**Antônio Martins da Costa**
Diretor-presidente da Energias do Brasil

# O MANAGEMENT DE DESAFIO EM DESAFIO

*A trajetória do executivo português Antônio Martins da Costa é um exemplo clássico do engenheiro que, de desafio em desafio, trilha com sucesso o caminho do* management*. A estréia no ambiente empresarial aconteceu há mais de 20 anos na Energias de Portugal (EDP), um dos maiores* players *do mercado de energia elétrica do mundo. Deixou o grupo para comandar importantes processos de gestão na área financeira e retornou em 2003 justamente para assumir a operação brasileira - com a missão de, logo depois, comandar a reestruturação societária e uma oferta pública de ações.*

*Desnecessário dizer que esse leitor de Peter Drucker, Michael Porter e Russel Ackoff foi bem-sucedido. A reestruturação foi concluída, a oferta de ações teve um excelente resultado e a Energias de Brasil, com seus dois bilhões de euros investidos no Brasil, está a pleno vapor para acompanhar o potencial de crescimento do mercado.*

*Martins da Costa destaca um ativo do grupo: os recursos humanos, que ele classifica como o mais importante entre os intangíveis. "Uma empresa tem tanto mais eficácia e eficiência quanto maior é o grau de motivação e de competência dos colaboradores", assegura.*

## A FORMAÇÃO ACADÊMICA

"Optei pela engenharia civil pelo prestígio que a profissão tinha na época e que ainda continua a ter. E a carreira de gestão como evolução natural de alguém que, com um *background* em engenharia, vê no MBA um elevado valor acrescentado nos seus conhecimentos e capacidades. Além disso, tenho tido a oportunidade de regularmente receber educação/treinamento específicos de Alta Direção, como os Advanced Management Programs que freqüentei no Insead (Fontainebleau, França) ou na Wharton School (Filadélfia, EUA)."

## NO SETOR PRIVADO

"Após um período de 13 anos como assistente e regente das cadeiras de hidráulica na Universidade,

meu primeiro desafio profissional empresarial de longo prazo ocorreu na Energias de Portugal (EDP), em 1981, na Produção Hidráulica. Fui responsável por projetos de grandes obras de reparação e conservação das 23 usinas hidrelétricas naquela época em operação na EDP durante quase 10 anos. Aprendi muito. Devo referir que a minha experiência como professor foi determinante para o aperfeiçoamento das capacidades de oratória e de relacionamento com público alargado e exigente, o que veio a revelar-se de grande importância na minha evolução profissional futura."

A ÁREA FINANCEIRA

"Alguns anos depois, tive uma rica experiência na área financeira. Fui, durante 14 anos, diretor-geral e administrador-executivo de empresas de seguros, pensões e *asset management* do Banco Comercial Português e da holandesa Eureko BV. No grupo português, o líder no mercado segurador, participei da reorganização em função de sucessivos *mergers & acquisitions*. Além disto, conduzi a gestão estratégica de empresa financeira de grande porte (ativos de 4 bilhões de euros), a PZU da Polônia, maior seguradora e gestora de ativos e fundos de pensão da Europa Central e do Leste. Também respondi pela coordenação de Centros de Competências em organizações plurinacionais e multilaterais de grupos financeiros na Europa. Com toda esta evolução, vivi durante quatro anos na Polônia e na Holanda o que, em termos pessoais, foi igualmente um desafio".

"Meu primeiro desafio profissional empresarial de longo prazo ocorreu na Energias de Portugal (EDP), em 1981"

A ENERGIAS DO BRASIL

"Voltei à EDP em 2003, para assumir a operação brasileira. A EDP chegou ao Brasil em 1996, atraída pelo potencial de crescimento do mercado elétrico nacional e pela oportunidade gerada com a privatização do setor. Passados quase dez anos de presença significativa no mercado brasileiro de energia elétrica, e já com o nome de Energias do Brasil, atua hoje nos estados de São Paulo (Bandeirante), Espírito Santo (Escelsa), Mato Grosso do Sul (Enersul) e Tocantins, e responde por cerca de 2 bilhões de euros em investimentos no Brasil. Em 2005 promovemos a reorganização societária do grupo no país em abril e, meses depois, em agosto, concluímos uma bem-sucedida operação de Oferta Pública Inicial de Ações de R$ 1,2 bilhão, e ingressamos no Novo Mercado da Bovespa. Destaco também o investimento de quase R$ 1,6 bilhão que atualmente temos em curso na usina hidrelétrica de Peixe Angical, no Tocantins, em parceria com Furnas, do Grupo Eletrobrás. Este é no momento o maior investimento em infra-estrutura em andamento no Brasil. Injetará mais 452 MW de potência no sistema elétrico e entrará em operação durante o ano de 2006. Uma palavra de realce ainda para a nossa comercializadora Enertrade, recentemente premiada com o troféu de "Melhor Empresa do Setor Elétrico do Brasil", uma das maiores e mais sólidas do país, especialmente dirigida ao segmento de clientes industriais e comerciais de livre contratação - isto é, fora do mercado regulado."

CONCEITOS

"A organização pressupõe uma estrutura flexível adequada ao desenvolvimento de uma estratégia, suportada numa visão de longo prazo para o negócio. É composta de pessoas, sistemas e processos que deverão ser arrumados da forma mais eficiente para atingir os objetivos estratégicos em cada fase do seu ciclo de vida. E falando em recursos humanos, uma empresa tem tanto mais eficácia e eficiência quanto maior é o grau de motivação e de competência dos colaboradores. Os recursos humanos são, no seu conjunto, o mais importante ativo intangível da companhia."

A INFLUÊNCIA

"Aprendi muito no convívio profissional com diversos grandes executivos. Mas posso citar duas pessoas que foram importantíssimas em minha formação: J. Jardim Gonçalves, *chairman* e ex-CEO do Banco Comercial Português; e J. Talone, CEO da EDP e ex-CEO da

Eureko B.V. Entre os pensadores da gestão, cito Peter Drucker, Tom Peters, Michael Porter e Ackoff Russel".

HISTÓRIA

"Na história ainda continuo a surpreender-me com os modelos organizativos, socioculturais e econômicos das civilizações clássicas grega e romana, com a visão completa e enciclopédica, em todas as suas dimensões, do homem da Renascesça e do Iluminismo, ou com os *breakthroughs* tecnológicos da Revolução Industrial e do positivismo que a acompanhou. Conhecer mais sobre a visão e o comportamento dos grandes líderes da História é também um tema que me apaixona. Destaco aqui um vulto da História mais recente que considero um exemplo de visão e liderança, a par da enorme componente ética, cultural e humanista que fez parte de sua vida tão recheada de sucessos (e alguns insucessos): Winston Churchill."

OS PRÓXIMOS PASSOS

"Para o futuro, pretendo concretizar a visão desenhada para a Energias do Brasil, consolidando uma posição de liderança no setor, concluir o projeto em curso de reestruturação interna do grupo empresarial e dotar a organização dos melhores quadros, criando mecanismos de atratividade para a mesma. De fato, depois da conclusão de um complexo processo de reestruturação societária e de recomposição de portfolio, a empresa conseguiu construir uma história de sucesso para apresentar aos mercados, com quem escolheu fazer uma parceria para o seu crescimento futuro. Se a oferta pública de R$ 1,2 bilhão ocorrida em julho de 2005, com a listagem no Novo Mercado da Bovespa, foi o culminar desse processo, representou também o início de um novo ciclo de vida que levou a uma mudança profunda na governança corporativa da companhia, que passou a estar alinhada com as melhores práticas internacionais nessa matéria, e a um redesenho do próprio modelo de negócio e da estrutura organizativa correspondente. o ponto de vista pessoal, pretendo continuar a perseguir um *update* regular dos conhecimentos em gestão empresarial, através de ações específicas de educação/treinamento de alto nível, bem como manter a permanente motivação e as capacidades para encarar novos desafios empresariais, que, muitas vezes, correspondem a novos projetos de vida."