketing.

### Resumo

As sete empresas da AES Brasil passaram por um processo de reestruturação que teve por objetivo solucionar as dificuldades financeiras sofridas, a perda de conhecimento decorrente de anos de autonomia excessiva e processos pouco estruturados, insatisfação dos colaboradores e desconfiança da população. Realizada a reestruturação, as empresas precisavam apresentar-se a seus stakeholders como um grupo único, a AES Brasil, e fazê-lo de forma a criar um movimento positivo capaz de ajudar a transformar a cultura da organização e a melhorar uma imagem externa confusa e desgastada. Esse movimento foi criado por meio de um projeto de branding que propôs inicialmente a transformação da organização pela atitude de seus colaboradores – tudo isso sinalizado por uma mudança na identidade visual da organização, que se estende por milhares de automóveis, prédios administrativos e comerciais, pontos de atendimento, e milhões de reais investidos em comunicação para os diversos públicos.

### Palavras-chave

Branding. Identidade Visual. Mudança Organizacional. Marcas Corporativas.

Outubro/2010.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Márcia Magno, Diretora de Comunicação da AES Brasil, e Luciana Alvarez, Gerente de Comunicação Externa e Responsabilidade Social, têm um desafio: aproveitar o momento positivo vivido pelo término do processo de reestruturação da AES Brasil para transformar uma coleção de empresas com origem estatal em um novo grupo, forte e coeso, no qual a atitude de seus colaboradores seja o elemento transformador capaz de gerar resultados para os acionistas, satisfação para clientes e positividade da imagem da AES Brasil perante a sociedade.

## A indústria de energia no Brasil

Em um país de dimensões continentais como é o Brasil, o setor elétrico apresenta um imenso desafio: atender a 190 milhões de brasileiros, em 50 milhões de domicílios.

O setor de energia elétrica, pelo seu caráter de infraestrutura, sempre foi considerado um bem público estratégico para o crescimento do País e, portanto, regulado pelo governo federal. Até os anos 90, era estatizado, com capital exclusivamente nacional.

Foi no período entre 93 a 95 que tudo mudou. As empresas estatais foram privatizadas, por meio de um regime que previa o leilão, para apenas uma empresa, da autorização para explorar regiões fechadas. Nesse leilão, participaram somente empresas que atendiam a determinados pré-requisitos. Dessa forma, ficou caracterizado o monopólio em cada uma destas regiões.

Para garantir a qualidade do serviço, foi criada uma série de órgãos reguladores, dos quais a ANEEL (Associação Nacional de Empresas de Energia Elétrica) ficou sendo a mais importante.

A ANEEL regula o funcionamento do setor, avaliando qualidade dos serviços prestados, o valor das tarifas, investimentos realizados, entre outras variáveis utilizadas para manter ou negar a continuidade das concessões.

Em 2015 (Eletropaulo, em 2028), começam a vencer as concessões para exploração da geração e distribuição de energia elétrica. Novas regras estão sendo discutidas para o setor, como a possibilidade de clientes de alto consumo escolherem quem será o seu fornecedor.

## A chegada da AES Corp no Brasil

Fundada em 1981, no Texas, a AES Corp. é um grupo dedicado à geração e distribuição de energia elétrica. Na década de 90, aproveitando o período de abertura econômica pelo qual o mundo passava, expandiu suas operações para o Reino Unido, Argentina, Paquistão, China, Hungria e outros mercados emergentes.

No Brasil, esse período de abertura econômica começou com o governo Collor, e se intensificou no governo Fernando Henrique Cardoso, com a criação da Lei das Concessões, que permitiu a transferência de empresas de infraestrutura à iniciativa privada por meio de concessões. Essa lei também eliminava o limite da participação do capital estrangeiro no processo de desestatização. No setor de energia, entre 1995 e 2000, foram desestatizadas 22 empresas.

Foi neste período de abertura que a AES Corp. chegou ao Brasil, adquirindo a Companhia Centro-Oeste de Distribuição de Energia Elétrica, que passou a se chamar AES Sul. Em 1998, adquiriu a AES Eletropaulo e fundou a AES Eletropaulo Telecom, com o objetivo de fornecer infraestrutura para o segmento de telecom. Em 1999, adquiriu a Companhia de Geração de Energia Elétrica Tietê, que passou a se chamar AES Tietê, e criou a AES Com Rio. Em 2001 é constituída a AES Infoenergy, com o objetivo de comercializar o excedente de energia elétrica produzido.

“Era mais descentralizado”, conta Luciana Alvarez, gerente de comunicação externa e responsabilidade social da AES Brasil, quando questionada sobre a situação das empresas antes da reestruturação, “cada empresa, ou melhor, cada regional, funcionava como uma empresa separada, completa, com missão, visão, valores, ferramentas, processos.”

De acordo com o caso “Feedback 360º: ciclo virtuoso do desenvolvimento de pessoas” da FUNCOGE, este foi o período que os colaboradores da AES Corp. chamam de sua “era hippie”. Os criadores da organização tinham como princípios confiar que as pessoas fariam o melhor, e estimulá-los a sair do lugar comum. Com base nesses princípios, a AES adotou um modelo de gestão no qual os empregados atuavam como homens de negócios e participariam das decisões da Empresa. Tratava-se de uma estrutura horizontalizada, com um número mínimo de posições de liderança onde o poder estava nas mãos dos empregados.

Esse modelo de gestão teve consequências drásticas na AES no mundo, e no Brasil não foi diferente.

Em 2003, a empresa apresentava perda de conhecimento, dificuldades financeiras e uma identidade difusa. “A imagem da empresa era altamente fragmentada, com percepções diferentes de acordo com as regiões e nenhum alinhamento com a AES Corp.” conta Luciana. Se por um lado a empresa trazia elementos percebidos como modernos – evidenciados por meio de uma personificação da empresa na forma de uma mulher trabalhadora que saiu de casa para buscar sua independência – por outro lado trazia fortes resquícios de conservadorismo – um segundo grupo de entrevistados projetava a empresa como um empresário tradicional preso a valores ultrapassados.

De acordo com artigo publicado no Estado de São Paulo em 13 de março de 2003, a Eletropaulo era a 5ª colocada no ranking de reclamações da Fundação Procon-SP. Clientes reclamavam principalmente de aumento de tarifas, cobrança indevida, dúvidas sobre contrato e danos materiais causados por falhas na rede elétrica. O BNDES, por sua vez, planejava executar as dívidas da Eletropaulo, o que daria ao governo o controle total das ações da Eletropaulo, dadas pela AES como garantia em empréstimos junto ao banco (Revista Isto é Dinheiro, 7 de novembro de 2003). A empresa havia perdido 71,4% de seu valor de mercado, e com isso potenciais investidores olhavam-na desconfiados. (Ações das elétricas entram em apagão, [www.sinergiasp.com.br](http://www.sinergiasp.com.br), 20/02/2003). De acordo com o caso “Feedback 360º: ciclo virtuoso do desenvolvimento de pessoas”, os empregados estavam insatisfeitos e com sua autoestima abalada.

Foram tempos difíceis para a AES Brasil.

## A reinvenção da AES Brasil

Foi em 2003 que a situação da AES Brasil começou a mudar. Empréstimos foram tomados, dívidas foram renegociadas, e um grande esforço foi feito no sentido de obter maior produtividade e reduzir custos, saneando a empresa financeiramente.

Em 2007, uma nova gestão assumiu a AES Brasil. Sob o comando de Britaldo Soares, a diretriz era: precisamos ser um grupo. “Com isso”, explica Luciana, “alcançaríamos melhores negociações com sindicatos, nossa comunicação seria mais eficaz, nossos clientes ficariam mais satisfeitos e teríamos um relacionamento mais estreito com os interessados em nosso trabalho – clientes, comunidades, acionistas, órgãos reguladores, imprensa, entre outros”.

Desde então, os espaços para diálogo entre as unidades foram abertos, áreas corporativas foram criadas, processos foram unificados, práticas, benefícios e metodologias foram reguladas. Com isso, a empresa rapidamente reconquistou uma boa situação financeira.

Para a liderança da AES Brasil, as sete empresas começavam a se comportar como um grupo. Restava consolidar essa imagem para todos os públicos envolvidos – acionistas, clientes,

colaboradores, fornecedores, governo, imprensa, órgãos reguladores.

### Branding como agente de mudança

Terminado o processo de reestruturação interna, a liderança da organização acordou que 2009 marcaria o fim do ajuntamento de empresas da AES e o nascimento da AES Brasil. “Precisávamos de um marco que mostrasse a todos os públicos que a AES Brasil mudou. Para isso, tínhamos como desafio mudar a percepção das pessoas e engajá-las no processo de mudança. Precisávamos de um símbolo, algo poderoso, que marcasse essa mudança”, relata Luciana.

Márcia e Luciana optaram por marcar esse processo de mudança por meio do lançamento de uma nova marca. “Assim aproveitaríamos para alinhar a identidade da AES Brasil ao padrão internacional. Era um projeto sedutor para a AES Corp. Faltava trazer todos os diretores e vice-presidentes para o barco”.

Foi nesse momento que a Diretoria de Comunicação e Responsabilidade da AES trouxe a Ana Couto Branding e Design para ajudar a transformar uma identidade visual em uma marca, com personalidade, crenças e valores capazes de fazer as pessoas perceberem a AES Brasil com novos olhos.

Durante um ano, foram conduzidos workshops com diretores e vice-presidentes para que tornassem tangíveis seus sentimentos sobre quem era a AES Brasil, quem ela gostaria de ser e como gostaria de ser percebida.

Levando em conta a necessidade de mudança, a AES Brasil optou por uma essência de marca que tinha por fundamento ação individual como agente de transformação. “Queríamos que cada um dos públicos percebesse que um contato com um colaborador da AES Brasil era capaz de transformar uma situação – problema virando solução, perguntas virando respostas, necessidade virando investimento, e assim por diante. Nossos colaboradores seriam os vetores da mudança. Assim nasceu o projeto interno que se transformou no nosso novo posicionamento, conta Luciana.

### AES Brasil, uma só energia, uma só atitude

Texto do anúncio institucional da AES Brasil

**Você não imagina a quantidade de energia que existe em cada atitude. Como quando alguém reconhece primeiro o valor das coisas, ou quando se percebe que o trabalho pode ser divertido. Às vezes, não é preciso fazer muito, apenas fazer. A energia está nas atitudes mais simples, e quando é para o bem, elas se espalham muito mais rápido.**

**Nós somos o grupo AES Brasil, sete empresas que geram, distribuem e comercializam energia para milhões de pessoas. E ainda oferecerem infraestrutura para telecomunicação. Para nós, energia só é energia quando existe uma atitude para transformar o mundo. AES Brasil, uma só energia, uma só atitude.**

O comercial institucional de 60 segundos feito pela AES Brasil pode ser considerado a essência do seu posicionamento. Sob a perspectiva de discurso feito para os colaboradores, a frase “Para nós, energia só é energia quando existe uma atitude para transformar o mundo” reflete as aspirações da AES Brasil.

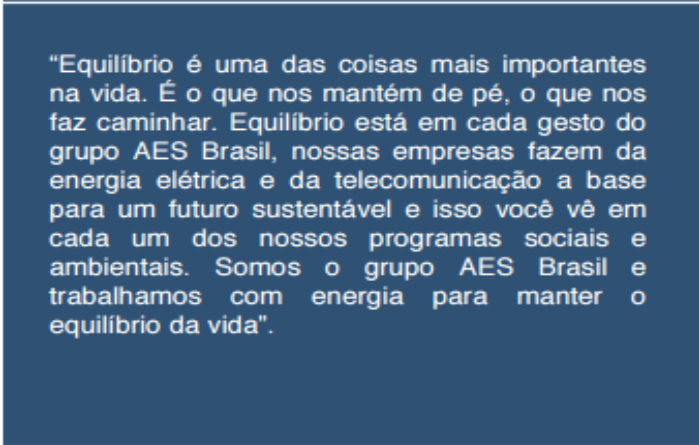
Em um segmento como o de energia, no qual o produto final oferecido para o cliente por todas as empresas é o mesmo, a AES Brasil se diferencia por meio de um traço de seus colaboradores: atitude positiva.

O filme institucional explica o que é esta atitude positiva: atitudes simples, concretas, capazes de fazer o bem, de transformar o mundo. Com esse discurso, a AES Brasil se apresenta como uma empresa realizadora, líder, capaz de antecipar tendências, ir além do discurso e começar movimentos, tornando melhor a vida de clientes.

“Gostamos muito desse comercial, pois é como se estivéssemos abrindo as portas da empresa para as pessoas, e mostrando a elas muito do que somos e queremos ser”, conta Luciana.

Uma análise desse filme revela que ao posicionar a AES Brasil como uma empresa que tem como diferencial – além da qualidade da energia oferecida, do grande esforço em atendimento do cliente, e do nível dos investimentos realizados – os seus colaboradores. Assim, a organização deixa de ser uma empresa de ativos (elemento comum a qualquer empresa de energia), e se posiciona como uma empresa na qual a chave para os negócios são as pessoas. Fica clara também a intenção da AES Brasil de, por meio da sinergia entre as sete empresas do grupo, e a associação com a AES Corporation, multiplicar seus resultados.

Entretanto, um posicionamento como este não é facilmente comunicado aos clientes, que têm dificuldade em compreender o que é uma atitude positiva, e como esta impacta em sua vida. Desta forma, o filme institucional foi seguido por outros que buscam tangibilizar este posicionamento.



“Equilíbrio é uma das coisas mais importantes na vida. É o que nos mantém de pé, o que nos faz caminhar. Equilíbrio está em cada gesto do grupo AES Brasil, nossas empresas fazem da energia elétrica e da telecomunicação a base para um futuro sustentável e isso você vê em cada um dos nossos programas sociais e ambientais. Somos o grupo AES Brasil e trabalhamos com energia para manter o equilíbrio da vida”.

O filme “Equilíbrio” reflete a preocupação da organização com os impactos que gera no meio ambiente e na sociedade, e mostra como, por meio de programas sociais e ambientais, busca que o resultado final seja positivo, assim mantendo o equilíbrio da vida. Trata-se de um exemplo claro do “Fazer a diferença”, preconizado no posicionamento da AES Brasil.

## Texto de filme institucional da AES Eletropaulo

"Todo paulista sabe o que é ter atitude. Pode ser tentando entender o clima, ou reconhecendo um trabalho bem feito. É a energia de cada atitude que mantém São Paulo funcionando. E quanto mais positivas, mais rápido se espalham. Nós somos a AES Eletropaulo, uma das sete empresas do grupo AES Brasil que, juntas geram, distribuem e comercializam energia e ainda oferecem infraestrutura para telecomunicação. A energia do grupo AES Eletropaulo é a energia do grupo AES Brasil".

No que se refere à construção da marca AES Brasil, a sinergia entre as empresas também traz benefícios. Por meio de sua comunicação, cada uma das empresas contribui para a transmissão do novo posicionamento para o cliente. No filme institucional de apresentação da AES Eletropaulo, por exemplo, o que fica evidente é o esforço de antecipação e realização por trás de um trabalho bem feito, capaz de manter a cidade funcionando mesmo em uma crise.

Mais do que a essência da marca e alguns dos elementos que a compõe, uma análise da comunicação permite também uma composição da personalidade que a AES Brasil quer projetar:



Liderança: A AES Brasil se apresenta como uma empresa líder, começando movimentos que ecoam por toda a sociedade trazendo um impacto positivo. Crianças aparecem em diversos momentos dos filmes, representando a preocupação com a criação do futuro.



Integração: Os colaboradores da AES Brasil sempre são vistos participando da vida em comunidade, ajudando os clientes para além da sua obrigação e se apresentando como parte da qualidade de vida dessas pessoas. Com isso, busca deixar de ser uma empresa cuja existência só é notada na crise, para passar a ser percebida como uma empresa que colabora para o bom funcionamento da sociedade.





Solidez: A AES Brasil optou por se apresentar como uma empresa viabilizadora. Este traço de sua personalidade é reforçado por cenas nas quais pessoas aparecem em situações que requerem confiança, exercendo papéis de instrutor, apoiador, etc.

### Dando vida ao novo posicionamento

O lançamento da nova marca AES Brasil foi coroado com uma nova identidade visual. A fragmentação do grupo, visível nas próprias logomarcas utilizadas pelas suas subsidiárias, seria substituído por uma só comunicação visual, alinhada com a identidade global existente desde 2004 e não implementada pela AES Brasil até então.



Luiz Felipe, diretor de novos negócios da Ana Couto Branding & Design, explica que o projeto não mexeu na logomarca internacional, mas sim potencializou a marca AES Brasil e todas as empresas que estão abaixo dela. “O resultado final é o alinhamento das empresas do Grupo às estratégias de negócios com a AES Brasil e ao posicionamento local”, afirmou o executivo.



Foi elaborado um manual da marca para todas as empresas da AES Brasil – identidade visual, tipografia, formas e fotografias a serem utilizadas pela empresa, além de guias para utilização da logomarca, entre outros materiais que servem para manter a unicidade da marca em todos os seus pontos de contato.

Para o público externo, essa nova forma de se apresentar da AES Brasil significava uma empresa coesa, que falava a mesma língua e transmitia confiança e competência. Para o público interno, significava fazer parte de uma família, cada qual com seu papel claro e definido, e com uma forma única de se apresentar. Isso dá aos colaboradores uma sensação de solidez que leva à maior confiança e melhor autoestima.

“O processo ainda está recente, e os resultados ainda não foram mensurados. A nova comunicação começou a aparecer agora, em um filme na TV aberta, anúncios de jornal e na própria conta de luz, que acabamos de apresentar aos clientes. Iniciaremos agora um treinamento para os colaboradores que explicará por que uma nova marca, como ela é, e qual o papel de cada um em sua construção. Estamos bastante animados!”, vibra Luciana.

Entretanto, a apresentação de uma nova identidade visual, única e comum ao grupo, já trouxe efeitos positivos segundo a equipe que liderou o projeto. “As pessoas parecem se sentir mais confiantes, participando de um grande acontecimento”, conta Luciana. Os colaboradores parecem mais engajados em participar desta grande família, global, mas respeitadora dos valores presentes nas comunidades em que está inserida e capaz de ouvir e valorizar a opinião de cada um dos seus 6 mil funcionários.

Se a comunicação visual foi um dos elementos importantes? A própria gerente Luciana Alvarez nos confirma “é claro que a mudança cultural é muito maior do que um novo logo, ou uma nova identidade visual, mas acredito que o trabalho realizado será um vetor importante para construir a AES Brasil que todos nós, colaboradores, e nossos diversos públicos, queremos ver”.

Apesar da empolgação inicial, a solidificação das mudanças culturais ainda deve ser fonte de estudos por partes das áreas responsáveis pela implementação desta mudança, e o papel da identidade corporativa também poderá ser mais bem avaliado após o final do processo.



## Referências

Revista Propaganda e Marketing, "Grupo AES Brasil é reposicionado", 30/11/2009  
[http://www.propmark.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from\\_info\\_index=141&infoid=56273&sid=3](http://www.propmark.com.br/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?from_info_index=141&infoid=56273&sid=3)

Case "Feedback 360º: Ciclo virtuoso do desenvolvimento de pessoas", [http://www.funcoge.org.br/premio/html/body\\_aes-eletropaulo1.html](http://www.funcoge.org.br/premio/html/body_aes-eletropaulo1.html)

Filme Institucional AES Brasil  
[http://www.youtube.com/watch?v=veQGblZ\\_MMY](http://www.youtube.com/watch?v=veQGblZ_MMY)

Filme Institucional AES Eletropaulo  
<http://www.youtube.com/watch?v=tqP9oqDenko>

Filme "Equilíbrio" AES Brasil  
<http://www.youtube.com/watch?v=DtqQRii4l1w&NR=1>

Revista Meio & Mensagem, "AES quer atitude nova", 14/09/2009 <http://www.anacouto.com.br/noticia.php?noticia=aes-quer-atitude-nova>

Revista Fortune, "AES's powerful comeback", 19/10/2009.

Entrevista realizada com Luciana Alvarez, gerente de Comunicação Externa e Responsabilidade Social da AES Brasil.