

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 143

ANÁLISE COMPARATIVA DO TAMANHO DAS  
EMPRESAS BRASILEIRAS E AMERICANAS

Agrícola Bethlem\*  
Nivaldo C. dos Santos\*\*

Março de 1985

\* Professor da COPPEAD/UFRJ - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

\*\* Mestrando, de 1982, da COPPEAD/UFRJ - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

## 1 - INTRODUÇÃO

Um dos problemas do desenvolvimento de dirigentes de empresas no Brasil é a pouca disponibilidade de material de ensino referente a empresas brasileiras e ao meio ambiente brasileiro. Em pesquisa anterior (Bethlem, S.d.) determinou-se que a predominância do material didático usado no Brasil no ensino de Administração é dos americanos, e que boa parte do material escrito no Brasil tem inúmeras referências a empresas e experiências americanas.

Um dos aspectos que a área de Estratégia da COPPEAD procura pesquisar na administração de empresas no Brasil é a da comparação de estruturas e processos utilizados aqui com os utilizados em outros países, principalmente nos Estados Unidos.

Esta comparação vem sendo feita em caráter exploratório por alguns autores, mas procurando comparar as empresas de países diferentes em épocas iguais.

Ou seja, comparou-se, quando se comparou, a estrutura da empresa brasileira e da empresa americana em 1980, por exemplo, mesmo tendo tamanhos muito diferentes.

Em nossa opinião isto é enganoso, porque:

- a) o desenvolvimento dos dois países é diferente
- b) há uma relação, embora não determinada, entre volume de informações, complexidade de comunicação e controle e o volume de vendas,
- c) há relação entre o volume de vendas e capital necessário para atender a este volume, e também entre o tamanho do capital e volume de vendas com a complexidade e tamanho do sistema de informações, e dos três com a estrutura.

A comparação deveria então ser feita entre empresas de tamanhos semelhantes.

Além disso, entre diferenças que existem entre as empresas americanas e brasileiras, cultura, tamanho, idade, estrutura, etc, que devem ser relevantes, a mais fácil de pesquisar, pela disponibilidade de informação é o tamanho.

A comparação entre tamanho de empresas será sempre precária, já que volume de vendas e capital tem uma relação variável com o ramo de negócios, política de endividamento da empresa, disponibilidade de crédito, etc., e que a redução dos valores monetários diferentes é feita pela taxa de câmbio que nem sempre espelha uma relação adequada ou real entre capitais agregados e volumes de vendas. Ainda mais, as moedas se alteraram no tempo, mas contudo é mais elucidativa do que aquela feita entre empresas com diferenças de volume de vendas e de produção de até 20 para um.

A pesquisa que apresentamos a seguir é quase toda documental e vai ser útil para prosseguirmos pesquisando as outras diferenças, estabelecendo prováveis correlações entre tamanho e estrutura, controle, processo decisório e outros.

## 2 - ESTRUTURA E ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 2.1. Estrutura

Dividimos o trabalho de pesquisa em duas etapas:

- 1ª) Análise comparativa do tamanho das maiores empresas brasileiras com o das americanas, em 1983.
- 2ª) Análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras, em 1983, com o das empresas americanas no passado.

Elas serão apresentadas a seguir nos capítulos 3 e 4 juntamente com as conclusões pertinentes a cada etapa e, em seguida, no capítulo 5 apresentamos as conclusões gerais da pesquisa.

### 2.2. Metodologia

2.2.1. Para elaborarmos os mapas da 1ª etapa (Anexos I a X) utilizamos as classificações brasileiras das Maiores e Melhores e da Gazeta Mercantil - Balanço Anual (conforme o caso - as fontes estão indicadas na análise dos itens) e as classificações americanas de Fortune, todas elas referentes ao ano de 1983.

Dividimos as brasileiras em particulares e governamentais e as particulares entre de propriedade nacional e subsidiárias de estrangeiras.

Para permitir a comparação fizemos a conversão de Cruzeiros para Dólares usando a cotação de fim de junho de 1983 (aproximadamente meio do ano) o que poderá ter provocado uma distorção. Porém esta distorção não seria nunca maior do que 10 ou 20% do valor, que dados os resultados não teve significância.

Em todas as classificações não intercalamos as empresas brasileiras na classificação americana. Por exemplo, se uma companhia brasileira comparada às americanas se colocasse em 50º lugar, daí em diante as americanas todas desceriam de um ponto ; se entrasse uma brasileira em 53º aconteceria o mesmo e assim por diante; não fizemos isso. Simplesmente indicamos para cada companhia que posição ela teria na classificação das americanas, como se fosse a única a ser considerada.

2.2.2. Para a comparação do tamanho atual das companhias brasileiras com o tamanho das americanas no passado, (Anexos XI a XIII), escolhemos as mesmas maiores empresas brasileiras e as dividimos em 3 grupos, como anteriormente. Os dados do passado nos Estados Unidos foram obtidos na excelente publicação da Forbes, de setembro de 1967, que apresentou estatísticas das maiores empresas americanas em 1917, 1929, 1945 e 1967.

2.2.3. Tratando-se de pesquisa documental, suplementada em alguns casos com obtenção de dados diretamente nas empresas através de entrevistas, a qualidade das informações é dependente das fontes utilizadas e das pessoas entrevistadas. Embora sejam fontes de alta reputação, as informações no Brasil tendem a ser incompletas e com uma certa imprecisão, talvez por apenas recentemente ter-se começado a coletá-las.

Como exemplo, a classificação das maiores empresas brasileiras é feita há menos de 20 anos, e a das americanas há cerca de 70 anos.

2.2.4. Devido ao tamanho das amostras (500, 200, 100, 50, 56, 20, etc.) em relação ao universo das empresas, à imprecisão de várias definições (como o negócio em que a empresa opera, conglomeração, grupos empresariais, etc.) e as diferenças de definições e classificações contábeis, não demos tratamento estatístico sofisticado aos dados. Evitamos também usar percentagens para exprimir relações entre números menores que 100.

2.2.5. Como não pode deixar de ser este é um estudo inicial, aproximado e que deve ser refinado e melhorado em sucessivas repetições.

2.2.6. A classificação por vendas usada pela Fortune e utilizada por nós, na maioria das comparações, nem sempre é adequada como indicadora do tamanho das empresas devido a diferenças no valor agregado criado pelas diferentes empresas.

Como ilustração — uma distribuidora de petróleo no Brasil adquire o petróleo das refinarias, o transporta e distribui. No preço de venda do produto aos postos e indústrias existe como valor agregado pelo distribuidor apenas os serviços de marketing, armazenamento intermediário e transporte do produto, mas nele estão incluídos o preço de aquisição do petróleo e do transporte que às vezes é subempregado. O volume de faturamento expressa um tratamento bem maior do que o tamanho real da empresa.

Já a Votorantim está no outro extremo:

Ela faz a parte primária da mineração, extração e tratamento do minério, faz a metalurgia, produzindo os metais não ferrosos com que trabalha e depois fabrica perfis, peças, etc. com estes metais e também executa o trabalho de venda e distribuição. Seu faturamento praticamente não inclui serviços e produtos de terceiros.

No meio, temos as montadoras de automóveis que fazem a montagem de peças e "submontagens" adquiridas de terceiros, (embora no Brasil, como no resto do mundo em geral, as montadoras fabriquem seus próprios motores), carrocerias, rodas, suspensão, direção, amortecedores, estofamento, ferragens, etc. são comprados de indústrias de autopeças.

Em cada um desses casos, o volume de vendas representa tamanhos diferentes devido à diferença de valor agregado.

3 - ANÁLISE COMPARATIVA EM 83

Dividimos a análise em dez itens, em função das classificações da Fortune que são:

1. 50 maiores empresas particulares brasileiras comparadas com as 500 maiores industriais americanas.
2. As 50 maiores estatais brasileiras e as 500 maiores industriais americanas.
3. As 50 maiores empresas brasileiras, subsidiárias de multinacionais e as 500 maiores industriais americanas.
4. As 50 maiores empresas varejistas brasileiras comparadas com as 50 maiores varejistas americanas.
5. As 50 maiores empresas brasileiras de transporte comparadas com as 50 maiores americanas de transporte.
6. As 50 maiores empresas brasileiras de serviços públicos comparadas com as 50 maiores americanas de serviços públicos.
7. As 50 maiores empresas brasileiras seguradoras comparadas com as 50 maiores seguradoras americanas.
8. Os 50 maiores bancos brasileiros comparados com os 100 maiores bancos americanos.
  - a. comparados pelos ativos totais
    - . pelos empréstimos
    - . pelos depósitos
9. Os 20 maiores conglomerados financeiros<sup>4</sup> brasileiros comparados com as maiores *diversified financial companies* (companhias financeiras diversificadas) americanas e com os maiores bancos comerciais.

10. Os 20 maiores conglomerados não financeiros brasileiros comparados com as 500 maiores industriais americanas.

A seguir, apresentamos as observações de cada item e no fim desta parte os anexos.

1. As 50 maiores empresas particulares brasileiras comparadas com as 500 maiores industriais americanas (Anexo I)<sup>1</sup>

Utilizamos as 50 maiores empresas brasileiras particulares, como classificadas por vendas pela Maiores e Melhores, retirando da classificação da M&M as empresas subsidiárias de multinacionais. Lançamos, também, o número de empregados para eventuais comparações de eficiência/produktividade por empregado. Utilizamos, como já dito, como fator de conversão de moeda a cotação do dólar em junho/83 (ao meio do ano).

Podemos observar no Anexo I o seguinte:

- a) A maior brasileira (5ª na lista de M&M) se classificaria na lista das 500 americanas apenas em 210º lugar.

A 16ª brasileira (34ª na lista da M&M) seria a 498ª nos EUA.

Apenas 16 empresas brasileiras entrariam na lista das 500 americanas.

As demais não atingiram um volume de faturamento superior a 500ª da lista das americanas<sup>2</sup>.

- b) As empresas brasileiras particulares por volume de vendas são pequenas quando comparadas com as americanas.

A maior brasileira tem um volume de vendas igual a pouco menos de 2% da maior americana (é portanto cerca de 50 vezes menor).



2. As 50 maiores estatais brasileiras e as 500 maiores industriais americanas.

Utilizamos a mesma metodologia do item 1, porém não consideramos na comparação com as americanas as empresas de serviços públicos (eletricidade, telefone, etc. nem as de transporte).

Podemos observar no Anexo II o seguinte:

- a) Outra vez as empresas brasileiras se mostraram pequenas. Como grupo apenas 8 empresas entrariam na lista americana.

A 3ª brasileira (6ª na lista M&M) a Vale do Rio Doce, gigante no Brasil, seria maior que a 212ª americana.

A Petrobrás, que tem no Brasil um tamanho descomunal, (é 10 vezes maior que a Vale) seria nos EUA a 16ª empresa.

Se agruparmos à Petrobrás a Petrobrás Distribuidora, o conjunto seria a 13ª empresa americana o que ilustra bem o gigantismo da Petrobrás. Porém, mesmo assim, o volume de vendas das duas representaria 24,5% das vendas da maior americana, ou seja 1/4.

- b) Apenas como ilustração, a empresa americana em volume de vendas próximo ao da Petrobrás, que por acaso também é do ramo petroleiro, vendeu cerca de 19 bilhões de dólares contra os 21 das duas Petrobrás, com 35.185 empregados (enquanto as duas Petrobrás operam com 54.402 empregados). Respectivamente 559,27 dólares de venda por empregado para a americana e 398,20 dólares de venda por empregado para a Petrobrás. Cerca de 30% a menos para a Petrobrás.

Cabe aqui a mesma observação do item 1 sobre intercalação porém aqui apenas uma empresa brasileira não entraria na lista.

3. As 50 maiores empresas brasileiras subsidiárias de multinacionais e as 500 maiores indústrias americanas.

Pela análise do Anexo III podemos observar que:

- a) Como grupo, essas empresas são maiores que as particulares de propriedade brasileira, 18 entrariam na lista americana sendo que mesmo intercalando (observação dos itens 1 a 2) 17 permaneceriam na lista.

Isto é facilmente explicado pela coluna 3 da classificação M&M onde se pode ver que das 10 maiores empresas de propriedade particular no Brasil, 8 são subsidiárias de multinacionais e apenas 2 de propriedade brasileira.

A maior de todas, a Shell, seria a 126ª empresa dos EUA, mas ainda assim com 1 volume de vendas de 2,6% da maior americana e de menos de 5% das vendas da subsidiária americana da Shell (a Shell é anglo-holandesa).

- b) Quanto à produtividade por funcionário das subsidiárias brasileiras, venderam por funcionário por ano:

|                   |   |                  |
|-------------------|---|------------------|
| - ESSO BRASILEIRA | - | US\$ 1.643.909,3 |
| - SHELL           | - | 1.398.491        |
| - ATLANTIC        | - | 1.030.116        |
| - TEXACO          | - | 959.395          |

A Exxon Americana vendeu 567.699 por funcionário por ano. A produtividade das subsidiárias brasileiras da área de petróleo é portanto espetacular, bem maior que a da Exxon Americana que é excepcional mesmo nos EUA. O aspecto ressaltado em 2.2.6. é responsável em parte pelos resultados brasileiros.

As subsidiárias do ramo automobilístico venderam por funcionário por ano:

|                  |   |            |
|------------------|---|------------|
| - GMB            | - | 77.668     |
| - FORD DO BRASIL | - | 70.341     |
| - GM AMERICANA   | - | 107.932,85 |

A GMB não se aproxima da matriz (como as empresas brasileiras em geral), com 70% da produtividade da americana.

4. As 50 maiores empresas varejistas brasileiras comparadas com as 50 maiores varejistas americanas.

Podemos observar no Anexo IV que:

- a) A Fortune apresenta apenas as 50 maiores empresas americanas de varejo. Duas empresas brasileiras entrariam na lista (intercalando - 1 apenas). Ambas do ramo de supermercados.
- b) Se se comparar a maior empresa de magazine do Brasil (que não entraria na lista das 50 americanas) com a maior americana, a Sears, a relação entre as vendas das duas é de 60 para 1, ou seja, a brasileira vende 1,7% do que vende a Sears.
- c) Comparando a maior empresa de supermercados brasileira, a "Casas da Banha", que seria a 50ª na lista americana (o Pão de Açúcar que seria a 48ª inclui outras empresas de varejo) com uma empresa americana a A&P, tipicamente supermercado, e que é a 18ª na lista americana, a relação entre os volumes de vendas é de 6,6 para 1 - a brasileira 15% da americana.

As vendas do Pão de Açúcar guardam com as da Sears uma relação de 1 para 22,9 ou a brasileira 4,4% da americana.

- d) Continuam pequenas as empresas brasileiras.
  - e) Quanto à produtividade a Sears americana vendeu em 83 U\$79.740 funcionário p/ano, o Pão de Açúcar U\$ 36.300 e a Mesbla U\$31.214. No ramo de varejo a produtividade no Brasil é bem menor que nos EUA (menos da metade nesta comparação).
5. As 50 maiores empresas brasileiras de transporte comparadas com as 50 maiores americanas de transporte:

Podemos observar no Anexo V que:

- a) As firmas americanas continuam, apesar da crise que sofreram, enormes.

Apenas 2 empresas brasileiras entrariam na lista, a VARIG e a Rede Ferroviária.

Embora a VARIG seja em receita mais de 3 vezes maior que a 2ª brasileira em aviação, a VASP, seria nos EUA apenas a 23ª empresa. A VASP não entraria na lista (mas seria a 51ª).

Mesmo considerando a VARIG/CRUZEIRO como uma só empresa e la seria a 21ª americana.

Comparando-se a VARIG/CRUZEIRO com a maior americana, a Eastern, o volume de vendas da VARIG é de 31% da americana.

- b) Em nenhum outro ramo as brasileiras chegam a percentagens próximas desta. A VARIG portanto é uma empresa muito grande no Brasil.
- c) As vendas por empregado por ano são bastante diferentes:

|           |              |
|-----------|--------------|
| . VARIG   | - 58.366,72  |
| . EASTERN | - 101.285,93 |
| . PANAM   | - 104.525,98 |

A relação é um pouco melhor que no caso das varejistas , mas ainda com grande diferença. Para a Rede Ferroviária os índices são terríveis: 11.255 por funcionário por ano. A Santa Fé, a maior ferrovia americana em vendas, vende 85.571. Quase 8 vezes mais!

6. As 50 maiores empresas brasileiras de serviços públicos comparadas com as 50 maiores americanas de serviços públicos.

Pelo Anexo VI podemos observar que:

- a) Apenas 2 brasileiras entrariam na lista (intercalando, apenas 1), a maior brasileira seria a 48ª da lista americana.

A maior brasileira, a ELETROPAULO, tem um volume de vendas que é igual a 1,8% da maior americana, a A.T.T.

- b) Venda por empregado por ano:

|  |           |
|--|-----------|
| . ELETROPAULO  | - 61.989  |
| . EMBRATEL (49ª na lista americana)                            | - 111.553 |
| . A.T.T. (americana)   | - 71.878  |
| . Cleveland E. (de tamanho semelhante (48ª) ao da ELETROPAULO) | - 226.693 |
| . DUKE POWER (32ª)   | - 149.879 |

O que mostra que podemos ter empresas brasileiras com boa produtividade (EMBRATEL), embora o quadro genérico seja melancólico. A ELETROPAULO tem para 1 faturamento geral

igual, o dobro dos empregados da EMBRATEL, o que se reflete no índice embora a comparação seja de negócios diferentes. Em relação às americanas do mesmo ramo, a ELETROPAULO tem menos que 45 a 30% da produtividade das duas apresentadas.

Os índices de venda por empregado ainda são piores para a LIGHT (29.283) e para a CEMIG (36.086).

É interessante notar que o valor para a A.T.T. é menor que 50% das outras duas americanas apresentadas, embora sejam do mesmo ramo.

7. As 50 maiores empresas brasileiras seguradoras comparadas com as 50 maiores americanas.

Analisando o Anexo 7 podemos observar que:

- a) Apenas uma brasileira entraria na lista americana.

A Sul América consolidada com a Sul América Terrestre também entraria.

- b) Neste ramo, as empresas brasileiras são muito pequenas. O ramo de seguro é sabidamente pouco desenvolvido no Brasil e ao que tudo indica as políticas de evitar concorrência não estimulam o seu crescimento.

- c) A Sul América consolidada, que seria a maior empresa do Brasil, tem um volume de prêmio igual a 2,2% da maior americana.

- d) A maior americana tem um volume de prêmios maior que o de todas as empresas do Brasil.

8. Os 50 maiores bancos brasileiros comparados com os 100 maiores bancos americanos.

Comparamos os Bancos por 3 critérios fazendo por isso 3 listagens, Anexos VIII A, VIII B e VIII C em que os classificamos por ativos totais, por empréstimos e por depósitos, respectivamente. Fizemos também uma listagem abrangente apenas para controle e consulta (Anexo VIII).

Podemos observar que:

- a) Os bancos brasileiros são muito pequenos por qualquer critério, porém é por depósitos que se classificariam pior.
- b) Apenas um banco brasileiro entraria na lista dos 100 maiores bancos americanos, o Banco do Brasil; sua característica de banco oficial da nação brasileira lhe dá uma dimensão totalmente diferente dos demais bancos. Isto se espelha no fato de que por ativos o Banco do Brasil seria o 6º banco americano e por depósitos o 29º.

Por ativos o BB é um pouco menor que 2,5 vezes (cerca de 40% do valor dos ativos) o maior americano, por depósitos ele é mais de 12 vezes menor (8% do volume do banco americano).

- c) O maior banco particular - o Bradesco, é extremamente pequeno nos padrões americanos, tanto por depósitos como por empréstimos. O Bradesco não entraria na lista dos 100 por depósitos e seria o 91º por empréstimos. Já em ativos ele seria o 41º banco dos EUA o que indica uma estrutura diferente dos setores bancários americano e brasileiro.

O Bradesco tem o volume de depósitos equivalente a 2,4 % do maior banco americano e o de empréstimos equivalente a 2,1% do maior americano.

d) Estas informações nos surpreendem, quando temos toda a impressão de que os bancos brasileiros são grandes e prósperos.

O Bradesco tem para os brasileiros a imagem de banco muito grande.

Estes dados deveriam nos alertar para a necessidade de pesquisarmos melhor a adequação do modelo bancário brasileiro.

Se fizéssemos cálculos de produtividade por agência ou escritório e por funcionários os resultados dos bancos brasileiros seriam provavelmente piores do que calculamos em outros anexos. Fizemos estes cálculos, porém os dados que utilizamos não tinham para os bancos brasileiros confirmação adequada.

9. Os 20 maiores conglomerados financeiros brasileiros comparados com as maiores *diversified financial companies* americanas e com os maiores bancos comerciais.

Os "conglomerados financeiros" são um fenômeno brasileiro. Creio que nem mesmo os bancos alemães chegaram a deter sob seu controle empresas capazes de oferecer todos os serviços e papéis existentes no mercado financeiro, como no caso do Brasil.

Como, além de não haver "conglomerados financeiros" iguais aos nossos nos EUA, os dados disponíveis nas publicações brasileiras eram de difícil comparação com os americanos, fizemos comparações entre os itens e negócios americanos mais aproximados dos brasileiros.

Comparamos a receita operacional líquida dos conglomerados brasileiros, com a receita (*revenue*) das empresas americanas financeiras diversificadas (*diversified financial corporations*).



Essas empresas americanas não são ligadas a bancos comerciais. Comparamos também o lucro dos conglomerados brasileiros com o lucro dos bancos comerciais americanos e com o das companhias diversificadas americanas.

A comparação é evidentemente inadequada mas serve para algumas observações:

- a) Os bancos brasileiros, tão pequenos, tornaram-se grandes com a conglomeração.

O conglomerado Bradesco em lucro se iguala ao 7º banco comercial americano e à 8ª companhia financeira diversificada.

O Itaú, embora com ambos os valores inferiores aos do Bradesco, teria as mesmas posições.

- b) Esta é uma área em que várias pesquisas poderiam ser desenvolvidas, principalmente se a conglomeração aumenta espetacularmente a eficiência operacional dos bancos comerciais, ao que tudo indica pouco eficientes, ou se apenas permite lucros excepcionais em outros negócios financeiros.

10. Os 20 maiores conglomerados não financeiros brasileiros comparados com as 500 maiores industriais americanas.

Pelo anexo X vimos que:

- a) Os conglomerados brasileiros continuam sendo pequenos em comparação com as empresas americanas, embora todos os 20 selecionados entrassem na lista dos 500. Usamos outra informação da Fortune, além de vendas, a *stock holder's equity* que se aproxima de patrimônio líquido e obtivemos a classificação das brasileiras. Neste também as 20 brasileiras estariam entre as 500 maiores americanas.

A destacar apenas as duas maiores brasileiras se classifi-  
cariam por vendas acima da 200ª americana (a maior brasi-  
leira em 153º lugar e a 2ª em 182º).

Quanto a *stock holder's equity* X P.L. três estariam acima  
da 200ª, sendo que a VOTORANTIM, que por vendas se coloca-  
ria em 270º, é a maior brasileira em P.L. e se colocaria  
em 82º lugar entre as americanas.

- b) Essas empresas têm um interesse especial para uma pesqui-  
sa de estrutura já que pela diversidade de negócios que  
têm, alguma forma de organização divisional deveria exis-  
tir. Pesquisaremos isto.

#### 4 - ANÁLISE COMPARATIVA DO TAMANHO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM 1983 COM O DAS EMPRESAS AMERICANAS NO PASSADO

Como vimos em 2, utilizamos as listas das maiores brasileiras e as listagens das maiores empresas americanas em 1917, 1929, 1945 e 1967, publicadas pela Revista Forbes, em setembro de 1967, e introduzimos a classificação comparativa das brasileiras com as americanas em cada um destes anos em colunas à direita da página (Anexos XII e XIII).

Pudemos observar o seguinte:

##### 1. Nas Particulares

Sem dúvida as empresas brasileiras em 1983 são maiores que as americanas em 1917.

As maiores empresas particulares nacionais em 1983 atingiram um faturamento semelhante às americanas em 1929, até o 10º lugar de classificação, ou seja, as 10 maiores empresas particulares brasileiras em 1983 tinham um faturamento muito semelhante ao das 10 maiores americanas em 1929. Portanto, as empresas brasileiras com seu faturamento de 1983 seriam grandes nos Estados Unidos de 1929.

Comparando a classificação das particulares nacionais na M&M de 1983 com a classificação das americanas de 1945 vimos que o tamanho das empresas seria bastante aproximado até a 42ª na classificação de M&M.

Segundo Chandler (1975), em 1917, várias das maiores empresas americanas já apresentavam as características que têm hoje. De 1929 a 1945, ainda segundo Chandler, a maior parte das grandes empresas americanas tinha seu controle pulverizado, elegia *boards* cumulativamente, tinha administração profissional e

estrutura divisional. Nada disso ocorre significativamente com as empresas brasileiras em 1983.

Em relação à lista da FORBES para 1967, as empresas brasileiras ainda são significativamente menores que as americanas. Apenas as 12 maiores brasileiras (na classificação deste trabalho) estariam entre as 100 maiores americanas. A maior das brasileiras ocuparia o 40º lugar.

## 2. Nas Multinacionais

Quase todas as 10 primeiras atingiram em 1983 tamanho semelhante ou maior que o das suas matrizes americanas em 1945. Sem precisão acadêmica, através de entrevistas com dirigentes das filiais, podemos afirmar que a estrutura das subsidiárias brasileiras é significativamente mais simples que a das matrizes nesta época (Holden, Fish, Smith, 1951).

Quanto a 1967 as 18 maiores entrariam nas 100 da FORBES (sem intercalar); a maior das brasileiras ocupando o 15º lugar.

## 3. Nas Governamentais

Com exceção da Petrobrás, o quadro para as governamentais é semelhante aos anteriores. Até a 10ª companhia brasileira a classificação em 1929 nos Estados Unidos seria semelhante à de 1983 no Brasil. Para todas as empresas, a classificação americana de 1945 tem uma certa semelhança com a das brasileiras de 1983, até a 45ª na classificação da M&M.

Comparando a classificação das empresas brasileiras de 1983 com a da FORBES de 1967 vemos que as brasileiras ainda seriam menores que as americanas de então. A maior brasileira (tirando a Petrobrás) seria a 41ª primeira americana (da FORBES '67), 16 empresas brasileiras entrariam na lista da FORBES entre as

100 maiores americanas de então.

A Petrobrás é um caso à parte.

A Petrobrás de 1983 seria menor que a 1ª e maior que a 2ª maior empresa americana da lista de 1967 e junto com a Distribuidora Petrobrás seria maior do que a 1ª.

OBS.: O crescimento da Petrobrás foi significativo.

A Petrobrás entrou na lista das 100 maiores empresas industriais do mundo, por vendas, exclusive as americanas, em 1968. Em 1967, ela seria a 111ª; em 1968, entrou na lista como 89ª.

A 100ª companhia americana de 1968 era de tamanho igual à 45ª do resto do mundo. Ou seja, a Petrobrás não entraria entre as 100 americanas. Em 1983 ela seria a 16ª americana.

Em 1968, a maior firma fora dos EUA, a SHELL, tinha um volume de vendas de 13,8 vezes maior que o da Petrobrás (ou o volume da Petrobrás era de 7.2% do dela); a maior americana, a G.M., um volume de vendas 34 vezes maior que a Petrobrás (ou o volume da Petrobrás 2.9% do da G.M.).

O lucro da Petrobrás contudo era grande, 9.5% do da Shell e 5.1% do da G.M., o que explica em parte o seu crescimento galopante.

## 5 - CONCLUSÕES

5.1. Se comparadas as empresas brasileiras e americanas em 1983 podemos concluir que:

5.1.1. As empresas brasileiras em geral (particulares, estatais, subsidiárias de multinacionais) são pequenas quando comparadas às americanas.

Só 42 empresas brasileiras (16 particulares, 8 estatais e 18 subsidiárias de multinacionais) entrariam na lista das 500 americanas. A maior de todas (exceto a Petrobrás), a Shell, seria a 126ª americana.

5.1.2. Como grupo, comparativamente às americanas, as maiores empresas brasileiras são as subsidiárias de multinacionais.

5.1.3. A Petrobrás é uma companhia brasileira de tamanho atípico mas mesmo assim seria a 16ª americana (ou 13ª junto com a Petrobrás Distribuidora, sendo o volume de vendas de ambas cerca de 1/4 do da maior americana). O da maior brasileira, a Shell, é menor do que 1/25 da maior americana.

5.1.4. As empresas brasileiras são bem menos produtivas que as americanas, apresentam índices de venda por funcionário bem menores que as americanas em todos os ramos, exceto distribuição de petróleo onde os índices brasileiros são melhores.

As empresas de serviço público têm os piores índices, sendo que a Rede Ferroviária Federal tem provavelmente o pior, as subsidiárias de multinacionais os melhores.

5.1.5. Nas comparações com as listas especializadas da Fortune, as empresas brasileiras também se mostraram pequenas, principalmente as seguradoras e os bancos comerciais, mesmo os conglomerados não financeiros são pequenos. A exceção são os conglomerados financeiros, principalmente em termos de lucro, o que é

interessante, já que tanto bancos comerciais como seguradoras fazem parte dos conglomerados brasileiros, e a produtividade por funcionário em todos os ramos é baixa comparativamente à americana.

5.2. Da comparação das brasileiras em 1983 com as americanas no passado podemos concluir que:

5.2.1. As empresas grandes brasileiras eram em 1983 maiores que as americanas em 1917. Em 1929, as 10 maiores brasileiras seriam um pouco maiores que as americanas e as demais brasileiras bem maiores que as demais americanas.

5.2.2. As empresas grandes brasileiras atingiram em 1983 um tamanho semelhante ao das grandes empresas americanas em 1945 .

As subsidiárias de multinacionais têm hoje no Brasil tamanho aproximadamente igual ou maior ao de suas matrizes americanas em 1945 embora com a diferença do valor agregado (vide item 2.2.6).

5.2.3. A Petrobrás tinha em 1983 um tamanho bem maior que o da maior empresa americana em 1945. 20 bilhões de dólares para a Petrobrás (incluindo as vendas da Petrobrás Distribuidora) versus 3,128 bilhões para a maior americana.

5.2.4. As empresas brasileiras ainda seriam em 1983 menores que as americanas em 1967 - a maior das brasileiras (sem a Petrobrás) seria a 15ª da lista americana - mas já se colocariam 46 empresas brasileiras na lista das 100 maiores da FORBES (sem intercalar).

5.2.5. A Petrobrás (consolidada) seria maior que a maior americana de 1967.

OBS.: O PNB americano em 1917 foi de 245,6 bilhões de dólares, em 1929 de 381,3 bilhões de dólares, em 1945, de 783,7 bilhões de dólares, em 1967 de 1.283,00 e em 1983 de 1.879,9 (todos os dados em dólares de 1975). O PIB brasileiro de 1983 foi de aproximadamente 250 bilhões de dólares.

Respectivamente 100% do americano de 1917  
65% do americano de 1929  
32% do americano de 1945  
19% do americano de 1967  
13% do americano de 1983

A conclusão é de que as nossas grandes empresas são pequenas, comparativamente às americanas em 1983, espelhando a diferença de tamanho entre as economias dos dois países.

A Petrobrás sobretudo é um gigante dentro da economia brasileira de tamanho relativo maior do que o de qualquer empresa americana em qualquer época de sua história.

Em comparação ao passado, as empresas grandes brasileiras são maiores que a relação entre as economias. Elas se igualaram ao tamanho que as americanas tinham em 1945, enquanto o PIB do Brasil seria apenas 32% do americano.

A concentração industrial parece portanto ser maior no Brasil.

### 5.3. Oportunidades Para Pesquisas

5.3.1. A semelhança do tamanho das empresas brasileiras em 1983 com as americanas em 1945 vai nos permitir comparar as características das empresas americanas de então com as brasileiras em 1983, talvez chegando a algumas conclusões válidas, que a comparação entre ambos os grupos de empresas em 1983 com certeza não permitirá.



5.3.2. Há necessidade de pesquisarmos a relação do tamanho com estrutura e do tamanho com o controle acionário. Aparentemente pelo que pudemos observar, através de entrevistas com 10 dos conglomerados não financeiros e 15 financeiros, as empresas brasileiras não se estruturaram como as americanas de tamanho semelhante, nem pulverizam tão extensamente o controle acionário. Isto será expresso em outra pesquisa já iniciada cujos resultados publicaremos breve, onde procuraremos comparar o controle acionário e a estrutura das grandes empresas brasileiras com a das empresas americanas em 1945.

## ANEXO I

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS PARTICULARES NACIONAIS  
COM AS 500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS PELA FORTUNE .

| CLASSIFICACAO |     |     | EMPRESAS       | SETOR     | VENDAS         | PATRIMONIO LIQUIDO | NUMERO EMPREG |
|---------------|-----|-----|----------------|-----------|----------------|--------------------|---------------|
| GR            | M&M | FOR | PARTICULARES   |           | (1) VALORES    | EM MILHOES         | (2)           |
|               | (1) | (4) |                |           |                |                    |               |
| 01            | 05  | 210 | COPERSUCAR     | ALIMENTO  | CR\$ 855.759   | CR\$ 34.666        | 4.500         |
|               |     |     |                |           | US\$ 1.655,816 | US\$ 6,708         |               |
| 02            | 07  | 221 | PAO DE ACUCAR  | SUPERMERC | CR\$ 810.760   | CR\$ 305.706       | 43.215 (3)    |
|               |     |     |                |           | US\$ 1.568,747 | US\$ 30,571        |               |
| 03            | 11  | 268 | PETROLEO       | DISTRIB.  | CR\$ 597.337   | CR\$ 85.006        | 1.339         |
|               |     |     | IPIRANGA (RJ)  | PETROLEO  | US\$ 1.155,793 | US\$ 16,448        |               |
| 04            | 12  | 291 | VARIG          | SERVICO   | CR\$ 527.273   | CR\$ 177.779       | 16.745        |
|               |     |     |                | TRANSP.   | US\$ 1.020,226 | US\$ 34,399        |               |
| 05            | 15  | 341 | COPENE         | QUIMICA/  | CR\$ 417.937   | CR\$ 358.999       | 1.598         |
|               |     |     |                | PETROQ.   | US\$ 808,670   | US\$ 69,463        |               |
| 06            | 17  | 343 | CAMARGO        | CONSTR.   | CR\$ 409.486   | CR\$ 368.036       | 20.363        |
|               |     |     | CORREA         | PESADA    | US\$ 792,318   | US\$ 71,212        |               |
| 07            | 19  | 373 | AGRICOLA       | AGROPEC.  | CR\$ 363.512   | CR\$ 31.188        | 7.761         |
|               |     |     | DE COTIA       |           | US\$ 703,363   | US\$ 6,035         |               |
| 08            | 20  | 375 | CASAS DA BANHA | SUPERMERC | CR\$ 360.587   | CR\$ 52.763        | 22.536        |
|               |     |     |                |           | US\$ 697,703   | US\$ 10,209        |               |
| 09            | 23  | 393 | ANDRADE        | CONSTRUC. | CR\$ 333.486   | CR\$ 246.350       | 12.170        |
|               |     |     | GUTIERREZ      | PESADA    | US\$ 645,265   | US\$ 47,667        |               |
| 10            | 25  | 412 | MESBLA         | COMERCIO  | CR\$ 306.517   | CR\$ 85.710        | 19.000        |
|               |     |     |                | VAREJISTA | US\$ 593,083   | US\$ 16,584        |               |
| 11            | 28  | 440 | MENDES         | CONSTRUC. | CR\$ 279.233   | CR\$ 380.450       | 18.904        |
|               |     |     | JUNIOR         | PESADA    | US\$ 540,291   | US\$ 736,136       |               |
| 12            | 29  | 469 | ODEBRECHT      | CONSTRUC. | CR\$ 242.140   | CR\$ 116.531       | 14.760        |
|               |     |     |                | PESADA    | US\$ 468,519   | US\$ 225,477       |               |

## Anexo I (Cont.)

|    |    |     |  |                       |                               |        |
|----|----|-----|--|-----------------------|-------------------------------|--------|
| 13 | 30 | 475 | SENDAS                                     | SUPERMERC             | CR\$ 232.658 ! CR\$ 56.935 !  | 17.077 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 450,172 ! US\$ 110,172 ! |        |
| 14 | 31 | 487 | BRAMA                                      | BEBIDA/<br>FUMO       | CR\$ 230.382 ! CR\$ 179.352 ! | 16.400 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 445,768 ! US\$ 347,029 ! |        |
| 15 | 32 | 487 | DISCO                                      | SUPERMERC             | CR\$ 227.329 ! CR\$ 12.240 !  | 11.000 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 439,861 ! US\$ 236,830 ! |        |
| 16 | 34 | 498 | UNIAO                                      | ALIMENTO              | CR\$ 217.564 ! CR\$ 61.742 !  | 5.670  |
|    |    |     |  |                       | US\$ 420,967 ! US\$ 119,465 ! |        |
| 17 | 38 |     | BRASTEMP                                   | ELETROELE             | CR\$ 204.397 ! CR\$ 83.631 !  | 5.000  |
|    |    |     |  |                       | US\$ 395,489 ! US\$ 161,818 ! |        |
| 18 | 40 |     | DISTRIBUIDORA<br>PETROLEO<br>IPIRANGA (RS) | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 194.771 ! CR\$ 34.666 !  | 408    |
|    |    |     |  |                       | US\$ 376,864 ! US\$ 96,937 !  |        |
| 19 | 42 |     | ALPARGATAS                                 | CONFEC                | CR\$ 190.673 ! CR\$ 181.087 ! | 20.000 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 368,935 ! US\$ 350,387 ! |        |
| 20 | 43 |     | BOMPREGO                                   | SUPERMERC             | CR\$ 189.371 ! CR\$ 23.377 !  | 10.500 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 366,416 ! US\$ 452,320 ! |        |
| 21 | 44 |     | HERMES MACEDO                              | COMERCIO<br>VAREJISTA | CR\$ 185.319 ! CR\$ 79.166 !  | 10.660 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 358,576 ! US\$ 153,179 ! |        |
| 22 | 45 |     | A. LUDGREN<br>CASAS<br>PERNAMBUCANAS       | COMERCIO<br>VAREJISTA | CR\$ 185.082 ! CR\$ 116.560 ! | 13.999 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 358,117 ! US\$ 225,533 ! |        |
| 23 | 47 |     | CARREFOUR                                  | SUPERMERC             | CR\$ 184.044 ! CR\$ ----- !   | -----  |
|    |    |     |  |                       | US\$ 356,109 ! US\$ ----- !   |        |
| 24 | 48 |     | PAES MENDONCA                              | SUPERMERC             | CR\$ 183.852 ! CR\$ 40.397 !  | 13.000 |
|    |    |     |  |                       | US\$ 356,737 ! US\$ 78,165 !  |        |
| 25 | 50 |     | VEROLME                                    | MATERIAL<br>TRANSP.   | CR\$ 181.082 ! CR\$ 109.286 ! | 7.500/ |
|    |    |     |  |                       | US\$ 350,377 ! US\$ 211,459 ! |        |
| 26 | 51 |     | BORDON                                     | ALIMENTOS             | CR\$ 171.172 ! CR\$ 28.522 !  | 9.064  |
|    |    |     |  |                       | US\$ 331,202 ! US\$ 55,187 !  |        |
| 27 | 52 |     | BELGO-MINEIRA                              | SIDERURG.             | CR\$ 170.006 ! CR\$ 232.673 ! | 7.091  |
|    |    |     |  |                       | US\$ 328,946 ! US\$ 450,201 ! |        |

## Anexo I (Cont.)

|    |    |               |           |              |              |        |
|----|----|---------------|-----------|--------------|--------------|--------|
| 28 | 53 | LOJAS ARAPUAN | COMERCIO  | CR\$ 168.290 | CR\$ 34.262  | 4.431  |
|    |    |               | VAREJISTA | US\$ 325,626 | US\$ 66,294  |        |
| 29 | 56 | FRIGOBRAS     | ALIMENTO  | CR\$ 166.093 | CR\$ 42.296  | 4.618  |
|    |    |               |           | US\$ 321,375 | US\$ 81,839  |        |
| 30 | 57 | CEVAL         | ALIMENTO  | CR\$ 163.256 | CR\$ 52.269  | 2.000  |
|    |    |               |           | US\$ 315,886 | US\$ 101,136 |        |
| 31 | 58 | COSIGUA       | SIDERURG  | CR\$ 161.149 | CR\$ 101.333 | 2.987  |
|    |    |               |           | US\$ 311,809 | US\$ 196,070 |        |
| 32 | 59 | COTRIJUI      | AGROPEC.  | CR\$ 160.757 | CR\$ 120.365 | -----  |
|    |    |               |           | US\$ 311,050 | US\$ 232,702 |        |
| 33 | 60 | TATUAPE       | TEXTIL    | CR\$ 160.730 | CR\$ 97.866  | 4.839  |
|    |    |               |           | US\$ 310,998 | US\$ 189,362 |        |
| 34 | 61 | ELDORADO      | SUPERMERC | CR\$ 159.446 | CR\$ 44.416  | 4.000  |
|    |    |               |           | US\$ 308,514 | US\$ 85,941  |        |
| 35 | 62 | C B A         | METALURG  | CR\$ 155.453 | CR\$ 208.487 | 5.000  |
|    |    |               |           | US\$ 300,788 | US\$ 403,404 |        |
| 36 | 64 | PERDIGAO      | ALIMENTO  | CR\$ 154.328 | CR\$ 29.963  | 4.853  |
|    |    | ALIMENTOS     |           | US\$ 298,611 | US\$ 57,975  |        |
| 37 | 68 | LOJAS         | COMERCIO  | CR\$ 148.765 | CR\$ 91.906  | 16.000 |
|    |    | AMERICANAS    | VAREJISTA | US\$ 287,847 | US\$ 177,830 |        |
| 38 | 69 | JOSE ALVES/   | COMERCIO  | CR\$ 148.170 | CR\$ 22.100  | 3.500  |
|    |    | C/ALO BRASIL  | VAREJISTA | US\$ 286,696 | US\$ 42,762  |        |
| 39 | 70 | ANTARCTICA    | BEBIDA    | CR\$ 147.548 | CR\$ 145.389 | 4.475  |
|    |    | PAULISTA      | FUMO      | US\$ 285,492 | US\$ 281,315 |        |
| 40 | 74 | ENGEXCO       | COMERCIO  | CR\$ 143.776 | CR\$ 4.841   | -----  |
|    |    |               | VAREJISTA | US\$ 278,194 | US\$ 93,669  |        |
| 41 | 76 | CONSUL        | ELETROELE | CR\$ 140.883 | CR\$ 66.114  | 5.076  |
|    |    |               |           | US\$ 272,596 | US\$ 122,925 |        |
| 42 | 77 | CENTRALSUL    | AGROPEC.  | CR\$ 140.100 | US\$ -----   | -----  |
|    |    |               |           | US\$ 271,081 | US\$ -----   |        |

## Anexo I (Cont.)

|    |    |            |                           |              |              |       |
|----|----|------------|---------------------------|--------------|--------------|-------|
| 43 | 78 | COAMO      | AGROPEC.                  | CR\$ 139.096 | CR\$ 45.633  | 2.000 |
|    |    |            |                           | US\$ 269,138 | US\$ 88,296  |       |
| 44 | 80 | VOTORANTIM | MINERAIS<br>NAO<br>METAIS | CR\$ 137.706 | CR\$ 474.467 | 7.172 |
|    |    |            |                           | US\$ 266,449 | US\$ 918,051 |       |
| 45 | 82 | M B R      | MINERACAO                 | CR\$ 134.225 | CR\$ 114.699 | 2.414 |
|    |    |            |                           | US\$ 259,713 | US\$ 221,932 |       |
| 46 | 86 | MAPPIN     | COMERCIO<br>VAREJISTA     | CR\$ 129.981 | CR\$ 47.850  | 7.000 |
|    |    |            |                           | US\$ 251,501 | US\$ 92,584  |       |
| 47 | 87 | OLVEBRA    | ALIMENTO                  | CR\$ 128.481 | CR\$ 57.707  | 1.069 |
|    |    |            |                           | US\$ 248,599 | US\$ 111,658 |       |
| 48 | 88 | SADIA      | COMERCIO                  | CR\$ 124.000 | CR\$ -----   | ----- |
|    |    | COMERCIAL  | ATACAD.                   | US\$ 239,929 | US\$ -----   | ----- |
| 49 | 90 | JOAQUIM    | SUPERMERC                 | CR\$ 122.999 | CR\$ 16.300  | 7.000 |
|    |    | OLIVEIRA   |                           | US\$ 237,992 | US\$ 31,539  |       |
| 50 | 91 | KLABIN DO  | PAPEL                     | CR\$ 120.570 | CR\$ 321.017 | 4.000 |
|    |    | PARANA     | CELULOSE                  | US\$ 233,292 | US\$ 621,139 |       |

NOTA :

DADOS DA FORTUNE : ORDENADAS POR VENDAS

|                        | SALES           | STOCKHOLDERS<br>EQUITY | EMPLOYEES |
|------------------------|-----------------|------------------------|-----------|
| 001 EXXON              | US\$ 88.561,134 | US\$ 29.443,095        | 156.000   |
| 002 GENERAL MOTORS     | US\$ 74.581,600 | US\$ 20.766,600        | 691.000   |
| 005 INTERNATIONAL B.M. | US\$ 40.180,000 | US\$ 23.219,000        | 369.545   |
| 100 H.J.HEINZ          | US\$ 3.738,445  | US\$ 1.138,707         | 43.452    |
| 200 CENTRAL SOYA       | US\$ 1.721,956  | US\$ 307,893           | 7.872     |
| 210 NATIONAL CAN       | US\$ 1.647,563  | US\$ 339,493           | 10.541    |

FONTES

1. Maiores e Melhores
2. Gazeta Mercantil - Balanço Anual
3. Quem é Quem
4. Fortune

## ANEXO II

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS ESTATAIS COM AS  
500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS, PELA FORTUNE.

| CLASSIFICACAO |     |      | EMPRESAS      | SETOR     | VENDAS             | PATRIMONIO LIQUIDO | NUMERO EMPREG |
|---------------|-----|------|---------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------|
| GR            | M&M | FOR  | ESTATAIS      |           | VALORES EM MILHOES |                    |               |
| 01            | 01  | > 16 | PETROBRAS     | QUIMICA   | CR\$ 8.666.795     | CR\$4.236.795      | 50.474        |
|               |     |      |               | PETROLEO  | US\$16.769,465     | US\$8.197,066      |               |
| 02            | 02  | > 70 | PETROBRAS     | DISTRIB.  | CR\$ 2.529.239     | CR\$ 339.459       | 3.928         |
|               |     |      | DISTRIBUIDORA | PETROLEO  | US\$ 4.893,848     | US\$ 656,822       |               |
| 03            | 06  | >212 | VALE DO       | MINERACAO | CR\$ 845.171       | CR\$1.876.904      | 20.000        |
|               |     |      | RIO DOCE      |           | US\$ 1.635,329     | US\$3.631,639      |               |
| 04            | 11  |      | ELETROPAULO   | SERVICO   | CR\$ 640.744       | CR\$ 377.675       | 20.000        |
|               |     |      |               | PUBLICO   | US\$ 1.239,781     | US\$ 730.766       |               |
| 05            | 12  |      | EMBRATEL      | SERVICO   | CR\$ 610.250       | CR\$ 751.662       | 10.585        |
|               |     |      |               | PUBLICO   | US\$ 1.180.778     | US\$1.454,440      |               |
| 06            | 13  | >285 | USIMINAS      | SIDERURG. | CR\$ 554.493       | CR\$ 722.389       | 14.661        |
|               |     |      |               |           | US\$ 1.072,893     | US\$1.379,757      |               |
| 07            | 14  | >288 | COSIPA        | SIDERURG  | CR\$ 538.268       | CR\$1.149.450      | 14.096        |
|               |     |      |               |           | US\$1.041,499      | US\$2.224,082      |               |
| 08            | 15  |      | INTERBRAS     | COMERCIO  | CR\$ 516.730       | CR\$ 111.608       | 1.291         |
|               |     |      |               | ATACADIST | US\$ 999,826       | US\$ 215,951       |               |
| 09            | 16  | >298 | C S N         | SIDERURG. | CR\$ 512.275       | CR\$1.664.765      | 21.636        |
|               |     |      |               |           | US\$ 991,206       | US\$3.221,169      |               |
| 10            | 17  |      | R F F S/A     | SERVICO   | CR\$ 471.455       | CR\$5.852.013      | 81.050        |
|               |     |      |               | TRANSPORT | US\$ 912,223       | US\$11.323,120     |               |
| 11            | 18  |      | C E S P       | SERVICO   | CR\$ 440.617       | CR\$2.396.693      | 15.109        |
|               |     |      |               | PUBLICO   | US\$ 852,554       | US\$4.637,384      |               |
| 12            | 24  |      | T E L E S P   | SERVICO   | CR\$ 333.419       | CR\$1.358.094      | 24.984        |
|               |     |      |               | PUBLICO   | US\$ 645,136       | US\$2.627,789      |               |

## Anexo II (Cont.)

|    |    |      |              |           |                              |        |
|----|----|------|--------------|-----------|------------------------------|--------|
| 13 | 26 |      | C O B A L    | SUPERMERC | CR\$ 306.072 ! CR\$ 61.063   | 8.808  |
|    |    |      |              |           | US\$ 592,222 ! US\$ 118,151  |        |
| 14 | 27 | >420 | PETROQUIMICA | QUIMICA   | CR\$ 296.347 ! CR\$ 1104.955 | 1.288  |
|    |    |      | UNIAO        | PETROQUIM | US\$ 573,405 ! US\$ 203,078  |        |
| 15 | 28 |      | LIGHT        | SERVICO   | CR\$ 292.897 ! CR\$ 922.205  | 14.427 |
|    |    |      |              | PUBLICO   | US\$ 566,729 ! US\$1.784,383 |        |
| 16 | 29 |      | F U R N A S  | SERVICO   | CR\$ 277.768 ! CR\$ 967.088  | 9.000  |
|    |    |      |              | PUBLICO   | US\$ 537,456 ! US\$1.871,228 |        |
| 17 | 29 |      | C E M I G    | SERVICO   | CR\$ 257.352 ! CR\$ 791.352  | 13.799 |
|    |    |      |              | PUBLICO   | US\$ 497,953 ! US\$1.531,195 |        |
| 18 | 31 |      | EMPRESA DE   | SERVICO   | CR\$ 231.671 ! CR\$ 180.810  | 66.835 |
|    |    |      | CORREIOS E   | PUBLICO   | US\$ 448,262 ! US\$ 349,851  |        |
|    |    |      | TELEGRAFOS   |           |                              |        |
| 19 | 36 |      | COPEL        | QUIMICA   | CR\$ 211.003 ! CR\$ 357.286  | 1.486  |
|    |    |      |              | PETROQUIM | US\$ 408,272 ! US\$ 691,316  |        |
| 20 | 39 |      | C H E S F    | SERVICO   | CR\$ 198.899 ! CR\$ 859.446  | 11.108 |
|    |    |      |              | PUBLICO   | US\$ 384,852 ! US\$1.662,950 |        |
| 21 | 44 | <500 | ACESITA      | SIDERURG  | CR\$ 185.682 ! CR\$ 406.269  | 7.573  |
|    |    |      |              |           | US\$ 359,278 ! US\$ 786,094  |        |
| 22 | 58 |      | V A S P      | SERVICO   | CR\$ 162.279 ! CR\$ 35.497   | 8.731  |
|    |    |      |              | TRANSPORT | US\$ 313,995 ! US\$ 68,683   |        |
| 23 | 59 |      | CIA ESTADUAL | SERVICO   | CR\$ 161.448 ! CR\$ 390.492  | 10.516 |
|    |    |      | DE ENERGIA   | PUBLICO   | US\$ 312,387 ! US\$ 755,567  |        |
|    |    |      | ELETRICA     |           |                              |        |
| 24 | 60 |      | CIA PAULISTA | SERVICO   | CR\$ 161.170 ! CR\$ 176.418  | 6.951  |
|    |    |      | DE FORCA     |           | US\$ 311,849 ! US\$ 341,353  |        |
|    |    |      | E LUZ        |           |                              |        |
| 25 | 61 |      | S A B E S P  | SERVICO   | CR\$ 158.482 ! CR\$ 865.612  | 20.698 |
|    |    |      |              | PUBLICO   | US\$ 306,648 ! US\$1.674,881 |        |
| 26 | 62 |      | LLOYD        | SERVICO   | CR\$ 157.787 ! CR\$ 16.777   | 2.731  |
|    |    |      | BRASILEIRO   | TRANSPORT | US\$ 305,303 ! US\$ 32,461   |        |
| 27 | 71 |      | DOCEGEO      | MINERACAO | CR\$ 146.369 ! CR\$ 2.185    | 3.000  |
|    |    |      |              |           | US\$ 283,210 ! US\$ 4.227    |        |

## Anexo II (Cont.)

|    |     |             |                       |                              |                                |        |
|----|-----|-------------|-----------------------|------------------------------|--------------------------------|--------|
| 28 | 80  | ELETROSUL   | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 137.802<br>US\$ 266,634 | CR\$ 517.041<br>US\$1.000,428  | 4.500  |
| 29 | 81  | TELE RJ     | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 137.202<br>US\$ 265,473 | CR\$ 689.612<br>US\$1.334,337  | 15.750 |
| 30 | 88  | PETROFLEX   | QUIMICA<br>PETROQUIM  | CR\$ 128.184<br>US\$ 248,024 | CR\$ 89.307<br>US\$ 172,801    | 1.691  |
| 31 | 89  | DOCENAVE    | SERVICO<br>TRANSPORT  | CR\$ 127.410<br>US\$ 246,527 | CR\$ 152.645<br>US\$ 295,354   | 999    |
| 32 | 90  | EMBRAER     | MATERIAL<br>TRANSPORT | CR\$ 126.414<br>US\$ 244,599 | CR\$ 109.495<br>US\$ 211,863   | 9.000  |
| 33 | 91  | COPEL       | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 125.026<br>US\$ 241,914 | CR\$ 388.120<br>US\$ 750,977   | 8.429  |
| 34 | 107 | ELETRONORTE | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 108.812<br>US\$ 210,541 | CR\$1.290.907<br>US\$2.497,788 | 4.293  |
| 35 | 108 | SERPRO      | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 108.120<br>US\$ 209,202 | CR\$ 51.759<br>US\$ 100,149    |        |
| 36 | 113 | FEPASA      | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 103.632<br>US\$ 200,518 | CR\$1.549.252<br>US\$2.997,662 | 19.603 |
| 37 | 129 | FOSFERTIL   | QUIMICA<br>PETROQUIM  | CR\$ 94.057<br>US\$ 181,992  | CR\$ 141.065<br>US\$ 272,948   | 2.326  |
| 38 | 135 | ULTRAFERTIL | QUIMICA<br>PETROQUIM  | CR\$ 91.237<br>US\$ 176,535  | CR\$ 178.290<br>US\$ 344,975   | 2.823  |
| 39 | 158 | NITROFERTIL | QUIMICA<br>PETROQUIM  | CR\$ 83.976<br>US\$ 162,486  | CR\$ 139.622<br>US\$ 270,156   | 1.360  |
| 40 | 163 | COELBA      | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 81.534<br>US\$ 157,761  | CR\$ 137.172<br>US\$ 265,415   | 6.200  |
| 41 | 170 | CELESC      | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 79.328<br>US\$ 153,493  | CR\$ 109.286<br>US\$ 211,459   | 4.985  |
| 42 | 174 | TELEMIG     | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 77.268<br>US\$ 149,507  | CR\$ 160.767<br>US\$ 311,069   | 7.543  |



## Anexo II (Cont.)

|    |     |               |           |              |              |        |
|----|-----|---------------|-----------|--------------|--------------|--------|
| 43 | 182 | V A L E S U L | METALURG. | CR\$ 74.779  | CR\$ 63.046  | 1.500  |
|    |     |               |           | US\$ 144,690 | US\$ 121,988 |        |
| 44 | 196 | C E R J       | SERVICO   | CR\$ 70.600  | CR\$ 118.100 | 5.300  |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 136,605 | US\$ 228,513 |        |
| 45 | 204 | C O D E S P   | SERVICO   | CR\$ 69.089  | CR\$ 36.231  | 11.477 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 133,681 | US\$ 70,104  |        |
| 46 | 210 | C R T         | SERVICO   | CR\$ 67.999  | CR\$ 153.463 | 7.203  |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 131,572 | US\$ 296,937 |        |
| 47 | 211 | C E D A E     | SERVICO   | CR\$ 67.749  | CR\$ 284.087 | 10.719 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 131,088 | US\$ 549,683 |        |
| 48 | 212 | C E L P       | SERVICO   | CR\$ 67.047  | CR\$ 88.384  | 4.506  |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 129,729 | US\$ 171,015 |        |
| 49 | 218 | NIBRASCO      | MINERACAO | CR\$ 65.930  | CR\$ 41.307  | 34     |
|    |     |               |           | US\$ 127,569 | US\$ 79,925  |        |
| 50 | 239 | T E L E P A R | SERVICO   | CR\$ 61.319  | CR\$ 271.427 | 4.664  |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 118,647 | US\$ 525,187 |        |

## NOTA :

POSICAO DAS VENDAS CONJUNTAS DA PETROBRAS E PETROBRAS DISTRIBUIDORA E A POSICAO PERANTE AS INDUSTRIAIS AMERICANAS ,PELA FORTUNE

| VENDAS                  |                 | EMPREGADOS |
|-------------------------|-----------------|------------|
| PETROBRAS               | US\$ 16.769,465 | 50.474     |
| PETROBRAS DISTRIBUIDORA | US\$ 4.893,848  | 3.928      |
| TOTAL                   | US\$ 21.663,313 | 54.402     |
| 13 SHELL OIL (HOUSTON)  | US\$ 19.678,000 | 35.185     |

## ANEXO III

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS COM AS 500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS, PELA FORTUNE .

| CLASSIFICACAO |     |     | EMPRESAS       | SETOR     | VENDAS             | PATRIMONIO LIQUIDO | NUMERO EMPREG |
|---------------|-----|-----|----------------|-----------|--------------------|--------------------|---------------|
| GR            | M&M | FOR | MULTINACIONAIS |           | VALORES EM MILHOES |                    |               |
| 01            | 01  | 126 | SHELL          | DISTRIB.  | CR\$ 1.634.901     | CR\$ 300.036       | 2.262         |
|               |     |     |                | PETROLEO  | US\$ 3.163,386     | US\$ 580,543       |               |
| 02            | 02  | 151 | SOUZA CRUZ     | BEBIDAS   | CR\$ 1.317.651     | CR\$ 94.129        | 15.400        |
|               |     |     |                | FUMO      | US\$ 2.549,536     | US\$ 182,131       |               |
| 03            | 03  | 156 | ESSO           | DISTRIB.  | CR\$ 1.274.408     | US\$ 164.856       | 1.500         |
|               |     |     |                | PETROLEO  | US\$ 2.465,864     | US\$ 318,981       |               |
| 04            | 04  | 192 | VOLKSWAGEN     | AUTOMOB.  | CR\$ 950.663       | CR\$ 260.284       | 31.786        |
|               |     |     |                |           | US\$ 1.839,447     | US\$ 503,626       |               |
| 05            | 06  | 219 | G M B          | AUTOMOB.  | CR\$ 819.675       | CR\$ 157.921       | 20.427        |
|               |     |     |                |           | US\$ 1.585,997     | US\$ 305,563       |               |
| 06            | 08  | 228 | TEXACO         | DISTRIB.  | CR\$ 793.335       | CR\$ 94.875        | 1.600         |
|               |     |     |                | PETROLEO  | US\$ 1.535,032     | US\$ 183,576       |               |
| 07            | 09  | 229 | ATLANTIC       | DISTRIB.  | CR\$ 783.670       | CR\$ 71.840        | 1.472         |
|               |     |     |                | PETROLEO  | US\$ 1.516,331     | US\$ 139,004       |               |
| 08            | 10  | 234 | FORD           | AUTOMOB.  | CR\$ 763.432       | CR\$ 100.866       | 21.000        |
|               |     |     |                |           | US\$ 1.477,172     | US\$ 195,166       |               |
| 09            | 13  | 315 | PIRELLI        | PLASTIC.  | CR\$ 471.431       | CR\$ 246.231       | 11.828        |
|               |     |     |                | BORRACHA  | US\$ 912,176       | US\$ 476,435       |               |
| 10            | 14  | 320 | NESTLE         | ALIMENTOS | CR\$ 463.090       | CR\$ 194.562       | 9.799         |
|               |     |     |                |           | US\$ 896,037       | US\$ 376,460       |               |
| 11            | 16  | 343 | FIAT           | AUTOMOB.  | CR\$ 414.057       | CR\$ 106.466       | 10.000        |
|               |     |     |                |           | US\$ 801,163       | US\$ 205,963       |               |
| 12            | 18  | 358 | SANBRA         | COMERCIO  | CR\$ 393.221       | CR\$ 117.215       | 5.700         |
|               |     |     |                | ATACADIST | US\$ 760,847       | US\$ 226,800       |               |

## Anexo III (Cont.)

|    |    |     |               |           |              |              |        |
|----|----|-----|---------------|-----------|--------------|--------------|--------|
| 13 | 21 | 376 | I B M         | INFORMAT. | CR\$ 360.000 | CR\$ -----   |        |
|    |    |     |               |           | US\$ 696,567 | US\$ -----   |        |
| 14 | 22 | 379 | RHODIA        | QUIMICA   | CR\$ 352.741 | CR\$ 141.880 | 9.700  |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 682,522 | US\$ 274,525 |        |
| 15 | 24 | 400 | MERCEDES-BENZ | AUTOMOB.  | CR\$ 322.124 | CR\$ 415.043 | 10.856 |
|    |    |     |               |           | US\$ 623,281 | US\$ 803,071 |        |
| 16 | 26 | 434 | GOODYEAR      | PLASTIC.  | CR\$ 288.580 | CR\$ 68.503  | 5.804  |
|    |    |     |               | BORRACHA  | US\$ 558,376 | US\$ 132,547 |        |
| 17 | 27 | 439 | GESSY LEVER   | HIGIENE   | CR\$ 281.503 | CR\$ 84.226  | 5.425  |
|    |    |     |               | LIMPEZA   | US\$ 544,683 | US\$ 162,970 |        |
| 18 | 33 | 491 | PHILIPS       | ELETROELE | CR\$ 221.879 | CR\$ -----   |        |
|    |    |     |               |           | US\$ 429,316 | US\$ -----   |        |
| 19 | 35 |     | PHILCO        | ELETROELE | CR\$ 211.800 | CR\$ -----   |        |
|    |    |     |               |           | US\$ 409,813 | US\$ -----   |        |
| 20 | 36 |     | MAKRO         | COMERCIO  | CR\$ 210.931 | CR\$ 16.324  | 2.500  |
|    |    |     |               | ATACADIST | US\$ 408,132 | US\$ 31,585  |        |
| 21 | 37 |     | ANDERSON      | COMERCIO  | CR\$ 209.444 | CR\$ 50.948  | 5.656  |
|    |    |     | CLAYTON       | ATACADIST | US\$ 405,255 | US\$ 98,579  |        |
| 22 | 39 |     | CARGILL       | ALIMENTOS | CR\$ 195.464 | CR\$ 115.377 | 3.900  |
|    |    |     |               |           | US\$ 378,205 | US\$ 223,244 |        |
| 23 | 41 |     | ALCAN         | METALURG. | CR\$ 191.293 | CR\$ 102.268 | 6.700  |
|    |    |     |               |           | US\$ 370,135 | US\$ 197,879 |        |
| 24 | 46 |     | FIRESTONE     | PLASTIC.  | CR\$ 184.439 | CR\$ 70.300  | 5.340  |
|    |    |     |               | BORRACHA  | US\$ 356,873 | US\$ 136,024 |        |
| 25 | 49 |     | DOW QUIMICA   | QUIMICA   | CR\$ 183.608 | CR\$ 113.826 | 1.384  |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 355,265 | US\$ 220,243 |        |
| 26 | 54 |     | BAYER         | QUIMICA   | CR\$ 168.282 | CR\$ 68.285  | 3.751  |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 325,610 | US\$ 132,125 |        |
| 27 | 55 |     | WHITE MARTINS | QUIMICA   | CR\$ 166.324 | CR\$ 150.258 | 8.000  |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 321,822 | US\$ 290,736 |        |

## Anexo III(Cont.)

|    |    |                                 |                           |              |              |       |
|----|----|---------------------------------|---------------------------|--------------|--------------|-------|
| 28 | 63 | XEROX                           | INFORMAT.                 | CR\$ 154.749 | CR\$ 104.626 |       |
|    |    |                                 |                           | US\$ 299,425 | US\$ 202,442 |       |
| 29 | 65 | MANNESMANN                      | SIDERURG.                 | CR\$ 153.131 | CR\$ 139.147 | 9.216 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 296,295 | US\$ 269,237 |       |
| 30 | 66 | JOHNSON<br>&<br>JOHNSON         | HIGIENE<br>LIMPEZA        | CR\$ 152.063 | CR\$ 68.676  | 5.598 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 294,228 | US\$ 132,832 |       |
| 31 | 67 | PHILIP<br>MORRIS                | BEBIDA<br>FUMO            | CR\$ 149.667 | CR\$ 13.946  | 1.363 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 289,592 | US\$ 26,984  |       |
| 32 | 71 | PHILIP<br>MORRIS<br>MARKETING   | COMERCIO<br>ATACADIST     | CR\$ 145.923 | CR\$ 14.101  |       |
|    |    |                                 |                           | US\$ 282,348 | US\$ 27,284  |       |
| 33 | 72 | HOESCHT                         | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 145.690 | CR\$ 66.913  | 2.995 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 281,897 | US\$ 129,471 |       |
| 34 | 73 | HONDA                           | MATERIAL<br>TRANSPORT     | CR\$ 144.866 | CR\$ -----   |       |
|    |    |                                 |                           | US\$ 280,303 | US\$ -----   |       |
| 35 | 75 | CIBA<br>GEIGY                   | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 141.259 | CR\$ 99.434  | 1.412 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 273,323 | US\$ 192,396 |       |
| 36 | 79 | R.J. REYNOLDS                   | BEBIDA<br>FUMO            | CR\$ 138.739 | CR\$ 22.219  | 2.342 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 268,447 | US\$ 42,992  |       |
| 37 | 83 | B A S F                         | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 137.134 | CR\$ 78.738  | 3.560 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 265,342 | US\$ 152,350 |       |
| 38 | 83 | ELETROCLORO                     | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 132.872 | CR\$ 119.707 | 1.549 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 257,093 | US\$ 231,622 |       |
| 39 | 84 | GENERAL<br>ELETRIC              | MAQUINA<br>EQUIPAMEN      | CR\$ 132.468 | CR\$ 89.766  |       |
|    |    |                                 |                           | US\$ 256,314 | US\$ 173,689 |       |
| 40 | 85 | SANTA<br>MARINA                 | MINERAIS<br>NAO<br>METAIS | CR\$ 130.136 | CR\$ 118.386 | 5.500 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 251,801 | US\$ 229,066 |       |
| 41 | 89 | REFINARIA<br>DE MILHO<br>BRASIL | ALIMENTOS                 | CR\$ 123.110 | CR\$ -----   |       |
|    |    |                                 |                           | US\$ 238,207 | US\$ -----   |       |
| 42 | 92 | MASSEY<br>PERKINS               | MATERIAL<br>TRANSPORT     | CR\$ 119.478 | CR\$ -----   | 3.352 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 231,179 | US\$ -----   |       |

## Anexo III (Cont.)

|    |     |                  |                      |              |              |       |
|----|-----|------------------|----------------------|--------------|--------------|-------|
| 43 | 94  | ANGLO            | ALIMENTOS            | CR\$ 118.822 | CR\$ 25.232  | 4.346 |
|    |     |                  |                      | US\$ 229,909 | US\$ 48,822  |       |
| 44 | 98  | ALCOA            | METALURG.            | CR\$ 115.377 | CR\$ 134.755 | 3.171 |
|    |     |                  |                      | US\$ 223,244 | US\$ 260,739 |       |
| 45 | 99  | OLEOS<br>BRASIL  | ALIMENTOS            | CR\$ 114.592 | CR\$ 7.495   |       |
|    |     |                  |                      | US\$ 221,725 | US\$ 14,502  |       |
| 46 | 100 | ROBERT<br>BOSCH  | AUTOPECAS            | CR\$ 114.576 | CR\$ -----   |       |
|    |     |                  |                      | US\$ 221,694 | US\$ -----   |       |
| 47 | 102 | SIEMENS          | ELETROELE            | CR\$ 113.131 | CR\$ 75.481  | 4.047 |
|    |     |                  |                      | US\$ 218,898 | US\$ 146,049 |       |
| 48 | 118 | DU PONT          | QUIMICA<br>PETROQUIM | CR\$ 100.649 | CR\$ 29.639  | 2.202 |
|    |     |                  |                      | US\$ 194,747 | US\$ 57,349  |       |
| 49 | 119 | UNION<br>CARBIDE | QUIMICA<br>PETROQUIM | CR\$ 100.399 | CR\$ 50.272  | 1.817 |
|    |     |                  |                      | US\$ 194,263 | US\$ 97,272  |       |
| 50 | 122 | BURROUGHS        | INFORMAT             | CR\$ 98.000  | CR\$ -----   |       |
|    |     |                  |                      | US\$ 189,621 | US\$ -----   |       |

## NOTA:

| DADOS DA FORTUNE: |               | SALES          | STOCKHOLDERS<br>EQUITY | EMPLOYEES |
|-------------------|---------------|----------------|------------------------|-----------|
| 126               | SMITHKLINE B. | US\$ 3.152,391 | US\$ 2.055,475         | 31.317    |
| 150               | INTERCC       | US\$ 2.566,606 | US\$ 932,417           | 51.650    |
| 300               | PHILPS DODGE  | US\$ 977,383   | US\$ 981,029           | 9.151     |
| 491               | PITTMAY       | US\$ 426,777   | US\$ 218,667           | 1.500     |

## ANEXO IV

## EMPRESAS VAREJISTAS ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS ( EM MILHOES)

| GR | M&M | FCR  | EMPRESA                            | VENDAS                         | PATRIMONIO LIQUIDO           | NUMERO EMPREG |
|----|-----|------|------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------|
| 01 | 01  | > 48 | PAO DE ACUCAR                      | CR\$ 810.760<br>US\$ 1.568,747 | CR\$ 157.995<br>US\$ 305,706 | 43.215        |
| 02 | 02  | < 50 | CASAS DA BANHA                     | CR\$ 360.587<br>US\$ 697,703   | CR\$ 52,763<br>US\$ 102,092  | 22.536        |
| 03 | 03  | =    | MESBLA                             | CR\$ 306.517<br>US\$ 593,083   | CR\$ 85.710<br>US\$ 165,841  | 19.000        |
| 04 | 04  | =    | SENDAS                             | CR\$ 232.658<br>US\$ 450,172   | CR\$ 59.935<br>US\$ 115,969  | 17.077        |
| 05 | 05  | =    | DISCO                              | CR\$ 227.329<br>US\$ 439,861   | CR\$ 12.240<br>US\$ 23,683   | 11.000        |
| 06 | 06  | =    | BOMPREGO                           | CR\$ 189.371<br>US\$ 366,416   | CR\$ 23.377<br>US\$ 45,232   | 10.500        |
| 07 | 07  | =    | HERMES MACEDO                      | CR\$ 185.319<br>US\$ 358,576   | CR\$ 79.166<br>US\$ 153,179  | 10.660        |
| 08 | 08  | =    | A. LUNDGREN<br>CASAS PERNAMBUCANAS | CR\$ 185.082<br>US\$ 358,117   | CR\$ 116.560<br>US\$ 225,533 | 13.999        |
| 09 | 09  | =    | CARREFOUR                          | CR\$ 184.044<br>US\$ 356,109   | CR\$ -----<br>US\$ -----     | -----         |
| 10 | 10  | =    | PAES MENDONCA                      | CR\$ 183.852<br>US\$ 355,737   | CR\$ 40.397<br>US\$ 78,165   | 13.000        |

NOTA :

| DADOS DA FORTUNE | CLASSIFICACAO POR VENDAS ( EM MILHOES) | EMPLOYEES       |         |
|------------------|--|-----------------|---------|
| 01               | SEARS ROEBUCK                          | US\$ 35.882,900 | 450.000 |
| 18               | GREAT ATLANTIC & P. TEA                | US\$ 4.607,817  | 40.000  |
| 42               | REVCO D.S. ( OHIO)                     | US\$ 1.792,756  | 22.100  |
| 45               | U.S. SHOE                              | US\$ 1.507,773  | 28.000  |
| 50               | TOYS "R" US                            | US\$ 1,319,642  | 15.100  |

## ANEXO V

## EMPRESAS DE TRANSPORTE ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS ( EM MILHOES )

| GR | MSM | FOR | EMPRESA         | VENDAS                         | PATRIMONIO LIQUIDO                | NUMERO EMPREG |
|----|-----|-----|-----------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------|
| 01 | 12  | >23 | VARIG           | CR\$ 527.273<br>US\$ 1.020,226 | CR\$ 177.779<br>US\$ 343,986      | 16.745        |
| 02 | =   | >25 | R.F.F. S/A      | CR\$ 471.455<br>US\$ 912.223   | CR\$ 5.852.013<br>US\$ 11.323,116 | 81.050        |
| 03 | =   | <50 | VASP            | CR\$ 162.279<br>US\$ 313,995   | CR\$ 35.497<br>US\$ 68,683        | 8.731         |
| 04 | =   | =   | LLOYD           | CR\$ 157.787<br>US\$ 305,303   | CR\$ 16.777<br>US\$ 32,462        | 290           |
| 05 | =   | =   | DOCENAVE        | CR\$ 127.410<br>US\$ 439,861   | CR\$ 152.645<br>US\$ 295,354      | 999           |
| 06 | =   | =   | FEPASA          | CR\$ 103.632<br>US\$ 200,519   | CR\$ 1.549.252<br>US\$ 2.997,663  | 19.603        |
| 07 | 117 | =   | CRUZEIRO DO SUL | CR\$ 101.820<br>US\$ 197,012   | CR\$ 13.766<br>US\$ 26,636        | 4.110         |
| 08 | 125 | =   | TRANSBRASIL     | CR\$ 96.361<br>US\$ 186,450    | CR\$ 33.946<br>US\$ 65,682        | 4.503         |
| 09 | 152 | =   | ALIANCA         | CR\$ 85.790<br>US\$ 165,996    | CR\$ 61.184<br>US\$ 118,386       | 1.175         |
| 10 | 213 | =   | NETUMAR         | CR\$ 66.492<br>US\$ 128,656    | CR\$ 22.661<br>US\$ 43,847        | 1.000         |

## NOTA :

## 1) DADOS DA FORTUNE : CLASSIFICACAO POR VENDAS ( EM MILHOES )

|    | OPERATING REVENUES          | ASSETS          | STOCKHOLDERS EQUITY | EMPLOYEES |
|----|-----------------------------|-----------------|---------------------|-----------|
| 01 | SANTA FE & US\$ 6.273,400   | US\$ 11.387,800 | US\$ 5.740,800      | 73.312    |
| 07 | EASTERN AIR US\$ 3.942,134  | US\$ 3.757,708  | US\$ 176,876        | 37.100    |
| 08 | PAN AMERICAN US\$ 2.910,526 | US\$ 2.910,526  | US\$ 432,114        | 27.845    |
| 20 | TEXAS AIR US\$ 1.246,215    | US\$ 1.177,959  | US\$ (49,649)       | 6.800     |
| 25 | ILLINOIS R.R. US\$ 908,670  | US\$ 1.935,260  | US\$ 951,017        | 9.806     |
| 50 | AMERICAN CAR. US\$ 332,368  | US\$ 122,591    | US\$ 43,916         | 4.850     |

2) AS EMPRESAS AEREAS VARIG S/A E CRUZEIRO DO SUL JUNTAS TEM VENDAS NO VALOR US\$ 1.217,238 , SENDO <20 ( TEXAS AIR - US\$ 1.246,215 )  
>21 ( WESTERN AIR LINES - US\$ 1.142,562 )

3) R.F.F.S/A EM PATRIMONIO LIQUIDO NAO PODE SER COMPARADA JA QUE NAO HA DADOS , CONTUDO O PATRIMONIO LIQUIDO DA REDE E IGUAL AOS ASSETS (ATIVOS) DA MAIOR EMPRESA DE TRANSPORTE AMERICANA. SE COMPARADA COM O STOCKHOLDERS EQUITY QUE SE APROXIMA BASTANTE DO P.L. A R.F.F.S/A E QUASE O DOBRO, O QUE MOSTRA O GIGANTISMO DA EMPRESA E SUA MONUMENTAL INEFICIENCIA.

## ANEXO VI

## EMPRESAS DE SERVICOS PUBLICOS ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS (EM MILHOES)

| GR | M&M | FOR  | EMPRESA                             | VENDAS                         | PATRIMONIO LIQUIDO               | NUMERO EMPREG |
|----|-----|------|-------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------|
| 01 | 04  | > 48 | ELETROPAULO                         | CR\$ 640.744<br>US\$ 1.239,782 | CR\$ 377.675<br>US\$ 730,767     | 20.000        |
| 02 | 05  | > 49 | EMBRATEL                            | CR\$ 610.250<br>US\$ 1.180,789 | CR\$ 751.662<br>US\$ 1.454,398   | 10.585        |
| 03 | 11  | < 50 | CESP                                | CR\$ 440.617<br>US\$ 852,554   | CR\$ 2.396.693<br>US\$ 4.637,384 | 15.109        |
| 04 | 12  | =    | TELESP                              | CR\$ 333.419<br>US\$ 645,136   | CR\$ 1.358.094<br>US\$ 2.627,789 | 10.585        |
| 05 | 15  | =    | LIGHT                               | CR\$ 292.897<br>US\$ 566,729   | CR\$ 922.205<br>US\$ 1.784,383   | 14.427        |
| 06 | 16  | =    | FURNAS                              | CR\$ 277.768<br>US\$ 537,456   | CR\$ 967.088<br>US\$ 1.871,228   | 9.000         |
| 07 | 17  | =    | CEMIG                               | CR\$ 257.352<br>US\$ 497,953   | CR\$ 791.352<br>US\$ 1.531,195   | 13.799        |
| 08 | 18  | =    | EMPRESA DE CORREIOS<br>E TELEGRAFOS | CR\$ 231.671<br>US\$ 448,262   | CR\$ 180.810<br>US\$ 349,851     | 66.835        |
| 09 | 20  | =    | C H E S F                           | CR\$ 198.899<br>US\$ 384,852   | CR\$ 859.446<br>US\$ 1.662,950   | 11.108        |
| 10 | 23  | =    | CIA ESTADUAL DE<br>ENERGIA ELETRICA | CR\$ 161.448<br>US\$ 312,387   | CR\$ 390.492<br>US\$ 755,567     | 10.516        |

## NOTA :

DADOS DA FORTUNE : CLASSIFICACAO POR VENDAS ( EM MILHOES)

NUMERO  
EMPREG

|    |                                  |                 |         |
|----|----------------------------------|-----------------|---------|
| 01 | A.T & T ( N Y )                  | US\$ 69.403,200 | 965.570 |
| 18 | TEXAS UTILITIES (DALLAS)         | US\$ 3.487,916  | 20.965  |
| 32 | DUKE POWER                       | US\$ 2.420,252  | 16.148  |
| 47 | PENNSYLVANIA P. & L. (ALLENTOWN) | US\$ 1.248,397  | 8.160   |
| 48 | CLEVELAND E.I                    | US\$ 1.210,316  | 5.339   |
| 49 | ARIZONA PUBLIC SERVICE (PHOENIX) | US\$ 1.074,009  |         |



## ANEXO VII

## EMPRESAS SEGURADORAS ORDENADAS PELO VALOR DO PREMIO ( EM MILHOES )

| GR | M&M | FCR  | EMPRESA           | PREMIO                      | LUCRO<br>LIQUIDO           | OBS |
|----|-----|------|-------------------|-----------------------------|----------------------------|-----|
| 01 | 01  | > 49 | ATLANTICA         | CR\$ 78.726<br>US\$ 152,328 | CR\$ 21.078<br>US\$ 40,784 |     |
| 02 | 02  | < 50 | ITAU              | CR\$ 77.515<br>US\$ 149,985 | CR\$ 24.578<br>US\$ 47,556 |     |
| 03 | 03  | =    | SUL AMERICA TERR. | CR\$ 56.637<br>US\$ 109,587 | CR\$ 19.530<br>US\$ 37,789 |     |
| 04 | 04  | =    | BANDEIRANTE       | CR\$ 51.307<br>US\$ 99,274  | CR\$ 6.800<br>US\$ 13,157  |     |
| 05 | 05  | =    | SUL AMERICA       | CR\$ 50.918<br>US\$ 98,522  | CR\$ 9.387<br>US\$ 18,163  |     |
| 06 | 06  | =    | INTERNACIONAL     | CR\$ 40.002<br>US\$ 77,400  | CR\$ 1.601<br>US\$ 3,098   |     |
| 07 | 07  | =    | BAMERINDUS        | CR\$ 37.540<br>US\$ 72,637  | CR\$ 12.303<br>US\$ 23,805 |     |
| 08 | 08  | =    | ALIANCA DA BAHIA  | CR\$ 31.498<br>US\$ 60,946  | CR\$ 15.368<br>US\$ 29,736 |     |
| 09 | 09  | =    | BRASIL            | CR\$ 27.943<br>US\$ 52,943  | CR\$ 2.380<br>US\$ 4,605   |     |
| 10 | 10  | =    | NACIONAL          | CR\$ 27.284<br>US\$ 52,792  | CR\$ 2.316<br>US\$ 4,481   |     |

NOTA :

DADOS DA FORTUNE : CLASSIFICACAO POR PREMIO ( EM MILHOES )

|    |                            |                |
|----|----------------------------|----------------|
| 01 | PRUDENTIAL                 | US\$ 9.514,847 |
| 49 | PROVIDENT MUTUAL           | US\$ 234,712   |
| 50 | NATIONAL INVESTORS PENSION | US\$ 119,479   |

SUL AMERICA ( POR PREMIO )

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| SUL AMERICA TERRESTRE | US\$ 109,587 |
| SUL AMERICA           | US\$ 98,522  |

TOTAL US\$ 208,009 &gt; 50 ( FORTUNE )

## ANEXO VIII -

## BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS ATIVOS TOTAIS

| GR | M&M | FCR | BANCO             | ATIVO TOTAL                        | DEPOSITOS                        | EMPRESTIMOS                       | CBS |
|----|-----|-----|-------------------|------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|-----|
| 01 |     |     | BRASIL            | CR\$ 27.453.551<br>US\$ 53.120,140 | CR\$ 3.875.788<br>US\$ 7.499,300 | CR\$ 6.972.082<br>US\$ 13.490,348 |     |
| 02 |     |     | BANESPA           | CR\$ 4.095.663<br>US\$ 7.924,738   | CR\$ 598.582<br>US\$ 1.158,202   | CR\$ 3.131.960<br>US\$ 6.060,060  |     |
| 03 |     |     | BRADERCO          | CR\$ 3.941.096<br>US\$ 7.625,664   | CR\$ 1.186.607<br>US\$ 2.295,977 | CR\$ 965.654<br>US\$ 1.868,453    |     |
| 04 |     |     | CITIBANK          | CR\$ 3.015.890<br>US\$ 5.835,475   | CR\$ 357.966<br>US\$ 692,632     | CR\$ 1.882.581<br>US\$ 3.642,624  |     |
| 05 |     |     | ITAU              | CR\$ 2.498.628<br>US\$ 4.834,619   | CR\$ 667.364<br>US\$ 1.291,289   | CR\$ 809.323<br>US\$ 1.565,967    |     |
| 06 |     |     | UNIBANCO          | CR\$ 1.752.809<br>US\$ 3.391,527   | CR\$ 493.910<br>US\$ 955,671     | CR\$ 320.055<br>US\$ 619,278      |     |
| 07 |     |     | BAMERINDUS        | CR\$ 1.745.216<br>US\$ 3.376,835   | CR\$ 332.700<br>US\$ 643,744     | CR\$ 438.629<br>US\$ 848,707      |     |
| 08 |     |     | LAR<br>BRASILEIRO | CR\$ 1.497.857<br>US\$ 2.898,218   | CR\$ 314.469<br>US\$ 608,469     | CR\$ 510.341<br>US\$ 987,464      |     |
| 09 |     |     | NACIONAL          | CR\$ 1.477.369<br>US\$ 2.858,576   | CR\$ 364.401<br>US\$ 705,083     | CR\$ 375.489<br>US\$ 726,537      |     |
| 10 |     |     | COMIND            | CR\$ 1.472.259<br>US\$ 2.848.688   | CR\$ 447.787<br>US\$ 866,427     | CR\$ 563.974<br>US\$ 1.091,239    |     |

## ANEXO VIII - A

## BANÇOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS ATIVOS TOTAIS

| GR | M&M | FOR | BANCO             | ATIVO                              | TOTAL |
|----|-----|-----|-------------------|------------------------------------|-------|
| 01 | ==  | 06  | BRASIL            | CR\$ 27.453.551<br>US\$ 53.120,140 |       |
| 02 | ==  | 38  | BANESPA           | CR\$ 4.095.663<br>US\$ 7.924,738   |       |
| 03 | ==  | 41  | BRÁDESCO          | CR\$ 3.941.096<br>US\$ 7.625,664   |       |
| 04 | ==  | 56  | CITIBANK          | CR\$ 3.015.890<br>US\$ 5.835,475   |       |
| 05 | ==  | 73  | ITAU              | CR\$ 2.498.628<br>US\$ 4.834.619   |       |
| 06 | ==  | --  | UNIBANCO          | CR\$ 1.752.809<br>US\$ 3.391,527   |       |
| 07 | ==  | --  | BAMERINDUS        | CR\$ 1.745.216<br>US\$ 3.391,527   |       |
| 08 | ==  | --  | LAR<br>BRASILEIRO | CR\$ 1.497.857<br>US\$ 2.898,218   |       |
| 09 | ==  | --  | NACIONAL          | CR\$ 1.477.369<br>US\$ 2.858,576   |       |
| 10 | ==  | --  | COMIND            | CR\$ 1.472.259<br>US\$ 2.848,688   |       |

## NOTA

## BANÇOS AMERICANOS ORDENADOS PELOS SEUS ATIVOS, DADOS DA REVISTA FORTUNE

|     |                             |                  |
|-----|-----------------------------|------------------|
| 001 | CITICORP -NEW YORK          | US\$ 134.655,000 |
| 005 | J.P. MORGAN                 | US\$ 58.023,000  |
| 006 | CHEMICAL NEW YORK CORP      | US\$ 51.023,000  |
| 007 | FIRST INTERSTATE BANCORP    | US\$ 44.422,997  |
| 040 | WACHOVIA CORP               | US\$ 7.850,135   |
| 050 | NOTHERN TRUST CORP -CHICAGO | US\$ 6.438,196   |
| 100 | COMMERCE BANCSHARES         | US\$ 3.477,147   |

## ANEXO VIII - B

## BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS EMPRESTIMOS

| GR | M&M | FCR | BANCO                        | E M P R E S T I M O S             |  |
|----|-----|-----|------------------------------|-----------------------------------|--|
| 01 | 01  | 16  | BRASIL                       | CR\$ 6.972.082<br>US\$ 13.490.348 |  |
| 02 | 02  | 27  | BANESPA                      | CR\$ 3.131.960<br>US\$ 6.060.060  |  |
| 03 | 03  | 50  | CITIBANK                     | CR\$ 1.882.581<br>US\$ 3.642.624  |  |
| 04 | 04  | 87  | CREDITO REAL<br>MINAS GERAIS | CR\$ 1.077.636<br>US\$ 2.085.128  |  |
| 05 | 05  | 91  | BRADESCO                     | CR\$ 965.654<br>US\$ 1.868.453    |  |
| 06 | 06  | 99  | ITAU                         | CR\$ 809.323<br>US\$ 1.565.767    |  |
| 07 | 07  | --  | BANRISUL                     | CR\$ 637.840<br>US\$ 1.234.163    |  |
| 08 | 08  | --  | COMIND                       | CR\$ 563.974<br>US\$ 1.091.239    |  |
| 09 | 09  | --  | BANERJ                       | CR\$ 549.950<br>US\$ 1.064.104    |  |
| 10 | 10  | --  | LLOYDS                       | CR\$ 533.789<br>US\$ 1.032.833    |  |

## NOTA:

1) - DADOS DA FORTUNE : ORDENADAS POR EMPRESTIMOS ( EM MILHOES )

|     |                            |      |            |
|-----|----------------------------|------|------------|
| 001 | CITICORP                   | US\$ | 90.283,000 |
| 005 | CHEMICAL NEW YORK CORP.    | US\$ | 33.327,585 |
| 007 | CONTINENTAL ILLINOIS CORP. | US\$ | 30.775,484 |
| 040 | RAINIER BANCORP            | US\$ | 4.430,904  |
| 050 | FIRST UNION CORP           | US\$ | 3.459,450  |
| 100 | STATE STREET BOSTON CORP.  | US\$ | 1.345,832  |

2) - B.N.D.E.S. VALORES DE EMPRESTIMOS

|                 |      |                        |                   |
|-----------------|------|------------------------|-------------------|
| CR\$ 10.200.817 | > 13 | CROCKER NATIONAL CORP. | (US\$ 15.995,055) |
| US\$ 19.737,659 | < 12 | WELLS FARGO ECO.       | (US\$ 20.068,019) |

3) - B.N.B.

VALORES DE EMPRESTIMOS

|                |      |                       |                  |
|----------------|------|-----------------------|------------------|
| CR\$ 1.485.845 | > 68 | C.B.T.CORP            | (US\$ 2.857,179) |
| US\$ 2.874,976 | < 67 | HUNTINGTON BANCSHARES | (US\$ 2.888,524) |

## ANEXO VIII - C

## BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS DEPOSITOS

| GR | M&M | FCR   | BANCO      | D E P O S I T O S                |  |
|----|-----|-------|------------|----------------------------------|--|
| 01 |     | > 29  | BRASIL     | CR\$ 3.875.788<br>US\$ 7.799,300 |  |
| 02 |     | < 100 | BRABESCO   | CR\$ 1.186.607<br>US\$ 2.295,977 |  |
| 03 |     |       | ITAU       | CR\$ 667.364<br>US\$ 1.291,289   |  |
| 04 |     |       | BANESPA    | CR\$ 598.582<br>US\$ 1.158,202   |  |
| 05 |     |       | COMIND     | CR\$ 447.787<br>US\$ 866,427     |  |
| 06 |     |       | UNIBANCO   | CR\$ 493.910<br>US\$ 955,671     |  |
| 07 |     |       | REAL       | CR\$ 413.123<br>US\$ 799,356     |  |
| 08 |     |       | NACIONAL   | CR\$ 364.401<br>US\$ 705,083     |  |
| 09 |     |       | CITIBANK   | CR\$ 357.966<br>US\$ 692,632     |  |
| 10 |     |       | BAMERINDUS | CR\$ 332.700<br>US\$ 643,744     |  |

## NOTA:

DADOS DA FORTUNE : ORDENADOS POR DEPOSITOS - EM MILHOES

|     |                          |                 |
|-----|--------------------------|-----------------|
| 001 | BANK AMERICA CORP        | US\$ 95.750,672 |
| 005 | J.P. MORGAN              | US\$ 38.070,000 |
| 007 | FIRST INTERSTATE BANCORP | US\$ 32.030,652 |
| 040 | MICHIGAN NATIONAL CORP   | US\$ 5.955,070  |
| 050 | RAINIER BANCORP          | US\$ 4.859,654  |
| 100 | FIRST MARYLAND BANCORP   | US\$ 2.480,835  |

## ANEXO IX

CONGLOMERADOS FINANCEIROS ORDENADOS POR RECEITAS OPERACIONAIS, DADOS DA GAZETA MERCANTIL.

| GR | M&M | B A N C O           | RECEITA<br>OPERACIONAL<br>LIQUIDA | FOR<br>(A) | PATRIMONIO<br>LIQUIDO         | FOR<br>(B) | LUCRO                        | FOR<br>(C) |
|----|-----|---------------------|-----------------------------------|------------|-------------------------------|------------|------------------------------|------------|
| 01 | 01  | BRADESCO            | CR\$3.022.730<br>US\$6.843.710    | > 6        | CR\$ 966.413<br>US\$1.869,923 | > 7        | CR\$ 156.215<br>US\$ 302,263 | > 8        |
| 02 | 02  | ITAU                | CR\$2.368.319<br>US\$4.582,483    | > 9        | CR\$ 674.447<br>US\$1.304,994 | > 7        | CR\$ 142.793<br>US\$ 276,292 | > 8        |
| 03 | 03  | UNIBANCO            | CR\$1.778.744<br>US\$3.441,709    | >13        | CR\$ 234.560<br>US\$ 453,852  | >32        | CR\$ 40.497<br>US\$ 78,359   | >31        |
| 04 | 04  | REAL                | CR\$1.482.373<br>US\$2.868,963    | >13        | CR\$ 438.242<br>US\$ 847,959  | >16        | CR\$ 66.857<br>US\$ 129,363  | >19        |
| 05 | 05  | BAMERINDUS          | CR\$1.470.083<br>US\$2.844,478    | >13        | CR\$ 636.370<br>US\$1.231,319 | >13        | CR\$ 86.544<br>US\$ 167,456  | >14        |
| 06 | 06  | ECONOMICO           | CR\$1.223.788<br>US\$2.367,921    | >16        | CR\$ 137.324<br>US\$ 265,710  | >33        | CR\$ 34.173<br>US\$ 66,123   | >36        |
| 07 | 07  | CCMIND              | CR\$1.108.667<br>US\$2.145,172    | >18        | CR\$ 23.939<br>US\$ 46,321    | >50        | CR\$ 23.939<br>US\$ 46,321   | >40        |
| 08 | 08  | B C N               | CR\$ 913.215<br>US\$1.766,989     | >22        | CR\$ 101.081<br>US\$ 195,583  | >77        | CR\$ 15.044<br>US\$ 29,109   | >51        |
| 09 | 09  | NACIONAL            | CR\$ 650.793<br>US\$1.259,227     | >30        | CR\$ 115.439<br>US\$ 223,365  | >96        | CR\$ 8.876<br>US\$ 17,176    | >57        |
| 10 | 10  | MERCANTIL<br>FINASA | CR\$ 628.541<br>US\$1.216,170     | >31        | CR\$ 206.675<br>US\$ 399,897  | >38        | CR\$ 27.184<br>US\$ 52,599   | >37        |
| 11 | 11  | SAFRA               | CR\$ 590.910<br>US\$1.143,359     | >31        | CR\$ 590.552<br>US\$1.142,664 | >14        | CR\$ 79.558<br>US\$ 153,937  | >15        |
| 12 | 12  | BOZANO<br>SIMONSEN  | CR\$ 420.420<br>US\$ 813,476      | >37        | CR\$ 82.375<br>US\$ 159,389   | >96        | CR\$ 8.178<br>US\$ 15,824    | >58        |
| 13 | 13  | HABITASUL           | CR\$ 349.434<br>US\$ 676,123      | >42        | CR\$ 44.169<br>US\$ 85,462    | >97        | CR\$ 6.003<br>US\$ 11,615    | >61        |
| 14 | 14  | SANORTE             | CR\$ 334.293<br>646,828           | >42        | CR\$ 50.253<br>US\$ 97,236    | >97        | CR\$ 5.439<br>US\$ 10,524    | >62        |
| 15 | 15  | GARANTIA            | CR\$ 312.400<br>US\$ 604,467      | >44        | CR\$ 35.294<br>US\$ 68,291    | >76        | CR\$ 15.052<br>US\$ 29,123   | >51        |
| 16 | 16  | B M G               | CR\$ 254.410<br>US\$ 492,259      | >51        | CR\$ 54.099<br>US\$ 104,677   | >97        | CR\$ 3.805<br>US\$ 7.363     | >67        |

## Anexo IX (Cont.)

|    |    |                   |                              |            |                             |            |                            |            |
|----|----|-------------------|------------------------------|------------|-----------------------------|------------|----------------------------|------------|
| 17 | 17 | AMERICA<br>DO SUL | CR\$ 230.375<br>US\$ 445,755 | >53        | CR\$ 64.840<br>US\$ 125,460 | >96        | CR\$ 8.109<br>US\$ 15,689  | >58        |
| 18 | 18 | SUL<br>BRASILEIRO | CR\$ 205.379<br>US\$ 397,389 | >54        | CR\$ 69.475<br>US\$ 134,428 | >97        | CR\$ 5.382<br>US\$ 10.414  | >62        |
| 19 | 19 | MULTIPLIC         | CR\$ 187.705<br>US\$ 363,193 | >56        | CR\$ 29.333<br>US\$ 56,757  | >53        | CR\$ 21.172<br>US\$ 40,966 | >42        |
| 20 | 20 | IOCHPE            | CR\$ 164.968<br>US\$ 319,197 | <60<br>>61 | CR\$ 54.549<br>US\$ .       | <96<br>>95 | CR\$ 8.220<br>US\$ 15,907  | <57<br>>58 |

CODIGOS: (A) = REVENUE - DIVERSIFIED  
 (B) = NET INCOME - BANK  
 (C) = NET INCOME - DIVERSIFIED

## NOTAS:

## 1)-DADOS DA FORTUNE : REVENUE

|    |   |  |                 |
|----|---|--|-----------------|
| 01 | - | AETNA LIFE E CASUALTY ( HARTFORD)                  | US\$ 14.410,600 |
| 05 | - | FEDERAL NATIONAL MORTGAGE ASSOC. (WASHINGTON D.C.) | US\$ 8.381,589  |
| 10 | - | AMERICAN GENERAL CORP. (HOUSTON)                   | US\$ 3.953,400  |
| 50 | - | MISSION INSURANCE GROUP (LOS ANGELES)              | US\$ 483,167    |

## 2)-DADOS DA FORTUNE : NET INCOME

|    |   |                                     |              |
|----|---|-------------------------------------|--------------|
| 01 | - | CIGNA ( PHILADELPHIA)               | US\$ 535,000 |
| 05 | - | LOEWS (NEW YORK)                    | US\$ 341,000 |
| 10 | - | TRANSAMERICA ( SAN FRANCISCO )      | US\$ 198,424 |
| 50 | - | UNITED STATES LEASING INTERNATIONAL | US\$ 29,725  |

## ANEXO X

CONGLOMERADOS NAO-FINANCEIROS ORDENADOS POR RECEITAS OPERACIONAIS LIQUIDAS,  
DADOS DA GAZETA MERCANTIL.

| GR | M&M | EMPRESA              | RECEITA<br>OPERACIONAL<br>LIQUIDA | FORTUNE<br>SALES | PATRIMONIO<br>LIQUIDO          | FORTUNE<br>STOCK-<br>HOLDERS<br>EQUITY |
|----|-----|----------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------|--|
| 01 | 05  | COPERSUCAR           | CR\$ 1.292.893<br>US\$ 2.501.632  | > 153            | CR\$ 21.105<br>US\$ 40,837     | > 490                                  |
| 02 | 11  | PETROLEO<br>IPIRANGA | CR\$ 1.029.093<br>US\$ 1.991,202  | > 182            | CR\$ 172.093<br>US\$ 332,984   | > 320                                  |
| 03 | 07  | PAO DE<br>ACUCAR     | CR\$ 872.246<br>US\$ 1.687,718    | > 205            | CR\$ 231.017<br>US\$ 446,998   | > 274                                  |
| 04 | 28  | MENDES<br>JUNIOR     | CR\$ 669.162<br>US\$ 1.294,768    | > 256            | CR\$ 447.370<br>US\$ 865,621   | > 176                                  |
| 05 | 17  | CAMARGO<br>CORREA    | CR\$ 593.000<br>US\$ 1.147,401    | > 269            | CR\$ 578.000<br>US\$ 1.118,378 | > 136                                  |
| 06 | 80  | VICTORANTIM          | CR\$ 586.247<br>US\$ 1.134,336    | > 270            | CR\$ 912.036<br>US\$ 1.764,709 | > 082                                  |
| 07 | 12  | VARIG                | CR\$ 542.995<br>US\$ 1.050,647    | > 287            | CR\$ 170.938<br>US\$ 330,751   | > 324                                  |
| 08 | 20  | CASAS DA<br>BANHA    | CR\$ 423.964<br>US\$ 820,332      | > 340            | CR\$ 69.666<br>US\$ 134,798    | > 460                                  |
| 09 | 88  | SADIA                | CR\$ 407.256<br>US\$ 788.004      | > 346            | CR\$ 89.333<br>US\$ 172,851    | > 428                                  |
| 10 | ==  | BRASMOTOR            | CR\$ 404.340<br>US\$ 782,363      | > 349            | CR\$ 143.253<br>US\$ 277,182   | > 349                                  |
| 11 | 23  | ANDRADE<br>GUTIERREZ | CR\$ 367.163<br>US\$ 710,428      | > 373            | CR\$ 270.089<br>US\$ 522,598   | > 243                                  |
| 12 | ==  | HERING               | CR\$ 328.267<br>US\$ 635,168      | > 396            | CR\$ 60.768<br>US\$ 117,581    | > 463                                  |
| 13 | ==  | JCAO<br>SANTOS       | CR\$ 308.343<br>US\$ 596,616      | > 410            | CR\$ 78.300<br>US\$ 151,504    | > 443                                  |
| 14 | 25  | MESBLA               | CR\$ 305.055<br>US\$ 590,254      | > 412<br>< 411   | CR\$ 94.120<br>US\$ 182,115    | > 442                                  |
| 15 | ==  | CAEMI                | CR\$ 303.954<br>US\$ 588.124      | > 412<br>< 411   | CR\$ 14.472<br>US\$ 28.004     | > 497                                  |
| 16 | ==  | VILLARES             | CR\$ 299.457<br>US\$ 579,422      | > 415            | CR\$ 192.487<br>US\$ 372,445   | > 302                                  |
| 17 | 42  | ALPARGATAS           | CR\$ 256.083<br>US\$ 495,499      | > 457            | CR\$ 179.641<br>US\$ 347,590   | > 318                                  |
| 18 | 69  | JCAO<br>ALVES        | CR\$ 249.378<br>US\$ 482.524      | > 462            | CR\$ 34.325<br>US\$ 66,416     | > 396                                  |
| 19 | 58  | GERDAU               | CR\$ 242.236<br>US\$ 468,706      | > 469            | CR\$ 211.043<br>US\$ 408,351   | > 285                                  |
| 20 | 48  | PAES<br>MENDONCA     | CR\$ 214.379<br>US\$ 414,804      | > 500            | CR\$ 54.756<br>US\$ 105,947    | > 469                                  |



## ANEXO XI

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS PARTICULARES NACIONAIS  
COM AS 500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS PELA FORTUNE (1983)  
E COM AS 100 MAIORES EMPRESAS PELA FORBES ( 1917, 1929, 1945, 1967 )

| CLASSIFICACAO |     |     | EMPRESAS             | SETOR                 | VENDAS                         | FORBES       |             |      |      |
|---------------|-----|-----|----------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------|-------------|------|------|
| GR            | M&M | FOR |                      |                       |                                | PARTICULARES | EM MILHOCES | 1917 | 1929 |
| 01            | 05  | 210 | COPERSUCAR           | ALIMENTO              | CR\$ 855.759<br>US\$ 1.655,816 | > 01         | >01         | >03  | > 40 |
| 02            | 07  | 221 | PAO DE ACUCAR        | SUPERMERC             | CR\$ 810.760<br>US\$ 1.568,747 | > 01         | >01         | >04  | > 43 |
| 03            | 11  | 268 | PETROLEO<br>IPIRANGA | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 597.337<br>US\$1.155,793  | > 02         | >03         | >10  | > 64 |
| 04            | 12  | 291 | VARIG                | SERVICO<br>TRANSP.    | CR\$ 527.273<br>US\$ 1.020,226 | > 02         | >06         | >11  | > 77 |
| 05            | 15  | 341 | COPENE               | QUIMICA/<br>PETROO.   | CR\$ 417.937<br>US\$ 808,670   | > 03         | >08         | >16  | > 89 |
| 06            | 17  | 343 | CAMARGO<br>CORREA    | CONSTR.<br>PESADA     | CR\$ 409.486<br>US\$ 792,318   | > 03         | >08         | >16  | > 89 |
| 07            | 19  | 373 | AGRICOLA<br>DE COTIA | AGROPEC.              | CR\$ 363.512<br>US\$ 703,363   | > 03         | >08         | >17  | > 93 |
| 08            | 20  | 375 | CASAS DA BANHA       | SUPERMERC             | CR\$ 360.587<br>US\$ 697,703   | > 03         | >08         | >17  | > 94 |
| 09            | 23  | 393 | ANDRADE<br>GUTIERREZ | CONSTRUC.<br>PESADA   | CR\$ 333.486<br>US\$ 645,265   | >03          | >08         | >22  | > 97 |
| 10            | 25  | 412 | MESBLA               | COMERCIO<br>VAREJISTA | CR\$ 306.517<br>US\$ 593,083   | >03          | >08         | >26  | > 98 |
| 11            | 28  | 440 | MENDES<br>JUNIOR     | CONSTRUC.<br>PESADA   | CR\$ 279.233<br>US\$ 540,291   | >04          | >08         | >26  | > 99 |
| 12            | 29  | 469 | ODEBRECHT            | CONSTRUC.<br>PESADA   | CR\$ 242.140<br>US\$ 468,519   | >04          | >09         | >37  | < 99 |

## Anexo XI (Cont.)

|    |    |     |                                       |                       |              |      |     |     |
|----|----|-----|---------------------------------------|-----------------------|--------------|------|-----|-----|
| 13 | 30 | 475 | SENDAS                                | SUPERMERC             | CR\$ 232.658 | > C4 | >09 | >37 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 450,172 |      |     |     |
| 14 | 31 | 487 | BRAMA                                 | BEBIDA/<br>FUMO       | CR\$ 230.382 | >04  | >09 | >37 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 445,768 |      |     |     |
| 15 | 32 | 487 | DISCO                                 | SUPERMERC             | CR\$ 227.329 | >05  | >10 | >39 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 439,861 |      |     |     |
| 16 | 34 | 498 | UNIAO                                 | ALIMENTO              | CR\$ 217.564 | >05  | >10 | >39 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 420,967 |      |     |     |
| 17 | 38 |     | BRASTEMP                              | ELETROELE             | CR\$ 204.397 | >06  | >12 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 395,489 |      |     |     |
| 18 | 40 |     | DISTRIBUIDORA<br>PETROLEO<br>IPIRANGA | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 855.759 | >06  | >12 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 376,864 |      |     |     |
| 19 | 42 |     | ALPARGATAS                            | CONFEC                | CR\$ 190.673 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 368,935 |      |     |     |
| 20 | 43 |     | BOMPREGO                              | SUPERMERC             | CR\$ 189.371 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 366,416 |      |     |     |
| 21 | 44 |     | HERMES MACEDO                         | COMERCIO<br>VAREJISTA | CR\$ 185.319 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 358,576 |      |     |     |
| 22 | 45 |     | A.LUDGREN<br>CASAS<br>PERNAMBUCANAS   | COMERCIO<br>VAREJISTA | CR\$ 185.082 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 358,117 |      |     |     |
| 23 | 47 |     | CARREFOUR                             | SUPERMERC             | CR\$ 184.044 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 356,109 |      |     |     |
| 24 | 48 |     | PAES MENDONCA                         | SUPERMERC             | CR\$ 183.852 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 356,737 |      |     |     |
| 25 | 50 |     | VEROLME                               | MATERIAL<br>TRANSP.   | CR\$ 181.082 | >06  | >13 | >42 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 350,377 |      |     |     |
| 26 | 51 |     | BORDON                                | ALIMENTOS             | CR\$ 171.172 | >06  | >15 | >44 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 331,202 |      |     |     |
| 27 | 52 |     | BELGO-MINEIRA                         | SIDERURG.             | CR\$ 170.006 | >06  | >16 | >44 |
|    |    |     |                                       |                       | US\$ 328,946 |      |     |     |

## Anexo XI (Cont.)

|    |    |               |           |              |     |     |     |
|----|----|---------------|-----------|--------------|-----|-----|-----|
| 28 | 53 | LOJAS ARAPUAN | COMERCIO  | CR\$ 168.290 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               | VAREJISTA | US\$ 325,626 |     |     |     |
| 29 | 56 | FRIGOBRAS     | ALIMENTO  | CR\$ 166.093 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 321,375 |     |     |     |
| 30 | 57 | CEVAL         | ALIMENTO  | CR\$ 163.256 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 315,886 |     |     |     |
| 31 | 58 | COSIGUA       | SIDERURG  | CR\$ 161.149 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 311,809 |     |     |     |
| 32 | 59 | COTRIJUI      | AGROPEC.  | CR\$ 160.757 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 311,050 |     |     |     |
| 33 | 60 | TATUAPE       | TEXTIL    | CR\$ 160.730 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 310,998 |     |     |     |
| 34 | 61 | ELDORADO      | SUPERMERC | CR\$ 159.446 | >06 | >16 | >46 |
|    |    |               |           | US\$ 308,514 |     |     |     |
| 35 | 62 | C B A         | METALURG  | CR\$ 155.453 | >06 | >18 | >48 |
|    |    |               |           | US\$ 300,788 |     |     |     |
| 36 | 64 | PERDIGAO      | ALIMENTO  | CR\$ 154.328 | >08 | >19 | >48 |
|    |    | ALIMENTOS     |           | US\$ 298,611 |     |     |     |
| 37 | 68 | LOJAS         | COMERCIO  | CR\$ 148.765 | >08 | >20 | >48 |
|    |    | AMERICANAS    | VAREJISTA | US\$ 287,847 |     |     |     |
| 38 | 69 | JOSE ALVES/   | COMERCIO  | CR\$ 148.170 | >08 | >20 | >48 |
|    |    | C/ALO BRASIL  | VAREJISTA | US\$ 286,696 |     |     |     |
| 39 | 70 | ANTARCTICA    | BEBIDA    | CR\$ 147.548 | >08 | >20 | >48 |
|    |    | PAULISTA      | FUMO      | US\$ 285,492 |     |     |     |
| 40 | 74 | ENGEXCO       | COMERCIO  | CR\$ 143.776 | >08 | >20 | >50 |
|    |    |               | VAREJISTA | US\$ 278,194 |     |     |     |
| 41 | 76 | CONSUL        | ELETROELE | CR\$ 140.883 | >09 | >20 | >51 |
|    |    |               |           | US\$ 272,596 |     |     |     |
| 42 | 77 | CENTRALSUL    | AGROPEC.  | CR\$ 140.100 | >09 | >20 | >51 |
|    |    |               |           | US\$ 271,081 |     |     |     |

## Anexo XI (Cont.)

|    |    |            |                 |              |     |     |     |   |
|----|----|------------|-----------------|--------------|-----|-----|-----|---|
| 43 | 78 | COAMO      | AGROPEC.        | CR\$ 139.096 | >09 | >21 | >52 | - |
|    |    |            |                 | US\$ 269,138 |     |     |     |   |
| 44 | 80 | VOTORANTIM | MINERAIS<br>NAO | CR\$ 137.706 | >10 | >21 | >52 | - |
|    |    |            | METAIS          | US\$ 266,449 |     |     |     |   |
| 45 | 82 | M B R      | MINERACAO       | CR\$ 134.225 | >10 | >21 | >53 | - |
|    |    |            |                 | US\$ 259,713 |     |     |     |   |
| 46 | 86 | MAPPIN     | COMERCIO        | CR\$ 129.981 | >10 | >23 | >55 | - |
|    |    |            | VAREJISTA       | US\$ 251,501 |     |     |     |   |
| 47 | 87 | OLVEBRA    | ALIMENTO        | CR\$ 128.481 | >10 | >23 | >55 | - |
|    |    |            |                 | US\$ 248,599 |     |     |     |   |
| 48 | 88 | SADIA      | COMERCIO        | CR\$ 124.000 | >10 | >24 | >57 | - |
|    |    | COMERCIAL  | ATACAD.         | US\$ 239,929 |     |     |     |   |
| 49 | 90 | JOAQUIM    | SUPERMERC       | CR\$ 122.999 | >10 | >24 | >57 | - |
|    |    | OLIVEIRA   |                 | US\$ 237,992 |     |     |     |   |
| 50 | 91 | KLABIN DO  | PAPEL           | CR\$ 120.570 | >11 | >24 | >58 | - |
|    |    | PARANA     | CELULOSE        | US\$ 233,292 |     |     |     |   |

## ANEXO XII

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS COM AS  
500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS, PELA FORTUNE ( 1983 )  
E COM AS MAIORES EMPRESAS, PELA FORBES ( 1917, 1929, 1945, 1967 )

| CLASSIFICACAO |     |     | EMPRESAS   | SETOR                 | VENIDAS<br>EM MILHOES            | CLASSIFICACAO<br>F O R B E S |      |      |      |
|---------------|-----|-----|------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------------|------|------|------|
| GR            | MSM | FOR |            |                       |                                  | 1917                         | 1929 | 1945 | 1967 |
| 01            | 01  | 126 | SHELL      | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 1.634.901<br>US\$ 3.163,386 | > 01                         | >01  | >01  | > 15 |
| 02            | 02  | 151 | SOUZA CRUZ | BEBIDAS<br>FUMO       | CR\$ 1.317.651<br>US\$ 2.549,536 | > 01                         | >01  | >02  | > 22 |
| 03            | 03  | 156 | ESSO       | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 1.274.408<br>US\$ 2.465,864 | > 01                         | >01  | >02  | > 25 |
| 04            | 04  | 192 | VOLKSWAGEN | AUTOMOB.              | CR\$ 950.663<br>US\$ 1.839,447   | > 01                         | >01  | >02  | > 34 |
| 05            | 06  | 219 | G M B      | AUTOMOB.              | CR\$ 819.675<br>US\$ 1.585,997   | > 01                         | >01  | >04  | > 42 |
| 06            | 08  | 228 | TEXACO     | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 793.335<br>US\$ 1.535,032   | > 01                         | >01  | >04  | > 44 |
| 07            | 09  | 229 | ATLANTIC   | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 783.670<br>US\$1.516,331    | > 01                         | >02  | >04  | > 45 |
| 08            | 10  | 234 | FORD       | AUTOMOB.              | CR\$ 763.432<br>US\$1.477,172    | > 01                         | >03  | >04  | > 46 |
| 09            | 13  | 315 | PIRELLI    | PLASTIC.<br>BORRACHA  | CR\$ 471.431<br>US\$ 912,176     | > 02                         | >08  | >12  | > 86 |
| 10            | 14  | 320 | NESTLE     | ALIMENTOS             | CR\$ 463.090<br>US\$ 896,037     | > 02                         | >08  | >13  | > 87 |
| 11            | 16  | 343 | FIAT       | AUTOMOB.              | CR\$ 414.057<br>US\$ 801,163     | > 02                         | >08  | >15  | > 89 |
| 12            | 18  | 358 | SANBRA     | COMERCIO<br>ATACADIST | CR\$ 393.221<br>US\$ 760,847     | >03                          | >08  | >15  | > 92 |

## Anexo XII (Cont.)

|    |    |     |               |           |              |     |     |     |      |
|----|----|-----|---------------|-----------|--------------|-----|-----|-----|------|
| 13 | 21 | 376 | I B M         | INFORMAT. | CR\$ 360.000 | >03 | >08 | >17 | > 94 |
|    |    |     |               |           | US\$ 696,567 |     |     |     |      |
| 14 | 22 | 379 | RHODIA        | QUIMICA   | CR\$ 352.741 | >03 | >08 | >18 | > 96 |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 682,522 |     |     |     |      |
| 15 | 24 | 400 | MERCEDES-BENZ | AUTOMOB.  | CR\$ 322.124 | >03 | >08 | >23 | > 97 |
|    |    |     |               |           | US\$ 623,281 |     |     |     |      |
| 16 | 26 | 434 | GOODYEAR      | PLASTIC.  | CR\$ 288.580 | >04 | >08 | >26 | > 98 |
|    |    |     |               | BORRACHA  | US\$ 558,376 |     |     |     |      |
| 17 | 27 | 439 | GESSY LEVER   | HIGIENE   | CR\$ 281.503 | >04 | >08 | >28 | > 99 |
|    |    |     |               | LIMPEZA   | US\$ 544,683 |     |     |     |      |
| 18 | 33 | 491 | PHILIPS       | ELETROELE | CR\$ 221.879 | >05 | >10 | >38 | < 99 |
|    |    |     |               |           | US\$ 429,316 |     |     |     |      |
| 19 | 35 |     | PHILCO        | ELETROELE | CR\$ 211.800 | >06 | >12 | >39 | -    |
|    |    |     |               |           | US\$ 409,813 |     |     |     |      |
| 20 | 36 |     | MAKRO         | COMERCIO  | CR\$ 210.931 | >06 | >12 | >39 | -    |
|    |    |     |               | ATACADIST | US\$ 408,132 |     |     |     |      |
| 21 | 37 |     | ANDERSON      | COMERCIO  | CR\$ 209.444 | >06 | >12 | >40 | -    |
|    |    |     | CLAYTON       | ATACADIST | US\$ 405,255 |     |     |     |      |
| 22 | 39 |     | CARGILL       | ALIMENTOS | CR\$ 195.464 | >06 | >12 | >40 | -    |
|    |    |     |               |           | US\$ 378,205 |     |     |     |      |
| 23 | 41 |     | ALCAN         | METALURG. | CR\$ 191.293 | >06 | >13 | >41 | -    |
|    |    |     |               |           | US\$ 370,135 |     |     |     |      |
| 24 | 46 |     | FIRESTONE     | PLASTIC.  | CR\$ 184.439 | >06 | >13 | >41 | -    |
|    |    |     |               | BORRACHA  | US\$ 356,873 |     |     |     |      |
| 25 | 49 |     | DOW QUIMICA   | QUIMICA   | CR\$ 183.608 | >06 | >16 | >45 | -    |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 355,265 |     |     |     |      |
| 26 | 54 |     | BAYER         | QUIMICA   | CR\$ 168.282 | >06 | >16 | >45 | -    |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 325,610 |     |     |     |      |
| 27 | 55 |     | WHITE MARTINS | QUIMICA   | CR\$ 166.324 | >07 | >19 | >47 | -    |
|    |    |     |               | PETROQUIM | US\$ 321,822 |     |     |     |      |

## Anexo XII (Cont.)

|    |    |                                 |                           |              |     |     |     |
|----|----|---------------------------------|---------------------------|--------------|-----|-----|-----|
| 28 | 63 | XEROX                           | INFORMAT.                 | CR\$ 154.749 | >07 | >19 | >47 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 299,425 |     |     |     |
| 29 | 65 | MANNESMANN                      | SIDERURG.                 | CR\$ 153.131 | >08 | >19 | >47 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 296,295 |     |     |     |
| 30 | 66 | JOHNSON<br>&<br>JOHNSON         | HIGIENE<br>LIMPEZA        | CR\$ 152.063 | >08 | >19 | >47 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 294,228 |     |     |     |
| 31 | 67 | PHILIP<br>MORRIS                | BEBIDA<br>FUMO            | CR\$ 149.667 | >08 | >20 | >48 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 289,592 |     |     |     |
| 32 | 71 | PHILIP<br>MORRIS<br>MARKETING   | COMERCIO<br>ATACADIST     | CR\$ 145.923 | >08 | >20 | >49 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 282,348 |     |     |     |
| 33 | 72 | HOESCHT                         | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 145.690 | >08 | >20 | >49 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 281,897 |     |     |     |
| 34 | 73 | HONDA                           | MATERIAL<br>TRANSPORT     | CR\$ 144.866 | >08 | >20 | >49 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 280,303 |     |     |     |
| 35 | 75 | CIBA<br>GEIGY                   | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 141.259 | >09 | >20 | >51 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 273,323 |     |     |     |
| 36 | 79 | R.J. REYNOLDS                   | BEBIDA<br>FUMO            | CR\$ 138.739 | >10 | >21 | >52 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 268,447 |     |     |     |
| 37 | 83 | B A S F                         | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 137.134 | >10 | >22 | >53 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 265,342 |     |     |     |
| 38 | 83 | ELETROCLORO                     | QUIMICA<br>PETROQUIM      | CR\$ 132.972 | >10 | >22 | >54 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 257,093 |     |     |     |
| 39 | 84 | GENERAL<br>ELETRIC              | MAQUINA<br>EQUIPAMEN      | CR\$ 132.468 | >10 | >22 | >54 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 256,314 |     |     |     |
| 40 | 85 | SANTA<br>MARINA                 | MINERAIS<br>NAO<br>METAIS | CR\$ 130.136 | >10 | >23 | >54 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 251,801 |     |     |     |
| 41 | 89 | REFINARIA<br>DE MILHO<br>BRASIL | ALIMENTOS                 | CR\$ 123.110 | >10 | >24 | >57 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 238,207 |     |     |     |
| 42 | 92 | MASSEY<br>PERKINS               | MATERIAL<br>TRANSPORT     | CR\$ 119.478 | >11 | >24 | >58 |
|    |    |                                 |                           | US\$ 231,179 |     |     |     |

## Anexo XII (Cont.)

|    |     |                  |           |              |     |     |     |
|----|-----|------------------|-----------|--------------|-----|-----|-----|
| 43 | 94  | ANGLO            | ALIMENTOS | CR\$ 118.822 | >11 | >24 | >59 |
|    |     |                  |           | US\$ 229,909 |     |     |     |
| 44 | 98  | ALCOA            | METALURG. | CR\$ 115.377 | >11 | >24 | >59 |
|    |     |                  |           | US\$ 223,244 |     |     |     |
| 45 | 99  | OLEOS<br>BRASIL  | ALIMENTOS | CR\$ 114.592 | >11 | >24 | >60 |
|    |     |                  |           | US\$ 221,725 |     |     |     |
| 46 | 100 | ROBERT<br>BOSCH  | AUTOPECAS | CR\$ 114.576 | >11 | >24 | >60 |
|    |     |                  |           | US\$ 221,694 |     |     |     |
| 47 | 102 | SIEMENS          | ELETROELE | CR\$ 113.131 | >11 | >24 | >63 |
|    |     |                  |           | US\$ 218,898 |     |     |     |
| 48 | 118 | DU PONT          | QUIMICA   | CR\$ 100.649 | >14 | >31 | >69 |
|    |     |                  | PETROQUIM | US\$ 194,747 |     |     |     |
| 49 | 119 | UNION<br>CARBIDE | QUIMICA   | CR\$ 100.399 | >14 | >31 | >69 |
|    |     |                  | PETROQUIM | US\$ 194,263 |     |     |     |
| 50 | 122 | BURROUGHS        | INFORMAT  | CR\$ 98.000  | >15 | >33 | >70 |
|    |     |                  |           | US\$ 189,621 |     |     |     |



## ANEXO XIII

QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS ESTATAIS COM AS 500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS AMERICANAS, PELA FORTUNE ( 1983 ) , E COM AS 100 MAIORES EMPRESAS, PELA FORBES ( 1917, 1929, 1945, 1967 ).

| CLASSIFICACAO |     |       | EMPRESAS ESTATAIS          | SETOR                 | VENDAS<br>EM MILHOES              | CLASSIFICACAO |      |      |      |
|---------------|-----|-------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------|------|------|------|
| GR            | M&M | FOR   |                            |                       |                                   | F             | C    | R    | B    |
| 01            | 01  | > 16  | PETROBRAS                  | QUIMICA<br>PETROLEO   | CR\$ 8.666.795<br>US\$ 16.769,465 | > 01          | > 01 | > 01 | > 02 |
| 02            | 02  | > 70  | PETROBRAS<br>DISTRIBUIDORA | DISTRIB.<br>PETROLEO  | CR\$ 2.529.239<br>US\$ 4.893,848  | > 01          | > 01 | > 01 | > 09 |
| 03            | 06  | > 212 | VALE DO<br>RIO DOCE        | MINERACAO             | CR\$ 845.171<br>US\$ 1.635,329    | > 01          | > 01 | > 03 | > 41 |
| 04            | 11  | -     | ELETROPAULO                | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 640.744<br>US\$ 1.239,781    | > 02          | > 03 | > 08 | > 60 |
| 05            | 12  | -     | EMBRATEL                   | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 610.250<br>US\$ 1.180.778    | > 02          | > 03 | > 10 | > 62 |
| 06            | 13  | > 285 | USIMINAS                   | SIDERURG.             | CR\$ 554.493<br>US\$ 1.072,893    | > 02          | > 05 | > 10 | > 68 |
| 07            | 14  | > 288 | COSIPA                     | SIDERURG              | CR\$ 538.268<br>US\$ 1.041,499    | > 02          | > 06 | > 11 | > 74 |
| 08            | 15  | -     | INTERBRAS                  | COMERCIO<br>ATACADIST | CR\$ 516.730<br>US\$ 999,826      | > 02          | > 08 | > 11 | > 81 |
| 09            | 16  | > 298 | C S N                      | SIDERURG.             | CR\$ 512.275<br>US\$ 991,206      | > 02          | > 08 | > 12 | > 81 |
| 10            | 17  | -     | R F F S/A                  | SERVICO<br>TRANSPORT  | CR\$ 471.455<br>US\$ 912,223      | > 02          | > 08 | > 12 | > 86 |
| 11            | 18  | -     | C E S P                    | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 440.617<br>US\$ 852,554      | > 03          | > 08 | > 14 | > 87 |
| 12            | 24  | -     | T E L E S P                | SERVICO<br>PUBLICO    | CR\$ 333.419<br>US\$ 645,136      | > 03          | > 08 | > 22 | > 97 |

## Anexo XIII (Cont.)

|    |    |      |  |           |              |     |     |     |      |
|----|----|------|--|-----------|--------------|-----|-----|-----|------|
| 13 | 26 | -    | C O B A L                              | SUPERMERC | CR\$ 306.072 | >03 | >08 | >26 | > 98 |
|    |    |      |  |           | US\$ 592,222 |     |     |     |      |
| 14 | 27 | >420 | PETROQUIMICA                           | QUIMICA   | CR\$ 296.347 | >04 | >08 | >26 | > 98 |
|    |    |      | UNIAO                                  | PETROQUIM | US\$ 573,405 |     |     |     |      |
| 15 | 28 | -    | LIGHT                                  | SERVICO   | CR\$ 292.897 | >04 | >08 | >26 | > 98 |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 566.729 |     |     |     |      |
| 16 | 29 | -    | F U R N A S                            | SERVICO   | CR\$ 277.768 | >04 | >08 | >28 | > 99 |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 537,456 |     |     |     |      |
| 17 | 29 | -    | C E M I G                              | SERVICO   | CR\$ 257.352 | >04 | >08 | >30 | < 99 |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 497,953 |     |     |     |      |
| 18 | 31 | -    | EMPRESA DE<br>CORREIOS E<br>TELEGRAFOS | SERVICO   | CR\$ 231.671 | >04 | >09 | >37 | -    |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 448,262 |     |     |     |      |
| 19 | 36 | -    | COPEL                                  | QUIMICA   | CR\$ 211.003 | >06 | >12 | >39 | -    |
|    |    |      |  | PETROQUIM | US\$ 408,272 |     |     |     |      |
| 20 | 39 | -    | C H E S F                              | SERVICO   | CR\$ 198.899 | >06 | >12 | >40 | -    |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 384.852 |     |     |     |      |
| 21 | 44 | <500 | ACESITA                                | SIDERURG  | CR\$ 185.682 | >06 | >13 | >41 | -    |
|    |    |      |  |           | US\$ 359,278 |     |     |     |      |
| 22 | 58 | -    | V A S P                                | SERVICO   | CR\$ 162.279 | >06 | >16 | >45 | -    |
|    |    |      |  | TRANSPORT | US\$ 313,995 |     |     |     |      |
| 23 | 59 | -    | CIA ESTADUAL<br>DE ENERGIA<br>ELETRICA | SERVICO   | CR\$ 161.448 | >06 | >16 | >45 | -    |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 312.387 |     |     |     |      |
| 24 | 60 | -    | CIA PAULISTA<br>DE FORCA<br>E LUZ      | SERVICO   | CR\$ 161.170 | >06 | >16 | >45 | -    |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 311,849 |     |     |     |      |
| 25 | 61 | -    | S A B E S P                            | SERVICO   | CR\$ 158.482 | >06 | >16 | >46 | -    |
|    |    |      |  | PUBLICO   | US\$ 306,648 |     |     |     |      |
| 26 | 62 | -    | LLOYD<br>BRASILEIRO                    | SERVICO   | CR\$ 157.787 | >06 | >17 | >46 | -    |
|    |    |      |  | TRANSPORT | US\$ 305,303 |     |     |     |      |
| 27 | 71 | -    | DOCEGEO                                | MINERACAO | CR\$ 146.369 | >08 | >20 | >49 | -    |
|    |    |      |  |           | US\$ 283,210 |     |     |     |      |

## Anexo XIII (Cont.)

|    |     |             |           |              |     |     |     |
|----|-----|-------------|-----------|--------------|-----|-----|-----|
| 28 | 80  | ELETROSUL   | SERVICO   | CR\$ 137.802 | >10 | >21 | >53 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 266,634 |     |     |     |
| 29 | 81  | TELE RJ     | SERVICO   | CR\$ 137.202 | >10 | >22 | >53 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 265,473 |     |     |     |
| 30 | 88  | PETROFLEX   | QUIMICA   | CR\$ 128.184 | >10 | >23 | >54 |
|    |     |             | PETROQUIM | US\$ 248,024 |     |     |     |
| 31 | 89  | DOCENAVE    | SERVICO   | CR\$ 127.410 | >10 | >23 | >54 |
|    |     |             | TRANSPORT | US\$ 246,527 |     |     |     |
| 32 | 90  | EMBRAER     | MATERIAL  | CR\$ 126.414 | >10 | >24 | >55 |
|    |     |             | TRANSPORT | US\$ 244,599 |     |     |     |
| 33 | 91  | COPEL       | SERVICO   | CR\$ 125.026 | >10 | >24 | >57 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 241,914 |     |     |     |
| 34 | 107 | ELETRONORTE | SERVICO   | CR\$ 108.812 | >11 | >26 | >66 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 210,541 |     |     |     |
| 35 | 108 | SERPRO      | SERVICO   | CR\$ 108.120 | >11 | >26 | >67 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 209,202 |     |     |     |
| 36 | 113 | FEPASA      | SERVICO   | CR\$ 103.632 | >11 | >28 | >69 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 200,518 |     |     |     |
| 37 | 129 | FOSFERTIL   | QUIMICA   | CR\$ 94.057  | >16 | >35 | >70 |
|    |     |             | PETROQUIM | US\$ 181,992 |     |     |     |
| 38 | 135 | ULTRAFERTIL | QUIMICA   | CR\$ 91.237  | >17 | >35 | >72 |
|    |     |             | PETROQUIM | US\$ 176,535 |     |     |     |
| 39 | 158 | NITROFERTIL | QUIMICA   | CR\$ 83.976  | >21 | >39 | >74 |
|    |     |             | PETROQUIM | US\$ 162,486 |     |     |     |
| 40 | 163 | COELBA      | SERVICO   | CR\$ 81.534  | >21 | >40 | >77 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 157,761 |     |     |     |
| 41 | 170 | CELESC      | SERVICO   | CR\$ 79.328  | >22 | >43 | >79 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 153,493 |     |     |     |
| 42 | 174 | TELEMIG     | SERVICO   | CR\$ 77.268  | >24 | >44 | >79 |
|    |     |             | PUBLICO   | US\$ 149,507 |     |     |     |

## Anexo XIII (Cont.)

|    |     |               |           |              |     |     |     |
|----|-----|---------------|-----------|--------------|-----|-----|-----|
| 43 | 182 | V A L E S U L | METALURG. | CR\$ 74.779  | >24 | >46 | >83 |
|    |     |               |           | US\$ 144,690 |     |     |     |
| 44 | 196 | C E R J       | SERVICO   | CR\$ 70.600  | >24 | >49 | >90 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 136,605 |     |     |     |
| 45 | 204 | C O D E S P   | SERVICO   | CR\$ 69.089  | >25 | >50 | >91 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 133,681 |     |     |     |
| 46 | 210 | C R T         | SERVICO   | CR\$ 67.999  | >25 | >53 | >91 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 131,572 |     |     |     |
| 47 | 211 | C E D A E     | SERVICO   | CR\$ 67.749  | >25 | >53 | >91 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 131,088 |     |     |     |
| 48 | 212 | C E L P       | SERVICO   | CR\$ 67.047  | >26 | >53 | >91 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 129,729 |     |     |     |
| 49 | 218 | NIBRASCO      | MINERACAO | CR\$ 65.930  | >27 | >53 | >91 |
|    |     |               |           | US\$ 127,569 |     |     |     |
| 50 | 239 | T E L E P A R | SERVICO   | CR\$ 61.319  | >27 | >54 | >92 |
|    |     |               | PUBLICO   | US\$ 118,647 |     |     |     |

## NOTA:

|                                     | SALES           | EMPLOYEES |
|-------------------------------------|-----------------|-----------|
| PETROBRAS                           | US\$ 16.769,465 | 50.474    |
| PETROBRAS DISTRIBUIDORA             | US\$ 4.893,848  | 3.928     |
| CONSOLIDADO                         | US\$ 21.663,313 | 54.402    |
| SHELL OIL (HOUSTON)<br>(13 FORTUNE) | US\$ 19.678,000 | 35.185    |

NOTAS DE RODAPÉ

<sup>1</sup> A comparação é um pouco prejudicada pelo fato de que na lista brasileira encontram-se algumas empresas comerciais, de construção e de transporte que não são incluídas na lista americana que é referente apenas a empresas industriais.

Contudo, a introdução das empresas americanas daqueles ramos serviria para reforçar a conclusão "b" já que as brasileiras desceriam ainda mais na classificação.

<sup>2</sup> Como dito na introdução, não intercalamos as 2 listagens, ou seja: Não deslocamos uma americana com a entrada de uma brasileira, se o fizéssemos apenas 13 brasileiras entrariam na lista deslocando 13 americanas que sairiam da lista.

<sup>3</sup> A Caixa Econômica Federal é uma entidade que se colocaria bem como um conglomerado financeiro embora ofereça apenas parte dos serviços de um banco comercial, opere em penhores, com a loteria esportiva e predominantemente como empresa de poupança e empréstimo. Em publicação recente a Caixa se denominou "Banco Social".

A Caixa tinha em 83 um volume de depósitos de mais de 8 trilhões de cruzeiros, mais do dobro do Banco do Brasil, e sete vezes mais que o Bradesco, embora o seu P.L. fosse menos do dobro do Bradesco e inferior ao do BB. Poderia superar o 20º banco americano em depósitos.

Contudo, o volume de depósitos da Caixa ainda seria menor que 1/6 do volume dos depósitos do maior banco americano por esse critério, o Bank of America.

BIBLIOGRAFIA

BETHLEM, A.de S. Pesquisa exploratória sobre a influência estrangeira no ensino da administração no Brasil. In: REUNIÃO NACIONAL DA ANPAD, 6., Salvador, 30 ago./01 set.1982. Anais... Brasília, CAPES, s.d. p.363-9.

CHANDLER, A.D., Jr. Strategy and structure; chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, M.I.T.Press, 1975.

HOLDEN, P.E.; FISH, L.S.; SMITH, H.L. Top-management organization and control; a research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations. New York, McGraw-Hill, 1951.