

**IMPORTAÇÕES**  
O BRASIL VOLTA AO MAPA  
DO CAPITAL INTERNACIONAL  
**POUPANÇA**  
COMO RECUPERAR A IMAGEM ABALADA

LEIA EM  
VIP: A MAGIA DE PAULO COELHO

# EXAME



EDIÇÃO 458  
ANO 22 - N.º 15  
25/JUL/90  
Cr\$ 180,00



## O MELHOR NEGÓCIO É O ATAQUE

A força de Mamede Paes Mendonça, um empresário que aos 74 anos se dispõe a furar a retranca da recessão e partir para cima dos rivais Pão de Açúcar, Carrefour e Sendas



# CRISE QUER DIZER CHANCE PARA MAMEDE

Enquanto todo mundo se retrai, o dono do Paes Mendonça arma um novo avanço

**Q**uando chega à sala de seu escritório no bairro do Comércio, em Salvador, Mamede Paes Mendonça senta-se e gira a cadeira para a esquerda. Depois faz um gesto carregado de simbolismo: coloca um dedo sobre uma tecla da Amount Purchased, uma réplica dourada de caixa registradora do século passado. A máquina então se abre e emite um ronco característico. Aos ouvidos de Mamede, o tilintar dessa e de qualquer outra caixa registradora soa como música, melodia doce, embriagadora. Comprar e, principalmente, vender são a essência de seu negócio, um verdadeiro império: a rede de supermercados Paes Mendonça. "Sou um ótimo vendedor, o melhor que conheço", concede-se, modéstia à parte. Agora os ouvidos de *seu* Mamede, um dos últimos moicanos entre os comerciantes à moda antiga, podem vibrar como nunca com sua sinfonia predileta.

 Paes Mendonça s.a.

Se sua "orquestra" já tinha 1 676 caixas registradoras, ou check-outs, ele pretende acrescentar 1 095 novos instrumentos caso dê certo a negociação, que já dura quatro meses, com a concordatária rede Disco, do Rio de Janeiro. Mamede quer absorver a Disco sozinho, mas admite até uma associação se as dificuldades legais existentes para a incorporação de uma empresa concordatária se revelarem intransponíveis. Na semana passada ele calculava em 90% as chances de efetivação do negócio, cujo valor é estimado em 3 bilhões de cruzeiros. Mamede fez dinheiro na Bahia. Depois estendeu os braços para São Paulo. Agora cobiça o Rio, onde promete crescer com ou sem a Disco. Tem, aos 74 anos, ambições de empreendedor mal saído das fraldas. Seu plano é continuar a crescer

sem parar a fim de alcançar, quem sabe, a primeira colocação no país entre os supermercados — hoje o Paes Mendonça é o quarto — até o final da década.

Muita gente sabe que no ideograma chinês crise é igual a oportunidade, mas são poucos os que parecem acreditar nisso de verdade. Insuspeito de erudição, é possível que Mamede Paes Mendonça nem sequer saiba que existe o tal do ideograma chinês. Mas pode-se descortinar a essência daquele diamante da sabedoria oriental em sua movimentação para levar para casa a Disco. Num momento em que a palavra de ordem nas empresas é cortar, cortar e ainda cortar, a disposição com que Mamede leva as mãos ao bolso na tentativa de arrematar a Disco espanta. A ministra Zélia Cardoso de Mello disse que é a sociedade que vai definir o tamanho da recessão. O gesto de Mamede insinua que, se dependesse dele, não seria preciso nem discutir o tamanho — a recessão simplesmente não existiria.

O que ele quer é ser o número 1 das gôndolas, maior que o Pão de Açúcar, maior que o Carrefour, maior que todo mundo. Pode parecer exagero, mas quando se trata de Mamede Paes Mendonça é bom levar suas previsões na devida conta. Ao longo de sua vida, ele se revelou um tenaz perseguidor de metas. Sergipano da Serra do Machado, ele dizia nos anos 70 que quando tivesse cinquenta lojas poderia morrer satisfeito. Dez anos depois, o discurso tinha mudado: queria chegar aos 80 anos com 100 lojas em funcionamento. Hoje, aos 74, já tem as 100 lojas, contando-se os supermercados, hipermercados, restaurantes e postos de serviço, todos agrupados debaixo da mesma razão social. Como Mamede não dá o menor



Paes Mendonça numa loja da rede em...





BIA PARRERAS

sinal de cansaço, pode-se dizer que sua meta imediata é alcançar 150 lojas. Vai chegar lá caso incorpore as 45 unidades da Disco mais as quatro que pretende abrir no Rio, onde já tem um hipermercado de 25 000 metros quadrados de área de vendas, o maior das Américas. Nada mau para um filho de lavradores que começou nos negócios, em meados da década de 30, com uma padaria. Em 1942 ele abriu uma loja de secos e molhados em Aracaju e em 1959 abriu seu primeiro supermercado, em Salvador. Para quem não acreditava que um grupo nascido e criado no Nordeste pudesse um dia arrostar a concorrência no rico e arrogante Sudeste, o Paes Mendonça constitui prova viva de que bobagens desse tipo não passam disso mesmo — bobagens.

No caso do Rio, a Casas Sendas que se prepare, pensando no que aconteceu em São Paulo. Há alguns anos, o grupo nordestino desembarcou em plagas paulistas para tomar conta de uma fatia expressiva do mercado. Pessoas do meio dizem que havia um acordo tácito entre Mamede e os Santos Diniz, do Pão de Açúcar, de que um não invadiria o quintal do outro. Quebrado o acordo pela família de São Paulo, Mamede teria resolvido dar o troco. Desembarcou na praça em companhia de seu sobrinho João Carlos Paes Mendonça, dono da rede Bompreço, e foi logo abrindo algumas das maiores casas que os paulistas já viram. Em 1984 inaugurou seu primeiro hipermercado em São Paulo, na Marginal do Tietê. Três anos depois abriu outro, maior ainda, bem defronte do Carrefour, na Marginal do Pinheiros. Mamede adora incomodar a concorrência. Quando o Pão de Açúcar se instalou em Salvador, em 1976, teve de amargar depois a companhia de um supermercado Paes Mendonça no terreno em frente.

Com a possível compra da Disco, que no ano passado ocupou a 11.ª colocação no ranking dos supermercados, a Casas Sendas perderia para o Paes Mendonça o terceiro lugar em faturamento do setor. A diferença entre as duas redes, na verdade, já era inferior a 2% no ano passado em volume de receita (veja tabela à pág. 54), o que faz supor que, mesmo com um eventual fracasso nas negociações de compra da Disco, o Paes Mendonça poderá ultrapassar a qualquer momento seu concorrente mais próximo. “Devido à minha idade, o terceiro lugar já está de muito bom tamanho para nós”, diz Mamede, com inesperada modéstia. Mas em seguida, com um brilho nos olhos e um sorriso maroto no canto da boca, acrescenta: “Talvez, quem sabe, o segundo lugar...”

Seria um engano, contudo, procurar a origem da energia com que ele se atira aos negó-

...Salvador, a base de seus negócios: “Sou um ótimo vendedor, o melhor que conheço”





RAUL JUNIOR

**Unidade da cadeia em São Paulo: prova viva de que um grupo nascido e criado no Nordeste pode brilhar no Sul**

cios numa dessas fraquezas humanas comuns como a vaidade ou a sede de poder e riqueza. Poderoso ele é, a seu modo, e rico nem se fala. Também não o move a vaidade, pois se trata de homem despojado. Seu carro não é uma limusine importada, mas um prosaico Opala. Todos os dias almoça num self-service da rede Paes Mendonça, que serve comida a preço acessível. Tem um reservado lá, onde, depois de almoçar, cochila por alguns minutos, numa sesta ao melhor estilo Ronald Reagan. Trabalha num escritório espartano que muito executivo de segundo escalão do Sul recusaria como indigno de quem consulta as horas num Rolex e assina os cheques numa Mont Blanc. Vazio de obras de arte, o escritório está atulhado de molduras com diplomas, dos quais ele gosta de apontar o da Fraternidade Sacerdotal de Sergipe, o de "Amigo da Marinha" e o do título de comendador conferido pelo governo de Portugal.

Veste-se de tal forma que ninguém o incluiria na lista dos Dez Mais Elegantes da Bahia e, uma vez dentro de sua sala no escritório, troca os sapatos sociais por um par velho e amassado, com os bicos completamente esfolados. Às vezes, quando acha que é o caso, não faz a menor cerimônia: arranca os sapatos velhos e as meias e esparge nos pés um pouco

de desodorante. Gosta de chamar as pessoas de doutor. "Diga lá, doutor", responde ao telefone. Ouve muito, fala pouco e quando fala gagueja. Dá a impressão de caprichar nesse defeito para irritar interlocutores inoportunos. Ou então levanta-se e anda pela sala murmurando frases entrecortadas, ininteligíveis.

Quando pára diante do armário da sala e pergunta: "Já lhe dei uma agenda? Gosta de vinho? Fuma?", é sinal de que espera as despedidas do visitante. Se não é por vaidade nem por poder ou riqueza, por que Mamede continua à frente do seu negócio com a intenção de torná-lo maior do que já é? Ele responde que é pelo prazer de fazer, de realizar, de

negociar. "Gosto mais de negociar que de estar junto da família", afirma. Os que o conhecem acham que não exagera. Ele não é visto em ambientes de lazer, nem sequer em estádios de futebol, quanto mais em concertos ou vernissages. Parece só encontrar prazer no trabalho. Aos domingos, depois da missa, costuma percorrer a cidade e os arredores em pesquisa pessoal de terrenos e pontos comerciais atraentes.

**C**entralizador, nada que tenha alguma importância se faz sem seu consentimento na organização. Não lhe falem em administração participativa, não lhe falem em intrapreneurs, não lhe falem em teóricos como Peter Drucker ou Michael Porter. Quem se atrever a tanto correrá o risco de receber a oferta de uma agenda, a senha para o fim do papo. Quando se trata de comprar mercadorias ou fixar os preços de venda, sua voz soa ainda mais alto. Recentemente, jogou pesado contra o contrabando de uísque importando montanhas de caixas de Ballantine's. Hoje domina, segundo os cálculos de Mamede, 56% do mercado de uísques escoceses no Brasil com a marca Ballantine's. A sintonia fina que a rede vem buscando entre os preços de suas gôndolas e as aspirações e o

**Depois de vencer no Sul, os olhos do empresário se voltam, cheios de luz, para Buenos Aires**





## À moda baiana

A estratégia do Paes Mendonça para crescer no setor de supermercados

poder aquisitivo dos consumidores revelou-se preciosa. Ela é, praticamente, a chave da estratégia de marketing do Paes Mendonça. Um dos esportes favoritos de Mamede é levantar os preços da concorrência e compará-los aos seus. Cada vez que percebe que o seu é mais baixo, vibra como um menino. Empolga-se. "Tenho mania de vender barato", diz ele. "Por isso cresci." Tal explicação sobre o sucesso — ainda mais quando se refere a uma das maiores organizações do comércio varejista do país — soa demasiadamente singela.

Mas, no ramo dos supermercados, não há nada mais poderoso que a linguagem direta do preço, como demonstra a espetacular trajetória da rede francesa Carrefour em território brasileiro (veja quadro à pág. 54). Quanto menor, melhor para o cliente, que ao fazer a compra do mês não está preocupado com o atendimento tanto quanto está com a possibilidade de economizar. Também do ponto de vista do supermercado, vender com margens reduzidas não significa, necessariamente, ter lucro pequeno. No ano passado o Paes Mendonça lucrou 26,9% em relação ao patrimônio e 2,57% em relação ao volume de vendas (veja gráfico abaixo), índices que podem ser considerados elevados em qualquer ramo de atividade. Ou seja, o grupo mostrou que é possível ganhar bastante no volume, embora lucrando pouco por unidade vendida.

Mamede ensina, contudo, que para vender barato é preciso saber comprar barato. "Quem compra mal não vende mal, entrega", diz. De um empresário que pensa de forma tão singela a respeito de seu negócio não se poderia esperar um modelo de sofisticação na administração do grupo. Ao contrário, o segredo da boa gestão do Paes Mendonça está numa série de pequenas medidas que, juntas, produziram um grande resultado. Segundo José Augusto Mendonça, 40 anos, filho de Mamede e diretor administrativo da rede, desde 1979 vêm sendo tomadas providências que diminuíram o custo operacional das lojas. A iluminação delas, por exemplo, hoje é planejada para usar a máxima quantidade de luz solar. "Os nossos gastos com ener-

- ▶ Reinveste todo o lucro no próprio ramo, evitando a diversificação
- ▶ Enfrenta a concorrência, se possível abrindo uma loja bem ao lado
- ▶ Adquire produtos importados e cereais em grandes quantidades. Os importados servem para atrair o público — e, às vezes, custam menos
- ▶ Investe em terrenos na Bahia, onde a rede é mais forte, não deixando espaço para a concorrência. Fora do Estado, evita comprar imóveis — prefere buscar parceiros, aos quais paga uma percentagem sobre o faturamento
- ▶ Anuncia apenas destacando alguns preços. Não faz propaganda institucional
- ▶ Dá prioridade à redução dos custos operacionais. As lojas utilizam, por exemplo, o máximo de iluminação natural, para economizar energia

gia não passam de 1% do faturamento", diz José Augusto.

Outro traço marcante da administração imprimida por Mamede é a preocupação com a solidez financeira. Desde os primórdios do grupo, os lucros vêm sendo reinvestidos no próprio negócio. Assim, a rede sempre teve mais capital de giro para alavancar o crescimento. É por isso que, ao contrário de outros supermercados, o Paes Mendonça nunca investiu em fazendas, agroindústrias, aviários ou no que pudesse significar uma tentativa de verticalização da atividade. Só muito recentemente, em 1989, é que ele, para participar do

programa de privatização do governo da Bahia, assumiu um frigorífico, o Frisuba, que já supre boa parte da demanda de carnes da rede. O grupo possui também uma parte mínima da cadeia Baby Beef, que conta atualmente com cinco restaurantes e deve dobrar esse número em 1991. O Baby Beef serve também ao propósito de aumentar o tráfego de pessoas nas lojas. Por isso, cada novo hipermercado, a partir de agora, já abrirá suas portas com um restaurante Baby Beef.

**B**oa parcela do sucesso do Paes Mendonça vem também da seção de importados, na qual os produtos são comprados em quantidades gigantescas. Recentemente Mamede encomendou 100 000 caixas de Ballantine's de uma só vez. Ele diz que pretende aplicar cerca de 100 milhões de dólares neste ano em compras no exterior, mais que o dobro da quan-

tia gasta em 1989. Às vezes, porém, Mamede erra a mão e depois tem de suspender temporariamente as compras. De próprio punho proibiu, na semana passada, que as lojas de São Paulo e do Rio encomendassem, até 31 de dezembro, importações de passas, pois o estoque é suficiente para os meses restantes do ano. Mas os importados servem também de chamariz para um público de maior poder aquisitivo — embora, às vezes, os produtos estrangeiros estejam mais baratos que os nacionais.

É o caso dos queijos importados da Argentina. Em julho 1 quilo de queijo prato argentino custava 240 cruzeiros no Paes Mendonça de Salvador. Um queijo de cuja nacional custava mais de 900 cruzeiros na mesma loja. Como os produtos importados têm mais apelo, pois as pessoas lhes conferem status, as seções de importados da rede, para satisfação de Mamede, são das que mais crescem em vendas. Conservador na filosofia administrativa mas ousado nas decisões empresariais, Mamede esfrega as mãos diante da perspectiva de crescer quase 50% em número de lojas num só ano com a compra da Disco, pois diz gostar de desafios. "Sou duro na queda", avisa.

Um episódio ocorrido em passado não muito distante pode ser recordado para comprovar o que ele diz. Em 1975 Mamede resolveu enfrentar o





então governador da Bahia, Antônio Carlos Magalhães, que quis diminuir a força do empresário em Salvador prestigiando a estatal Empresa Baiana de Alimentos, Ebal, e convidando os Santos Diniz e outros donos de redes de supermercados para montar lojas na cidade. Em sua contra-ofensiva, Mamede decidiu comprar a cadeia de supermercados Unimar, pertencente na época à Corrêa Ribeiro Exportadora. Nesse episódio, o empresário contratou um filho, José, e dois cunhados, seus sócios desde 1951. Eles não queriam a compra para não atrair acusações de monopólio. Mamede não deu ouvidos às ponderações, e os três acabaram por afastar-se da sociedade. José abriu algumas lojas de supermercados

um grande administrador.” Dizem até que Mamede vota nele, o que ele não confirma. “O voto é secreto”, desconversa. A história, contudo, não parou em Salvador. Sentindo-se fortalecido após a refrega, Mamede decidiu realizar um sonho de criança: ir para o Sul, mais especificamente em busca do eldorado da metrópole paulistana e da carioca. Começou pela racionalização. Vendeu as lojas de Sergipe para o sobrinho João Carlos, presidente da rede Bompreço, em troca das ações que ele tinha da cadeia Paes Mendonça. Depois tomou fôlego, juntou mais recursos e finalmente, em 1984, abriu seu primeiro hipermercado em São Paulo. De lá para cá, a rede já triplicou, e Mamede comprovou que nos

dele e vender o terreno caso apareça um comprador disposto a pagar até uns 25 milhões de dólares”, diz. Ninguém esperava que ele abrisse mão desse projeto, mas Mamede pode estar apenas trocando um sonho por outro. Operar em São Paulo e no Rio de Janeiro é um sonho que ele já realizou. Agora, pensa em ir mais longe, abrir uma loja em Buenos Aires, Argentina, até 1992. Mamede viaja muito, mas o trabalho nunca lhe deixa tempo para tentar conhecer a alma de outros povos.

**B**uenos Aires, para ele, é a melhor cidade do mundo, melhor que Paris, Londres, Nova York, melhor que todas elas juntas. Por quê? É de lá que ele importou 26 milhões de dólares no ano passado, contra “12 milhões do resto do mundo”. É o seu critério. E ponto final. A Paes Mendonça de Buenos Aires vai servir como entreposto e ponto de apoio para as importações da rede. Antes, no entanto, “seu” Mamede quer beliscar o mercado do Rio. “Em pouco tempo nós vamos tomar a liderança, pois as lojas da Disco são excelentes e serão operadas no mesmo sistema da nossa rede”, afirma. A estratégia é baixar o preço dos produtos em pelo menos 20%, em média, para atrair mais clientes. Mamede acha que as lojas da Disco têm condições de vender pelo menos o dobro do movimento atual — e ele não é de errar nesse tipo de conta. Em suas lojas, por ano, passam 100 milhões de pessoas. O faturamento diário, contando-se apenas os dias úteis, já é maior que 5 milhões de dólares, o que significa que por hora útil são mais de 350 000 dólares, ou quase 6 000 dólares



*Boulevard Disco, no Rio de Janeiro: Mamede cobiça o mercado carioca*

no interior baiano, com o nome de Supermercados Mendonça, que depois vendeu para o pai. Na empresa dizem que ele pretendia voltar, mas foi barrado pelo pai. “Você me abandonou e agora não tem voltar”, teria dito Mamede.

O saldo desse episódio pode ser resumido assim: a Ebal tem hoje 129 lojas, mas fatura muito menos que Mamede, que ainda controla cerca de 70% do abastecimento de Salvador, onde tem oitenta pontos-de-venda. A presença do Jumbo-Pão de Açúcar é insignificante. Do ex-governador Magalhães o empresário não guarda rancor. “É meu amigo,

negócios não se pode tratar inimigo a pão-de-ló. “Quanto mais carniça, mais urubu”, diz.

Voltado para os novos negócios do sul do país, ele pode desistir do projeto que tinha para enfrentar o Shopping Iguatemi de Salvador. Em um terreno separado desse templo de consumo por não mais que 200 metros, Mamede pretendia erguer o maior, mais moderno, bonito e luxuoso shopping center do país, que complementaria o hipermercado de 15 700 metros quadrados de área de vendas que já tem em funcionamento por ali. O nome do shopping seria MPM, as iniciais do seu nome. “Acho que vou desistir

res por minuto, ou ainda 100 dólares por segundo. Em 1983, 100% era realizado na Bahia. Hoje, 60%. A única loja do Rio, o super-hipermercado, responde por 15%, enquanto as seis de São Paulo contribuem com 25%.

Na quarta-feira 11 de julho, Mamede considerava o negócio com a Disco acertado, embora não sacramentado. Tomado pela ansiedade causada pela perspectiva do maior negócio de sua vida, estava reticente, mas acabou revelando alguns detalhes a EXAME. O negócio poderia ser feito, segundo ele, à base de troca de chumbo. O Paes Mendonça levaria 80% das ações da Disco, enquanto es-



ta ficaria com 20% do capital do Paes Mendonça. O negócio parecia interessante, mas Mamede não mostrava muito entusiasmo. Um dos motivos é que ele nutre aversão por maridos de netas. Os de suas netas estão sob estrito controle dentro do grupo, mas ele se perguntava se os da banda de lá também ficariam assim. A perspectiva de, no futuro, ter de discutir, prestar contas e dividir o poder o desanimou — se bem que, até aquela data, não estava definido se o negócio seria por associação, por compra total ou parcial. Para Mamede, seria por compra. “Mas o patrão é o grupo Disco”, lembrava.

Outro detalhe: havia um terceiro interessado, as Lojas Americanas. Mamede foi o escolhido não porque tivesse oferecido mais. “Sou amigo do presidente da Disco, Antônio Amaral, um homem de bem, há mais de trinta anos. E amizade também vale muito no mundo dos negócios.” No ano passado, quando a Disco pediu concordata, Mamede enviou um telegrama ao amigo colocando-se à disposição para ajudá-lo a superar o mau momento. O terceiro e mais importante detalhe é que Mamede, antes mesmo de definir-se a negociação, colocou dinheiro na Disco. Quanto ele não revela. “É muito dinheiro”, limita-se a dizer. No passado, a Disco fez algo semelhante com o grupo Pão de Açúcar. Depois não teria devolvido o dinheiro nem cumprido o compromisso de venda do controle acionário ao grupo paulista. Abílio Diniz entrou na Justiça e perdeu.

Esperto, Mamede exigiu recibo e garantia em imóveis pela ajuda financeira. Afinal, amigos, amigos, negócios à parte. Se o negócio não for fechado, ou o Paes Mendonça fica com os imóveis ou a Disco lhe paga com juros e correção monetária. Mas ficou claro que a Disco não pode ser vendida a outra rede que não à Paes Mendonça. A proposta de compra feita por Mamede foi de 3 bilhões de cruzeiros. No dia em que foi formulada, ela equivalia a aproximadamente 50 milhões de dólares, sem descontar nada da dívida. Como aconteceu na compra das quatro lojas paulistas da Disco, no valor

## Falta a cedilha na cal

O folclore que se grudou à figura de Mamede

**A**queles que costumam olhar apenas as aparências poderiam pensar que Mamede Paes Mendonça tinha tudo para dar errado na vida. A começar pelo nome, pois Mamede não parece combinar com Paes Mendonça. Sua origem não está ligada, no entanto, nem a árabes, como pode sugerir o Mamede, nem a portugueses, como indica o sobrenome

Uma de suas melhores histórias, que o diverte muito, é a de que certo dia, quando ainda tinha um armazém de secos e molhados, um caminhão teria parado à porta e os “praças” já estavam começando a descarregar 300 sacas de cal quando Mamede os interrompeu dizendo que não pedira cal. Argumentaram que pedira sim, bastava verificar a assinatura e a encomenda, feita de próprio punho. Mamede então teria dito: “Ih, pedi sal, mas esqueci a cedilha!” É uma das muitas histórias que se contam sobre ele em Salvador.

Mamede não aprecia artes. Mas todo dia protagoniza um balé no centro de Salvador, pois dá um verdadeiro “baile” em sua segurança — contratada contra a vontade dele pelos filhos. Na hora do almoço, Mamede desce para ir ao self-service, e os seguranças sabem que ele os detesta. Por isso ficam um pouco afastados, cada um numa calçada. Mamede chega à rua, examina a posição de cada um e caminha na direção do que estiver mais próximo. Atemorizado, o guarda-costas começa a caminhar de costas, para tentar manter a mesma distância do patrão e cumprir a missão. Mamede dá meia-volta e repete o ritual com cada um dos outros seguranças. Parece brincadeira, jogo de esconde-esconde, com o empresário mantendo um ar sério, tentando evitar o riso. Nada o diverte tanto.

Ele é um homem extremamente gentil com os convidados, principalmente fornecedores estrangeiros que o visitam (não se sabe em que língua conversam, pois Mamede só fala português). No primeiro dia, ele manda o motorista levar os visitantes a todos os principais pontos turísticos de Salvador. À noite, encarrega o relações-públicas de jantar com os convidados, sempre num dos Baby Beef. “Diga ao maître que eles têm direito a Ballantine’s, vinho argentino, licor do bom. Telefone antes. Mande botar sal no gelo, que é para gelar o vinho mais rápido.” No dia seguinte, chama o relações-públicas e pergunta se o jantar foi bom. “Mandou botar sal?”, cobra. Depois disso, qual o fornecedor que não facilita as condições?



BIA PARRERAS

### O empresário em sua sala: histórias

me Paes Mendonça. “Meus ascendentes são holandeses”, afirma. Também pelo fato de ter feito apenas até o 3.º ano primário não se poderia imaginar que ele viesse a se estabelecer, crescer e tornar-se uma das pessoas mais populares de Salvador, quase um mito. Contudo, se houve alguém que soube tirar proveito do folclore, esse alguém foi Mamede. Ele capitalizou essa imagem tão bem que, em Salvador, todos acreditam que ele é uma espécie de rei Midas, aquele que transformava em ouro tudo o que tocava.



de 6,4 milhões de dólares, realizada no ano passado, se não descontasse a dívida Mamede ficaria com os equipamentos, os pontos e a marca, além dos estoques. Mas, na quinta-feira 12, surgiu um primeiro sinal de desentendimento entre Mamede e Amaral. É que a proposta foi feita em cruzeiros por Mamede, que só faz negócios em moeda nacional, exceto, é claro, no caso de importações. E os 3 bilhões teriam validade até o dia 13 de julho, data em que o negócio teria de ser fechado.

**A**maral teria entendido de maneira diferente. Transformara os cruzeiros em dólares e queria receber como se fosse nessa moeda, para manter o valor atualizado. Obviamente Mamede não concordava. "A proposta foi feita em cruzeiros, e agora tudo vai depender dos acertos finais", dizia, mais irritado do que de costume. De todo modo, ele despachou de Salvador para o Rio o filho José Augusto e o diretor jurídico Nylson Sepulveda, junto com praticamente toda a sua gerência, a fim de agilizar as negociações finais, tocadas por Pedro de Oliveira, seu sobrinho e diretor no Rio de Janeiro. É Oliveira quem vai comandar a Disco, caso o negócio seja sacramentado. A perspectiva de um acirramento da concorrência na praça do Rio com uma rede Paes Mendonça revigorada com os 45 pontos-de-venda da Disco despertava certo nervosismo nas redes rivais na semana passada.

Venâncio Velloso, acionista e diretor do grupo CB, previa que a correlação de forças no mercado mudará de forma significativa.



**Os 15 maiores**  
Ranking dos supermercados no país  
— posição em dezembro de 1989,  
por faturamento

Supermercados		Faturamento (em NCz\$ milhões)
1	Pão de Açúcar SP	8 014
2	Carrefour SP	7 660
3	Casas Sendas RJ	3 307
4	Paes Mendonça BA	3 244
5	Bompreço PE	2 508
6	Casas da Banha RJ	2 327
7	Eldorado SP	1 777
8	Real RS	1 126
9	Gentil Moreira SP	983
10	Cia. do Sul RS	918
11	Disco RJ	871
12	Barateiro SP	825
13	Zaffari RS	770
14	Sé SP	698
15	Cooperhodia SP	691

Fonte: Abras

"O Paes Mendonça vai injetar recursos na rede Disco para, no mínimo, recuperar a parcela de mercado perdida pela concordatária", dizia Velloso. Fechando ou não o negócio com a Disco, Mamede certamente não vai parar. Além das quatro novas lojas que pretende abrir no Rio, ele está estudando o que fazer com um terreno de 150 000 metros quadrados que comprou no ano passado em Ilhéus, sul da Bahia. O projeto já está parcialmente definido. Será erguido no local um hipermercado, com investimento de 10 milhões de dólares. Uma outra parte deverá consistir de um shopping center cu-

ja construção está sendo negociada com o grupo Odebrecht.

"O híper vai abrir de terça a domingo", diz Mamede, de olho nos banhistas que passarão pelo local nos fins de semana. Antes de Ilhéus, com certeza Mamede inaugura o híper do Shopping Minas, no próximo ano. Há também um shopping planejado para as proximidades do aeroporto de Salvador, dois supermercados, um em Iracê, interior baiano, e outro em Mussurunga, periferia de Salvador, e outros projetos. Enfim, atividades é que não faltam, mas o presidente do grupo Paes Mendonça, apesar dos 74 anos, não admite falar sobre sucessão.

O filho José Augusto tem, na diretoria, a companhia do irmão mais novo, Jaime Andrade, 38 anos, que cuida da área comercial. Mamede não demonstra minimamente para qual lado vai pender. Na empresa se comenta que José Augusto é mais cordato e até tem mais apoio no seio familiar (Mamede, além de José, José Augusto e Jaime, tem ainda mais duas filhas. Outro filho faleceu prematuramente). José Augusto tem encaminhado conversações sobre o assunto, a fim de que a sucessão seja tranqüila. Mas quem conhece bem o gênio de Mamede aposta em Jaime, um discípulo do pai, entusiasmado com a arte de comprar e vender e partidário do crescimento. Como Mamede gosta mesmo é do tilintar da registradora, não dando tanto valor assim aos controles de custos, pois estes não geram nenhum tilintar, a opção dele já estaria tomada.

□ **JOSÉ MARIA FURTADO**, de Salvador

## No rastro do Carrefour

**S**e há um segredo de polichinelo no setor de supermercados, esse é o que recomenda, como melhor maneira de atrair fregueses, a realização de promoções, anunciando sempre aqueles preços que estão mais baixos que os da concorrência. O recurso é bom, mas só dá resultados, em primeiro lugar, se o supermercado mantiver os preços baixos por um período de tempo suficiente para convencer a clientela de que ali se vende mais barato. A segunda condição envolve uma estratégia de administração que permita a

concorrência em termos de preços. Nos últimos anos, a rede francesa Carrefour, hoje com 19 hipermercados instalados no Brasil, procurou seguir essas duas recomendações e fechou o ano de 1989 com um faturamento de 2 bilhões de dólares. Tudo ancorado numa administração descentralizada, em que cada hipermercado negocia suas próprias compras.

A vitoriosa gestão do Carrefour está fazendo, compreensivelmente, muitos seguidores. O Eldorado, por exemplo, lançou campanha tentando recuperar a imagem de supermercado que oferece preços baixos, qualidade e variedade. "Detectamos que a imagem dos preços baixos estava fragilizada perante o consumidor", diz Caio Ortiz, da agência Fischer & Justus, responsável pela campanha. O Eldorado está fazendo promoções semanais, comprometendo-se a devolver, em dobro, a dife-

rença de preços caso o consumidor encontre oferta mais barata.

É uma estratégia, na verdade, semelhante à adotada pelo próprio Carrefour, há dez anos, quando registrou em cartório o mesmo compromisso. Líder no setor, até o grupo Pão de Açúcar está seguindo, sem admitir abertamente, uma prática do Carrefour. Sua nova rede de hipermercados, a Extra, com uma loja em Campo Grande, quatro em Portugal e uma inauguração prevista para agosto em São Paulo, adotou a administração descentralizada. Aproveitou, também, para provocar a concorrência, como gosta de fazer o Paes Mendonça: em frente à loja do Carrefour da Marginal Pinheiros, em São Paulo, foi colocado um outdoor anunciando "Aguarde o Extra".