

A carta na montanha: a empresa que decidiu pertencer a quem trabalha nela

Em 1966, dois engenheiros embarcaram num voo de São Paulo para os Estados Unidos levando vinte mil dólares em dinheiro vivo, dez mil com cada um, o máximo que uma pessoa podia carregar legalmente. Thomaz Pompeu Borges Magalhães e Tamas Makray iam comprar a metade americana da empresa em que trabalhavam. O preço, nas palavras do próprio Makray, "foi o de uma firma quebrada". A cena, registrada no livro oficial dos cinquenta anos da companhia, tem algo de contrabando às avessas: não se tirava dinheiro do país para escondê-lo, tirava-se para comprar de volta o próprio futuro. É a origem do modelo societário mais incomum da grande empresa brasileira, o da Promon, uma companhia de engenharia que há mais de meio século pertence, integralmente, aos profissionais que trabalham nela. Entender como isso aconteceu exige voltar a uma joint venture que, segundo um veterano do setor, não duraria seis meses.

Uma empresa para não durar seis meses

A Promon nasceu em 26 de dezembro de 1960, sociedade meio a meio entre a americana Procon Incorporated e a brasileira Montreal, criada para executar a ampliação da refinaria de Cubatão, da Petrobras. O nome era o casamento das sócias: Pro de Procon, Mon de Montreal. O primeiro presidente foi um americano, Carl B. Whyte; o diretor-superintendente, Thomaz Pompeu Borges Magalhães, vinha da Montreal; e a implantação coube a um engenheiro de 29 anos chamado Tamas Makray. A recepção do mercado ficou registrada na frase de um empresário veterano ao jovem Makray: "Parabéns, meu filho! Você está criando uma empresa que não vai durar seis meses!" Havia razão para o ceticismo. Projeto de engenharia era, então, coisa que o Brasil importava; aos locais cabia executar. A empresa começou com sessenta funcionários e foi ao mercado, nas palavras de Makray, "vender mais esperanças do que experiência".

Doze sócios, participações iguais

O teste veio rápido. A crise política e econômica que desaguou em 1964 secou os contratos; o quadro, que chegara a noventa pessoas, caiu à metade. "T tecnicamente estávamos falidos", resumiria Carlos Siffert, um dos engenheiros da casa. Foi nesse ambiente que Makray fez algo improvável para um executivo de joint venture estrangeira: foi buscar inspiração numa fábrica autogerida. Impressionara-se com a Unilabor, a experiência paulistana de móveis ligada ao dominicano Lebrecht ("Parece estar dando certo"), e com *The Human Side of Enterprise*, de Douglas McGregor. Em 25 de maio de 1964 nasceu a Consultores de Engenharia Ltda., a CEL: uma sociedade paralela, com participações iguais, criada para um dia comprar a Promon.

Foram doze os fundadores, "entre diretores, projetistas, desenhistas e outros": Derek Herbert Lovell-Parker, Thomaz Pompeu Borges Magalhães, Tamas Makray, Júlio César Bruschini de

Queiroz, Carlos M. Siffert, Carlos Augusto Botelho Junqueira, Marcio Carlos Pinto Cezimbra, Ariel Dolianiti de Moraes, Mihail Mirica, Paulo Accioly Fragelli, Carlos Moacyr de Macedo e Therezinha Raphael. A lista diz muito. Não era um clube de diretores: havia projetistas e desenhistas na mesa, e uma mulher, Therezinha Raphael, numa engenharia de 1964. A sede social ficava na Alameda dos Aicás, em Moema. A ideia de que a empresa devia pertencer a quem trabalhava nela não nasceu como doutrina; nasceu como veículo, com contrato, cotas e um propósito prático: sobreviver.

Vinte mil dólares, novecentos mil cruzeiros novos

Quando a Procon decidiu deixar o Brasil, a CEL se apresentou. Corria o ano de 1966; o preço pedido era o de uma firma quebrada, e Magalhães e Makray o levaram em espécie, metade no bolso de cada um. Voltaram donos da metade americana, e Magalhães assumiu a presidência.

A segunda metade custou mais caro e ensinou mais. Entre 1968 e 1970, a Montreal propôs o inverso: trocar seus 50% da Promon por 8% das ações da própria Montreal. Os engenheiros virariam acionistas minoritários de um grupo alheio. A resposta saiu de uma reunião com cerca de cem profissionais, unânime: se o impasse perdurasse, formariam outra empresa. Em 18 de março de 1970, as ações da Montreal foram compradas por novecentos mil cruzeiros novos, pagáveis em um ano, prazo que a história oficial faz questão de registrar como "cumprido com pontualidade". Cada uma das 25 mil ações saiu por NCr\$ 36. Makray assumiu a presidência de uma empresa que, dez anos depois de fundada, pertencia inteira a seus profissionais.

As regras vieram antes da doutrina

Dois dias depois da compra, um memorando interno de 20 de março de 1970 fixou as regras do jogo, e vale lê-las com atenção, porque são duras. Só funcionários efetivados podiam comprar ações. Quem se desligasse da empresa era obrigado a revendê-las à Promon, pelo valor patrimonial. Havia piso e teto: no mínimo uma ação, no máximo mil; e ninguém podia ultrapassar 5% do capital, "para evitar que alguém pudesse dominar". A compra era opcional. A diretoria seria eleita por voto secreto dos funcionários-acionistas, com mandatos de três anos e apuração por auditores externos. E uma regra antinepotismo rara para o Brasil de 1970: filhos de dirigentes não deveriam ser admitidos. O livro dos cinquenta anos registra o efeito prático: "Muita gente vendeu o carro, outros levantaram financiamentos para poder participar."

Repare na ordem dos acontecimentos, porque ela desmente a versão romântica que às vezes se conta. Primeiro veio o veículo (a CEL, em 1964); depois o controle (1966 e 1970); dois dias depois do controle, as regras. A doutrina só viria no fim do ano.

A carta

Em dezembro de 1970, treze pessoas lideradas por Makray subiram a serra para um seminário no hotel Refúgio Alpino, em Campos do Jordão. Dali saiu o documento que a empresa trata até hoje como certidão de identidade: a Carta de Campos do Jordão. São oito artigos. Paulo Fragelli gostava

da comparação: "como a Constituição americana, que tem apenas sete artigos e resiste há duzentos anos, a nossa Carta tem oito". O texto define a empresa pelo avesso da lógica usual do capital: "A Promon é a expressão do valor de seus profissionais. Ela é o resultado da conjugação de esforços de indivíduos de vocações afins, com o objetivo de criar condições para sua realização profissional e humana." O controle acionário pelos funcionários, as decisões por consenso, o mérito acima da hierarquia: tudo o que já operava na prática ganhou forma de doutrina, debatida, segundo o registro oficial, até o consenso. Cinquenta e seis anos depois, o relatório anual da companhia ainda descreve a Carta como "guia de conduta e identidade organizacional", e a empresa segue se definindo como uma "comunidade de profissionais". O mercado, ao longo das décadas, deu-lhe apelidos menos solenes: "ilha da fantasia", "ninho de hippies de Wall Street".

O que a carta não diz

A narrativa da comunidade horizontal, porém, precisa de duas notas. Ambas documentadas, nenhuma escandalosa, as duas indispensáveis para entender o que a Promon realmente é.

A primeira: o modelo não nasceu de um ideal, nasceu de um abandono. A empresa foi comprada porque os controladores quiseram sair, pelo preço de uma firma quebrada, por gente que não tinha alternativa melhor do que apostar em si mesma. A doutrina foi escrita seis anos depois do veículo e nove meses depois do controle. Isso não diminui a construção; talvez a explique. Sociedades desenhadas na necessidade tendem a regras mais duras do que as desenhadas no entusiasmo.

A segunda: a comunidade sempre teve um andar de cima. A CEL não se dissolveu quando cumpriu sua missão; virou Promon Ltda., controladora, e em 2004 foi renomeada Promon Empreendimentos e Participações S.A., a PEPSA: um "grupo nuclear" de até setenta profissionais sêniores com a missão de "salvaguardar os valores e os princípios", descrito no livro oficial como "uma espécie de lastro do sistema". Na mais recente demonstração financeira pública da PEPSA, de 2021, esse grupo detinha 67,16% das ações em circulação da Promon S.A., e as demonstrações da companhia seguem, até hoje, declarando-a controlada pela PEPSA. A democracia acionária é real: qualquer profissional pode aderir, com teto individual que hoje é de 3%. Mas ela opera, desde o primeiro dia, sob um núcleo que responde por dois terços do capital. Se isso é uma contradição do modelo ou a condição da sua sobrevivência é, talvez, a pergunta mais interessante que o caso oferece, e ela voltará nesta série.

A pergunta em aberto

A empresa que não ia durar seis meses atravessou o milagre e a dívida externa, a hiperinflação e o fim das grandes obras estatais, a privatização do seu maior cliente e a devastação recente do seu próprio setor. Multiplicou-se por dez numa década, encolheu a menos da metade em outra, e segue de pé, dona de si mesma, com a Carta aberta na primeira página do relatório anual. Os próximos artigos examinam o que a longevidade não explica sozinha: como funciona, por dentro, uma sociedade em que o capital não compra comando (Artigo 2); o que acontece quando o consenso

encontra o fogo, as demissões, os planos econômicos, a Lava Jato (Artigo 3); e a pergunta que o balanço insiste em fazer à doutrina: sobreviver basta? (Artigo 4). Por ora, fica a imagem de 1966: dois engenheiros num avião, com o futuro da firma dividido em dois bolsos.

FONTES

Ignácio de Loyola Brandão, "Para chegares ao que não sabes" (Promon, edição dos 50 anos, 2010, PDF público no site da companhia); Estatuto Social Consolidado da Promon S.A. (AGE de 17/5/2022); demonstrações financeiras da PEPSA, Promon Empreendimentos e Participações S.A. (Diário Oficial Empresarial de SP, ago/2021), e da Promon S.A. (exercícios 2024-2025); relatórios anuais da Promon; reportagens de Exame (2003-2013). Detalhes e links no dossiê de pesquisa.

Série A Promon por dentro · material didático