SEDES EMPRESARIAIS E SERVIÇOS SUPERIORES – O CASO DA BAHIA

Elissandra Britto*
Joseanie Mendonça**
Paulo Henrique de Almeida***

Os serviços superiores, intensivos em força de trabalho qualificada, tendem a se concentrar nas grandes cidades por diversas razões. Uma das mais importantes é a aglomeração nas metrópoles das sedes das maiores empresas e das principais organizações públicas e do terceiro setor. Estes centros administrativos favorecem a concentração de serviços superiores na medida em que criam empregos diretos que exigem alto nível de qualificação, consomem serviços empresariais terceirizados e ainda movimentam os setores que sustentam as viagens e o turismo de negócios.

A Distribuição das sedes empresariais no Brasil

Em alguns países, a tendência à concentração espacial das sedes é contrabalançada, parcialmente, por forças centrífugas derivadas da existência de uma rede urbana formada por cidades capazes de competir nacionalmente na atração e manutenção de centros administrativos empresariais. O caso paradigmático são os Estados Unidos, onde as sedes de grandes organizações se distribuem por todo o território, de Seattle a New York ou de Chicago a Houston. Na situação oposta estão os países em que, apesar da concorrência entre as principais cidades, os quartéis-generais das grandes organizações tendem a se concentrar em um só pólo, como é o caso da França, vale dizer, da região parisiense ou *Ile-de-France* (PHILIPPE ; LEO, 1999).

O caso brasileiro é mais assemelhado ao modelo monocêntrico do tipo francês, pois o estado de São Paulo e notadamente sua região metropolitana concentram uma parcela mais que significativa das sedes empresariais no Brasil. Apresenta, contudo, uma diferença importante: por razões históricas e econômicas, o Rio de Janeiro, capital do país até 1960, aparece como um segundo grande pólo concentrador de centros administrativos

* Economista, mestranda em Economia pela UFBA, técnica da SEI. elissandra@sei.ba.gov.br

** Economista, bolsista FAPES/SEI. joseanie@sei.ba.gov.br

*** Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA, Doutor em Economia pela Universidade de Paris X – Nanterre. phalm@ufba.br

de organizações públicas e privadas. Como lembra Tavares (2000, p. 94), apoiando-se em Ribeiro e Almeida (1993):

> No final dos anos 60, assiste-se à mudança da capital federal para Brasília, no Planalto Central. Para compensar as perdas que adviriam da mudança da capital, a União manteve no Rio de Janeiro as sedes das grandes empresas estatais, universidades e instituições de pesquisa, assim como órgãos como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico. A prática de sustentação da economia fluminense, diga-se de passagem, não era nova. Desde a década de 1940, o Governo procurou localizar ali empreendimentos de grande porte, com o intuito de equilibrar a distribuição de recursos no espaço econômico mais desenvolvido do país, isto é, o triângulo São Paulo-Rio de Janeiro-Belo Horizonte.

A posição de destaque do Rio de Janeiro é também reforçada pela exploração do petróleo no litoral do estado, como revela a Tabela 1. Esta apresenta as 100 maiores empresas instaladas no país, segundo o critério de receita líquida, listadas pela edição 2003 da revista *Valor 1000*. Destas, 45 têm sede no estado de São Paulo e somam quase 37% da receita total do conjunto. O Rio de Janeiro aparece com 21 sedes, mas com uma receita equivalente a 39,4%, superior ao total das maiores companhias paulistas. Isto se deve, todavia, à presença da Petrobrás, de suas subsidiárias e das quatro grandes distribuidoras privadas de derivados de petróleo no Brasil: Ipiranga, Shell, Esso e Texaco. O Rio é

Tabela 1
Distribuição estadual das 100 maiores empresas do Brasil segundo a receita líquida (RL) em 2002

Estados	Número	RL (R$ milhões)	Distribuição da RL (%)
São Paulo	45	162.341,50	36,93
Rio de Janeiro	21	173.018,40	39,36
RJ exclusive Petrobrás*	18	95.770,50	21,79
RJ exclusive Petrobrás e distribuidoras**	14	61.728,50	14,04
Minas Gerais	8	22.891,10	5,21
Distrito Federal	4	21.564,90	4,91
Rio Grande do Sul	6	19.858,90	4,52
Santa Catarina	5	16.308,40	3,71
Paraná	3	6.127,90	1,39
Bahia	2	5.757,00	1,31
Espírito Santo	2	4.348,50	0,99
Pernambuco	2	4.255,90	0,97
Pará	1	1.544,40	0,35
Goiás	1	1.525,60	0,35
TOTAL	100	439.542,50	100,00

Fonte: Valor Econômico, Valor 1000, Edição 2003
* Petrobrás, Petrobrás Distribuidora e Transpetro
** Ipiranga, Shell, Esso e Texaco

de fato o segundo pólo de sedes do país, mas, quando se exclui o setor petróleo, o faturamento de suas 14 companhias restantes cai para apenas 14% do total das 100 maiores.

Das 100 grandes companhias listadas pela tabela 1, 66 companhias, representando 76,3% da receita líquida do conjunto, estão sediadas nos dois estados cujas capitais são as cidades globais brasileiras. As outras 34 se distribuem, em princípio, em 10 outros, entre os quais quatro se destacam como pólos secundários: Minas Gerais, com 8 sedes e 5,2% da receita, graças sobretudo à presença da Fiat, Cemig e Usiminas; Rio Grande do Sul, com 6 sedes e 4,5% da receita, em boa parte garantida pela Varig e pelo grupo Gerdau; Santa Catarina, com 5 sedes e 3,7% da receita, que refletem principalmente o peso do *agribusiness* na economia estadual (Bunge, Sadia e Seara), e, finalmente, o Distrito Federal, com 4 sedes e 4,9% da receita, em que se destacam uma companhia de telecomunicações (Brasil Telecom) e, naturalmente, duas poderosas estatais (Itaipu e Correios).

Os outros estados aparecem na lista com um número de sedes que varia de três (Paraná) a uma (Pará e Goiás). Pernambuco está na tabela em razão da Chesf e do Bompreço, mas esta última sede pode desaparecer ou perder importância com a venda da rede para a rede Wal-Mart. A Bahia consta da relação por causa de duas grandes organizações da indústria petroquímica, OPP e Braskem. Trata-se de informação questionável: a sede da Braskem está localizada em São Paulo (na Bahia estão um escritório regional e unidades operacionais) e a OPP Química já foi integrada a esta mesma empresa dos grupos Odebrecht e Mariani.

A ampliação da listagem não modifica sensivelmente o quadro. A Tabela 2, mostra duas outras distribuições de sedes entre estados brasileiros. Os números obtidos foram divulgados pelas publicações *Balanço Anual* da *Gazeta Mercantil* e *Melhores e Maiores* da revista *Exame*. As amostras têm tamanhos diferentes e não permitem a desagregação por municípios ou regiões metropolitanas. Pressupõe-se, contudo, que a maioria das sedes listadas encontra-se situada nas metrópoles de cada unidade da federação ou, pelo menos, em seus entornos. Os dados para 2001 confirmam a aglomeração de centros administrativos nos dois principais pólos do país, variando de 53% (Gazeta) a 61% (Exame) do número total de organizações. No entanto, a comparação entre 1991 e 2001 revela uma ligeira tendência à desconcentração, que beneficia, sobretudo, dois estados da periferia imediata de São Paulo – Minas Gerais e Paraná – e, em menor escala, o Rio Grande do Sul.

Trata-se, muito provavelmente, de um reflexo do movimento de relativa desconcentração econômica que se verifica no país desde os anos 1980, e que tem sido marcado pelo desenvolvimento de novos centros industriais e de serviços no interior de São Paulo, Minas Gerais e Rio Grande do Sul e na Região Metropolitana de Curitiba. Este fenômeno, denominado por Diniz (1993) de "desenvolvimento poligonal", foi confirmado, entre outros estudos, por Diniz e Crocco (1996), Pacheco (1999) e Lemos, Crocco e Biazi (2003).

Tabela 2
Distribuição das sedes empresariais – Brasil, principais estados - 1990/2001

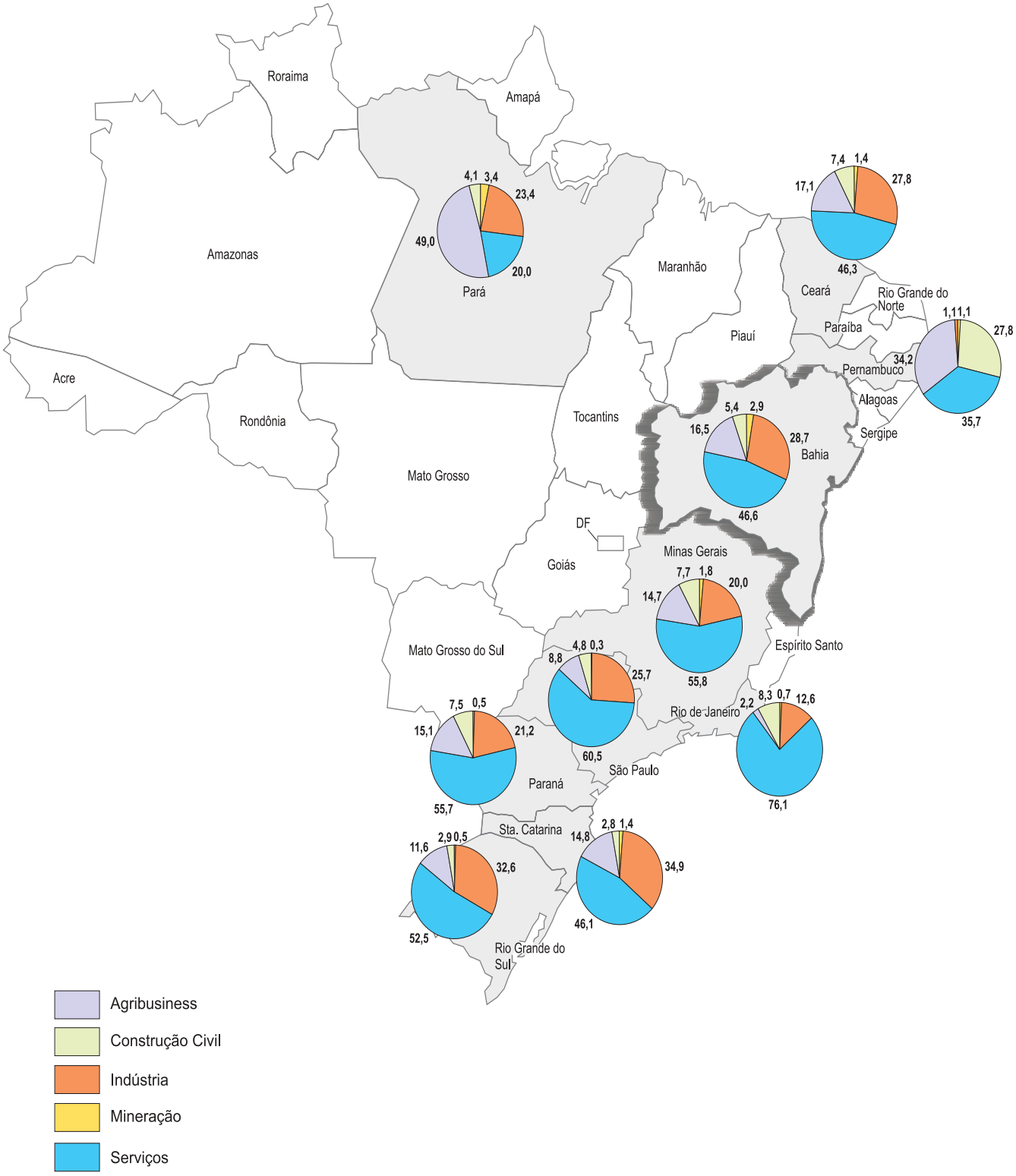
	Balanço/Gazeta				Exame Melhores e Maiores			
	1990	%	2001	%	1990	%	2001	%
SP	2.687	42,99	3.632	39,78	264	53,77	235	48,96
RJ	928	14,85	1.199	13,13	69	14,05	58	12,08
RS	596	9,54	983	10,77	36	7,33	40	8,33
MG	385	6,16	682	7,47	26	5,30	38	7,92
PR	317	5,07	553	6,06	17	3,46	25	5,21
SC	276	4,42	415	4,54	20	4,07	16	3,33
GO	67	1,07	109	1,19	2	0,41	6	1,25
DF	49	0,78	108	1,18	2	0,41	3	0,63
MT	31	0,50	129	1,41	1	0,20	1	0,21
AM	101	1,62	163	1,79	19	3,87	14	2,92
PA	85	1,36	139	1,52	3	0,61	6	1,25
PE	206	3,30	263	2,88	6	1,22	5	1,04
MA	33	0,53	71	0,78	1	0,20	2	0,42
PI	16	0,26	49	0,54			1	0,21
RN	45	0,72	59	0,65	2	0,41	2	0,42
CE	130	2,08	200	2,19	2	0,41	7	1,46
PB	42	0,67	74	0,81			2	0,42
SE	22	0,35	39	0,43	2	0,41	3	0,62
BA	234	3,74	264	2,89	19	3,87	16	3,33
BR	6.250	100,00	9.131	100,00	491	100,00	480	100,00

Fontes: Balanço Anual Gazeta Mercantil; Exame Melhores e Maiores.

Pela Figura 1 pode-se verificar mais uma vez essa recente desconcentração que beneficiou os estados de Minas Gerais e Paraná, com também demonstra que as maiores proporções de sedes de empresas de serviços são encontradas no Rio de Janeiro (76,1%), em São Paulo (60,5%), Minas Gerais (55,8%), no Paraná (55,7%) e Rio Grande do Sul (52,5%).

É verdade que a desconcentração industrial recente tem se feito também em proveito de alguns estados nortistas e nordestinos, por causa da migração de empresas *footloose*, sobretudo de ramos intensivos em mão-de-obra, como calçados e montagem eletrônica, que são atraídas pela combinação de incentivos fiscais e baixos salários que o Norte e o Nordeste oferecem. Contudo, como revela ainda a Tabela 2, o deslocamento de fábricas não implica movimento de seus quartéis-generais. As sedes empresariais presentes em estados do Norte e Nordeste são, majoritariamente, centros administrativos de grupos regionais ou de companhias ligadas aos governos estaduais. As exceções são algumas poucas empresas estrangeiras que entraram no país através da privatização e/ou desnacionalização de companhias de base regional (e.g. Coelba, Cemar, Bompreço), ou que foram atraídas por incentivos fiscais (e.g. Philips Amazônia, Monsanto Nordeste). As firmas neste último caso tendem, porém, a manter atividades como representação comercial e marketing em seus escritórios de São Paulo.

Figura 1
Distribuição das sedes empresariais por grandes setores - Brasil, 2001



Fonte: Balanço anual Gazeta Mercantil, 2001.

Assim, o incremento do número de *headquarters* de grandes organizações do Norte e Nordeste, que decorre da expansão de grupos locais, parece estar sendo compensado pelas forças centrípetas que continuam beneficiando o centro-sul e, particularmente, São Paulo e Rio de Janeiro. Na distribuição do número de sedes, a maioria dos estados destas regiões têm registrado uma participação estagnada ou em declínio. Isso só não ocorre nos casos do Pará e do Ceará. No Nordeste, chama atenção os casos das suas duas maiores economias, Bahia e Pernambuco, que parecem estar perdendo importância relativa como pólos de atração de centros de comando e controle (ver ainda a Tabela 2).

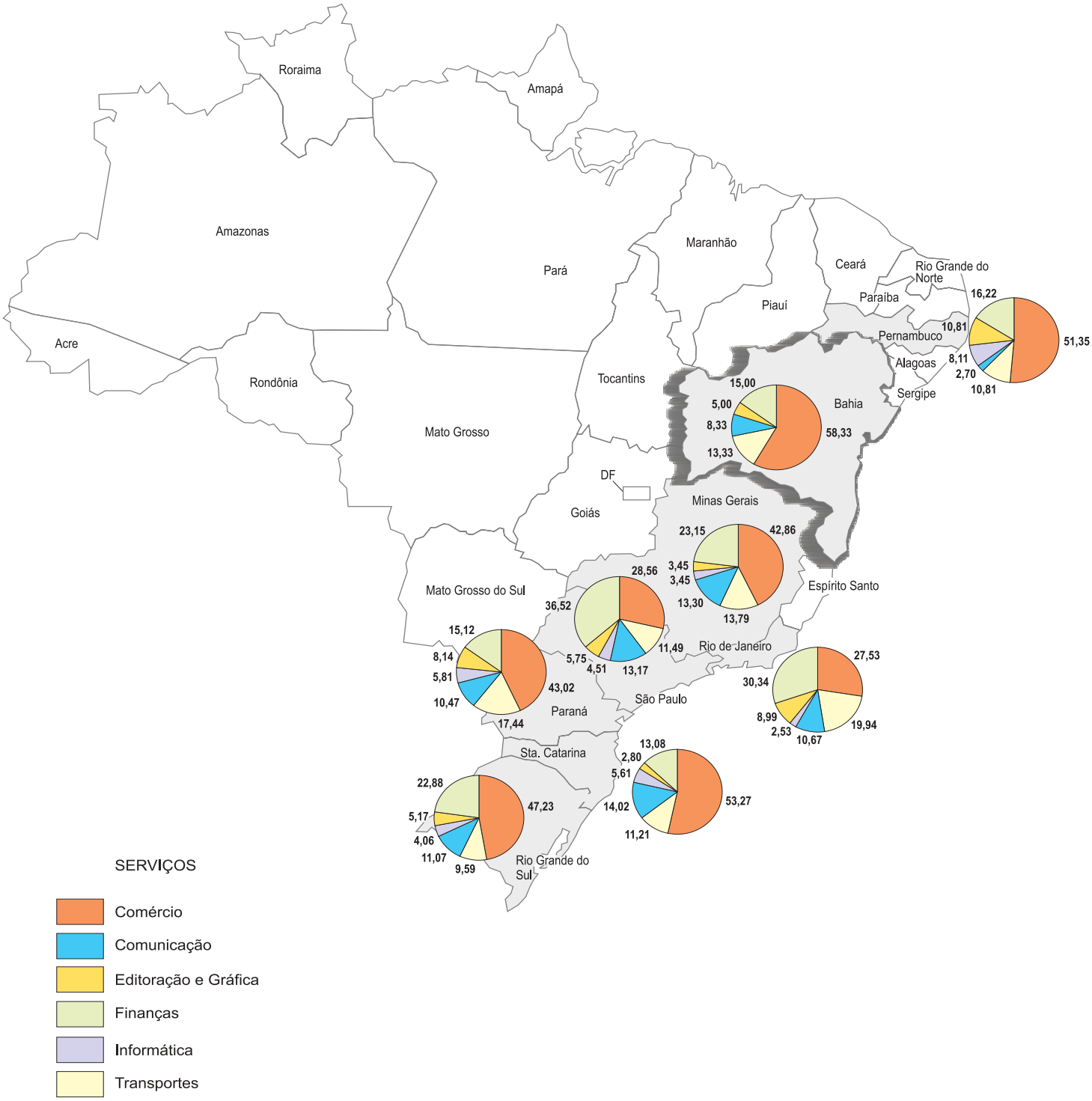
Pela Figura 2, verifica-se que os estados mais desenvolvidos são aqueles que apresentam maior diversificação em serviços, menor proporção de sedes de empresas comerciais e maior peso das organizações financeiras: São Paulo, Rio de Janeiro e Minas. Destaque-se ainda o fato preocupante da ausência na Bahia de sedes de empresas do estratégico segmento de informática.

O caso baiano e a necessidade de uma nova estratégia

Em período recente, a Bahia perdeu para São Paulo e Rio de Janeiro centros administrativos de empresas mais que relevantes para a economia estadual. Esta emigração ocorreu por uma de duas razões. Em situações como as da Central de Manutenção do Pólo de Camaçari – CEMAN, comprada pela Asea Brown Boveri (ABB), ou do Banco Econômico, transformado em Excel e Banco Bilbao Vizcaya (BBV), para ser finalmente adquirido pelo Bradesco, a absorção de empresas baianas por grandes grupos nacionais ou multinacionais implicou a desativação das sedes na RMS, que foram transformadas em simples escritórios regionais. A incorporação da Telebahia pela Telemar e do Banco do Estado da Bahia (BANEB) pelo mesmo Bradesco foram exemplos similares. Em casos como os da Odebrecht (CNO), Braskem ou OAS, foi a expansão ou fusão de empresas locais que obrigou o deslocamento das sedes para os centros nacionais de poder decisório, que são também os principais mercados e os *gateways* do país. Some-se ainda a estes dois tipos de movimentos a tendência ao esvaziamento de unidades locais do governo federal, como no caso da ameaça de fechamento da Delegacia Regional do Banco Central em Salvador.

A migração desses centros administrativos tem um impacto triplamente negativo sobre a economia baiana. Primeiro, reduz o mercado consumidor local na medida em que elimina ou transfere para outras metrópoles postos para trabalhadores qualificados. Em segundo lugar, compromete o desempenho econômico do Estado baiano e das principais Prefeituras da RMS, pois reduz a arrecadação direta e indireta de tributos. Finalmente, e o que é provavelmente mais grave, transfere a demanda de insumos intangíveis desses escritórios centrais para as *global cities* brasileiras, desacelerando o desenvolvimento da rede de serviços superiores locais. É o caso, por exemplo, da oferta de marketing, contabilidade e auditoria, ou ainda de software sob encomenda:

Figura 2
Distribuição por ramo das sedes de empresas de serviços - Brasil, 2001



Fonte: Balanço anual Gazeta Mercantil, 2001.

> Os entrevistados ainda ressaltaram algumas observações sobre a mudança do centro decisório de grandes empresas que atuavam no Estado [...]. Essas empresas se configuravam como grandes demandantes de serviços, o que reduziu de forma significativa a demanda por software: primeiro, pela redução de prioridades dos negócios locais e acentuada demora no processo decisório; e segundo, pela contratação externa de serviços, realizada diretamente pelas matrizes. Para os entrevistados, a mudança [dos centros de decisão] desse conjunto de firmas teria prejudicado sensivelmente os planos de crescimento de muitas empresas de software na Bahia (SOUZA, 2003, p. 180).

A questão que se coloca é se é possível reverter este quadro, não apenas reduzindo, mas também compensando a emigração de sedes. Como fazê-lo? Os autores que têm discutido este tema têm insistido no fato de que uma política de atração de *headquarters* centrada apenas em incentivos fiscais está condenada ao fracasso. A primeira razão para isso é a extrema mobilidade dos serviços empresariais, que são ainda mais *footloose* que a própria indústria atualmente atraída por regiões periféricas. Subsídios temporários dificilmente podem garantir implantações estáveis. O segundo motivo é que para as empresas, os incentivos são apenas um dos muitos fatores a ponderar na tomada de decisões de localização. E eles tendem a ser bem menos importantes do que aqueles relacionados ao "dinamismo do meio-ambiente econômico", um elemento que os poderes públicos não podem manipular facilmente (PHILIPPE ; LEO, 1999, p. 323).

Mas em que consiste, concretamente, esse "meio-ambiente"? Kotler, Haider e Rein (1994, p. 246 e ss.) apontam outros fatores, além da tributação, que influenciam uma grande empresa na escolha de um determinado local para implantação de sua sede. Entre eles estão: (a) grau de proximidade entre as instalações atuais e os clientes; (b) facilidade de contato entre as instalações e os clientes por meio de transporte aéreo e sistemas de comunicação; (c) oferta local de insumos necessários aos negócios, inclusive serviços profissionais de apoio; (d) qualidade de vida; (e) custos operacionais, particularmente de mão-de-obra e aluguel, compra ou construção de imóveis e, o que não é pouco importante, (f) imagem da comunidade.[1]

Uma política alternativa de atração e manutenção de centros administrativos, ao alcance de metrópoles regionais periféricas, não pode abarcar, senão superficialmente, o conjunto das tarefas exigidas para a construção de um tal ambiente. É impossível para os poderes públicos regionais ou locais criar a totalidade dessas condições a partir de suas exclusivas intervenções. Sugere-se, assim, que uma nova política seja baseada em apenas dois eixos.

O primeiro é o estímulo ao desenvolvimento do que é mais fundamental nas condições ambientais acima listadas. Trata-se de focar no apoio ao desenvolvimento da produção local de serviços superiores: financeiros, logísticos, incluindo apoio ao comércio de importação e exportação, contábeis, jurídicos, e ainda serviços de consultoria, marketing,

---

[1] Estudos recentes têm insistido nesses tipos de critérios "não fiscais" de localização. Assim, por exemplo, pesquisa realizada com 500 dirigentes de empresas em 9 países europeus concluiu que "mesmo [se não pode ser] negligenciada, a concorrência fiscal entre diferentes territórios da União Européia não é um aspecto totalmente decisivo na escolha de localização das firmas" (TOURET, 2002).

telecomunicação, seleção, recrutamento e treinamento de mão-de-obra, informação e informática, entre outros. O suporte à expansão e diversificação da oferta local desses serviços estratégicos tende a se materializar, por sua vez, em torno de dois tipos de ação: (a) estímulo ao uso da oferta local de serviços superiores por parte das pequenas e médias empresas já existentes nos estados ou em suas regiões metropolitanas; (b) apoio à exportação regional ou nacional desses mesmos serviços. Em resumo, a questão é expandir, diversificar e consolidar a base local de serviços intermediários (insumos intangíveis), com base no desenvolvimento do mercado regional e do acesso a mercados extra-regionais, para torná-los uma vantagem competitiva decisiva na disputa pela atração de sedes (ver PHILIPPE ; LEO, 1999; OCDE, 1999).

A base para tal proposta é dada pelo reconhecimento de que está em curso uma nova reconcentração espacial da atividade econômica, que decorre dos imperativos de uma nova reorganização industrial. Observa-se uma *desintegração vertical* da produção que é imposta pela necessidade de reduzir os custos através da subcontratação ou do que se tem denominado, usualmente, de "terceirização". A busca de agilidade e flexibilidade leva à focalização e, por conseguinte, ao incremento da subcontratação – as firmas tendem a abandonar a integração vertical em troca de estruturas de produção em rede, que operem com baixos custos de transação. No limite, tais estruturas se redefinem como *parcerias* com empresas especializadas. Tudo isso impõe um novo padrão de organização espacial não só de *clusters* de produtores e fornecedores de bens e matérias-primas, mas, principalmente, de aglomerados de produtores de serviços e bens intangíveis, que possam assegurar sinergias e externalidades crescentes (MANZAGOL, 1992).

O segundo eixo é o foco – mais modesto - na atração de sedes *regionais* e de atividades de *back-office*. A idéia é admitir a impossibilidade de disputar com as cidades globais do país a localização de sedes nacionais e internacionais. De fato, a força atratora de São Paulo e do Rio de Janeiro só pode se reforçar em um momento de incremento do comércio internacional de bens e serviços, de intensificação do investimento direto estrangeiro e, portanto, também de implantação pelas empresas internacionalizadas estrangeiras de centros administrativos no exterior. As deseconomias de aglomeração, sem dúvida já presentes nessas duas megacidades, ainda não são suficientes para compensar as forças centrípetas que existem na economia nacional. De resto, como se adiantou, a emigração de sedes paulistas ou cariocas, quando ocorre, tende a beneficiar, sobretudo, suas periferias imediatas – o "polígono" de Diniz.

A atração e manutenção de escritórios regionais, isto é, de subsedes nordestinas no caso de Salvador, é uma iniciativa que está de acordo com as tendências mais recentes de organização interna das grandes empresas. Com efeito, as tendências gerais à descentralização e à delegação de poderes parecem estar modificando o papel dos quartéis-generais das grandes organizações, o que favorece a emergência de estruturas "policêntricas", materializadas em três tipos de núcleos de serviços: (a) o *centro estratégico*, que substitui a sede tradicional nas funções de direção geral, tais como consultoria, coordenação, controle ou desenvolvimento de projetos; (b) as *unidades de negócios*, que

podem integrar funções necessárias ao desempenho das suas atividades-fim; e (c) os *centros de serviços compartilhados*, unidades centrais de *back-office*, que concentram em um único local atividades de suporte de unidades de uma empresa ou de empresas de um grupo, como informática, serviços jurídicos e logística (VAUDAUX et al., 2002-2003).

É preciso notar que Salvador continua sendo o mais importante pólo de sedes empresariais do Norte e Nordeste, apesar da migração de alguns importantes centros administrativos (Tabela 3). Isso se deve não apenas ao peso regional da economia da RMS, mas também à importante base de infra-estrutura e serviços que esta região metropolitana oferece (ver Figura 2). A consolidação e diversificação desta base, associada à uma política focada de incentivos, pode multiplicar, na atração de unidades regionais de negócios e atividades de *back-office*, o sucesso obtido com a imigração, para a Bahia, de *call centers* e provedores de Internet.[2]

Tabela 3
Distribuição das sedes empresariais - Norte e Nordeste

	Balanço/Gazeta				Exame Melhores e Maiores			
	1990	%	2001	%	1990	%	2001	%
BA	234	25,6	264	20,0	19	35,2	16	27,6
PE	206	22,5	263	19,9	6	11,1	5	8,6
MA	33	3,6	71	5,4	1	1,9	2	3,4
PI	16	1,8	49	3,7			1	1,7
RN	45	4,9	59	4,5	2	3,7	2	3,4
CE	130	14,2	200	15,1	2	3,7	7	12,1
AM	101	11,1	163	12,3	19	35,2	14	24,1
PB	42	4,6	74	5,6			2	3,4
SE	22	2,4	39	3,0	2	3,7	3	5,2
PA	85	9,3	139	10,5	3	5,6	6	10,3
N0 e NE	914	100,0	1321	100,0	54	100,0	58	100,0
BR	6250		9131		491		480	

Fontes: Balanço Anual Gazeta Mercantil; Exame Melhores e Maiores.

Finalmente, é preciso lembrar que o processo geral de *terciarização* da economia diz respeito também à estrutura setorial das sedes empresariais mais importantes. Como as Tabelas 4 e 5 revelam, cresce, consideravelmente, entre o início da década de 1990 e o começo dos anos 2000, a proporção de sedes de grandes empresas estabelecidas em atividades de serviços em sentido estrito, comércio e finanças. Este movimento é verificado em qualquer uma das três amostras apresentadas na tabela 4 (GAZETA; DESEMPENHO/IMIC ; EXAME). No caso do Balanço/Gazeta, que abrange cerca de 10 mil das maiores empresas nacionais, a participação total de sedes de organizações de serviços salta de 35% em 1990 para 57% em 2001.

[2] Um exemplo recente da capacidade de atração regional de Salvador é a discussão no interior da holding Guaraniana, que controla as distribuidoras de energia elétrica Coelba (BA), Celpe (PE) e Cosern (RN), além de uma hidrelétrica e uma usina térmica, sobre a possibilidade de deslocar sua sede para a capital da Bahia (MARTINEZ, 2003).

Tabela 4
Terciarização das maiores empresas do Brasil

Setores	Balanço/Gazeta				Desempenho/IMIC				Exame Melhores e Maiores			
	1990	%	2001	%	1990	%	2001	%	1990	%	2001	%
Indústria	2570	31,61	2501	24,08	378	58,24	1639	35,72	265	53,97	221	46,04
Serviços	1083	13,32	3820	36,78	87	13,41	1932	42,10	22	4,48	108	22,50
Comércio	1184	14,56	1145	11,02	123	18,95	482	10,50	93	18,94	86	17,92
Agribusiness	2370	29,15	1392	13,40	17	2,62	369	8,04	83	16,90	58	12,08
Finanças*	573	7,05	952	9,17						-		-
Construção	350	4,31	576	5,55	44	6,78	167	3,64	28	5,70	7	1,46
Total	8130	100,00	10386	100,00	649	100,00	4589	100,00	491	100,00	480	100,00

Fontes: Balanço Anual Gazeta Mercantil, Desempenho/IMIC e Melhores e Maiores Exame
* Inclui seguros; não disponível nos levantamentos Desempenho e Exame

Tabela 5
Brasil e Nordeste - Distribuição por estado das sedes empresariais segundo os setores de atividades (%) - 1990/2001

UF	1990							2001						
	Ind.	Serv.	Com.	Const.	Fin.*	Agrib.	Total	Ind.	Serv.	Com.	Const.	Fin.*	Agrib.	Total
BA	36,4	18,0	14,4	10,0	4,8	16,4	100,0	27,7	33,7	11,0	5,7	4,5	17,4	100,0
PE	39,3	13,1	12,6	1,9	2,9	30,1	99,9	28,1	26,6	6,8	1,1	2,7	34,6	99,9
CE	33,1	10,8	16,9	4,6	5,4	29,2	100,0	23,5	31,5	11,5	8,0	7,0	18,5	100,0
SP	48,5	13,6	10,3	4,7	9,7	13,2	100,0	26,0	39,0	8,4	4,8	13,1	8,8	100,1
RJ	28,9	25,5	14,8	8,2	15,5	7,0	99,9	13,3	57,3	7,0	8,3	11,9	2,2	100,0
MG	0,0	26,0	20,5	15,0	12,2	26,4	100,1	21,8	36,1	11,9	7,7	7,7	14,7	99,9
PR	42,8	12,0	15,1	3,8	5,2	21,2	100,1	21,7	37,5	12,2	7,5	6,0	15,1	100,0
RS	24,1	14,7	25,5	2,1	9,4	24,3	100,1	33,1	30,9	13,2	2,9	8,3	11,6	100,0
NE	38,4	14,7	13,4	6,0	3,8	23,7	100,0	25,2	30,2	10,5	5,2	3,8	25,1	100,0
BR	37,6	15,8	17,3	5,1	8,4	15,8	100,0	24,1	36,8	11,0	5,5	9,2	13,4	100,0

Fonte: Balanço Anual Gazeta Mercantil
* Finanças - inclui seguros

Isso significa, mais uma vez, que é importante abandonar uma ótica excessivamente industrialista na definição de novas políticas econômicas metropolitanas. As sedes empresariais que se instalam nas grandes cidades, inclusive nas regiões metropolitanas do Nordeste brasileiro (Tabela 5), são cada vez mais quartéis-generais de atividades de serviços: distribuição de água, gás e energia elétrica, saneamento, comércio (atacadista, varejista e exterior), finanças, telecomunicações, tecnologia da informação, lazer e turismo, serviços especializados de diversos tipos, saúde, transportes e logística. A estas se agregam ainda os centros de gestão e decisão de inúmeras organizações das administrações e serviços públicos e também do chamado terceiro setor.

Referências

AS 5000 maiores do Brasil. *Desempenho das Empresas*. Salvador: Instituto Miguel Calmon de Estudos Sociais e Econômicos – IMIC, v. 20, n. 20, nov. 2002.

BALANÇO ANUAL. Gazeta Mercantil. São Paulo: Gazeta Mercantil, v. 15, n. 15, 1991. Suplemento.

_____.Gazeta Mercantil. São Paulo: Gazeta Mercantil, v.26, n. 26, 2002. Suplemento.

DINIZ, Clélio Campolina. Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração, nem contínua polarização. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 35-64, set. 1993.

_____. CROCCO, Marco Aurélio. O novo mapa da indústria brasileira: aglomerações industriais relevantes. *Nova Economia*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 77-103, jul. 1996.

EXAME MELHORES E MAIORES. As 500 maiores empresas privadas, por vendas. São Paulo: Abril, ago. 1991. Suplemento.

_____. As 500 maiores empresas privadas, por vendas. São Paulo: Abril, jul. 2002. Suplemento.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald H.; REIN, Irving. *Marketing Público*: como atrair investimentos, empresas e turismo para cidades, regiões, estados e países. São Paulo: Makron Books, 1994.

LEMOS, Mauro B.; CROCCO, M. A. A. ; BIAZI, E. A dinâmica urbana das regiões metropolitanas brasileiras. *Revista Economia Aplicada*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 213-244, mar. 2003.

MANZAGOL, C. La localisation des activités spécifiques, In **: BAILLY, A.; FERRAS, R.; PUMAIN, D. (Org.).** *l'Encyclopédie de la géographie*, Cap. 26. Paris : Economica, 1992.

MARTINEZ, Christiane. Novo presidente definirá o futuro da Guaraniana. *Valor Econômico*, 31/10 e 01/02 de nov. 2003, p. B4.

OCDE. *Les services stratégiques aux entreprises*. Paris : OCDE, 1999.

PACHECO, Carlos Américo. *Novos padrões de localização industrial? Tendências recentes dos indicadores da produção e do investimento industrial*. Brasília, IPEA, 1999. (Texto para discussão, n. 633).

PHILIPPE, Jean; LEO Pierre-Yves. Activités de services et métropoles : constats et interrogations. *Canadian Journal of Regional Science/Revue Canadienne des Sciences Régionales*, v. 22, n. 3, p. 315-325, autumn/automne, 1999.

RIBEIRO, M. A.; ALMEIDA, R. S. Análise da organização espacial da indústria na região Sudeste. *Revista Brasileira de Geografia*, Rio de Janeiro: IBGE, v. 55, n. 1/4, p. 61-107, jan./dez. 1993.

SOUZA, Sílvio Vanderlei Araújo. *Estudo de competitividade da indústria baiana de software.* 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração, UFBA, Salvador, 2003.

TAVARES, Hermes Magalhães. Reestruturação econômica e as novas funções dos espaços metropolitanos. In: RIBEIRO, Ana Clara Torres (Org.). *Repensando a experiência urbana da América Latina*: questões, conceitos e valores. Buenos Aires: CLACSO, out. 2000, 252 p. Disponível em: <http://www.clacso.edu.ar/~libros/urbano/tavares.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2003.

TOURET, Anne. L'Ile-de-France et les métropoles européennes nº 3 : les débats autour de l'attractivité régionale. *Enjeux Ile-de-France* – l'économie francilienne en bref. Paris : CROCIS, n. 36, jan. 2002. Disponível em : <http://193.149.99.13 /crocis/pdf/enjeux36.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2003.

VALOR 1000. 1000 Maiores empresas e as campeãs por setor e região. São Paulo: *Valor Econômico*, v. 3, ago. 2003. 277 p.

VAUDAUX, Christian et al. Vive l'entreprise polycentrique ! *La lettre*. Ecully : Algoé consultants, hiver 2002-2003. Disponível em : <http://www.algoe.fr/publications/ lettre_algoe/ lettrealgoe_hiver2002-2003.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2003.