

# HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA

Depoimento  
do empresário

MAMEDE PAES MENDONÇA



Paes Mendonça s.a.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP**  
**FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO – FEA**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Programa: HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA**

– Depoimento do Empresário:

**MAMEDE PAES MENDONÇA – Presidente do  
Grupo Paes Mendonça.**

– Direção do Programa – Prof. Cléber  
Aquino (FEA/USP).

**19 de outubro de 1988.**

## ROTEIRO:

### – INTRODUÇÃO

#### – A EMPRESA: SUA HISTÓRIA

- *A Vocação*
- *A pequena padaria de Ribeirópolis*
- *O crescimento*
- *Itabaiana e Aracaju*
- *Salvador e os Supermercados*
- *Os Primeiros Passos em São Paulo*
- *A incorporação da UNIMAR*
- *O Centro Distribuidor*
- *O ramo de restaurantes*
- *Os Postos de Serviço*
- *As perspectivas: o futuro próximo*

#### – QUEM SOU

- *O homem Mamede: origens e hábitos*
- *O Empresário Mamede:*
  - *O negociante*
  - *O estilo*

#### – A ADMINISTRAÇÃO

- *Cultura da Organização*
- *Estrutura de poder*
- *Políticas da Empresa*

#### – AMBIENTES / CONTEXTO CULTURAL

- *Fatores externos*
- *Cenários da história da Empresa*

## INTRODUÇÃO

*Normalmente os senhores aqui presentes têm ouvido depoimentos de pessoas que, embora empresários como eu, vêm de outra formação. Homens que tiveram tempo e apoio para estudar.*

*Que chegaram à Universidade, absorvendo maiores conhecimentos, diplomando-se.*

*Minha escola foi outra: a escola da vida, moldada no trabalho. Quase não tive tempo para alisar os bancos escolares, e quando o fiz, por pouco tempo, foi com dificuldades imensas.*

*Não tenho o menor constrangimento de afirmar que a minha formação é bem modesta. Não cheguei a concluir o curso primário.*

*Através da escola da vida, porém, ganhei uma forte experiência. Cheguei à condição de empresário. E hoje, aqui estou, com muita felicidade, para atender a esta convocação do Prof. Cléber Aquino, que muito me honra.*

*Esta justificativa era necessária, antes que comece a contar a minha Vida Empresarial Vivida.*

## A EMPRESA: SUA HISTÓRIA

*Nasci no lugarejo chamado Serra do Machado, no interior de Sergipe, filho de um pequeno e modesto agricultor, numa família de doze filhos.*

*Trabalhávamos na roça, enxada na mão, desde o nascer do sol. À tarde íamos para a Escola, em Moita Bonita, andando a pé seis quilômetros, na ida e na volta.*

*Eu era um menino irrequieto e muito ativo. A Escola era precária e o ensino monótono. Além disso, a distância era muito grande, na caminhada diária. Consegui suportar até o terceiro ano primário e encerrei a carreira de estudante.*

*Quanto ao trabalho, pensava diferente! Gostava de trabalhar, de plantar uma roça de mandioca e vê-la crescer! Dava prazer arrancar da terra aquilo que era resultado do meu trabalho! Depois era bom transformar a mandioca em farinha, torrar a farinha num tacho enorme, e no sábado ir vender na feira.*

*Principalmente vender a farinha na feira, era o que mais me entusiasmava. Gostava de ver aquele povo todo circulando em volta de mim, e eu fazendo o preço, pesando e botando o dinheiro no bolso.*

*Descobri o comércio assim, aos quinze anos, vendendo farinha na feira. Resolvi ser comerciante naqueles dias e tenho sido fiel a essa vocação até hoje. Nos negócios que depois estabeleci ao longo da vida, jamais me afastei do comprar e vender. Ainda hoje não consigo abrir mão de realizar pessoalmente alguns negócios.*

*Juntei dinheiro embaixo do colchão, disposto a abandonar a roça. Aos vinte e um anos já havia poupado mil e quinhentos réis. Meu irmão Euclides também queria seguir o mesmo caminho e havia conseguido mil e duzentos réis. Juntamos os trocados e compramos uma pequena padaria na sede do Distrito de Ribeirópolis, em Sergipe.*

*E assim tudo começou: um desejo obstinado de ter meu negócio e seis anos de trabalho duro, para fazer uma poupança que realizasse esse desejo.*

*Eu aprendia na prática que querer é poder, como também aprendia que a poupança é a chave do progresso pessoal, o caminho para a transformação do trabalho em capital.*

*Tocamos a pequena padaria com entusiasmo.*

*Naquele tempo não havia esse negócio de forno elétrico. Era tudo movido a lenha. O trabalho começava as três horas da manhã todos os dias. Meu irmão e eu fazíamos tudo: passar, cortar e cilindrar a massa, acender o forno, assar e puxar o pão. As cinco e meia, seis horas da manhã, abrimos as portas e vender no balcão.*

*Além dos pães, vendíamos biscoitos, massas finas, gêneros alimentícios em geral.*

*A pequena padaria foi uma escola. Palco de muitas situações e histórias interessantes. Foi lá, por exemplo, que em certa madrugada fomos visitados pelo Coronel Virgulino Ferreira, o "Lampião"! Seus homens estavam famintos e pararam para comer na nossa padaria, pois viram que estávamos funcionando lá dentro, com as luzes acesas. Comeram quase todo o estoque, mas na hora de pagar, a prudência mandava não aceitarmos! Lampião ainda insistiu mas resolvemos não receber. Muito agradecido, foi nosso amigo até à morte, mas nunca soube que havia nos causado o maior problema de capital de giro de toda a história da firma.*

*Ainda assim a padaria cresceu e compramos um armazém. A firma se chamava "Armazém e Padaria Sergipana". Tínhamos então um pequeno atacado de secos e molhados. E viemos a ser agentes do afamado "Querosene Aurora" e da poderosa "Anglo-México".*

*A coisa ia andando bem, mas ainda estávamos em um distrito. Era preciso ir para Itabaiana, o grande centro da região, e ainda hoje uma das principais cidades de Sergipe.*

*Em 1942, compramos um terreno lá e construímos um prediozinho, montando um negócio maior e mais amplo. Lembro-me de termos gasto, na época, cerca de noventa cruzeiros nas obras.*

*Na filial de Ribeirópolis ficava o Antonio Andrade, meu cunhado, que mais tarde seria nosso sócio, e hoje é o Presidente da Construtora Andrade Mendonça. Depois, resolvemos vender os negócios de Ribeirópolis para nosso outro irmão, Pedro Paes Mendonça, e Antonio veio para Itabaiana.*

*Em Itabaiana os negócios cresciam e a região começava a ficar pequena. resolvemos ir para a capital, Aracaju, onde abrimos filial em 1947.*

*Embora as perspectivas fossem as melhores possíveis, meu irmão Euclides havia sido tocado pela mûsca azul da política. Sua liderança em Itabaiana o havia colocado em boa posi o na efervescência política dos anos pós-guerra. Começamos a ter divergências, que resultaram numa separa o dos negócios. Ele ficou em Itabaiana, eu em Aracaju.*

*Desde a casa comercial de Ribeirópolis que eu viajava muito para a Bahia. Salvador, sua capital, era o centro abastecedor da região. L , a gente comprava, para revender. Muitas vezes, costumava comprar grandes lotes de mercadoria em Salvador e na volta ia parando nas principais cidades ao lado da estrada de rodagem e colocando a mercadoria com os comerciantes locais. Chegava em casa com o lote vendido, viagem paga e lucros certos. A convivência freqüente, com Salvador, foi se tornando muito sedutora, para mim.*

*Eu imaginava comigo mesmo: "  aí que vou crescer. Cidade maior, maiores negócios".*

*Se alguém tentava me despertar para o fato de que em Salvador encontraria também uma forte concorrência, maior do que em Aracaju, usava de uma filosofia popular que aprendi na feira em criança: "Quanto mais carniça, mais urubu!". A vida comprovou que o rude ditado era verdadeiro. Nunca temi   concorrência, nem sua proximidade. Confesso que às vezes até tenho implantado lojas bastante próximas aos concorrentes mais poderosos. A concorrência me estimula pelo desafio que propõe. Mas o destino estava traçado. Acabei mesmo em Salvador, na Bahia, em 1951. Em sociedade com meus cunhados Antonio, Manoel e João Andrade, instalei-me na Praça Marechal Deodoro, com uma loja de atacado, vendendo secos e molhados. O grande passo tinha sido dado.*

*Na década de 50, quando cheguei a Salvador, a cidade era abastecida pelos armazéns, a maioria deles pertencente a comerciantes espanhóis e portugueses.*

*Havia também as feiras-livres, como água de Meninos, a antiga, desaparecida em um incêndio, e a da Sete Portas, que eram as mais conhecidas e procuradas.*

*Prevalencia na época o sistema de venda por caderneta. O consumidor comprava semanalmente, ou por mês, através de caderneta. O pagamento era feito logo, contra a entrega da mercadoria, ou quando ele recebia seu s lrio, no fim do mês.*

*Valia muito, na época, a confiança e, em geral, cumpriam-se os compromissos assumidos, hábito infelizmente já perdido no tempo.*

*Nós que tínhamos atacado e que famos nos desenvolvendo bem, decidimos operar de novo no varejo, como em Sergipe.*

*Compramos a Casa Sergipana, na Baixa dos Sapateiros, em frente ao Cinema Jandaia, onde passamos a vender uma variedade de artigos, com boa qualidade e preços baixos, ganhando uma excelente fatia do mercado varejista de alimentos.*

*Adotamos inclusive, o sistema de caderneta. E acrescentamos uma vantagem: a de levar as compras da semana na casa do cliente, em um caminh ozinho que adquirimos para distribui o   domicílio.*

*A entrada no sistema de auto-serviço, ou seja, de supermercado, deu-se em 1959.*

*Eu fui à Argentina, comprar alpiste, que andava em falta aqui no Brasil. Lá conheci alguns supermercados. Na volta, passando por Montevideo, olhei outras lojas semelhantes. Gostei e me convenci de que aquele era o futuro do comércio de alimentos. Voltei decidido a ser o pioneiro daquela nova forma de vender, na Bahia.*

*Determinados a entrar no setor, instalamos logo um pequeno supermercado no bairro de Nazaré, à Rua Jogo do Carneiro, que ainda hoje existe. É a loja 01, da rede. Depois de adequar o térreo do prédio para supermercado, promovemos a inauguração, no dia 2 de dezembro de 1959.*

*Os resultados positivos da primeira loja de supermercados nos animaram a continuar expandindo o setor. Menos de um ano depois, inauguramos a loja 2, no Edifício Oceania, na Barra. Isso foi a 27 de agosto de 1960.*

*Em 1961 era inaugurada a Loja da Rua Visconde de São Lourenço, no Forte de São Pedro. A seguir a Loja 4, na Baixa dos Sapateiros. E fomos por aí. Quando completamos 25 anos em Salvador, inauguramos a Loja nº 25. Hoje já possuímos 86. Agora quero chegar à nº 100.*

*O salto mais importante, entretanto, da minha vida de empresário foi a vinda para São Paulo.*

*Desde a minha juventude sonhei com São Paulo. Quase sempre um sonho distante, que me parecia inalcançável. Era a irresistível atração da grande metrópole.*

*Via conhecidos, parentes, amigos "descendo" para São Paulo, em busca de empregos, vida melhor. Alguns voltavam desiludidos, derrotados. Outros ficavam por lá. Uns melhoravam de vida, outros conseguiam apenas uma sobrevivência razoável.*

*Eu, que já não dependia da lavoura, tinha um comércio já bonzinho, não queria ir para São Paulo assim. Se tivesse que ir um dia, seria para ser negociante por lá. Se não, iria ficando no meu Nordeste mesmo, que vendendo meu feijão com batata o dinheirinho era certo.*

*O tempo foi passando, a firma crescendo, e um dia, já com os supermercados em Salvador, senti necessidade de ter um depósito em São Paulo para receber e embarcar mercadorias para a Bahia.*

*Seria um depósito pequeno, com uns três empregados apenas. Nada demais, apenas um lugar de trabalho. Nenhum contato com o público, nenhum negócio a ser fechado por lá. Mandeí uns empregados de confiança e fomos para a frente.*

*O movimento do depósito foi crescendo, e precisei colocar em São Paulo alguém de maior qualificação, pois começavam a surgir oportunidades de negócios interessantes, especialmente por causa das nossas importações.*

*Mandeí para cá o meu sobrinho Vander Vasconcelos, que é hoje o diretor dos nossos negócios, no sistema Penha-Ipiranga.*

*Vander chegou em São Paulo em 1977 e foi fazendo crescer o movimento.*

*São Paulo aos poucos foi ficando uma praça muito conhecida. Eu vinha muito aqui e fazia bons negócios.*

---

*O velho sonho então voltou com toda a força: se já estou mesmo em São Paulo, porque não abro um supermercado por aqui?*

*Pensei muito e achei que valia a pena dar um primeiro passo. Cheguei a pensar em estabelecer uma sociedade com outros comerciantes, montar uma empresa de supermercados com outro nome. Quase fecho negócio. Os familiares, entretanto, me fizeram desistir. Conseguiram me convencer de que o nome da empresa Paes Mendonça já havia criado uma bela tradição de luta e sucesso.*

*Tomamos coragem e resolvemos entrar em São Paulo com toda a força de nossa experiência e capacidade de trabalho.*

*Resolvi então que teríamos um hipermercado Paes Mendonça em São Paulo. E mais: haveria de ser o maior da cidade! E foi assim que montamos em 1984, na Marginal do Tietê, o maior hipermercado de São Paulo com 13.500m<sup>2</sup> de área de vendas: o hiper Penha, dotado de restaurante Self-Service, Baby-Beef e um conjunto de lojas, que complementavam nossa linha de produtos.*

*Foi um esforço fantástico, que me rendeu momentos de intensa emoção e alegria. Todos os sonhos da juventude voltaram a desfilar em minha cabeça.*

*Parecia um outro sonho: o menino de Serra do Machado conseguiu chegar à capital econômica do País, São Paulo. E chegar lá com uma loja grande, moderna e com todos os avanços das técnicas de varejo.*

*Aqui fomos muito bem recebidos, pelas autoridades e pelo povo em geral. O Paes Mendonça logo se firmou na confiança do público consumidor paulistano e ficou pequeno.*

*Eu sempre dizia que São Paulo não é uma cidade, é um País. Com menos de um ano aqui, pude confirmar que estava certo.*

*A loja do Largo de Sacomã veio logo em seguida e significou um outro marco para nós nesta cidade.*

*Mas ainda era pouco. Eu precisava de muito mais para São Paulo. Era preciso uma loja ainda maior, mais bonita, mais sortida.*

*Tive que destronar minha querida Bahia. Ela que possuía o sexto maior hipermercado do Mundo, terminou perdendo para São Paulo esse título, quando inauguramos aqui em dezembro de 1987 o Hipermercado Paes Mendonça Morumbi, o maior das Américas, orgulho da nossa Organização.*

*São Paulo hoje é um pouco, a minha casa. Aqui eu me sinto bem, me sinto feliz. Há quem se queixe da poluição, da variação de clima, da vida agitada! Eu não tenho queixas, adoro esta terra!*

*Aqui é também agora o meu lugar. Aqui está a base, a partir da qual nossa Empresa vai crescer pelo resto do Brasil. Quem vence em São Paulo, vence em qualquer lugar do mundo. E nós vamos vencer, a partir desta terra abençoada!*



## A Incorporação da Unimar

*Até 1975, possuíamos um concorrente muito forte em Salvador. Era a Unimar — Indústria e Comércio de Alimentos Ltda, pertencente a um poderoso grupo local, o Grupo Corrêa Ribeiro. Exportadores de Cacau, operavam também uma rede de Lojas de Eletrodomésticos e Materiais de Construção.*

*A competição era acirrada, mas sempre vencemos, pela prática de um melhor preço e pela melhor localização das Lojas.*

*A Unimar foi mais tarde oferecida à venda às grandes redes nacionais de supermercados. Não houve sucesso em nenhuma negociação. Finalmente, nos foi oferecida. Depois de muita reflexão resolvemos comprar a Unimar. Foi uma decisão difícil, pois significava praticamente o fim da concorrência em Salvador. Em outras palavras era a perda do referencial de comparação para o consumidor, e do estímulo competitivo para todos nós. Mesmo assim adquirimos a Empresa, em 9 de março de 1976.*

*Durante vários anos, por uma questão de estratégia, mantivemos a Empresa com a mesma razão social. Só a 20 de dezembro de 1985 é que foi realizada a incorporação do seu patrimônio a Paes Mendonça, embora as lojas continuem com o antigo nome de fantasia, Unimar.*

## O Centro Distribuidor

*O crescimento da nossa rede demandou em grande número de depósitos, que acusavam elevados custos operacionais e de consumo de combustível, para se abastecer as lojas.*

*A construção de um Centro Distribuidor seria a solução, de uma vez por todas, para o problema de armazenamento e distribuição de mercadorias.*

*Em paralelo, atenderíamos, também, às necessidades de compra e venda.*

*Em 1979, após estudos e adequado planejamento, inauguramos o Centro Distribuidor, no Complexo Pirajá, quilômetro 9 da Rodovia Salvador-Feira (BR-324), próximo ao Portoseco Pirajá.*

*O Centro Distribuidor tem uma área construída de 59.800 metros quadrados e, na realidade, veio resolver os problemas que nos afligiam em matéria de distribuição e abastecimento da rede.*

*O Centro tem capacidade para armazenar 20 mil toneladas por mês de produtos, entre sacarias e caixas. Nele trabalham mais de seiscentas pessoas.*

*Mais tarde, adquirimos um prédio vizinho, que transformamos em Central de Compras.*

*Nele funcionam, hoje, todos os setores de compras da Empresa e outros serviços das áreas comercial e administrativa.*

*No terreno ao fundo, construímos a Central de Hortifrutigranjeiros (CEHORT), inaugurada a 9 de setembro de 1987.*

*Antes, dependíamos de armazenagem para este importante setor, em depósitos da CEASA. Bem distante da rede de distribuição e varejo, era mais um problema a resolver. E resolvemos!*

*A CEHORT tem 13 mil metros quadrados de área construída. Toda mecanizada, dotada dos mais modernos processos de triagem, limpeza e seleção de hortaliças, frutas, legumes e ovos. Tem decks de desembarque e embarque, mantendo um movimento rotativo de mais de uma centena de caminhões por dia. Sua mão-de-obra ultrapassa aos 500 colaboradores. Na matéria é modelar.*

*Desde que começamos a nos estruturar como empresa, que implantamos o sistema de Processamento de Dados. Com o crescimento, fomos mais além. Instalamos um moderno Departamento de Informática no Centro Distribuidor, dotado de Computadores A-10 da Burroughs e atuando com teleprocessamento.*

*Este sistema é responsável por cerca de 150 mil notas fiscais por mês, quase cem mil lançamentos contábeis e cerca de 20 mil registros na área de recursos humanos.*

*Eles controlam também 70 mil notas fiscais de entrada de fornecedores, quase 80 mil Cartões de Crédito Paes Mendonça, além de outras tarefas inerentes a processamento de dados.*

*Também já é grande a rede de microcomputadores que, em todos os setores da Empresa, ajudam a administrar melhor os negócios.*

### **O ramo de restaurantes**

*Logo que iniciamos com os supermercados, notei que as pessoas se ressentiam da possibilidade de comer dentro das lojas.*

*Talvez pelo próprio apelo das mercadorias expostas, talvez porque já se consolidava o hábito de fazer as compras logo depois do trabalho, portanto, com fome. Por outro lado, nós tínhamos a matéria-prima em casa, a preço de custo, e poderíamos produzir alimentos saudáveis e baratos.*

*Passei a instalar lanchonetes nas lojas novas e o sucesso foi imediato. Os clientes logo adquiriram o hábito de lanchar no supermercado. Fomos aumentando o cardápio, dos sanduíches passamos a pratos mais elaborados.*

*Depois, os clientes começaram a comprar as refeições para comerem em casa, com a família. Criamos então as rotisseries, que passaram a oferecer novas opções de cardápio, mais suculentas e bem elaboradas.*

*Nas minhas viagens pelo exterior percebi o quanto os estrangeiros utilizavam os restaurantes "Self-Services". Achei prática a idéia e bem integrada a nosso ramo: alimentos e auto-serviço.*

*Instalamos o primeiro restaurante "Self-Service" no centro da cidade do Salvador, junto aos principais prédios de Bancos e escritórios, perto também do centro turístico que é o Mercado Modelo. Tivemos sucesso imediato, e então muitos outros restaurantes semelhantes viemos a implantar na Bahia e em São Paulo.*

*Mais tarde passei a notar a falta, em Salvador, de um restaurante de alta classe. Não existia ali uma casa requintada, onde os homens de negócio, políticos, autoridades, pudessem se encontrar. Onde à noite, pudessem levar seus familiares e convidados, na certeza de encontrar uma cozinha de fato internacional e um serviço requintado.*

*Resolvemos construir então aquele que deveria ser o restaurante modelo para a Bahia.*

*A princípio definimos que o forte da casa seriam as carnes nobres, de novilho precoce. O seu nome seria "Baby Beef Paes Mendonça".*

*Projetado e construído para este fim, junto ao nosso maior Hipermercado de Salvador, o primeiro "Baby Beef" teve como maior problema a mão-de-obra. Se desejávamos implantar um restaurante como a Bahia ainda não tinha, fomos obrigados a trazer mão-de-obra de fora.*

*O primeiro que trouxemos foi o José Martinez Baqueiro, que era o especialista e sócio do Rubayát. Ele foi o organizador do nosso restaurante e hoje está no Baby Beef Paes Mendonça Morumbi. Martinez trouxe os outros:*

*Foram 64 profissionais, entre cozinheiros, auxiliares, maîtres, garçons, etc, que recrutamos e contratamos em São Paulo.*

*Levamos para Salvador, iniciamos com eles a formação de um padrão de qualidade e atendimento próprios, juntando a qualificação técnica ao jeito baiano de receber.*

*Hoje, conseguido o intento, já reexportamos o "Baby Beef" para São Paulo, onde temos duas casas. Em Salvador há mais dois "Baby Beef" em construção.*

*Tal experiência nos valeu o "Top de Marketing" 1988, troféu que, com muita alegria, estaremos recebendo amanhã.*

### **Os Postos de Serviço**

*Quando compramos o imóvel para construção do Centro Distribuidor, havia numa das suas pontas, à margem da Rodovia, um pequeno Posto de Serviço BR, que fez parte da transação.*

*Tratava-se de um ramo de atividade que ainda não conhecíamos, inteiramente diferente do nosso e, aparentemente, seria melhor passar adiante o negócio.*

*Entretanto, ali iria ser construído justamente o nosso Centro Distribuidor. Centenas de caminhões iriam trafegar diariamente naquela área, formando um público consumidor nada desprezível.*

*Resolvemos aprender a operar o Posto de Serviço. Além disso, criamos em volta dele um restaurante self-service, uma lanchonete, borracharia, uma pequena loja de peças e acessórios para caminhões e localizamos ali o nosso "Setor de Pagamentos de Frete". Fizemos também banheiros e um estacionamento amplo e iluminado.*

*O motorista após entregar a mercadoria em nosso Depósito Central, se dirigia ao Posto para receber seu pagamento. Alí ele abastecia o carro, se alimentava e utilizava as comodidades à sua disposição.*

*O Posto começou a crescer em movimento e hoje tornou-se ponto obrigatório de parada para os caminhoneiros de todo o País.*

*Aprendemos assim a operar Postos de Serviço. E gostamos do ramo. Temos hoje três unidades em funcionamento, sendo uma delas o Hiperposto Paes Mendonça, o maior e mais bem equipado da Bahia, líder de vendas de combustível no Estado. Em construção, temos uma outra unidade em Salvador e mais uma em São Paulo, junto ao Hipermercado do Morumbi.*

#### **As perspectivas**

*Hoje, com a recente abertura de Hiperatacado e Supermercado de Dias D'Ávila, na Região Metropolitana de Salvador, já temos 86 lojas.*

*Estas casas estão localizadas em Salvador, Itaparica, Lauro de Freitas, Camaçari, Simões Filho e Dias D'Ávila, cidades da Região Metropolitana. Feira de Santana, Alagoinhas e Santo Antonio de Jesus, no Recôncavo Bahiano. E também em São Paulo, com os hipermercados da Penha e do Morumbi, supermercado do bairro do Ipiranga e os dois restaurantes Baby Beef – Penha e Morumbi.*

*Recentemente adquirimos o controle acionário da "Frigoríficos Sudoeste S/A – FRISUBA", um abatedouro com o qual pretendemos abastecer de carne nossas Lojas e futuramente produzir embutidos e charque.*

*Em outubro inauguraremos uma nova loja, em Salvador, na antiga Estação Rodoviária. Em novembro, teremos uma outra em Petrolina; em dezembro, um supermercado, em Lauro de Freitas. Um Baby Beef, um self-service e uma lanchonete no Centro de Convenções de Salvador, também antes do fim do ano.*

*Vamos construir também, na rótula do Aeroporto Dois de Julho, onde temos amplo terreno, um grande hipermercado com self-service e um Baby Beef. Incorporado ao prédio, estou pensando em construir um hotel 4 estrelas, pois não existe hotel próximo ao nosso aeroporto.*

*Continuamos, ainda empenhados no projeto do Rio de Janeiro, onde deveremos construir um hipermercado maior que o do Morumbi. Na Barra da Tijuca, porque alí mora o futuro do Rio.*

*Também temos projetos para Belo Horizonte e Brasília, que considero mercados bastante atrativos para supermercados.*

*Como podem notar, tivemos três etapas distintas na construção da Empresa Paes Mendonça. A primeira, a de um simples e humilde roceiro, de mãos calejadas, que encarou o comércio como uma vocação e uma abertura para subir na vida. Foi quando comecei meu pequeno comércio no interior.*

*A segunda etapa, a do destemor. Deixar minha terra, Sergipe e enfrentar concorrência muito mais forte, na Bahia. Sem medo. Porque sempre olhei a vida com enorme otimismo. Foi a etapa em que descobri o auto-serviço, e seu futuro, lançando-nos num crescimento mais acelerado e mais arriscado.*

*A terceira etapa é a presente, em que mais uma vez saímos do mercado já conhecido para o desafio de outras terras. Desta vez São Paulo, Rio, Belo Horizonte e Brasília.*

*Certamente não será esta a última etapa. Haveremos de seguir crescendo, até mesmo porque não é possível a uma Empresa estacionar. Ou se está crescendo, ou se está morrendo!*

*Uma coisa facilita a nossa expansão: é a mania que sempre tive de comprar terrenos em lugares estratégicos das cidades.*

*Onde via um bom terreno, ou era informado de que reunia as condições de ser explorado no futuro, eu o reservava e comprava. Muita gente deve ter pensado que eu não tinha juízo, que "era louco".*

*O problema é que sempre acreditei no Brasil, no seu futuro. E no da Bahia, também. E ainda acredito, até hoje.*

*À proporção que Salvador ia crescendo, se desenvolvendo, saindo para áreas virgens, criando-se novos núcleos habitacionais e bairros nobres, fomos instalando novas lojas.*

*Quem não acreditava no futuro ficava engasgado com a minha audácia.*

*Atualmente, além de ampliar a rede, na Bahia, estamos pensando em abrir mais três supermercados em São Paulo. Um no ABC, já é quase certo. Pretendemos ir a São José dos Campos, cidade que cresce assustadoramente. E mais além, dependendo de oportunidades, de terrenos disponíveis e outros fatores correlatos.*

*Temos, também, um extraordinário projeto para a Bahia. É o Shopping MPM — a abreviatura do meu nome. Ele será construído de acordo com padrões mais avançados. O projeto é do Canadá, que hoje é um dos mais fortes detentores de tecnologia de Shoppings no mundo.*

*O terreno já existe, na Avenida Antônio Carlos Magalhães, em Salvador. Com 109.000 metros quadrados, fica entre o Hiperposto e o Hipermercado Paes Mendonça. Será um empreendimento do mais alto significado para o comércio da Bahia. Com ele pretendemos superar tudo o que já se fez na matéria.*

*Gostaria de lhes falar das lições que tirei dos fracassos. Entretanto devo confessar que os que experimentei, foram pequenos e pouco significativos. Uma ou outra mercadoria que não vendeu, uma loja ou outra que ocasionou prejuízo, um ou outro exercício com resultado negativo!... Fracassos ocasionais, que não chegaram a abalar a solidez dos negócios e muito menos nosso ânimo.*

*Dizem que as derrotas fortalecem o espírito e eu creio nisso. A nossa pouca experiência na matéria nos permite entretanto descobrir um desafio novo em cada desacerto. E somos teimosos em enfrentar desafios. Há uma de nossas Lojas que sempre apresentou resultados negativos. Ela é um desafio permanente. Mas não vamos fechar, nem vender, nem passar o ponto. Devemos vencê-la, dobrá-la, fazê-la responder. Enquanto não conseguimos, engolimos o prejuízo: ele é o preço de nossa incompetência.*

## QUEM SOU

*A bem da verdade, hoje sou um homem dividido: em parte sergipano, em parte baiano, e já muito paulista.*

*Na Bahia, terra que me acolheu e onde construí quase tudo que tenho hoje, recebi, inclusive, dois títulos. O de Cidadão Baiano, conferido pela Assembléia Legislativa, e o de Cidadão de Salvador, pela Câmara Municipal.*

*Também tenho muita afeição por Portugal, cujo presidente me fez Comendador daquela República.*

*São todos títulos que muito me honram. Mas continuo fiel às raízes: sou um sergipano convicto.*

*Como a maioria das pessoas do interior, casei-me cedo, com Lindaura Andrade, que até hoje permanece ao meu lado. Tivemos seis filhos. Todos eles, juntamente com os cunhados Antonio, Manoel e João Andrade, contribuíram sobremaneira para o desenvolvimento comercial da Empresa.*

*A luta foi dura, difícil. A ajuda dos cunhados e dos filhos foi importante, fundamental. Manoel, cunhado, José Augusto e Jaime, filhos, continuam comigo. Eles e Pedro Oliveira, um sobrinho, formam a Diretoria da Empresa.*

*Por princípio e formação, sou um homem simples, sem protocolo. Construí minha vida no trabalho, acho que o trabalho constrói e dele não me afasto. Habitualmente, costumo chegar cedo ao escritório. Antes das 8 da manhã. E, em geral, saio às 7 da noite, ou mais. Depende das exigências, dos negócios pendentes e a resolver.*

*Dou tanto valor ao trabalho, e me dedico tanto aos negócios que, às vezes, sinto que não atendo como deveria à família e às obrigações sociais de um homem na minha posição.*

*Trabalho até aos sábados e domingos. Mas sou alegre, otimista e brincalhão.*

*Nos domingos costumo ir à missa, como católico que sou. Pela manhã. Se falho um domingo, no outro vou a duas missas!*

*Depois saio por aí. Olho terrenos que nos venham a ser úteis, e visito as obras, para avaliar como estão as coisas. Gosto de conversar, de ouvir gente. Saber do consumidor como ele se sente. Se não me conhece, melhor ainda.*

*Invariavelmente termino em um dos nossos restaurantes, para almoçar, conversar com os amigos que os frequentam.*

*Em Salvador, no Baby Beef. Se estou em São Paulo, onde vou com muita frequência, em um dos dois, especialmente no do Morumbi.*

*Gosto de viajar. É uma das minhas melhores opções de lazer. Quando viajo, mesmo se estou procurando descansar um pouco, mantenho-me atento às novidades do meu setor.*

*Estou sempre olhando, ouvindo, observando. Afinal, foi assim que conseguimos construir a Empresa Paes Mendonça.*

*A vida é um grande, um eterno aprendizado. Ganha-se aqui, perde-se aí. O importante é ter otimismo, pensar que há sempre oportunidade a sua espera, na frente.*

*Outra coisa: gosto de transacionar, de fazer negócio.*

*Hoje, apesar da departamentalização da empresa, continuo firme, negociando. Principalmente no Setor de importação, cereais, carnes, uísques, vinhos, azeites, etc.*

*Tenho "raça" para comprar!... E procuro comprar barato e em quantidade, para vender bem ao consumidor. Esta sempre foi a minha política. Desde que comecei, bem pequeno, lá em Ribeirópolis.*

*Há 11 anos moro em hotel. Muitos me questionam, por que? Simples. Sou eu e minha mulher, Lindaura. Os filhos casaram, foram constituindo seus lares. É melhor o hotel. Moro em uma suite simples, mas confortável. Sou muito bem tratado pelo pessoal do Hotel Praiamar, onde estou. É até mais econômico do que manter uma casa, como antigamente.*

*No mais, sou do Signo de Leão. Talvez por isso brigue tanto para vencer, trabalhe tanto. O leão é um lutador, não?*

*Considero-me um ser humano sensível às dificuldades alheias. Quem quiser que pense em contrário, mas procuro ajudar muita gente. Muita entidade recebe apoio de Paes Mendonça.*

*Mantenho o fundamental princípio de que "quem tem mais, deve ajudar a quem tem menos". Desde quando se verifique a necessidade real, que é tão comum lá pelo nosso Nordeste.*

*Mas tenho gosto em ajudar a quem se ajuda, a quem luta para vencer, a quem tem garra. Se vejo que o quadro é digno de ajuda, apoio.*

*Tendo completado 73 anos, há pouco tempo, espero viver muito ainda, para continuar o meu trabalho. Tenho a consciência de que estou cumprindo a tarefa com acerto.*

*Apesar de ter aceito, de bom grado, as mudanças decorrentes dos avanços naturais da vida, impostas pelo progresso, no fundo não mudei o meu estilo de empresário. Continuo o mesmo comerciante de sempre, preocupado com a qualidade, a quantidade do estoque e os preços. E sempre atento a tudo que se faz na empresa. O que é bom, porém, tem o meu endosso. Se vejo que não vai dar certo, eu veto.*

*Logo que cheguei em Salvador tive que ser criativo, para sobreviver e crescer no meio de concorrentes fortes e experientes. Certas idéias que eu tinha eram consideradas esquisitas, mas sempre davam certo. As pessoas achavam graça e iam contando às outras. Começaram assim a fazer propaganda gratuita do meu negócio.*

*Passei a ter fama de inteligente. Virei o matuto esperto, e logo toda a cidade contava meus casos. Casos que eram aumentados ou inventados. Os verdadeiros eram poucos!*

*Certa feita, eu ia saindo para o almoço, quando encontrei na porta do escritório um homem que queria falar com o "São" Mamede.*

*Perguntei o que ele queria e ele disse que tinha um carregamento de arroz para vender a Mamede.*

*Indaguei se ele só venderia a Mamede e ele disse que não, que venderia também para mim. Saímos andando e terminei comprando o arroz do homem.*

*No final ele me pediu para conhecer Sr. Mamede, pelo menos para cumprimentá-lo, já que não tinha mais nada para lhe vender. Então eu disse:*

*"Vá com Deus, que você já conheceu Mamede, já vendeu a ele e já é amigo dele". O homem tomou um susto, que quase caiu no meio da rua.*

*Essas brincadeiras, na boca do povo, ganhavam outra roupagem e se transformavam em vários outros casos. Assim se formou um verdadeiro folclore na Bahia, em torno do meu jeito de negociar.*

*Inventaram certa vez que eu tinha importado um navio de pimenta do reino, provocando uma crise mundial desse produto. Depois, como somente eu possuía pimenta do reino, vendi para o mundo todo pelo preço que quis.*

*De outra vez contaram que eu havia comprado algumas toneladas de sal, mas havia recebido cal. Quando protestei, o representante me mostrou o pedido e lá estava escrito cal com meu próprio punho. Aí eles diziam que eu balancei a cabeça e falei: "Pois é, era sal, eu esqueci a cedilha!".*

*Essas e outras inúmeras histórias me divertiam e ainda me divertem. Nunca procurei desmentí-las ou corrigí-las. Pelo contrário, sempre gostei desses casos, pois eles me deram uma freguesia imensa, uma popularidade muito grande, e muitas oportunidades de bons negócios.*

*Por outro lado, a minha imagem de empresário ficou por muito tempo ligada a esse folclore. Assim, hoje é muito difícil separar de todas as histórias que contam, aquilo que é a verdade sobre mim. Eu próprio, às vezes, diante de histórias tão boas, passei a acreditar nelas.*



## A ADMINISTRAÇÃO

*Embora uma Sociedade Anônima, Paes Mendonça sempre foi, desde seus primeiros passos, uma empresa eminentemente familiar. Os acionistas são todos membros da família e, até mesmo a Bil Bahia Importadora, razão social que participa do controle, tem em mim seu maior cotista. Os outros são um cunhado e os filhos.*

*O regime de administração é "presidencialista". Eu diria, mesmo, um "presidencialismo forte". No qual, sem ser ditador, acabo sempre dando a palavra final. Confesso ser um tanto centralizador.*

*A diretoria é composta, ainda, pelo vice-presidente Manoel Andrade, os diretores José Augusto Andrade Mendonça, Jaime Andrade Paes Mendonça, e Pedro Barbosa de Oliveira. Um cunhado, dois filhos e um sobrinho, compõem a nossa diretoria.*

*Essa diretoria tem suporte em três gerentes gerais, formando o segundo escalão administrativo. A seguir vêm os departamentos subordinados e as gerências, chefias de divisões, etc.*

*Diretores, Gerentes Gerais e Gerentes de Departamento formam o Conselho Gerencial, que se reúne ordinariamente uma vez por mês, para discutir problemas de gestão e propor soluções e diretrizes.*

*No princípio eu era um simples sócio de firma comercial, com meu irmão. Mais tarde, ao me separar deste, entraram cunhados na administração, sempre sob o meu comando na orientação dos negócios.*

*Com o crescimento da empresa, já no setor de auto serviço, houve um desdobramento na direção, com a criação de novos cargos. Sempre de forma disciplinada e buscando na nossa realidade, o preenchimento de claros visíveis na administração.*

*A gestão de uma empresa é fator importante para seu sucesso. A base de uma firma é sempre comprar bem, vender bem e pagar em dia. Saber comprar, saber vender, cumprir compromissos. Mas um bom resultado nasce na compra. Uma compra ruim compromete todo o resto.*

*Uma regra de ouro da nossa política comercial é vender sempre mais, mesmo sacrificando a margem.*

*É muito melhor vender 100 milhões ganhando 5%, do que vender 50 milhões, ganhando 10%.*

*Além do mais, uma das características de nosso ramo é exatamente o grande volume de itens comercializados, com margens invariavelmente muito baixas. O lucro médio do setor, por exemplo, é inferior a 2%.*

*Daí a necessidade de girar o estoque o mais rapidamente possível. É no volume comercializado que se faz o resultado de um supermercado. Por isso é preciso comprar barato, obter bons prazos e vender também barato, para vender muito e conseguir lucratividade.*

*Por isso o varejo, e especialmente o varejo de alimentos, tem que ser uma atividade muito dinâmica e ágil. Qualquer vacilação ou demora na decisão já significa um prejuízo.*

*Isso influencia na administração da nossa Empresa, porque exige que toda a estrutura seja enxuta, rápida e sem burocracia.*

*Não temos muito tempo para discutir nem para escrever. Usamos mais telefone que papel, a voz mais do que a caneta.*

*Isso às vezes atropela um pouco a chamada hierarquia administrativa, mas dá mais resultados no balanço.*

*Esse estilo direto, voltado para resultados, mais do que para estruturação, funciona em nosso caso com bastante eficácia. Como diz o nosso pessoal, isto faz parte da cultura da Empresa.*

*Outra norma importante é não jogar dinheiro fora. Tudo o que a empresa conquista deve reinvestir, para crescer e fortalecer seu patrimônio. É o que temos feito desde os primeiros 1.500 réis que juntei na roça de mandioca.*

*Hoje fala-se muito em receitas financeiras. Nossas aplicações são de curtíssimo prazo e visam apenas proteger o capital contra a inflação. Não buscamos lucros financeiros. Não somos banqueiros. Somos e pretendemos continuar sendo comerciantes. E comerciante investe no comércio.*

*Até a publicidade deve ser um investimento. Fazemos propaganda para vender mais e apenas quando se faz necessária. Atualmente, com a retração das vendas, tem sido difícil vender sem anunciar. Mas gosto da publicidade com ofertas, com anúncio de preços, propaganda que leva o consumidor para a Loja. Acredito que a imagem da Empresa é muito importante, mas fazemos pouca publicidade institucional. Quero a imagem de vender barato, e essa quem me dá é o preço que praticamos.*

*Quando falei em investimento queria também me referir ao pessoal.*

*Creio que uma das razões do sucesso da nossa Empresa, foi a minha natural tendência a me cercar de pessoas competentes. E para ter pessoal qualificado hoje é preciso pagar bem e investir em um bom sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos. Há treze anos atrás começamos a montar o nosso, que hoje funciona com todos os recursos possíveis: desde uma política de Cargos e Salários a um grande Centro de Treinamento e uma série de benefícios que vão da assistência médico-odontológica, à financeira, jurídica e social.*

*No mais, temos uma estrutura administrativa bastante enxuta, talvez ainda um pouco centralizada, que procura primar pela rapidez de decisões, bem de acordo com a agilidade do ramo.*

*É um sistema simples e sem complicações, que, facilmente se adapta a mudanças, e permite grande flexibilidade aos que o dirigem.*

## **AMBIENTES/CONTEXTO CULTURAL**

*Nunca fui muito versado em política, em economia ou em outros requintes culturais. Muito fácil de explicar: com reduzido espaço para estudar, condicionei minha vida ao trabalho. Do campo ao comércio, onde até hoje me situo.*

*Voltado para minha atividade, procurei sempre dar expansão à mesma, sem preocupações com eventuais fatores de equilíbrio ou desequilíbrios, políticos ou sociais.*

*Por uma questão muito lógica, sei que comecei bem antes da II Grande Guerra. Em 1936, em Ribeirópolis. Quando esta veio nos perturbar já estava envolto nos meus problemas e procurava, na medida do possível e mais racionalmente possível, conduzir o barco.*

*Não me utilizei de recursos ilícitos para explorar as crises desencadeadas no período de 1939 a 1945, quando a II Grande Guerra Mundial terminou.*

*Quando eu e Euclides montamos o negócio maior, em Itabaiana, estávamos em paz no mundo. O que era maravilhoso, depois de tanta destruição.*

*Durante o período da guerra houve dificuldades, carência de produtos, coisas assim. Mas o jeitinho brasileiro sempre funcionou, e alguns produtos foram substituídos por similares, que acabavam preenchendo razoavelmente a falta.*

*O pós-guerra, entretanto, trouxe a fascinação da política para o meu irmão Euclides, que acabei perdendo como sócio, numa das fases de maior crescimento dos negócios.*

*Depois, crise mesmo só quando do Plano Cruzado, porque vários produtos de alto consumo desapareceram das gôndolas dos supermercados. Ora, se não chegavam aos nossos depósitos, como nos apontar a culpa? Houve algumas ameaças, até de depredações. Foi uma fase um pouco difícil, mas não chegou a causar pânico a nós, de Paes Mendonça. Preocupações, sim. Seria inverdade negar.*

*Depois do Plano Cruzado tivemos que enfrentar a explosão do movimento sindical em Salvador, quando a esquerda passou a influir decisivamente no Sindicato dos Comerciários e começaram a nos hostilizar.*

*Hoje aprendemos a lidar com negociações e com greves.*

*Temos uma Comissão Permanente de Negociação e uma Comissão de Representantes dos Empregados, que têm se relacionado num clima de respeito e diálogo.*

*Acredito que a capacidade de adaptação às novas realidades, é uma das principais características de um bom empresário. De nada adianta se preocupar com problemas que não existem, nem fazer tempestade num copo d'água.*

*A Nova Constituição, por exemplo, não é esse problema todo que muitos alarmam. É claro que aumentará os custos, que exigirá adaptações, mas ninguém vai falir por causa disso. Com cabeça fria e criatividade tudo se resolve.*

*Sobre o atual momento econômico brasileiro, por exemplo, como otimista que sempre fui e sou, vejo que pode haver solução. Isso, à custa de uma concentração maior de trabalho e de esforço. A crise, a inflação, são elementos alimentados pela falta de ação e de criatividade para superá-las.*

*Existe muita conversa. Mais do que iniciativa concreta, ação, trabalho. No dia em que houver ação, tudo melhora.*

---

*Este é em resumo, o depoimento que tenho a fazer.  
Se não correspondi à expectativa desta atenta e digna platéia, que me desculpem. Como disse e fiz questão de reafirmar, sou um empresário esculpido na luta do trabalho, na vida.*

*Sem devido preparo intelectual para fazer uma exposição à altura dos senhores.*

*Tenho, no entanto, a consciência de que procurei ser o mais fiel e leal possível nesta narrativa. E isto muito me conforta.*

*Quero especialmente agradecer a honra de haver sido apresentado pelo Dr. Norberto Odebrecht, figura maior da arte dos negócios e da Ciência Administrativa. Líder da construção pesada na América Latina, capitão de indústrias, exportador de tecnologia e serviços brasileiros, é, sem favor nenhum, um dos mais brilhantes empresários que a história deste País já registrou. A ele, que embora mais jovem, tem sido Mestre e Modelo para nós e para todos os empresários brasileiros, agradeço a homenagem da sua presença e da sua palavra.*

*Tudo farei para merecê-las!*

*Agradeço também a paciente atenção dos Senhores Professores, Estudantes e Empresários aqui presentes.*

*Ponho-me à disposição para as perguntas, com a tranquila humildade dos que sabem que só têm a aprender.*

*Muito Obrigado!*



## Paes Mendonça: Para Êle Crescer Não é Mais Que Obrigação



A inauguração, quinta-feira, do 14º supermercado da rede Paes Mendonça, na Pituba, veio confirmar sua posição de liderança no ramo em todo o País. Ultrapassando verdadeiros conglomerados como o Ponto Frio, a Casa Cendras, as Casas da Bahia e o Pão de Açúcar (no Rio e São Paulo) Paes Mendonça — que meses, no cômputo da revista Visão — se encontrava em terceiro lugar na relação das maiores organizações de supermercados brasileiros, está agora no primeiro lugar.

Este fato cresce de importância ao se considerar que Paes Mendonça atua numa fal-

xa (Salvador-Recife-Aracaju) onde o mercado consumidor é muito menor que no eixo Rio — São Paulo, onde estão localizadas aquelas organizações que, agora, perderam a liderança para a empresa balana.

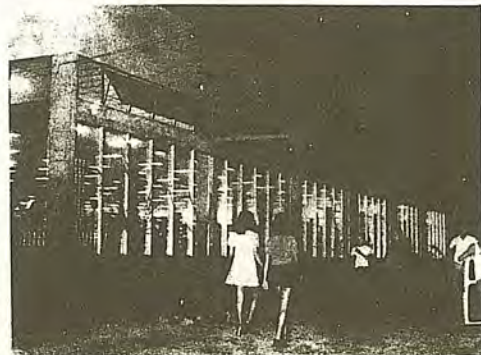
### ANTECIPAÇÃO

O crescimento espantoso da rede Paes Mendonça deve-se, antes de mais nada, a visão empresarial de Mamede Paes Mendonça: éle percebeu, no momento exato, que a tendência do consumidor era concentrar-se num só ponto de compra — onde encontrasse desde cereais aos produtos de plástico, bebidas, carnes, produtos de limpeza, de armarinho, tudo que o procurava em estabelecimentos diversificados e a preços dispare e mais caros pelo próprio

volume dos negócios. O supermercado no Brasil teve em Mamede Paes Mendonça um observador atento das novidades, das inovações introduzidas no sentido de quase "adivinhar" as tendências do mercado consumidor. Assim se explicam suas 14 lojas: além de trabalho triplicado de 24 horas por dia, a equação exata de problemas: saber onde um abrir um novo supermercado, saber o que vender de quem comprar. Evidentemente, a questão preço, barateado pelo surgimento aparecimento dos supermercados, influiu decisivamente, mas ainda aí entra a visão do empresário: vender pelo menor preço, embora ganhando menos, para vender mais.

Na Bahia, em Sergipe em Recife — Paes Mendonça é hoje a maior organização comercial e pretende crescer ainda mais. A empresa tem, também consciência da sua importância (inclusive social, das mudanças de hábitos que implantou, assumindo uma posição vanguardista em relação a velhas organizações que o tempo, a dinamização dos costumes e as próprias mudanças na sociedade de consumo determinaram.

A inauguração do Supermercado Pituba de Paes Mendonça S. A. significa a presença em mais uma ampla faixa consumidora da cidade: um bairro também de crescimento espantoso e onde a presença de Paes Mendonça dá bem uma idéia no sentido de antecipação da empresa. Virão outros.



## MORGADE CORTIZO & CIA. LTDA.

SAÚDA

PAES MENDONÇA S.A. PELA INAUGURAÇÃO DO SUPERMERCADO N.º 16, NA PITUBA, CONFIRMANDO SUA POSIÇÃO DE LIDERANÇA NA BAHIA E, AGORA, NO BRASIL.

PRACA DEODORO, 21 — CAIXA POSTAL, 406  
TELS. 2-0950 — 2-0951 e 2-0442 — SALVADOR

PERNAMBUCO

RUA DO APOLO, 106/110 — CAIXA POSTAL, 414 — RECIFE

**Produtos**  **Aguiá Central S.A.**  
INDUSTRIA E COMERCIO

CONGRATULA-SE COM A ORGANIZAÇÃO

### PAES MENDONÇA S/A

PELA INAUGURAÇÃO DE SUA NOVA LOJA

AVENIDA VASCO DA GAMA, 804 - TELEF. 5-7277 SALVADOR BAHIA

**LINOTIPO e INTERTYPE**

Vendemos:

- 1 — Linotipo mod#10 33 — Titulêta; equi-pada com corpos 24, 30, 42 e 48;
- 2 — Intertype, mod#lo C-4, para os corpos 7, 8, 10 e 12. Ambas em perfeito estado de funcionamento. Tratar à Rua Dr. J. J. Seabra, 22 — Tel. 3.2470 — João Augusto.

# No novo supermercado PITUBA tem




**DELICIA**  
MARGARINA VEGETAL  
CONTÉM VITAMINAS A, C, D  
MARGARINA VEGETAL  
**DELICIA**  
qualidade SANBRA

Inaugure suas compras no Chame-Chame, comprando margarina Delicia. Leve Delicia para casa e coma-coma. E mais do que gostosa!

\* mais um supermercado da rede Paes Mendonça.

**SANBRA**  
SOCIEDADE ALGODOEIRA DO NORDESTE BRASILEIRO S.A.

 **Comercial do Leste Representações Ltda.**  
EXPORTAÇÃO, IMPORTAÇÃO E REPRESENTAÇÕES

Associando-se às suas representadas:

- Inglusa Indústria Química Santo Antônio S/A
- Vieira Sampaio Indústrias e Comércio S/A
- Indústria Artesfama, S/A

Congratulam-se com a Organização

### PAES MENDONÇA S. A

Pela inauguração da sua nova loja na Pituba

RUA DA ESPANHA, 2 - 2º ANDAR  
SALA 501 - EDIFÍCIO MARTINS  
TELEFONE 2-1022

END. TELEG.: JACOM  
CAIXA POSTAL, 1081  
SALVADOR - BAHIA

A Companhia SWIFT DO BRASIL S/A  
Fabricante de "O Salsicha"

Congratula-se com a Firma PAES MENDONÇA S/A pela inauguração do "Pitubão" ao tempo em que parabeniza os moradores do Bairro



PRODUTOS DE QUALIDADE

PRACA FRANCISCO VICENTE YARA N.º 1  
LARANJEIROS DO PORTO NOVO - FONE 3-8888  
SALVADOR - BAHIA  
C.A.C.M. SOB N.º 15002/100  
Piso Lãzido 500g  
INDUSTRIA BRASILEIRA

Saúda o novo Super-mercado  
PAES MENDONÇA DA PITUBA

## A.C.M. COUTINHO

REPRESENTANTE DA

### Comp. Melhoramentos de São Paulo

Indústrias de Papel

### CUMPRIMENTA PAES MENDONÇA S/A

PELA INAUGURAÇÃO DE NOVA LOJA NA PITUBA

## “MUITO MAIS QUE PREÇOS BAIXOS” É na verdade o outro lado de Paes Mendonça



Presidente Mamede Paes Mendonça

Em 1951, quando Mamede Paes Mendonça junto com seus irmãos, se instalava nesta cidade, auto-serviço era uma referência muito vaga para os comerciantes locais.

Mas com uma visão muito além do seu próprio tempo, este Sergipano do interior inaugurava em Salvador, naquele mesmo ano, uma filial dos negócios iniciados em Sergipe no ano de 1936.

O pequeno supermercado da Rua Jogo do Carneiro, em Nazaré, cresceu e com ele vieram outros, muitos outros.

Hoje, 25 lojas distribuídas em diversos bairros, Paes Mendonça é responsável por uma

parcela do suprimento de alimentos dessa cidade.

E se isso representa o crescimento racional e organizado de Paes Mendonça S/A significa, por outro lado, a responsabilidade social de uma empresa que está, a cada dia que passa, respondendo positivamente às solicitações do desenvolvimento desse Estado.

6.257 empregos diretos.

Poucas empresas na Bahia têm 6.257 pessoas no seu quadro de funcionários. Essa absorção sempre crescente de mão-de-obra, proporciona a criação de mais de 20 mil

empregos indiretos.

A esta comunidade de milhares de pessoas, Paes Mendonça S/A atribui o seu bom desempenho como empresa.

E é no desenvolvimento desses recursos humanos que repousam seus planos de expansão.

Para racionalizar os esforços nesse sentido, foi criado o Departamento de Recursos Humanos, integrado, inclusive ao convênio entre a ABASE — Associação Baiana de Supermercados e a Secretaria do Trabalho e Bem Estar Social, que tem proporcionado não só uma maior capacitação dos funcionários, mas também um benefício para o consumidor,



O moderno e o antigo SELF serviço de Paes Mendonça

que passa, assim, a contar com um melhor atendimento.

Preços baixos é antes de tudo uma filosofia da empresa.

“Raça nas compras”, no dizer do seu presidente, é na verdade, uma das poucas frases que compõem a simples filosofia de Paes Mendonça.

Comprar bem e vender o mais barato possível, representam basicamente toda a estratégia da Empresa.

Operando em economia de escala, Paes Mendonça compra em quantidades tão grandes que sua margem de lucro é reduzida a níveis muito baixos.

Semelhante redução de lucro, não afetando o seu desempenho empresarial, permite a Paes Mendonça S/A garantir preços realmente mais baixos,

especialmente no setor de alimentos. É este o outro lado dos preços que tanto agradam os consumidores.

A importância de Paes Mendonça na economia baiana.

Talvez o maior problema dos produtores agrícolas, seja a garantia de comercialização. As pequenas e médias indústrias, particularmente no setor de alimentação, sofrem com a mesma dificuldade.

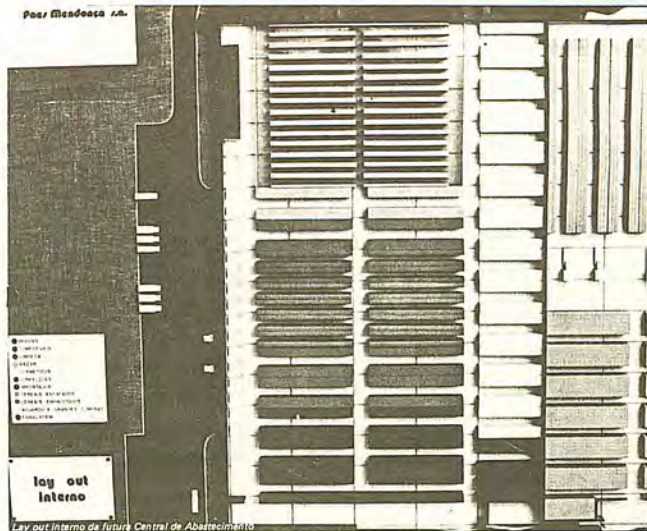
Ao longo dos anos, a rede de Supermercados Paes Mendonça vem absorvendo de maneira crescente a produção de centenas desses fornecedores.

Muito dos 15 mil itens comercializados em suas gôndolas, são produzidos na Bahia e no Nordeste. E não são raros os casos de empresas que surgiram e se desenvolveram em função da garantia oferecida por Paes Mendonça. A garantia de um ponto seguro para a comercialização de todos os seus produtos.

Um moderno complexo de abastecimento p/ solucionar problemas de armazenamento e distribuição.

Motivada pela elevada quantidade de depósitos existentes, que acusavam altos custos operacionais, e elevado consumo de combustível, Paes Mendonça S/A está construindo no Km 9 da BR - 324 — próximo ao Portosaco Pirajá, um Centro Distribuidor para solucionar de uma vez por todas, os seus problemas de armazenamento e distribuição.

Motivada pela elevada quantidade de depósitos existentes, que acusavam altos custos operacionais, e elevado consumo de combustível, Paes Mendonça S/A está construindo no Km 9 da BR - 324 — próximo ao Portosaco Pirajá, um Centro Distribuidor para solucionar de uma vez por todas, os seus problemas de armazenamento e distribuição.



Lay out interno de futura Central de Abastecimento

melhor atender às necessidades de sua unidade de compra e venda.

Construindo em área de 134.275,45 metros quadrados, o Complexo de Abastecimento Paes Mendonça, irá, quando concluído, facilitar as operações de compra, recebimento, armazenamento e seleção de produtos.

O Centro Distribuidor vai beneficiar, principalmente, as lojas da rede de Paes Mendonça, que passarão a receber, em menores intervalos de tempo, uma maior quantidade de mercadorias nas diferentes seções comercializadas. Para o consumidor significará produtos

mais novos.

A nova Central, que absorverá facilmente um grande número de cargas, faz parte da conhecida filosofia de compras da Empresa e continua o plano de expansão já traçado.

Com a inauguração do Complexo de Abastecimento, Paes Mendonça passa a figurar entre as mais modernas cadeias de supermercados do Brasil e contará também com seção de atacado, posto de serviço, self service, um supermercado central frigorífica. E a futura rede da empresa.

E isso, em última instância, reflete um fornecimento regular e da qualidade garantida

para o consumidor.

Num setor em que se torna cada vez mais significativa a participação de empresas multinacionais, Paes Mendonça S/A se constitui numa presença genuinamente brasileira.

Uma empresa que a partir da audácia e da habilidade dos seus fundadores, desenvolveu sólida e moderna estrutura, apoiada por Departamentos Autônomos, dirigidos por executivos de primeira linha.

Por isso, não causou surpresa o fato de Paes Mendonça S/A ser a 49 Empresa Nacional de Supermercados, segundo o “Quem é Quem” de Visão e reprodução do Jornal A Tarde.



### Passado e Presente

Passados os anos, PAES MENDONÇA S/A expande-se cada vez mais equipando-se com um computador IBM/3 para racionalizar suas operações e dotando a cidade de modernas lojas oferecendo ao consumidor o que de melhor existe no País.

É o passado acompanhando presente tendo em vista o futuro. Atingir o número de 50 lojas nos próximos cinco anos, implantar um hiper-mercado em Itapóá o outro junto ao Igatemi, criar um “Super-atacado” operado por computadores, construir a nova sede e concretizar uma Central de Abastecimento, são alguns dos planos de Paes Mendonça S/A para o futuro.

Planos de quem confia no desenvolvimento baiano e sabe que pode corresponder a ele.

Mas como futuro é coisa presente na organização, a loja 25 do Canela, já tem portas que se abrem sozinhas, ar condicionado central lanhonete com 110 m<sup>2</sup>, 25 chek-outs, vidros fumê, frigoríficos, especiais e mais de 200 vagas para automóveis.



Primeiro negócio do Sr. Mamede Paes Mendonça — uma modesta padaria em Ribeirópolis, adquirida em 1936, por 1.200 contos de réis.

# A MULTIPLICAÇÃO DOS PÃES

Esta é a história verídica que mostra como uma pequena padaria de Ribeirópolis chegou à Grande São Paulo.

## 1936

Um jovem determinado, com muita vontade de vencer na vida, movido por uma fé inabalável e com um espírito de liderança fora do comum, fundava uma pequena padaria na cidade de Ribeirópolis, interior do Sergipe

## 1940

4 anos mais tarde, Mamede Paes Mendonça abria um armazém de secos e molhados na cidade de Itabajana, também em terras sergipanas. Já estava em curso a epopéia deste predestinado, que hoje serve de exemplo para todos que vivem do comércio.

## 1947

Já estamos em Aracaju. Um novo armazém, também de secos e molhados é inaugurado. O valente cidadão de Serra do Machado chegou à capital. E segue adiante, na caminhada para a realização profissional.

## 1951

Agora chegou a vez da terra do Senhor do Bonfim, Salvador. Na Praça Marechal Deodoro começa a surgir o que hoje é motivo de orgulho para todos os baianos e sergipanos. Um pequeno armazém originaria uma grande cadeia de lojas.

## 1959

É aberta a primeira loja de auto-serviço na Bahia, uma idéia avançada para a época e que só poderia ser levada avante por quem nunca fugiu dos desafios e que sempre foi sensível à evolução da nossa sociedade.

## 1979

O Grupo Paes Mendonça é uma realidade, já que em 1976 absorveu a Rede Unimar, servindo as populações de Salvador e Aracaju, fiel à filosofia do seu fundador que é a de prestar bons serviços à população, oferecendo conforto, qualidade, variedade e preços baixos. Neste ano é inaugurado o Complexo de Pirajá, com centro distribuidor e superatacado, o coração da organização.

## 1980

Ano da abertura do Hiper Paes Mendonça, um dos maiores supermercados do mundo. É uma verdadeira "cidade". Assim, Mamede vai repartindo seu êxito com o povo que passa a ter uma nova opção para comprar tudo num só lugar.

## 1982

Agora não é preciso levar mais o Paes Mendonça pra Ilha de Itaparica. Ele está em Bom Despacho, facilitando a vida de turistas e dos habitantes do lugar.

## 1983

Aracaju ganha o seu Hiper. A loja passou a fazer parte da vida da cidade. É mais que um amplo supermercado, é um ponto de encontro na capital sergipana.

## 1984

A pequena padaria se transformou na 3ª maior rede de supermercados do País com 76 lojas. Milagre? Absolutamente. É apenas mais uma lição provando que a garra, o trabalho honesto e a perseverança ultrapassam qualquer obstáculo. São inaugurados o Hiper Unimar Garibaldi, o Hiper Unimar Cabula,

o Hiper Paes Mendonça dos Mares. As lojas Petipreço são o testemunho de que a empresa está com as atenções voltadas para a população mais desfavorecida, mais carente. E então, o sergipano que hoje já é oficialmente Cidadão Baiano dá o seu grande passo: inaugura um Hipermercado no maior e mais competitivo mercado da América Latina. É isso mesmo, Paes Mendonça chegou em São Paulo, com um Hipermercado semelhante ao de Salvador, localizado na Marginal do Tietê, Penha. É uma imensa loja com cerca de 25.000 m<sup>2</sup>, numa área de 72.000 m<sup>2</sup> com estacionamento para 2.000 vagas e um Baby-Beef tão bom quanto o da capital baiana. Isto significa o coroamento de uma vida dedicada a uma atividade profissional que muitos benefícios tem trazido à comunidade, gerando empregos, promovendo o progresso. Também é uma clara demonstração da fibra do nordestino, da força interior de um homem e da união de valiosos colaboradores. Mas quem conhece Mamede e sua equipe sabe que a estrada continua e que novas conquistas virão. Com a graça de Deus.



**Paes Mendonça**  
**unimar**  
**Petipreço**



PAES MENDONÇA INAUGURA UM GRANDE HIPERMERCADO EM  
SÃO PAULO NA AV. CONDESSA ELIZABETH ROBIANO, 5.500 - MARGINAL DO TIETÊ - PENHA.



NOVEMBRO N.º 126

# Tendência

**PAES MENDONÇA: EU PREFIRO GANHAR 5% VENDENDO MUITO DO QUE 10% VENDENDO A METADE ● PETROBRÁS APRESENTA O BRASIL EM DADOS ● INFORMÁTICA: UM SHOW DE TECNOLOGIA PARA UMA VIDA MELHOR ● BUSINESSWEEK/EXCLUSIVO: NINGUÉM CONSEGUE DETER O SUPERDÓLAR**



Rio/São Paulo — Novembro de 1984 — Ano XI — N.º 126 — Cr\$ 2.500 — Belém, Manaus e Boa Vista (via aérea) — Cr\$ 2.800

**MAMEDE PAES MENDONÇA: META SÃO 100 LOJAS**

REPORTAGEM DE CAPA/REYNIVALDO BRITTO

# PAES MENDONÇA: O PREÇO VENDE MAIS

*Um sergipano, que começou com 18 anos com um armazém de secos e molhados, é hoje um dos líderes no grupo seletivo dos supermercados. Da Bahia, ele partiu para o sudeste (São Paulo)*

A história do supermercado na Bahia se confundiu com a presença do Grupo Paes Mendonça. Lá pelos idos de 1959, Mamede Paes Mendonça implanta a primeira loja de supermercado em Salvador. Ele havia feito uma viagem à Argentina para comprar alpine para o seu armazém de secos e molhados e voltou encantado com as lojas de auto-serviço que surgiam no Sul do país.

Visitou vários daqueles estabelecimentos, em São Paulo, Porto Alegre; Montevideu, no Uruguai, e em Buenos Aires, na Argentina. Quando retornou à Bahia, já trazia uma decisão. Foi assim que no mesmo ano abriu o seu primeiro supermercado, no bairro da Saúde, e que ainda hoje funciona. Daí em diante não mais parou, vindo, logo a seguir, as lojas da Barra, Forte de São Pedro, e recentemente inaugurou em São Paulo um hipermercado.

O empresário Mamede Paes Mendonça sempre acreditou na sua força de trabalho e no seu tino comercial. Na década de 60, renunciando o grande progresso que teria a Bahia, com a implantação de grandes centros comerciais — Centro Industrial de Aratu e Pólo Petroquímico de Camaçari —, começou a ampliar sua rede tendo como lema “comprar bem para vender barato”. Pois, diz Mamede Paes Mendonça: “Prefiro ganhar 5% vendendo 10 milhões, do que ganhar 10%, vendendo 5 milhões.”

Na década de 70 o grupo se solidificou. Em 1975 adquire a cadeia de Supermercados Unimar e inaugura uma grande loja no Shopping Center Iguatemi. Em

76, comemora os seus 25 anos de Bahia, com uma loja, no bairro nobre do Canela, em Salvador. Em 79, inaugura o seu centro distribuidor, no perímetro urbano da capital baiana, com 42 mil metros quadrados, onde estão armazenados todos os produtos comercializados pela rede.

Em 1980, coloca em funcionamento o seu maior empreendimento comercial: o Hiper Paes Mendonça. São 75 mil metros quadrados de terrenos, 25 mil de área construída, 50 mil de estacionamento e 15 mil exclusivos para vendas. Este é o maior hipermercado do país, das Américas e o sexto do mundo.

## Atender à população de baixa renda

Ainda na década de 80, o grupo instala a rede Petipreços, que tem como finalidade atender à população de baixa renda nos bairros periféricos da cidade. Nestes pequenos supermercados, os custos operacionais são minimizados, com instalações simples, não se fornece embalagens e se trabalha apenas com os produtos básicos.

Além de supermercados, a empresa opera com três postos de gasolina e álcool, um deles, aberto em 82, é um dos maiores do país, tendo uma área construída de 12.700 metros quadrados, com todos os equipamentos necessários.

Outra atividade são os restaurantes de luxo, dois em Salvador, e um em São Paulo. Dois são especializados em carne, os Baby Beef, e o outro em massas, o Muller Pizzaria, bar e restaurante.

As empresas Paes Mendonça adotam, para o seu bom funcionamento, os mais modernos padrões e técnicas de administração, com pessoal capacitado e bem treinado, para exercer as mais variadas funções, em suas lojas e departamentos. Possuem ágeis departamentos de compras e vendas, além de uma central de computação, para controle de estoque, abastecimento, recebimento, crédito, pessoal, contabilidade etc.

O Grupo Paes Mendonça possui ainda uma das mais eficientes políticas de recursos humanos, pois muitos dos seus gerentes e supervisores, cerca de 50%, começaram a trabalhar no grupo ainda garotos. Estas promoções são constantes e o funcionário sempre encontra apoio para progredir. Além do mais Paes Mendonça emprega atualmente, em seu quadro, 180 deficientes físicos, o que se constitui num ato de grandeza e solidariedade humana.

O grupo contará com mais de 80 lojas no princípio de 1985, espalhadas por Salvador, Aracaju, São Paulo; e interior da Bahia, Santo Antônio de Jesus, Candeias, Simões Filho, totalizando mais de 13 mil empregos diretos, cerca de 65 mil indiretos. Para todo esse pessoal, Paes Mendonça mantém um bem equipado serviço médico e odontológico.

As empresas do Grupo Paes Mendonça se orgulham de ter um dos mais eficientes serviços de prevenção de acidentes do país. Muitas empresas do Pólo Petroquímico de Camaçari e até de outros estados, de diversas atividades econômicas, têm solicitado in-

formações de segurança desenvolvida pelo grupo. Para se ter uma idéia mais precisa deste trabalho, muitas lojas já ultrapassaram os mil dias sem registrar um único acidente de trabalho. Com a implantação das CIPAs — Comissões Internas de Prevenção de Acidentes em todas as lojas, os acidentes caíram praticamente a zero.

Para incentivar as atividades sócio-culturais, dos seus empregados, existem quadras polivalentes, campo de futebol, salão de festas etc., administrados por uma associação recreativa, que promove campeonatos em várias modalidades esportivas. O quadro funcional de Paes Mendonça é assistido ainda por uma cooperativa de economia mista, onde todos dispõem de crédito fácil, sem burocracia e pagando taxas que não chegam a dois por cento ao mês.

O Grupo Paes Mendonça, hoje (Paes Mendonça S.A. e Unimar Supermercados S.A.), com um volume de vendas de 238 bilhões e 776 milhões de cruzeiros, no exercício de 83 (janeiro e dezembro), detém a décima posição entre todas as empresas nacionais de capital privado. Incluídas as empresas de capitais estrangeiros o grupo ocupa a 24.ª posição na performance de vendas das 500 maiores de capital privado que atuam no país.

As vendas de Paes Mendonça S.A. e Unimar Supermercados S.A. somaram naquele período, respectivamente, 183 bilhões e 852 milhões e 54 bilhões e 924 milhões de cruzeiros. Na lista das maiores da Bahia, Paes Mendonça está em 3.º lugar e Unimar Supermercados em 12.º. Entre as dez melhores Paes Mendonça é 1.º lugar em produtividade, 2.º em liquidez e 3.º em rentabilidade.

A vida de Mamede Paes Mendonça começa em 5 de agosto de 1915, em um sítio na localidade de Serra do Machado, município de Ribeirópolis, no interior de Sergipe. Passa a sua infância e adolescência no campo, lavrando a terra com a sua enxada, ajudando aos pais.

Casado com D. Lindaura Andrade Mendonça, pai de 6 filhos, ele costuma dizer que é um homem dedicado à família e ao trabalho. Foi com a ajuda de irmãos, cunhados, filhos, sobrinhos, que

construiu e vem mantendo suas empresas. Basta citar que a diretoria do grupo é formada pelo seu cunhado, diretor financeiro, Sr. Manoel Andrade; Sr. Pedro Oliveira, diretor comercial, seu sobrinho; e pelos filhos, Sr. José Augusto Andrade Mendonça, diretor administrativo; e Jaime Paes Mendonça, gerente regional para o estado de Sergipe.

### Desde cedo, o dom de negociar

Mamede Paes Mendonça não chegou a terminar o primário, porém, nasceu com o dom de negócios. A sua história ele mesmo conta: “Eu e meu irmão Euclides (já falecido) juntamos 2.700 réis — 1.500 meu e 1.200 dele — e compramos uma padariazinha em Ribeirópolis. Ficamos com ela até 1940 — continua ele — quando fomos para uma cidade maior, Itabaiana, em Sergipe mesmo, já com o comércio de secos e molhados. Era uma época difícil e sofremos muito, mas acreditava em mim e não desanimei. Em 1947 abrimos uma filial em Aracaju, capital do estado, e fomos em frente.”

Com o objetivo de sempre progredir e ampliar seus negócios, muda-se em 51 para a capital baiana, instalando-se na Praça Marechal Deodoro, centro comercial, ainda no ramo de secos e molhados. Em 1959, dá início ao grupo. O seu sonho, no momento, que em breve se concretizará, é abrir em Salvador um imenso shopping center (MPM) com 60 mil m<sup>2</sup> de área construída, em um terreno de 109 mil m<sup>2</sup>. O projeto deste empreendimento está em fase final num escritório de arquitetura no Canadá, na cidade de Toronto. Pretende abrir ainda um hipermercado em Belo Horizonte.

O objetivo maior de Mamede Paes Mendonça era abrir 50 lojas. Já abriu muito mais. Agora, pretende chegar a 100 lojas, antes de 1987. Hoje emprega diretamente cerca de 11.500 pessoas. E segundo ele, o que exige mais dos funcionários é que “atendam bem ao povo que vai comprar, vendam barato e não subam os preços das mercadorias”. Para alcançar este objetivo ele tem uma solução muito simples. “Não quero que meus funcionários remarquem os pre-

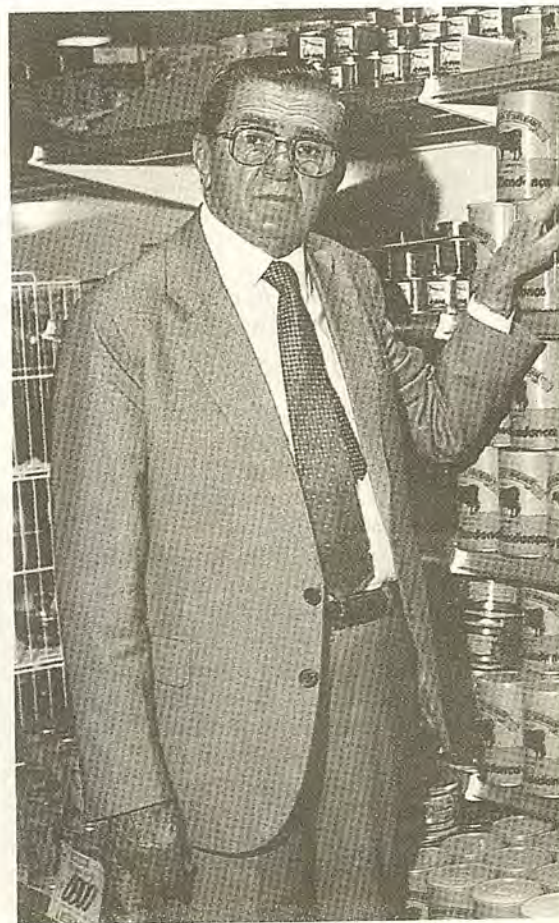
ços nas lojas. Tudo que está exposto tem que ser vendido pelos preços já estabelecidos e que a remarcação seja feita nos depósitos.”

Ele defende o emprego para a mulher e disse que ficou muito satisfeito quando o Banco do Brasil abriu espaço para as mulheres. “Eu acredito no trabalho das mulheres, mesmo que trabalhem só seis meses por ano. Acho justo. A mulher precisa ganhar para se manter.”

Finalmente, falando do seu sucesso, disse que sempre acreditou na sua capacidade de trabalho e de seus sócios e colaboradores. “Também tenho muita fé em nosso país, que considero um dos melhores do mundo. Por outro lado, sei que o êxito se deve à nossa estratégia de mercado, isto é, comprar e pagar bem nossos fornecedores e vender barato. Temos mania de vender barato e saldamos nossos compromissos sempre no vencimento ou até antes.”

O hipermercado de Salvador tem tudo o que um supermercado tradicional pode oferecer e muito mais. Na mercearia, o cliente faz as suas compras de alimentação, desfrutando de grande variedade.

**Mamede Paes Mendonça**  
**“Nosso é se baseia comprar pagar bem nossos fornecedores e vender barato.”**



Na seção de hortifrutigranjeiros, por exemplo, funciona uma *feira*, onde o próprio consumidor escolhe a sua mercadoria. São frutas, verduras e legumes frescos de qualidade.

Os produtos de frios e congelados recebem um tratamento adequado, tanto nas câmaras frigoríficas, como nos balcões espalhados pela área de venda. Ainda na mercearia, o cliente encontra seções de cereais, rotissaria, com pratos prontos, salgados, laticínios, peixes, carnes e padaria, sendo que nas duas últimas, as atividades de bastidores ficarão à vista do consumidor.

No departamento de magazine, estão as seções de bazar, artigos esportivos, para automóveis, cine-foto-som e imagem, móveis e decorações, copa, cozinha, confecções, calçados, plásticos, inox, alumínio, louças, colorex e ferragens, artigos finos para presentes, material escolar, brinquedos, eletrodomésticos diversos, com ênfase para linha de eletroportáteis.

A seção de importados tem atendimento personalizado, onde o consumidor encontra produtos originários de vários países do mundo. Estão ao seu alcance: bebidas, uísque escocês, vinho de Portugal, Espanha, Alemanha,

França, Itália, Argentina e Chile, além de uma variedade de outros produtos, com preços competitivos, pois todos esses produtos são importados diretamente pelo grupo, através do seu Departamento de Importados.

Foi inaugurado recentemente no bairro da Penha, em São Paulo, o Hipermercado Paes Mendonça. "Considero São Paulo como se fosse um país e por isso há muitos anos já tinha vontade de abrir uma grande loja na capital paulista", afirmou Mamede Paes Mendonça, no seu jeito simples de falar de seus negócios.

Ele levou da Bahia e Sergipe o *know-how* de 33 anos de serviços, atualmente, através de 74 lojas em Salvador, Aracaju e interior da Bahia.

O Paes Mendonça Hipermercado fica na Avenida Condessa Elizabeth Robiano, 5.500, marginal do Tietê, próximo ao clube do Coríntians, em um terreno de 65 mil metros quadrados, dos quais 25 mil de área construída. Para se chegar ao Paes Mendonça o acesso é feito através de dois viadutos: o Viaduto do Imigrante Nordestino, que liga a Penha a Guarulhos (Avenida Guarulhos—Avenida Gabriela Mistral) e Viaduto General Milton de Sousa, que tem uma alça de ligação próximo à Ponte Aricanduva.

Este hipermercado é um centro de compras altamente diversificado, onde o consumidor paulista encontra várias seções espalhadas pelos 12.500 metros quadrados de área de venda, uma das maiores do Brasil e segunda do grupo, além de desfrutar da comodidade e conforto de suas instalações: ar-condicionado central, completa seção de magazine, estacionamento com duas mil vagas rotativas, restaurante *self-service*, tipo bandejões e lanchonete com atendimento automático.

Ao lado do Paes Mendonça, funciona o Restaurante Baby-Beef, ambiente seletivo e luxuoso, com capacidade para atender, simultaneamente, 450 pessoas, e cozinha internacional. O Paes Mendonça conta ainda com 24 lojas de apoio, entre as quais, agência bancária (Banco Econômico), lava-rápido, cabeleireiro e manicure, casa lotérica, casa do pão e do queijo, *pizza*, pastel, armari-nho, livros, jornais e revistas, artesanato, perfumaria, farmácia e Dr. Scholl.

## MAMEDE: O LUCRO NO ATACADO

O empresário Mamede Paes Mendonça vem enfrentando as dificuldades decorrentes da crise econômica munido de uma forte esperança de que as coisas tendem a melhorar substancialmente e que novos negócios serão realizados dentro em breve. Dentro de sua visão otimista, Mamede Paes Mendonça anuncia que construirá até o final do próximo ano um hipermercado maior do que o que inaugurou recentemente em São Paulo.

Nem a queda de 8% nas vendas em sua lojas tiram o seu encorajamento. "É verdade que as vendas diminuíram um pouco em relação a anos anteriores, porém o volume de dinheiro aumentou porque os preços das mercadorias sofreram acréscimo para acompanhar a inflação. Esta queda é mais acentuada em determinados segmentos de produtos, principalmente entre os importados. Aí a queda neste setor atinge 75% e as bebidas são as mais prejudicadas. Estamos porém melhorando cada vez mais nossos serviços, para atender melhor aos nossos clientes e construindo lojas em pontos estratégicos visando à comodidade do comprador. Com estas medidas vamos retomar as nossas vendas e o próximo ano será muito importante para o nosso grupo.

O lema de Mamede Paes Mendonça é vender uma quantidade cada vez maior de produtos e neste volume buscar a lucratividade. Ele não aceita vender pouco e lucrar mais. Quer vender muito para lucrar mais. Reconhece, no entanto, que para manter esta política vem enfrentando alguns problemas, especialmente os juros altos. "Estamos sentindo muito as altas taxas de juros cobradas no mercado financeiro nacional. Não há quem suporte tomar dinheiro a 12% para fazer um grande investimento que implica a utilização de um volume grande de recursos, se, ao contrário, os juros não estivessem tão caros a gente deslançava com maior tranquilidade, a economia do país crescia e o número de empregos e depois de consumidores aumentava. Isto porque seria bem mais fácil para a gente realizar novos investimentos."

Lembra ainda Mamede Paes Mendonça que em decorrência da inflação e dos juros altos até os prazos dos fornecedores estão diminuindo a cada dia. "Antigamente, muita coisa a gente comprava com prazos razoáveis que nos permitiam vender até mais barato. Agora, muitos só dão 30 dias de prazo e alguns querem até receber à vista. Diante disto, muita gente vem diminuindo os estoques nos depósitos e a cada pedido as mercadorias estão mais caras."

Não há consenso sobre a idéia da existência de um acordo entre os proprietários de redes de supermercados no país limitando as praças de atuação. Mamede Paes Mendonça negou a existência deste acordo. "Nós até gostamos da presença de outros, porque assim o povo vai conferir os preços e notar que vendemos mais barato. Seja na Bahia, Sergipe, São Paulo, e em breve em Belo Horizonte. E para manter os preços mais baratos, a gente tem que saber comprar. Temos que comprar bem para vender bem. É preciso também saber perder e ganhar na hora certa, ensina o empresário. É por isto que ele insiste em realizar as grandes compras de arroz, açúcar e cereais porque está convicto que é um bom comprador. Também não abre mão de comprar os produtos importados, mesmo tendo uma eficiente assessoria de compras que funciona na central de compras instalada em São Paulo.

TRIBUNA DA BAHIA—Salvador, Terça-Feira, 21 de Outubro de 1986—Pág.8

ESPECIAL

Foi com muito trabalho e sacrifício o começo. Marcas vivas da história de Mamede Paes Mendonça.

# Um império nascido na pequena Ribeirópolis



Em Salvador, desde a década de 50 o grupo Paes Mendonça, liderado pelo próprio idealizador e fundador, Mamede Paes Mendonça, começou a sua trajetória na pequena cidade de Ribeirópolis, no interior do estado de Sergipe. Em 1951, quando chegou à Bahia, começou a consolidar o seu império, abrindo o primeiro supermercado do Estado, no bairro da Saúde e que hoje ainda guarda essas lembranças funcionando normalmente. Em seguida vieram as lojas da Barra, Forte de São Pedro, Canela, Pituba e o maior

de todos: o Hipermercado Paes Mendonça, da avenida Antônio Carlos Magalhães. Hoje é o terceiro do ramo no País e se situa entre as 20 maiores empresas privadas no Brasil. Existem lojas em São Paulo e no próximo ano em Belo Horizonte, com perspectivas breves de se situar em Brasília e Rio de Janeiro. A Bahia em breve também ganhará o mais novo Shopping Center: o MPM, que terá 60 mil metros quadrados de área construída.

A luta não foi fácil. Iniciada em 1959, portanto, há 27 anos, o comerciante de secos e molhados natural do Estado de Sergipe chegava a Salvador para instalar o primeiro supermercado da Bahia no bairro da Saúde. Em pouco tempo, era considerado o líder absoluto no setor e nos anos seguintes, como um dos principais grupos de supermercados do país. Decorridos todos esses anos, a loja de Mamede Paes Mendonça no bairro da Saúde, em Salvador cresceu e multiplicou-se em 80, situando-se entre as três primeiras cadeias de lojas de supermercados do país e entre os 20 primeiros grupos privados do Brasil.

São nada menos que 80 lojas espalhadas por Salvador, Aracaju, São Paulo e agora nas cidades de Feira de Santana e Alagoas, com a recente aquisição do grupo Mendonça, em Feira de Santana. Esse conglomerado financeiro comandado diretamente pelo próprio Mamede, situa-se, conforme balanço feito este ano pela revista Exame, entre os 20 maiores grupos privados do País, destacando-se ainda como o 8º grupo entre os que apresentaram maior crescimento em receita bruta, com 32,5 por cento; o 17º entre os mais rentáveis em lucro líquido sobre o patrimônio líquido, e o 18º maior empregador do País, além do 20º grupo empresarial entre os que mais contribuem para a arrecadação tributária da União.

#### A história

A história de supermercado na Bahia se confunde com a história



Uma figura humilde e para muitos até simpática, mas uma águia nos negócios, desde garoto.

do próprio Mamede Paes Mendonça. Desde 1959 quando instalou a primeira loja do Supermercado Paes Mendonça, no bairro da Saúde em Salvador. Mamede Paes Mendonça vem acumulando sucessos após outro. Naquela época depois de uma viagem de negócios feita à Argentina, ele acabou descobrindo naquele país e nos estados do Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná) a mais nova atividade comercial do Brasil: as lojas de auto-serviço

que imediatamente foram implantadas na Bahia.

A ideia vingou e no mesmo ano abriu o seu primeiro supermercado.

#### O começo foi uma mercearia mas hoje o grupo atua em várias áreas

do no Estado, e que hoje ainda funciona. Dai em diante não mais parou, vindo logo a seguir as lojas do Porto da Barra, Forte de

São Pedro e em quase todos os bairros de Salvador extrapolando suas atividades pelos estados de Sergipe e São Paulo, devendo no próximo ano instalar-se em Minas Gerais com um Hipermercado Paes Mendonça em Belo Horizonte.

"Comprar bem para vender barato", preferindo "ganhar 5% vendendo 10 bilhões do que ganhar 10% vendendo 5 bilhões", sempre foram os lemas desse empresário, que sempre acreditou

no sucesso. E por isso mesmo, na década de 70 o grupo Paes Mendonça se consolidava na Bahia com a aquisição da cadeia de supermercados Unimar, em 1975, ao tempo que inaugurava a mais nova grande loja da cidade, no Shopping Center Iguaçu.

Mais crescimento

Em 1976 Mamede Paes Mendonça comemora seus 25 anos na

#### Boas compras, prazos e condições, uma tática infalível do sucesso.

Bahia com a inauguração de uma imensa loja no bairro do Canela, na Avenida Araújo Pinho, sendo que três anos depois implanta o primeiro centro distribuidor de alimentos da rede, no perímetro urbano da cidade no Portão de Pirajá com 42 mil metros quadrados onde estão armazenados todos os produtos comercializados pela rede.

Em 1980, é entregue à população de Salvador o maior empreendimento do grupo: o Hipermercado Paes Mendonça na Avenida Antônio Carlos Magalhães, com 75 mil metros quadrados de terreno, 25 mil metros quadrados de área construída e 50 mil de estacionamento, que o coloca como o maior da América do Sul e um dos maiores do mundo. Do total da área de 75 mil metros quadrados, 15 mil são destinados exclusivamente para vendas. O Hipermercado Paes Mendonça é o sexto maior centro de abastecimento tipo Self Service do mundo.

Ainda na década de 80, a rede Paes Mendonça instalou as lojas de pequeno porte os Petipreços visando atender às populações periféricas da cidade e de menor poder aquisitivo. Para tanto, foi montada uma infra-estrutura de baixo custo, com custos operacionais simples, não se fornecendo embalagens e se trabalhando com um número mínimo de empregados, que provocaram a redução dos preços junto ao consumidor.

Além de supermercados o grupo Paes Mendonça conta com três postos de gasolina e álcool, um deles, construído em 1982, é um dos maiores do País, pois dispõe de uma área construída de 12.700 mil metros quadrados, com todos os equipamentos necessários. A outra atividade são os restaurantes de alto luxo, dois, quais construídos em Salvador, e em São Paulo, junto com o hipermercado. Dois são especializados em carne bovina, o Muller Pizzeria, bar e restaurante.

Agora isso, no próximo ano o grupo Paes Mendonça espera iniciar a implantação de mais um hipermercado em São Paulo, que ficará na Marginal Pinheiros, próximo ao Morumbi aumentando para três o número de estabelecimentos desse tipo naquele estado. Em Belo Horizonte a rede Paes Mendonça ampliará ainda mais o seu patrimônio com a construção do primeiro hipermercado do grupo em Minas Gerais, em uma área de 20 mil metros quadrados.

# Paes Mendonça, uma empresa em expansão

No rastro do sucesso obtido com a inauguração, há três anos, de seu primeiro hipermercado em São Paulo (no Bairro da Penha, zona Leste da Capital), o Grupo Paes Mendonça está se preparando para inaugurar, em dezembro próximo, mais uma loja gigante, desta vez instalada no Bairro do Morumbi (zona Sul), na avenida marginal do rio Pinheiros (sentido Cidade Universitária - Santo Amaro).

Esta será a maior de todas as atuais 83 lojas do grupo, das quais 81 estão instaladas no Estado da Bahia e as outras duas na Capital paulista (há também, além do hipermercado localizado na zona Leste, um supermercado no Bairro do Ipiranga, próximo à avenida Tancredo Neves).

Segundo o diretor regional do Grupo Paes Mendonça em São Paulo, Vander Luiz Vasconcelos, o novo hipermercado do Morumbi será o maior de toda a América Latina, com cerca de vinte mil metros quadrados de área de vendas. O hipermercado está sendo construído em um terreno de aproximadamente cem mil metros quadrados e terá 2.500 vagas para estacionamento, um restaurante *Baby Beef* e cerca de vinte lojas de apoio, informa Vasconcelos.

## Composição

Ele nega ter rompido um acordo existente entre as grandes redes de supermercados do País para divisão das áreas de atuação de cada rede. "Comercialmente, isto não existe. Não há empresa que vise lucro que faça este tipo de composição" - afirma. "O que existe é um desejo nosso de ter uma loja em São Paulo há mais de vinte anos, porque é o centro de abastecimento de todo o País e nós já tínhamos um escritório funcionando na Capital para efetuar as compras dos produtos vendidos na Bahia". Para Vasconcelos, foi uma mera coincidência o Paes Mendonça abrir uma loja em São Paulo ao mesmo tempo em que o Grupo Pão de Açúcar inaugurava uma loja em Salvador. "Nós já vínhamos comprando terrenos para construir o supermercado da Penha cinco anos antes da inauguração".

Vasconcelos diz que a política de expansão do Grupo Paes Mendonça privilegia a construção de hipermercados, que vendem praticamente todos

os produtos, desde alimentos até eletrodomésticos. "Hoje, o consumidor está carente de tudo, inclusive de tempo para as compras" - afirma. Do total de lojas da rede, oito são hipermercados.

A receita do sucesso do Grupo Paes Mendonça, de acordo com seu gerente regional em São Paulo, resume-se em uma única frase: *comprar mais para vender barato*. "Vivemos uma luta cotidiana para oferecer produtos variados com preços favoráveis ao consumidor", Vasconcelos diz que, ao contrário de outros grupos que atuam no setor, o Paes Mendonça não diversifica suas atividades.

## Faturamento

O sucesso do primeiro hipermercado aberto pelo grupo em São Paulo é incontestável. O hipermercado da Penha, na Capital, representa, hoje, nada menos do que 20% do faturamento total de todas as 83 lojas da rede Paes Mendonça, calculado em cerca de Cz\$ 30 bilhões em 87. Em 1986, a empresa faturou aproximadamente Cz\$ 8 bilhões. Diariamente, segundo Vasconcelos, o hipermercado da Penha recebe cerca de dez mil compradores.

Para o hipermercado do Morumbi, a rede Paes Mendonça está aumentando a sofisticação das instalações e dos produtos que serão comercializados. "Será um empreendimento mais suntuoso, com uma linha de produtos adequada ao perfil de consumo dos clientes da região" - diz Vasconcelos.

O Grupo Paes Mendonça não pretende reduzir a sua expansão no Estado de São Paulo à Capital. Nos planos da rede, está a construção de um hipermercado no Grande ABC, segundo informa o diretor regional do grupo em São Paulo, Vander Luiz Vasconcelos. "É muito provável que chegaremos ao Grande ABC; possivelmente com a instalação de uma loja em Santo André" - diz.

A pretensão do grupo é instalar pelo menos uma grande loja por ano na Grande São Paulo, afirma Vasconcelos. Além disso, ele diz que a expansão da rede Paes Mendonça, criada no Estado da Bahia, em direção à região sudeste do País, inclui também a inauguração de um hipermercado no Município do Rio de Janeiro e outro em Brasília, na região Centro-Oeste (JF).



## Minha vida num hotel

**MAMEDE PAES MENDONÇA**

*Diretor-presidente da Paes Mendonça S.A., 72 anos*

**P**ode até parecer uma extravagância, mas há dez anos moro em hotel. O que me levou a essa decisão, no entanto, nada tinha de prosaico: minha mulher e eu começamos a ficar sozinhos, quando nossos filhos foram se casando, e nossa casa, no bairro da Graça, em Salvador, ficou espaçosa demais. Além disso, a intenção de mudar acabou coincidindo com uma surpresa desagradável, na volta de uma viagem à Europa: encontramos a casa completamente alagada. Se ainda havia alguma dúvida, a hesitação acabou aí mesmo.

Ao longo de todos esses anos, o dia-a-dia tem nos provado que fizemos bem em decidir morar num hotel. As vantagens são grandes no que diz respeito aos serviços de que se pode dispor. Não é preciso ter qualquer preocupação com a arrumação da casa, ou sua manutenção, e quanto aos aspectos relativos à segurança a tranquilidade também tem sido completa. Além disso, o fato de Salvador ser uma cidade turística tem como conseqüência a localização de seus hotéis quase sempre em lugares privilegiados, o que muito me beneficia como morador de um deles, o Praiamar, que fica no Porto da Barra: todas as manhãs, só preciso atravessar a rua para chegar até o mar e dar alguns mergulhos, ganhando força para enfrentar com ânimo mais um dia de trabalho. E é ali mesmo, no calçadão da praia — ou no terraço do próprio hotel —, que corro meus 3 mil metros, quatro vezes por semana.

Todas essas evidências favoráveis, no entanto, não são as únicas a me prender à vida de hotel durante tanto tempo. A verdade é que sempre gostei de viajar, e a estadia em hotéis, nessas ocasiões, sempre fez parte desse prazer. No fundo, no fundo, acredito que morar num hotel me dá a sensação de estar sempre viajando, e isso é muito bom. É como se, sem sair de Salvador, eu continuasse a minha vida de muitas mudanças, a primeira delas acontecida em 1940, quando saí de Ribeirópolis, no interior de Sergipe, para ir morar em Itabaiana, e daí para Aracaju e finalmente para Salvador, em 1951 — se eu fosse um pouco mais



jovem, ainda seguiria em frente, e chegaria até São Paulo, que para mim não é um Estado, mas um país.

Talvez eu associe, também, hotéis com boas e novas idéias que tive em minha vida. As grandes iniciativas parecem ter tido sempre seus contornos definidos durante minhas viagens. A decisão de atuar no ramo do auto-serviço, por exemplo, surgiu depois que vi algumas experiências do gênero na Argentina e no Uruguai. Na verdade, parece que de cada viagem que fiz aos 16 países que conheço acabei trazendo alguma coisa boa, seja em matéria de estilo de vida, seja em experiências com os diferentes modelos de administração.

Apesar de tudo isso, porém, não descarto a possibilidade de, um dia, voltar a morar numa casa, ou num apartamento. Se isso acontecer, terá de ser no bairro da Graça, o melhor de todos, para mim. Mas essa possível mudança — mais uma entre as tantas que já fiz — ainda não tem data. Por enquanto, vou ficando no meu hotel, lembrando sempre que não considero essa opção como uma forma de ostentação. Meu hotel não tem cinco estrelas, mas é ótimo. Sou um homem simples, que trabalha demais e que gosta de descansar, à noite, num lugar confortável e seguro. ■

**P**roprietário de uma rede de 81 supermercados que monopolizam o comércio de alimentos na Bahia, o empresário Mamede Paes Mendonça ainda não se deu por satisfeito e já anuncia a construção, ainda este ano, do maior hipermercado do Brasil, e um dos maiores do mundo, na capital paulista. Serão 23 mil metros quadrados de área construída, onde 102 caixas registrarão as vendas de 40 mil itens dos tipos e marcas consumidos pelos frequentadores da Marginal Pinheiros e do Morumbi.

Aos 71 anos de idade, "Seu Mamede", como é conhecido na Bahia, foi lavrador, trabalhou duro no campo e agora se prepara conquistar o mercado paulista, o que considera "o maior sonho de minha vida". Segundo seu projeto, um restaurante de luxo — a terceira filial do seu "baby beef" — complementar o maior hipermercado brasileiro que será construído pelo Grupo Aoki Morumbi Planejamento e Desenvolvimento, dono da área de 120 mil metros quadrados onde será instalado o "hiper".

Mamede Paes Mendonça nasceu em Sergipe, mas a fortuna em nada modificou sua personalidade. Ele em tudo se parece ao "seu Mamede", dono da padaria de Ribeirópolis, no interior de sua terra, onde teve início sua vida de negociante. Seu jeito simples de empresário não causa surpresa a quem tem conhecimento de sua história, sempre cercada de muito folclore. Afinal de contas, nem sempre um homem

simples do interior, que começou a vida dando duro na terra, para depois se lançar num modesto empreendimento e daí partir para o sucesso empresarial, consegue chegar a comandar um império de 81 supermercados. Filho de família numerosa, Mamede nasceu na Serra do Machado, interior sergipano, e praticamente não frequentou escola. Como toda a família viveu do trabalho rural, Mamede não encontrou outra opção e ao longo da infância trabalhou duro com os pais e irmãos, no campo. E diz, hoje, cheio de orgulho: "Eu trabalhava era na enxada, mesmo. Já adolescente, conseguiu, ao lado do irmão mais velho — Euclides — juntar

2.700 réis com os quais compraram a pequena padaria de Ribeirópolis. Em 1940, com uma visão mais ampla, procuraram uma cidade maior, fixando-se no ramo de secos e molhados. A sorte apareceu, apesar das dificuldades e sete anos mais tarde, os dois abriram uma filial em Aracaju. Em 1951, sozinho, Mamede partiu para Salvador, onde abriu uma armazém na Cidade Baixa. Conta a história que foi aí que a sorte o ajudou: ao fazer um pedido de mil rolos de arame farpado a uma firma do Sul, ele teria recebido por engano, cem mil rolos. Na época faltou arame em Salvador e só no armazém do "Seu Mamede" era possível encontrar o

produto. Ele possuía estoques e vendia por um preço compensador. Seu primeiro supermercado foi instalado no bairro da Saúde, seguido por outros cada vez maiores em outros pontos da cidade. Hoje ele se orgulha de possuir a maior rede de supermercados do Nordeste e de ser o maior importador nacional de azeite de oliva, distribuidor exclusivo do uísque Ballantine's, além de ser proprietário de três grandes postos de gasolina e três restaurantes de luxo. Paes Mendonça — quem o solicita — tem a receita da fortuna: "Basta trabalhar, trabalhar muito, e não pegar o dinheiro para comprar casa bonita, ou ir passear na Europa".



## Paes Mendonça construirá maior hipermercado do País



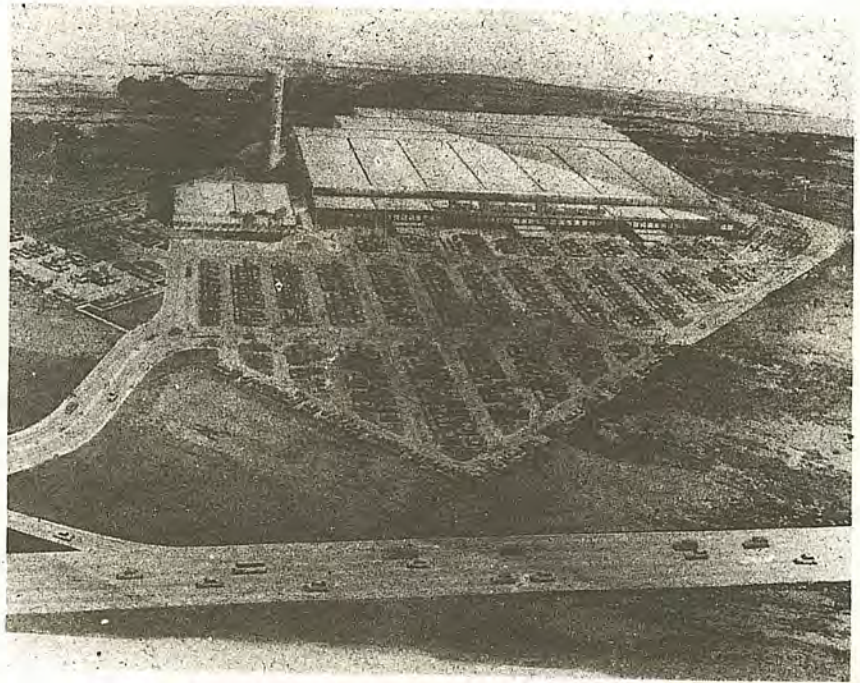
## Paes Mendonça, uma empresa que cresce voltando-se para o social

Colocado em 161º entre os 300 maiores grupos privados do Brasil no Balanço Anual que a *Gazeta Mercantil* promoveu em 1986 (no ranking da revista *Exame* foi classificada em 31º lugar em volume de vendas, entre as 500 maiores empresas do País), Paes Mendonça S.A. apresentou, no período, uma receita operacional líquida de Cr\$ 6 bilhões 363 milhões e 400 mil, situando-se, conseqüentemente, entre as mais prósperas e ativas empresas em atividade no país. O constante crescimento de Paes Mendonça S.A. pode ser avaliado, alfas, pela sua classificação entre as quatro maiores empresas do Nordeste (destas três são baianas: Copene, Odebrecht e Paes Mendonça). Significa dizer que a empresa não tem se acomodado ao confortável papel de acumulador de lucros. Prefere reinvestir seus resultados na ampliação da rede de supermercados (hoje expandida à São Paulo), dando, com isto, uma importante contribuição à ação

social ao abrir novas frentes de trabalho, gerando empregos e criando melhores condições de abastecimento para os segmentos que atende junto à população brasileira.

No presente momento, Paes Mendonça S.A., que tem na sua liderança um homem simples e muito prático em matéria de negócios, na pessoa do empresário Mamede Paes Mendonça, está empenhado na próxima inauguração do Hipermercado do Morumbi, sua nova loja em São Paulo. Naquela cidade já existem as lojas da Penha e do bairro Ipiranaga, sendo que na Penha funciona, também, um *Baby Beef*, restaurante hoje dos mais frequentados pelos paulistas, turistas e visitantes de São Paulo.

Localizado na zona sul da cidade, na Marginal Pinheiros (quem vai em direção à Cidade Universitária), o novo hiper vai abastecer principalmente o bairro do Morumbi, um dos



O gigantesco Hipermercado do Morumbi, em São Paulo, programado para inauguração em dezembro próximo.

mais nobres e de maior poder aquisitivo nas regiões paulistas. "Este será, afirma o diretor - presidente do Paes Mendonça S.A. - o maior hipermercado das Américas, o empreendimento envolve a aplicação de US\$ 20 milhões". O novo hipermercado terá uma ampla loja com restaurante *Baby Beef*, além de 20 lojas de apoio, ocupando uma área de 85.000 me-

tros quadrados, com estacionamento para 2.500 veículos.

Com uma mão-de-obra calculada entre 1.500 a 2 mil empregados que estão incorporados ao Hipermercado do Morumbi, Paes Mendonça S.A. aumenta consideravelmente o seu potencial de empregador. Atualmente existem cerca de 15 a 16 mil empregados em toda a rede (Ba-

hia e São Paulo), faixas que se elevarão a 17 mil a mais de empregos diretos, com um bom nível médio de salários, dentro dos padrões brasileiros.

Na Bahia, onde tem sede e começou sua vida empresarial, Paes Mendonça S.A. possui atualmente 80 lojas, distribuídas entre Salvador (capital), Região Metropolitana, Alagoínas,

Feira de Santana e Santo Antonio de Jesus. De acordo com o crescimento das áreas periféricas e circunvizinhas de Salvador, a empresa vai planejando a sua expansão para atender ao abastecimento da população baiana.

Como empreendimentos de apoio à sua grande rede na Bahia, Paes Mendonça S.A. im-



O diretor-presidente de Paes Mendonça S.A., Mamede Paes Mendonça, na inauguração da magnífica Central de Hortifrutigranjeiros.



A qualidade da alimentação é igual, para diretores ou funcionários, no esquema de Paes Mendonça.

plantou em ampla área do subúrbio de Pirajá (à margem da Br - 324, rodovia Salvador - Feira) um Centro Distribuidor de mercadorias e uma Central de Hortifrutigranjeiros, recém inaugurada, na qual investiu cerca de Cr\$ 35 milhões. Ocupando uma área de 13.000 me-

tros quadrados, a Cehort está equipada do que mais moderno existe em máquina para triagem, lavagem e empacotamento de frutas, verduras e legumes e, apesar de sua mecanização, absorve 500 empregados.

Além de se preocupar com detalhes como assistência médi-

ca, alimentar, social, psicológica e financeira dos seus empregados, Paes Mendonça S.A. foi mais além quando resolveu admitir em seus quadros deficientes físicos, auditivos e visuais. A experiência tem sido válida, segundo afirma o prof. Raimundo Paiva Dantas, acrescentando que

"Já temos mais de 90 empregados deficientes em nossos quadros. Eles são tratados em igualdade com os outros empregados, para que não se sintam inferiorizados, e o rendimento, dentro de suas qualificações, naturalmente, tem sido altamente compensador".

# PREVIDÊNCIA

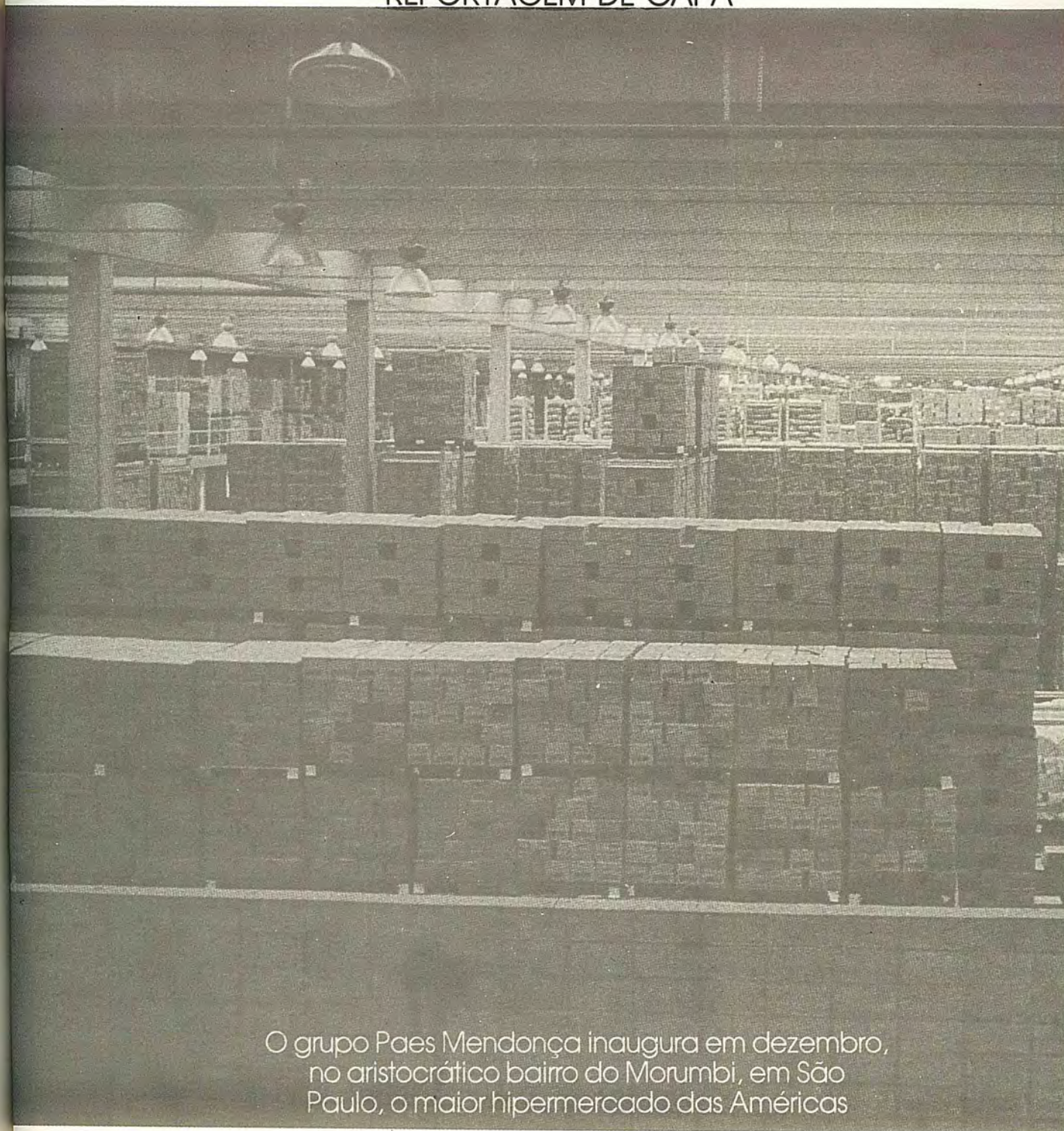
**PAES MENDONÇA**  
O maior hiper  
das Américas

**BOLSAS**  
Quem é o maior  
vilão da história

**JAPÃO DE OLHO**  
**NO BRASIL**  
**US\$ 30 bilhões para**  
**o Terceiro Mundo**

bloch

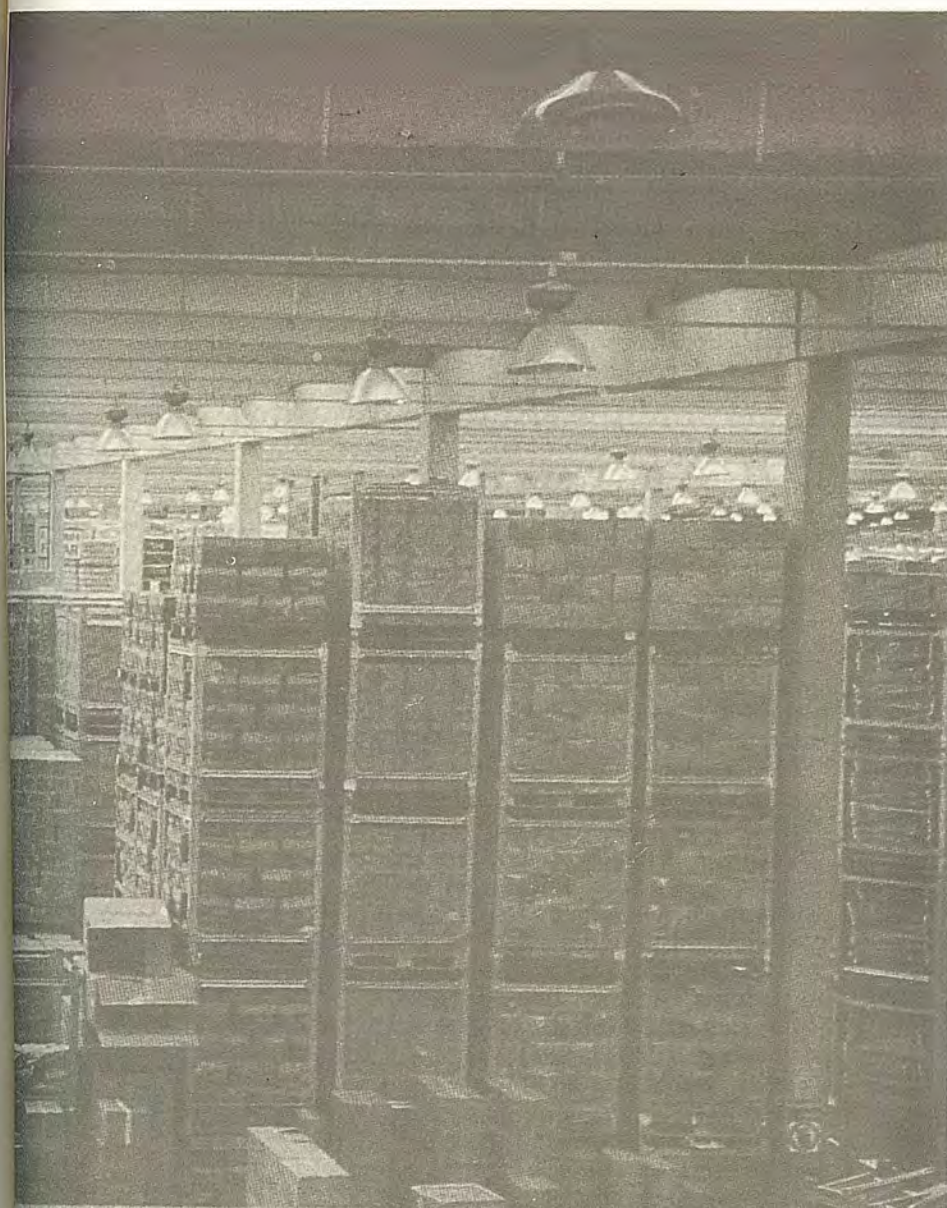
## REPORTAGEM DE CAPA



O grupo Paes Mendonça inaugura em dezembro, no aristocrático bairro do Morumbi, em São Paulo, o maior hipermercado das Américas

# Paes Mendonça: A luta pelo social

---



O Centro Distribuidor é um dos orgulhos de Mamede Paes Mendonça, do vice-presidente Manuel Andrade e dos diretores José Augusto e Jaime Paes Mendonça

Uma empresa moderna e dinâmica voltada para o social no que isso representa para os seus colaboradores, o público cliente e a comunidade — assim é a Paes Mendonça, responsável por 84 pontos de venda em supermercados, hipermercados, hiperpostos e restaurantes na Bahia e São Paulo e que inaugura, em dezembro, o maior hipermercado das Américas, no bairro do Morumbi.

Segundo o presidente e fundador do grupo, Mamede Paes Mendonça, a filosofia da empresa é reinvestir os seus lucros, sempre visando o melhor atendimento à comunidade. E é com esse raciocínio que Mamede Paes Mendonça está aplicando Cz\$ 400 milhões nas instalações do Morumbi e pensa seriamente em abrir um hipermercado ainda maior na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, outros três em São Paulo (que, em sua opinião, “é um verdadeiro país”) e, mais à frente, em Belo Horizonte e em Brasília.

Até 1990, garante Paes Mendonça o grupo estará construindo o maior *shopping* do país, junto ao hipermercado que funciona na Bahia. O projeto está a cargo de uma empresa de Toronto, no Canadá, que possui o maior *know-how* do mundo nesse tipo de empreendimento.

Responsável por 56% das vendas de uísque no país, onde é distribuidor exclusivo da marca Ballantine's, Paes Mendonça faz questão de ressaltar que uma das estratégias do grupo é vender pelo melhor preço para o consumidor, pois prefere ganhar 5% vendendo muito do que 10% vendendo a metade. Para isso, porém, ele precisa da maior flexibilidade da Cacex na importação de produtos, principalmente bebidas: este ano, o grupo deve importar um total de US\$ 6 milhões, especialmente uísque.

Um *self-made man* com dedicação integral ao grupo Mamede, Paes Mendonça tem no seu *staff* o vice-presidente Manuel Andrade, os diretores José Augusto e Jaime Andrade Paes Mendonça (na Bahia) e Pedro Oliveira (São Paulo). Seu lema, com o tino comercial que o caracteriza, sempre foi “comprar bem para vender barato”, alcançando, desta forma, uma posição privilegiada: o grupo deve terminar este ano com um faturamento de 74,5 milhões de Obrigações do Tesouro Nacional, com uma previsão, dependendo dos rumos da economia, de chegar a 75,250 milhões de OTNs no próximo ano. Para isso, Paes Mendonça investiu 570 milhões de OTNs em 87, e mantém uma folha de pagamento de 275,6 mil OTNs.

"Feliz de um país que tem um grande empresário do quilate de Mamede Paes Mendonça, um homem de luta com grande vigor e tirocínio comercial, amigo dos amigos e líder nato, admirado por todos que o conhecem."  
Arthur Sendas

Tudo isso é possível graças ao maior *capital* do grupo Paes Mendonça, que é o seu quadro de funcionários, que hoje são mais de 15 mil e devem chegar aos 17 mil com a inauguração do Morumbi. Para eles, existe toda uma infra-estrutura de assistência médico-pedagógico-social, que inclui atendimento médico, odontológico, jurídico, esportivo e também uma cooperativa padrão, a terceira do país, com 15 mil associados e que facilita empréstimos, em várias modalidades, a todos os colaboradores.

A pujança do grupo também pode ser avaliada pelos seus 3.800 fornecedores, com seus 30 mil itens, inteiramente controlados pelo centro de informática da empresa, montado em Pirajá, na estrada que liga Salvador a Feira de Santana, e que é responsável por 120 mil notas fiscais por mês, 65 mil lançamentos contábeis, 15.600 registros na área de recursos humanos, 50 mil notas fiscais de entrada de fornecedores, 7.500 clientes de cartões de crédito. Montado com um computador A9P dual, da Burroughs, o Departamento de Métodos e Sistemas do grupo Paes Mendonça está dimensionado em quatro divisões — produção, análise, suporte técnico e microinformática. Os computadores são apoiados por 5.2 gigabytes em discos, oito unidades de fita magnética de 250 kbs, quatro impressoras de 1.500 linhas por segundo e mais de 100 terminais espalhados pela empresa. O departamento emprega 148 pessoas, das quais 95 na área de produção, 40 na área de desenvolvimento, análise e programação.

Numa das principais áreas do Departamento de Métodos e Sistemas, o pessoal de análise desenvolve programas aplicativos para atender às necessidades da empresa, especialmente no seu relacionamento com os clientes. Na parte financeira, por exemplo, o grupo Paes Mendonça dispõe de um sistema de contabilidade geral, de estrutura fiscal, de correção monetária do balanço, de controle do almoxarifado, de retenção do imposto etc.

Na parte comercial, o departamento desenvolve subsistemas com aplicações às compras e fornecedor, cálculo de preços, de abastecimento às lojas, pedidos a fornecedores, inclusive na área de confecções. Nessa área, o processamento é 99% *on line*, através de terminais. Na área administrativa, o destaque fica para os aplicativos em recursos humanos.

E é para esses recursos humanos que se direciona o Departamento de Promoção Social, com ênfase para a assistência médica, com clínicos, enfer-



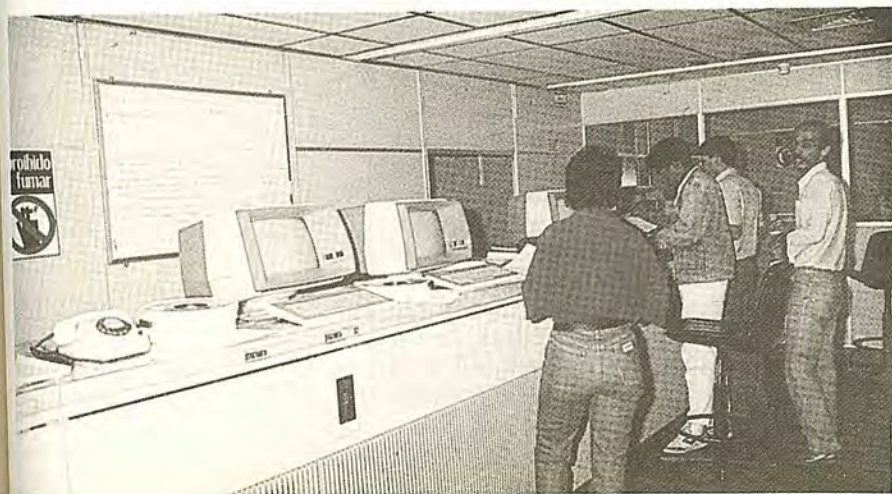
maria, sala de raios-X e ginecologistas, que fazem o trabalho pré-natal.

O Departamento de Promoção Social também faz o acompanhamento pessoal aos funcionários, com uma equipe de assistentes sociais e psicólogas que atende nas próprias lojas, fazendo o diagnóstico dos problemas pessoais e funcionais e propondo alternativas e soluções.

Um dos maiores benefícios com que contam os funcionários é a Cooperativa de Crédito Mútuo (Copame), que faz empréstimos com juros abaixo da



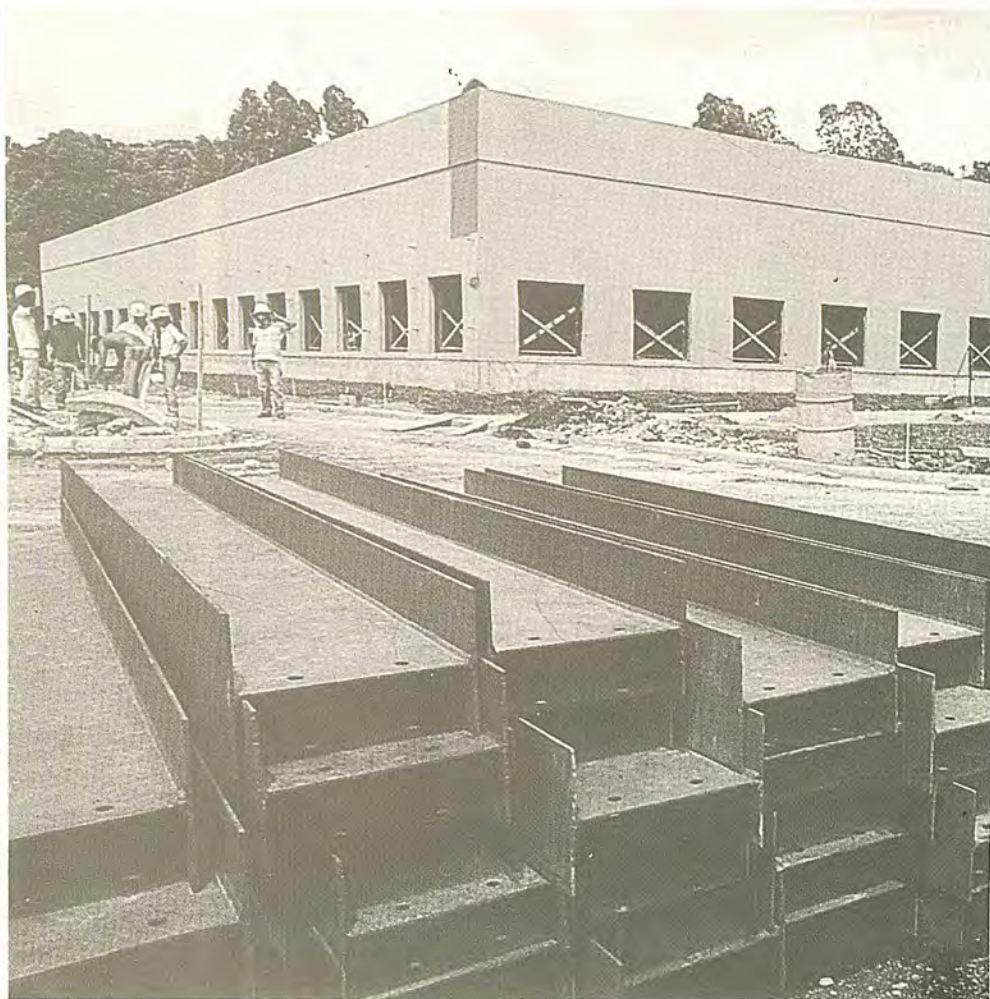
Qualquer que seja a seção, os colaboradores de Paes Mendonça trabalham com entusiasmo. E seu esforço é reconhecido através de assistência médica completa



taxa de mercado, através de seis programas diferenciados, conforme a faixa salarial e a necessidade de cada colaborador, como são tratados todos os funcionários da Paes Mendonça.

O grupo também não esquece do lazer, aplicando na Associação Recreativa dos Funcionários da Paes Mendonça, para a qual a empresa contribui na manutenção e fornece material para os campeonatos de futebol de campo, futebol de salão, vôlei, basquete e outros esportes, disputados nos campos e nas quadras polivalentes, todos ilu-

Sem descuidar dos novos investimentos Rio, Belo Horizonte, Brasília e Salvador, Paes Mendonça não esquece do seu maior capital: os colaboradores, que recebem todo tipo de assistência nas áreas jurídica, médica e social, sem esquecer a Copame



minados, já que a maioria dos jogos é à noite.

O Grupo Paes Mendonça também está participando decisivamente do Programa Bom Menino, baseado na Lei Sarney, beneficiando um determinado grupo de treinandos (já existiam em outubro mais de 230 menores, recebendo um salário mínimo e mais um cheque-refeição no valor de Cz\$ 1.900,00), além de, em convênio com o Juizado de Menores da Bahia, estar dando treinamento e absorvendo menores carentes que, se aprovados, são contratados pelo grupo.

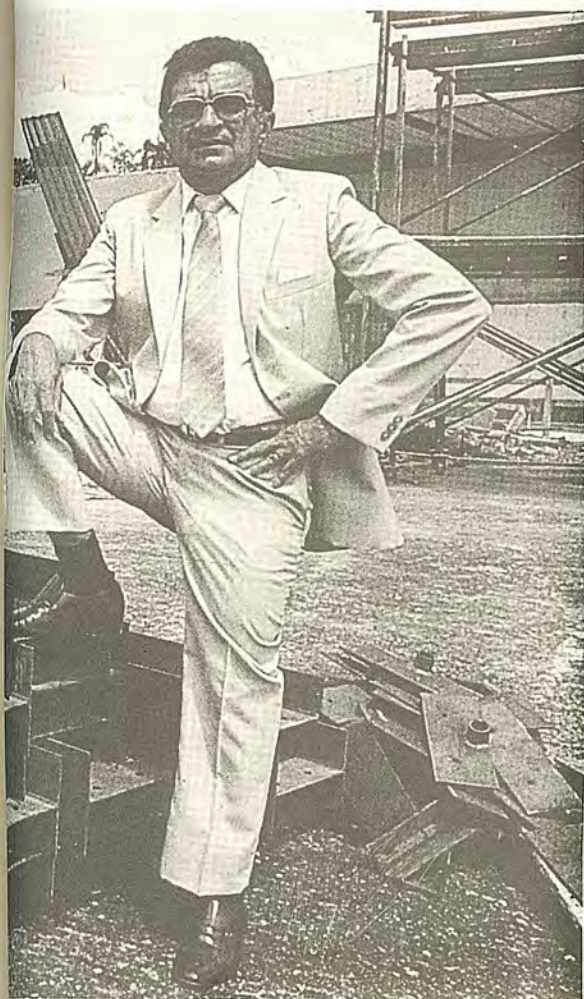
Paes Mendonça também mantém convênio com várias instituições filantrópicas, fornecendo-lhes, através da Central de Hortifrutigranjeiros, a Cehort, alimentação diária e ininterrupta.

A Central de Hortifrutigranjeiros nasceu para suprir uma deficiência no abastecimento de Salvador, que não tem um *cinturão verde* para atender à sua região metropolitana. Ali, o grupo investiu Cz\$ 40 bilhões até hoje, principalmente em equipamentos e máquinas, o que permitiu ampliar o atendimento de 80 toneladas/dia em 1984 para 800 toneladas diárias atuais, em média.

Ali se trabalha com todo tipo de hortifrutigranjeiros — frutas, verduras e ovos que a Central entrega diariamente às lojas. A preferência para o empacotamento demanda de que no varejo, antes adotado, as perdas são maiores, já que o manuseio causa mais danos às mercadorias do que a própria seleção dos produtos. Por isso, o Grupo Paes Mendonça põe à disposição da clientela, na maioria de suas lojas, embalagens variadas, que vão dos 100 gramas ao quilograma, reduzindo o desperdício. A Cehort emprega hoje cerca de 600 funcionários, muitos dos quais deficientes físicos.

Esse programa de deficientes físicos, visuais e auditivos, aliás, é marca de Paes Mendonça, que lhe dispensa o maior cuidado. Eles recebem o mesmo tratamento dos demais funcionários, inclusive em termos salariais e com direito ao cheque-refeição, trabalham normalmente dentro de suas limitações, principalmente na área de produção, e são considerados às vezes até mais eficientes do que outros funcionários.

A Cehort hoje descarrega cerca de 100 caminhões diários de fornecedores, beneficia os produtos e entrega



Pedro Oliveira, na foto maior, fala do que será o maior hipermercado das Américas, a ser inaugurado no Morumbi. Em Salvador, demonstradores mostram o setor de importados. Na outro foto, o trabalho de um deficiente visual



a média de 120 a 140 cargas por dia às lojas.

No Centro Distribuidor, localizado como a Cehort no subúrbio de Pirajá, existe a média de entrada de 20 mil toneladas de produtos por mês, entre caixarias e sacarias. O depósito, onde trabalham 520 pessoas, é dividido por seções, com um sistema de recepção, armazenamento, faturamento e expedição. O objetivo maior do centro é receber as mercadorias compradas pela empresa, armazená-las e fazer com que estejam nas lojas dentro do menor tempo possível.

O Grupo Paes Mendonça tem 120 caminhões próprios, de porte variado, para as entregas e distribuição nas lojas de Salvador, onde se concentra. O Centro Distribuidor utiliza o sistema mais avançado de armazenamento, identificando os produtos à entrada e os localizando em áreas predeterminadas e numeradas, o que facilita a identificação e, conseqüentemente, a expedição. Além do Centro Distribuidor de Pirajá, o grupo Paes Mendonça dispõe de outros localizados estrategicamente em Salvador, como o de produtos congelados, o de resfriados, o de produtos sazonais etc.



## O colosso do Morumbi

O Grupo Paes Mendonça inaugura, em dezembro próximo, no bairro paulista do Morumbi, o maior hipermercado das Américas, abarcando uma área de 51 mil metros quadrados de construções, dos quais 23.600 metros quadrados de área de vendas e 7 mil metros quadrados de depósitos. Os limites totais são muito maiores, no entanto, proporcionais 1.500 vagas em estacionamento descoberto, num total de 2.500 vagas para veículos.

Pedro Barbosa de Oliveira, diretor comercial em São Paulo, explica que o Grupo Paes Mendonça resolveu investir na capital paulista há três anos. Começou inaugurando o hipermercado na marginal do rio Tietê, no bairro da Penha, com resultados tão promissores que se sentiu tentado a expandir seus negócios em terras bandeirantes:

foi a vez então do supermercado do Ipiranga, com 5 mil metros quadrados de área de venda e 13 mil quadrados de área construída.

Há cerca de um ano, comenta o empresário, houve novo sinal verde para a construção de mais um estabelecimento. Numa alquimia que misturou vários fatores, foi escolhido um terreno de propriedade do Grupo Aoki, na zona abastada do Morumbi, junto à marginal do rio Pinheiros. Nesta parceria, a Aoki fica com a construção do hipermercado, estimada em Cz\$ 1 bilhão, dos quais o Grupo Paes Mendonça participa com cerca de Cz\$ 400 milhões nas instalações, que serão amortizados pelo aluguel do terreno, correspondente a 2% das vendas brutas do estabelecimento, explana Pedro Oliveira.

São números com muitos zeros à direita, nestes primeiros gastos, isto ninguém duvida. Uma pequena prova? Pois o Grupo Paes Mendonça irá

O hipermercado do Morumbi, que tem uma estimativa de vendas de Cz\$ 400 milhões mensais, deverá comercializar 30 mil itens e será dividido em lojas especializadas. O empreendimento vai contar também com um restaurante e uma lanchonete

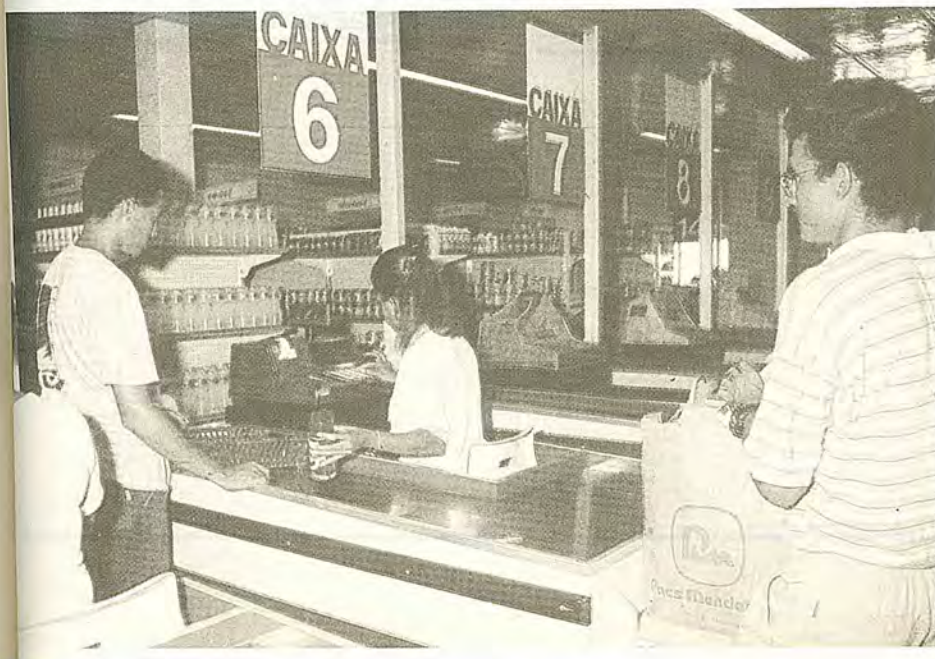


Na Cehort, máquinas supermodernas fazem a seleção dos hortifrutigranjeiros.





Depois de selecionados, os produtos são entregues diretamente às lojas baianas.



dispor de Cz\$ 500 milhões para os próprios equipamentos, ainda na fase pré-inaugural.

Mas as estimativas de vendas são bastante atraentes, anuncia Pedro Oliveira, e desembocam em cerca de Cz\$ 400 milhões/mês. Uma cifra que deverá expandir-se em 25% nos meses finais do ano, em virtude das festas de Natal e Ano-Novo, tradicionalmente pródigas.

Comercializando 30 mil itens diferentes, o hipermercado do Morumbi será dividido, funcionando como se fossem três lojas especializadas: 1) com o setor de perecíveis (com açougue, padaria, peixaria, rotisseria, hortifrutigranjeiros, laticínios e frios); 2) mercearia (com produtos secos, como os farináceos, bebidas, seção de higiene e limpeza, massas e achocolatados) e 3) área de magazine (dividida em setor têxtil, bazar, miudezas e presentes, cine-foto-som e eletrodomésticos).

Esses são dados oferecidos por Pedro de Oliveira, que ainda explicita: 17% do faturamento total de hipermercado deverão ser oriundos da seção de perecíveis, ficando 38% do total da receita destinados à área de mercearia e os restantes 45% dos ganhos deverão vir de magazine.

À parte do hipermercado, o empreendimento contará com um restaurante *self-service* e um restaurante *baby-beef*, que juntos requisitarão mais 310 funcionários. Apenas o restaurante *baby-beef* aproveitará uma área de 2.637 metros quadrados e deverá suplementar o faturamento do caixa com mais Cz\$ 15 milhões mensais, analisa Oliveira.

Fechando o círculo de atendimento a todos os gostos e necessidades, o Hipermercado Paes Mendonça — Morumbi contará, ainda, com uma área de destaque para produtos importados, com depósito próprio de 100 metros quadrados, comercializando 2.500 itens diversos.

A unidade do Morumbi irá se prestar para uma inovação dentro do Grupo Paes Mendonça: até agora, todas as lojas obedecem a uma central de retaguarda que atende a todos os empreendimentos. O Morumbi estará, em dezembro, dando seu grito de liberdade: funcionará como unidade autônoma, com administração, central de recursos humanos e treinamento próprios, fugindo às regras anteriores.

Como apoio ao hipermercado do Morumbi, o projeto inclui um conjunto de 22 lojas de 32 metros quadrados, alugadas a terceiros e que renderão um faturamento extra de 5 OTNs por metro quadrado.

## HISTÓRIAS DE SUCESSO

# Paes Mendonça jogou fora a enxada para vencer na vida

Aos 72 anos de idade, Mamede Paes Mendonça é hoje um dos mais bem sucedidos empresários brasileiros. A Paes Mendonça S.A., de acordo com os dados recolhidos pela Gazeta Mercantil em 1986, é a quarta maior rede de supermercado do país, com um faturamento de quase Cz\$ 7,5 bilhões registrado no ano passado.

Até os 20 anos, no entanto, nada em sua vida permitia prever uma trajetória de sucesso. Nascido nos confins de Sergipe, na Serra do Machado, município de Itabaiana, Mamede começou a trabalhar na roça aos sete anos de idade, para ajudar o pai agricultor a sustentar uma família de 12 filhos. Até a idade adulta ele carrega-

dois estigmas tipicamente nordestinos: a pobreza e o baixo nível de escolaridade.

Seu Elisário tentou garantir educação básica aos filhos, mas para eles ficou difícil conciliar o trabalho nas roças de feijão e mandioca com os estudos em Moita Bonita. Mamede ainda lembra a rotina: acordava pela madrugada, e trabalhava das sete às oito horas. Então lavava os pés, calçava as alpercatas e andava seis quilômetros a pé até a escola. Voltava meio-dia, pegava novamente na enxada até as cinco da tarde, cortava capim para os cavalos, depois o banho, o café e o sono, até a madrugada seguinte.

### SUBIR NA VIDA

Em pouco tempo a escola foi descartada, mais exatamente no terceiro ano do curso primário. E a coisa foi nesse ritmo até os 21 anos. Já casado com dona Lindaura, Mamede chegou à conclusão de que a enxada nunca lhe levaria até onde sua ambição pedia: "Eu sempre pensei em me mudar pra uma cidade melhor, tinha vontade de subir na vida, ganhar bem.

Juntou as economias e foi buscar meio de vida em Ribeirópolis. Lá comprou por 1 mil e 500 réis uma padaria que era também armazém de secos e molhados. A Padaria Sergipana, adquirida em 1936, marca a entrada de Mamede num novo ramo de atividade, o comércio, que ele aprendeu na sociedade com o irmão, Euclides Paes Mendonça.

O negócio prosperou e em 1942, os dois já dispunham de capital suficiente para comprar um prédio em Itabaiana, onde estabeleceram um ponto de venda por atacado. Vendiam arroz, feijão, cachaça e outros produtos. Em 1947 decidiram aplicar os lucros das duas lojas numa filial em Aracaju, na avenida Rio Branco. Pouco depois os irmãos se desentenderam e a sociedade se desfez. Foi por essa época (1951) que Mamede descobriu o potencial do mercado baiano:

— Achei que Sergipe estava muito pequeno, e vim conhecer Salvador. Na praça Marechal Deodoro vi umas lojas muito boas, comprei para comercializar secos e molhados.

Aqui ele estabeleceu uma sociedade com os cunhados Antônio, Manoel e João Andrade, e até 1959 os quatro sobreviveram vendendo peixe, bacalhau, charque e outros. Foi então que Mamede decidiu fazer uma viagem que determinaria o seu ingresso no ramo de supermercado. Começa aí o seu fascínio por essas lojas:

— Em Porto Alegre, conheci e gostei muito do Supermercado Real. Em Montevideu eu vi uma loja muito bonita, o Disco. E em Buenos Aires gostei de "O gigante Rockefeller".

Mamede voltou entusiasmado. Chegando aqui, comprou sozinho uma casa na Saúde, onde instalou um supermercado, a loja 1 da Rede Paes Mendonça. O investimento deu bons resultados, e no ano seguinte, 1960, ele compra a Bóris Tabacoff a parte



**Em Salvador ou fora do país, um velho hábito: visitar supermercados. É o seu maior hobby**

da, azeite de oliva e bacalhau, ou "bbbbbaaa bacalhau", na sua linguagem de gago.

Mamede nunca partiu para diversificar suas atividades, preferindo se restringir ao setor de supermercado, mas confessa que se fosse começar tudo de novo, faria diferente, provavelmente investindo também na industrialização de alimentos. Agora não dá mais para tentar, lamenta.

Antes de pendurar as chuteiras, o sergipano pretende realizar uma obra social. Criar em Serra do Machado uma fundação para garantir saúde e educação para os conterrâneos. Seu nome também ficará gravado, num shopping center de 109.000 metros quadrados que construirá na área entre o Hipermercado e o Iguatemi. O projeto está sendo feito pelos canadenses, que detêm o melhor know-how do mundo em shoppings. O nome já está escolhido: Shopping Center M.P.M.A. data de início das obras fica a depender da política econômica: "Estou esperando os juros baixarem para cinco por cento. Mais do que isso, não há condições".

Até lá Mamede pretende levar a vida que vem levando até aqui: trabalho, viagens, algumas doses de Ballantine's no fim de semana, missa todos os domingos ("quando falta a ma, no domingo seguinte assisto Juas"), e a tranquilidade doméstica que foi buscar numa suíte do Praia-Mar Hotel. Ele explica que resolveu se mudar para um hotel há 12 anos quando, de volta de uma viagem de Venezuela, encontrou sua antiga casa inundada. Desde então, não encontrou motivos para arrendamento:

— É melhor assim. Lá é bom, é ótimo. Saio de manhã, volto de noite, e a mulher não se aborrece comigo nem eu com ela. Em casa, ela acabava brigando com as empregadas e eu acabava me aborrecendo com ela. Agora não tem mais briga".



Agosto de 67: "seo" Mamede tira alguns minutos para descansar. A batalha continua.



O primeiro supermercado, no bairro da Saúde: empreendimento arrojado para a época.

FOLHA DE S. PAULO

Sábado, 5 de dezembro de 1987 — 1

# Negócios

## Novo Paes Mendonça custa Cz\$ 1,5 bilhão

O hipermercado do Morumbi, a ser inaugurado no próximo dia 15, deverá ser responsável por 20% do faturamento das 85 lojas do grupo

SILVIA MORAES

Da Reportagem Local

A rede baiana de supermercados Paes Mendonça S.A. marcha a passos firmes para se estabelecer no mercado paulista. No próximo dia 15, a cadeia abre ao público as portas do hipermercado do Morumbi que, segundo a empresa, é "o maior das Américas", com uma área de vendas de 23,6 mil m<sup>2</sup>. Terceira unidade da Paes Mendonça em São Paulo — a primeira foi inaugurada em 1984, na Penha (zona leste), e a segunda no Ipiranga (zona sul), no ano seguinte —, o hipermercado do Morumbi, na Marginal Pinheiros (zona sul), deverá ser responsável por 20% do faturamento das 85 lojas do grupo no ano que vem, de acordo com o diretor-presidente e fundador da empresa, Mamede Paes Mendonça, 72.

O investimento de Cz\$ 1,5 bilhão na construção da nova loja, que foi executada em dez meses, foi dividido entre o grupo Paes Mendonça — responsável por um investimento de Cz\$ 400 milhões em equipamentos e instalações — e o grupo Aoki Morumbi Planejamento e Desenvolvimento Ltda, que entrou com o terreno e investiu cerca de Cz\$ 1,1 bilhão na construção. "Vamos pagar para a Aoki um aluguel mensal, que será uma porcentagem sobre as vendas, ainda em entendimento", disse Paes Mendonça à Folha, ontem pela manhã, ao inspecionar os preparativos finais para a inauguração.

Se a porcentagem da locação não está definida, os objetivos da empresa estão bem claros. Sem hesitar, Mamede Paes Mendonça afirma que deve vender na nova loja Cz\$ 500 milhões por mês, atingindo em 88 um faturamento de Cz\$ 4,8 bilhões, em valores de hoje. A empresa espera computar entre 400 mil e 450 mil registros de venda por mês, com um consumo per capita talvez superior ao do hipermercado da Penha, onde a média é Cz\$ 1.200,00. O retorno do investimento deve acontecer em dois anos para a Paes Mendonça e em oito a dez anos para a Aoki.

Instalada entre as pontes Morumbi e João Dias, bem em frente ao hipermercado Carrefour da Marginal Pinheiros, a nova loja deverá atender "da classe A à classe D", diz Paes Mendonça. "Quero vender ao rico e ao pobre". Segundo o assessor da diretoria, Nelson Veiga, 59, em um raio de 10 km devem existir entre 1,5 milhão e dois milhões de pessoas, de bairros de menor poder aquisitivo, como a região de Campo Limpo, a bairros nobres, como o Morumbi. Evitando usar a palavra concorrência quando fala do Carrefour, Veiga diz apenas que há mercado



Mamede Paes Mendonça, ontem pela manhã, ao inspecionar os preparativos finais para a inauguração do novo hipermercado no bairro do Morumbi (zona sul de SP)

para os dois. "Vamos atender a demanda que o Carrefour não está atendendo, afinal temos um crescimento vegetativo da população de 3% ao ano", afirma.

### Preço competitivo

A área total construída (52 mil m<sup>2</sup>, sendo 7 mil m<sup>2</sup> de depósitos) inclui, além do hipermercado, 22 lojas de apoio — banco, drogaria, doceria, cabeleireiro, entre outras —, o restaurante Baby Beef Paes Mendonça — com 540 lugares — e uma casa de "fast-food", chamada Self Service, com capacidade para 250 pessoas. Entre as lojas de apoio está a Minori, da própria Aoki, que deverá vender produtos de mercearia, para o preparo de comida japonesa no dia-a-dia, pratos japoneses semiprontos para serem levados para casa e salgadinhos típicos para consumo na hora.

Os cerca de 50 mil itens de produtos a serem vendidos no hipermercado devem ter preços

bastante competitivos, segundo Paes Mendonça. "A margem de lucro bruto fica entre 2% e 20%, dependendo do produto. Para a maioria, fica perto dos 5%. O segredo é saber comprar bem para vender barato. E comprar bem porque pago a vista e pontualmente".

Os produtos do hipermercado do Morumbi estão divididos como se fossem três lojas especializadas: o setor de perecíveis (com açougue, padaria, peixaria, restitsserie, hortifrutigranjeiros, laticínios e frios), o de mercearia (produtos secos, como bebidas, massas e farináceos) e a área de magazine, dividida em miudezas e presentes, bazar, setor têxtil, cine-foto-som e eletrodomésticos. Devido ao perfil do público, o diretor comercial do grupo Paes Mendonça, Pedro Barbosa de Oliveira, 50, diz que a seção de importados, com 300 m<sup>2</sup> de área de venda, tem o tamanho de muitos supermercados e deve comercializar 2.500 itens.

Com um investimento entre Cz\$ 18 milhões e Cz\$ 20 milhões em dezembro e janeiro, a campanha publicitária para a inauguração, a cargo da agência PPR, destacará pontos como a localização nobre, o grande porte da loja e a amplitude dos estacionamentos, com vagas para 2.800 carros, segundo Nelson Veiga. O diretor comercial diz que cerca de cem outdoors foram espalhados pela cidade há 15 dias, anunciando a chegada do hipermercado.

A primeira sequência de outdoors, que será veiculada até o próximo dia 14, tem dizeres como "Calma São Paulo, Aguenta São Paulo, Breve Paes Mendonça Morumbi". A segunda etapa, entre 15 e 30 de dezembro, trará frases como "Vibra São Paulo, Sorria São Paulo, Economiza São Paulo, Chega Paes Mendonça Morumbi". O filme para televisão (com teste-munho de Hebe Camargo), anúncios em rádio e encartes para jornais

e revistas começarão no próximo dia 9 e devem ser repetidos por 15 dias.

### Expansão

Proprietária do terreno onde está o hipermercado, a Aoki, subsidiária da empresa japonesa Aoki Corporation (presente em 15 países, com faturamento de US\$ 2,5 bilhões no ano passado), pretende expandir seus investimentos naquela região. Segundo o diretor de projetos, Arnaldo Juiti Horie, 34, ainda existe uma área de 100 mil m<sup>2</sup> a ser construída que demandaria um investimento entre US\$ 30 milhões e US\$ 40 milhões. "Nossa idéia é aproveitar a alavanca surgida com o hipermercado e instalar torres de escritórios e um shopping center. Ainda estamos estudando que tipo de shopping seria. Se de moda, construção ou retalhos, por exemplo. De qualquer forma, devemos começar a construir ainda em 88 e acabar em um prazo de 24 meses", afirma Horie.

## Rede deve abrir mais três lojas em São Paulo

Com 50 anos de atividade comercial, desde que comprou uma pequena padaria com o irmão em Ribeirão Preto, interior de Sergipe, onde nasceu, o empresário Mamede Paes Mendonça, aos 72 anos continua apostando no crescimento de sua rede de supermercados. "Quero completar cem lojas antes de morrer", diz ele, convicto, 28 anos após ter instalado a primeira loja de auto-serviço da rede em Salvador (BA).

As próximas investidas já estão decididas. Em São Paulo, ele pretende instalar outras três lojas e tem estudos para abertura de hipermercados em Brasília e Belo Horizonte. E no próximo ano pretende iniciar a construção de uma nova unidade na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, "talvez até maior do que o hipermercado do Morumbi".

Esse investimento deve ser grandioso, segundo o assessor da diretoria, Nelson Veiga, pois poderá incluir o terreno e a construção. "Mas é possível que surja a presença de parceiros, como no caso do Morumbi, o que seria bom para permitir imobilizar menos capital".

As outras nove lojas para completar a centena desejada por Paes Mendonça devem se concentrar no Estado da Bahia, que "sempre deu muita sorte", afirma. Com a atual razão social, a empresa existe há 36 anos, inicialmente atuando no atacado e varejo de secos e molhados e vendendo desde arame farpado até alpiste e querosene.

### Faturamento

Sexta empresa do setor de supermercados e 31ª empresa privada do país, segundo o ranking da edição "Melhores e Maiores" da revista Exame, o grupo Paes Mendonça deve faturar Cz\$ 20 bilhões este ano. "Não houve crescimento real em relação a 86 mas já estamos satisfeitos por ter conseguido empatar em um ano difícil como esse", afirma o diretor-presidente. De acordo com o assessor da diretoria, uma das receitas de sucesso da empresa é reinvestir sempre os lucros e mantê-los no setor de supermercados, sem adotar a filosofia da diversificação.

"Com boas compras e boa gestão de estoques, a empresa conseguiu, este ano, manter as lojas abastecidas com produtos que atendem as necessidades dos consumidores".

Distribuidor exclusivo da marca Ballantine's, Paes Mendonça detém 56% das vendas de uísque do país. Esse produto deverá ser o principal incluído na previsão de importação deste ano, ou seja, cerca de US\$ 6 milhões. (SM)

## INTERNACIONAL

## De pequena padaria a hipermercado pagando «à vista e pontualmente»

Em 50 anos, o dono de uma pequena padaria do interior brasileiro tornou-a a 31.<sup>a</sup> empresa privada daquele país. Ele dá a receita.



o Mamede Paes Mendonça: «O segredo é comprar bem para vender barato»

— O segredo é saber comprar bem para vender barato. E comprar bem porque pago à vista e pontualmente. — Esta a receita de um dos mais bem sucedidos comerciantes brasileiros, meio século após a sua despercebida entrada no mundo dos negócios.

Trata-se de Mamede Paes Mendonça, que ao longo de cinquenta anos de porfiado trabalho e muito engenho conseguiu transformar uma pequena padaria do interior de Sergipe na sexta

empresa de supermercados, e na trigésima primeira empresa privada do Brasil, com uma facturação de 20 mil milhões de cruzados este ano.

Tudo começou quando Mamede Paes Mendonça, de sociedade com o seu irmão, comprou uma pequena padaria em Ribeirópolis (Sergipe), sua terra natal. Hoje o grupo Paes Mendonça conta 85 lojas e segundo o seu fundador — que já festejou 72 anos — manterá o seu ritmo expansionista até que se inaugure a centésima loja — antes de ele morrer.

Nesse sentido acaba de ser dado mais um passo, com a inauguração, esta semana, do hipermercado Morumbi, em São Paulo. Um passo gigante, muitas as características do estabelecimento.

### «Vender ao rico e ao pobre»

O Morumbi, que é a terceira unidade do grupo na capital paulista, tem uma área de vendas de 23,6 mil metros quadrados e na sua construção e apetrechamento foram investidos 1,5 mil milhões de cruzados, em que o grupo participou com 400 milhões. É seu associado o grupo Aoki Morumbi Planejamento e Desenvolvimento, subsidiário da japonesa Aoki Corporation, uma multinacional que no ano passado facturou 2,5 mil milhões de dólares.

Segundo Mamede Paes Mendonça, as vendas previstas para a

nova empresa ascenderão a 500 milhões de cruzados por mês, e em 1988 a facturação acercar-se-á dos 4,8 mil milhões — valores actuais. Prevê-se que mensalmente sejam computados entre 400 e 500 mil registos de venda, à média de 1200 cruzados por registo. A intenção do grupo — «vender ao rico e ao pobre». Por isso a oferta ascende a 50 mil itens, com uma margem de lucro que varia entre 2 e 20 por cento, na maior parte dos casos 5 por cento.

Além do hipermercado existem 22 lojas de apoio — banco, drogaria, docaria, cabeleireiro e outras —, um restaurante para 540 pessoas, e um estabelecimento de comida rápida com capacidade para 250 pessoas. O hipermercado está por seu turno dividido como se se tratasse de três lojas diferentes: perecíveis, em que se incluem o talho, padaria, peixaria, *rotisserie*, frutas, vegetais e primores, lacticínios e frios; mercearia, para secos, bebidas, massas e farináceos; e *magazine*, que se divide em miudezas e presentes, bazar, têxteis, cine-foto-som e electrodomésticos. Afirma o director comercial do novo empreendimento que só a área dos importados tem o tamanho de muitos supermercados e deve comercializar 2500 itens.

Para serviço dos clientes existe um parque de estacionamento com capacidade para 2800 automóveis.

### «Sempre deu muita sorte»

A pequena empresa de Sergipe deu o grande salto quando, há

28 anos, criou em Salvador (Bahia) a primeira de uma rede de lojas de auto-serviço. E como se o hiper Morumbi não chegasse — antes de acordo com o ímpeto expansionista — o grupo prepara-se para criar mais três lojas em São Paulo.

Adicionalmente estão já em curso estudos para a abertura de hipermercados em Brasília e

Belo Horizonte. No próximo ano deverá também ter início a construção de nova unidade no Rio de Janeiro. — Talvez até maior do que o hipermercado do Morumbi — afirma Paes Mendonça.

Está tudo dentro do plano e do sonho. «Quero completar cem lojas antes de morrer» — diz o empresário que há cinquenta anos surgiu no pequeno mundo dos negócios sergipano. E acrescenta que as nove que faltam para atingir aquela meta surgirão no estado da Bahia, que «sempre deu muita sorte».

O grupo Paes Mendonça detém 56 por cento das vendas de *whisky* no Brasil, pelo que este é o principal artigo das suas importações deste ano. Louro néctar em quantidade suficiente para nele se investirem 6 milhões de dólares — «à vista».

# CARTÃO DE NEGÓCIOS

## O JORNAL DO COMÉRCIO

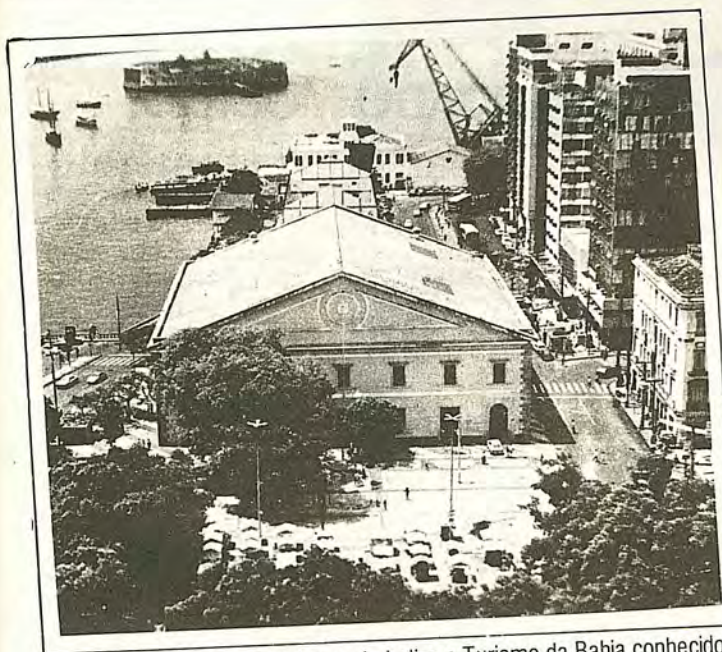
Ano 0

21 de dezembro / 87

Nº 01

## Paes Mendonça investe em hotelaria

Depois de construir dezenas de supermercados, postos de gasolina, hipermercados, o grande empresário brasileiro, nordestino da melhor cepa parte firme para o ramo de hotelaria, criando novos empregos e, uma maior abertura para a consciência econômica privada da Bahia, mat. na página 3.



Mercado Modelo, (foto) que simboliza o Turismo da Bahia conhecido no mundo inteiro é um dos mais representativos e originais Cartões de visita de Salvador.

ESTE JORNAL É SEU, É  
NOSSO, É DO COMÉRCIO.  
OPINE, DÊ SUGESTÕES, FIQUE POR DENTRO DO COMÉRCIO.

Redação: Rua José Gonçalves, 46 - Tel. 241-2780



### NESTA EDIÇÃO

ENTREVISTA - Presidente da Federação do Comércio

NOSSO EDITORIAL - pg. 2

CRÔNICA DA EDIÇÃO - pg. 2

REPORTAGEM - Barraqueiros da Praça da Inglaterra insatisfeitos com as mudanças - pg.4  
Comerciantes denunciam queda nas vendas - pg. 4



# PLAYTRONIC

DIVERSÕES ELETRÔNICAS  
VENHA SE DIVERTIR

Pça. Conde dos Arcos, 2 em frente ao Paes Mendonça

# Paes Mendonça parte para hotelaria

No momento que consolida sua presença nos centros mais desenvolvidos do País, com a inauguração, esta semana, do maior hipermercado das Américas, em São Paulo, e o anúncio da inauguração de outro com maiores dimensões ainda no Rio de Janeiro, no próximo ano, o empresário Mamede Paes Mendonça revela: vai partir agora também para o ramo de hotelaria.

Este homem de pouca instrução (nem concluiu o curso primário) mas de tino comercial incomum, que deixou sua terra natal sergipana em 1951 para se instalar em Salvador exatamente no comércio, com uma casa de secos e molhados na Praça Marechal Deodoro, vai contrariar a tese que vinha pregando até agora para justificar sua resistência a ingressar em outros setores da economia — "Cada macaco no seu galho", dizia sempre. Os hoteleiros baianos que se cuidem, pois, se ele passar a ter, por este segmento, o mesmo interesse que demonstra em termos de supermercados, vem aí um forte concorrente.

Inicialmente, seus planos são modestos. É o próprio Mamede Paes Mendonça, 72 anos, quem confirma, depois de alguma insistência: vai começar construindo um hotel de luxo na Bahia e adquirindo um quatro estrelas em São Paulo. Não revela ainda onde ficará o de Salvador, mas admite que os entendimentos estão bem adiantados para a compra do hotel na capital paulista.

## PLANOS DE MAMEDE

Depois de inaugurar a terceira loja de sua rede em São Paulo, desta vez, ocupando 23 mil metros de área de venda no Morumbi — já possuindo um na Penha e outro no Ipiranga —, os planos de Mamede incluem, para o próximo ano, a inauguração de um hipermercado ainda maior no Rio de Janeiro, ocupando 122 mil metros quadrados na Barra da Tijuca, sendo 25 mil metros em área de venda.



Mamede Paes Mendonça à (direita) e Pedro Oliveira Diretor do novo Hiper do Morumbi S.P.

E, para ampliar sua presença em São Paulo, já vai iniciar a construção de outros dois hipermercados naquele estado que, no seu linguajar simples, "é outro País, dentro do Brasil": Mas seus planos neste setor não ficam por aí. Ao mesmo tempo, encaminha a implantação de lojas de auto-serviço também em Brasília e Belo Horizonte, a entrar em funcionamento dentro de dois anos.

Para a Bahia, a meta é instalar mais cerca de uma dezena de supermercados, passando agora a interiorizar mais a sua rede. Ele quer "completar cem antes de morrer": No próximo mês, já inaugura um supermercado em Cachoeira e outro em Dias D'Ávila. Tem procurado terreno em Candeias, onde pretende implantar outra loja. Mas, para aquela cidade,

ele não arrisca data para inauguração, pois "a terra tá muito cara". Vai construir, "assim que achar o chão".

## SHOPPING CENTER TAMBÉM É META

Estimando que sua rede de supermercados valeria hoje Cz\$ 50 bilhões, Mamede Paes Mendonça está perto de satisfazer outro grande sonho: construir o Shopping Center MPM (iniciais do seu nome). Para tanto, está sendo feito o projeto em Toronto, no Canadá, por uma firma especializada.

Paes Mendonça quer colocar em funcionamento seu centro comercial dentro de três anos. Será instalado naquela área de 109 mil metros que possui ao lado do primeiro hipermercado de Salva-

dor, tendo do outro lado o hiperposto Paes Mendonça.

Mamede não se preocupa com o fato de instalar um Shopping Center junto de outro, o Igua-temi, cuja média de faturamento tem sido das mais altas do País nos últimos anos. A concorrência não o assusta, muito pelo contrário. "Quanto mais carniça, mais urubu", utiliza ele mais uma vez um ditado popular para justificar um fato econômico, ou seja, os consumidores se sentirão mais atraídos por uma área onde houver maior e mais diversificada oferta de produtos, em benefício, portanto, dos dois Shoppings.

Com 80 lojas na Bahia denominadas de Paes Mendonça, Unimar ou Petipreço, além de um hipermercado em Sergipe e os de São Paulo, este verdadeiro império vai proporcionar este ano um faturamento de Cz\$ 34 bilhões. Com isto, fica entre as 30 empresas de maior faturamento do País, incluindo as estatais.

Paes Mendonça também já consolidou sua posição como distribuidor de whisky no País, detendo 56% do mercado de importados. Representando com exclusividade a Ballantines desde 1984, conseguiu em três anos, aumentar em 400 por cento o consumo desse whisky no Brasil, assegura "seu" Mamede, como é chamado por seus auxiliares o diretor-presidente do grupo Paes Mendonça.

Ele não nega, entretanto, que houve uma queda drástica no consumo de whisky no País este ano, afetando bastante as vendas da marca que representa no Brasil. No ano passado, Paes Mendonça importou 76 mil caixas de Ballantines, mas, devido à queda da demanda, este ano só adquiriu 20 mil. Mas, para 1988, está confiante numa retomada das vendas. Está tão estimulado que até já fechou contrato com outro fabricante de bebida famosa mundialmente. A partir de agora vai ser representante exclusivo no Brasil do vinho L. angguth, um dos alemães mais disputados.

Consumo

# Uma máquina simples de ganhar dinheiro



Tranquilo, afável, Mamede Paes Mendonça pontifica do alto de um dos maiores impérios de consumo.

Márcia Moreira  
Reportagem geral

Mamede Paes Mendonça ao longo de sua vida construiu um verdadeiro império, cuja finalidade básica é levar as pessoas a consumirem o máximo possível. São 83 lojas (oito supermercados) entre Bahia e São Paulo, que renderão esse ano, Cz\$ 34 bilhões. A última façanha do empresário foi a construção do Hipermercado Morumbi, na capital paulista, que é o maior das Américas, mas ele não pára por aí. Até 1990 está prevista a construção do Shopping MPM na área de 109 mil metros quadrados, situada entre o Hiper Posto e o Hipermercado.

Simples e bastante ativo, "seu" Mamede, como é conhecido, comanda toda a sua rede de supermercados, pessoalmente, do seu escritório situado na Conde dos Arcos, Comércio. Uma ampla sala onde se encontram penduradas na parede, atrás de sua mesa, diversos títulos (incluindo um de comendador concedido por Portugal); do outro lado um quadro da casa onde nasceu; diversas anotações de produtos em cima de um armário (principalmente bebidas); um vaso de flores e uma imagem de Nossa Senhora. Apesar de toda essa miscelânea, e escritório é bastante espaçoso e muito bem organizado para comportar tudo isso.

Aliado a todo esse clima e a personalidade, no mínimo, diferente de Paes Mendonça, existe o relacionamento do patrão com seus empregados, que é bastante interessante.

Mamede Mendonça recebe, praticamente, todas as pessoas que lhe procuram o que acabou dando à entrevista um toque peculiar, pois diversas vezes uma pergunta ou resposta foi interrompida para que ele recebesse um funcionário, fizesse uma conta, ou atendesse um telefonema para saber o preço ou encomendar uma "carrada" (grande quantidade) de peixe.

Quando você abriu o primeiro supermercado aqui em Salvador?

M.P.M — Foi em 1959 no bairro de Nazaré.

A que você atribui o seu sucesso?

M.P.M — Disposição, coragem, confiança no Brasil e nas pessoas que trabalham comigo. Hoje eu tenho quase 18 mil funcionários entre aqui e São Paulo.

As primeiras lojas da rede Paes Mendonça vendiam basicamente, alimentos. Por que a resolução de variar a oferta de produtos e começar a vender, por exemplo, roupas, eletrodomésticos?

M.P.M — O lucro da venda de alimentos é menor e é preciso ter mais produtos diversificados concentrados num mesmo ponto; para facilitar a vida do consumidor.

Esse ano vai ser bom para a rede Paes Mendonça?

M.P.M — Em janeiro as "coisas" foram muito "moles".

E a perspectiva é de que continue assim?

M.P.M — Não melhora porque os juros estão muito altos. Juros acima de 5% é um câncer, dificulta tudo. É o problema básico.

E as pessoas estão comprando mais ou menos?

M.P.M — Estão comprando menos. Ninguém tem dinheiro.

Como você definiria o consumo? Uma necessidade, mania...

M.P.M — É uma necessidade.

Mesmo, quando se compram coisas desnecessárias como um bombom?

M.P.M — Aí é um vício. Depende do gosto. Fumar, por exemplo, é que é o mal de todos.

Quem compra mais, o homem ou a mulher?

M.P.M — A mulher compra mais porque acha o bolso do marido mais fácil.

O consumidor está mais exigente?

M.P.M — Está sempre exigindo qualidade.

Vender é difícil?

M.P.M — Quando se compra bem é fácil, quando se compra mau é difícil. A gente compra muito para vender barato. É melhor comprar 100 mil unidades de um mesmo produto e ter um lucro de 5%, do que comprar 50 e ter um lucro de 100%.

O que é que ajuda a vender?

M.P.M — A propaganda ajuda muito, um bom atendimento e as moças bonitas também.

Aos 72 anos, casado, com seis filhos, Mamede Paes Mendonça mora, atualmente, em duas suítes do Hotel Praia-mar, localizado na Barra, de onde desfruta do que conseguiu com seu trabalho.

## Perfil do consumidor

Data de nascimento.  
5 de agosto de 1915.

Local — Serra do Machado, município de Ribeirópolis em Sergipe.

Signo — leão.

Religião — católica.

Perfume — Coturo.

Sabonete — sem preferência.

Desodorante — não uso.

Shampoo — Selsun Azul.

Pasta de dente — Phillips e Colgate.

Roupa (camisa/calça) — de cor escura e as camisas de linho ou algodão.

Relógio — uso um Universal ou então um alemão Henckel.

Mala — Inca.

Óculos — alemão, brasileiros ou franceses.

Carro — Opala Diplomata.

Moto — não tenho.

Restaurante — Baby Beef e Muller.

Prato preferido — frango, pitú e picanha.

Boate — quando era jovem ia a muitas agora não vou a mais nenhuma.

Bar — do Baby Beef.

Bebida — Whisky Ballantines 12 anos, que é o melhor do mundo.

Música — essas que tocam por aí.

Esporte — corridas de cavalo no

Jóquei Clube de São Paulo.

Hobby — coleciono muitos papéis.

Cor — branca para mulher e cores escuras como cinza e azul para o homem.

Jornal — locais, leio todos e do sul, O Estado de São Paulo e Folha de São Paulo.

Revista — Veja, Manchete e Isto É e Exame.

Clube — Espanhol e Iate.

Fins de semana — sábado trabalho até às 12 horas, corro as lojas.

Domingo durmo até às 10 horas e também vou à missa.

Cigarro — não fumo há seis anos.



## Sala Vip

# Mamede Paes Mendonça

## A Arte de Vender

Por: Nildo Cardoso  
Fotos: Nelson Jurno



Desde os 18 anos no ramo do comércio, Mamede Paes Mendonça construiu uma das mais sólidas empresas brasileiras. Após viabilizar em 1959 o primeiro supermercado da Bahia, ele voltou sua atenção em direção ao sul, dando início a um processo de expansão que prossegue até hoje. Aqui, ele fala sobre os segredos de seu sucesso e analisa o quadro econômico nacional.

**Ponte Aérea: Como foi o início de sua carreira como empresário?**

Mamede Paes Mendonça: Eu vim de Terra do Machado, do sítio, com 18 anos de idade. Depois de ter feito a colheita da rocinha de mandioca, tudo isto em 1936, juntamos um capital inicial de 2 contos e 700 mil réis, sendo 1 conto e trezentos réis meu e o restante do meu irmão, e compramos uma padaria em Beirópolis. Em 1942 partimos para a baiana, só que em outra atividade: um armazém de secos e molhados. A baiana ficou pequena e no ano de

1947 partimos para Aracaju, no mesmo ramo. Sergipe também ficou pequeno e em 1954 a decisão de expansão recaiu sobre Salvador, a capital mais próxima. Em 1959, eu passei a adotar o sistema de vendas no varejo por auto-serviço: o supermercado, na Bahia, onde sou pioneiro. A partir dali fomos nos consolidando e expandindo. Em São Paulo abrimos uma filial, no ano de 1984, na Marginal Tietê, outro supermercado no Ipiranga e o Hipermercado Paes Mendonça no Morumbi, o segundo do mundo e o primeiro da América do Sul com 30 mil itens diferentes e, somente na área de importados, comercializando 2.500 itens diversos.

Atualmente estamos com 85 lojas e pretendo chegar a 100. Quero abrir cinco aqui em São Paulo, hipermercados em São José dos Campos, no Rio de Janeiro e Brasília, todos dotados de baby-beef e self-service. Contamos com 18.500 colaboradores e com a abertura no Rio chegaremos a 20.000, no mínimo. Em São Paulo, já estamos há mais de 20 anos. Chegamos aqui em 1968, com uma casa de negócio, compra e venda de uísque e outras mercadorias. Hoje, respondemos por 60% das vendas de

uísque no país e distribuimos com exclusividade a marca Ballantine's.

**PA: Existe uma receita para o sucesso?**

MPM: Vender barato e comprar bem. Quem compra bem vende bem. A base de uma firma é sempre comprar bem e ser um bom pagador. Saber comprar, saber vender. Neste caso prefiro vender 100 milhões ganhando 5% do que 50 milhões ganhando 10%. Um outro dado é não fazer diversificações. Tudo que a empresa conquistar no ramo deve reinvestir no patrimônio, sem esquecer o lado social do empreendimento. Em nossa empresa não temos empregados e sim colaboradores. Eu considero sempre o colaborador como patrimônio da empresa. Não vejo o patrimônio nos imóveis, nos prédios, nas instalações, no estoque. Vejo exatamente nos recursos humanos da empresa o grande patrimônio. Porque são eles que conseguem executar as tarefas, tenho um respeito muito grande pelos colaboradores. O reconhecimento é feito através de uma programação sistemática que a empresa tem independentemente de qualquer política salarial que o governo determine ou imponha. Nós procuramos possibilitar promoções funcionais e salariais. A empresa é



dotada de uma série de benefícios, onde ela procura também complementar a necessidade do colaborador e de seus familiares.

**PA: Como o Sr. analisa a responsabilidade social do empresário?**

MPM: É das mais difíceis. Estamos entre os cinco maiores do ramo, propiciando o abastecimento de gêneros alimentícios básicos, produtos de higiene, limpeza e utilidades domésticas. Sentimos muito o peso dessa responsabilidade e procuramos agir da forma mais racional possível, correspondendo à expectativa do consumidor. A empresa tem, através de suas lojas, linhas de produtos, política de preços e formas de atendimento. É toda uma grande atenção voltada exatamente para o consumidor. Também no relacionamento com os empresários ou com outros segmentos que integram a economia nacional procuramos fazer um trabalho conjugado, em benefício geral.

**PA: Qual a sua posição sobre a atual momento econômico brasileiro?**

MPM: É muito agudo. Tem de melhorar o mais rápido possível, caso contrário tudo irá piorar. Os homens têm que tomar uma providência. À custa de uma

concentração maior de trabalho, de esforços, conseguiremos superar todos os obstáculos que aí estão. A crise é alimentada pela falta de ação. O dia em que houver ação, tudo melhora. Enquanto tivermos essa inflação alta, de 18% a 21% ao mês, o país não irá progredir. Também a situação dos juros e de dinheiro difícil tem de mudar, pois as firmas não estão agüentado pagar os atuais custos financeiros. A situação é muito séria. Todo o esforço do trabalho passa a ser anulado pela inflação.

**PA: Como conciliar consumo com a inflação alta que estamos vivendo?**

MPM: O poder aquisitivo está engasgado desde 1979, quando foi implantada essa política salarial que está provocando todo o arrocho, diminuindo o poder de compra. Aí, ninguém que está na ponta da economia de varejo consegue fazer uma venda equilibrada. O nosso setor de supermercado fechou o ano de 1987 com 15,2% negativo, ou seja, vendeu 15,2% menos do que precisava vender para empatar com a inflação. A parte de não-alimentos, englobando produtos semi-duráveis ou duráveis, fechou o ano com 35% negativo. Então, há necessidade de vender porque a

inflação não diminui o preço. Ela entra no preço, impede a demanda e cria todo um impasse para o desenvolvimento da economia. Não havendo consumo não tem produção e sem produção não tem riqueza. Não havendo riqueza a ser distribuída, não há arrecadação tributária e não há como o poder público realizar suas obras e serviços. De forma geral, esta é a situação. Nossa economia continua indexada e o fator que vai indexar é proveniente da própria inflação. Então ela cresce no compromisso e diminui no valor de aquisição.

**PA: Como o sr. analisa a presença do Brasil no mercado externo?**

MPM: Nós exportamos muito. Só não exportamos mais porque o governo não ajuda. Precisamos de maior apoio para o pessoal que exporta. Aqui tem tudo, terra boa, clima. Aqui é muito bom.

**PA: Como o sr. encara a chegada do século XXI?**

MPM: Primeiro espero estar vivo e melhor. As coisas estão sempre melhorando e o mundo está em constante desenvolvimento. As pessoas devem sempre pensar no melhor, nunca nas coisas ruins. Sempre existiu crise, em uns anos mais, em outros menos. Mas as crises existem para serem superadas.

# amigo



ANO XII

JULHO/AGOSTO 1988

N.º 100

*Lojas deram toque  
de criatividade  
nas festas juninas*

• Página 8

## Dias D'Avila é a Loja 86



A meta é alcançar 100 lojas. Pelo menos é o que pensa (e fala) o presidente da rede Paes Mendonça, Sr. Mamede Paes Mendonça, em toda entrevista que concede. Já temos 86 lojas. A última a ser inaugurada e entregue ao público, foi o Hiperatacado e Supermercado de Dias D'Avila. Loja que, imediatamente, foi invadida pelo público, ansioso à espera de um abastecimento fácil e a custo mais baixo. Novas lojas estão sendo projetadas para ampliar a rede. Aqui e em outros estados. Detalhes sobre a inauguração de Dias D'Avila, na página 3.

### *Depois do São João, vem Natal*

A promoção do Serviço de Eventos, durante o último São João, promovendo um autêntico arraiaí na área de lazer do Derhum, foi um sucesso. Tão grande que outras iniciativas semelhantes já estão sendo boladas pelo setor. Quem sabe, o Natal? A expectativa é grande, pois a galera se empolgou no São João. Vamos em frente. Página 7.

### Treinamento vai preparando nossa gente

Um grande volume de cursos tem movimentado o nosso setor de Treinamento, demonstrando a grande preocupação da empresa em preparar seu pessoal para o devido cumprimento das obrigações. Em várias áreas o pessoal se movimentou, com bons resultados — evidentemente. Página 2.

### Paes Mendonça amplia a rede diversificando sua atividade

Ao completar 73 anos, dos quais a vida inteira dedicada ao trabalho (está no comércio desde os 18 anos), o empresário Mamede Paes Mendonça agrega à sua rede de supermercados um novo patrimônio: a Frisuba — Frigorífico Sudoeste da Bahia, localizada em Jequié (estrada que liga aquela cidade a Ipiáu). A entrega foi feita pelo secretário do Abastecimento do governo, Murilo Leite, e, em pouco tempo, a Frisuba estará sendo acionada com toda sua capacidade para abastecer a rede Paes Mendonça de carne para os consumidores.

Reportagem com o presidente de Paes Mendonça S.A., sua vida, o que planeja realizar e, inclusive, o que pensa da atualidade brasileira, nas páginas centrais desta edição. Na mesma edição, reportagem sobre o nosso vice-presidente, Manoel Andrade, outro homem simples, humilde e perseverante, que também venceu com muita luta e trabalho, como seu cunhado e sócio, Mamede Paes Mendonça.



PÁGINA 4

A TUAZUL - SEQUOIAS VERDES, 6 DE DEZEMBRO DE 1985



### Mamede Paes Mendonça

Em 1951, ao desembarcar em Salvador, com 36 anos, Mamede Paes Mendonça tinha uma meta: estabelecer um negócio. Conseguiu e hoje com 86 pontos de venda (incluindo uma loja no Iguatemi), tem como meta atingir o número de 100 estabelecimentos e isto nos próximos 12 anos. Somente uma coisa não consta no seu programa: aposentadoria. Trabalhar é ainda o que mais gosta de fazer.

## “Você conquistar o Brasil”

Estilo mesmo. Dono de uma empresa fortunada, reinvestindo lucros nos negócios e com tudo para ter uma boa vida, Mamede Paes Mendonça não se dá por satisfeito. Aos 86 anos, os empresários que começaram do nada e hoje procuram aproveitar aquilo que o tempo proporcionou. Conhecemos uma pessoa — ainda jovem, cheia de energia — sempre acordada às 6 horas, chega na empresa — cujo escritório central é no bairro de Iguatemi, no bairro de Iguatemi, trabalha até às 19 horas. Aos sábados, costuma visitar as lojas e fazer visitas aos clientes, como animado das mercearias nas quais se empantelava, especialmente no setor de bebidas, que é, dizem, o que mais gosta. O seu dia de descanso, em tese, seria o domingo. Mas, ainda assim, acordada cedo, frequente, fazendo que são muitas — alguma fora e sai para procurar terrenos onde possa construir. Este é o seu hobby particular: a construção de casas. Já trabalhou no campo, lavando à terra para ajudar os pais. Também trabalhou em uma loja de roupas, mas não sabe fazer negócios. Gosto de comprar e vender. Vender bem é o que mais gosta de fazer. Ao lado do irmão, Euclides, lançou 2.700 réis e comprou uma padaria em Ribeirão. No ano de 1940, “lombos para instalados com o comércio de secos e molhados. Em uma época difícil e sofrimentos muito para tocar o negócio. Mas, com um pouco mais de sorte, conseguiu uma loja em Alacobe e fomos em frente. O primeiro negócio em Salvador foi um atacado, na Praça Marechal Deodoro. Em 1946, abriu uma loja de roupas em Iguatemi. Numa viagem a Montevideo (Uruguai) ficou deslumbrado com o auto-serviço ao qual se referia Salvador com o nome de “supermercado”. Foi o primeiro um — da Rua do João do Carneiro, Saude. A partir daí não parou mais e hoje é dono do maior supermercado do Brasil, o Supermercado de Iguatemi, em São Paulo.

**Escorial**  
ARTIGOS FINOS PARA PRESENTES E TABACARIA

- IGUATEMI — 2º PISO — LOJA 19, TEL.: 358-2662 e 358-0358
- AV. LUIZ DE OLIVEIRA, 15 — COMÉRCIO, TEL.: 241-9727, 81-14
- SHOPPING BARRA — 3º PISO, TEL.: 358-2529
- HOTEL DA BARRA — TEL.: 358-9393, 9404 — SALVADOR-BA

---

**L'acqua di Fiori**  
Essência naturalíssima

● PERLUMARIA  
Substituto em lata  
20% de desconto

● SHOPPING IGUATEMI 3: PISO - SHOPPING PIEDADE 2: PISO  
Tel.: 358-7427

● SHOPPING ITAGARA 1: PISO - BARRA CENTER 2: PISO  
Tel.: 358-7411 Ramal 250

# VOCÊ TEM O DIREITO DE QUERER SEMPRE MAIS.

Compre na Santana e concorra a um milhão de cruzados pela Loteria Federal. É o algo mais da Santana.

## santana

O menor preço e muito mais.



Ainda jovem, ao chegar a Salvador, Mamede Paes Mendonça já tinha uma meta: estabelecer um negócio. Conseguiu e hoje com 86 pontos de venda (incluindo uma loja no Iguatemi), tem como meta atingir o número de 100 estabelecimentos e isto nos próximos 12 anos. Somente uma coisa não consta no seu programa: aposentadoria. Trabalhar é ainda o que mais gosta de fazer.

PÁGINA 5

empresário, que som largamente quando fala sobre o comércio. Em 1951, ao desembarcar em Salvador, com 36 anos, Mamede Paes Mendonça não tinha uma meta: estabelecer um negócio. Conseguiu e hoje com 86 pontos de venda (incluindo uma loja no Iguatemi), tem como meta atingir o número de 100 estabelecimentos e isto nos próximos 12 anos. Somente uma coisa não consta no seu programa: aposentadoria. Trabalhar é ainda o que mais gosta de fazer.

humilde, emulando seu estilo. É ali da empresa.

“JAMAS DESAHINE!”

Mamede Paes Mendonça nasceu em um sítio, na localidade de Serra do Machado, no município de Serra do Machado, no Estado da Bahia. Passou a infância e adolescência trabalhando no campo, lavando à terra para ajudar os pais. Também trabalhou em uma loja de roupas, mas não sabe fazer negócios. Gosto de comprar e vender. Vender bem é o que mais gosta de fazer. Ao lado do irmão, Euclides, lançou 2.700 réis e comprou uma padaria em Ribeirão. No ano de 1940, “lombos para instalados com o comércio de secos e molhados. Em uma época difícil e sofrimentos muito para tocar o negócio. Mas, com um pouco mais de sorte, conseguiu uma loja em Alacobe e fomos em frente. O primeiro negócio em Salvador foi um atacado, na Praça Marechal Deodoro. Em 1946, abriu uma loja de roupas em Iguatemi. Numa viagem a Montevideo (Uruguai) ficou deslumbrado com o auto-serviço ao qual se referia Salvador com o nome de “supermercado”. Foi o primeiro um — da Rua do João do Carneiro, Saude. A partir daí não parou mais e hoje é dono do maior supermercado do Brasil, o Supermercado de Iguatemi, em São Paulo.

**Escorial**  
ARTIGOS FINOS PARA PRESENTES E TABACARIA

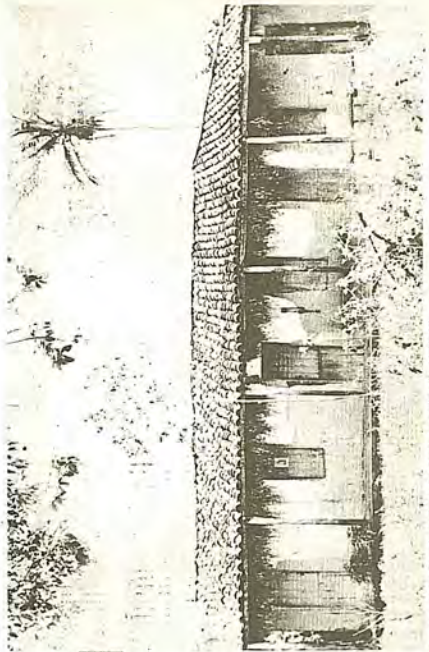
- IGUATEMI — 2º PISO — LOJA 19, TEL.: 358-2662 e 358-0358
- AV. LUIZ DE OLIVEIRA, 15 — COMÉRCIO, TEL.: 241-9727, 81-14
- SHOPPING BARRA — 3º PISO, TEL.: 358-2529
- HOTEL DA BARRA — TEL.: 358-9393, 9404 — SALVADOR-BA

**L'acqua di Fiori**  
Essência naturalíssima

● PERLUMARIA  
Substituto em lata  
20% de desconto

● SHOPPING IGUATEMI 3: PISO - SHOPPING PIEDADE 2: PISO  
Tel.: 358-7427

● SHOPPING ITAGARA 1: PISO - BARRA CENTER 2: PISO  
Tel.: 358-7411 Ramal 250



A casa humilde do sítio de Serra do Machado, onde tudo começou.

duas vezes antes de responder se se trata de uma casa de família. “Não, não. As suas coisas, mas não se preocupe. Mamede Paes Mendonça não gosta de falar sobre o comércio. Em 1951, ao desembarcar em Salvador, com 36 anos, Mamede Paes Mendonça não tinha uma meta: estabelecer um negócio. Conseguiu e hoje com 86 pontos de venda (incluindo uma loja no Iguatemi), tem como meta atingir o número de 100 estabelecimentos e isto nos próximos 12 anos. Somente uma coisa não consta no seu programa: aposentadoria. Trabalhar é ainda o que mais gosta de fazer.”

**K KAVERNA**  
MODA MASCULINA SALVADOR — BAHIA

**A VISTA 20% DE DESCONTO OU 4 VEZES SEM JUROS**  
SHOPPING IGUATEMI, 2º PISO, LOJA 4,  
TEL.: 358-8279  
SHOPPING BARRA, 2º PISO, LOJA 260,  
TEL.: 237-7360

**Chaco**  
COM A MODA JOVEM DA CHACO!  
“O HOMEM DE VANGUARDA SE VESTE”

4 PAGAMENTOS SEM JUROS A VISTA, 30% DE DESCONTO

Iguatemi - 2º PISO - SHOPPING BARRA  
Tel. 358-9420 | 2º Piso Tel. 237-6570

**DisomVideo**

Locadora de Filmes Beta/VHS  
IGUATEMI 3: piso — SHOPPING BARRA 1: piso

Equipamentos de Som  
Vídeo Cassete  
Locação de filmes  
● Shopping Iguatemi — 1º e 3º pisos  
● Shopping Barra — 1º e 2º pisos  
● Carlos Gomes/Comerc

Compre na Santana e concorra a um milhão de cruzados pela Loteria Federal. É o algo mais da Santana.

**santana**  
O menor preço e muito mais.

VOCÊ TEM O DIREITO DE QUERER SEMPRE MAIS.

## Bastidores

# Paes Mendonça: Uma política para a Valorização do homem

O gigantismo da estrutura das empresas acabam sempre reduzindo a importância do homem dentro de uma organização. Não são raros os exemplos de instituições que acabaram crescendo, e por não terem tido o cuidado de dar um tratamento diferenciando a sua força de produção, terminaram por atravessar graves dificuldades administrativas.

Na região nordeste, onde o crescimento de uma mentalidade empresarial faz parte da nossa história mais recente, existem casos de pioneirismo no relacionamento empregado-empresa que serviram de exemplo nacional. A filosofia de valorização do homem como força de produção, dignificando suas condições de trabalho remonta à implantação do primeiro parque têxtil de Salvador, quando o industrial Luiz Tarquínio chegou a construir, anexo à fábrica em Itapagipe, uma vila operária, só para os seus empregados.

Já no setor de serviços, quando cada funcionário incorpora a imagem da empresa, a necessidade de desenvolver uma política de recursos humanos profissionalizada é fundamental e até vital para a saúde da companhia.

A sensibilidade empresarial que deu origem ao grupo Paes Mendonça nunca foi omissa nesta questão. O princípio de valorização do homem como ser humano, e não apenas como uma engrenagem da máquina de produção, sempre se manifestou neste grupo baiano. A própria informalidade do presidente do grupo, Mamede Paes Mendonça, contribuiu para a consolidação desta filosofia, não apenas guardada nos manuais administrativos, porém colocada em prática até as últimas consequências. Trata-se de mais um dos aspectos desconhecidos dos bastidores desta empresa 100% baiana.

O exemplo do trabalho que se desenvolve internamente no grupo termina por fazer um paralelo histórico ao pioneirismo de Luiz Tarquínio. Mas poderia uma filosofia de valorização do empregado, que empiricamente o transformava em colaborador, sobreviver no atual estágio de crescimento do grupo Paes Mendonça, que possui hoje um exército de quase 18 mil funcionários?

A filosofia de Mamede não apenas sobreviveu, como foi profissionalizada, e serve hoje de exemplo para as grandes empresas nacionais no setor do comércio varejista.

A profissionalização teve início há um pouco mais de 10 anos com a estruturação do Departamento de Recursos Humanos que acabou se transformando no oxigênio que deu fôlego ao crescimento constante do grupo.

## Plano de carreira

Os principais ocupantes de postos-chaves dentro da empresa fazem parte do processo histórico de crescimento e acabaram por crescer juntos. Um plano de cargos e salários se fazia necessário, para que o próprio funcionário pudesse saber

que teria chances de evolução na sua vida funcional. O plano, implantado há 12 anos, possibilita o crescimento vertical (com promoções de posto) e o horizontal (permanecendo na mesma função e alterando os níveis salariais).

O salário inicial de uma caixa admitida no mês de setembro/88 é de Cz\$ 45.817,00 e na mesma função, escalando cinco níveis diferentes, ela poderá chegar até Cz\$ 67 mil.

Ninguém nas empresas Paes Mendonça recebe um salário mínimo. Até os funcionários menores de 18 anos ganham Cz\$ 25.257,00 e os empacotadores Cz\$ 26.163,85. Estes são respectivamente, os dois menores valores pagos no grupo.

Dentro do batalhão de empregados que mantêm contato direto com o público estão os fiscais de caixa, com a remuneração mínima de Cz\$ 89.283,00, podendo chegar a Cz\$ 130.720,00 no nível 6.

A ascensão funcional é baseada na avaliação de desempenho semestral de cada um e na pontuação por mérito. Os que tiveram baixo rendimento na avaliação recebem uma assistência automática do serviço social para identificar qual o problema.

A política salarial contempla os portadores de nível universitário com uma remuneração inicial de Cz\$ 142.887,00 e os ocupantes de cargo de chefia com um 14.º salário.

## Outros benefícios

A preocupação não é apenas com uma remuneração superior a concorrência. Existe uma gama de benefícios que começa com transporte (são distribuídos mensalmente 455 mil vales transportes). A empresa mantém uma rede de 180 linhas internas para transportes de empregados em horários estratégicos e na alimentação foram fornecidos, só no mês de setembro/88, 16.959 talões, com um total de 440 mil refeições.

Na área de saúde, além do próprio serviço de assistência médica, foi firmado um convênio com a Promédica que beneficiará os dependentes em todas as especialidades médicas e hospitalares. No Departamento de Recursos Humanos, funciona uma assistência jurídica exclusiva para os empregados. São advogados que pertencem ao Departamento de Recursos Humanos e não ao Departamento Jurídico da empresa.

O funcionário é protegido por um mecanismo que não permite a demissão sem justa causa. Ele possui o direito de recorrer da decisão à uma comissão, que avaliará os argumentos apresentados e manterá ou não a decisão. Dos funcionários que pedem o próprio desligamento, cerca de 40 por cento tenta reingressar na empresa meses depois.

A Associação Recreativa dos Colaboradores de Paes Mendonça funciona com um conjunto de quadras polivalentes, uma quadra de tênis e um campo de futebol, batizado por iniciativa dos próprios funcionários como Estádio Mamede Paes Mendonça.



Foi criado também um núcleo de eventos para organizar as festas dos funcionários e as promoções internas da companhia. O núcleo estará promovendo a organização e animação da festa do Dia da Criança, na primeira semana de outubro.

## O DRH

O Departamento de Recursos Humanos é uma das meninas dos olhos do diretor administrativo, José Augusto Andrade Mendonça, que faz questão de acompanhar de perto e estimular todas as iniciativas em benefício dos empregados. Está sob o comando do prof. Hélio Batista de Oliveira, que tem sido convidado por profissionais do ramo para realizar palestras, relatando a experiência bem sucedida da Política de Recursos Humanos da empresa.

O atual quadro é fruto da sensibilidade de um outro professor e líder nacional das Associações de Recursos Humanos, Raimundo Dantas, que ao implantar o departamento soube captar a filosofia de Mamede Paes Mendonça e do diretor da área José Augusto Andrade Mendonça, viabilizando todos os projetos que hoje são motivo de orgulho da instituição.

Dantas ocupa hoje a gerência geral administrativa, a qual a DRH está mais ou menos subordinado, mas continua fiel ao seu velho posto, despachando pelo menos duas vezes por semana no próprio departamento.

Mas como conseguir uniformizar a ação de uma quadro que saltou de 5.500 para 17.333 funcionários em apenas 5 anos?

## Treinamento

Esta é a palavra chave que consegue manter a unidade de Paes Mendonça não só na Bahia como agora também em São Paulo.

As atenções são depositadas no momento da seleção, realizado através de sete postos zonais, que procuram recrutar funcionários que residam próximo do lugar de trabalho. O processo de seleção e avaliação segue as mais modernas técnicas: entrevistas, testes e conversas individuais com as psicólogas. Selecionado, o candidato é recebido no Centro de Treinamento (não existe nenhuma instalação física na iniciativa privada similar na Bahia) com um áudio-visual relatando as funções básicas do cargo. A parte prática



é realizada em um supermercado pedagógico, que simula todas as situações que serão vivenciadas na loja. Depois de 40 horas de curso, o candidato é submetido a uma nova avaliação e, se aprovado, passa por um novo treinamento: o introdutório, com uma carga horária de 12 horas, onde aprende sobre a filosofia da empresa, direitos e deveres, prevenção de acidentes, relações humanas e até normas de higiene.

São 300 os candidatos em processo de treinamento inicial todo o mês, o que equivale à abertura de uma nova empresa de porte médio a cada 30 dias.

A expansão da rede desenvolvida pela diretoria comercial, capitaneada por Jaime Paes Mendonça, cobra também uma melhor qualificação dos profissionais que ingressam, colocando o DRH em sintonia com os interesses comerciais do grupo. A política desenvolvida pela Diretoria Comercial na procura de melhor padrão de atendimento nas lojas, reflete-se também nas premiações por produtividade, que beneficiam 20 por cento do quadro de caixas mensalmente. Elas recebem um bônus de até Cz\$ 38 mil, como incentivo para atender um maior número de clientes.

Os funcionários são submetidos a constantes reciclagens e cada introdução de novos equipamentos é acompanhada por um curso. Custo com pessoal no grupo Paes Mendonça é de 14,4%, custo este considerado alto, já que na atividade industrial o índice nunca é superior a 6%.

## Função Social

O grupo Paes Mendonça tem um programa que beneficia o "Eficiente Especial", ou seja, o deficiente físico recebe uma atenção especial da diretoria. Trata-se de aproveitar as habilidades de portadores de defeitos físicos que não impossibilitam o trabalho em funções específicas. São 200 empregados trabalhando na empresa, em sua maioria cegos, surdos e mudos.

O menor também é assistido. Existem 10 vagas ocupadas por menores de rua remunerados por estágios que são verdadeiras escolas de formação profissional... Já 350 são beneficiados com um programa de iniciação esportiva que utiliza os horários ociosos das quadras esportivas, sempre com a orientação de professores de educação física. São programas que recebem uma atenção especial do vice-presidente do grupo, Manoel Andrade.

Com uma política de respeito ao empregado como Ser Humano, transformando-o em colaborador, o grupo Paes Mendonça desenvolve um trabalho que serve de base sólida para seu plano de crescimento.

A participação do consumidor como termômetro para medir a eficiência de todo o esforço do grupo é fundamental, principalmente porque, toda a orientação é dada no sentido do respeito ao público, razão maior da tarefa individual e do próprio grupo Paes Mendonça.

# Paes Mendonça fala aos paulistas sobre sua vida e as suas empresas

**São Paulo** — Alunos e mestrandos da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo ficaram sabendo como o empresário Mamede Paes Mendonça pôde construir a grande organização que hoje comanda e que, de Salvador, já se estende para São Paulo, com planos para alcançar, em futuro próximo, o Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília, tudo começando com a vendagem de farinha de mandioca na feira semanal da pequena localidade de Ribeirópolis, em Sergipe.

Apesar da greve na USP, movimento que já paralisou durante um mês aquela universidade, a sala da congregação da Faculdade de Economia foi pequena para conter a numerosa assistência que foi ouvir o depoimento de Mamede Paes Mendonça, no programa "História Empresarial Viva", criado pela disciplina História das Empresas Brasileiras da referida faculdade.

Além dos estudantes matriculados na citada disciplina, e de graduados que estão fazendo Mestrado, a exposição de Mamede Paes Mendonça foi escutada por professores da faculdade, executivos paulistas, empresários do ramo de supermercados e muitas outras pessoas.

A apresentação de Paes Mendonça foi feita pelo engenheiro Norberto Odebrecht, presidente do grupo que tem o seu nome (o de maior faturamento no País, em 1987), o qual também já forneceu, em oportunidade anterior, o seu depoimento no mencionado programa, quando relatara a sua própria experiência. Na apresentação, disse Odebrecht sobre Mamede: "Há empresários que são feitos dentro do processo cultural dominante, que os cerca. Há empresários que se fazem, como Mamede Paes Mendonça, criando sua própria cultura. Convertendo o fracasso em inspiração e força para conquistar o êxito, possui hoje 86 lojas no País, a maioria em Salvador, onde projeta construir um shopping modelo, numa área de mais de 100 mil metros quadrados. Esse homem rico e desprezioso continua trabalhador de todo dia, como se começasse a cada hora. O êxito não



**Norberto Odebrecht fez a apresentação de Mamede Paes Mendonça na reunião da USP (foto de José Augusto Cindio, da Fotosfera).**

o confunde. O prejuízo não o perturba". Em outro trecho da apresentação, disse: "O homem assim formado na escola do trabalho aprendeu que produzir e vender, comprar e vender são um só processo. Aprendeu, também, que, trabalhando-se sempre mais, e produtivamente, se constrói a poupança, e transformando-se esta em capital, cresce-se no negócio pelo reinvestimento".

Durante cerca de uma hora, Mamede Paes Mendonça prendeu a atenção da assistência contando a sua história pessoal e do conjunto de empreendimentos que, ao longo de mais de 50 anos, foi implantando.

Foi um depoimento autêntico, dado em linguagem simples, sem pretensões teóricas, limitado à apresentação de fatos e circunstâncias. Em algumas passagens, Mamede dividiu a assistência narrando casos e anedotas ligados à sua pessoa, muitos deles imaginários mas tão engraçados e criativos que ele mesmo gostaria que tivessem existido.

Não escondeu sua origem, a mais humilde possível, como roceiro que abandonara a escola (seis quilômetros distante de sua casa) quando ainda não terminara o terceiro ano primário, tendo trabalhado, até os 21 anos, na lavoura da mandioca e no preparo de farinha, que ia, com o irmão, vender na feira de Ribeirópolis.

Quando conseguiu juntar 1.500 réis, comprou, juntamente com o irmão Euclides, uma pequena padaria, que foi o seu primeiro estabelecimento comercial. Ali, um dia, recebeu a visita de Lampião e seu bando. Comeram-lhe quase todo o estoque. Instado a receber o pagamento do pão e bolachas, prudentemente nada quis cobrar. Porém quase foi à falência, pois praticamente terminara o seu capital de giro.

Tendo prosperado relativamente em Ribeirópolis, transferiu seu negócio de padaria para Itabaiana, depois para Aracaju, donde, já havendo diversificado a atividade comercial, mudou-se para Salvador. Do primei-

ro supermercado, no Jogo do Carneiro, foi crescendo até chegar à situação atual, quando mantém 86 estabelecimentos, entre super e hipermercados, restaurantes, postos de abastecimento e outras empresas. Quer chegar à casa dos 100. Pretende construir mais três supermercados em São Paulo, outro no Rio de Janeiro (Barra da Tijuca) e outros em Belo Horizonte e Brasília.

Além de cinco novos supermercados em Salvador, vai implantar em nossa cidade o Shopping MPM, entre o Hiperposto e o Supermercado Paes Mendonça, na Avenida Antônio Carlos Magalhães, num terreno de 109 mil metros quadrados, com projeto do Canadá. "Será — disse — um empreendimento do mais alto significado para o comércio da Bahia. Com ele pretendemos superar tudo o que já se fez na matéria".

Coordenou os trabalhos da reunião o professor Cléber Aquino, diretor do programa "História Empresarial Viva" e regente da disciplina

História das Empresas Brasileiras, da faculdade. Ele comentou o depoimento de Paes Mendonça e franqueou a palavra para perguntas, que foram muitas, a maioria respondidas pelo próprio Mamede, outras completadas pelos seus auxiliares na direção do grupo, no fornecimento de números e pormenores.

Convidados pela Faculdade de Economia e Administração, foram de Salvador o empresário Norberto Odebrecht, o jornalista Jorge Calmon e o professor Gylson Silva, diretor geral do Centro de Educação Tecnológica da Bahia — Centec. O ex-ministro Angelo Sá, também convidado, explicou, por telegrama, a razão de sua ausência.

Os depoimentos tomados no programa "História Empresarial Viva" vêm sendo reunidos em livro (já foram publicados três) e servem como fonte de estudos para os alunos do curso, que os discutem e deles extraem elementos para a parte prática do curso.