



XVIII Seminário Nacional de Distribuição de Energia Elétrica

SENDI 2008 - 06 a 10 de outubro

Olinda - Pernambuco - Brasil

Estudo sobre a marca da Cemig

Luiz Henrique Michalick

Cemig

michalik@cemig.com.br

Palavras-chave

Comunicação corporativa, reputação, imagem, força da marca, estratégia.

Resumo

Ao longo dos últimos 20 anos, vem crescendo a participação dos intangíveis no valor final de cada organização. Se isso acontece de forma mais expressiva quando analisamos empresas ligadas à atividade do mundo virtual como Microsoft, Amazon, Google e outras, e ainda com organizações que dependem de uma marca forte como a Coca-Cola e a GM, temos que entender que este mesmo fenômeno acontece quando analisamos as chamadas *utilities*, como é o caso da Cemig. Neste trabalho, vamos apresentar os estudos da marca e da reputação da Cemig e os respectivos indicadores criados para as duas dimensões. Por meio desse estudo, será possível compreender que os atributos relacionados a esses quesitos podem gerar valor final para a Empresa.

1. Introdução

A reputação tem se tornado um dos aspectos de grande valor para as empresas. Tem sido considerada um diferencial competitivo e de grande importância diante do cenário de concorrência acirrada, da globalização, do aumento da oferta de produtos e serviços, das novas legislações e regras comerciais, dentre outros aspectos que marcam o ambiente competitivo. Percebe-se hoje a ampliação da importância da reputação empresarial como um recurso estratégico que possibilita melhor inserção de empresas nos mercados globais. Neste novo cenário, as empresas são forçadas a terem uma avaliação de suas políticas corporativas, das ações e interações, em qualquer país onde estejam atuando (Gardberg; Fombrum, 2002; Chajet, 1997). Sendo assim, a reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela empresa, associado ao bom nome, à familiaridade e boa vontade, à credibilidade e ao reconhecimento de seus *stakeholders*. Por outro lado, é um recurso frágil que não pode ser comprado e está sujeito a sofrer, facilmente, sérios impactos.

A gestão da marca também vem ganhando espaço crítico no cenário do marketing. Além da forte competitividade entre as empresas, a globalização tem contribuído para tornar mais democrática a disseminação de informações entre as organizações e seus diversos *stakeholders*, que ganham uma atenção especial do marketing. As exigências de mercado hoje vão além da oferta coerente de produtos e serviços, alcançando um patamar que abrange atitudes responsáveis e compromissos éticos da empresa. A gestão da marca, então, repercute diretamente sobre os resultados da reputação. Não se pode mais definir uma estratégia de *branding* (marca) sem considerar seus impactos na reputação da empresa. Por isso, ambas necessitam de um gerenciamento adequado.

Vale destacar que a argumentação em torno dos desafios e convergências na gestão da marca e da reputação reside fundamentalmente na coerência entre ser (como somos) e ser visto (como nos percebem).

Porque a marca é importante para as empresas porque medir seu valor?

Atualmente, na era da informação, os produtos, máquinas e equipamentos podem significar menos para as empresas do que a sua imagem, seu *know-how*, sua marca, sua capacidade de desenvolvimento tecnológico, ou mesmo seu capital intelectual. Estes valores, conhecidos como Ativos Intangíveis, quando mensurados, podem valer no mercado muitas vezes mais que os ativos tangíveis descritos em um balanço contábil.

Segundo estudos da *Brand Finance*, uma das maiores empresas do mundo em avaliação e gestão de marcas/ativos intangíveis, esses “atributos” podem representar até 98% do valor total de mercado da empresa. A marca, como principal dos ativos intangíveis, pode chegar a 70% ou mais de todos os intangíveis. Este é o caso, por exemplo, da Nike, cuja marca vale quatro vezes mais que seu patrimônio, ou do McDonald's que vale 3,47 vezes mais, ou ainda da Coca-Cola, 6,28 vezes, ou da Microsoft (8,19).

O objetivo das empresas é mostrar aos investidores que elas valem mais do que simplesmente suas instalações e produtos e apresentar-lhes como elas evoluem. A marca tem o poder de influenciar na demanda do consumidor, nos canais de vendas e distribuição, na lealdade dos colaboradores, nas condições e termos de fornecimento e, portanto, no interesse dos investidores, transformando assim o desempenho do negócio e seus resultados financeiros.

As características físicas dos produtos podem ser copiadas rapidamente. As das marcas não. Elas criam barreiras emocionais e filosóficas contra a concorrência, bem como vantagem competitiva sustentável de longo prazo. A maioria dos ativos tangíveis tem vida útil finita. Marcas, quando bem gerenciadas, podem ser infinitas.

Os investidores apostam na força dos intangíveis e pagam pelo valor que esperam receber no futuro, com cálculos a partir da geração de caixa da empresa, por exemplo. Contudo, pode estar ou não inserido nessa expectativa um preço “nebuloso” embutido nas ações, que se refere a capital organizacional, tecnologia, *know how*, relacionamentos, capital intelectual, *trademark* e patentes, entre

outros. Muitas empresas, de olho na precificação desses ativos, têm dedicado esforços específicos para listar e gerenciar sua marca mais de perto. Na medida em que um sistema for atribuído para o cálculo da marca, as empresas terão de se expor totalmente, favorecendo a prática da transparência.

Com esta medição, as empresas abertas também buscam reduzir a margem para subjetividades, volatilidade e especulações no mercado. No momento em que esses ativos passam a ser mais valorizados e não há parâmetro objetivo para precificação, a barreira entre preço justo e distorções na cotação das ações, para cima e para baixo, fica bastante tênue.

Cenário

O Grupo Cemig, controlado por uma holding, atua nas áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, e ainda controla uma distribuidora de gás natural, a Gasmig. Na área de distribuição de energia elétrica, a Cemig é responsável por aproximadamente 12% do mercado nacional, sendo a concessionária de energia com o maior número de consumidores no Brasil, mais de 6 milhões de clientes ligados. Além disso, a Cemig Distribuição é responsável pela operação da maior rede de distribuição de energia da América Latina, com 360 mil quilômetros de extensão. A área de concessão da empresa abrange 774 municípios mineiros. Dentre seus clientes, cerca de 5,1 milhões são da classe residencial; 530 mil da comercial; 400 mil da classe rural; e 68 mil, industrial.

Já a Cemig Geração é responsável por cerca de 7% de toda a geração de energia do País. Seu parque de geração tem capacidade instalada de 6 milhões de kW e é composto por mais de 40 usinas de grande, médio e pequeno porte.

Atuando no mercado livre, a Cemig conquistou novos clientes fora de Minas Gerais, sendo a atual fornecedora das plantas da Pirelli e da Cosipa, em São Paulo. Num processo de internacionalização, a Cemig participou em 2007, em parceria com a multinacional espanhola Alusa, do consórcio vencedor de uma concorrência para a construção de uma linha de transmissão no Chile. Trata-se da primeira linha de transmissão naquele país a ser construída e operada por um grupo estrangeiro, o consórcio Alusa (51%) e Cemig (49%).

A longo prazo, a Cemig pretende aumentar a sua participação no mercado de distribuição de energia elétrica de 12% para 20%. A participação na geração também poderá passar de 7% para 20%.

Setor de energia

O setor elétrico tem passado por mudanças nos últimos anos, impulsionadas pelo maior rigor dos órgãos reguladores e pelas exigências das grandes empresas em relação à qualidade e ao preço da energia. Uma das conseqüências dessas mudanças foi reestruturação da Cemig, em dezembro de 2004, quando deixou de ser uma empresa integrada para desmembrar-se em duas subsidiárias: Cemig Distribuição de Energia S.A. e Cemig Geração e Transmissão S.A. A reestruturação atendeu a Lei nº 10.848, de março de 2004, que definiu o novo modelo do setor elétrico, obrigando as empresas integradas a se desverticalizarem. Naquele momento, foi realizado um estudo para avaliar a criação ou

não de uma nova marca para a Cemig Distribuição. No entanto, como mostraremos nesse trabalho, o estudo comprovou a força da marca Cemig e que ela não precisaria sofrer alterações.

Naquele ano, em decorrência da desverticalização, firmou-se uma associação com a Petrobras Gás S.A. (Gaspetro), para a qual foram vendidos 40% do capital social da Gasmig. Vale destacar que a parceria está permitindo a expansão da rede de distribuição de gás natural em Minas Gerais, onde existe demanda reprimida.

Com o novo cenário, a tendência natural seria a feudalização das áreas de negócios e a criação de seus próprios mecanismos de identidade com o mercado, em prejuízo da identidade corporativa. No entanto, em função da força da marca, percebeu-se que era fundamental a preservação da identidade corporativa, colocando-a acima de qualquer processo de reorganização da Empresa. Além disso, no cenário internacional, a Cemig é considerada uma empresa padrão no setor de energia elétrica, com ações negociadas na Bovespa e nas Bolsas de Nova Iorque e Madri. É, ainda, a única concessionária do setor elétrico, na América Latina, incluída no Índice Dow Jones de Sustentabilidade e pela oitava vez consecutiva.

Face a essa realidade, fica clara a necessidade de se ter uma marca forte e atuar de maneira sustentável para que a empresa possa alcançar um valor diferenciado.

A marca

A marca Cemig foi concebida há 20 anos e continua adotando o mesmo design. Naquela época, a empresa deixava de ser Centrais Elétricas de Minas Gerais para tornar-se a Companhia Energética de Minas Gerais. A marca atual incorpora vários símbolos ligados à energia, mas de forma discreta e praticamente imperceptível aos olhos de um leigo. Em 1999, ela sofreu uma pequena alteração ganhando a cor amarela no “e”. Foi uma forma de “abrasileirar” a marca da Empresa em um período em que o setor elétrico vinha sendo privatizado e as distribuidoras incorporadas por grupos estrangeiros. O “e” em amarelo, contraposto com o verde do restante da marca, colocava a Cemig como empresa genuinamente brasileira. A força da sua marca também tem sido considerada um importante fator nas fusões e aquisições de empresas, reforçando o posicionamento da Cemig.

Estudos comprovam que uma reputação favorável confere maior atratividade à organização, uma vez que os *stakeholders* baseiam-se na reputação para estabelecer seus relacionamentos com as empresas.(Fombrun; Shanley, 1990). Segundo Hall (1992), a reputação pode ser considerada um fator de vantagem competitiva, uma vez que os competidores têm dificuldade para gerar o mesmo tipo de afeto, estima e fama criados pela reputação.

No processo de desverticalização da Cemig em 2004, um estudo que ouviu a opinião dos empregados, da alta direção, de grandes clientes e investidores sobre a marca da Cemig, concluiu que a marca da concessionária é atual. Além disso, a Cemig não é percebida como uma empresa mineira e

sim brasileira em função das cores verde e amarelo da logomarca. Com percepções como as relatadas, o estudo concluiu que a marca não deveria ser alterada.

Em 2006, a Cemig contratou a *Brand Finance do Brasil*, uma consultoria voltada para avaliação e gestão de marcas, para avaliar quanto vale a sua marca em termos financeiros e compreender o processo de criação de valor gerado pela marca para a empresa Cemig, para que a empresa passe a tratar e gerir este ativo estratégico.

Hoje, alinhar internamente os projetos de fortalecimento da marca e da reputação e atrair outras áreas da empresa para a importância de preservá-las são os desafios do trabalho da Comunicação Empresarial. Outro desafio é mostrar o peso da marca no setor de *utilities*, no qual a empresa é pioneira, e não apenas no setor virtual, como estamos acostumados a conhecer. Para isso, deve-se considerar as três dimensões: a imagem/satisfação, a reputação e a valoração da marca. Vale salientar, ainda, que a imagem da Cemig, que completou 55 anos em 2007, está ligada ao desenvolvimento de Minas Gerais: são 55 anos de tradição, excelência na prestação do serviço público, imagem de solidez, credibilidade e eficiência.

2. Desenvolvimento

O objetivo desse estudo é mostrar o grau de atratividade da marca e a concordância da identidade projetada na percepção dos *stakeholders*, além de sua influência na reputação organizacional. A partir do momento em que se percebeu que a reputação tem impactos profundos sobre a performance organizacional, tornou-se imperativo entender como se dá o processo de sua construção. É preciso conhecer ainda a forma de lidar com as questões relacionadas à reputação no dia-a-dia da empresa, como sustentá-la e como trabalhar as diversas expectativas de diferentes *stakeholders*. Esse é um dos grandes desafios das empresas na atualidade, visto que a maioria delas dispõe de recursos bastante similares para competir entre si e que a decisão por uma ou outra empresa, poderá ocorrer levando-se em conta a reputação.

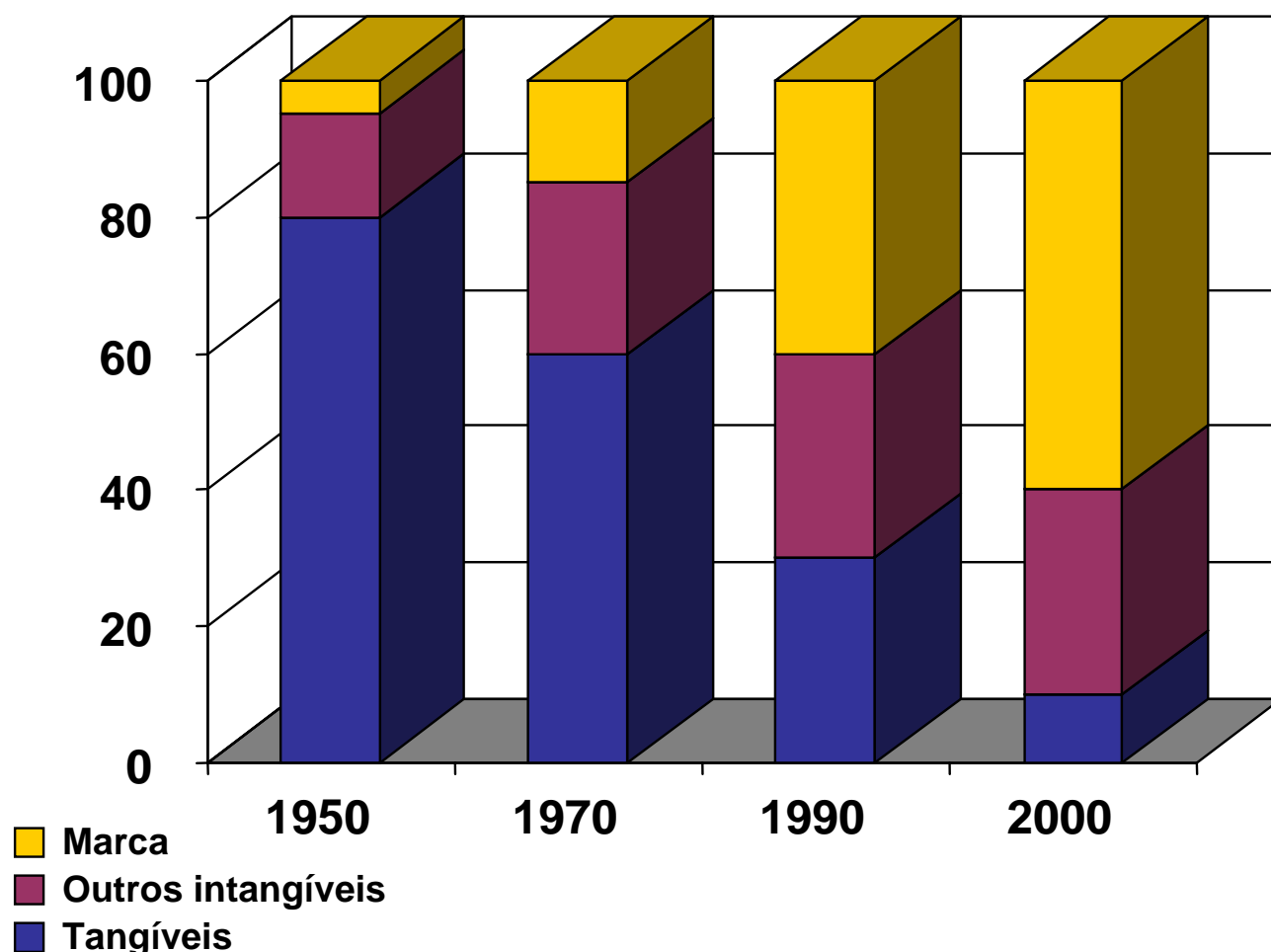
Atualmente, o principal objetivo da Comunicação é manter e fortalecer a credibilidade da marca, além de sustentar a agregação de valores nos relacionamentos com os públicos relevantes da Cemig de forma a garantir uma reputação forte e positiva.

Em 2005, quando a Cemig começou o processo de aquisições de ativos fora de Minas Gerais, constatou-se que a marca da Empresa era levada em consideração no momento das aquisições. No ano seguinte, a questão “marca” entrou no mapa corporativo: “Ser uma das marcas mais fortes do Brasil” tornou-se um dos objetivos estratégicos da organização. Com isso, foram definidos indicadores e a comunicação traçou estratégias para gerir a marca da Cemig.

A valoração da marca Cemig é uma das ferramentas que mostra o posicionamento da Empresa no setor de energia, principalmente, em tempos de mercado livre, onde os consumidores podem comprar energia de qualquer empresa. Além disso, a concorrência no setor é acirrada e o mercado tem passado por frequentes fusões e aquisições. A pesquisa Aneel, cujos resultados influenciam o valor da

tarifa, e o Índice Dow Jones também exigem novos compromissos com reputação e imagem da empresa.

Todo este cenário explica a evolução da importância do valor da marca para as empresas. No quadro abaixo, pode-se perceber este crescimento a partir da década de 1950. Hoje, a Cemig já conhece o valor da sua marca e compreende a natureza da reputação da Empresa e de seus *benchmarks* junto ao público geral no Brasil.



Fonte: Brand Finance do Brasil

Neste contexto, a Cemig, de forma pioneira no mercado de energia, decidiu avaliar a sua marca com objetivos estratégicos de gestão e mitigação de risco. Criou-se um painel de indicadores da marca Cemig integrado ao *Balanced Scorecard* da empresa, bem como todo um processo interno de gestão da mesma.

A força de sua marca pode ser vista no relacionamento com clientes, acionista, formadores de opinião (tais como mídia especializada, ambientalistas, ONGs, Prefeituras, entre outras), investidores, empregados, ou seja, seus *stakeholders*.

O valor da Marca Cemig foi calculado pelo método baseado no Uso Econômico. Neste método, o que realmente queremos saber é o valor futuro do fluxo de lucro gerado pela marca em

função do pacto feito com seu cliente e demais *stakeholders*. Por isso, ele é baseado no valor descontado dos lucros futuros gerados pela marca.

Esta abordagem usa o fluxo futuro de lucro atribuível à marca após identificar a taxa que incidirá sobre o custo do capital empregado dos ativos tangíveis (tanto custo de manutenção quanto financeiro), taxa esta representando o custo deste tipo de capital. O resultado é o lucro atribuído aos ativos intangíveis como um todo. É feita também uma dedução de impostos a uma determinada taxa, de maneira notável. O excesso resultante de lucros é descontado ao valor presente pela taxa de desconto apropriada para se chegar ao valor presente da marca. Foi feita uma projeção dos lucros de cinco anos, em base anual. Em adição, uma anuidade é calculada no final do ano de previsão, assumindo que a marca continua além deste período, criando assim uma perpetuidade. Desde que conhecemos marcas que ultrapassam 50 anos, como o caso da Cemig, esta suposição parece ser plausível.

Reputação da Cemig

A análise da reputação da Cemig foi feita pelo Instituto de Reputação (Reputation Institute), empresa de consultoria e pesquisa sediada em Nova York, com escritório próprio em sete países e representação em outros 20. Vale destacar que o Instituto, fundado em 1997, é pioneiro e líder global na área de gestão de reputação corporativa. A abordagem desse estudo teve como base a aplicação do sistema RepTrak™ de propriedade do Reputation Institute, adaptado para a realidade do Brasil e do setor. O modelo foi desenvolvido a partir de vários estudos qualitativos e quantitativos realizados pelo Instituto, utilizando técnicas administrativas que permitem identificar, além da percepção dos públicos sobre as questões estudadas, o impacto que elas podem ter na reputação geral de empresas e do setor e no fortalecimento dos comportamentos de apoio de seus *stakeholders*.

O estudo da Cemig envolveu a análise de 23 atributos de reputação, distribuídos entre as sete dimensões do modelo RepTrak™, além do indicador Pulse. Foram incluídos ainda quatro atributos relacionados a questões específicas do setor de energia.

A pesquisa foi realizada entre abril e junho de 2007 e os respondentes tinham que ter muita ou alguma familiaridade com a Cemig.

Veja, a seguir os atributos da reputação da Cemig, segundo os resultados da pesquisa:

Atributo (Ordenado por desempenho dos atributos)	Dimensão	Atributos - Score
É uma empresa lucrativa (D)	Desempenho	77.8
Tem perspectiva de crescimento futuro (D)	Desempenho	77.3
Obtém resultados financeiros sólidos (D)	Desempenho	75.1
Toma medidas para prevenir acidentes em suas obras de infra-estrutura (AS)	Atributo do Setor	72.4
Oferece produtos e serviços de alta qualidade (PS)	Produtos/Serviços	71.2
Investe no desenvolvimento de fontes renováveis de energia (AS)	Atributo do Setor	68.9
É uma empresa bem administrada (L)	Liderança	68.2
Tem uma visão clara de seu futuro (L)	Liderança	68.1
Contribui de forma positiva para a sociedade (C)	Cidadania	66.9
Tem um líder forte e respeitado (L)	Liderança	66.1
É uma empresa inovadora (I)	Inovação	65.9
Desenvolve ações de responsabilidade social (AS)	Atributo do Setor	65.3
Se preocupa com a saúde e bem estar de seus empregados (A)	Amb. Trabalho	65.1
Satisfaz as necessidades de seus clientes (PS)	Produtos/Serviços	64.8
Usa seu poder de forma responsável (G)	Governança	64.6
Protege o meio ambiente (C)	Cidadania	64.5
Tem um comportamento ético (G)	Governança	63.9
Garante a qualidade de seus produtos e serviços (PS)	Produtos/Serviços	63.9
Tem excelentes diretores (L)	Liderança	63.3
Garante o fornecimento sem interrupções (AS)	Atributo do Setor	62.1
Paga seus empregados de forma justa (A)	Amb. Trabalho	61.5
Apóia causas sociais (C)	Cidadania	58.9
Oferece oportunidades iguais para seus empregados (A)	Amb. Trabalho	58.3
É transparente, oferecendo abertamente informações sobre seus resultados (G)	Governança	57.9
Adapta-se facilmente a mudanças (I)	Inovação	56.7
Oferece produtos e serviços com boa relação custo e benefício (PS)	Produtos/Serviços	56.6
Lança produtos e serviços inovadores antes de seus concorrentes (I)	Inovação	50.1

A marca Cemig

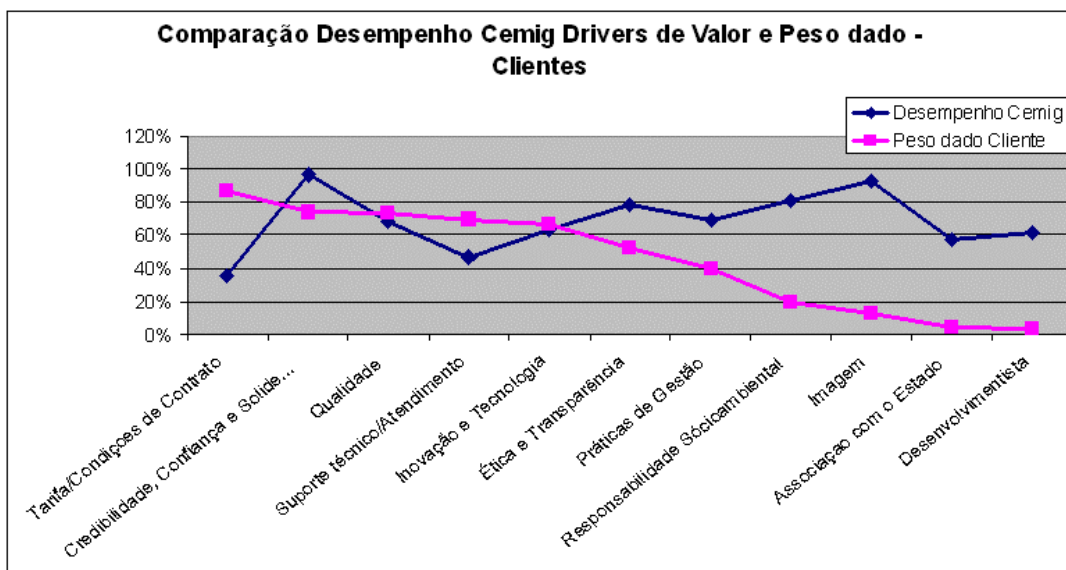
A Comunicação da empresa deve estar sempre a serviço do fortalecimento da marca. Sendo assim, entre os desafios da área está o de preservar a imagem da organização evidenciando o respeito aos clientes, o comprometimento social, a inovação permanente, a competência, o patrimônio empresarial de valor imensurável, a transparência e a ética.

Quando realizado o estudo da marca, a Cemig tinha como objetivos entender seu valor, conhecer seus atributos e, fundamentada nessas informações, evitar riscos inerentes ao processo de desverticalização da empresa. Foi também uma forma de contribuir com a Cemig buscando proteger sua marca e potencializando a sua força corporativa.

Para fazer o estudo, a *Brand Finance*, consultoria especializada em avaliação e gestão de marcas, ouviu os principais públicos que têm contato com a marca por meio de uma abordagem qualitativa (entrevistas individuais). Foram entrevistados analistas do setor elétrico, grandes clientes da Cemig e o público interno (os principais executivos da empresa). Na abordagem, a *Brand Finance* buscou entender as percepções sobre a Cemig, impressões sobre a logomarca da empresa e os impactos do processo de desverticalização das empresas de energia para a Cemig.

Baseado em indicadores ou *drivers* de valor junto aos *stakeholders* da marca, a determinação da contribuição da marca ao negócio foi feita a partir de uma pesquisa quantitativa junto aos públicos, avaliando o desempenho da Marca Cemig nos seguintes *drivers* de valor: Credibilidade, Confiança & Solidez da empresa, Inovação e Tecnologia, Ética e Transparência, Qualidade, Práticas de Gestão, Desenvolvimentista, Imagem, Tarifa/Condições de Contrato, Suporte Técnico/Atendimento, Responsabilidade Socioambiental, Associação com o Estado.

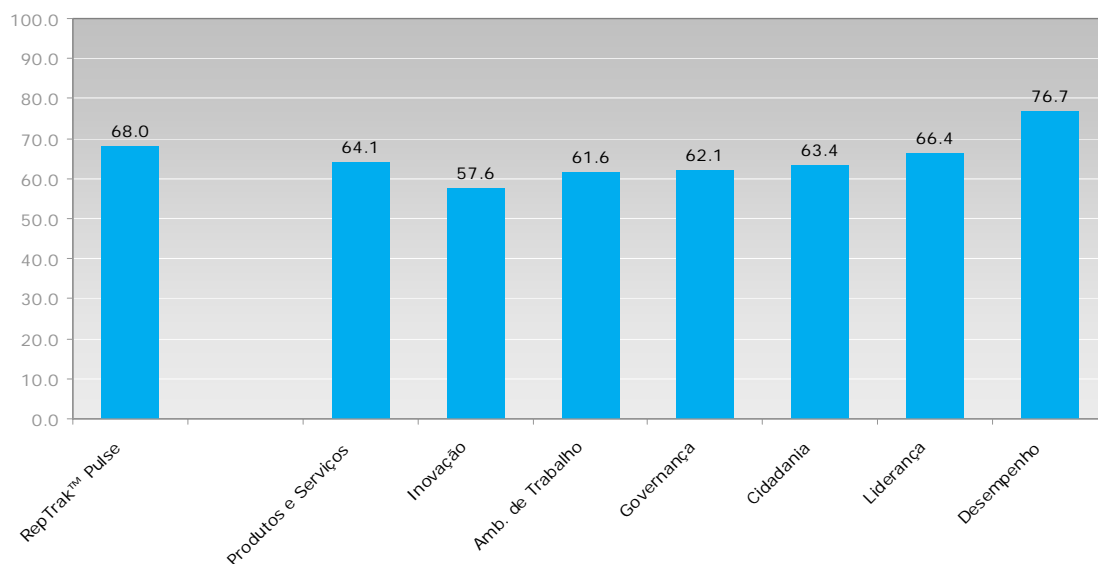
Veja abaixo, o resultado nos *drivers* de valor da marca Cemig com relação ao público Cliente apenas, onde a Cemig tem atendido acima do esperado com relação às suas necessidades, com exceção a questão tarifa e suporte técnico e atendimento, em menor escala.



3. Conclusão

No caso da reputação, a análise dos dados é fundamentada nos atributos da reputação que impactam na percepção das pessoas sobre a empresa. É utilizado ainda o peso do “Grupo de Referência” para determinar a importância da percepção das pessoas. O estudo mostrou que, segundo a percepção dos *stakeholders*, a Cemig oferece produtos e serviços com boa relação custo e benefício. A empresa lança produtos e serviços inovadores antes de seus concorrentes. A empresa é também vista como uma organização transparente, que oferece abertamente informações sobre seus resultados, além de garantir a qualidade de seus produtos e serviços e satisfazer as necessidades de seus clientes.

Reptrak Pulse e Dimensões



O quadro acima apresenta a avaliação das dimensões da reputação, sendo as três melhores avaliadas, Desempenho, Liderança e Produtos e Serviços.

No caso da marca, constatou-se um sentimento consensual intenso, percebido pelos públicos internos e externos, sobre a importância da preservação da essência da marca. Os analistas de mercado e clientes vêem a Cemig como uma empresa bastante sólida e preocupada com a formação de seus profissionais. Eles percebem ainda que a empresa mudou para melhor e está mais atuante no mercado. Além disso, consideram a Cemig uma empresa moderna. Os grandes clientes destacaram que a empresa tem postura e gestão similares às da iniciativa privada, com foco no cliente, agilidade e inovação.

Em relação à logomarca, tanto os analistas de mercado quanto os clientes têm uma forte lembrança espontânea da cor verde da logomarca. A presença de uma assinatura é o segundo ponto mais lembrado pelos entrevistados. A manutenção da identidade visual da empresa é uma unanimidade para os entrevistados.

Ainda segundo a pesquisa, o modelo de marca ideal para a Cemig é o monolítico, que mantém uma imagem central forte e identifica as áreas de atuação, sem criar uma personalidade nova que venha a competir com a marca-mãe. Além disso, as áreas de atuação identificadas se valem integralmente da força, abrangência e tradição da marca-mãe.

Conclui-se, com o estudo, que a marca Cemig tem um valor inestimável e, em função de sua força e reputação, seria desnecessário modificá-la. A partir da conclusão dos dois

estudos, o de marca e o de reputação, a Comunicação ganhou novos atributos para gerir, preservar e valorizar a marca da Cemig.

Referências bibliográficas

FOMBRUN, CJ.;SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, Mississippi, v.33, n2, p.233-58, 1990.

FOMBRUN, CJ. Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitor's ratings. *Corporate Reputation Review*, Londo, v.1, n.4, p.327-340, 1998.

GARDBERG, N. A; FOMBRUN, CJ. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, Londo, v.4, n.4, 2002.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*. V.13, n 2, p. 135-144, 1992.

KUNCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003

