



# A História em Depoimentos

*Atos de São Antônio*





# A História em Depoimentos



# A História em Depoimentos

*Araceli de Souza Brito*

Salvador, 2015

**Coordenação Editorial**

Raymundo Paiva Dantas

**Programação Visual**

Ernesto Oliveira

**Impressão e Acabamento**

Presscolor Gráficos Especializados Ltda.

Mendonça, Mamede Paes 1915-1995

M496 A história em depoimentos: Mamede Paes Mendonça;  
apresentação Raymundo Paiva Dantas - Salvador: Press Color,  
2014.

142p.

ISBN 9788589810715

1. Biografia. I. Título.

CDD 920

CDU 929Mamede, M

Press Color Gráficos Especializados Ltda  
Rua Waldemar Falcão, 335 - Brotas - Tel.: 71 3418-6300  
www.presscolor.com.br - presscolor@presscolor.com.br  
Salvador - Bahia

# Índice

|  |     |
|--|-----|
| 1. Apresentação .....  | 9   |
| 2. Mamede por ele mesmo .....  | 11  |
| 2.1 Introdução .....   | 11  |
| 2.2 A Empresa e sua história .....   | 12  |
| 2.3 Quem sou .....   | 32  |
| 2.4 O Empresário .....   | 37  |
| 2.5 A Gestão .....   | 41  |
| 2.6 Ambientes e Contexto Cultural .....  | 45  |
| <br>   |     |
| <b>3. Meu pai, meu mestre</b> (José Augusto A. Mendonça) .....                     | 49  |
| <b>4. Meu pai, meu ídolo</b> (Jaime Paes Mendonça) .....                           | 55  |
| <b>5. Um ser humano digno</b> (Mamede Neto) .....                                  | 61  |
| <b>6. Meu querido avô</b> (Maria das Graças Mendonça Joaquim de<br>Carvalho) ..... | 67  |
| <b>7. Meu tio companheiro</b> (José Américo Mendonça) .....                        | 79  |
| <b>8. Meu patrão, meu amigo</b> (Pedro Bispo da Cunha) .....                       | 83  |
| <b>9. Um filho de Deus</b> (Sóstenes Alves Borges) .....                           | 89  |
| <b>10. O empresário de visão social</b> (Jessé Amorim) .....                       | 95  |
| <b>11. O homem maior que o mito</b> (Raymundo Dantas) .....                        | 107 |





## 1

## Apresentação

**P**ara os que tiveram o privilégio de conhecê-lo de perto, Mamede Paes Mendonça foi um personagem bastante singular, quer pela simplicidade que irradiava, quer pela sua exuberante simpatia, pela perspicácia e afinada sagacidade, ou ainda pela qualidade de amigo fiel. De todas as formas, único.

Para os que não tinham maior aproximação, ele era apenas um dos maiores nomes do comércio de alimentos do país - um pouco empresário real, um pouco personagem lendário - sobre o qual se contava pitorescas e divertidas histórias.

Essa mescla de muitos em um só homem, é o que este livro pretende desvendar, por ocasião do seu centenário de nascimento. Foi editado por seus familiares, com o apoio do BIC Banco.

O núcleo central desta publicação é um texto do próprio homenageado, em que ele fala sobre si mesmo e sobre sua obra.

Trata-se de um depoimento, dado por Mamede Paes Mendonça, aos alunos, professores e convidados da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP, dentro de um Programa denominado “História Empresarial Vivida”. Tal Programa, coordenado pelo Professor Cléber Aquino,

daquela instituição, convidava os principais empresários do país para relatarem a história das suas empresas, sua própria história pessoal, sua visão de Gestão e o ambiente e contexto cultural em que tudo aconteceu. Depois a sessão era aberta para perguntas, quando os presentes procuravam extrair, do empresário convidado, lições de suas habilidades como gestor de sucesso. É essa fala de Mamede Paes Mendonça que reproduzimos no primeiro capítulo deste livro.

Esse depoimento, entretanto, é de 19 de outubro de 1988. Tendo ele vivido até outubro de 1995, o texto deixa de contemplar muito da história subsequente do próprio autor e de sua empresa. Essa lacuna será em parte suprida pelos depoimentos que se seguem, neste livro, assinados por familiares, ex-funcionários e amigos.

Esperamos que a leitura propicie, aos que o conheceram, bons momentos de recordação. E aos demais, especialmente aos jovens empreendedores e aos estudantes de Administração de Empresas, o conhecimento da experiência de um empresário real, brasileiro, que, contrariando todas as condições adversas, saiu de um minúsculo e desconhecido povoado nordestino e construiu um império econômico.

Raymundo Dantas  
*Pela Equipe Editorial*

# 2

## Mamede por ele mesmo

### 2.1 INTRODUÇÃO

**N**ormalmente, 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 e 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.

## 2.2 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.



Casa onde nasceu Mamede Paes Mendonça

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 às 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. Às cinco e meia, seis horas da manhã,

abrir 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. Lembrome de termos gasto, na época, cerca de noventa cruzeiros nas obras. Na filial de Ribeirópolis, ficava o Antônio 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 Antônio vieram para Itabaiana.



O irmão Pedro

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 mosca azul da política. Sua liderança, em Itabaiana, o havia colocado em boa posição na efervescência política dos anos pós-guerra. Começamos a ter divergências, que resultaram numa separação dos negócios. Ele ficou em Itabaiana, e eu, em Aracaju.

Na capital, meu cunhado Manoel Andrade já estava estabelecido com um pequeno negócio. Propus a ele sociedade, ele aceitou e até hoje estamos juntos.

Desde a casa comercial de Ribeirópolis que eu viajava muito para a Bahia. Salvador, sua capital, era o centro abastecedor da



região. Lá 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 frequente com Salvador foi se tornando muito sedutora, para mim. Eu imaginava comigo mesmo: “É 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 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 a 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, Antônio, 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 das Sete Portas, que eram as mais conhecidas e procuradas. Prevalcia 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 salário, no fim do mês.



Mamede e os cunhados Manoel, Antonio e João Andrade



Mamede em seu escritório de Salvador

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 íamos 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 caminhãozinho que adquirimos para distribuição a 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 Montevidéu, 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 02, no Edifício Oceania, na Barra. Isso foi em 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 04, 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 de 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, vendendo meu feijão com batata, que 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 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 a 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 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 13.500 m<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.



Hipermercado Morumbi - São Paulo

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 em 20 de dezembro de 1985, é que foi realizada a incorporação do seu patrimônio à Paes Mendonça, embora as lojas continuassem com o antigo nome de fantasia, Unimar.



Loja da Unimar - Salvador

## 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 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, quilometro 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 de rede. 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 em 9 de setembro de 1987. Antes, dependíamos de armazenagem para esse 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, pois 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. Esse 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.



Centro Distribuidor - Salvador

## 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, o 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 lancher no supermercado. Fomos aumentando o cardápio, dos sanduíches passamos a pratos mais elaborados.

Depois, os clientes começaram a comprar as refeições para comer 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 novillo precoce. O seu nome seria “Baby Beef Paes Mendonça”. Projetado e construído para esse 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 Rubayat. 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, maitres, garçons, etc, que recrutamos e contratamos em São Paulo.



Baby Beef Morumbi - São Paulo



Mamede com José Martinez Baquero Ex-Gerente do Baby Beef

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” projetados.

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 de 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. Ali, ele abastecia o carro, se alimentava e utilizava as comodidades à sua disposição.

O Posto começou a crescer em movimento e, hoje, se tornou 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 Morumbi.



Hiper Posto - Salvador

## As perspectivas

Hoje, com a recente abertura do Hiperatacado e Supermercado de Dias D'Avila, na Região Metropolitana de Salvador, já temos 86 lojas. Essas 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 Antônio de Jesus, no Recôncavo Baiano. 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, inauguramos 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 ali 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-os 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 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, íamos 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 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.

### 2.3 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 Assembleia 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.



Mamede recebendo o Título de Cidadão Baiano, das mãos do Presidente da Assembléia Legislativa da Bahia, Dep. Luis Eduardo Magalhães

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 Antônio, 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.



Os cunhados Antonio e Manoel Andrade



Os filhos José Augusto, Jaime, Angélica, Maria de Lourdes, José e João

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 os 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 ali. O importante é ter otimismo, pensar que há sempre oportunidade à 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 quê? Simples. Sou eu e minha mulher, Lindaura. Os filhos casaram, foram constituindo seus lares. É melhor o hotel. Moro em uma suíte 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.



Mamede e D. Lindaura

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.

A Empresa Paes Mendonça dá forte contribuição à sociedade, emprega 18.300 pessoas, dá todo tipo de assistência ao seu colaborador e aos dependentes. Tudo isso, além de cumprir, da melhor forma possível, a missão de abastecer a população. Aposentadoria? Não gosto nem de pensar... Posso até diminuir meu ritmo, quando completar 100 lojas em atividade. Mas, me aposentar, nunca!

## 2.4 O EMPRESÁRIO

Se fosse afirmar que tenho este ou aquele segredo para pautar minha trajetória como empresário, eu estaria mentindo. Minhas fórmulas e soluções têm sido, no curso da atividade desenvolvida, as mais simples, as mais racionais e as ditadas pelo meu sexto sentido, diria mesmo, meu “faro” para negociar. Nunca encarei um

negócio com a possibilidade de “desacerto”. Quando resolvo entrar – e a decisão é rápida – entro sem planos preconcebidos e sem receio de errar.

A propósito, vale lembrar, quando ainda em Ribeirópolis, a Anglo-México quis me dar parte da revenda de querosene. O Gumercindo Goes, que mantinha a revenda exclusiva, se esperneou. Disse que não ficaria, se fosse dividido o mercado. O gerente da Anglo-México, João Gama da Silva, me consultou e topei a parada: assumir sozinho a representação na região. Ele me disse: “Está bem. Vou dar para você que é mais ativo do que ele”. E deu, realmente. Em um ano, vendemos mais do que em toda a existência do outro distribuidor.

A fórmula? Foi simples: trabalhar. Vender...

Acho que deve ter contribuído, para nosso sucesso, uma solução prática que sempre usei, mesmo quando tinha a padaria e, por trás dela, um pequeno atacado e varejo. O preço de atacado e de varejo não se alterava muito. Eram quase os mesmos.

Paes Mendonça cresceu e se desenvolveu em várias frentes. Somos, por exemplo, o maior distribuidor de uísque escocês no Brasil, com a marca Ballantine’s. Hoje 56% de todo o uísque importado pelo Brasil o é por Paes Mendonça S/A. E isso se deve não só à qualidade do produto mas também ao trabalho que fazemos.

É claro que a empresa cresceu, teve que se atualizar empresarialmente. Ela tem, através de suas lojas, linhas de produtos diversificadas, política de preços e formas de atendimento. O pessoal é preparado em Centro de Treinamento, etc. Toda essa atenção está voltada para alguém muito importante: o consumidor, nosso patrão.



Visita à fábrica da Ballantines na Escócia em 1985

Mantemos, também, permanente relacionamento com empresários do setor e de outros segmentos que integram a economia. O objetivo é a realização de um trabalho conjugado, que venha beneficiar a todos nós.

Apesar de ter aceito, de bom grado, as mudanças decorrentes



dos avanços naturais da vida, impostas pelo progresso, no fundo, não mudei o 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 a 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 “Sêo” 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 estórias me divertiam e ainda me divertem. Nunca procurei desmenti-las ou corrigi-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 ligado a esse folclore. Assim, hoje, é muito difícil separar de todas as histórias que contam aquilo que é verdade sobre mim. Eu próprio, às vezes, diante de histórias tão boas, passei a acreditar nelas.

## 2.5 A GESTÃO

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



José Augusto, Pedro, Mamede, Manoel e Jaime

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 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 telefones 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, isso 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 1500 réis que juntei na roça de mandioca.

Hoje se fala 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 por 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, 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.

## 2.6 AMBIENTES E 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 essa veio nos perturbar, já estava envolto nos meus problemas e procurava, na medida do possível e o 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 Comerciantes 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 correspondo 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 o 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!

**Mamede Paes Mendonça**  
Diretor Presidente de Paes Mendonça S/A  
(em 19 de outubro de 1988)





# 3

## Meu pai, Meu mestre



José Augusto com o seu pai, Mamede

**D**everia ser uma tarefa simples, para um filho, falar sobre sua experiência de vida com o próprio pai. Para mim, não foi. Talvez porque a presença de meu pai, em minha vida, foi cotidiana: na vida familiar e no trabalho. Fui o filho mais próximo, até fisicamente. Apenas

duas portas e a largura de um corredor nos separavam e nos uniam. Largura de um metro que percorri centenas de quilômetros durante muito tempo da minha vida. Ele, abrindo algumas vezes a minha porta, eu atendendo, pelo mesmo caminho, seus constantes chamados. Pai e patrão, mestre e discípulo, meu pai e meu Presidente. A duplicidade de papéis e a convivência permanente são, talvez, a razão da minha dificuldade para distinguir lembranças em meio a muita emoção e grande saudade.

A presença paterna, na maioria das vezes, é muito marcada pela infância, pelos tempos de vida familiar, tempos de brincadeiras, de carões e sovas, quando a educação do menino exige do pai impor limites, ao mesmo tempo em que lhe passa exemplo de vida, valores morais e muito afeto. Com meu pai, também foi assim. Uma diferença marcante, porém, foi o pouco tempo que ele podia reservar para a família. Envolvido pelo trabalho, nele quase um vício, tinha pouco tempo para nós. Mas o que perdíamos em quantidade, ganhávamos em qualidade. Aos domingos, além da missa infalível, levava-nos à praia de Piatã e partilhava nossas brincadeiras à noite. Nesses momentos, era um pai de imensa qualidade e compensava sua ausência do resto da semana.

Marido amoroso, tinha um imenso carinho e respeito para com minha mãe. Jamais permitiu que ela sofresse qualquer constrangimento, jamais passou por cima de uma determinação dela, nunca nos deu razão em qualquer divergência que tivéssemos com ela. Sempre a entronizou como uma rainha naquela família.



D. Lindaura Andrade Mendonça, esposa de Mamede

Sua qualidade mais evidente sempre foi a rara inteligência. Pouco instruído, mas muito sábio. Nenhum professor de matemática, que tive, conseguiria acompanhá-lo nas contas de cabeça. Nenhum raciocinaria mais rápido, nem teria respostas mais inteligentes. Mais tarde, no trabalho, continuei observando que a nossa equipe diretora, formada por executivos extremamente talentosos e alguns professores universitários, também reconhecia nele a maior inteligência do grupo. Se me permite a modéstia, eu diria que Seu Mamede era um gênio. E, com certeza, aquela equipe concordaria com o que hoje, aqui, estou dizendo.

Não posso deixar de lembrar a sua generosidade para conosco. Para satisfazer às nossas necessidades, ele não colocava limites. Certa vez, meu irmão João, padecendo de um grande problema de saúde, já havia sido levado aos maiores especialistas do país. Soube por alguém que, na Espanha, havia um médico obtendo grande sucesso

naquela especialidade. Falei com meu pai, e ele, imediatamente, disse: “Os grandes médicos do Brasil já disseram que não há mais o que fazer, mas, se você acha que há esperança na Espanha, vamos levar”. E assim era ele. Não quero citar nomes, mas posso afirmar que alguns empregados, até em cargos modestos, portadores de doenças mal identificadas, foram levados por ele, aos melhores hospitais e médicos do Sul do país, para obter cura, com todas as despesas pagas.

Tendo sido o primeiro da família a se mudar para Salvador e, de certo modo, trazido os demais familiares sócios, sempre tinha a preocupação de lhes mostrar os encantos da cidade grande. Lembro-me dele, por exemplo, levando os sobrinhos a conhecer um grande navio e suas operações no Porto. Lembro também de sua alegria nos levando com os primos para conhecer o carnaval de rua, com as bizarrices dos “caretas” e a agitação que não tínhamos em Sergipe.

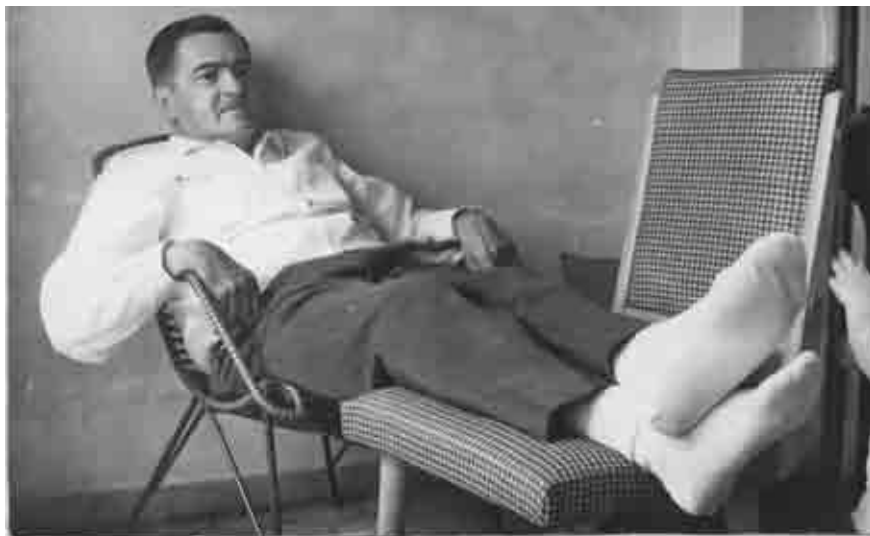


Festa em família

Era de uma imensa gratidão. Jamais esquecia um obséquio ou uma ajuda recebida. E retribuía aquilo a vida inteira, como se ainda devesse algo. Dizia que a gratidão é a maior das virtudes. E que, de quem não tem gratidão, certamente, não se deve esperar nada mais de bom.

Recebia qualquer pessoa, a qualquer hora. Desde o funcionário mais humilde até um Diretor de Banco ou mesmo um desconhecido. Ouvia todos com atenção, embora, às vezes, atendesse vários de uma só vez, todos sentados dentro do seu escritório, misturando assuntos: comerciais, pedidos bobos ou coisas sem importância.

Tinha suas manias. Só saía pela porta em que tinha entrado. O telejornal, à noite, era um momento sagrado. Apressava-se em acabar reuniões, voltar de visitas de negócio e mais o que fosse, para estar em frente a um aparelho de TV, na hora do noticiário das oito. Não perdia a missa dos domingos.



Mamede em descanso

Certa vez, num domingo, em Londres, ele queria ir à missa. Tentei achar uma igreja com muita dificuldade de comunicação. Quando entramos numa anglicana, muito semelhante à católica, ele imediatamente reconheceu: “Esta não é a nossa”. Com dificuldade, encontramos outra. Após a missa, seu Mamede continuava lá. Disse-lhe, então, que devíamos ir embora – a missa havia acabado. Ele retrucou: “Vamos assistir à próxima, porque, no próximo domingo, pode ser a mesma dificuldade de achar igreja e, assim, a missa já está assistida”.

Quando éramos meninos, ele amarrava a entrega da mesada. Lembro-me de que certo dia, querendo ir à Fonte Nova para um jogo decisivo, fui pedir a mesada, e ele me respondeu naquele jeito tão característico: “Só pode ser agora? Não dá para esperar? Acabei de lavar as mãos para almoçar, como é que vou pegar em dinheiro?” Depois do almoço, a mesma conversa: “Tem que ser agora? Não posso descansar um pouco?”. Mas sempre acabava dando.

Não era de festas, nem mesmo de viagens de passeio. Era um homem de trabalho, de muito trabalho. Inesquecível, insubstituível, como meu pai e como meu Presidente.

**José Augusto Andrade Mendonça**  
Ex-Diretor Administrativo-Financeiro  
de Paes Mendonça S/A

## 4

## Meu pai, Meu ídolo



Jaime com seu pai Mamede

**N**ão é nem um pouco difícil falar de nossos ídolos. Papai era maravilhoso, atencioso. Havia entre nós um sentimento de cumplicidade extremamente forte, tanto para assuntos pessoais, quanto para aqueles que se relacionavam com a nossa empresa. Sempre foi



preocupado em nos colocar em excelentes colégios e ficava muito orgulhoso em participar das festas de outorga de medalhas aos melhores alunos, ao final de cada ano. No dia em que completei onze anos de idade, ele me proporcionou a minha primeira viagem de avião rumo a São Paulo, cujo objetivo foi estudar no Colégio Maristas e, posteriormente, no Colégio Rio Branco. Isso foi nos idos de 1963.

Não gostava, nem praticou nenhum esporte. Definitivamente, o hobby dele era trabalhar. Na década de 60, não havia muitas opções de resorts para turismo, e papai levava a família para veranear em Dias D'Ávila e Itaparica, fazendo-se presente em dias alternados, no período correspondente às nossas férias escolares. Ele adorava tomar banho de mar, principalmente nas praias do Porto da Barra e Placaford, em Piatã: “faz bem à saúde, meu filho”. Também tinha prazer em viajar para quatro lugares específicos: São Paulo, Porto Alegre, Argentina e Escócia.



Saindo para a caminhada matinal

Papai era uma pessoa muito preocupada com a família e dava emprego a todos os parentes que o procuravam. Contudo, as cobranças e a carga horária eram, pelo menos, 40% maiores. Lembro-me bem de que comecei a trabalhar aos 16 anos, em turno único, pois já possuía, à época, um Volkswagen - de cor verde-cana - dado por ele, que se valeu de um decreto presidencial de 1968 a 1970, o qual permitia habilitar jovens dessa idade. Mas, em contrapartida, exigiu que eu trabalhasse nas lojas todos os sábados.

Ele era diferenciado, visto, por muitos e pela própria família, como um visionário de perspicácia e inteligência bem acima do normal, ainda mais, considerando-se o fato de que estudou por apenas seis meses, em toda a sua vida. Conhecia bem a Europa, América do Sul e América do Norte. Sabia entrar e sair de qualquer ambiente sem embaraços. Desde grandes empresas exportadoras da Europa (Escócia e Noruega) a palácios de governo. Possuía uma intuitiva e invejável capacidade para rápidos cálculos matemáticos, o que provavelmente seja a explicação para a sua rara e qualificada visão comercial. Tudo o que lhe era oferecido em termos comerciais, ele demonstrava desejo de aquisição. Múltiplos negócios das mais variadas origens possibilitaram que ele se tornasse detentor de uma cultura de mercado consumidor enorme que o ajudaram a consolidar suas convicções quanto ao seu foco primordial de mercado: *atacado e varejo de alimentos*. Os diversificados negócios a ele oferecidos, que não fossem de seu mais específico interesse, eram imediatamente repassados para amigos, como fazendas e, até mesmo, empresas na Europa.

Nunca deixou de colaborar com instituições filantrópicas, educacionais, políticas e esportivas. Papai era uma pessoa totalmente

desprovida de cobiça ou inveja. O que ele verdadeiramente gostava era de empreendedorismo. Não nasceu para esbanjar dinheiro. Era uma pessoa muito equilibrada nos gastos, valorizava cada centavo. Era um negociador duro, mas, ao mesmo tempo, flexível. Sempre recompensava quem o ajudava, ou seja, jamais esquecia quem lhe estendeu a mão em momentos de necessidade. Não tinha medo de arriscar. Era corajoso e ousado para o seu tempo. É bom ressaltar que, nas décadas de 50 a 70, tudo era mais difícil. Não havia internet, telefone celular e outras modernidades que hoje facilitam as nossas vidas. Também as estradas, o transporte terrestre e marítimo não eram os mesmos que hoje possuímos.

Lembro-me de que em 1960, tinha oito anos de idade, papai importou a carga de um navio em arame farpado da marca Motto (Bélgica) e não tinha onde armazenar. Contratou uma brigada do Corpo de Bombeiros, que cercou a Praça Marechal Deodoro (tamanho de um campo de futebol oficial) com cordas e seguranças durante uma semana, enquanto se providenciava o adequado armazenamento. Seu apurado senso de visão e de leitura comercial fez com que ele comprasse muito arame farpado e se tornasse, à época, o único a vender o produto em todo o estado da Bahia, acertando em cheio na probabilidade dos fazendeiros baianos construírem cercas delimitando os rumos de suas propriedades, com a compra massiva de arame farpado. Recordo-me de um outdoor/placa de alumínio nas imediações entre os municípios de Simões Filho e Camaçari, que dizia: “Paes Mendonça S/A, rei do arame farpado”. Ele vendia muito, com pouco lucro. Preferia, numa receita de mil reais, ter o lucro de dez reais do que, numa receita de cem reais, ter um lucro de dez reais...

Um fato curioso aconteceu numa das visitas que ele fez ao Maracanã, levado por empresários. Ao ver a imensidão do estádio, ele despretensiosamente e dentro da sua habitual simplicidade, comentou: “aqui daria para armazenar muito arame e arroz. Bom depósito! “

Tinha vários lemas que norteavam sua conduta como empresário, mas “*o cliente tem sempre razão*” e “*mania de vender barato*” eram aqueles que o acompanhavam mais de perto.

Papai tinha um estilo arrojado e competitivo de gestão empresarial que o levou a alcançar objetivos importantes por ele estipulados, como atingir a meta de U\$ 500 milhões de faturamento em 1990, instalar-se no mercado consumidor do Sul do país e chegar a ser a segunda maior empresa de supermercados do Brasil.

Esse era o meu pai... de quem muito aprendi, me orgulho e sinto saudades...

**Jaime Andrade Paes Mendonça**

Ex- Diretor Comercial de Paes Mendonça S/A



## 5

## Um ser humano digno



Mamede Neto com seu avô Mamede

**S**ou o neto primogênito, daí o nome Mamede Paes Mendonça Neto. Trabalhei 15 anos na empresa Paes Mendonça S.A., iniciando desde 1978, na Transportadora Bill Bahia, em São Paulo, até chegar a assistente da Diretoria Comercial em 1988. Na época, tinha como diretor o tio Jaime.

A presença do meu avô Mamede Paes Mendonça foi até os

meus 19 anos de idade, 1980, quando, daí em diante, o meu avô tornou-se o “Seu” Mamede, o patrão, o professor, o amigo. Penso que ele achava que era o momento certo para preparar-me para a vida, após perder o meu pai, em acidente. “Seu” Mamede foi uma pessoa por quem tenho total respeito e admiração pelo o que ele fez nessa vida, sem esquecer suas origens. Como também, por tudo o que sou na vida.

Dos meus quinze anos trabalhados na Empresa Paes Mendonça S.A., dez foram ao lado do “Seu” Mamede Paes Mendonça e foi quando começaram a chamar-me pelo apelido de Neto, para não me confundirem com o patrão. Trabalhava no grupo dos secretários, no total de 08 pessoas, cada uma nas suas funções específicas para o auxiliar na execução dos seus trabalhos do dia, em cargas horárias, em média, de 12 horas, com picos de até 16 horas de trabalho, das segundas-feiras aos sábados. Trabalhar ao lado de um líder como ele não era uma tarefa fácil, porque “Seu” Mamede cobrava o profissionalismo acima de tudo, a dedicação no trabalho. A minha oportunidade de aprendizado com as experiências comerciais e empreendedoras que aconteciam, produzidas pelo “Seu” Mamede, eram de grandes proporções e dava para notar a forte personalidade dele no fechamento das negociações. Às vezes, os fornecedores ou quem estava negociando com ele, no meio da negociação, folgavam a gravata, gaguejavam, amarelavam, transpiravam, como se estivessem sob 40°C à sombra. Sinceramente, dava um prazer muito especial de vencedor trabalhar com ele. É como um torcedor que vê o seu time vencer, mas você jogando literalmente em campo. Era muito interessante quando ele coordenava a gente, os secretários, para colocarmos a bola no pé

dele para chutar para o gol, ou na linha do pênalti para cobrar e sempre fazer o gol. Era lindo vê-lo fazer aqueles golaços de placa, um após o outro! Era um vencedor 90% das vezes que se propunha realizar alguma coisa no seu ramo comercial, na sua atividade empresarial. Era concentrado e expansivo, eficaz, sagaz nas atividades dos seus negócios. Não ficava atirando para todos os lados. Sabia o que fazia muito bem, gostava muito do que fazia, e bastava.

O “Seu” Mamede conquistou a liderança e o respeito pelo seu gênio comercial e empresarial. O tamanho da estrutura da sua empresa, como trigésima empresa brasileira em faturamento entre as empresas estatais e privadas do Brasil, numa época longa de existência, era fantástico. A empresa Paes Mendonça S.A. era a maior geradora de impostos para o Estado da Bahia, seguida pelo Polo Petroquímico da Bahia. Presenciei várias vezes ligações do Governador do momento, pedindo a “Seu” Mamede para que antecipasse o recolhimento do ICMS, em época de inflação de mais de 40% ao mês, até 20 dias antes do vencimento por Lei, com o intuito de pagar a folha de salários dos funcionários públicos do Estado da Bahia. As cobranças de terceiros por sua liderança eram constantes, não podiam acreditar no que ele era, o que tinha feito até o momento. Não entendiam que o grande segredo era a sua simplicidade. A liderança era natural.

Ele, na verdade, matava dois leões ou mais por dia, nas minhas contas. Não era nada fácil trabalhar no Brasil naquela época. E a vida dele sempre foi de muita luta. “Seu” Mamede não acreditava na coisa fácil, pronta, na beira da estrada, na sua vida empresarial.





Mamede despachando em seu gabinete, que ainda hoje é mantido exatamente do mesmo modo

Ele dava a vida por aquilo em que ele acreditava, como homem do bem, católico praticante, que ia aos domingos à missa. E, se faltava um domingo, ocasionado pela sua agenda de viagens ou negócios, no domingo seguinte de folga, ia à missa quantas vezes fossem preciso, para colocar em dia o seu “atraso”. Cheguei a presenciar idas de até três vezes no mesmo domingo de folga, após a falta de três domingos anteriores. Devoto de Santo Antônio e Nossa Senhora da Aparecida, “Seu” Mamede era justo e amigo sempre. Não me lembro de ter ouvido uma palavra sequer de baixo calão, saindo de sua boca (exemplo: quando queria falar que alguém era ladrão, ele falava oportunista). Nunca soube que tivesse virado as costas para alguém que precisasse dele e lhe pedisse auxílio, ou que tivesse desrespeitado as leis dos homens do lado do bem.

As pessoas pediam remédios ou até operações cirúrgicas caras, as quais não podiam pagar. Lembro-me, também, de que todo Natal fechava-se três salas de reuniões para embalar os presentes dos orfanatos (FEBEM). Presenciei várias viagens das entregas dos

presentes, chegando a um total de 15 viagens por dia, transportados por Kombi e Pick-ups baú fechadas. Às vezes, até o carro de uso particular entregava os presentes nos orfanatos, para Irmã Dulce e Hospital Aristides Maltez, na véspera do Natal.

E as contribuições para as instituições da Irmã Dulce, coitada da Irmã Dulce! Ela, às vezes, ligava muito envergonhada para o “Seu” Mamede dizendo que os doentes do hospital estavam passando fome por falta de recursos. Ele, prontamente, mandava um caminhão de alimentos ou quanto precisasse. Era só entregarem a lista de compras, e ele mandava entregar várias vezes no ano, conforme solicitado, na íntegra. Contribuía com recursos próprios e arrecadava também, junto aos amigos, para ajudar o Hospital Aristides Maltez. Presenciei, também, várias vezes, ele sentar ao lado do telefone e ligar para as pessoas e pedir doações dos amigos. Ajudou muita gente dando trabalho e realizando negócios com elas, chegando até à terceira geração de muitas famílias, dito pelos próprios familiares dessas pessoas, que realizaram negócios ou trabalharam na empresa dele. Um dia fui pagar a mensalidade do colégio da minha filha, e a funcionária da instituição disse-me que sua irmã gêmea e sua mãe eram ex-funcionárias da empresa Paes Mendonça S.A., e que a sua família tinha muita gratidão pelo “Seu” Mamede, por ele ter ajudado, em algum momento difícil da vida deles, após a sua mãe ficar viúva com seis filhos em casa para criar. Foi na Bahia ou talvez no Brasil, quem primeiro empregou deficiente visual, cadeirante e deficiente físico. Foi muito criticado por isso, mas com o decorrer do tempo, os deficientes produziam mais do que os outros colaboradores. Penso que era para compensar a deficiência, mostrar gratidão pela oportunidade, valorizar o emprego, tudo isso por acreditarem na mão de obra deles. Testemunhei os deficientes comentarem, entre eles e os outros colaboradores da empresa, quando acompanhava a produção da mão de obra.



Mamede em homenagem ao dia da Secretária

Por ter o mesmo nome, Mamede Paes Mendonça Neto, sempre que me apresento perguntam logo por ele. Sempre ouço elogios a seu respeito. Às vezes tenho que dizer que meu nome é Neto, porque, se pronunciar o meu primeiro nome, ligam logo à pessoa do “Seu” Mamede Paes Mendonça. Quando as pessoas falam dele, ouço declarações de muito respeito. Nota-se, em conversas, a personalidade forte presente nos atos. Sempre que vou a algum lugar em Salvador, no Brasil e alguns lugares no exterior, as pessoas que tinham contato com ele lembram-se dele com muito respeito e carinho. Às vezes, chego a imaginar que elas têm o “Seu” Mamede como espelho. É sempre com muito orgulho que ouço falar do meu avô. Um exemplo de vida para todos nós.

**Mamede Paes Mendonça Neto**  
Ex-Assistente da Diretoria Comercial de  
Paes Mendonça S/A

## 6

## Meu querido avô



Maria das Graças com seu avô Mamede

**S**ou terceira filha de João, igualmente terceiro filho de Mamede Paes Mendonça. Como neta, orgulho-me de meu avô, relembro e reparto com carinho algumas lembranças que tenho dele. Em 80 anos de vida, o meu avô saiu do quase nada, de um lugarejo em Sergipe, Serra do Machado. Perseverou, lutou,

jamais recuou e tornou-se um dos mais bem-sucedidos empresários do século XX no ramo supermercadista.

Não é difícil supor como era o interior de Sergipe dos anos 1920 até 1940. Lugarejo modesto, vida rural pobre, casas simples, estradinhas de terra e a presença inevitável de uma igreja. Não havia água encanada, nem geladeira, nem fogão a gás. Esse era o contexto da infância do meu avô que, contrariando todas as regras do condicionamento social e cultural, marcou uma época. (Visitei o local em 2008).

Escrever sobre Mamede Paes Mendonça é, sem dúvida, um desafio: é lembrar sua popularidade; exaltar sua coragem; realçar seu entusiasmo; é identificar a frase não dita; é explorar seu sorriso; é lembrar sua compaixão; é tocar a vida sem parar; é descrever sua vivência prática; destacar seu carisma; é identificar seu jeito peculiar de ser; é rememorar seu cheiro de perfume francês; mostrar sua generosidade; é recordar uma brincadeira; é lembrar de seu olhar sagaz; é fazer valer seu otimismo e sua plena disposição e energia; é reencontrá-lo e fazer uma viagem fascinante.

Meu avô era admirado pela maneira como havia construído um império graças ao trabalho e à determinação que sempre o marcaram. Era unânime: todos simpatizavam com o seu jeito simples de viver e de agir, com sua maneira corajosa e admirável, sem se deixar abater pelo fato de ser gago e de só ter estudado até o terceiro ano primário (incompletos).

Com essa notável popularidade, meu avô, firme, risonho, franco e autêntico, se tornou assunto constante de revistas e de jornais em todo o Brasil, com amplas e detalhadas reportagens que exaltavam suas histórias, manias e excentricidades.

Ele parecia não ter medo: seu vigor foi direcionado para a arte de negociar e de empreender. O motivo que o movia era, no fundo, a enorme satisfação de comprar e de vender barato. “*Gosto de vender barato*”, dizia ele. Acredito que havia mais sabedoria em lidar com as questões do comércio do que necessariamente em saber respondê-las.

O que mais me intrigava era o brilho de seus olhos, o entusiasmo e o prazer ao barganhar em uma negociação. Não menos intrigante era a reação de seus interlocutores naqueles segundos em que ele gaguejava. E zás. O negócio era fechado! Ninguém saía de sua sala sem uma cadernetinha com o logotipo da empresa, amostra grátis de mercadoria etc. Ele me dizia: “*Minha filha,... o segredo está na compra*”.

Desde criança, na escola, na faculdade e em rodas sociais, ouvi muitos casos sobre a sua proverbial esperteza e sobre os seus modos peculiares de ser e de agir. Essas histórias circulavam amplamente de boca em boca. Ele tornou-se um mito.

Meu avô tinha consciência (e orgulho) da popularidade e admiração que despertava em seus contemporâneos. Ele adorava quando as pessoas o abordavam fazendo-lhe perguntas.

Lembro-me de uma vez em que peguei um táxi em sua companhia e o motorista o reconheceu: “*Seu Mamede? É o Senhor? Quanta honra!*” Meu avô respondeu todo prosa, mas querendo parecer que estava surpreso com aquele reconhecimento: “*Você me conhece?*” O taxista o deixou ainda mais orgulhoso: “*E quem não lhe conhece na Bahia, Seu Mamede? Quem?*”

Toda popularidade tinha origem no fantástico carisma dele. Possuía um jeito simples, inusitado, alegre e agitado de ser. Investia também no modo peculiar de andar, jogando o corpo para os lados,

e não escondia de ninguém que achava esse jeito muito ‘ishpecial’, como fazia questão de falar... e esse erro proposital e exibido ainda o tornava mais adorável.

Fazia parte da sua estratégia, para quebrar o gelo com pessoas de quem precisava se aproximar por motivos profissionais, elaborar perguntas de cunho pessoal. Então, lá pelas tantas, entrava alguém na sala de meu avô e, diante de alguém que nunca vira, disparava: “*O senhor é casado ou solteiro? E de quem foi a culpa da separação, sua ou dela?*” Assim... desarmava o visitante.

Eventualmente, atuava como cupido: adorava casar as pessoas. Às vezes, encontrava alguém sozinho em alguma reunião social e o puxava para um grupo maior, dizendo: “*Vem cá, fulano, tenho uma moça linda para te apresentar!*”

Continua em minha memória e me invade a alma sentir o cheiro do seu perfume que usava imprescindivelmente todos os dias. Ao sair de casa, ensopava-se do perfume chamado Kouros, de Yves Saint Laurent. Era como um ritual, era quase uma identidade. Ele também gostava de gente cheirosa e sempre conferia, cheirando minha cabeça e, com um sorriso, avisava se precisava passar mais perfume. Em sua sala no escritório, havia um armário em que ele guardava perfumes e produtos importados. Era uma mini-loja e, ao ser aberta, surpreendia pela variedade de mercadorias importadas (época em que praticamente inexistiam à venda no Brasil) trazidas de suas viagens internacionais. Era uma adorável surpresa fazer-lhe uma visita no escritório e vê-lo caminhar em direção ao armário para de lá retirar um mimo e nos presentear.

Meu encontro com ele após a morte de meu pai foi uma benção de Deus!

Nós dois machucados, incrédulos e com uma enorme dor....

Eu quis fazer perguntas, mas percebi que elas não serviam para nada.

Seu apoio, abraço e alegria ao me ver era como um bálsamo para minha alma de 16 anos.

Como era vital para mim saber que eu tinha ali um porto seguro!

Avô que logo se ocupou de mim e dissipou meus medos.



O filho João



Ele era uma fonte sólida, forte. Em cada encontro, transmitia-me suas crenças e seus valores. Mas, nem por isso, era menos rigoroso comigo nos horários e compromissos a serem cumpridos. Conversar com ele sobre o trabalho e meus aprendizados na empresa e na faculdade logo se tornou a porta de entrada para sua atenção e seu olhar. Eu tinha que estar às sete horas para tomarmos café da manhã juntos e conversarmos sobre trabalho.

Precisava chegar na hora certa e eu sempre chegava. Se não, não tinha conversa: ele saía para seus compromissos e ainda garantia uma bronca.

Meu avô fazia questão de ir e de me levar a hospitais carentes (fomos algumas vezes ao centro de reabilitação em Ondina). Ele fazia questão de ir até o hospital para fazer visitas, mostrando sua preocupação com o próximo. Eu percebia no olhar dessas pessoas a gratidão. E ele me mostrava, apontando e dizendo: “*Triste né, minha filha?*” E logo começava a perguntar ao doente como aconteceu e o que estava sentindo.

Eu o acompanhava, até mesmo para cortar o cabelo: sempre na mesma barbearia, com o mesmo barbeiro. E nunca deixava de pechinchar o preço. Entrávamos no carro e lá íamos nós, fosse para onde fosse, eu nem perguntava, pois era imenso prazer e privilégio estar com ele.

Eu ficava muito próxima a ele. Explicou-me uma vez que os pais nem sempre acertavam e nem podiam controlar o que seriam os filhos. Disse-me: “*Minha filha, os dedos pertencem a mesma mão, não pertencem? Apesar disso, são todos muito diferentes um do outro. Assim também são os filhos. São todos da mesma mão, ou seja, da mesma mãe e do mesmo pai, mas cada um age e pensa de um jeito*”. Ele falava e abaixava os olhos

para as mãos como que constatando que as diferenças nem sempre eram boas e esperadas pelos pais.

Meu avô tinha sabedoria... um atributo simples e poderoso. Não perdia tempo com complexidades que não iriam alterar a vida que precisava ser vivida!

Não permitia que uma derrota lhe tirasse a coragem de enfrentar novos desafios. Desenvolveu com naturalidade o seu principal talento.

Acredito que a falta de estudo influenciou sua admiração pelas pessoas que possuíam algum tipo de formação acadêmica. Ele admirava alguém que fosse fluente em outro idioma. Ficava atento, mostrava-nos e dizia: “*tá vendo aí, minha filha?*” E pedia para pessoa repetir: “*repita, repita, repita*” dizia ele.

Sempre estimulou as pessoas com quem convivia e com quem trabalhava a estudarem. Todos da família estudaram nas melhores escolas: disso ele fazia questão.

Meu avô tinha incrível capacidade de, mesmo envolvido com questões de maior importância da empresa que dirigia, prestar atenção aos mínimos detalhes.

E recebia várias pessoas e empresários ao mesmo tempo e genialmente atento a tudo o que estavam falando, tratava todos os assuntos no mesmo momento. Era incrível! Sentavam-se à mesa em frente a ele um vendedor de bacalhau, um de maçã e um terceiro de imóveis. Ele conversava um pouquinho com um, tentava baixar o preço do produto do outro, questionava a qualidade da mercadoria do terceiro, e ia levando aquela negociação. No final, acabava comprando todos os itens, nas condições que ele queria.

É inegável que meu avô privilegiou o trabalho em detrimento

do tempo com a família. Apesar disso, sempre desejou o melhor para a esposa, para os filhos e para os netos. Cumpriu exemplarmente o papel de provedor, de chefe da família. Mas, apesar disso, não faltava a grandes acontecimentos familiares: batizados, casamentos, formaturas. Costumávamos visitá-lo também aos domingos, pedíamos sua benção e beijávamos-lhe a mão em sinal de respeito: “*Benção, meu avô*”. Nesse dia era sagrado irmos à missa, a partir da qual ele nos mostrava sua devoção e sua fé.

Os feriados, apenas, pareciam incomodá-lo, porque queria estar no escritório. Mas até esses dias eram, digamos assim, proveitosos: tirava-os para percorrer a cidade e, com olhar estratégico, escolhia terrenos para comprar e planejar a expansão da empresa em direção à faixa de crescimento urbano. Esse era outro ponto de sua genialidade também: conseguir, com décadas de antecedência, prever que aquele ponto comercial escolhido teria uma extrema valorização futura.

Incrivelmente, ele me surpreendia, quando lhe perguntava, por exemplo, por que abrir uma loja próxima a um shopping ou a um concorrente. Ele, gaguejando, respondia: “*minha filha, quanto mais carniça, mais urubu*”. Traduzindo: quanto maior a oferta maior é demanda. E anos depois, chamadas “frases mamedianas”, tornaram-se parâmetro para análise em cursos superiores de Administração de Empresas, que eu mesma ouvi de um professor na faculdade, durante uma aula.

Meu avô odiava desperdícios, era disciplinado e controlado. “*Tudo de mais é sobra*” era uma frase que gostava de repetir sempre, como um mantra para si mesmo e para os que com ele conviviam.

Ele odiava dever: dever e não pagar, para ele, era um crime. Era um homem com honra!

Era também um defensor implacável da palavra empenhada e não titubeava: *“Doutor, já dei minha palavra. Esqueça. A obra será feita e não se fala mais nisso”* - foi o que ele falou uma certa vez para o engenheiro Alcebíades Barata, quando lhe consultou sobre adiar algum contrato já feito, porque percebeu que aquele não era o melhor momento para realizar aquela obra.

Uma vez, André, meu marido, de quem meu avô gostava muito, estava conversando com ele sobre o fato de muitos empresários brasileiros bem-sucedidos estarem comprando seus próprios aviões (para ganhar tempo), o provocou: *“o senhor tem tantas lojas espalhadas, mais de 150, por mais de quatro estados, está na hora de o senhor comprar um avião. O meu avô respondeu sem titubear: “Meu filho, eu já acho caro a passagem de avião”!* E levantava a sobrancelha e sorria. Mesmo sendo um dos empresários mais bem-sucedidos do Brasil em sua época, mantinha e até mesmo cultivava hábitos simples e típicos de pessoas absolutamente simples.

Era admirável ver como ele atendia e fazia as negociações. Ele gostava de receber as pessoas no escritório da Praça Conde dos Arcos. Mas isso mudou a partir dos anos 1980, quando inaugurou os restaurantes BabyBeef de Salvador, Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte. Em pouco tempo, e zelosamente, transformou-os nas salas de visitas e de jantares. Neles, recebia políticos, grandes empresários ou amigos pessoais para simplesmente almoçar e jantar, celebrando o ato de comer e de viver bem. Convidava as pessoas com cartões pessoais. No verso desses cartões, escrevia de próprio punho: *“Sr. Maitre, favor atender para jantar duas pessoas (por*

exemplo), com vinho da família e debitar a mim”, e assim fazia desses cartões o “cartão de crédito” de seus convidados: a conta estava sempre paga.

Sua generosidade era reconhecida publicamente: ele conseguia ser, de fato, amigo dos amigos. Foram muitas as histórias que ouvi, sobre ele ser solidário, generoso e grato aos amigos que o ajudaram!

Em outubro de 2008, visitei Serra do Machado (a oitenta quilômetros de Aracajú), pois pretendia concretizar a imagem do lugar em que meu avô nascera (a 5 de agosto de 1915) e no qual vivera os tempos da infância e da adolescência, e se casara com minha avó Lindaura, da família dos Andrades. Eram primos e viviam em locais próximos no interior de Sergipe. Ao chegar lá, deparei-me com Sr. José Santana, popularmente conhecido na região como Sr. Zequinha (então com 90 anos) que me contou com alegria e entusiasmo sua gratidão por meu avô ter-lhe financiado e vendido aquelas terras onde minha família nasceu e morou. Disse-me: *“Mamede era um homem bão, Dona!”* E contou-me então alguns ‘causos’... Dentre eles, fiquei sabendo sobre os cambucás (fruta típica do local, meio aparentadas com jabuticabas). Essas saborosas frutas foram a primeira moeda de troca que meu avô utilizou. Em menino, catava as que caíam prodigamente dos cambucazeiros do quintal da família. Depois, vendia-as nos finais de semana na feira ou de porta em porta, no lombo de um jegue. Pedro e Euclides (seus irmãos) o acompanhavam nessas primeiras aventuras comerciais.

Com a ajuda do pai (o meu bisavô Elisário) e da mãe (a minha bisavó Conceição), meu avô Mamede aprendeu a fazer farinha que, ao lado dos cambucás, venderia na feira de Serra do Machado. Ganhou então os primeiros níqueis.



Foto de família, vendo-se D. Conceição, mãe de Mamede, na sexta posição a partir da esquerda

Perguntei finalmente ao seu Zequinha o que havia sobrado do casarão onde meu avô nascera e ele me levou para ver o que dele restara: apenas a casa de farinha e o fogão, onde minha bisavó Conceição cozinhava para o marido e para os onze filhos. Fiquei ali parada, imaginando...

Poderia ainda escrever um livro sobre meu amado avô para eternizar o que ficou dessas histórias, dos depoimentos, dos nossos encontros e da nossa convivência. Valores que posso elencar: Humildade, Simplicidade, Determinação, Otimismo, Fé, Amizade,

Integridade, Honra, Respeito, Compromisso, Poder de Decisão, Liderança, Gratidão e Verdade.

Saudades ao me lembrar dele... muito amor e gratidão!

Saudades do seu jeito simples, inteligente, agitado, e genial de ser!!!!

**Maria das Graças Mendonça Joaquim de  
Carvalho** (Gracinha) Neta

# 7

## Meu tio companheiro



Mamede com o sobrinho José Américo

**F**alar de Tio Mamede, em homenagem aos seus 100 anos, é, ao mesmo tempo, um dever e uma felicidade, além de ser muito fácil para mim.

Meu relacionamento com ele se iniciou no ano de 1958. Eu já era muito amigo de José Andrade Mendonça, seu filho mais velho.



Quando ia a Salvador, ficava hospedado em sua casa, situada na Rua Manoel Barreto, 25, no Bairro de Graça. Ele retirava o pobre do meu primo José Augusto, seu filho, do apartamento dele, colocava-o em outro, talvez menos confortável, e, com aquele carinho que sempre tinha comigo, recebia-me, às vezes, por uma semana.

Aliás, este carinho especial vem desde minha infância:

Lembro-me, que, um certo dia, estávamos, eu e Antônio Oliveira Mendonça, em Salvador, em pleno carnaval, e queríamos ir ao Baile no Clube Espanhol e meu primo e grande amigo José Andrade Mendonça não conseguiu os convites para os três. Então, ele, assim que soube, foi ao Clube, pessoalmente, e conseguiu. Tio Mamede já era especial desde aquele tempo!

Não há como falar de Tio Mamede, porém, sem falar da amizade e do carinho que ele tinha com o meu pai, Pedro Paes Mendonça, e das muitas lembranças de um passado muito feliz que eles compartilharam.

Recordo-me, que, em 1959, ano em que era gerente da filial de Propriá, houve um trágico incêndio em nossa Matriz, localizada na Rua Santa Rosa, nº 01, que dizimou todo o nosso estoque. Nosso seguro mal deu para pagar os credores. Assim que tomou conhecimento do fato, Tio Mamede, juntamente com Manoel Andrade e Antônio Andrade, meu padrinho, chegou à Aracaju com um pacote de dinheiro (da época) de CR\$ 1.000.000,00 (um milhão de cruzeiros), e disse:

“Aqui está a nossa ajuda inicial. Prazo de 01 (um) ano para pagar. Sem juros.”

Passado um ano, prorrogou por mais um ano, o prazo do empréstimo, e, ainda, visitou todos os bancos de Aracaju, e ajustou

com os seus então gestores, que, caso houvesse algum título em atraso de Pedro Paes Mendonça que o encaminhasse à Paes Mendonça S/A que o mesmo assumiria o seu pagamento. E assim procederam, Tio Mamede, Manoel Andrade e Antônio Andrade enquanto vida tiveram.

Após a morte de meu pai, Tio Mamede se tornou, definitivamente, o meu segundo pai. A esta altura, já como Diretor Comercial do Bompreço, sediado em Recife, ele me ajudou ao máximo e sua ajuda foi fundamental para o nosso sucesso.

Destaco as nossas andanças (ele e eu) pelo país, por países de nosso continente, Argentina, Uruguai e Chile e mundo afora, Portugal, Espanha, Alemanha, Noruega, Escócia e outros, isso para que nós, Bompreço, fôssemos conhecidos, uma vez que ele já o era e para que tivéssemos as mesmas condições de compra que a Paes Mendonça S/A detinha há longa data.



Mamede com José Américo

Queiro deixar bem claro que Tio Mamede foi um ídolo muito especial, não só para mim, mas para todos os que fizeram o Bompreço e, sobretudo, para aqueles que tiveram a honra e oportunidade de serem seus amigos.

Um dos momentos de maior tristeza de minha vida foi, como não poderia deixar de ser, o dia de seu falecimento, em São Paulo. Por força de nossa amizade, assumi, juntamente com sua filha Angélica, a dura missão de vesti-lo para o seu ultimo destino, Salvador.

Passado aquele triste momento, e tantos anos depois, guardo comigo até hoje, e continuarei a guardar, em lugar muito privilegiado de meu coração, as muitas ótimas recordações de nossas andanças, de seus ensinamentos, de sua inestimável ajuda, de seu exemplo, e, principalmente, de sua caríssima amizade.

Parabéns, Tio, por seus 100 anos!

Você permanecerá presente entre nós!!

**José Américo Mendonça**

(sobrinho)

## 8

## Meu patrão, Meu amigo



Mamede com Pedro Bispo

**N**o final de 1955, deixei o povoado de Moita Bonita e vim, para Salvador, em busca de oportunidade de trabalho, junto com os sobrinhos de Sr. Mamede que eram de Serra do Machado, município de Itabaiana, em Sergipe. Procurei a empresa do Sr. Mamede, principalmente pelo fato de sermos

conterrâneos. Em uma tarde bastante ensolarada, encontrei Sr. Mamede no Farol da Barra com seu irmão Pedro Paes Mendonça. Fui muito bem acolhido naquele instante. Pedro, inclusive, me perguntou:

- Que veio você fazer aqui?

Imediatamente respondi:

- Vim procurar emprego e, sabendo que Sr. Mamede se estabeleceu aqui, resolvi procurá-lo. Espero que dê certo, e não precise ir para mais longe, para São Paulo.

Tive a primeira experiência como balconista na casa Sergipana. Exerci essa função por dois anos, apesar de não ser o que desejava, no entanto esperava alcançar novos objetivos. Nessa época, o grupo inaugurava um mercado na rua Marquês de Barbacena, em Nazaré, depois outro, na Baixa do Sapateiro, próximo ao Cine Tupy. Nessa unidade fui promovido para subgerente e, pouco tempo depois, assumi a gerência.

Graças à nossa amizade, que se pautava no respeito e na cumplicidade, o Sr. Mamede passou a fazer parte da minha vida e da minha família, de forma intensa. Inúmeras vezes, depois do expediente, ele me ligava e dizia:

- Pedro Bispo, venha até o Baby Beef para conversarmos.

Participava de reuniões com os fornecedores parceiros e, até mesmo, com os investidores. O empresário Mamede Paes Mendonça era um homem de visão fantástica, inigualável naquela época. Quando passávamos em determinado lugar ou sítio, ele dizia sabiamente:

- Aqui é um lugar bom para mercado.

Eu questionava porque, muitas vezes, não havia nada no lugar,

só mato. Em pouco tempo, entretanto, tudo se transformava. Sempre dava certo sua previsão. Por exemplo, a loja de Itapuã. O lugar em que foi erguida era totalmente inóspito, sem nada ao redor. Sr Mamede, com muita ousadia, investiu rapidamente. O cenário se transformou, formando um novo bairro, e a implantação do mercado foi ótima para a circunvizinhança.

Ele era um líder nato e, com isso, tinha a capacidade de dominar as situações. Sua forma de se comunicar era marcante como empresário. As pessoas o tinham como referência: empresários, amigos, funcionários e familiares. Era uma pessoa realmente inteligente. Dotado de um senso de humor imbatível, estava sempre disposto a receber e conversar com as pessoas. Em todo lugar se destacava pela forma carismática de ser. Gostava de ajudar aos mais necessitados, inclusive, foi uma das pessoas que muito colaborou com a inesquecível Irmã Dulce, com o Hospital Aristides Maltez, dentre outras tantas instituições de caridade. Incansável, era um dedicado trabalhador e um empresário ímpar.

Conhecedor empiricamente do varejo, conduzia os negócios com muito respeito, procurando valorizar sempre o consumidor. Aprendi muito com ele, pois ensinava a todos de uma forma simples e objetiva, apreendida de sua bagagem do cotidiano. Tivemos incansáveis momentos de partilha, diálogos e desabafos. A sinceridade, o respeito e a despreensão, por qualquer interesse extra, faziam a nossa amizade se solidificar, pois tenho a certeza de que ele sabia da minha verdadeira, absoluta e íntegra admiração por sua pessoa. Sei que a nossa amizade causava intriga em algumas pessoas, pois o tempo passava, e essa continuava firme e verdadeira.

Admirava-o, principalmente, pela forma com que ele tratava

não só seus empregados como qualquer pessoa que o procurasse: espontânea e respeitosa. Valorizava as pessoas, do menor funcionário ao do alto escalão, pois, como tinha vindo de família humilde, sabia o valor de um trabalhador. Ele próprio era um exemplo de funcionário. Logo cedo saía de casa e ia para o escritório na Praça Conde dos Arcos, nº 1, na Cidade Baixa. Ali trabalhava 18 horas por dia, só saía para jantar. Recebia pessoas e empresários dos quatro cantos do mundo. Era dotado de uma excelente memória, fora do comum. Gravava tudo e se recordava dos detalhes a qualquer tempo e hora. Tinha também uma visão “biônica”, principalmente quando visitava as lojas.

Sr. Mamede era um excelente empresário, mas a família Menezes foi também fundamental na construção da empresa: Carlos, Neto, Raimundo, José, Geraldo foram fantásticos. Os filhos contribuíram bastante, mas destaco o trabalho de José Mendonça com quem tive oportunidade de trabalhar e muito aprendi. Há ainda outros como Sr. João Andrade, diretor financeiro, Antônio Andrade, vice-presidente, e Sr. Manoel Andrade, diretor responsável pelo abastecimento de carnes e embutidos. Esses tiveram papel relevante na construção da empresa. Vale ressaltar que Antônio Andrade foi de fundamental importância em todos os sentidos, e todos o admiravam e respeitavam, inclusive o próprio Mamede o consultava nas decisões dos grandes negócios realizados na empresa. Ficava no escritório e pouco visitava as lojas, mas tinha uma capacidade administrativa inigualável. Sabia dizer “não” a qualquer um e em qualquer ocasião, sem deixar a pessoa aborrecida. Pelo contrário, essa ainda saía satisfeita. Outro grande colaborador foi Pedro Oliveira, responsável pelo setor de compras, a quem

agradeço pelo apoio recebido na construção de minha carreira. Vale ressaltar Jessé Amorim, um grande amigo seu e homem de sua inteira confiança, independente de ser um consultor de negócio.

Falar de Sr. Mamede é algo que muito me emociona. Ele sempre foi um homem forte e soube passar por várias situações difíceis na vida, mas a compra da rede Disco, do Rio de Janeiro, colocou a empresa em uma situação extremamente desconfortável e, por conta disso, seu estado de saúde se agravou, fazendo-o passar por momentos que ele não merecia. Para mim, Sr. Mamede foi um homem extraordinário e um excelente amigo.

**Pedro Bispo da Cunha**

Ex- Supervisor de Vendas de Paes Mendonça S/A





## 9

## Um filho de Deus



Mamede com Borges

**S**r. Mamede era para mim um Filho de Deus, pois o conheci de maneira espontânea e surpreendente. Deu-se assim: Meu irmão, Virgílio, trabalhava como Office-boy em sua empresa. Porém, em março de 1992, foi aprovado no vestibular da UFBA para o curso de Economia e teve, por isso, que pedir

demissão, pois não poderia trabalhar e estudar, já que o curso era de dia. Quando seu Mamede soube de sua saída, perguntou a Virgílio:

- Você não tem um meninozinho igual a você para ficar no seu lugar?

Virgílio falou sobre mim, e ele pediu para me ver. Fui fazer a entrevista com o próprio Sr Mamede e, de imediato, comecei a trabalhar. Desde cedo percebi que estava diante de um ser humano fantástico, com um coração bondoso e extremamente sensível, apesar de sua aparência não demonstrar. Mas quem o conhecia sentia isso.

Sr. Mamede era um empresário “linha dura”, bastante empreendedor e cumpridor de suas obrigações, tanto como empregador como empresário. Chegava às reuniões nos horários estabelecidos, nunca se atrasava, pois tinha respeito por todos, principalmente por seus funcionários, pelos quais, além do respeito, tinha muito admiração. Ele sempre dizia que o seu maior patrimônio eram os seus colaboradores.

Sua rotina de trabalho era rigorosamente cumprida. Chegava todos os dias sempre antes das 8h e ia, progressivamente, resolvendo todos os compromissos que tinha anteriormente agendado com sua secretária Enaura. Queria saber quem telefonou e logo em seguida começava a atender os gerentes de departamentos:

Iniciava com os Srs. Braga e Cardoso que eram os responsáveis pelas contas a pagar e a receber. Em seguida, atendia o Sr. Pedro Nunes, gerente de controladoria e financeiro, para saber como estava a contabilidade.. Preocupava-se em saber do gerente de Importação sobre as ofertas de produtos importados que chegavam

do exterior via telex. Ficava curioso em saber como estava o andamento das obras de reforma de algumas lojas e das construções de novas lojas de supermercados e hipermercados, com Dr. Roberto Almeida. Já com Dr. Edvaldo Brito, resolvia as questões jurídicas da empresa. Ainda atendia fornecedores nacionais e internacionais que vinham lhe visitar para vender seus produtos.

No decorrer do dia, despachava com seu filho e diretor administrativo, José Augusto A. Mendonça, as questões administrativas. Com Jaime A. Paes Mendonça e José Augusto Mendonça, respectivamente diretor e gerente comercial do grupo, interrogava sobre as compras, como andavam e se os fornecedores os estavam visitando e exigia que esses fossem bem tratados. Saía depois das 20h, quase sempre para um compromisso de trabalho ou social, ou ia para casa encontrar-se com sua esposa Lindaura.

Nesses compromissos, encontrava-se com alguns amigos, entre esses Jessé Machado Amorim, representante da Itambé, conhecido no Brasil pelos grandes empresários do setor de supermercados do eixo Rio/São Paulo, para saber das novidades dos mercados dos outros estados. Estavam sempre juntos, e Sr Mamede o abusava, escondendo algo que Jessé trazia nas mãos, para que ele procurasse.

Outro grande amigo era Pedro Bispo da Cunha, funcionário de confiança do grupo, cuidava da parte de hortifrúti das lojas e sempre o acompanhava nas visitas que ele fazia pelas filiais. Saíam inclusive para ver os preços dos concorrentes, assim como viajavam para participar de feiras, congressos de supermercados. Estavam sempre almoçando ou jantando juntos para um bate-papo.

Tinha também o Medeiros, amigo que morava no mesmo hotel em que ele ficava com D. Lindaura, o Barra Hotel Praiamar. Ia

sempre à missa aos domingos com ele, além de estar sempre no escritório para conversar e almoçar juntos.

Sr. Mamede, embora fosse muito severo com todos que trabalhavam com ele, cobrava horário e responsabilidade nos afazeres, era também amigo de todos, emprestava dinheiro seu para quem lhe procurasse. Comigo era um amigo verdadeiro. Sempre jantávamos juntos, no Baby Beef de Salvador ou do Rio. Presenciei não só o seu lado empreendedor como também seu lado descontraído. Uma noite saímos do escritório por volta das 20h30 e fomos para o Baby Beef da Barra da Tijuca. Ele estava com muita fome. Sentamos e o gerente Almeida nos atendeu. Ele pediu duas doses de uísque num copo duplo para ele e uma dose para mim. Para comer, ele pediu T-Bone Steak com farofa d'água. A carne chegou primeiro e, como ele estava com muita fome, comeu toda a carne com o uísque, deixando só o osso. Quando o Almeida chegou com a farofa, ele perguntou:

- Eu vou comer isso com osso, é?

Era assim, às vezes, brincalhão. Certa feita, estávamos no Rio e fomos a duas missas, uma, na Igreja Nossa Senhora da Paz, em Ipanema, e outra, na Igreja São Francisco de Paula, na Barra da Tijuca. Curioso, um dos seguranças perguntou:

- Sr. Mamede, por que o senhor foi à missa duas vezes no mesmo domingo?

E ele, prontamente, respondeu:

- Para pagar a do domingo passado que eu não fui.

Uma outra vez, estávamos assistindo a uma missa, ele era muito católico, quando as senhoras obreiras passaram com um cesto cobrando as oferendas de cada fiel. Estávamos nós cinco juntos:

Sr. Mamede, dois seguranças, o motorista e eu em um banco. Ele tirou uma nota da carteira no valor que ele achava suficiente para os cinco e falou para a obreira:

- Não cobre deles, pois já está pago.

Sr. Mamede foi para mim um exemplo de vida. Mesmo na doença, nunca desanimou. Lutou contra o câncer de pulmão até quando não pôde mais. Mesmo doente ia para o escritório, eu o acompanhava fazendo respiração artificial. Quando se internou na clínica São Vicente no Rio, fui várias vezes visitá-lo, e o pior momento foi sua transferência para São Paulo em uma ambulância. Ele olhou nos meus olhos e me disse:

- É, meu filho...

Aí eu senti que ele estava indo ao encontro do Pai.

**Sóstenes Alves Borges**

Ex- Gerente de Importação de Paes Mendonça S/A



# 10

## O Empresário de visão social



Mamede com Jessé Amorim

**C**onheci Mamede Paes Mendonça na época em que fazia representações, desde o Rio de Janeiro até o Nordeste. Eu o visitava constantemente e o admirava pela sua visão macro das coisas. Ele já conhecia a Itambé, seu poder em Minas Gerais e sabia de tudo que ela estava produzindo. Mamede tinha



uma visão das coisas. Quando um representante oferecia qualquer produto, ele já sabia da sua qualidade, qual o seu futuro no comércio, enquanto os outros diretores não tinham essa percepção. Quando eu lhe apresentei uma manteiga, porque era boa, ele resolveu comprar e imprimir a marca Paes Mendonça, mas os outros diretores foram contra, eles não tinham seu tino comercial. Mamede, assim mesmo, comprou dez mil caixas e, três meses depois, não havia uma sequer. Conseguimos ultrapassar as vendas da Gessy-Lever, sua segunda fornecedora e, às vezes, até da Nestlé. Quando faltava um produto, Mamede ia direto a Belo Horizonte, fechava negócio. Ele era tão esperto que não sobrava para ninguém. Criei várias inimizades aqui por isso, inclusive com seu sobrinho, que até hoje tem mágoa de mim, achando que eu não mandava o produto para sua empresa porque não queria, não sabendo que seu tio tinha comprado tudo. Eu não podia dizer: - Olhe, Seu tio comprou tudo.

Certa ocasião, ele queria comprar uma quantidade muito grande de leite, mas os prazos eram limitados, então eu o abordei e disse:

- Mamede, se você quiser, a gente pode fazer negócio através do Banco de Crédito Cooperativo. Basta você indicar uma pessoa em quem você confie.

O banco fez o crédito, e eu consegui com o presidente da Itambé, Dr. Pereira Campos, meu amigo até hoje, vendermos, através do Banco Cooperativo, o lote de leite com noventa dias de prazo. Dessa forma, vendia a mercadoria mais barata. Ele não era ambicioso, não queria o lucro só para ele, botava apenas 10% na manteiga e, no leite, não botava nem 5%. Hoje eu vejo lucrarem 100%, 150%, e ninguém diz nada. Antigamente era uma campanha terrível contra ele. O sindicato dos empregados ficava na porta do seu escritório azucrinando o tempo todo, chamando-o de sabido,

de sergipano gago. Foi o melhor patrão, até hoje, de supermercado. Ele queria que embalassem as mercadorias, respeitava os consumidores e os funcionários, ele tinha amor por aquilo que fazia, no entanto não foi devidamente reconhecido quando faleceu. Outra qualidade de Mamede era sua bondade. Ele ajudava sempre Irmã Dulce. Quando ela o procurava, toda franzina, lá para as sete da noite, ele perguntava:

- O que a senhora deseja, Irmã?

Ele comprou uma Kombi para ela, e todo dia ela passava nas lojas e pegava tudo que sobrava de mercadoria. Era coisa boa. Isso por muitos anos. Financiava também dinheiro para ela, no tempo em que ninguém aparecia. Depois veio a publicidade, o reconhecimento do seu trabalho e ela foi crescendo. Apareceu o Ângelo Calmon de Sá, depois o Odebrecht. Quando a mídia fazia qualquer reportagem, só publicava sobre os dois, nunca se falava em Paes Mendonça, sempre omissa em relação a ele. Eu sou um democrata, acho que não se deve tocar no direito da mídia, mas penso também que ela deve olhar os valores. Eu ficava doente quando via essa injustiça com Mamede, embora ele não fizesse questão, não se importava com a falta de reconhecimento da imprensa. Tem outra coisa de que eu não gosto de falar porque me emociona: a carta que o Hospital Aristides Maltez enviou, quando do seu enterro, exaltando o seu papel social. Mamede sempre prestou assistência à população carente. Por isso, em sua homenagem, no cemitério, no dia de seu enterro, Dr. Aristides Maltez Filho entregou, em mãos da família, uma carta que dizia assim:

“Em nome da diretoria da Liga Baiana contra o Câncer, e no meu pessoal, mais uma vez apresento voto do mais profundo pesar pelo falecimento do ilustre e grande colaborador, Mamede Paes Mendonça, que sempre teve a sensibilidade revelada para os programas sociais e as causas dos menos favorecidos e que muito

contribuiu para que o hospital Aristides Maltez ultrapassasse momentos difíceis e continuasse a prestar assistência à população carente do nosso Estado. Nossa manifestação contém a certeza de que o papel social do grande empresário, Mamede Paes Mendonça, dificilmente será igualado, o que concorre para que sua ausência expresse o surgimento de uma lacuna que dificilmente será preenchida.

Atenciosamente, Dr. Aristides Maltez Filho.”

Mamede era um amigo especial. Certa feita me convidou para ser seu sócio na implantação de uma concessionária Chevrolet, mas eu não aceitei e disse:

- Mamede, se eu fizer isso, eu vou brigar com você e eu não quero perder o amigo. Eu o prezo muito, por isso não quero entrar em conflito com você.

Depois me convidou para abrir uma concessionária da Volkswagen. Chegamos a olhar, mas eu não aceitei, e ele ficou seis dias sem falar comigo. Senti falta, pois nos falávamos todos os dias. Nós éramos como irmãos. Ele tinha uma consideração e respeito muito grandes por mim. Às vezes, queria que eu participasse das reuniões, dizendo-me:

- Olha, eu tenho uma reunião e gostaria que você fosse assistida. Eu hesitava, para não ter choques de opinião na família. Cheguei a dizer-lhe que não era herdeiro, pois a família pensava que eu ia herdar, e isso me incomodava. A família não entendia que ele precisava de um amigo. O Antônio Andrade, seu cunhado, seu grande amigo, era uma pessoa competente, honestíssima, mas faleceu de desastre, e ele ficou só, e a única pessoa que ele tinha confiança era em mim, e isso dobrou após a morte de Antônio. Eu o achava uma pessoa admirável, ele tinha uma consideração muito grande por D. Lindaura. Qualquer coisa que ele tinha que fazer e

precisava ficar fora, ele ligava e dizia: - Lindaura, só vou chegar às tantas horas. Ele tinha um respeito muito grande pela família e pelos amigos também. Aos domingos, ele visitava os amigos que estavam hospitalizados. Quando estava doente no hospital, chegavam, às vezes, duas ou três pessoas simples para visitá-lo. Falam dele como um mercenário, ouço coisas absurdas sobre a sua pessoa, mas não digo nada. O que eu vou dizer? Vão me chamar de mentiroso, pois o que dizem não tem nada a ver com Mamede Paes Mendonça que conheci. Inventam folclore. Para mim, ele era o meu grande amigo e eu o dele. Quando ele faleceu, fiz esta carta para ele e li no cemitério:

“Meu amigo de fé, meu irmão camarada, senhor Mamede Paes Mendonça. Como homem cristão, foste chamado por DEUS e voltaste para donde vieste. Sei o que bem representaste nesta Terra como figura humana e empresário bem sucedido.

Sei que como empresário foste o maior responsável por toda essa transformação mercadológica do ramo do varejo da Bahia e quiçá no Rio e em São Paulo. Os impostos por ti gerados, o teu calor dinâmico, teu jeito de impulsionar os grandes projetos, mudaram toda a concepção que se havia estagnado, criando-se um sistema NOVO de comercialização e, conseqüentemente, influenciando a modernização do Estado.

Sei também que, devido a tudo isto, tiveste alguns dissabores e incompreensões, todavia, soubeste com tua GRANDEZA perdoar a todos os que voluntária ou involuntariamente te atingiram. O que tu fizeste de bom e luxuoso foi TUDO destinado ao Povo da Bahia. Nunca quiseste luxo para ti e por isto a Bahia hoje sente a tua falta.

Foste um grande LÍDER, e como grande LÍDER seria difícil te compreender. A não ser aqueles de grande sensibilidade e por alguns que te amavam desinteressadamente. Marguerite Yourcenar, famosa escritora francesa, afirmou que “todo homem, bem sucedido em um curto espaço de tempo, nunca deixa de ser um gênio”. Mamede era tudo isto e mais um homem ESPECIAL, como dizia também o Dr. Eugênio Gudín, ex- Ministro da Fazenda. Foste mesmo um homem especial, no mais lato sentido da palavra. Quantas cadeiras de rodas foram doadas por ti aos que necessitavam? Quantas pessoas entravam em tua sala chorando e saíam sorrindo? Quantas escolas, hospitais, estradas, financiastes com tua firma? Não é que fizeste também a maior creche para as crianças pobres de Salvador? Não é que formaste, durante anos, o tripé das obras de Irmã Dulce, sem nenhuma cobertura da mídia? Pois bem, tivestes a recompensa no final, com o carinho e apoio de tua família, de Angélica, tua filha, de Gracinha, tua neta, que te acompanhou no hospital até a tua morte, e também de teus amigos. Por isto, rogo a Deus Todo Poderoso, Grande Arquiteto do Universo para dar-te a recompensa no Céu, sobre tudo aquilo que tu plantaste aqui na Terra.

Que Deus te leve em paz!...

Essa foi a minha saudação.

Eu o tinha como um verdadeiro amigo e fazia de tudo para não precisar do empresário. Eu penso que não se deve incomodar o amigo só porque é amigo, a não ser que a situação seja muito difícil. Eu só precisei dele uma vez, quando fui comprar um terreno no Candeal. Era de um cidadão que tinha um posto de gasolina. Ofereci a metade à vista e a outra metade em sessenta dias, mas ele não aceitou, dizendo que assim não vendia, só se tivesse uma

pessoa para avaliar, e essa deveria ser Mamede. Falei com Mamede e levei o documento assinado. Ele ficou naquela alegria, porque Mamede era um ídolo, todo mundo acreditava nele, a Bahia toda o respeitava, era uma pessoa impressionante. Ele tinha uma frase que eu nunca me esqueço:

- Riqueza, meu filho, não acaba. Dinheiro se transfere de mãos, ele não some.

Ele era um homem lúcido, muito inteligente, um gênio. Certa ocasião, fui com ele a uma daquelas reuniões de almoço de desembargadores. Quando ele chegou, Dr. Josafá Marinho, que havia perdido a eleição para Valdir Pires, levantou-se e veio cumprimentá-lo, assim como grande parte dos desembargadores. Todo esse pessoal tinha por ele admiração, e ele tinha uma capacidade de penetração muito grande. Chegando à reunião, ele cumprimentou e perguntou:

- Então, Dr. Josafá, o senhor ainda vai ser governador?

- Não, Mamede, nem governador do Rotary.

Era assim a sua amizade com algumas pessoas, elas tinham certa intimidade sem o desrespeitar. Mas, às vezes, as pessoas aproveitavam da sua bondade e simplicidade. Um dia ele chegou para mim e disse que havia gente querendo tirar proveito dele. Quando eu morava no Rio de Janeiro, ele me pediu:

- Jessé, tem uma mulher que já mandou duas cartas dizendo que tem um filho meu. Eu não andei com mulher nenhuma dessa terra, mas eu gostaria que você fosse lá e visse isso.

Me deu o endereço e o nome da mulher em Niterói. E lá vou eu, quando cheguei, não tinha ninguém na portaria, era um prédio velho, e o apartamento ficava no segundo andar. Subi, toquei a

campanha e ninguém atendeu, toquei mais de uma vez e nada. Quando desci, lá estava o porteiro, então, perguntei:

- Meu amigo, nesse apartamento do segundo andar, quem é que mora?

- Tinha um bandido nesse apartamento. Ontem a polícia chegou e o levou.

Era uma armadilha, coisa de uns vinte anos atrás. Quando voltei, contei tudo que aconteceu em um dos nossos almoços, pois tínhamos o hábito de almoçar todos os dias juntos: gerentes de bancos, diretores de banco, seu filho José Augusto, alguns advogados, o Dr. Dílson Dórea e eu. Isso era no Comércio, em um restaurante que ele mandou fazer e apropriou para isso. Chamávamos de Abaixadinho. Era uma maneira de nos reunir, conversar, e ele aproveitava para descansar, pois raramente deitava, abaixava a cabeça e dava umas cochiladas enquanto conversávamos.

Era uma figura fantástica, e não se pode esquecer o que ele fez pela Bahia. Era uma pessoa simples, independente do luxo que podia ter, era simples. Construiu o Baby Beef, único restaurante fino na Bahia para receber seus clientes, mesmo quem ele não conhecia. Além de tudo, era inovador. Hoje se fala de inclusão social, Mamede já fazia isso desde aquela época. Aquele porteiro-anão que está até hoje, foi ideia dele, bastante *sui generis*. Ele o contratou através de Dr. Roberto Almeida, um arquiteto. Era um homem de idéias inovadoras. Fez o primeiro hipermercado com piso de mármore, foi quem primeiro implantou o sistema de mercado informatizado no Brasil, fato inexistente no Rio e em São Paulo, o que causou muita inveja nos concorrentes, o que perdurou até a sua morte, pois não veio sequer uma pessoa representar esses empresários, quando

da sua morte. Essas coisas me incomodam, pois eu tinha por Mamede uma verdadeira amizade e ele por mim, e isso ele provou quando do meu pseudo sumiço.

Tínhamos vindo do Rio de Janeiro, e ele comprou uma bolsa para ele e outra para mim e me deu de presente. Para me deixar em casa na Pituba, naquele tempo, tinha que fazer a volta lá em Amaralina, então eu disse:

- Mamede, não precisa me deixar na porta, me deixe aqui na esquina, eu vou andando.

Saltei e saí com a bolsa. Como estava com fome, passei numa pizzaria, onde é hoje o Banco do Brasil, encontrei uns amigos e fiquei até mais ou menos umas onze horas. Quando cheguei em casa, toquei a campainha várias vezes, mas ela estava quebrada, bati no portão, joguei até pedra na janela, mas ninguém acordou. Voltei e fui dormir num hotel, aqui na esquina, de uma espanhola muito minha amiga. Quando foi de manhã, Mamede ligou para casa, estava preocupado comigo por causa da bolsa, com medo de eu ter sido assaltado. Todos ficaram assustados. Foram de motel em motel me procurando, e em todo canto para saber onde eu estava. Quando cheguei com a pasta na mão, estavam vários amigos em casa, preocupados com o meu sumiço. Contei tudo para a família e minha mulher entendeu, ela não era ciumenta, mas, se fosse outra, tinha dado uma confusão danada. Assim era o cuidado que ele tinha comigo, sempre me emociono quando me recordo desse fato, tenho saudades. Era um verdadeiro amigo sempre pronto a ajudar, embora eu só o ocupasse uma vez, a não ser também em questões de apoio pessoal, o que acabou sendo um prejuízo danado para a gente. Foi quando meu filho se acidentou.



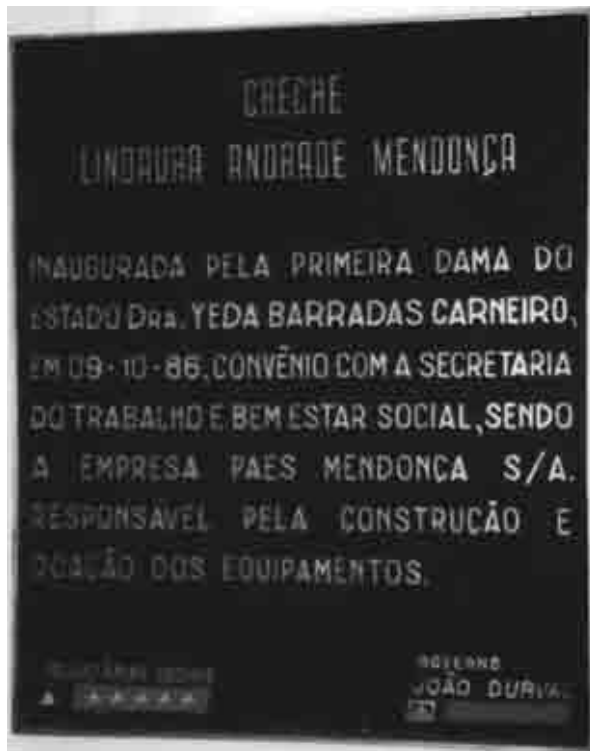
Eduardo, meu filho, que trabalha comigo, estava brincando com meu sobrinho lá em casa, hoje meu braço direito, quando caiu e bateu a cabeça. Supondo que tinha sofrido um traumatismo craniano, levei-o para uma clínica de neurologia na Pituba. Ao saber do ocorrido, Mamede imediatamente foi para lá. Quando o pessoal o viu, na hora de pagar, cobrou uma nota alta. Eu disse que ia para justiça, pois não era parente de Mamede e que isso não era justo, mesmo que eu fosse seu parente. As pessoas, infelizmente, são assim, não têm critérios para viver como cidadãos. Eu sou muito grato a Mamede, pois ele veio, ficou comigo, me deu apoio e a clínica se aproveitou da situação. Tive que conversar muito para acertar as contas.

Eu sou uma pessoa espiritualista, acho que Mamede é um desses espíritos de luz que veio para beneficiar a humanidade, são pessoas predestinadas. Mamede veio para justamente criar riquezas, e essas pessoas são lógicas, não digo frias, mas pragmáticas, e ele era assim. Quando ele gerenciava um negócio, mesmo entre os parentes, ele o fazia pensando em beneficiar o seu negócio. A grandeza dele era beneficiar o povo, isso é a mais pura verdade, qualquer pessoa sabe que a margem de lucro dele era mínima, tanto que as multinacionais, antes, não conseguiam entrar aqui, porque sabiam que não poderiam concorrer com ele. Elas pesquisavam, viam o preço e, por causa disso, não se arriscavam. Só depois, quando ele se afastou, elas chegaram.

Mamede, para mim, era um ser humano formidável. Se alguém precisasse dele, estava pronto para ajudar. Uma vez, a pedido de D.Iêda Barradas Carneiro, antiga primeira dama do Estado, construiu a melhor Creche da Bahia em uma rua paralela à San Martin, na época, uma coisa de primeiro mundo. Não obstante saber, de antemão, das repetidas visitas de Dr. Nilzo Ribeiro, para

custear vários congressos de Cardiologia na Bahia, nunca deixou de recebê-lo com alegria e satisfação, atendendo-o na parte mais interessante: o financiamento. Outros tantos, de especialidades diferentes, também receberam sua colaboração. Também ajudou a funcionários, que depois se estabeleceram como empresários.

Não era mesmo um homem especial?



Placa colocada pelo Governo do Estado na Creche  
Lindaura Andrade Mendonça

**Jessé Machado Amorim**

Amigo e ex-fornecedor de Paes Mendonça S/A



# 11

## O homem maior que o mito



Dantas com Mamede

**C**onheci Sr. Mamede quando eu era um jovem e empolgado professor da Escola de Administração de Empresas da UCSal. Tinha um inteligente aluno, chamado Jaime, que era filho de Mamede Paes Mendonça e demonstrava gostar muito das

minhas aulas. Era um tempo muito bom, em que o país inteiro se mobilizava para construir o futuro, e todos buscavam crescer. A Universidade oferecia aos empresários diversos cursos de formação e aperfeiçoamento e os recebia com entusiasmo, buscando parcerias.

Em um desses cursos que ministrei, Jaime trouxe vários membros da direção de Paes Mendonça S.A. para participar das aulas e adquirir um melhor referencial teórico. Foi o início do nosso relacionamento com a empresa. Posteriormente, ele trouxe o próprio pai, para um desses cursos, e então nos conhecemos.

Embora todos saibam que Sr. Mamede mal frequentou as primeiras classes escolares, é importante assinalar que, nem por isso, rejeitava a instrução. Era, ao contrário, um defensor da educação, tendo oferecido aos seus filhos a oportunidade de frequentar os melhores colégios e universidades, e favoreceu seus empregados com um avançado sistema de treinamento e desenvolvimento, pioneiro no País. Quanto a si mesmo, nunca deixou de frequentar as Convenções e Congressos especializados, inclusive a Convenção do *FMI - Food Marketing Institute*, que acontece anualmente em Chicago. Trata-se do maior evento mundial de Supermercados, com milhares de participantes de todo o mundo, e oferece a maior Feira internacional de produtos. Era, portanto, um empresário que buscava estar atualizado com o estado da arte do auto-serviço de alimentos e os rumos do seu negócio.

Foi em um desses encontros do FMI que ele ouviu um dos conferencistas dizer que, nos próximos anos, os supermercados vencedores seriam os que apostavam em duas vertentes: desenvolvimento de recursos humanos e informática. De um lado porque supermercados exigem mão de obra intensiva e

atendimento de qualidade aos clientes; de outro porque grandes empresas precisariam de controles cada vez mais precisos e rápidos.

De volta a Salvador, Sr. Mamede me telefona, dizendo que queria falar comigo. Marcamos um encontro em seu escritório. Chegando lá, ele me falou sobre o assunto e convidou para ir trabalhar com ele, criando um moderno Departamento de Recursos Humanos e um de Informática, a partir do que já existia na empresa.

Naquele momento eu coordenava o desenvolvimento de novos sistemas para a fusão das quatro empresas de eletricidade da Bahia: Coelba, CEEB, Cerc e Cerne. Tínhamos dezenas de consultores, das mais diversas áreas realizando a delicada tarefa sócio-técnica de unificar procedimentos, e integrar as quatro equipes, sem solução de continuidade para os serviços em todo o Estado. Não poderia abandonar o trabalho naquele momento crucial. Expliquei então sobre o meu impedimento e lhe indiquei o nome de um professor, meu assistente na Universidade, para assumir o desafio em Paes Mendonça. Sr.Mamede aceitou e o contratou.

Um ano depois, ele volta a me ligar, pedindo outra conversa. Desta vez se queixou do desempenho da pessoa que eu havia indicado, dizendo que o iria demitir e voltou a insistir para que eu assumisse o compromisso de ir trabalhar com ele.

Nesse dia entrei em sua sala às quatro da tarde e saí às nove da noite. Refiz toda a argumentação do ano anterior, demonstrando porque não poderia aceitar o convite, mas saí dali contratado, sem que, até hoje, saiba explicar como é que acontecera. Sr Mamede era uma pessoa incrível, um verdadeiro ilusionista da negociação! Deu-me dois meses para acabar meu trabalho na Coelba e, ainda, um mês de férias para descansar. Aceitei, contra a opinião de todos os amigos, desconfiados da segurança de uma empresa comandada por

um homem sem curso primário completo. Ele era um sedutor, tinha alguma coisa, assim, de mágico.

Mamede Paes Mendonça era antes de tudo um gênio, uma inteligência privilegiadíssima, impressionante. Como um enxadrista, ele via mais à frente do que qualquer um de nós. Digo isso porque houve momentos em que tínhamos uma equipe lá com três ou quatro professores universitários experientes, mas ele era o melhor de todos nós. A melhor cabeça, o mais inteligente, sem dúvida.

Sua memória prodigiosa e a agilidade de cálculo muitas vezes desafiavam a máquina de calcular. Antes que concluíssemos uma operação ele já anunciava o resultado. Sempre correto e mais rápido.

Mas uma outra superioridade que cultivava era o que podemos chamar de “o sentimento do consumidor”. Ele sabia exatamente o que o consumidor pensava, o que queria e o quanto poderia pagar. Na minha maneira de ver, esse foi o seu grande diferencial como comerciante. Muitos atribuem seu sucesso ao carisma, pois era simpático, brincalhão e sabia fazer e manter amigos. É verdade. Mas seu sucesso vinha principalmente da capacidade que ele tinha de conhecer o gosto, o desejo do consumidor, o valor percebido pelo cliente. E mais, sua capacidade de compra, o poder de compra do consumidor. Ele sabia dar o preço. Ele precificava sem técnica alguma, na plena intuição, e isso ele fazia muito bem.

Certa vez, foi feita uma pesquisa de mercado, para saber o quê o consumidor pensava. Depois de concluída, chegou o momento de levar os resultados para o conhecimento de Sr. Mamede. Ele disse então que não queria ainda saber dos resultados, mas das perguntas feitas. A primeira delas foi lida então: “O que você mais exige num supermercado?” Sr. Mamede, com um brilho nos olhos, disse: “Eu sei o que responderam – limpeza, preço e

qualidade – nesta ordem”. Estava correto. Seguiu-se a leitura da segunda e da terceira perguntas. Ele acertou o resultado de todas. Então interrompeu a leitura dizendo: “Não gastem mais dinheiro com pesquisa. Façam as perguntas para mim e eu respondo”. E acrescentou a frase lapidar e inesquecível: “Eu sei o que o povo quer!”. E sabia mesmo!

Mas sua grande especialidade foi, sem a menor dúvida, a arte de negociar. Certa feita um cliente do interior, que devia muito no nosso Atacado, acabou indo à falência e nos dando em pagamento uma casa que, embora valesse bem menos, foi aceita por Sr. Mamede, diante da possibilidade de perder tudo. Mandou passar a escritura, para depois ver o que se fazia com a casa.

Num belo dia, eu estava no gabinete de Seu Mamede, por volta das seis horas da tarde, quando chega um senhor para lhe falar e diz:

- Mamede, o senhor não me conhece, mas eu sou fulano de tal, sou da cidade tal, sei que o senhor tem uma casa lá, e eu queria comprar sua casa.

Sr. Mamede logo replicou:

- É? Mas não está à venda.

Seguiu-se então o seguinte diálogo:

- Não? Mas está fechada há muito tempo!

- É porque eu tenho vontade de fazer um supermercado lá.

Na verdade, Sr. Mamede não sabia o tamanho da casa, nem onde ficava, nada! Apenas nosso pessoal de engenharia tinha ido lá e avaliado o imóvel por bem menos que o débito do antigo proprietário. Era tudo que Sr. Mamede se lembrava naquele momento. Mas perguntou:

- E você quer a casa para quê?

- Ah, porque eu tenho uma casa vizinha à sua, que está na



esquina, e eu queria aproveitar para derrubar sua casa e fazer uma piscina, uma área de esportes para minha família.

- É mesmo? Pois eu quero tanto aquela casa. Foi pagamento de uma dívida.

Mas pensou um pouco e pediu um preço alto. Não me lembro quanto, mas vamos supor algo como \$800,00.

- Não vale! – disse o pretenso comprador - não vale de jeito nenhum. O senhor não vai achar ninguém que dê tanto por ela.

Mas se entregou, dizendo :

- A minha, por exemplo, que é um pouco maior, se alguém me der \$400,00, eu vendo na hora. Como é que o senhor vai vender a outra por \$800,00? Não tem como!

- Quantos metros quadrados tem sua casa?

- Tem x metros quadrados,

- A minha tem  $X + y$ , é um bom espaço para abrir um supermercado. Então eu compro a sua por quatrocentos. Eu quero a sua!

O senhor ficou branco, amarelo e disse:

- Mas eu não estou vendendo.

- A minha também não está à venda. O senhor veio propor comprar a minha, e eu não posso propor comprar a sua? É um progresso para sua cidade. O senhor me vende, eu faço um supermercado lá, muito bom, já que em sua cidade não tem nenhum. O senhor ainda vai ser um benemérito na cidade. Me venda a sua. Nem vi, mas estou confiando na sua palavra. Vou te pagar os \$400,00!

- Eu não quero vender!

- Mas porque o senhor não quer vender? O senhor me disse há pouco que por \$400,00 vendia. Não estou nem regateando.

Estou dando os \$400,00 que você falou.

Então, ficou aquela conversa: “sim, eu compro a sua.” “não, não está à venda”. Até que o sujeito perguntou:

- O senhor não baixa o preço?

- Não, não posso baixar o preço, mas eu estou lhe dizendo: Eu compro a sua, o senhor faz uma casa melhor em outro bairro e pronto.

- É, então não tem negócio.

- Não tem mesmo. Mas quando o senhor quiser, pode voltar, para comprar a minha ou para vender a sua. A porta está aberta.

O senhor se despediu e saiu. Eu que tinha assistido a tudo, disse

- Puxa, Seu Mamede, essa furou!

- Que nada, meu filho, você vai ver, ele amanhã cedo estará aqui para fechar negócio.

Cinco minutos depois, bateram à porta - eis o homem de novo. Chegou e disse assim:

- Eu vou fechar o negócio, porque eu não posso voltar para o interior sem ter comprado a casa. Minha família sabe que eu vim comprar.

- Fez um bom negócio - disse Sr. Mamede - uma grande decisão. Vamos ali ao meu contador para assinar o contrato.

E abraçando o comprador, foi saindo da sala com ele, sem se esquecer de me piscar o olho. E o cidadão pagou os \$800,00 que Sr. Mamede queria. Era assim, com absoluta tranqüilidade, que ele comprava e vendia.

Outra tremenda habilidade que utilizou em benefício do seu negócio era a de calcular o valor de uma mercadoria no tempo, trazer o valor a tempo presente, um recurso de Matemática Financeira que os estudantes se esforcem por aprender na Faculdade

e raros Executivos sabiam utilizar. Sr. Mamede fazia isso com a maior facilidade. Naquele tempo com a inflação altíssima, trazer o valor da compra a tempo presente na precificação foi um trunfo fundamental.

Consideremos uma partida enorme de arroz comprada, por exemplo, a \$100 por quilo, com prazo de pagamento para 150 dias (muito bem negociado por ele). Ele raciocinava: “Vamos pagar \$100 daqui a cinco meses. Com a inflação que está aí, se você fizer o cálculo, vai ver que eu estou comprando hoje, na verdade, por \$28. Logo, eu posso vender por \$40. Vendendo assim barato, vendo rapidamente. A mercadoria vai girar em 18 a 20 dias. Compro então outra partida do mesmo jeito e faço girar. Assim, quando for pagar a primeira partida, já teremos faturado o bastante em cima disso tudo. Os \$100, na verdade, já estarão valendo muito pouco. Temos que ganhar no giro do estoque e não no preço do item”.

Esse era o segredo do aspecto financeiro, que ele aprendeu sozinho, sem jamais ter aberto um livro de Matemática Financeira.

Mas os demais grandes negociantes, como ele, não atentavam para isso. Se compravam por \$100 vendiam por \$200, com medo da inflação. Vendo os preços praticados por Paes Mendonça, o mercado apostava que Sr. Mamede iria à falência. Os concorrentes se desentendiam com os fornecedores, pensando que eles haviam beneficiado Sr. Mamede com preços muito mais baixos que os praticados normalmente. Enfim, Sr. Mamede desorientava a concorrência e seguia à frente, vitorioso. Seus preços imbatíveis impediram que as grandes redes se fixassem na Bahia, mercado que ele sempre dominou sozinho.

Outro aspecto importante em Sr. Mamede era a preocupação com o bem estar dos seus empregados. Ele tinha natural empatia

com os mais humildes. Era generoso. Um exemplo disso constatei logo após minha contratação. A data base para acordo dos comerciários era Março. Findas as negociações, foi o reajuste salarial fixado em 72%. Cheguei à sala de Sr. Mamede e lhe dei conhecimento do novo acordo e do percentual a ser pago, com vigência a partir de março. Para minha surpresa, sua reação foi a de achar que 72% não representava a inflação real do período. E me mandou dar 100% de aumento para todos. Pensei que ele não havia entendido e fiz ver que a empresa só precisava dar os 72% acordados. Mas ele havia entendido muito bem. E me disse: “Eu sei, mas quero ver meu povo satisfeito. Tivemos um bom ano, graças ao trabalho deles. É justo que tenham um aumento melhor”. Esse era o homem!

O fato era que ele era adorado pelos funcionários. Adorado! Quando se tomava uma decisão que os funcionários achavam ruim, eles diziam assim: “É aquele povo que está lá cercando ele, porque se Sr. Mamede soubesse, não deixava isso acontecer”. Sempre ficava a culpa para a sua equipe, porque ninguém acreditava que Sr. Mamede tomasse uma medida ruim. Era difícil mesmo ele tomar uma decisão que prejudicasse os empregados, especialmente os mais humildes.

Recebia qualquer empregado que quisesse falar com ele e exigia que a Secretária tratasse a todos do mesmo modo. Isso, às vezes, atropelava um pouco a relação empregador-empregado. Quando chegava alguém para se queixar de algum gerente, ele mandava chamá-lo imediatamente. Colocava-o sentado junto do empregado queixoso e dizia: “Você está maltratando ele? Ele me disse que você está maltratando ele. Eu não quero que maltrate meus funcionários! Todo mundo aqui é igual”. E seguia por aí, repreendendo o gerente diante do seu subordinado (embora, às vezes, ele merecesse mesmo). Mas esse método paternalista ameaçava a hierarquia e trazia

problemas para a gestão. Nesses casos, transferíamos o empregado para outra loja, minimizando um pouco a questão. Naquele tempo, já éramos uns dez mil empregados, e precisávamos ter cuidado com a administração do pessoal.



Mamede com funcionários

A área de Recursos Humanos, que tive o privilégio de conduzir, sempre foi muito prestigiada por Sr. Mamede. Chegamos a ter o maior Centro de Desenvolvimento de Pessoal privado do país. Atendendo a um volume de 400 inscrições diárias para emprego, revezavam-se educadores, psicólogos, assistentes sociais, médicos, dentistas, enfermeiros, advogados, engenheiros de segurança e outros tantos profissionais, nas tarefas de recrutar, selecionar, treinar, desenvolver e acompanhar as pessoas que trabalhavam na organização, visando não apenas sua produtividade, mas também sua satisfação e motivação no trabalho. De todo o país

recebíamos visitantes e estagiários, dos órgãos de RH das empresas de Supermercados e das indústrias de alimentos. Éramos referência e *benchmarking*.

Um sistema de avaliação de desempenho permitia uma gestão de cargos e salários dinâmica e moderna, com um plano de carreiras que oportunizava acesso a cargos mais complexos e uma metodologia para promoções salariais por mérito, de modo harmônico e permanente.

O Centro de Treinamento, bem montado, além de suas salas de aula modernas e equipadas, possuía um Supermercado Pedagógico, onde as aulas práticas eram ministradas, em tudo semelhante a uma loja real. Dali os empregados saíam diretamente para o local de trabalho, perfeitamente aptos a um bom desempenho.



Centro de Treinamento

Nas lojas, depósitos e outros locais de trabalho, a presença dos profissionais de RH garantia acompanhamento e assistência permanente aos empregados e assessoria aos seus Gerentes.

Muitos anos antes que a legislação viesse obrigar as empresas a oferecer trabalho a portadores de deficiências físicas, Paes Mendonça já dispunha de um programa de contratação dos que chamávamos de “eficientes especiais”, ou seja, portadores de deficiências físicas aproveitados em cargos onde sua deficiência trazia produtividade maior. Assim, paraplégicos eram treinados para operar Caixas, de modo que podiam trabalhar sempre sentados, sem maior esforço. Surdos-mudos trabalhavam no empacotamento, onde o ruído ensurdecador não lhes incomodava e a sua linguagem de sinais – libra – permitia a comunicação rápida naqueles grandes espaços. Desse modo eram criadas oportunidades de emprego sem abrir mão da produtividade. Chegamos a ter mais de 200 desses eficientes especiais.

Do ponto de vista da assistência econômico-financeira, havia uma Cooperativa de Crédito dos empregados, uma das maiores do país, na época.

A área social era suprida por uma Associação dos Empregados, que dispunha de uma área de esportes, com quadras polivalentes e campo de futebol, sempre animada por campeonatos e eventos sociais.

Todas essas coisas, originadas do espírito humanista de Sr. Mamede, criaram em torno dele uma legião de empregados fieis, que o seguiam com afeto e admiração, dedicando-se à empresa, às vezes, por toda sua vida. Anualmente, perto do Natal, celebrava-

se o que se chamava “Festa dos Velhos Amigos”. Era o encontro dos empregados mais antigos, que recebiam broches comemorativos e presentes especiais, ao completarem 10, 15, 20, 25, 30 e 35 anos de serviços, em meio a muita música, comidas e bebidas. E o número desses velhos amigos era superior a mil pessoas, ao que me lembro, por volta de 1988.



Festa dos Velhos Amigos

Preciso citar alguns desses nomes de empregados-amigos que Sr. Mamede prestigiava e dos quais gostava muito. Ainda sob o risco de esquecer alguns, permitam-me lembrar, por exemplo, os irmãos Menezes. Era toda uma família trabalhando na empresa: Carlito, o primeiro funcionário de Salvador, Raymundo, Geraldo, Felipe, conhecido como Neto, José e Napoleão, o caçula. Seis



irmãos, todos excelentes empregados, pessoas de confiança e dedicação, que estiveram na empresa, alguns, por toda a vida. Outros memoráveis são D. Odete Carvalho, que começou a trabalhar na empresa em 1959, no modesto armazém de Aracaju e Pedro Bispo da Cunha, fiel escudeiro de toda a vida (fornece depoimento neste livro), além de tantos outros.

### Família Menezes



Napoleão

Geraldo

José



Raymundo

Neto

Carlito



D. Odete Carvalho

Mas a amizade, cordialidade e a solidariedade de Sr. Mamede se estendiam também para o que hoje chamamos de responsabilidade social. Independentemente de vantagens fiscais ou de reforço de imagem institucional, como é hoje comum, Sr. Mamede fazia benemerência por generosidade. Que o digam as centenas de pessoas pobres que fizeram de seu sepultamento um dos mais concorridos da Bahia. Todos tinham algo para contar de benesses recebidas do pranteado. Pessoas, que nunca tínhamos visto, apareciam para contar como haviam sido auxiliadas por Sr. Mamede.

E não apenas essa caridade pessoal era marcante. Também como empresa, Paes Mendonça ajudava a manter organizações de beneficência. As Obras Sociais de Irmã Dulce são um bom exemplo. Como Conselheiro, no dia a dia daquela instituição, ou como doador permanente de alimentos, sua presença sempre foi muito querida por Irmã Dulce. Ainda quando em vida e mesmo depois da sua morte, a OSID continuou a ser ajudada por Paes Mendonça.



Diploma concedido a Mamede pelas Obras Sociais Irmã Dulce

A empresa também construiu e ofereceu ao Governo do Estado da Bahia, uma creche-escola da melhor qualidade, num dos bairros mais carentes da cidade, como contribuição para a educação das crianças e a facilitação para que as mães pudessem exercer alguma atividade produtiva. Esse estabelecimento Sr. Mamede denominou de Creche- Escola D. Lindaura Andrade Mendonça, em homenagem à sua esposa, mulher de grande religiosidade e compaixão. Enquanto foi vivo sempre ajudou na manutenção da escola.

O fornecimento de Hortifrutigranjeiros sempre foi uma tradição da empresa. Na nossa Central, as instituições se cadastravam, eram visitadas e, sendo seu trabalho julgado sério, passavam a ter direito a doações diárias de alimentos.

Nas praças esportivas utilizadas pelos empregados, à Avenida Barros Reis, cerca de trezentas crianças recebiam gratuitamente

educação física, nos horários contrários ao das suas aulas, desde que frequentassem a escola e comprovassem estar indo bem nos estudos. Sr. Valdir Gaspar de Aquino, chefe da Divisão de Assistência Social, controlava com rigor esses boletins escolares, mensalmente. Os instrutores se dedicavam a esse trabalho, buscando fazer do esporte um instrumento de educação para a disciplina e a vida em grupo. E essas crianças ficavam fora das ruas e dos seus perigos. Benefícios que Sr. Mamede, através da sua empresa, prestava à comunidade, sem divulgação, nem marketing.

Sua contribuição se estendeu também ao divertimento popular. Dentro das tradições do carnaval baiano, Paes Mendonça construiu e manteve o mais importante trio elétrico da cidade. Como se sabe, trata-se de um grande caminhão, equipado como um palco ambulante, camarim, refrigeração e um potentíssimo sistema de som, de onde bandas e cantores comandam as festas de rua. O nosso foi o maior e mais bem equipado trio elétrico da Bahia. De cima dele, bandas como a Reflexos e cantoras como Daniela Mercury, explodiram para o estrelato a nível nacional. Durante todo o tempo em que existiu, o Trio Paes Mendonça tocou gratuitamente, sem cordas, para divertir os foliões “pipoca” e fazer a alegria do povo.



Trio Elétrico Paes Mendonça

Também foram muitos os patrocínios, como bolsas de estudo ou manutenção de atletas em diversificados esportes. E até a Orquestra Sinfônica do Estado da Bahia foi por algum tempo patrocinada pela empresa. Tudo isso há mais de trinta anos! A Bahia continua devendo muito a esse homem extraordinário, que investiu, sem vantagens pessoais, na educação, na cultura e na beneficência.

Quando nós queríamos divulgar essas coisas, ele pedia que não o fizéssemos. E muitas vezes eu o ouvi repetir, para mim, que a mão esquerda não deveria saber o que a direita fazia.

Era, porém, imperial nas suas decisões. Ouvia muito, mas quando decidia, fazia isto com uma autoridade incontestável. Assumia os riscos e enfrentava com coragem os eventos. Dizia ter “raça” nas compras, mas posso garantir que não apenas nelas.

Sabia entretanto se aconselhar, quando a prudência lhe cutucava. Ouvia então “os grandes”, como chamava os empresários mais badalados. Mas ouvia também seu pessoal técnico, seus Diretores e Gerentes principais, amigos e fornecedores. Quanto à decisão, esta era apenas sua.

Entre seus grandes conselheiros uma figura se impõe e merece referência. Era seu cunhado Antonio Andrade, que desde rapazote trabalhara com ele e chegara a sócio importante na empresa. A compra da Unimar o afastou de Paes Mendonça e o levou a fundar a Construtora Andrade Mendonça, hoje uma das maiores do país. Mas, mesmo depois de ter se afastado da sociedade, Antonio Andrade continuou, quase um filho como era, a ser conselheiro, talvez o mais influente, até a sua morte.

Outra figura importante para Sr. Mamede era alguém que nada entendia de negócios, mas tinha uma intuição incrível: sua irmã

querida, Dona Lourdes. Eles se amavam de verdade, desde a infância. Ela era casada com Manoel Andrade, seu sócio mais constante e Vice-Presidente da empresa. Dona Lourdes não era de se envolver com a gestão, mas pontuava o que não lhe parecia bom. Irmão e marido, com frequência, eram convencidos por ela e, muitas vezes, a consultavam. Os empregados mais próximos também lhe tinham muito afeto – era a mão materna da Organização Paes Mendonça.



Mamede com D. Lourdes

Companheiro inseparável era também o empresário e fornecedor Jessé Amorim. Presença forte junto a Sr. Mamede, Jessé

emitia suas opiniões sem restrições, e discutia com empenho suas diferenças de posição. Às vezes discutiam seriamente e em voz alta, de modo que quem passasse por ali inadvertidamente não poderia fazer idéia da grande amizade que os unia. Jessé faz também seu depoimento neste livro e certamente descreve melhor essa amizade.

Amigo de sempre, especialmente companheiro nas viagens de negócios, era o sobrinho José Américo, filho do seu irmão, Pedro Paes Mendonça. José Américo é, ainda hoje, aquela figura simpática que, como o tio, sabe fazer e conservar amigos. Sr. Mamede o tinha como a um filho e não abria mão de tê-lo consigo nas suas viagens internacionais.

Paes Mendonça S.A. foi, assumidamente, uma empresa familiar. Era grande o número de parentes que ali trabalhavam, embora com variados níveis de comprometimento e produtividade. A Diretoria, à minha época, se compunha com dois filhos de Sr. Mamede - Jaime e José Augusto - o primeiro, Diretor Comercial, o segundo, Administrativo-Financeiro e um sobrinho, Pedro Oliveira, também Diretor Comercial. Os três somavam-se ao Presidente e ao Vice Manoel Andrade, formando o staff superior da Organização.

Além dos filhos e sobrinho Diretores, um grande número de outros parentes deve ser lembrado, pela competência e dedicação. Mais uma vez corro o risco de esquecer alguns nomes, mas não posso deixar de mencionar, por exemplo, os filhos do Vice-Presidente Manoel e Lourdes Andrade: Alda e Sonia Mendonça, a primeira nas Compras e a segunda, socióloga, nos Recursos Humanos; o engenheiro Antonio Carlos Andrade, na Engenharia e Manutenção (hoje Presidente da Construtora Costa Andrade, uma das mais importantes da Bahia) e o caçula, Emanuel Andrade, na

Supervisão de Lojas. Também lembro a sobrinha e advogada Josefa Cecinha de Mendonça, filha de Pedro Paes Mendonça, que escolheu trabalhar com o tio, coordenando a Assessoria Jurídica. Gente trabalhadora e competente que muito contribuiu para o sucesso da empresa. Muitos outros parentes ali trabalhavam, inclusive nas Gerências de lojas e em outras atividades menos relevantes, com zelo e dedicação. Peço-lhes que me desculpem pela impossibilidade de citar a todos aqui, mas que se sintam cobertos por um esquecimento profundamente respeitoso.



Mamede com Cecinha



Profissionais Executivos, sem parentesco, fomos poucos. Cito alguns pelo tempo de serviço e de convivência comigo: Pedro Nunes, o decano, na Controladoria, Antonio Carlos Maifrino, na Operação, Roberto Almeida, na Engenharia e Expansão. Gente dedicada, que amava a empresa, de verdade.

Gostaria entretanto de voltar a focar na figura do nosso Presidente e razão de ser deste livro, Sr. Mamede Paes Mendonça. Este homem, que possuía qualidades e defeitos, como todos nós humanos, criou em torno de si, entretanto, um mito, uma lenda. Seu comportamento empresarial, tão distante dos padrões monótonos dos homens de negócio típicos, às vezes assustava, às vezes atraía. A mídia se encantava com as suas diferenças, além de adorá-lo como o maior anunciante do norte-nordeste do país. O mundo dos negócios buscava entendê-lo, mas muitas vezes o via como ameaça, pelo sucesso das suas inovações e as mudanças que elas provocavam. Os Bancos cortejavam explicitamente a ele, que não tomava dinheiro emprestado, mas era o maior aplicador do Estado e rei do chamado “overnight”. Enfim, amor, admiração, desconfiança, inveja e adulação não faltaram ao império de Sr. Mamede. Suas palavras e ações eram descritas e propagadas de diferentes modos. E como “quem conta um conto, acrescenta um ponto”, logo se criou em torno dele um imenso e até divertido folclore, sempre sobre sua sagacidade, simpatia e gosto pela trabalho. Mas apesar disso, ele era maior que seu próprio mito e fez dele um trampolim para novas conquistas.

Dentre os fabulosos “causos” que se contava, gosto especialmente, do seu famoso encontro com Lampião.

Por volta de 1938, o jovem Mamede já se constituira em pessoa

jurídica. Com 1.500 réis que juntara, e mais 1.200 réis do irmão Euclides, compraram uma pequena padaria em Ribeirópolis. Casa pequena, rústica, mas próspera. Os dois rapazes eram trabalhadores e o negócio ia para a frente. Mas o serviço era duro. Acordar à uma hora da manhã era rotina. Colocar lenha no forno, fazer massa, colocar para assar. Às cinco da manhã a clientela chegava; e tinha que haver pão quentinho para todos.

Capital de giro pequeno, povo pobre, só restava trabalhar duro. E tratar bem o freguês, porque ninguém comprava nada se não fosse bem tratado. E nisso, Sr. Mamede também sempre foi bom!

Numa daquelas madrugadas, Ribeirópolis adormecida, os rapazes percebem um tropel inusitado. Muitos cavaleiros vêm entrando na cidade e acabam parando na porta da padaria. Mamede estranhou aquela multidão de fregueses chegando antes da hora normal.

Bateram forte na porta. Era um jagunço enorme! Cara feia, faltando dentes e sobrando cicatrizes. Pente de balas por todo lado, poeira por todo o corpo. E falou grosso:

- Vosmicê é o dono da padaria?

Mamede balançou a cabeça, dizendo que sim.

- O Capitão Virgulino Ferreira taí fora querendo falar com vosmicê.

Mamede saiu sentindo frio e um pouco assustado. Aliás, devia estar, provavelmente, apavorado. O que será que Lampião ia querer com ele? Alguma informação sobre a cidade, ou sobre a polícia?

- Qual é a sua graça? perguntou Lampião, com certa gentileza.

- Mamede Paes Mendonça, sim senhor.

- Muito prazer. Sou o Capitão Virgulino Ferreira. Meus homens tão sem comer desde ontem e tou vendo que o moço tem aí uma padaria. O que se tem prá comer aí?

Mamede logo respondeu:

- Capitão, o pão já está saindo, mas tem umas bolachinhas aí para se comer enquanto espera.

- Isso demora muito?

- Não senhor. O senhor vai ver que é num instante!

Mal a jagunçada acabou de devorar o estoque de bolachas e Mamede já estava distribuindo o pão quente com manteiga. O clima já descontraído, Mamede fazendo piadinhas e brincadeiras, sob o olhar e sorriso condescendente do Capitão e com a alegre aprovação de todos os cangaceiros.

Barriga forrada, pessoal já montado, o Capitão perguntou:

- Quanto devo a vosmicê?

- A mim o Capitão não deve nada - disse Mamede – eu não vou cobrar de quem defende os fracos.

O Capitão sorriu lisonjeado e respondeu:

- Muito obrigado então, homem. Deus lhe proteja. Até mais ver!

Mamede, de pé, continuou acenando até o bando sumir na estrada. Depois caiu sentado e lá ficou, por muito tempo, pensando em como iria repor seu capital de giro. Mas é certo que Lampião não se esqueceu dele, e consta que sempre lhe teve em muito boa conta.

Mas a história não acaba aí. Dizem que por volta de um mês depois, em outra madrugada, Ribeirópolis ouviu outro tropel. De novo os cavaleiros se detiveram à porta da padaria iluminada.

Mamede pensou: é ele de volta; virou freguês.

Não era Lampião. Agora assomava à porta o Tenente Arlindo Leite, comandante de uma volante faminta, na pista do Capitão Virgulino.

Repetiu-se todo o ritual, Tim-Tim por Tim-Tim. Na hora da conta, Mamede outra vez:

- A mim o Tenente não deve nada, que eu não vou cobrar de quem está arriscando a vida pela Pátria.

No dia seguinte, Mamede se virava para comprar matéria prima no fiado. Seu irmão e sócio Euclides então lhe diz :

- Mamede se essa briga de jagunços demorar de acabar, nós vamos é quebrar.

Ao que ele responde, entre conformado e otimista:

- Mas não se esqueça de que estamos fazendo amizades importantes !

Não sei até que ponto as coisas ocorreram desse modo, mas que o episódio foi verdadeiro, o próprio Sr. Mamede me confirmou. Por outro lado, se há algum recheio de lenda na história, temos que reconhecer que essa lenda retrata muito bem o espírito sagaz de Sr. Mamede.

No relato feito na USP, que é o texto principal deste livro, Sr. Mamede fala das lendas criadas a seu respeito, mas fala também dos sonhos que ainda pensava em realizar. Ele sempre foi um homem em busca dos seus sonhos. A cada conquista, criava novas metas. E estava sempre lutando para superá-las. Não se preocupava em suplantar seus concorrentes. O que queria era suplantar-se a si mesmo, sempre. E essa foi uma lição importante que aprendi com ele.

Entre os planos citados no relato, ele fala do desejo de ir para o Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Brasília. Fala do Shopping Center MPM e do complexo com Hotel a construir junto ao aeroporto de Salvador e também da meta de alcançar 100 lojas. Não houve tempo de fazer tudo. A morte o surpreendeu apenas sete anos após aquele discurso.

Belo Horizonte teve o seu Hiper com Baby Beef. Porém Brasília não chegou a ter sua loja Paes Mendonça. Também não houve tempo para construir o Shopping MPM, nem o Hotel do Aeroporto.

Mas a Loja número 100 ele inaugurou, na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, como previa. E não era apenas uma loja, mas o maior Hipermercado do Brasil e terceiro maior do mundo. Além do mais, ele chegou a ter não só as 100, mas 150 lojas, em todo o país.



Hipermercado Barra da Tijuca - Rio de Janeiro

Tornou-se distribuidor exclusivo da linha de whiskies Ballantine's, para todo o Brasil. Importava e distribuía 56% de todo o whisky estrangeiro que se consumia no País. E isto significava um total de 84.000 caixas ou um milhão de litros anuais. Foi premiado duas vezes pela própria Ballantine's como seu destaque de vendas em todo o mundo. Isto lhe trouxe de certo modo, mais um respeitável título, que era o de rei do whisky do Brasil.



Mamede na Escócia

Mas embora tenha ele produzido o “fenômeno” Ballantine’s, o whisky sempre esteve presente nos seus negócios e a sua importação sempre lhe deu bons momentos de alegria e excelentes resultados.



Mamede, em traje de gala típico escocês, recebe homenagem da Ballantine’s

A propósito, certa vez foi ele convidado pela Destilaria Glenfiddich, produtora do conhecido whisky Grant’s, para uma visita a sua sede central em Banffshire, na Escócia. Pouco afeito a viagens de recreio, Sr. Mamede demorou a se decidir, mas finalmente cedeu aos insistentes convites dos escoceses e à pressão dos amigos que sabiam da sua necessidade de descansar e espairecer um pouco.

Com todas as despesas pagas pela Grant's lá se foi Sr. Mamede para as terras frias, onde os homens vestem saia e preferem a gaita de fole ao trio elétrico! Embora a situação na vizinha Irlanda estivesse quente, a Escócia estava em paz. No Oriente Médio, o Aiatolá Khuomeini assumia o governo, no bojo da revolução que derrubara o Xá Reza Pahlevi e transformara o Império Persa, na República Islâmica do Irã.

Naturalmente Sr. Mamede teve uma recepção à altura, dado o volume de negócios que mantinha há muitos anos com a Grant's. O programa de visitas era extenso: veria desde as plantações de malte, até à produção, engarrafamento e embarque do precioso "scotch". Palestras técnicas sobre a gestão da Grant's e seus negócios em todo o mundo, alternavam-se a almoços de negócios e alguns espetáculos noturnos de música e danças típicas, ballet e um musical tipo "Broadway".

Salvo por um ou outro bocejo descuidado, Sr. Mamede resistia bravamente à programação. Lá pelo terceiro dia, aproximadamente, houve uma visita aos depósitos de produtos finais. Entre uma explicação e outra, os anfitriões deixaram escapar uma preocupação que estavam tendo quanto a estoques, graças a uma imensa partida cuja compra havia sido cancelada unilateralmente.

"Os negócios com o Irã estavam indo muito bem", explicava o intérprete, traduzindo o anfitrião, "quando nos encomendaram esta partida. Antes do embarque, porém, ocorrera a revolução islâmica e agora estava sustado o negócio".

- E qual é o excesso de estoque? perguntou Sr. Mamede.



O gringo não sabia ao certo, mas acrescentou que poderia obter a informação e foram parar no Departamento de Vendas. Lá, muito bem instalados, Sr. Mamede soube do volume disponível: trinta mil caixas. Uma quantidade que seria na época mais ou menos o consumo de quatro meses de todo o Brasil. Pediu mais informações e perguntou se faziam condições especiais no caso de ele querer comprar toda a partida. Os gringos não acreditavam no que estavam ouvindo e se desdobraram em ofertas de preço e prazo de pagamento. Sr. Mamede, coçava o queixo, balançava a cabeça como que dizendo que não podia suportar as condições, fazia depois contrapropostas completamente inusitadas, que levavam os gringos para a calculadora eletrônica. Duas horas depois, Sr. Mamede saía com uma proposta final e obtinha vinte e quatro horas de prazo para decidir. Iria consultar os sócios para ver se seria possível - era o que ele dizia!

Chegou ao hotel às seis da tarde. Nem pegou a chave na portaria. Foi diretamente para a salinha do telex. A diferença de fuso horário lhe dava quatro horas de vantagem. No Brasil, a tarde começava. O primeiro telex foi para a Matriz em Salvador. Chamou Roberto, encarregado do setor de importação, e mandou que iniciasse rapidamente o processo de importação. Depois pegou sua cadernetinha e começou a fazer contato com os prováveis compradores: as principais redes de Supermercados do Brasil, os grandes atacadistas de bebidas. A cada um foi oferecendo seu whisky Grant's, com preço e prazos atraentes e os cumprimentos do Xá da Pérsia. Desnecessário dizer que vendeu tudo!

Terminou o serviço quase às onze horas da noite. Pegou as

cópias de telex e jogou na pasta 007, junto com a escova e a pasta de dentes, os vidrinhos de aspirina americana, as cadernetinhas de propaganda de Paes Mendonça, e o *pullover*, que não usara, entre outras coisinhas mais. Subiu ao restaurante para comer. Jantou naquela noite com cerveja, pois não aguentava mais nem falar de whisky. No dia seguinte às nove horas da manhã reiniciou a maratona de visitas, com absoluta tranquilidade.

Ao fim da tarde e do prazo, foi ao Departamento de Vendas fechar o negócio e assinar o pedido.

- Qual o porto de destino? perguntou o funcionário.

- Ô meu “fio”, bote aí: três mil caixas para Recife, sete mil caixas para Salvador, dez mil caixas para o Rio de Janeiro e mais dez mil caixas para Santos, disse Sr. Mamede.

Diante da cara de espanto do funcionário, sorriu desconfiado e arrematou:

- É prá baratear o frete!

Já em Salvador, quatro dias depois, a turma esperava ansiosa sua chegada para saber o que se haveria de fazer com tanto whisky.

José Augusto, o filho, foi logo perguntando:

- E então Sr. Mamede, como foram as coisas por lá?

- Mais ou menos, Zé Augusto - disse ele. É tudo muito bonitinho, mas foi uma perda de tempo que só vendo. Imagine que eu passei uma semana fora e só consegui fechar uma compra!. Eu não posso ficar perdendo tempo por aí não, que a firma não aguenta!

Grande parte das histórias de Sr. Mamede, como sabemos, é pura lenda. Mas quando contadas adquirem naturalidade,

exatamente porque suas histórias verdadeiras, como essa, têm esse mesmo sabor inusitado e até mesmo inverossímil.

E, certamente, esse homem vai passar para a história como uma lenda, ele mesmo, com seu mundo encantado. Embora tenha sido sempre maior que seu próprio mito!

**Raymundo Paiva Dantas**

Ex- Gerente Geral da Administração  
de Paes Mendonça S/A





Este livro foi produzido no formato 17,0x24,0cm., com texto na tipologia Garamond, corpo 13, entreliha 18, e títulos em tipologia Garamond, corpo 26. Impresso em papel couchê fosco de 150g/m<sup>2</sup>, nas oficinas da Press Color - Gráficos Especializados Ltda. Salvador - Bahia

press  
presscolor  
presscolor  
color

Impresso nas oficinas da  
Press Color - Gráficos Especializados Ltda.  
Rua Waldemar Falcão, 335 Brotas  
Tel.: 3418-6300  
[www.presscolor.com.br](http://www.presscolor.com.br)  
Salvador - Bahia



**Paes Mendonça**