

Sobreviver basta? As perguntas que o balanço faz ao desenho

Os três primeiros artigos desta série contaram a história e desmontaram a engrenagem. Falta encarar os números. Antes, convém dizer o que este artigo não é. Não é uma avaliação financeira da Promon: esse não é o ofício de quem escreve, e os documentos públicos, sozinhos, não a sustentariam. O que um leitor de estatutos e demonstrações pode fazer, com legitimidade, é outra coisa: colocar os números publicados ao lado do desenho societário descrito no Artigo 2 e perguntar o que um explica sobre o outro. É o que se tenta aqui. As respostas definitivas pertencem a quem está dentro da comunidade; as perguntas, essas, estão nos documentos, e são de todos.

O que os balanços mostram

Os fatos, primeiro, sem adjetivos. No exercício encerrado em março de 2025, o grupo Promon registrou lucro consolidado de R\$ 9,5 milhões; no anterior, R\$ 3,9 milhões. O patrimônio líquido está na casa de R\$ 316 milhões, e o capital social, em R\$ 187 milhões. O dividendo mínimo proposto aos acionistas em 2024 foi de R\$ 923 mil. Em dois exercícios, a receita gerencial do grupo passou de R\$ 1,48 bilhão para R\$ 1,2 bilhão, e o quadro, de 3.648 para 3.188 profissionais. A engenharia, o negócio que deu origem a tudo, fatura hoje R\$ 238 milhões; a participação minoritária na Logicalis responde pela maior parte do porte consolidado; a Forzy, criada em 2024, ainda é embrionária. Ao lado desses números, um outro, de natureza diferente: a fundação de previdência que a empresa criou em 1975 administra R\$ 1,9 bilhão, cerca de seis vezes o patrimônio líquido da companhia que a instituiu. São os dados. O que eles significam depende da régua, e é aí que a conversa fica interessante.

O que o desenho explica

Quem leu o Artigo 2 reconhece nos números a assinatura do desenho. Uma sociedade com teto individual de 3%, lucro distribuído a todos e comando eleito por todos é uma sociedade em que nenhuma aposta ousada tem um campeão com incentivo pessoal para bancá-la, e em que toda decisão de risco precisa convencer um eleitorado cuja poupança, emprego e aposentadoria estão na mesma cesta. Não é defeito de execução; é a consequência previsível de escolhas deliberadas, feitas em 1970 para resolver outro problema: impedir que alguém dominasse. O padrão histórico dos momentos de crise, descrito no Artigo 3, aponta na mesma direção: preservou-se o núcleo vendendo os ativos de crescimento. Registre-se como hipótese de leitura, não como diagnóstico: de fora, não se sabe o que a comunidade debateu e recusou, que apostas foram feitas e não vingaram, nem que oportunidades o consenso filtrou a tempo. Sabe-se apenas que o desenho torna a prudência estrutural, e que os balanços recentes são coerentes com isso.

A mesma moeda tem o outro lado, e ele também está nos números. O setor de engenharia consultiva brasileiro foi devastado duas vezes em uma geração, e a lista de contemporâneas da Promon que desapareceram, mirraram ou saíram em desgraça é longa. A companhia atravessou tudo sem controlador para socorrê-la e sem escândalo que a defina. O lucro fino tampouco é, necessariamente, anomalia: o estatuto manda apurar as participações de empregados e administradores nos lucros antes de qualquer destinação ao acionista. Numa comunidade de profissionais, remunerar o trabalho antes do capital não é desvio do modelo; é o modelo. E a fundação bilionária, que uma leitura apressada usaria como símbolo de acomodação, é também a prova mais concreta de entrega: sessenta anos de trabalho convertidos em previdência funcionando.

A régua da própria Carta

Se a régua do mercado é imprópria e a régua de fora é presunçosa, resta a régua que a própria empresa escolheu, e ela é mais exigente do que parece. A Carta de Campos do Jordão não promete retorno sobre capital; promete "criar condições para a realização profissional e humana" dos profissionais da casa. Por essa régua, o número que interessa não é o lucro: é o quadro. Uma comunidade que emprega cada vez menos gente está criando essas condições para cada vez menos pessoas. E a casa sempre soube disso. Os estudos internos dos anos 1990, registrados no livro oficial, condicionavam a perpetuidade do modelo a duas coisas: alta rentabilidade e uma renovação do quadro de acionistas "em ritmo natural e não descontínuo". Não é a régua de um analista externo; é a régua dos próprios fundadores. Pelos números públicos, a primeira condição não vem sendo atendida. Sobre a segunda, os documentos silenciam: a companhia não publica quantos acionistas tem, nem sua distribuição etária. É, provavelmente, a variável da qual tudo o mais depende, e está fora do alcance de quem lê de fora. Uma comunidade de profissionais tem um único ativo perpétuo: a próxima geração querer entrar.

O que não sabemos

A honestidade metodológica desta série exige listar o que os documentos públicos não revelam, e é isso que impediria qualquer veredito. Não se conhece a rentabilidade por segmento, nem o resultado que a participação na Logicalis efetivamente distribui. Não se conhece o número de acionistas, sua idade média, o ritmo de adesão dos profissionais jovens. Não se conhece a fórmula atual de precificação das ações, nem os critérios de entrada no núcleo sênior. Não se sabe o que o Conselho eleito discutiu e decidiu nos últimos ciclos estratégicos. Quem afirmar, de fora, que o modelo da Promon fracassou economicamente estará especulando; quem afirmar que vai muito bem, também. O que se pode afirmar, porque está escrito, é que os números publicados fazem ao desenho perguntas que a doutrina, sozinha, não responde.

O fecho da série

Esta série começou com dois engenheiros num avião, levando em dinheiro vivo o preço de uma firma quebrada, e termina diante de um balanço. Não é incoerência; é a mesma pergunta em dois tempos. Em 1966, apostar em si mesmo era a única alternativa ao fim, e a resposta coube em dois bolsos. Em 2026, a pergunta é se uma empresa que pertence a quem trabalha nela pode, além de durar, voltar a crescer. Essa resposta não está em artigo nenhum: está sendo escrita lá dentro, por um conselho eleito e uma comunidade que já se reinventou mais vezes do que a maioria das empresas brasileiras existiu. Para o leitor que governa uma sociedade de profissionais (um escritório, uma clínica, uma consultoria, uma gestora), a Promon não é um modelo a copiar nem um aviso a temer. É uma demonstração, rara por ser documentada, de que o desenho societário decide duas coisas ao mesmo tempo: o que a empresa consegue fazer nas crises e o que ela deixa de fazer nos anos bons. Desenhar é escolher onde se prefere errar. A Promon escolheu, em 1970, errar do lado da prudência e da permanência, e há 56 anos colhe as duas coisas, com tudo o que cada uma custa.

FONTES

Relatórios anuais da Promon S.A. (2022s-2025s) e demonstrações financeiras publicadas (exercícios 2019-2025, Diário Oficial Empresarial de SP e Valor); Estatuto Social Consolidado da Promon S.A. (AGE de 17/5/2022); Ignácio de Loyola Brandão, "Para chegares ao que não sabes" (Promon, 2010); dados da Fundação Promon de Previdência Social conforme relatório anual 2025s. Detalhes e links no dossiê de pesquisa.

Série A Promon por dentro · material didático