



## MAMEDE PAES MENDONÇA: E A HISTÓRIA DOS NEGÓCIOS NA BAHIA

Por Adriano Leal Bruni<sup>1</sup>

Versão de 03/08/2022 14:29.



★ 05 ago. 1915 (Ribeirópolis, SE)

† 21 out. 1995 (São Paulo, SP)

*"Comprar bem para vender barato"*

Mamede Paes Mendonça, nascido com grande tino comercial, se destacou como importante empreendedor brasileiro, pioneiro no ramo de supermercados no Brasil. Atuou na criação de diversos empreendimentos, incluindo a rede Paes Mendonça, uma das maiores varejistas do país.

### Origens

Mamede Paes Mendonça, ou “Seo” Mamede, como era conhecido na Bahia, veio de uma humilde família de agricultores, chefiada pelos pais Eliziário Paes e Maria da Conceição Mendonça, que sobreviviam do que plantavam e colhiam em um pequeno lote de terra, no

---

<sup>1</sup> A biografia aqui apresentada sob a forma de caso de ensino foi elaborada originalmente para a obra HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; VALIM, Patrícia; BRUNI, Adriano Leal; TELLECHEA, Justina; BARBOSA, André Gustavo de Araújo. Gestões empresariais inspiradoras: a trajetória de grandes empreendedores baianos e seus papéis transformadores na atividade empresarial. 1. ed. Salvador, BA: Ed. dos Autores, 2022.

distrito de Serra do Machado, município de Ribeirópolis, em região marcada por longas e sofridas estiagens no interior de Sergipe.

Mamede descobriu a sua vocação para o comércio ainda muito jovem, quando acompanhava o pai, nas idas à cidade vizinha comprar mantimentos. Aproveitava que os caçuás iam vazios e os enchia de cambucá (fruta nativa da região), que vendia na feira. Como não podia perder tempo, vendia a mercadoria no atacado aos feirantes. Depois, passou a vender a farinha que ele mesmo produzia na feira de Itabaiana. Os estudos haviam sido abandonados ainda na terceira série primária. Passou a juntar o dinheiro embaixo do colchão, o que seria fundamental para a concretização dos seus sonhos.

### Os primeiros negócios em Sergipe

Em 1936, aos 21 anos de idade, Mamede havia poupado 1500 réis, que acrescidos aos 1200 réis do irmão Euclides, permitiram comprar uma pequena padaria em Ribeirópolis.

Os negócios na pequena padaria eram satisfatórios. Contudo, Ribeirópolis era um pequeno distrito. Para crescer, seria preciso migrar para uma cidade maior, com um comércio mais desenvolvido.

Em 1940, os dois irmãos migraram para Itabaiana, uma cidade maior. A padaria fora substituída por um armazém de secos e molhados. Nas palavras de Mamede: “Era uma época difícil e sofremos muito, mas acreditava em mim e não desanimei”.

Os negócios cresceram, e a região de Itabaiana começou a ficar pequena para os planos de Mamede, que partiu para a capital, Aracaju. Em 1947, abriu negócio de atacado de alimentos em sociedade com dois cunhados e outro irmão, Pedro.

### A vinda para a Bahia e os Supermercados

Em 1951, Mamede desfaz a sociedade e se muda para Salvador, cidade maior, com comércio mais amplo. Instala-se na Praça Marechal Deodoro, no bairro do Comércio, com uma loja atacadista de secos e molhados. Depois, montou o armazém de secos e molhados “Casa Sergipana”, na Baixa dos Sapateiros.

Desde o primeiro comércio em Ribeirópolis, Mamede viajava muito para a capital da Bahia, centro abastecedor da região. A convivência frequente foi se tornando sedutora. Para a crescer teria que ir para Salvador. Um grande passo tinha sido dado.

A cidade era abastecida por armazéns, muito deles pertencente a comerciantes espanhóis e portugueses. Também existiam feiras-livres, como Água de Meninos e a das Sete Portas. Muitas

vendas eram feitas a crédito. O consumidor comprava, registrando suas compras e dívidas na “caderneta”. O pagamento costumava ser feito quando recebia seu salário, no fim do mês.



**Figura 36. Marca Paes Mendonça.**

No final dos anos 1950, Mamede viajou para a Argentina para comprar alpiste, mercadoria que andava em falta no Brasil. Durante a viagem conheceu o conceito de autosserviço dos supermercados. Visitou diversos estabelecimentos em São Paulo, Porto Alegre; Montevideú, no Uruguai, e em Buenos Aires, na Argentina. Teve a certeza de que aquele era o futuro do comércio de alimentos.

Um pioneiro supermercado havia sido inaugurado em Salvador, nos anos 1950, pelo empresário Raul Schwab, na rua Jogo do Carneiro, no bairro da Saúde. Mamede compra a loja e a reinaugura em dia 02 de dezembro de 1959. O “pequeno” supermercado correspondeu à loja 01 do Paes Mendonça, abrindo contagem e futuros promissores. Seus resultados foram positivos e animadores. Do dia 27 de agosto de 1960, inaugurou a loja 02, no Edifício Oceania, na Barra. Em 1961, foi a vez da loja 03 na Rua Visconde de São Lourenço, no forte de São Pedro. Em seguida, a loja 04, na Baixa dos Sapateiros. Com o passar dos anos, o nome Paes Mendonça acabou virando sinônimo de supermercado em Salvador. O soteropolitano usualmente dizia que ia ao Paes Mendonça quando desejar fazer suas compras.



**Figura 37. Lojas 2 e 3 do Supermercado Paes Mendonça.**

Na década de 1970 o grupo consolidou sua expansão. Em 1975 adquire a cadeia de Supermercados Unimar do grupo Correia Ribeiro, voltada para um público mais elitizado, e inaugura uma grande loja no Shopping Center Iguatemi. Em 1976, comemora os seus 25 anos

de Bahia, com a loja 25, no bairro do Canela, em Salvador. Em 1979, inaugura o seu centro distribuidor, no bairro de Pirajá, no perímetro urbano da capital baiana, com 42 mil metros quadrados.

Em 1980, inaugurou o seu maior empreendimento comercial, o Hiper Paes Mendonça, próximo à Estação Rodoviária de Salvador e ao Shopping Iguatemi. A loja era um marco no segmento, instalada em terreno com 75 mil m<sup>2</sup>. A loja possuía 25 mil m<sup>2</sup>, sendo 15 mil m<sup>2</sup> exclusivos para vendas. Os estacionamentos ocupavam os 50 mil m<sup>2</sup> remanescentes. Era o maior hipermercado das Américas e o sexto do mundo.

Neste novo modelo, o cliente encontraria tudo o que um supermercado tradicional poderia oferecer e muito mais. Na mercearia, poderia fazer as suas compras de alimentação, contando com grande variedade de opções. Seções específicas ofertavam cereais, rotissaria com pratos prontos, salgados, laticínios, peixes, carnes e padaria. Muitas das atividades de bastidores inovavam, estando à vista do consumidor. Na seção de hortifrutigranjeiros, existia uma “feirinha”, com o consumidor escolhendo suas frutas, legumes e verduras. Os frios e congelados eram tratados adequadamente, contando com câmaras frigoríficas e balcões distribuídos pela área de venda. No departamento de magazine, existiam seções de bazar, artigos esportivos, para automóveis, cine-foto-som e imagem, móveis e decorações, copa, cozinha, confecções, calçados, plásticos, inox, alumínio, louças, ferramentas, artigos finos para presentes, material escolar, brinquedos e eletrodomésticos diversos. A singular seção de importados contava com atendimento personalizado, disponibilizando mercadorias originárias de diferentes países, como uísque escocês, vinhos de Portugal, Espanha, Alemanha, França, Itália, Argentina e Chile, que contariam com preços competitivos, já que eram importados diretamente pelo grupo.

Alguns importados, como o uísque Ballantines, merecem destaque. Mamede trouxe a marca para o Brasil nos tempos em que os produtos de fora eram artigo de luxo. O Paes Mendonça chegou a distribuir 56% de todo o uísque consumido no Brasil. Mamede se tornou “embaixador” do uísque escocês e chegou a ser homenageado pela fábrica, na Escócia, onde usou o kilt, tradicional traje daquele país, composto de saia xadrez, camisa e suspensórios. Achou tão divertido que não dispensou nem a gaita de fole.

O Hiper também inovava por abrigar o primeiro restaurante de alto padrão na Bahia, o Baby Beef. Mamede costumava dizer que nele recebia os amigos e fechava negócios. Posteriormente, outros Baby Beef, especializados em carne, foram abertos, bem como o Muller Pizzaria, bar e restaurante, especializado em massas.



**Figura 38. Antiga marca do restaurante Baby Beef Paes Mendonça.**

Na década de 1980 a organização ampliou sua diversificação. O grupo criou a rede Petipreço, mirando a população de baixa renda, com pequenos supermercados situados nos bairros periféricos da cidade, gerenciados com custos operacionais minimizados, em instalações simples, não fornecendo embalagens e ofertando apenas produtos básicos. Também passou a operar três postos de combustíveis.

O grupo adotava o que poderia ser entendido como modernos padrões e técnicas de administração. O quadro de pessoal poderia ser entendido como capacitado e treinado apropriadamente. Existiam departamentos de compras e vendas, além de uma central de computação para controle de estoque, abastecimento, recebimento, crédito, pessoal e contabilidade.

Em relação às políticas de recursos humanos, muitos dos seus gerentes e supervisores trabalhavam no grupo desde muito jovens, ascendendo por meio de promoções. Empregava percentual expressivo de mulheres: "Eu acredito no trabalho das mulheres, mesmo que trabalhem só seis meses por ano. Acho justo. A mulher precisa ganhar para se manter". Também inovava nas oportunidades profissionais destinadas a deficientes físicos, começando com a contratação de surdos-mudos na função de empacotadores.

Nos cuidados com o pessoal, ofertava serviços médicos e odontológicos e manifestava preocupações com a prevenção de acidentes, com muitas lojas ultrapassando a marca mil dias sem registrar um único acidente de trabalho. Apoio às atividades socioculturais dos seus empregados ocorriam por meio da oferta de quadras polivalentes, campo de futebol e salão de festas geridos por associação recreativa. Também existia cooperativa de economia mista à disposição dos colaboradores, com oferta de crédito subsidiado.

A construção do crescimento do Grupo recebeu substancial apoio da família de Mamede, incluindo irmãos, cunhados, filhos, sobrinhos. A diretoria do grupo era formada pelo seu

cunhado, diretor financeiro, Manoel Andrade; Pedro Oliveira, diretor comercial, seu sobrinho; e pelos filhos, José Augusto Andrade Mendonça, diretor administrativo; e Jaime Paes Mendonça, diretor comercial.



**Figura 39. Mamede e os cunhados Manoel, Antônio e João Andrade.**

Fonte: Dantas (2014, p. 17).

A explicação para o sucesso do Grupo era dada pelo próprio Mamede: “Sei que o êxito se deve à nossa estratégia de mercado, isto é, comprar e pagar bem nossos fornecedores e vender barato. Temos mania de vender barato e saldamos nossos compromissos sempre no vencimento ou até antes”.

Mamede aproveitou a economia marcada pela inflação para reduzir a margem de lucro nos preços de cada item e ganhar no volume. Fazendo os cálculos de cabeça, e sabia que o produto comprado a dez cruzeiros valeria cinco cruzeiros no momento de pagar ao fornecedor. “Comprar bem, vender bem e pagar em dia”, era a fórmula que costumava revelar a quem queria saber o segredo do seu sucesso. “Prefiro ganhar 5% vendendo 10 milhões, do que ganhar 10%, vendendo 5 milhões”. Nas negociações de compra, era duro, porém flexível.

Para alcançar seus objetivos, cobrava dos funcionários que “atendam bem ao povo que vai comprar, vendam barato e não subam os preços das mercadorias. [...] Não quero que meus funcionários remarquem os preços nas lojas. Tudo que está exposto tem que ser vendido pelos preços já estabelecidos e que a remarcação seja feita nos depósitos”. Dizia que sempre acreditou na sua capacidade de trabalho e de seus sócios e colaboradores: “Também tenho muita fé em nosso país, que considero um dos melhores do mundo”.

### A família, o homem e o mito

O empreendedor Mamede sempre contou com o apoio da família. Em um primeiro momento, seus negócios contaram com o apoio de seus irmãos, notadamente Euclides e Pedro, este último pai do empresário João Carlos Paes Mendonça, que consolidou na região nordeste a rede de supermercados Bompreço. A família constituída com Dona Lindaura Andrade Mendonça, trouxe seis filhos, além dos cunhados que muito o apoiaram. Costumava dizer que ele era um homem dedicado à família e ao trabalho.

A dedicação ao trabalho poderia estar associada à culpa de não poder dar mais atenção à família, o que seria parcialmente ajustado quando os filhos cresceram e foram se juntar ao pai no comando dos negócios. Mamede desejava ter todos por perto. Seria controlador, mas tentava ouvir e respeitar as vontades de cada um. No final, fazia valer sua opinião.

Quando os filhos eram pequenos, aos domingos, faziam passeios para a praia de Piatã ou para o Alto do Bonfim, de onde se podia ver a cidade, mantendo um olho nas crianças e o outro à procura de terrenos onde pudesse construir novas lojas. Veraneios ocorriam em Dias D'Ávila ou na ilha de Itaparica. Como não podia deixar o trabalho, nas férias escolares aparecia em dias alternados. Nunca teve casa de praia. Era equilibrado nos gastos, valorizando cada centavo. Mesmo quando se tornou um dos homens mais ricos do estado, não mudou o estilo de vida e andava pelas ruas sem seguranças. Gostava de conversar com as pessoas e de prosear com os taxistas.



**Figura 40. Mamede na sede do grupo.**



Próximo ao final da vida, resolveu ir morar no hotel Praiamar, em Ondina, onde viveu durante onze anos com a mulher. Existia a suspeita de que seria uma forma de proteção de um eventual sequestro. Mas a explicação era mais simples. Quando ele e Dona Lindaura voltaram de uma viagem, encontraram vazamentos na casa. Foram para o hotel enquanto os reparos eram feitos. Gostaram e ficaram. Mamede apresentava uma outra versão: "Os filhos casaram e achamos melhor viver no hotel. É uma suíte simples, mas confortável, sou muito bem tratado pelos funcionários e é até mais econômico do que manter uma casa".

No Praiamar, adorava conversar com os hóspedes. Em algumas ocasiões, quando simpatizava, emprestava o carro e ia trabalhar de táxi. Aliás, no caminho ou andando pelas ruas era, continuava o seu trabalho. Nas conversas com desconhecidos fazia suas pesquisas. Em suas palavras: "Gosto de saber o que as pessoas pensam do Paes Mendonça, o que esperam de um supermercado, os produtos que consideram indispensáveis... enfim, isso ajuda a melhorar o negócio".

Também era um católico fervoroso. Se perdesse a missa em um domingo, no seguinte assistia à celebração duas vezes "para compensar", justificava. Adorava promover casamentos. Não podia ver uma pessoa solteira que logo lhe arranjava candidato a noivo ou noiva, com muitas escolhas entre a própria família. Gostava de ver a sua casa cheia e agregava todo mundo, de amigos a funcionários.

Parte das suas crenças se refletia em sua generosidade e na discrição da sua benevolência. Tinha um cuidado especial com as obras de Santa Dulce (na época, Irmã Dulce), apoiando com dinheiro e alimentos, nunca deixando de atendê-la. Fez importantes contribuições para o Hospital Aristides Maltez. Também construiu o que foi considerada a maior e melhor creche de Salvador, na Avenida San Martim.

Gago de nascença e tendo estudado muito pouco, não considerava isso como problema. A baianidade adquirida trouxe superstições, como a de entrar e sair sempre pela mesma porta. Também renderam muitos casos que viraram lendas, comentadas pelo próprio Mamede: "Logo que cheguei a Salvador, tive que ser criativo para sobreviver e crescer no meio de concorrentes fortes e experientes. Certas ideias minhas eram consideradas esquisitas, mas sempre davam certo. 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".

Em uma palestra aos estudantes de Administração da Universidade de São Paulo, em 1988, Mamede revelou: "Espalharam que eu havia comprado algumas toneladas de sal, mas que havia escrito cal e que, quando fui reclamar, o representante mostrou o pedido onde escrevi de



próprio punho, cal. Aí eles diziam que eu balancei a cabeça e falei: pois é, era sal, eu esqueci a cedilha".

Naturalmente, a diversão era garantida, incluindo para o próprio Mamede: "Nunca procurei desmentir ou corrigir. Pelo contrário, sempre gostei desses casos, pois eles me deram uma freguesia imensa, uma popularidade grande e muitas oportunidades de bons negócios". Com irreverência brincava dizendo que sua imagem de empresário ficou ligada ao folclore de tal forma que ele próprio, às vezes, tinha dificuldade de separar verdade e mentira. "Eu mesmo, diante de histórias tão boas, passei a acreditar nelas".

### Uma compra que não deu certo

Após a abertura do seu primeiro hipermercado em Salvador, ocorreu período de grande expansão, que envolveu a migração para o sul, com a abertura de lojas no Rio de Janeiro e em São Paulo. No final dos anos 1980, a busca por maior celeridade na expansão da rede motivou a análise de possíveis aquisições.

**Economia**  
**Grupo vai entrar em mais 5 capitais importantes**  
**Paes Mendonça vai investir mais US\$ 30 milhões no país**

**GERALDO VILALVA**

O grupo baiano Paes Mendonça investe este ano, recursos próprios da ordem de US\$ 30 milhões para expandir suas atividades nos principais centros econômicos do País, ampliando sua participação no mercado paulista e a implantação de novos empreendimentos no Rio de Janeiro, Brasília, Belo Horizonte, São Paulo, Pernambuco (Petrolina) e Salvador.

O fundador do grupo, Mamede Paes Mendonça, completando este mês seus 73 anos de idade, anuncia que, até atingir oito décadas de vida, fechará o ciclo de investimentos com 100 casas comerciais, sempre com a filosofia de que "quem compra bem, vende bem" e que "vender barato e comprar bem" é a receita do sucesso, exibindo sua condição de faturar só no ano passado, US\$ 300 milhões, com um crescimento de 20 por cento.

**COMEÇO DURO**

Retornando de São Paulo, onde recebeu mais uma condecoração por serviços prestados à comunidade paulista, Mamede, que começou sua vida no sítio de Serra do Machado, interior de Sergipe, trabalhando sol-a-sol, na enxada, aos 18 anos de idade, colhendo mandioca, numa rocinha, ali juntou seus primeiros 2 contos e 700 mil réis, dali partindo para adquirir uma pequena padaria em Ribeirão, em 1936. Em 1942 partiu para Itabaiana, ainda em terras sergipanas, em 47, foi para Aracaju. De lá, veio para Salvador, em 1951, onde abriu seu primeiro supermercado,

razão pela qual não pára de crescer e procura esta experiência pelo mundo inteiro (na hora em que conversávamos, o presidente da Nestlé Internacional lhe enviava um telex, cumprimentando-o e fazendo-lhe um convite para passear pela Suíça, como convidado especial da empresa). Para aqueles que vivem presos ao mercado financeiro, aconselha muito trabalho, enquanto recomenda aos seus empregados maior dedicação e amor ao serviço como forma de crescer e galgar novos espaços.

Não critica o governo do presidente Sarney, afirmando que não tem tempo para ficar falando muito, preferindo ficar à frente dos seus negócios, comprando e vendendo — aliás, entre uma conversa e outra, fechou a negociação de compra de altos volumes de alho, enquanto fazia recomendações diretas aos seus auxiliares para a política de preços em algumas de suas lojas ("colocar os preços bem abaixo dos concorrentes"). — dizia sempre).

Acha o atual momento político brasileiro bem agudo, esperando que possa melhorar o mais rápido possível, caso contrário, irá piorar. Os homens, para ele, têm que tomar providências, à custa de uma maior concentração de trabalho, de esforços e de dedicação, achando que toda a sociedade tem que colaborar neste esforço. Pontifica afirmando que "a crise é alimentada pela falta de ação e no dia em que houver ação, tudo melhora". Todo esforço de trabalho vai abaixo com a inflação neste patamar aduziu.

**Paes Mendonça, começo difícil.**

no local conhecido como Jogo do Carneiro, bairro de Nazaré, a sua loja Nº 1, que existe até hoje.

O grupo conta, hoje, com 13 mil empregados, 85 lojas, é o maior importador de bebidas do País (o primeiro da Ballantines, respondendo por 70 por cento das 700 mil caixas que entram no País, atualmente) esperando duplicar o faturamento do grupo, este ano, somente com o incremento das vendas neste setor, em torno de cinco a 10 por cento.

**CONFIANÇA NO BRASIL**

Mendonça confia no Brasil e acha que é o melhor lugar para investir,

Figura 41. Planos de expansão de Mamede noticiados em 12 ago. 1988.

Fonte: disponível em: <<https://twitter.com/88historias>>. Acesso em: 29 jul. 2021.

Em 1990, o grupo Paes Mendonça compra as 46 lojas da endividada e concordatária rede Disco do Rio de Janeiro. Pioneira na implantação de redes de supermercado à semelhança do modelo americano, a Distribuidora de Comestíveis Disco S.A, de Antônio do Amaral, havia aberto sua primeira loja em Copacabana no ano de 1952, chegando a ter 60 lojas distribuídas em diferentes cidades. Havia criado, também, os três primeiros hipermercados do Rio. Após forte expansão em 1988, a rede havia mergulhado em grave crise financeira em 1989.



**Figura 42. Antiga loja do Supermercado Disco.**

Fonte: disponível em: < <https://riomemorias.com.br/memoria/supermercados-disco/>>. Acesso em: 29 jul. 2021.

Mamede Paes Mendonça optou por financiar a aquisição por meio de substancial elevação do seu endividamento. Grandes empréstimos foram obtidos junto aos bancos do Brasil, Itaú e Econômico. A decisão de usar dívidas estava associada à sua resistência em estabelecer uma relação mais próxima com os mercados financeiros, não se capitalizando antes de efetuar novas aquisições por meio de uma eventual abertura de capital, indesejada por ele. Foi uma via oposta à tendência de empresas nacionais naquela época. Também foi decisão contrária à boa parte do grupo familiar envolvido no negócio. Eram evidências de característica bastante forte entre as empresas familiares, marcada pela centralização e a personificação da empresa no líder, o que também trouxe desafios para o planejamento sucessório. Quando Mamede optou por delegar parcelas de seu poder a profissionais, teriam ocorrido resistências internas. Para conciliar, ele teria corrido outro risco: ficar sem sucessores para controlar seu patrimônio.

Mamede, que sempre se orgulhou de ser exímio comprador, havia feito o pior negócio da sua vida. Existiam diversos problemas na avaliação. As lojas do Disco precisavam de reformas e de estoques. Os passivos (incluindo trabalhistas e fiscais) não estariam apropriadamente dimensionados. As demonstrações contábeis empregadas na avaliação da compra não refletiam apropriadamente a situação patrimonial. O negócio saiu US\$35 milhões mais caro que o previsto por Mamede.

O que estava muito ruim se tornou ainda pior com o advento do Plano Collor em março de 1990, tentativa da equipe econômica liderada pela ministra da Fazenda Zélia Cardoso de Mello do então presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992) em combater a hiperinflação. As consequências do Plano envolveram forte redução nas atividades do comércio e da indústria, agravando a situação da Rede Paes Mendonça.

O Grupo passou a operar no vermelho por alguns anos. Alguns dos filhos deixaram o Grupo. Em 1990, José Andrade Mendonça, o primogênito, deixou a empresa levando fazendas e as lojas de Feira de Santana. Em 1992, Jaime Andrade Mendonça, ex-diretor comercial do grupo, saiu, recebendo o hipermercado de Juiz de Fora.

No final de 1992, Mamede precisou buscar apoio financeiro com o amigo Norberto Odebrecht. O Paes Mendonça fez um contrato de mútuo com a Kieppe Investimentos, holding da família Odebrecht. Em 1993, para fazer caixa e honrar suas obrigações, precisou vender as lojas da Bahia à Serra da Pipoca, empresa do grupo Odebrecht.

Em 1995, Mamede Paes Mendonça faleceu por insuficiência respiratória no hospital Albert Einstein em São Paulo, onde estava internado havia um mês em decorrência de câncer. Apesar da idade, ainda estava à frente dos negócios, exercendo a presidência do grupo.

Nos anos seguintes, outras lojas foram igualmente vendidas ou arrendadas (opção que ajudava a proteger contra dívidas não conhecidas ou mensuradas apropriadamente). As lojas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte foram arrendadas para o Grupo Pão de Açúcar (1998) e a quase totalidade das demais lojas para o grupo Bompreço (entre 1996 e 1999). Em 1999, o grupo Pão-de-Açúcar divulgou que a marca Pães Mendonça deixaria de existir.

#### Sugestões para aprendizado complementar

O documentário disponível em <<https://www.youtube.com/watch?v=8AmSgZAdC9w>> conta a sua história.

O site <<http://mamedepaesmendonca.com>> apresenta, de forma ilustrada boa parte de sua história.

A sua história, com diversos depoimentos de amigos mais próximos e familiares, está apresentada em: DANTAS, Raymundo Paiva. A História Em Depoimento: Mamede Paes Mendonça. Press Color. 2015. Disponível em: <http://mamedepaesmendonca.com/download/mamede-paes-mendonca.pdf>.

Depoimento do próprio Mamede pode ser encontrado em: <http://mamedepaesmendonca.com/download/livro-historia-empresarial-vivida.pdf>

### Referência

HASTENREITER FILHO, Horacio Nelson; VALIM, Patrícia; BRUNI, Adriano Leal; TELLECHEA, Justina; BARBOSA, André Gustavo de Araújo. **Gestões empresariais inspiradoras: a trajetória de grandes empreendedores baianos e seus papéis transformadores na atividade empresarial**. 1. ed. Salvador, BA: Ed. dos Autores, 2022.

### Outras referências

FONTES, F. Mamede Paes Mendonça: poder e paixão. Aracaju: Unit, 1996.

LEANDRO, Hélio Wilson Santos. “De varejo eles entendem”: grupos familiares e redes de supermercados. 2014. 121 f. Dissertação (Pós-Graduação em Sociologia) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2014.

DOS SANTOS, Valeriano Félix. Mamede Paes Mendonça. Editora: Paes Mendonça

CAVALCANTI, Herodes Beserra. Reestruturação comercial e precarização do trabalho: as grandes redes de supermercados na cidade de São Paulo. 2018. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/T.8.2019.tde-10042019-103910. Acesso em: 2021-05-03.

JORNAL do Brasil. Sucessão no comando do Paes Mendonça. 23 out. 1995. p. 14.

### Livro em que o uso do caso é sugerido

BRUNI, A. L. **Administração financeira de empresas no Brasil**. Texto em elaboração.

### Problematizações possíveis

Caso você esteja matriculado em alguma das turmas do Prof. Adriano Leal Bruni, apresente suas respostas no formulário disponível em <<https://forms.gle/Fg8x47p3GAUGzZEw5>> antes da aula em que este caso será usado (consulte o planejamento da disciplina). A apresentação dessas respostas pode ser usada para repor notas de atividades de sala de aula (caso a disciplina cursada por você registre notas em atividades de sala de aula). Se lembre que um caso pode

conter diferentes problematizações, com códigos apresentados entre colchetes no início de cada conjunto de perguntas. Responda à problematização proposta para a sua aula!

Mamede Paes Mendonça ou, simplesmente, “Seo” Mamede, foi um dos mais importantes e “folclóricos” empreendedores da Bahia. De origem humilde, fez fortuna no setor de supermercados, construindo uma das maiores operações brasileiras: a rede Paes Mendonça. Ele sempre se orgulhou do “excelente” comprador que julgava ser. Afinal, uma boa venda dependeria, substancialmente, de uma boa compra.

Adicionalmente, analisando a figura do empreendedor, é importante destacar a necessidade de dominar diferentes conjuntos de informações sobre o negócio, que precisam ser produzidos e, posteriormente, analisados. Um dos mais importantes grupos de informações faz referência à Contabilidade, que, por meio de três diferentes visões destacadas – patrimônio, resultado e caixa – permitem entender a evolução do negócio e do seu desempenho.

O uso destas informações pode ser percebido na análise da vida empreendedora de “Seo” Mamede, sintetizada sob a forma de curta biografia. Leia a sua história, aprenda com seus acertos e seus erros, e responda ou execute o que se pede.

**[PAES\_MENDONÇA\_FIN\_OBJ]** AULAS DE INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS: Conflitos.

No livro sugerido, leia o Capítulo 1, estudando as seções que discutem conflitos. Responda:

- [1] Quais objetivos da gestão financeira podem ser vistos na história?
- [2] Quais conflitos podem ser vistos na história?

**[PAES\_MENDONÇA\_FIN\_INF]** AULAS DE INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS: Informações.

No livro sugerido, leia o Capítulo 2, estudando especificamente as informações necessárias para a gestão financeira.

- [1] Considerando todo o texto aqui apresentado, quais as palavras desconhecidas por você?
- [2] O que foi o Grupo Paes Mendonça?
- [3] Como o Grupo Paes Mendonça evoluiu?
- [4] Quais informações para decisão podem ser extraídas a partir da análise do texto?
- [5] Atualmente, como as necessidades informacionais precisariam ser ajustadas ao um processo de evolução como o evidenciado pelo Grupo Paes Mendonça?
- [6] Quais informações poderiam ser usadas para analisar a compra de outra empresa, conforme destacado no texto? Quais informações de registro e gerenciais poderiam ser apresentadas neste contexto?

**[PAES\_MENDONÇA\_FIN\_BP]** AULAS DE INTRODUÇÃO ÀS FINANÇAS: Balanço Patrimonial.

No livro sugerido, leia o Capítulo 3, estudando especificamente as informações contidas no Balanço Patrimonial.

Questões conceituais amplas (não específicas no caso, responda a partir de outras fontes).

- [1] O que são fraudes contábeis?
- [2] O que é o processo de auditoria?
- [3] Como diferenciar auditoria externa e interna?
- [4] O que é e qual a importância do processo de “*due diligence*”?

Questões específicas sobre o caso.

- [5] Quais os desafios associados ao uso de informações contábeis no contexto do Grupo Paes Mendonça?
- [6] Qual o erro associado à compra da Rede Disco?
- [7] O que provocou este erro?
- [8] Quais as consequências deste erro?
- [9] Como o erro associado à compra da Rede Disco poderia ser evitado ou atenuado?

**[PAES\_MENDONÇA\_FIN\_FCL]** AULAS DE FINANÇAS (ou PROJETOS): Fluxo de caixa do projeto.

No livro sugerido, leia o Capítulo 17, estudando a projeção de fluxo de caixa do projeto.

- [1] Quais os erros incorridos na avaliação do projeto de compra da Rede Disco?

**[PAES\_MENDONÇA\_Empreend]** AULAS SOBRE EMPREENDEDORISMO: Características do empreendedor.

Sobre o empreendedor

- [1] Quem foi o empreendedor Mamede Paes Mendonça?
- [2] Quais as suas características mais marcantes?
- [3] Quais os seus maiores méritos?
- [4] Quais os seus maiores acertos?

Sobre o empreendimento

- [5] O que foi a rede Paes Mendonça?
- [6] Quais as suas vantagens comparativas? Quais os seus acertos?
- [7] Por que a rede precisava crescer?