

# **Análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras e norte-americanas**

O trabalho, resultado de pesquisa quase toda documental, objetiva analisar a diferença entre empresas brasileiras e americanas quanto ao porte, além de abrir perspectivas para novas pesquisas sobre outras diferenças, com o estabelecimento de prováveis correlações entre outras variáveis.

**Agrícola Bethlem**  
Professor da COPPEAD/UFRJ – Instituto de  
Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

**Nivaldo C. dos Santos**  
Mestrando da COPPEAD/UFRJ – Instituto de  
Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

## 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 de origem norte-americana e boa parte do material escrito no Brasil tem inúmeras referências a empresas e experiências dos EUA.

Um dos aspectos que a área de Estratégia da COPPEAD procura pesquisar na administração de empresas no Brasil é o da comparação de estruturas e processos usados 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, por exemplo, a estrutura da empresa brasileira e da empresa americana em 1980, mesmo sendo as empresas de tamanhos bastante diferentes.

Em nossa opinião isto é enganoso, porque:

- o desenvolvimento dos dois países é diferente;
- há uma relação, embora não determinada, entre volume de informações, complexidade de comunicação e controle e o volume de vendas;
- há relação entre o volume de vendas e capital necessário para atender a esse 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 portes semelhantes.

Além disso, entre as diferenças existentes entre as empresas americanas e brasileiras (cultura, tamanho, idade, estrutura etc.), a mais fácil de pesquisar, pela disponibilidade de informação, é o tamanho.

A comparação entre tamanho de empresas será sempre precária, já que o volume de vendas e capital têm uma relação variável com o ramo de negócios, política de endividamento da empresa, disponibilidade de crédito etc., e 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; entretanto é mais elucidativa do que aquela feita entre empresas com diferenças de volume de vendas e de produção de até 20 para um.

O trabalho que apresentamos a seguir é quase todo documental e poderá ser útil para o prosseguimento de pesquisas de outras diferenças, estabelecendo prováveis correlações entre tamanho e estrutura, controle, processo decisório e outros.

## ESTRUTURA E ASPECTOS METODOLÓGICOS

### Estrutura

Dividimos o trabalho de pesquisa em duas etapas:

- análise comparativa do tamanho das maiores empresas brasileiras com o das americanas em 1983;
- análise comparativa do tamanho das empresas brasileiras, em 1983, com o das empresas americanas no passado.

Elas serão apresentadas nos itens a seguir, juntamente com as conclusões pertinentes a cada etapa e, em seqüência, apresentamos as conclusões gerais da pesquisa.

### Metodologia

Para elaborarmos os mapas da 1ª etapa (Anexos 1 a 10) utilizamos as classificações brasileiras das *Maiores e Melhores* e da *Gazeta Mercantil – Balanço Anual* (conforme o caso – estando as fontes 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 do fim de junho de 1983 (aproximadamente meio do ano), o que poderá ter provocado uma distorção. Porém, essa distorção nunca seria 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.

Para a comparação do tamanho atual das companhias brasileiras com o tamanho das americanas no passado (Anexos 11 a 13), 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.

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 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.

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 às 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.

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

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, transporta-o 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.

### ANÁLISE COMPARATIVA EM 83

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

- As 50 maiores empresas privadas brasileiras comparadas com as 500 maiores industriais americanas.
- As 50 maiores estatais brasileiras e as 500 maiores industriais americanas.
- As 50 maiores empresas brasileiras, subsidiárias de multinacionais, e as 500 maiores industriais americanas.
- As 50 maiores empresas varejistas brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas.
- As 50 maiores empresas de transporte brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas.
- As 50 maiores empresas brasileiras de serviços públicos comparadas com as 50 maiores americanas.
- As 50 maiores empresas seguradoras brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas.
- Os 50 maiores bancos brasileiros comparados com os 100 maiores americanos.
  - comparados pelos ativos totais;
  - pelos empréstimos;
  - pelos depósitos.
- Os 20 maiores conglomerados financeiros brasileiros comparados com as maiores *diversified financial companies* (companhias financeiras diversificadas) americanas e com os maiores bancos comerciais.
- 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 dessa parte, os anexos.

#### As 50 maiores empresas privadas brasileiras comparadas com as 500 maiores industriais americanas (Anexo 1)<sup>1</sup>

Utilizamos as 50 maiores empresas brasileiras particulares, como classificadas por vendas por *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/produzibilidade por empregado. Foi utilizado como fator de conversão de moeda a cotação do dólar em junho/83 (meio do ano).

Podemos observar no Anexo 1 o seguinte:

- 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>.
- As empresas privadas brasileiras 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).

#### As 50 maiores estatais brasileiras e as 500 maiores industriais americanas

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

Podemos observar no Anexo 2 o seguinte:

- 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 grande porte (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.
- Apenas como ilustração, a empresa americana em volume de vendas próximo ao da Petrobrás, que por acaso também é do ramo petrolífero, 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

1 A comparação é um pouco prejudicada pelo fato de que na lista brasileira são encontradas 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, já que as brasileiras desceriam ainda mais na classificação.

2 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.

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 anterior sobre intercalação, porém, neste caso, apenas uma empresa brasileira não entraria na lista.

#### As 50 maiores empresas brasileiras subsidiárias de multinacionais e as 500 maiores industriais americanas

Pela análise do Anexo 3 podemos observar que:

- Como grupo, essas empresas são maiores que as privadas de propriedade brasileira; 18 entrariam na lista americana sendo que mesmo intercalando (observação dos itens anteriores), 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 privada 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).

- Quanto à produtividade por funcionário das subsidiárias brasileiras, venderam por funcionário ao 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 ao 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.

As subsidiárias do ramo automobilístico venderam por funcionário ao ano:

– GMB	– US\$ 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.

#### As 50 maiores empresas varejistas brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas

Podemos observar no Anexo 4 que:

- 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.
- Se se comparar a maior empresa da 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.

- 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 seria 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.

- Continuam pequenas as empresas brasileiras.
- Quanto à produtividade a Sears americana vendeu, em 83, US\$79.740 por funcionário ao ano, o Pão-de-Açúcar US\$36.300 e a Mesbla US\$31.214. No ramo de varejo a produtividade no Brasil é bem menor que nos EUA (menos da metade nesta comparação).

#### As 50 maiores empresas de transporte brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas

Podemos observar no Anexo 5 que:

- 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 ela 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.
- Em nenhum outro ramo as brasileiras chegam a percentagens próximas desta. A VARIG portanto é uma linha aérea grande no Brasil, embora a porcentagem correspondente das vendas das empresas americanas no mesmo ramo seja a maior encontrada no estudo.
- As vendas por empregado ao ano são bastante diferentes:

– VARIG	– US\$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 ao ano. A Santa Fé, a maior ferrovia americana em vendas, vende 85.571. Quase 8 vezes mais!

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

Pelo Anexo 6 podemos observar que:

- 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 igual a 1,8% da maior americana, a A.T.T.

Venda por empregado ao ano:

— ELETROPAULO	— US\$	61.989
— EMBRATEL	—	111.553
(49ª na lista americana)		
— 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 um 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.

#### As 50 maiores empresas seguradoras brasileiras comparadas com as 50 maiores americanas

Analisando o Anexo 7 podemos observar que:

- Apenas uma brasileira entraria na lista americana. A Sul América, se consolidada com a Sul América Terrestre, também entraria.
- 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.
- A Sul América consolidada, que seria a maior empresa do Brasil, tem um volume de prêmio igual a 2,2% da maior americana.
- A maior americana tem um volume de prêmios maior que o de todas as empresas do Brasil.

#### Os 50 maiores bancos brasileiros comparados com os 100 maiores americanos

Comparamos os Bancos por 3 critérios, fazendo por isso 3 listagens, Anexos 8A, 8B e 8C, em que os classificamos por ativos totais, por empréstimos e por depósitos, respectivamente. Fizemos também uma listagem abrangente apenas para controle e consulta (Anexo 8).

Podemos observar que:

- Os bancos brasileiros são muito pequenos por qualquer critério, porém é por depósitos que se classificariam pior.

- 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, é mais de 12 vezes menor (8% do volume do banco americano).

- 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.

- Estas informações nos surpreendem, quando temos todos a impressão de que os bancos brasileiros são grandes e prósperos. O Bradesco tem, para os brasileiros, a imagem de um grande banco.

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.

#### 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:

- 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.

- 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.

#### Os 20 maiores conglomerados não-financeiros brasileiros comparados com as 500 maiores industriais americanas

Pelo Anexo 10, vimos que:

- 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 classificariam por vendas acima da 200ª americana (a maior brasileira em 153º lugar e a 2ª em 182º).  
Quanto a *stock holder's equity* X.P.L. três estariam acima da 200ª, sendo uma delas a VOTORANTIM, que por vendas se colocaria em 270º, a maior brasileira em P.L., ocupando o 82º lugar entre as americanas.
- Essas empresas têm interesse especial para pesquisa de estrutura já que, pela diversidade de negócios que têm, alguma forma de organização divisional deveria existir. Pesquisaremos isso.

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

Como vimos em "Estruturas e Aspectos Metodológicos", foram utilizadas 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 12 e 13).

Pudemos observar o seguinte:

##### Nas Particulares

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

As maiores empresas privadas nacionais em 1983 atingiram um faturamento semelhante às americanas em 1929, até o 10º lugar de classificação, ou seja, as 10 maiores empresas privadas 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 privadas 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.

##### 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.

##### 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 americana (da *Forbes*/67). Dezesesseis empresas brasileiras entrariam na lista da *Forbes* entre as 100 maiores americanas de então.

A Petrobrás é um caso à parte. Em 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 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.

## CONCLUSÕES

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

- As empresas brasileiras em geral (privadas, estatais, subsidiárias de multinacionais) são pequenas quando comparadas às americanas.  
Só 42 empresas brasileiras (16 privadas, 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.
- Como grupo, comparativamente às americanas, as maiores empresas brasileiras são as subsidiárias de multinacionais.
- 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.
- As empresas brasileiras são menos produtivas que as americanas, apresentando 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 delas; as subsidiárias de multinacionais, os melhores.
- 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. As exceções 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.

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

- As grandes empresas 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.

- As grandes empresas 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.
- A Petrobrás tinha em 1983 um tamanho bem maior que o da maior empresa americana em 1945. Vinte bilhões de dólares para a Petrobrás (incluindo as vendas da Petrobrás Distribuidora) versus 3,128 bilhões para a maior americana.
- 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).
- 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; em 1945, de 783,7 bilhões; em 1967, de 1.283,00 bilhões e em 1983 de 1.879,9 bilhões (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 que o de qualquer empresa americana em qualquer época de sua história.

Em comparação ao passado, as grandes empresas 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.

### Oportunidades para Pesquisas

- A semelhança do tamanho das empresas brasileiras em 1983 com as americanas em 1945 permitir-nos-á 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 permitiria.
- Quanto à 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 pulverizaram tão extensamente o controle acionário. Isto será expresso em outra pesquisa, já iniciada, cujos resultados publicaremos em breve, quando procuraremos comparar o controle acionário e a estrutura das grandes empresas brasileiras com a das empresas americanas em 1945.

**ANEXO 1**  
**QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS PRIVADAS NACIONAIS COM AS 500 MAIORES EMPRESAS**  
**INDUSTRIAS AMERICANAS PELA FORTUNE**

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS PRIVADAS	SETOR	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
GR	M&M (1)	FOR (4)			(1) VALORES EM MILHÕES		
01	05	210	COPERSUCAR	ALIMENTO	CR\$ 855.759	CR\$ 34.666	4.500
					US\$ 1.655,816	US\$ 6,708	
02	07	221	PÃO DE AÇÚCAR	SUPERMERC.	CR\$ 810.760	CR\$ 305.706	43.215(3)
					US\$ 1.568,747	US\$ 30,571	
03	11	268	PETRÓLEO IPIRANGA (RJ)	DISTRIB.	CR\$ 597.337	CR\$ 85.006	1.339
				PETRÓLEO	US\$ 1.155,793	US\$ 16,448	
04	12	291	VARIG	SERVIÇO	CR\$ 527.273	CR\$ 177.779	16.745
				TRANSP.	US\$ 1.020,226	US\$ 34,399	
05	15	341	COPENE	QUÍMICA/ PETROQ.	CR\$ 417.937	CR\$ 358.999	1.598
					US\$ 808,670	US\$ 69,463	
06	17	343	CAMARGO CORREA	CONSTR.	CR\$ 409.486	CR\$ 368.036	20.363
				PESADA	US\$ 792,318	US\$ 71,212	
07	19	373	AGRÍCOLA DE COTIA	AGROPEC.	CR\$ 363.512	CR\$ 31.188	7.761
					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 GUTIERREZ	CONSTRUC.	CR\$ 333.486	CR\$ 246.350	12.170
				PESADA	US\$ 645,265	US\$ 47,667	
10	25	412	MESBLA	COMÉRCIO	CR\$ 306.517	CR\$ 85.710	19.000
				VAREJISTA	US\$ 593,083	US\$ 16,584	
11	28	440	MENDES JUNIOR	CONSTRUC.	CR\$ 279.233	CR\$ 380.450	18.904
				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	
13	30	475	SENDAS	SUPERMERC.	CR\$ 232.658	CR\$ 56.935	17.077
					US\$ 450,172	US\$ 110,172	
14	31	487	BRAHMA	BEBIDA/ 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	UNIÃO	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	

Anexo 1 (Cont.)

18	40		DISTRIBUIDORA PETRÓLEO IPIRANGA (RS)	DISTRIB. PETRÓLEO	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	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 185.319	CR\$ 79.166	10.660
					US\$ 358,576	US\$ 153,179	
22	45		A. LUDGREN CASAS PERNAMBUCANAS	COMÉRCIO 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 MENDONÇA	SUPERMERC.	CR\$ 183.852	CR\$ 40.397	13.000
					US\$ 356,737	US\$ 78,165	
25	50		VEROLME	MATERIAL 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	
28	53		LOJAS ARAPUAN	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 168.290	CR\$ 34.262	4.431
					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	TÊXTIL	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		PERDIGÃO ALIMENTOS	ALIMENTO	CR\$ 154.328	CR\$ 29.963	4.853
					US\$ 298,611	US\$ 57,975	

Anexo 1 (Cont.)

37	68		LOJAS	COMÉRCIO	CR\$ 148.765	CR\$ 91.906	16.000
			AMERICANAS	VAREJISTA	US\$ 287,847	US\$ 177,830	
38	69		JOSÉ ALVES/	COMÉRCIO	CR\$ 148.170	CR\$ 22.100	3.500
			C/ALÔ BRASIL	VAREJISTA	US\$ 286,696	US\$ 42,762	
39	70		ANTÁRTICA	BEBIDA	CR\$ 147.548	CR\$ 145.389	4.475
			PAULISTA	FUMO	US\$ 285,492	US\$ 281,315	
40	74		ENGEXCO	COMÉRCIO	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\$ -----	
43	78		COAMO	AGROPEC.	CR\$ 139.096	CR\$ 45.633	2.000
					US\$ 269,138	US\$ 88,296	
44	80		VOTORANTIM	MINERAIS NÃO METAIS	CR\$ 137.706	CR\$ 474.467	7.172
					US\$ 266,449	US\$ 918,051	
45	92		M B R	MINERAÇÃO	CR\$ 134.225	CR\$ 114.699	2.414
					US\$ 259,713	US\$ 221,932	
46	86		MAPPIN	COMÉRCIO	CR\$ 129.981	CR\$ 47.850	7.000
				VAREJISTA	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	COMÉRCIO	CR\$ 124.000	CR\$ -----	-----
			COMERCIAL	ATACAD.	US\$ 239,929	US\$ -----	
49	90		JOAQUIM	SUPERMERC.	CR\$ 122.999	CR\$ 16.300	7.000
					US\$ 237,992	US\$ 31,539	
50	91		KLABIN DO	PAPEL	CR\$ 120.570	CR\$ 321.017	4.000
			PARANÁ	CELULOSE	US\$ 233,292	US\$ 621,139	

NOTA: Dados da *Fortune*, ordenadas por Vendas

VENDAS

001	EXXON	US\$ 88.561,134
002	GENERAL MOTORS	US\$ 74.581,600
005	INTERNATIONAL B.M.	US\$ 40.150,000
100	H.J. HEINZ	US\$ 3.738,445
200	CENTRAL SOYA	US\$ 1.721,956
210	NATIONAL CAN	US\$ 1.647,563

STOCKHOLDERS  
EQUITY

US\$ 29.443,095
US\$ 20.766,600
US\$ 23.219,000
US\$ 1.138,707
US\$ 307,893
US\$ 339,493

NÚMERO  
EMPREGADOS

156.000
691.000
369.545
43.452
7.872
10.541

FONTES

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

**ANEXO 2**  
**QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS ESTATAIS COM AS 500 MAIORES EMPRESAS INDUSTRIAIS**  
**AMERICANAS, PELA FORTUNE**

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS ESTATAIS	SETOR	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
GR	M&M	FOR			VALORES EM MILHÕES		
01	01	>16	PETROBRÁS	QUÍMICA PETRÓLEO	CR\$ 8.666.795	CR\$ 4.236.795	50.474
					US\$ 16.769,465	US\$ 8.197,066	
02	02	>70	PETROBRÁS DISTRIBUIDORA	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 2.529.239	CR\$ 339.459	3.928
					US\$ 4.893,848	US\$ 656,822	
03	06	>212	VALE DO RIO DOCE	MINERAÇÃO	CR\$ 845.171	CR\$ 1.876.904	20.000
					US\$ 1.635,329	US\$ 3.631,639	
04	11		ELETROPAULO	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 640.744	CR\$ 377.675	20.000
					US\$ 1.239,781	US\$ 730.766	
05	12		EMBRATEL	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 610.250	CR\$ 751.662	10.585
					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\$ 2.224,032	
08	15		INTERBRÁS	COMÉRCIO ATACADISTA	CR\$ 516.730	CR\$ 111.608	1.291
					US\$ 999,826	US\$ 215,951	
09	16	>298	CSN	SIDERURG.	CR\$ 512.275	CR\$ 1.664.765	21.636
					US\$ 991,206	US\$ 3.221,169	
10	17		R F F S/A	SERVIÇO TRANSPORTE	CR\$ 471.455	CR\$ 5.852.013	81.050
					US\$ 912,223	US\$ 11.323,120	
11	18		CESP	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 440.617	CR\$ 2.396.693	15.109
					US\$ 852,554	US\$ 4.637,384	
12	24		TELESP	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 333.419	CR\$ 1.358.094	24.984
					US\$ 645,136	US\$ 2.627,789	
13	26		COBAL	SUPERMERC.	CR\$ 306.072	CR\$ 61.063	8.808
					US\$ 592,222	US\$ 118,151	
14	27	>420	PETROQUÍMICA UNIÃO	QUÍMICA PETROQUÍMICA	CR\$ 296.347	CR\$ 1104.955	1.288
					US\$ 573,405	US\$ 203,078	
15	28		LIGHT	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 292.897	CR\$ 922.205	14.427
					US\$ 566.729	US\$ 1.784,383	
16	29		FURNAS	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 277.768	CR\$ 967.088	9.000
					US\$ 537,456	US\$ 1.871.228	
17	29		CEMIG	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 257.352	CR\$ 791.352	13.799
					US\$ 497,953	US\$ 1.531,195	

## Anexo 2 (Contin.)

18	31		EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 231.671	CR\$ 180.310	66.835
					US\$ 448,262	US\$ 349,851	
19	36		COPEL	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 211.003	CR\$ 357.286	1.486
					US\$ 408,272	US\$ 691,316	
20	39		CHESF	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 198.899	CR\$ 859.446	11.108
					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		VASP	SERVIÇO TRANSPORTE	CR\$ 162.279	CR\$ 35.497	8.731
					US\$ 313,995	US\$ 68,683	
23	59		CIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 161.448	CR\$ 390.492	10.516
					US\$ 312.387	US\$ 755,567	
24	60		CIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ	SERVIÇO	CR\$ 161.170	CR\$ 176.418	6.951
					US\$ 311,849	US\$ 341,353	
25	61		SABESP	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 158.482	CR\$ 865.612	20.698
					US\$ 306,648	US\$ 1.674,861	
26	62		LLOYD BRASILEIRO	SERVIÇO TRANSPORTE	CR\$ 157.787	CR\$ 16.777	2.731
					US\$ 305,303	US\$ 32,461	
27	71		DOCEGEO	MINERAÇÃO	CR\$ 146.369	CR\$ 2.185	3.000
					US\$ 283,210	US\$ 4.227	
28	80		ELETROSUL	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 137.802	CR\$ 517.041	4.500
					US\$ 266,634	US\$ 1.000,428	
29	81		TELERJ	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 137.202	CR\$ 689.612	15.750
					US\$ 265,473	US\$ 1.334,337	
30	88		PETROFLEX	QUÍMICA PETROQUÍMICA	CR\$ 128.184	CR\$ 89.307	1.691
					US\$ 248,024	US\$ 172,801	
31	89		DOCENAVE	SERVIÇO TRANSPORTE	CR\$ 127.410	CR\$ 152.645	999
					US\$ 246,527	US\$ 295,354	
32	90		EMBRAER	MATERIAL TRANSPORTE	CR\$ 126.414	CR\$ 109.495	9.000
					US\$ 244,599	US\$ 211,863	
33	91		COPEL	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 125.026	CR\$ 388.120	8.429
					US\$ 241,914	US\$ 750,977	
34	107		ELETRONORTE	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 108.812	CR\$ 1.290.907	4.293
					US\$ 210,541	US\$ 2.497,788	
35	108		SERPRO	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 108.120	CR\$ 51.759	-----
					US\$ 209,202	US\$ 100,149	
36	113		FEPASA	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 103.632	CR\$ 1.549.252	19.603
					US\$ 200,518	US\$ 2.997,662	

Anexo 2 (Contin.)

37	129		FOSFÉRTIL	QUÍMICA	CR\$ 94.057	CR\$ 141.065	2.326
				PETROQUÍM.	US\$ 181,992	US\$ 272,948	
38	135		ULTRAFÉRTIL	QUÍMICA	CR\$ 91.237	CR\$ 178.290	2.823
				PETROQUÍM.	US\$ 176,535	US\$ 344,975	
39	158		NITROFÉRTIL	QUÍMICA	CR\$ 83.976	CR\$ 139.622	1.360
				PETROQUÍM.	US\$ 162,486	US\$ 270,156	
40	163		COELBA	SERVIÇO	CR\$ 81.534	CR\$ 137.172	6.200
				PÚBLICO	US\$ 157,761	US\$ 265,415	
41	170		CELESC	SERVIÇO	CR\$ 79.328	CR\$ 109.286	4.985
				PÚBLICO	US\$ 153,493	US\$ 211,459	
42	174		TELEMIG	SERVIÇO	CR\$ 77.268	CR\$ 160.767	7.543
				PÚBLICO	US\$ 149,507	US\$ 311,069	
43	182		VALESUL	METALURG.	CR\$ 74.779	CR\$ 63.046	1.500
					US\$ 144,690	US\$ 121,988	
44	196		CERJ	SERVIÇO	CR\$ 70.600	CR\$ 118.100	5.300
				PÚBLICO	US\$ 136,605	US\$ 228,513	
45	204		CODESP	SERVIÇO	CR\$ 69.089	CR\$ 36.231	11.477
				PÚBLICO	US\$ 133,681	US\$ 70,104	
46	210		CRT	SERVIÇO	CR\$ 67.999	CR\$ 153.463	7.203
				PÚBLICO	US\$ 131,572	US\$ 296,937	
47	211		CEDAE	SERVIÇO	CR\$ 67.479	CR\$ 284.087	10.719
				PÚBLICO	US\$ 131,088	US\$ 549,683	
48	212		CELP	SERVIÇO	CR\$ 67.047	CR\$ 88.384	4.506
				PÚBLICO	US\$ 129,729	US\$ 171,015	
49	218		NIBRASCO	MINERAÇÃO	CR\$ 65.930	CR\$ 41.307	34
					US\$ 127,569	US\$ 79,925	
50	239		TELEPAR	SERVIÇO	CR\$ 61.319	CR\$ 271.427	4.664
				PÚBLICO	US\$ 118,647	US\$ 525,187	

NOTA: Posição das vendas conjuntas da Petrobrás e Petrobrás Distribuidora e a Posição perante as indústrias americanas, pela Fortune.

VENDAS		EMPREGADOS
PETROBRÁS	US\$ 16.769,465	50.474
PETROBRÁS 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 3**  
**QUADRO COMPARATIVO DAS 50 MAIORES EMPRESAS MULTINACIONAIS COM AS 500 MAIORES EMPRESAS**  
**INDUSTRIAS AMERICANAS, PELA FORTUNE**

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS MULTINACIONAIS	SETOR	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
GR	M&M	FOR			VALORES EM MILHÕES		
01	01	126	SHELL	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 1.634.901	CR\$ 300.036	2.262
					US\$ 3.163,386	US\$ 580,543	
02	02	151	SOUZA CRUZ	BEBIDAS FUMO	CR\$ 1.317,651	CR\$ 94.129	15.400
					US\$ 2.549,536	US\$ 182,131	
03	03	156	ESSO	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 1.274.408	CR\$ 164.856	1.500
					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. PETRÓLEO	CR\$ 793.335	CR\$ 94.875	1.600
					US\$ 1.535,032	US\$ 183,576	
07	09	229	ATLANTIC	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 783.670	CR\$ 71.840	1.472
					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. BORRACHA	CR\$ 471.431	CR\$ 246.231	11.828
					US\$ 912,176	US\$ 476,435	
10	14	320	NESTLÉ	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	COMÉRCIO ATACADISTA	CR\$ 393.221	CR\$ 117.215	5.700
					US\$ 760,847	US\$ 226,800	
13	21	376	I B M	INFORMAT.	CR\$ 360.000	CR\$ -----	-----
					US\$ 696,567	US\$ -----	
14	22	379	RHODIA	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 352.741	CR\$ 141.880	9.700
					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. BORRACHA	CR\$ 288.580	CR\$ 68.503	5.804
					US\$ 558,376	US\$ 132,547	
17	27	439	GESSY LEVER	HIGIENE LIMPEZA	CR\$ 281.503	CR\$ 54.226	5.425
					US\$ 544,683	US\$ 162,970	

## Anexo 3 (Contin.)

18	33	491	PHILIPS	ELETROELET.	CR\$ 221.879	CR\$ -----	-----
					US\$ 429,316	US\$ -----	
19	35		PHILCO	ELETROELET.	CR\$ 211.800	CR\$ -----	-----
					US\$ 409,813	US\$ -----	
20	36		MAKRO	COMÉRCIO	CR\$ 210.931	CR\$ 16.324	2.500
				ATACADISTA	US\$ 408,132	US\$ 31,585	
21	37		ANDERSON	COMÉRCIO	CR\$ 209.444	CR\$ 50.948	5.656
			CLAYTON	ATACADISTA	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 QUÍMICA	QUÍMICA	CR\$ 183.608	CR\$ 113.826	1.384
				PETROQUÍM.	US\$ 355.265	US\$ 220,243	
26	54		BAYER	QUÍMICA	CR\$ 168.282	CR\$ 68.285	3.751
				PETROQUÍM.	US\$ 325,610	US\$ 132,125	
27	55		WHITE MARTINS	QUÍMICA	CR\$ 166.324	CR\$ 150.258	8.000
				PETROQUÍM.	US\$ 321,822	US\$ 290.736	
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 & JOHNSON	HIGIENE	CR\$ 152.063	CR\$ 68.676	5.598
				LIMPEZA	US\$ 294,228	US\$ 132,882	
31	67		PHILIP MORRIS	BEBIDA	CR\$ 149.667	CR\$ 13.946	1.363
				FUMO	US\$ 289,592	US\$ 26,984	
32	71		PHILIP MORRIS MARKETING	COMÉRCIO	CR\$ 145.923	CR\$ 14.101	-----
				ATACADISTA	US\$ 282,348	US\$ 27,284	
33	72		HOESCHT	QUÍMICA	CR\$ 145.690	CR\$ 66.913	2.995
				PETROQUÍM.	US\$ 281,897	US\$ 129,471	
34	73		HONDA	MATERIAL	CR\$ 144.866	CR\$ -----	-----
				TRANSPORTE	US\$ 280,303	US\$ -----	
35	75		CIBA	QUÍMICA	CR\$ 141.259	CR\$ 99.434	1.412
			GEIGY	PETROQUÍM.	US\$ 273,323	US\$ 192,396	
36	79		R.J. REYNOLDS	BEBIDA	CR\$ 138.739	CR\$ 22.219	2.342
				FUMO	US\$ 268,447	US\$ 42,992	

Anexo 3 (Continu.)

37	83	B A S F	QUÍMICA	CR\$ 137.134	CR\$ 78.738	3.560
			PETROQUÍM.	US\$ 265,342	US\$ 152,350	
38	83	ELETROCLORO	QUÍMICA	CR\$ 132.872	CR\$ 119.707	1.549
			PETROQUÍM.	US\$ 257,093	US\$ 231,622	
39	84	GENERAL ELETRIC	MÁQUINA	CR\$ 132.468	CR\$ 89.766	-----
			EQUIPAM.	US\$ 256,314	US\$ 173,689	
40	85	SANTA MARINA	MINERAIS NÃO METAIS	CR\$ 130.136	CR\$ 118.386	5.500
				US\$ 251,801	US\$ 229,066	
41	89	REFINARIA DE MILHO BRASIL	ALIMENTOS	CR\$ 123.110	CR\$ -----	-----
				US\$ 238,207	US\$ -----	
42	92	MASSEY PERKINS	MATERIAL	CR\$ 119.478	CR\$ -----	3.352
			TRANSPORTE	US\$ 231,179	US\$ -----	
43	94	ANGLO	ALIMENTOS	CR\$ 118.822	CR\$ 25.232	4.346
				US\$ 229,909	US\$ 48,522	
44	98	ALCOA	METALURG.	CR\$ 115.377	CR\$ 134.755	3.171
				US\$ 223,244	US\$ 260,739	
45	99	ÓLEOS BRASIL	ALIMENTOS	CR\$ 114.592	CR\$ 7.495	-----
				US\$ 221,725	US\$ 14,502	
46	100	ROBERT BOSCH	AUTOPEÇAS	CR\$ 114.576	CR\$ -----	-----
				US\$ 221,694	US\$ -----	
47	102	SIEMENS	ELETROELET.	CR\$ 113.131	CR\$ 75.481	4.047
				US\$ 218,898	US\$ 146,049	
48	118	DU PONT	QUÍMICA	CR\$ 100.649	CR\$ 29.639	2.202
			PETROQUÍM.	US\$ 194,747	US\$ 57,349	
49	119	UNION CARBIDE	QUÍMICA	CR\$ 100.399	CR\$ 50.272	1.817
			PETROQUÍM.	US\$ 194,263	US\$ 97,272	
50	122	BURROUGHS	INFORMAT.	CR\$ 98.000	CR\$ -----	-----
				US\$ 189,621	US\$ -----	

NOTA:

DADOS DA FORTUNE:		VENDAS	STOCKHOLDERS EQUITY	NÚMERO EMPREGADOS
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	PITWAY	US\$ 426,777	US\$ 218,667	1.500

**ANEXO 4**  
**EMPRESAS VAREJISTAS ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS (EM MILHÕES)**

GR	M&M	FOR	EMPRESA	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
01	01	>48	PÃO DE AÇÚCAR	CR\$ 810.760 US\$ 1.568,747	CR\$ 157.995 US\$ 305,706	43.215
02	02	<50	CASAS DA BANHA	CR\$ 360.587 US\$ 697,703	CR\$ 52.763 US\$ 102,092	22.536
03	03	=	MESBLA	CR\$ 306.517 US\$ 593,083	CR\$ 85.710 US\$ 165,841	19.000
04	04	=	SENDAS	CR\$ 232.658 US\$ 450,172	CR\$ 59.935 US\$ 115,969	17.077
05	05	=	DISCO	CR\$ 227.329 US\$ 439,861	CR\$ 12.240 US\$ 23,683	11.000
06	06	=	BOMPREÇO	CR\$ 189.371 US\$ 366,416	CR\$ 23.377 US\$ 45,232	10.500
07	07	=	HERMES MACEDO	CR\$ 185.319 US\$ 358,576	CR\$ 79.166 US\$ 153,179	10.660
08	08	=	A. LUNDGREN CASAS PERNAMBUCANAS	CR\$ 185.082 US\$ 358,117	CR\$ 116.560 US\$ 225,533	13.999
09	09	=	CARREFOUR	CR\$ 184.044 US\$ 356,109	CR\$ ----- US\$ -----	-----
10	10	=	PAES MENDONÇA	CR\$ 183.852 US\$ 355,737	CR\$ 40.397 US\$ 78,165	13.000

NOTA: Dados da *Fortune*, Classificação por Vendas (em milhões)

				NÚMERO EMPREGADOS
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 5**  
**EMPRESAS DE TRANSPORTE ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS (EM MILHÕES)**

GR	M&M	FOR	EMPRESA	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
01	12	>23	VARIG	CR\$ 527.273 US\$ 1.020,226	CR\$ 177.779 US\$ 343,986	16.745
02	=	>25	R.F.F. S/A	CR\$ 471.455 US\$ 912.223	CR\$ 5.852.013 US\$ 11.323,16	81.050
03	=	>50	VASP	CR\$ 162.279 US\$ 313,995	CR\$ 35.497 US\$ 68,683	8.731
04	=	=	LLOYD	CR\$ 157.787 US\$ 305,303	CR\$ 16.777 US\$ 32,462	290
05	=	=	DOCENAVE	CR\$ 127.410 US\$ 439,861	CR\$ 152.645 US\$ 295,354	999
06	=	=	FEPASA	CR\$ 103.632 US\$ 200,519	CR\$ 1.549.252 US\$ 2.997,663	19.603
07	117	=	CRUZEIRO DO SUL	CR\$ 101.820 US\$ 197,012	CR\$ 13.766 US\$ 26,636	4.110

## Anexo 5 (Contin.)

08	125	=	TRANSBRASIL	CR\$ 96.361 US\$ 186,450	CR\$ 33.946 US\$ 65,682	4.503
09	152	=	ALIANÇA	CR\$ 85.790 US\$ 165,996	CR\$ 61.184 US\$ 118,386	1.175
10	213	=	NETUMAR	CR\$ 66.492 US\$ 128,656	CR\$ 22.661 US\$ 43,847	1.000

NOTA: Dados da *Fortune*, e classificação por vendas (em milhões)

	OPERATING REVENUES	ASSETS	STOCKHOLDERS EQUITY	NÚMERO EMPREGADOS
1) 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 aéreas Varig S/A e Cruzeiro do Sul juntas têm 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 patrimônio líquido não pode ser comparada já que não há dados, contudo o patrimônio líquido da rede é 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. S/A é quase o dobro, o que mostra o gigantismo da empresa e sua monumental ineficiência.

ANEXO 6  
EMPRESAS DE SERVIÇOS PÚBLICOS ORDENADAS PELO VALOR DAS VENDAS (EM MILHÕES)

GR	M&M	FOR	EMPRESA	VENDAS	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	NÚMERO EMPREG.
01	04	>48	ELETROPAULO	CR\$ 640.744 US\$ 1.239,782	CR\$ 377.675 US\$ 730.767	20.000
02	05	>49	EMBRATEL	CR\$ 610.250 US\$ 1.180,789	CR\$ 751.662 US\$ 1.454,398	10.585
03	11	<50	CÊSP	CR\$ 440.617 US\$ 852,554	CR\$ 2.396.693 US\$ 4.637,384	15.109
04	12	=	TELESP	CR\$ 333.419 US\$ 645,136	CR\$ 1.358.094 US\$ 2.627,789	10.585
05	15	=	LIGHT	CR\$ 292.897 US\$ 566,729	CR\$ 922.205 US\$ 1.784,383	14.427
06	16	=	FURNAS	CR\$ 277.768 US\$ 537,456	CR\$ 1.967.088 US\$ 1.871,228	9.000
07	17	=	CEMIG	CR\$ 257.352 US\$ 497,953	CR\$ 791.352 US\$ 1.531,195	13.799
08	18	=	EMPRESA DE CORREIOS E TELEGRAFOS	CR\$ 231.671 US\$ 448,262	CR\$ 180.810 US\$ 349,851	66.835
09	20	=	C H E S F	CR\$ 198.899 US\$ 384.852	CR\$ 859.446 US\$ 1.662,950	11.108
10	23	=	CIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA	CR\$ 161.448 US\$ 312,387	CR\$ 390.492 US\$ 755,567	10.516

NOTA: Dados da *Fortune*, classificação por vendas (em milhões).

		NÚMERO EMPREGADOS
01	A.T. & T. (N.Y.)	965.570
18	TEXAS UTILITIES (DALLAS)	20.965
32	DUKE POWER	16.148
47	PENNSYLVANIA R. & L. (ALLENTOWN)	8.160
48	CLEVELAND E.I.	5.339
49	ARIZONA PUBLIC SERVICE (PHOENIX)	5.339

**ANEXO 7**  
**EMPRESAS SEGURADORAS ORDENADAS PELO VALOR DO PRÊMIO (EM MILHÕES)**

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

NOTA: Dados da *Fortune*, classificação por prêmio (em milhões)

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

**SUL AMÉRICA (POR PRÊMIO)**

SUL AMÉRICA TERRESTRE	US\$ 109,587
SUL AMÉRICA	US\$ 98,522
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 208,009 &gt; (50 FORTUNE)</b>

**ANEXO 8**  
**BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS ATIVOS TOTAIS**

GR	M&M	FOR	BANCO	ATIVO TOTAL	DEPÓSITOS	EMPRÉSTIMOS	OBS
01			BRASIL	CR\$ 27.453.551 US\$ 53.120,140	CR\$ 3.875.788 US\$ 7.499,300	CR\$ 6.972.082 US\$ 13.490,348	
02			BANESPA	CR\$ 4.095.663 US\$ 7.924,738	CR\$ 598.582 US\$ 1.158,202	CR\$ 3.131.960 US\$ 6.060,060	
03			BRADESCO	CR\$ 3.941.096 US\$ 7.625,664	CR\$ 1.186.607 US\$ 2.295,977	CR\$ 965.654 US\$ 1.868,453	
04			CITIBANK	CR\$ 3.015.890 US\$ 5.835,475	CR\$ 357.966 US\$ 692,632	CR\$ 1.882.581 US\$ 3.642,624	
05			ITAÚ	CR\$ 2.493.628 US\$ 4.834,619	CR\$ 667.364 US\$ 1.291,289	CR\$ 809.323 US\$ 1.565,967	
06			UNIBANCO	CR\$ 1.752.809 US\$ 3.391,527	CR\$ 493.910 US\$ 955,671	CR\$ 320.055 US\$ 619,278	
07			BAMERINDUS	CR\$ 1.745.216 US\$ 3.376,835	CR\$ 332.700 US\$ 643,744	CR\$ 438.629 US\$ 848,707	

## Anexo 8 (Contin.)

08			LAR BRASILEIRO	CR\$ 1.497.857 US\$ 2.898,218	CR\$ 314.469 US\$ 608,469	CR\$ 510.341 US\$ 987,464	
09			NACIONAL	CR\$ 1.477,369 US\$ 2.858,576	CR\$ 364.401 US\$ 705,083	CR\$ 375.489 US\$ 726,537	
10			COMIND	CR\$ 1.472.259 US\$ 2.848.688	CR\$ 447.787 US\$ 866,427	CR\$ 563.974 US\$ 1.091,239	

**ANEXO 8-A**  
**BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS ATIVOS TOTAIS**

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

NOTA: Bancos 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 8-B**  
**BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS EMPRÉSTIMOS**

GR	M&M	FOR	BANCO	EMPRÉSTIMOS
01	01	16	BRASIL	CR\$ 6.972.082 US\$ 13.490,348
02	02	27	BANESPA	CR\$ 3.131.960 US\$ 6.060,060
03	03	50	CITIBANK	CR\$ 1.882.581 US\$ 3.642,624
04	04	87	CRÉDITO REAL MINAS GERAIS	CR\$ 1.077.636 US\$ 2.085,128
05	05	91	BRDESCO	CR\$ 965.654 US\$ 1.868,453

Anexo 8-B (Contin.)

06	06	99	ITAÚ	CR\$ 809,323 US\$ 1.565,767
07	07	-	BANRISUL	CR\$ 637.840 US\$ 1.234,163
08	08	-	COMIND	CR\$ 563.974 US\$ 1.091,239
09	09	-	BANERJ	CR\$ 549.950 US\$ 1.064,104
10	10	-	LLOYDS	CR\$ 533.789 US\$ 1.032,833

NOTA: 1) Dados da *Fortune*: Ordenadas por Empréstimos (em milhões).

001	CITICORP	US\$ 90.283,000
005	CHEMICAL NEW YORK CORP.	US\$ 33.327,585
007	CONTINENTAL ILLINOIS CORP.	US\$ 30.776,484
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 Empréstimos

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 Empréstimos

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 8-C  
BANCOS COMERCIAIS ORDENADOS PELOS SEUS DEPÓSITOS

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

NOTA: Dados da *Fortune*, Ordenados por Depósitos (em milhões)

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 9**  
**CONGLOMERADOS FINANCEIROS ORDENADOS POR RECEITAS OPERACIONAIS, DADOS DA GAZETA MERCANTIL**

GR	M&M	BANCO	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	FOR (A)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	FOR (B)	LUCRO	FOR (C)
01	01	BRADESCO	CR\$ 3.022.730 US\$ 6.848.710	> 6	CR\$ 966.413 US\$ 1.869,923	> 7	CR\$ 156.215 US\$ 302,263	> 8
02	02	ITAÚ	CR\$ 2.368.319 US\$ 4.582,483	> 9	CR\$ 674.447 US\$ 1.304,994	> 7	CR\$ 142.793 US\$ 276,292	> 8
03	03	UNIBANCO	CR\$ 1.778.744 US\$ 3.441,709	> 13	CR\$ 234.560 US\$ 453,852	> 32	CR\$ 40.497 US\$ 78,359	> 31
04	04	REAL	CR\$ 1.482.373 US\$ 2.868,963	> 13	CR\$ 438.242 US\$ 847,959	> 16	CR\$ 66.857 US\$ 129,363	> 19
05	05	BAMERIUNDUS	CR\$ 1.470.083 US\$ 2.844,478	> 13	CR\$ 636.370 US\$ 1.231,319	> 13	CR\$ 86.544 US\$ 167,456	> 14
06	06	ECONÔMICO	CR\$ 1.223.788 US\$ 2.367,921	> 16	CR\$ 137.324 US\$ 265,710	> 33	CR\$ 34.173 US\$ 66,123	> 36
07	07	COMIND	CR\$ 1.108.667 US\$ 2.145,172	> 18	CR\$ 23.939 US\$ 46,321	> 50	CR\$ 23.939 US\$ 46,321	> 40
08	08	B C N	CR\$ 913.215 US\$ 1.766,989	> 22	CR\$ 101.081 US\$ 195,583	> 77	CR\$ 15.044 US\$ 29,109	> 51
09	09	NACIONAL	CR\$ 650.793 US\$ 1.259,227	> 30	CR\$ 115.439 US\$ 223,365	> 96	CR\$ 8.876 US\$ 17,176	> 57
10	10	MERCANTIL FINASA	CR\$ 628.541 US\$ 1.216,170	> 31	CR\$ 206.675 US\$ 399,897	> 38	CR\$ 27.184 US\$ 52,599	> 37
11	11	SAFRA	CR\$ 590.910 US\$ 1.143,359	> 31	CR\$ 590.552 US\$ 1.142,664	> 14	CR\$ 79.558 US\$ 153,937	> 15
12	12	BOZANO SIMONSEN	CR\$ 420.420 US\$ 813,476	> 37	CR\$ 82.375 US\$ 159,189	> 76	CR\$ 8.178 US\$ 15,524	> 58
13	13	HABITASUL	CR\$ 349.434 US\$ 676,123	> 42	CR\$ 44.169 US\$ 85,462	> 97	CR\$ 6.003 US\$ 11,615	> 61
14	14	BANORTE	CR\$ 334.293 US\$ 646,828	> 42	CR\$ 50.253 US\$ 97,236	> 97	CR\$ 5.439 US\$ 10,524	> 62
15	15	GARANTIA	CR\$ 312.400 US\$ 604,467	> 44	CR\$ 35.294 US\$ 68,291	> 76	CR\$ 15.052 US\$ 29,123	> 51
16	16	B M G	CR\$ 254.410 US\$ 492,259	> 51	CR\$ 54.099 US\$ 104,677	> 97	CR\$ 3.805 US\$ 7.363	> 67
17	17	AMERICA DO SUL	CR\$ 230.375 US\$ 445,755	> 53	CR\$ 64.840 US\$ 125,460	> 96	CR\$ 8.109 US\$ 15,689	> 58
18	18	SUL BRASILEIRO	CR\$ 205.379 US\$ 397,389	> 54	CR\$ 69.475 US\$ 134,428	> 97	CR\$ 5.382 US\$ 10,414	> 62
19	19	MULTIPLIC	CR\$ 187.705 US\$ 363,193	> 56	CR\$ 29.333 US\$ 56,757	> 53	CR\$ 21.172 US\$ 40,966	> 42
20	20	IOCHPE	CR\$ 164.968 US\$ 319,197	< 60 > 61	CR\$ 54.549 US\$ -----	< 96 > 95	CR\$ 8.220 US\$ 15,907	< 57 > 58

CÓDIGOS: (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 10**  
**CONGLOMERADOS NÃO-FINANCEIROS ORDENADOS POR RECEITAS OPERACIONAIS LÍQUIDAS**  
**DADOS DA GAZETA MERCANTIL.**

GR	M&M	EMPRESA	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	FORTUNE SALES	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	FORTUNE STOCK-HOLDERS EQUITY
01	05	COPERSUCAR	CR\$ 1.292.893 US\$ 2.501.632	> 153	CR\$ 21.105 US\$ 40,837	> 490
02	11	PETRÓLEO IPIRANGA	CR\$ 1.029.093 US\$ 1.991,202	> 182	CR\$ 172.093 US\$ 332,984	> 320
03	07	PÃO DE AÇÚCAR	CR\$ 872.246 US\$ 1.687,718	> 205	CR\$ 231.017 US\$ 446,998	> 274
04	28	MENDES JÚNIOR	CR\$ 669.162 US\$ 1.294,768	> 256	CR\$ 447.370 US\$ 865,621	> 176
05	17	CAMARGO CORREA	CR\$ 593.000 US\$ 1.147,401	> 269	CR\$ 578.000 US\$ 1.118,378	> 136
06	80	VOTORANTIM	CR\$ 586.247 US\$ 1.134,336	> 270	CR\$ 912.036 US\$ 1.764,709	> 082
07	12	VARIG	CR\$ 542.995 US\$ 1.050,647	> 287	CR\$ 170.938 US\$ 330,751	> 324
08	20	CASAS DA BANHA	CR\$ 423,964 US\$ 820,332	> 340	CR\$ 69.666 US\$ 134,798	> 460
09	88	SADIA	CR\$ 407.256 US\$ 788.004	> 346	CR\$ 89.333 US\$ 172,851	> 428
10	- -	BRASMOTOR	CR\$ 404.340 US\$ 782,363	> 349	CR\$ 143.253 US\$ 277,182	> 349
11	23	ANDRADE GUTIERREZ	CR\$ 367.163 US\$ 710,428	> 373	CR\$ 270.089 US\$ 522,598	> 243
12	- -	HERING	CR\$ 325.267 US\$ 635,168	> 396	CR\$ 60.768 US\$ 117,581	> 463
13	- -	JOÃO SANTOS	CR\$ 308.343 US\$ 596,616	> 410	CR\$ 78.300 US\$ 151,504	> 443
14	25	MESBLA	CR\$ 305.055 US\$ 590,254	> 412 < 411	CR\$ 94.120 US\$ 182,115	> 442
15	- -	CAEMI	CR\$ 303.954 US\$ 588.124	> 412 < 411	CR\$ 14.472 US\$ 28.004	> 497
16	- -	VILLARES	CR\$ 299.457 US\$ 579,422	> 415	CR\$ 192.487 US\$ 372,445	> 302
17	42	ALPARGATAS	CR\$ 256.083 US\$ 495,499	> 457	CR\$ 179.641 US\$ 347,590	> 318
18	69	JOÃO ALVES	CR\$ 249.378 US\$ 482.524	> 462	CR\$ 34.325 US\$ 66,416	> 396
19	58	GERDAU	CR\$ 242.236 US\$ 468,706	> 469	CR\$ 211.043 US\$ 408,351	> 285
20	48	PAES MENDONÇA	CR\$ 214.379 US\$ 414,804	> 500	CR\$ 54.756 US\$ 105,947	> 469

**ANEXO 11**  
**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)**

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS PARTICULARES	SETOR	VENDAS EM MILHÕES	FORBES			
GR	M&M	FOR				1017	1929	1945	1967
01	05	210	COPERSUCAR	ALIMENTO	CR\$ 855.759	>01	>01	>03	>40
					US\$ 1.655,816				
02	07	221	PÃO DE AÇÚCAR	SUPERMERC.	CR\$ 810.760	>01	>01	>04	>43
					US\$ 1.568,747				
03	11	268	PETRÓLEO IPIRANGA	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 597.337	>02	>03	>10	>64
					US\$ 1.155,793				
04	12	291	VARIG	SERVIÇO TRANSP.	CR\$ 527.273	>02	>06	>11	>77
					US\$ 1.020,226				
05	15	341	COPENE	QUÍMICA PETROQ.	CR\$ 417.937	>03	>08	>16	>89
					US\$ 808,670				
06	17	343	CAMARGO CORREA	CONSTR. PESADA	CR\$ 409.486	>03	>08	>16	>89
					US\$ 792,318				
07	19	373	AGRÍCOLA DE COTIA	AGROPEC.	CR\$ 363.512	>03	>08	>17	>93
					US\$ 703,363				
08	20	375	CASAS DA BANHA	SUPERMERC.	CR\$ 360.587	>03	>08	>17	>94
					US\$ 697,703				
09	23	393	ANDRADE GUTIERREZ	CONSTRUC. PESADA	CR\$ 333.486	>03	>08	>22	>97
					US\$ 645,265				
10	25	412	MESBLA	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 306.517	>03	>08	>26	>98
					US\$ 593,083				
11	28	440	MENDES JÚNIOR	CONSTRUC. PESADA	CR\$ 279.233	>04	>08	>26	>99
					US\$ 540,291				
12	29	469	ODEBRECHT	CONSTRUC. PESADA	CR\$ 242.140	>04	>09	>37	<99
					US\$ 468,519				
13	30	475	SENDAS	SUPERMERC.	CR\$ 232.658	>04	>09	>37	-
					US\$ 450,172				
14	31	487	BRAHMA	BEBIDA / 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	UNIÃO	ALIMENTO	CR\$ 217.564	>05	>10	>39	-
					US\$ 420,967				

17	38		BRASTEMP	ELETROELET.	CR\$ 204.397	>06	>12	>42	-
					US\$ 395,489				
18	40		DISTRIBUIDORA PETRÓLEO IPIRANGA	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 855.759	>06	>12	>42	-
					US\$ 376,864				
19	42		ALPARGATAS	CONFECÇÃO	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	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 185.319	>06	>13	>42	-
					US\$ 358,576				
22	45		A. LUDGREN CASAS PERNAMBUCANAS	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 185.082	>06	>13	>42	-
					US\$ 358,117				
23	47		CARREFOUR	SUPERMERC.	CR\$ 184.044	>06	>13	>42	-
					US\$ 357,109				
24	48		PAES MENDONÇA	SUPERMERC.	CR\$ 183.852	>06	>13	>42	-
					US\$ 356,737				
25	50		VEROLME	MATERIAL TRANSPORTE	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				
28	53		LOJAS ARAPUAN	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 168.290	>06	>16	>46	-
					US\$ 325,626				
29	56		FRIGOBRÁS	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.	US\$ 160.757	>06	>16	>46	-
					US\$ 311,050				
33	60		TATUAPE	TÊXTIL	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				

Anexo 11 (Cont.)

36	64		PERDIGÃO	ALIMENTO	CR\$ 154.328	>08	>19	>48	-
			ALIMENTOS		US\$ 298,611				
37	68		LOJAS	COMÉRCIO VAREJISTAS	CR\$ 148.765	>08	>20	>48	-
			AMERICANAS		US\$ 287,847				
38	69		JOSÉ ALVES/ ALÓ BRASIL	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 148.170	>08	>20	>48	-
					US\$ 286,696				
39	70		ANTÁRTICA	BEBIDA FUMO	CR\$ 147.548	>08	>20	>48	-
			PAULISTA		US\$ 285,492				
40	74		ENGEXCO	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 143.776	>08	>20	>50	-
					US\$ 278,194				
41	76		CONSUL	ELETROELET.	CR\$ 140.883	>09	>20	>51	-
					US\$ 272,596				
42	77		CENTRALSUL	AGROPEC.	CR\$ 140.100	>09	>20	>51	-
					US\$ 271,081				
43	78		COAMO	AGROPEC.	CR\$ 139.096	>09	>21	>52	-
					US\$ 269,138				
44	80		VOTORANTIM	MINERAIS NÃO METAIS	CR\$ 137.706	>10	>21	>52	-
					US\$ 266,449				
45	82		M B R	MINERAÇÃO	CR\$ 134.225	>10	>21	>53	-
					US\$ 259,713				
46	86		MAPPIN	COMÉRCIO VAREJISTA	CR\$ 129.981	>10	>23	>55	-
					US\$ 251,501				
47	87		OLVEBRA	ALIMENTO	CR\$ 128.481	>10	>23	>55	-
					US\$ 248,599				
48	88		SADIA	COMÉRCIO ATACAD.	CR\$ 124.000	>10	>24	>57	-
			COMERCIAL		US\$ 239,929				
49	90		JOAQUIM	SUPERMERC.	CR\$ 122.999	>10	>24	>57	-
			OLIVEIRA		US\$ 237,992				
50	91		KLABIN DO	PAPEL CELULOSE	CR\$ 120.570	>11	>24	>58	-
			PARANÁ		US\$ 233,292				

ANEXO 12

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)

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS MULTINACIONAIS	SETOR	VENDAS	CLASSIFICAÇÃO FORBES			
GR	M&M	FOR				EM MILHÕES	1917	1929	1945
01	01	126	SHELL	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 1.634.901	>01	>01	>01	>15
					US\$ 3.163,386				

Anexo 12 (Cont.)

02	02	151	SOUZA CRUZ	BEBIDAS	CR\$ 1.317.651	> 01	> 01	> 02	> 22
				FUMO	US\$ 2.549,536				
03	03	156	ESSO	DISTRIB.	US\$ 1.274.408	> 01	> 01	> 02	> 25
				PETRÓLEO	US\$ 2.465,864				
04	04	192	VOLKSWAGEN	AUTOMOB.	CR\$ 950.663	> 01	> 01	> 02	> 34
					US\$ 1.839,447				
05	06	219	G M B	AUTOMOB.	CR\$ 819.675	> 01	> 01	> 04	> 42
					US\$ 1.585,997				
06	08	228	TEXACO	DISTRIB.	CR\$ 793.335	> 01	> 01	> 04	> 44
				PETRÓLEO	US\$ 1.535,032				
07	09	229	ATLANTIC	DISTRIB.	CR\$ 783.670	> 01	> 02	> 04	> 45
				PETRÓLEO	US\$ 1.516,331				
08	10	234	FORD	AUTOMOB.	CR\$ 763,432	> 01	> 03	> 04	> 46
					US\$ 1.477,172				
09	13	315	PIRELLI	PLASTIC.	CR\$ 471.431	> 02	> 08	> 12	> 86
				BORRACHA	US\$ 912,176				
10	14	320	NESTLÉ	ALIMENTOS	CR\$ 463.090	> 02	> 08	> 13	> 87
					US\$ 896,037				
11	16	343	FIAT	AUTOMOB.	CR\$ 414.057	> 02	> 08	> 15	> 89
					US\$ 801,163				
12	18	358	SANBRA	COMÉRCIO	CR\$ 393.221	> 03	> 08	> 15	> 92
				ATACADISTA	US\$ 760,847				
13	21	376	I B M	INFORMAT.	CR\$ 360.000	> 03	> 08	> 17	> 94
					US\$ 696,567				
14	22	379	RHODIA	QUÍMICA	CR\$ 352.741	> 03	> 08	> 18	> 96
				PETROQUÍM.	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\$ 544,653				
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	COMÉRCIO	CR\$ 210.931	> 06	> 12	> 39	-
				ATACADISTA	US\$ 408,132				

## Anexo 12 (Cont.)

21	37	ANDERSON CLAYTON	COMÉRCIO ATACADISTA	CR\$ 209.444	>06	>12	>40	-
				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. BORRACHA	CR\$ 184.439	>06	>13	>41	-
				US\$ 356,873				
25	49	DOW QUÍMICA	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 183.608	>06	>16	>45	-
				US\$ 355.265				
26	54	BAYER	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 168.282	>06	>16	>45	-
				US\$ 325,610				
27	55	WHITE MARTINS	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 166.324	>07	>19	>47	-
				US\$ 321,822				
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 & JOHNSON	HIGIENE LIMPEZA	CR\$ 152.063	>08	>19	>47	-
				US\$ 294,228				
31	67	PHILIP MORRIS	BEBIDA FUMO	CR\$ 149.667	>08	>20	>48	-
				US\$ 289,592				
32	71	PHILIP MORRIS MARKETING	COMÉRCIO ATACADISTA	CR\$ 145.923	>08	>20	>49	-
				US\$ 252,348				
33	72	HOESCHT	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 145.690	>08	>20	>49	-
				US\$ 281,897				
34	73	HONDA	MATERIAL TRANSPORTE	CR\$ 144.866	>08	>20	>49	-
				US\$ 280,303				
35	75	CIBA GEIGY	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 141.259	>09	>20	>51	-
				US\$ 273,323				
36	79	R.J. REYNOLDS	BEBIDA FUMO	CR\$ 138.739	>10	>21	>52	-
				US\$ 268,447				
37	83	B A S F	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 137.134	>10	>22	>53	-
				US\$ 265,342				
38	83	ELETROCLORO	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 132.872	>10	>22	>54	-
				US\$ 257,093				
39	84	GENERAL ELETRIC	MÁQUINA EQUIPAMEN.	CR\$ 132.468	>10	>22	>54	-
				US\$ 256,314				

Anexo 12 (Cont.)

40	85		SANTA MARINA	MINERAIS NÃO METAIS	CR\$ 130.136	> 10	> 23	> 54	-
					US\$ 251,801				
41	89		REFINAÇÕES DE MILHO BRASIL	ALIMENTOS	CR\$ 123.110	> 10	> 24	> 57	-
					US\$ 238,207				
42	92		MASSEY PERKINS	MATERIAL TRANSPORT.	CR\$ 119.478	> 11	> 24	> 58	-
					US\$ 231,179				
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		ÓLEOS BRASIL	ALIMENTOS	CR\$ 114.592	> 11	> 74	> 60	-
					US\$ 221,725				
46	100		ROBERT BOSCH	AUTOPEÇAS	CR\$ 114.576	> 11	> 24	> 60	-
					US\$ 221,694				
47	102		SIEMENS	ELETROELET.	CR\$ 113.131	> 11	> 24	> 63	-
					US\$ 218,898				
48	118		DU PONT	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 100.649	> 14	> 31	> 69	-
					US\$ 194,747				
49	119		UNION CARBIDE	QUÍMICA PETROQUÍM.	CR\$ 100.399	> 14	> 31	> 69	-
					US\$ 194,263				
50	122		BURROUGHS	INFORMAT.	CR\$ 98.000	> 15	> 33	> 70	-
					US\$ 189,621				

ANEXO 13  
 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).

CLASSIFICAÇÃO			EMPRESAS ESTATAIS	SETOR	VENDAS EM MILHÕES	CLASSIFICAÇÃO FORBES			
GR	M&M	FOR				1917	1929	1945	1967
01	01	> 16	PETROBRÁS	QUÍMICA PETRÓLEO	CR\$ 8.666.795	> 01	> 01	> 01	> 02
					US\$ 16.769,465				
02	02	> 70	PETROBRÁS DISTRIBUIDORA	DISTRIB. PETRÓLEO	CR\$ 2.529,239	> 01	> 01	> 01	> 09
					US\$ 4.893,848				
03	06	> 212	VALE DO RIO DOCE	MINERAÇÃO	CR\$ 845.171	> 01	> 01	> 03	> 41
					US\$ 1.635,329				
04	11	-	ELETROPAULO	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 640.744	> 02	> 03	> 08	> 60
					US\$ 1.239,781				
05	12	-	EMBRATEL	SERVIÇO PÚBLICO	CR\$ 610.250	> 02	> 03	> 10	> 62
					US\$ 1.180.778				

Anexo 13 (Cont.)

06	13	>285	USIMINAS	SIDERURG.	CR\$ 554.493	>02	>05	>10	>68
					US\$ 1.072,893				
07	14	>288	COSIPA	SIDERURG.	CR\$ 538.268	>02	>06	>11	>74
					US\$ 1.041,499				
08	15	-	INTERBRAS	COMÉRCIO	CR\$ 516.730	>02	>08	>11	>81
				ATACADISTA	US\$ 999,826				
09	16	>298	CSN	SIDERURG.	CR\$ 512.275	>02	>08	>12	>81
					US\$ 991,206				
10	17	-	RFF S/A	SERVIÇO	CR\$ 471.455	>02	>08	>12	>86
				TRANSPORTE	US\$ 912,223				
11	18	-	CESP	SERVIÇO	CR\$ 440.617	>03	>08	>14	>87
				PÚBLICO	US\$ 852,554				
12	24	-	TELESP	SERVIÇO	CR\$ 333.419	>03	>08	>22	>97
				PÚBLICO	US\$ 645,136				
13	26	-	COBAL	SUPERMERC.	CR\$ 306.072	>03	>08	>26	>98
					US\$ 592,222				
14	27	>420	PETROQUÍMICA UNIÃO	QUÍMICA	CR\$ 296.347	>04	>08	>26	>98
				PETROQUÍM.	US\$ 573,405				
15	28	-	LIGHT	SERVIÇO	CR\$ 292.897	>04	>08	>26	>98
				PÚBLICO	US\$ 566.729				
16	29	-	FURNAS	SERVIÇO	CR\$ 277.768	>04	>08	>28	>99
				PÚBLICO	US\$ 537,456				
17	29	-	CEMIG	SERVIÇO	CR\$ 257.352	>04	>08	>30	<99
				PÚBLICO	US\$ 497,953				
18	31	-	EMPRESA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS	SERVIÇO	CR\$ 231.671	>04	>09	>37	-
				PÚBLICO	US\$ 448,262				
19	36	-	COPEL	QUÍMICA	CR\$ 211.003	>06	>12	>39	-
				PETROQUÍM.	CR\$ 408,272				
20	39	-	CHESF	SERVIÇO	CR\$ 198.899	>06	>12	>40	-
				PÚBLICO	US\$ 384.852				
21	44	<500	ACESITA	SIDERURG.	CR\$ 185.682	>06	>13	>41	-
					US\$ 359,278				
22	58	-	VASP	SERVIÇO	CR\$ 162.279	>06	>16	>45	-
				TRANSPORTE	US\$ 313,995				
23	59	-	CIA ESTADUAL DE ENERGIA ELÉTRICA	SERVIÇO	CR\$ 161.448	>06	>16	>45	-
				PÚBLICO	US\$ 312.387				
24	60	-	CIA PAULISTA DE FORÇA E LUZ	SERVIÇO	CR\$ 161.170	>06	>16	>45	-
				PÚBLICO	US\$ 311,849				

Anexo 13 (Cont.)

25	61		SABESP	SERVIÇO	CR\$ 158.482	>06	>16	>46	-
				PÚBLICO	US\$ 306,648				
26	62		LLOYD BRASILEIRO	SERVIÇO	CR\$ 157.787	>06	>17	>46	-
				TRANSPORTE	US\$ 305,303				
27	71		DOCEGEO	MINERAÇÃO	CR\$ 146.369	>08	>20	>49	-
					US\$ 283,210				
28	80		ELETROSUL	SERVIÇO	CR\$ 137.802	>10	>21	>53	-
				PÚBLICO	US\$ 266,634				
29	81		TELERJ	SERVIÇO	CR\$ 137.202	>10	>22	>53	-
				PÚBLICO	US\$ 265,473				
30	88		PETROFLEX	QUÍMICA	CR\$ 128.184	>10	>23	>54	-
				PETROQUÍM.	US\$ 248,024				
31	89		DOCENAVE	SERVIÇO	CR\$ 127.410	>10	>23	>54	-
				TRANSPORTE	US\$ 246,527				
32	90		EMBRAER	MATERIAL	CR\$ 126.414	>10	>24	>55	-
				TRANSPORTE	US\$ 244,599				
33	91		COPEL	SERVIÇO	CR\$ 125.026	>10	>24	>57	-
				PÚBLICO	US\$ 241,914				
34	107		ELETRONORTE	SERVIÇO	CR\$ 108.812	>11	>26	>66	-
				PÚBLICO	US\$ 210,541				
35	108		SERPRO	SERVIÇO	CR\$ 108.120	>11	>26	>67	-
				PÚBLICO	US\$ 209,202				
36	113		FEPASA	SERVIÇO	CR\$ 103.632	>11	>28	>69	-
				PÚBLICO	US\$ 200,518				
37	129		FOSFERTIL	QUÍMICA	CR\$ 94.057	>16	>35	>70	-
				PETROQUÍM.	US\$ 181,992				
38	135		ULTRAFÉRTIL	QUÍMICA	CR\$ 91.237	>17	>36	>72	-
				PETROQUÍM.	US\$ 176,535				
39	158		NITROFÉRTIL	QUÍMICA	CR\$ 83.976	>21	>39	>74	-
				PETROQUÍM.	US\$ 162,486				
40	163		COELBA	SERVIÇO	CR\$ 81.534	>21	>40	>77	-
				PÚBLICO	US\$ 157,761				
41	170		CELESC	SERVIÇO	CR\$ 79.328	>22	>43	>79	-
				PÚBLICO	US\$ 153,493				
42	174		TELEMIG	SERVIÇO	CR\$ 77.268	>24	>44	>79	-
				PÚBLICO	US\$ 149,507				
43	182		VALESUL	METALURG.	CR\$ 74.779	>24	>46	>83	-
					US\$ 144,690				

Anexo 13 (Cont.)

44	196		CERJ	SERVIÇO	CR\$ 70.600	> 24	> 49	> 90	-
				PÚBLICO	US\$ 136,605				
45	204		CODESP	SERVIÇO	CR\$ 69.089	> 25	> 50	> 91	-
				PÚBLICO	US\$ 133,681				
46	210		CRT	SERVIÇO	CR\$ 67.999	> 25	> 53	> 91	-
				PÚBLICO	US\$ 131,572				
47	211		CEDAE	SERVIÇO	CR\$ 67.749	> 25	> 53	> 91	-
				PÚBLICO	US\$ 131,088				
48	212		CELP	SERVIÇO	CR\$ 67.047	> 26	> 53	> 91	-
				PÚBLICO	US\$ 129,729				
49	218		NIBRASCO	MINERAÇÃO	CR\$ 65.930	> 27	> 53	> 91	-
					US\$ 127,569				
50	239		TELEPAR	SERVIÇO	CR\$ 61.319	> 27	> 54	> 92	-
				PÚBLICO	US\$ 118,647				

NOTA:

	VENDAS	NÚMERO EMPREGADOS
PETROBRÁS	US\$ 16.769,465	50.474
PETROBRÁS DISTRIBUIDORA	US\$ 4.893,848	3.928
CONSOLIDADO	US\$ 21.663,313	54.402
SHELL OIL (HOUSTON) (13 FORTUNE)	US\$ 19.678,000	35.185

BIBLIOGRAFIA.

BETHLEN, 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...* Brasflia, CAPES, s.d.

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-manage-*

*ment organization and control; a research study of the management policies and practices of thirty-one leading industrial corporations*. New York, McGraw-Hill, 1951.