

## **“FLEXIBILIZACIÓN” DEL MONOPOLIO EN LA INDUSTRIA PETROLERA BRASILEÑA: ASPECTOS INSTITUCIONALES Y PERSPECTIVAS DE COOPERACIÓN**

**HELDER PINTO JUNIOR \***  
**y CARMEN ALVEAL \***

### **INTRODUCCIÓN**

La industria petrolera brasileña pasa por transformaciones importantes en esta segunda mitad de los años noventa. Asociadas a la reforma institucional del Estado, uno de los objetivos principales del actual gobierno, esas transformaciones se proponen redefinir el papel y funciones de Petrobras en la economía nacional. La actuación de Petrobras está, por un lado, marcada por una exitosa trayectoria empresarial, que ha demostrado un competente desempeño industrial y tecnológico. Por otro lado, la empresa cumplió rigurosamente las atribuciones políticas que le fueron confiadas. El caso de Petrobras es peculiar, se trata de una empresa estatal no exportadora, pero con una producción superior a la de algunas empresas de países de la OPEP, dada la dimensión del mercado interno brasileño. Sin embargo, los cambios recientes que se operan en la economía mundial y, de manera notable, en la industria internacional del petróleo imponen la necesidad de adaptación del modo de organización de la industria al nuevo contexto económico, caracterizado por un acelerado progreso técnico, una competencia más acentuada y por una reestructuración productiva.

Aunque la idea de la reestructuración presenta un relativo consenso, los caminos y las modalidades seleccionadas para alcanzar tal objetivo

\* Profesores del Instituto de Economía Industrial de la Universidad Federal de Río de Janeiro. Helder Pinto Junior es también investigador asociado del Institut d'Economie et Politique de l'Energie de Grenoble. Carmen Alveal es autora de *Os desbravadores. A Petrobras et a construção do Brasil industrial*, Relume —Dumara— ANPOCS, Río de Janeiro, 1993.

son muy controvertidos. Las especificidades de la política de inversiones en la industria petrolera no pueden ser descuidadas en un proceso de restructuración, sobre todo en una industria que explota recursos naturales y presenta importantes asimetrías en las condiciones de producción que repercuten en su estructura de costos y en el reparto de rentas diferenciales.

Una característica notable de la restructuración de la industria petrolera es la tentativa de reducir los costos de producción, para enfrentar las incertidumbres que imperan desde la baja de los precios internacionales en 1986. Por un lado, las grandes compañías internacionales, por medio de una rápida incorporación del progreso tecnológico y asentadas en sólidas estructuras de financiamiento, vienen consolidando una estrategia de búsqueda de una mayor flexibilidad dinámica, a pesar de depender del acceso a las reservas petroleras de los países exportadores. Por otro lado, las empresas estatales de estos países, inclusive los que participan en la OPEP, acumularon un cierto atraso en sus intentos de reducir los costos, en virtud, entre otros factores, de la disminución de la capacidad de autofinanciamiento y de la progresión acelerada del nivel de endeudamiento de sus empresas petroleras.

Dadas las especificidades de la industria petrolera, la tendencia de los movimientos de restructuración, con excepción del caso argentino, no parece indicar el camino de la privatización (Chevalier, 1994). Empero, la dinámica asimétrica del oligopolio petrolero y las situaciones contrastadas entre compañías internacionales y empresas estatales abren una zona de convergencia de intereses (Boussena, 1994), que asume la forma de acuerdos de cooperación. Esos acuerdos se insertan en un contexto de reequilibrio de los espacios de actividad e inversión destinados a capitales públicos y privados en los países en desarrollo.

¿En qué medida los acuerdos de cooperación en curso constituyen una respuesta adecuada de las empresas al contexto de incertidumbre de la industria internacional del petróleo? ¿Bajo qué condiciones esos acuerdos de cooperación pueden permitir superar las dificultades tecnológicas y financieras de las empresas estatales? ¿Cuáles son las dimensiones relevantes de la reorientación estratégica para alcanzar una mayor flexibilidad en una empresa con las singularidades y la trayectoria de Petrobras? El examen de esas tres cuestiones interrelacionadas constituye el eje central de este artículo.

Para estudiarlas se procura integrar, en un mismo cuadro de análisis, la dimensión de la economía política, que permite investigar la natu-

raleza de las relaciones entre Estado y empresa estatal y la dimensión de la economía industrial, que tiene como objetivo analizar el papel de los acuerdos de cooperación en el proceso de reestructuración productiva. El objetivo central es mostrar que, dada la diversidad de modalidades de cooperación existentes o en proceso, el éxito de la reorganización de la industria brasileña de petróleo exige arreglos institucionales específicos que permitan a Petrobras entrar en sintonía con el proceso de cambios del mercado internacional, preservando sus funciones estratégicas en la economía nacional.

La exposición está estructurada en cuatro secciones. La sección siguiente, la número dos, examina la trayectoria empresarial de Petrobras, enfatizando su singularidad y su carácter de empresa pionera. La tres, analiza el movimiento reciente de difusión de los acuerdos de cooperación inter-firmas, característico del actual proceso de reestructuración productiva mundial y discute sus implicaciones en la industria del petróleo. La cuarta, aborda las recientes propuestas del gobierno brasileño, que tienen como objetivo atraer capitales privados y se interroga sobre las condiciones necesarias para la expansión de los acuerdos de Petrobras con otras compañías, destacando la necesidad del Estado de coordinar la elaboración de una nueva reglamentación que defina el papel futuro de Petrobras en la industria petrolífera nacional. La última sección resume las principales conclusiones.

#### 1. PETROBRAS: RENOVAR LA TRAYECTORIA EXITOSA DE LA INDUSTRIA NACIONAL DE PETRÓLEO PARA APOYAR UN NUEVO CICLO DE DESARROLLO BRASILEÑO

Durante el ciclo de cuatro décadas de crecimiento de los grandes grupos estatales<sup>1</sup> que nuclearon el notable desarrollo económico de Brasil desde el término de la Segunda Guerra Mundial, Petrobras ejecutó con gran éxito la doble función atribuida al Estado empresario en el capitalismo. A lo largo de una trayectoria tan brillante como controvertida, la empresa estatal ejerció la función productiva estricta del empresario competente junto a la del promotor de la acumulación del capital privado nacional.

Desde su nacimiento (1953), golpeada por intensos embates de in-

<sup>1</sup> Los otros grupos estatales fueron Eletrobras (sector eléctrico), Siderbras (sector siderúrgico) y Telebras (sector de telecomunicaciones).

tereses internos favorables y contrarios y por una sutil oposición de intereses externos, Petrobras realiza una trayectoria marcada por acciones productivas y políticas pioneras.

En la primera década de existencia inicia una vigorosa expansión del parque de refinación, promueve la capacitación de la industria local de bienes de capital, patrocina la creación de la Asociación Brasileña para el Desarrollo de las Industrias de Base-ABDID y protagoniza el primer conflicto abierto con el gobierno.<sup>2</sup>

En el transcurso de la década de los años sesenta, la empresa realiza una oportuna convergencia de sus objetivos de reorientación estratégica con la política de eficiencia incentivada por los gobiernos militares. Durante la primera mitad de los años setenta completa la verticalización interna de la industria petrolera y avanza en el crecimiento de la petroquímica, de la conglomeración y de la internacionalización de sus actividades.<sup>3</sup>

A pesar de los efectos del primer "choque petrolero",<sup>4</sup> en 1975 el grupo Petrobras es el primero en Brasil y en América Latina, situándose entre las treinta mejores empresas del mundo. En 1982 se encuen-

<sup>2</sup> En 1961, con la entrada en operación de la Refinería de Duque de Caxias (Río de Janeiro), la capacidad del parque de refinación operado por la empresa se acercó a 200 000 b/d. En relación con el incentivo directo ejercido por Petrobras, tanto en el nacimiento de la ABDID (1954) cuanto en la capacitación productiva de las empresas nacionales, éste inaugura uno de los trazos del comportamiento del actor estatal que sería prominente en su trayectoria futura: la realización de la idea de empresa estatal como dinamizadora del capital privado. Finalmente, el conflicto con el Consejo Nacional de Petróleo (GNP, 1959), órgano reglamentador de la industria, marca el inicio de una serie de choques entre la estatal y los órganos y autoridades de los sucesivos gobiernos. Esos choques se originaron en la intensa vocación de los núcleos directivos de la empresa para expandirla, apoyándose en la *rationale* económica de sus actividades y en una precoz concepción e implementación de un proyecto propio como actor estratégico de la industrialización brasileña.

<sup>3</sup> El proceso de integración vertical y horizontal del grupo amplió significativamente los vastos ámbitos originales de competencia de la empresa, con la creación sucesiva de subsidiarias, a saber: Petroquisa en 1967 (brazo petroquímico del grupo); Petrobras Distribuidora en 1971, empresa que desde la segunda mitad de los años setenta es líder en el mercado nacional de distribución de derivados. En 1972 el grupo inicia sus actividades en el *frente* internacional con la creación de la Braspuetro; en 1976 surgió la Interbras, un desdoblamiento de la Braspetro y la mayor *trading company* de Brasil, hasta su extinción por el gobierno de Collor en 1990. En ese mismo año de 1976 surgió Petrofértil como extensión de las actividades de la Petroquisa. El movimiento de expansión horizontal se completa en 1977 con la formación de Petroquisa (fertilizantes potásicos), también extinta en 1990. En el momento inmediatamente anterior al proceso de privatización del brazo petroquímico, en 1991, el grupo reunía más de 50 empresas y un volumen de negocios en torno de 20 mil millones de dólares al año.

<sup>4</sup> En ese periodo Petrobras importaba 80 por ciento de crudo para abastecer el mercado brasileño.

tra ocupando el séptimo lugar del *ranking* mundial.<sup>5</sup> En 1991, Petrobras conquista el primer lugar de la "Off-Shore Technology Conference" y el reconocimiento internacional por su pionerismo tecnológico.<sup>6</sup>

Son relevantes en esa trayectoria las cualidades de la expansión empresarial, en términos de integración vertical y horizontal, en particular la formación de *joint-ventures* y la expansión en el plano internacional. Se trata, por lo tanto, de una evolución marcada por dinámicas micro-económicas de expansión típicas de la gran empresa capitalista. Sin embargo, aun cuando la estatal opere, por jurisdicción de competencias, una actividad de elevado potencial de acumulación, su espectacular dinámica endógena de expansión que rompe los límites estrictos de la industria petrolera, no es explicable solamente por ese factor.

El factor sobresaliente en la expansión del grupo reside en que su estrategia fue resultado de un proyecto que reunió intereses y objetivos congruentes entre los núcleos directores de la empresa y los sucesivos gobiernos. El éxito alcanzado por Petrobras fue, así, altamente dinamizado por el *animus* schumpeteriano e internacionalizante infundido, de un modo general, a todo el Sector Productivo Estatal (SPE), especialmente por la coalición de intereses y fuerzas políticas que asume el Estado a partir de 1964.

En el momento de la evolución modernizante brasileña, la intervención estatal se proponía operar importantes cambios en el tejido y en la organización de las actividades productivas, para transformar el país en una economía de mercado, articulada en condiciones menos desfavorables en el escenario económico mundial (Simonsen, 1982; Tavares/Belluzo, 1984; Castro/Pires de Souza, 1985). Con ese objetivo, las políticas gubernamentales de realismo tarifario y de estímulo a la autonomía de las empresas estatales, mediante una amplia reforma del Estado,<sup>7</sup> resultaron en un significativo incremento de los niveles de eficien-

<sup>5</sup> Posición en el *ranking* mundial de la revista *Fortune*, sin considerar las empresas norteamericanas.

<sup>6</sup> La "Off-Shore Technology Conference" representa el mayor y más importante encuentro mundial de la industria petrolífera. Patrocinado por trece asociaciones norteamericanas tradicionales, entre las que destacan la American Society of Petroleum Engineers, la Society of Naval Architects and Marine Engineers, la American Society of Mechanical Engineers y la Society of Mining Engineers, el evento se realiza hace más de veinte años, en la ciudad de Houston (Texas) y en él participan todas las compañías vinculadas a la actividad *off-shore*: operadoras, fabricantes de equipamientos, empresas de servicios y bancos.

<sup>7</sup> En particular la reforma administrativa promovida por el Decreto-Ley núm. 200 (1967), que enfatizó el "principio de la descentralización", asegurando a las empresas públicas y sociedades mixtas condiciones de funcionamiento idénticas a las del sector privado.

cia, rentabilidad y competencia de sus tecnoestructuras y se constituyeron en un marco decisivo para el ajuste de las estructuras del SPE a los objetivos de modernización de la economía brasileña.

En ese contexto, la singularidad de Petrobras obedeció a su capacidad de construir una identidad particular como actor relevante de la modernización capitalista del país, tomando para sí las funciones de reforzamiento al capital privado nacional y de erguirse como contrapeso de la fuerza del capital internacional. Esas funciones estratégicas, de naturaleza macroeconómica y esencialmente política, fueron ejecutadas por la compañía estatal gracias al desempeño competente en su función empresarial, liderando alianzas económicas estratégicas para destrabar los límites endémicos de la (in) capacidad del empresario local asociado al capital internacional. El ejercicio de ese liderazgo de la empresa estatal fue notable en la construcción de la industria petroquímica y en sus actividades internacionales, por medio de las subsidiarias Petroquisa, Braspetro e Interbras (Alveal, 1994).

Es, definitivamente, esa identidad de militante de la industrialización de punta del país, el factor clave que promovió la competente trayectoria de Petrobras, apoyada en el “privilegio” de ejercer el monopolio legal sobre la industria del petróleo en el territorio nacional —actividad económicamente central para los objetivos del proyecto de desarrollo industrial del país.

Desde el punto de vista empresarial, la evolución de la empresa estatal caminó por la asimilación creciente de lógicas de monopolio y oligopolio propias de la dinámica del mercado, transformándose en una organización solidaria con el capital privado. El dinamismo del sector en que la Petrobras ejercía sus actividades definió que su estrategia combinase procesos de expansión con control integral (monopolio de producción y refinación de petróleo) y procesos de expansión en competencia negociada (distribución de derivados) y en cooperación (petroquímica). Esta segunda vertiente llevó a la empresa a romper el ámbito del monopolio y a incorporar estrategias más flexibles y diversificadas, por medio de su inserción en el juego oligopólico.

Como es sabido, limitar el campo estratégico empresarial a una posición monopolista, determinando una asignación concentrada de recursos voluminosos en una actividad exclusiva, comporta riesgos reales de gigantismo y pérdida de eficiencia y dinamismo (Penrose, 1959; Penrose, 1968; Guimarães, 1982). De modo diferente, la extensión estratégica hacia el juego oligopólico reduce sensiblemente el volumen

de recursos necesarios a la expansión del sistema empresarial, además de inducir dinámicas hacia la industria como un todo, por la vía de la competencia negociada o por asociaciones de cooperación entre los agentes que comparten los riesgos/beneficios de las actividades en común.

Esa orientación estratégica de la Petrobras se expresa en el segmento de distribución de derivados (competencia negociada), en el ramo petroquímico (cooperación horizontal) y, más recientemente, en los acuerdos de cooperación con las empresas para-petroleras locales y extranjeras (cooperación vertical).<sup>8</sup> En el SPE brasileño, se registra que ese tipo de orientación —con excepción de Petrobras y de la Companhia do Vale do Rio Doce (CVRD)— no existe, habiendo sido la mayoría de las empresas estatales condicionadas a la posición rigurosa de monopolio. Aunque las experiencias del Estado empresario en las economías europeas también privilegiaron orientaciones de monopolio, era visible una apertura más acentuada en el sentido de la inserción en estructuras oligopólicas. De hecho, además de la reconocida experiencia del SPE italiano, donde se destacan los casos del IRI y del ENI (Dain, 1986), a partir de la década de los años ochenta son notables y crecientes estas estrategias en el SPE de Francia, Austria, Suecia y Noruega (Anastassopoulos *et al.*, 1985; Martin, 1992).

Realizar alianzas estratégicas en competencia negociada o por medio de la cooperación, en particular en economías periféricas, comporta un aprendizaje, altamente complejo, de coordinación económica y política; aprendizaje, cuyo movimiento concomitante consiste en la incorporación de un *comportamiento* empresarial flexible para administrar restricciones y beneficiarse de las oportunidades ofrecidas por la dinámica de competencia de la industria, donde la firma actúa. La competencia de Petrobras para realizar “negocios políticos” fue particularmente ejemplar en la conocida experiencia asociativa *tripartita* de la petroquímica brasileña (Martins, 1979; Evans, 1982; Suárez, 1986), ejerciendo la función de intermediación y acomodo de los intereses y de las inversiones mixtas de capitales extranjeros y nacionales, siempre marcando una presencia cautelosa del capital privado nacional.

<sup>8</sup> Esos aspectos son analizados en la sección siguiente. La cooperación con la industria para-petrolera se nucleó en torno del Programa de Capacitación Tecnológica en Sistema de Exploración para Aguas Profundas-Procap, lanzado en 1986. Ese programa desempeña un importante papel en el avance de las actividades de Braspetro, particularmente en el Mar del Norte (asociada a la estatal Noruega, Statoll), en Europa Occidental y en Estados Unidos (Golfo de México), así como en otras regiones de América Latina y de África.

En el actual contexto de la restructuración económica mundial, marcada por verdaderos cambios en los patrones de competencia de las industrias, cabe destacar dos aspectos centrales, cuya relación sinérgica torna factible ese tipo de estrategias en el caso de empresas estatales. Por un lado, estrategias de cooperación y de competencia negociada viables para los actores estatales, requieren crucialmente de la definición de orientaciones macroeconómicas de actuación de los agentes del SPE en el largo plazo. Es obvio que la definición de esas orientaciones es también necesaria para los agentes privados. Sin embargo, los objetivos macroeconómicos y políticos que definen la naturaleza peculiar de los actores estatales, tornan esa definición rigurosamente crucial. Por otro lado, esa factibilidad depende del ejercicio, por parte de la empresa, de grados sustanciales de autonomía financiera, de gestión y de capital.<sup>9</sup>

Si existen grados sustanciales de autonomía decisoria, el proceso de crecimiento de la empresa estatal se aproxima a la lógica de crecimiento de la empresa privada, aprovechando así las ventajas asociadas a economías de crecimiento en la operación (economías de escala técnicas, administrativas, de ventas, financieras) y en la expansión (ventajas de costos en las inversiones y en la capacidad de “crear demanda”), además de otras economías de crecimiento (por ejemplo, tener un núcleo director experimentado y con tradición de trabajo de equipo).

La estatal Petrobras configura su trayectoria hasta el final de la década de los años setenta, al amparo de una razonable solidez de la relación entre parámetros macroeconómicos de largo plazo y ejercicio, relativamente elevado, de esas autonomías. Sin embargo, durante el gobierno Geisel (1974-1979) surgen los primeros síntomas de la ruptura de la coalición estatal tripartita, la cual se volvió a pactar en 1964, preanunciando la frontera del Estado desarrollista y de su actor principal: era el comienzo de las crisis del SPE en Brasil. La impor-

<sup>9</sup> Esas autonomías son definidas en el ámbito relacional de la empresa con los gobiernos y, en el largo plazo, con el Estado (accionista controlador mayoritario o principal). La autonomía financiera se remite a la capacidad corriente de autofinanciamiento que depende de la política de precios negociada con el gobierno. La autonomía de gestión se refiere a la capacidad de la empresa en determinar medios para realizar objetivos, administrando los programas (formulados por el gobierno) de forma independiente. Finalmente, los niveles de autonomía de capital ejercidos por la estatal son definidos por la capacidad de disponer del excedente generado por la empresa para sus fines de acumulación, reduciendo el control del gobierno sobre las decisiones de inversión en nuevas áreas promisorias y rentables para integrar o diversificar actividades, proponiéndose el logro de ganancia en el largo plazo (Abranches, 1980).



tancia de ese proceso aumenta durante los gobiernos posteriores a 1980, incapaces de construir una salida de la crisis política y económica interna, en un contexto de hostilidad creciente del escenario internacional.

En la evolución del SPE brasileño, marcada por la incongruencia creciente entre la política macroeconómica coyuntural de los gobiernos y la política estratégica de sus empresas estatales, la estatura decisiva y diferenciada del grupo Petrobras es sobresaliente por la dimensión y la calidad de los movimientos que implementan su estrategia defensiva y ofensiva para enfrentar la crisis.<sup>10</sup> Por los resultados alcanzados, la trayectoria reciente de la estatal, es tan notable como la de la fase heroica que marcó sus primeros años de vida: después de más de una década de dificultades, el grupo estatal continua ocupando varios primeros lugares en el universo empresarial brasileño y latinoamericano.

Con certeza, la estrategia de expansión de Petrobras no puede ser calificada de "original". Algunas estatales petrolíferas europeas, por no disponer de recursos petrolíferos en sus países de origen (España, Francia) implementaron estrategias similares, correspondiendo la originalidad de esa orientación a la estatal italiana Ente Nazionale Idrocarburi —ENI—. El eje central de la estrategia —favorecido por la reestructuración de la industria mundial del petróleo, ocurrido en las décadas de los años sesenta y setenta— consistía en combinar la elevada importación de crudo con la actividad de exploración/producción de petróleo en el exterior.

Aunque desposeída de originalidad, cabe a Petrobras el irrefutable mérito de su carácter pionero en relación a los otros agentes del SPE brasileño.<sup>11</sup> Ese pionerismo sobresa aún más cuando su trayectoria se contrasta con la de otras estatales petroleras de América Latina, creadas antes de Petrobras y dotadas de abundantes recursos petroleros, tales como Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF de Argentina) y Pemex (México). La estatal petrolífera argentina, creada en 1922, realizó una evolución marcada por las vicisitudes de la contradictoria política pe-

<sup>10</sup> Defensivamente, Petrobras consiguió evitar los efectos reductores del "canibalismo" de las políticas gubernamentales de precios y financiamiento, apoyándose en la fuerza y magnitud de su sistema empresarial. Ofensivamente, implementó la privatización parcial de sus participaciones en la petroquímica para escapar del control financiero de corto plazo del gobierno, amplió las actividades de comercio exterior (Interbras) y, fundamentalmente, recentró sus competencias en el campo de exploración/producción en *off-shore* profundo (Alveal, 1994).

<sup>11</sup> Empresas como la CVRD y la Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) emprendieron, más tarde, algunas de las rutas de Petrobras.

trolífera practicada por los sucesivos gobiernos, cuya resultante se expresó en el crecimiento del sistema de concesiones. El resultado de largo plazo de ese proceso, con el deterioro progresivo de la capacidad financiera y la fragilización del liderazgo de la YPF, fue la privatización de la estatal en 1991 (Kozulj/Bravo, 1993). En el caso de Pemex, a pesar de estar investido del poder de monopolio sobre toda la industria verticalmente integrada, inclusive distribución, los esfuerzos gubernamentales sólo muy tardíamente activaron la estrategia de la empresa en su papel dinamizador de la industria nacional (Randall, 1989).<sup>12</sup>

En la evolución de la industria petrolífera brasileña, dos sucesos relacionados crearon un horizonte promisor y distanciaron la trayectoria de Petrobras de sus congéneres latinoamericanos. El primero, de carácter macroeconómico, fue que Brasil consiguió, gracias al éxito relativo del II Plan Nacional de Desarrollo (1974-1979), superar el *test* histórico frustrante de la industrialización latinoamericana (Castro, 1993).<sup>13</sup> El segundo acontecimiento fue el descubrimiento de la provincia petrolífera de Campos en el litoral del Estado de Río de Janeiro, un hecho feliz que para la empresa estatal significó, por un lado, el punto de cambio que la condujo a la tecnología en *off-shore* profundo y para la extensión de su internacionalización. Por otro lado, Campos representó el punto de resurrección y el reencuentro de la estatal con su ideario fundador: la posibilidad de viabilizar la autosuficiencia petrolera del país funcionaría como principio organizador de su estrategia ofensiva y como restructurador de su identidad empresarial para enfrentar la tempestad de la crisis económica del país y la crisis mundial.

No obstante, la indeterminación de Brasil acerca de las orientaciones viables de un nuevo patrón de gestión del capitalismo, que redefina las relaciones entre los actores básicos de la triple alianza, ha resultado en un retraso de la restructuración de los papeles de la estatal —y también de otros importantes grupos estatales brasileños—. De un modo general, la indefinición de parámetros macroeconómicos de largo plazo exacerba el anacronismo de los esquemas institucionales vigentes para el SPE,<sup>14</sup> precipitando el deterioro de sus estructuras y volviendo frá-

<sup>12</sup> Esa orientación política asumió mayor importancia durante la fase de expansión de Pemex, en el periodo 1979-1982, al cual siguió el colapso de la expansión petrolífera, concomitante a la crisis de la deuda externa mexicana.

<sup>13</sup> La implementación del II PND representó la marcha forzada de la economía brasileña para remontar la rampa de las industrias capital-intensivas y tecnológico-intensivas (Castro/Pires de Souza, 1985, pp. 76).

<sup>14</sup> Particularmente grave es el anacronismo de los institutos ordenadores y reglamentadores

gil el vigor de empresas que, como Petrobras, se dotaron de una notable capacidad para crecer.

Las consecuencias de la indeterminación de un proyecto nacional de desarrollo, que permita la reinserción de Brasil en el escenario económico mundial, son drásticas para el futuro de la industria nacional del petróleo, *vis a vis* los cambios en curso en la industria mundial. Como se verá en seguida, esas transformaciones redefinen las condiciones de competencia y cooperación entre firmas y países y competen a la actualización de conceptos y prácticas entre los agentes participantes.

## 2. LAS NUEVAS CONDICIONES DE COMPETENCIA Y COOPERACIÓN ENTRE FIRMAS

Las transformaciones estructurales que se procesan en la economía mundial desde la segunda mitad de los años ochenta están redefiniendo las estrategias de largo plazo de los grandes grupos industriales.

La rapidez del progreso tecnológico y los cambios en las condiciones de financiamiento de la expansión de las actividades productivas, han dado lugar a una verdadera ruptura en el contexto de competencia de las diferentes industrias, redundando en pérdida de legitimidad y eficacia de los esquemas y arreglos institucionales que presidían el universo de sus relaciones. Las empresas petroleras no escapan a esa realidad: además de los cambios señalados, fueron particularmente afectadas por la baja de los precios internacionales del petróleo, en 1986, lo que tuvo consecuencias en la readecuación de sus estrategias de inversión y de financiamiento. Ese nuevo contexto impone a las compañías de petróleo, públicas o privadas, la necesidad de una respuesta organizada (Pinto Junior, 1994).

El cambio del contexto económico de las relaciones interindustriales e interfirmas tiene como determinantes principales los cambios que están ocurriendo en las condiciones de la demanda, de la tecnología y del financiamiento, reconfigurando alteraciones sensibles en los patrones de la competencia industrial. Esa ruptura puede ser sintéticamente interpretada como la transición de un contexto de "información estable" hacia otro de "información perturbada" (Cohendet y Llerena,

de las actividades de las empresas estatales. Las reglas generales, los controles horizontales y lineales y el instrumentalismo apoyador de políticas macroeconómicas de corto plazo, conspiran contra metas de aumento de la productividad, de la reducción de los costos y del desempeño competitivo de empresas estatales.

1990). La diferencia está conformada, básicamente, por el grado del control de previsibilidad y por la capacidad de adaptación ejercidos por las empresas para ajustarse al comportamiento de los determinantes principales de su entorno económico. De esa manera, en la medida en que la variabilidad de las condiciones de la demanda, de la tecnología, del financiamiento y de la competencia es mucho más acentuada que en otras épocas, el régimen de información que le da contexto del universo empresarial pasa a ser cada vez más “perturbado”.

En un régimen de información estable, la adaptación de las firmas está relacionada con la flexibilidad estática, sustentada, *grosso modo*, por la ampliación de la capacidad de producción para atender al crecimiento de la demanda, sin reformular, sin embargo, los modos de organización de la producción. En este caso, la decisión central está referida al momento preciso de las decisiones de inversión y expansión de la firma. De modo diferente, en un régimen de información “perturbada”, el tipo de respuesta estratégico de las firmas es orientado por la búsqueda de una mayor flexibilidad dinámica. Ésta se distingue, esencialmente, por la necesidad de operar cambios organizacionales, en periodos cada vez más cortos, dado que los objetivos y las estrategias de las firmas competidoras o aliadas son continuamente revisados. Importa así, la capacidad de respuesta, pero también la velocidad y el carácter de la misma para enfrentar la incertidumbre que rodea la evolución de las variables económicas en el corto plazo. Son pues, las condicionantes y el sentido de la respuesta los que definen la importancia crítica del proceso de aprendizaje de la información.

En términos concretos, el proceso de transformación de las industrias, aumenta sustancialmente la necesidad de reducción de los riesgos y del tiempo de retorno de las inversiones. Dos trazos que marcan el tipo de respuesta cuyo objetivo es dotar a las firmas de mayor flexibilidad dinámica merecen ser destacados. El primero se relaciona con el aumento significativo del movimiento de fusiones y adquisiciones acontecido durante la década de los años ochenta, como resultado de la reorientación de la estrategia de competencia de las grandes empresas trasnacionales (Jacquemin, 1991). Ese movimiento intenta, por un lado, la reducción de los costos, por medio de la reestructuración/racionalización de las estructuras de producción y comercialización, por otro lado, “comporta un proceso de expansión trasnacional, diversificación, búsqueda de complementariedad y consolidación de las posiciones de mercado” (Gonçalves, 1994, p. 59).

El segundo rasgo sobresaliente está relacionado con la expansión acelerada y la diversificación de los acuerdos de cooperación interfirmas. De una manera genérica, la cuestión estratégica central se vincula a la definición del conjunto de actividades que serán desarrolladas exclusivamente por la firma. En efecto, uno de los elementos estratégicos importantes en la búsqueda de flexibilidad dinámica es, justamente, la reducción del papel exclusivo de la firma en la coordinación de las diferentes etapas de producción: un número cada vez menor de actividades es implementado por la misma firma. En otras palabras, se verifica la difusión de una lógica cooperativa entre dos o más firmas, teniendo como objetivo reducir las incertidumbres del contexto económico y tornar el proceso de asimilación de la información más confiable.

El tema de la cooperación interfirmas ha sido objeto de diferentes interpretaciones en la literatura económica.<sup>15</sup> Cabe señalar que el término cooperación recubre una gama multiforme de posibilidades, dando origen a una gran diversidad de formas contractuales. Empero, esta problemática no será aquí abordada por su ángulo teórico. Aquí se adoptará la noción según la cual los acuerdos de cooperación constituyen relaciones contractuales de largo plazo entre diferentes empresas, mediadas por la confianza y el compromiso (Gonçalves, 1992).<sup>16</sup> Por tanto, esos acuerdos difieren de las relaciones comerciales tradicionales entre empresa-abastecedora y clientes, en las cuales ningún compromiso de largo plazo es considerado.

En ese sentido, la cooperación interfirmas puede ser considerada como una forma de coordinación de las actividades económicas (Richardson, 1972), superando así, la dicotomía clásica entre externalización (coordinación vía mercado) e internalización (coordinación por medio de la integración vertical completa). Evidentemente, las formas contrac-

<sup>15</sup> Ver entre otras contribuciones, los trabajos de Richardson (1972), Jacquemin (1991), Ravix (1990), Michalet (1988).

<sup>16</sup> Según Gonçalves (1992, p. 99), los acuerdos de cooperación "son, al mismo tiempo, formas de organización de la producción, estrategias de penetración en los mercados e instrumentos de acceso a tecnologías avanzadas. En lo que respecta a la organización de la producción los acuerdos son una forma distinta de la que se encuentra en las relaciones de mercado y en las jerarquías. En este sentido el argumento central es que los acuerdos permiten economías superiores a las obtenidas a través del mercado, los cuales tienen costos de transacción. Por otro lado, los acuerdos permiten mayores ganancias de lo que ocurriría en caso de que la transacción o actividad fuera realizada internamente por la empresa, teniendo presentes los costos de apropiación de los recursos. No es una sorpresa, entonces, que una parte importante de esos acuerdos conlleve una cooperación en la producción y en el desarrollo de nuevas tecnologías".

tuales de cooperación varían de acuerdo con la naturaleza de la actividad (industria) y con el tipo de objetivo privilegiado por la estrategia competitiva de la empresa.

Para concluir estas breves consideraciones teóricas, cabe resaltar que la diversidad de formas contractuales de cooperación puede ser agrupada en dos formas básicas: la cooperación vertical y la cooperación horizontal (cuadro 1). La distinción fundamental entre ambas reside en la existencia o ausencia de un proyecto productivo común claramente definido. En la cooperación vertical la firma cede parcialmente determinadas etapas del desarrollo de su proceso productivo. La eficiencia de los mecanismos directos de coordinación utilizados es de extrema relevancia para el éxito de alianzas estratégicas de este tipo. En éstas, una firma principal coordina y comanda los acuerdos de cooperación, controlando la calidad del servicio y de las actividades desarrolladas por terceros, además de monitorear los resultados económico-financieros. En el caso de la cooperación horizontal, existe un mayor compromiso de dos o más firmas en el desarrollo de un proyecto productivo común:<sup>17</sup> la coordinación, los riesgos, los costos y los beneficios son repartidos entre las firmas asociadas según reglas/criterios establecidos contractualmente.

CUADRO 1. *Cooperación vertical versus cooperación horizontal*

Atributos	Cooperación vertical	Cooperación horizontal
Coordinación	Firma principal	Conjunta
Proyecto productivo	Parcial	Común
Tipo de acuerdo	Subcontratación Franquicias Concesiones	<i>Joint-Ventures</i> Proyectos P/D

<sup>17</sup> Claramente, el caso de firmas organizadas en red (*network firms* o *réseau de firmes*) constituye el ejemplo más complejo de acuerdos de cooperación, siendo el modelo Japonés de organización industrial la mejor ilustración. Vale notar que la red representa un mecanismo general de comunicación y coordinación en la dinámica evolutiva de las formas de organización industrial. Trátase, de un conjunto vasto de relaciones contractuales de largo plazo que reúne, simultáneamente, cooperación vertical y horizontal.

Respecto a procesos de cooperación, existe consenso entre los analistas en destacar la estrategia innovadora realizada por Petrobras en la construcción y la consolidación de los polos petroquímicos de las regiones Nordeste (Camaçari) y Su (Triunfo) del país, durante las décadas de los años setenta y ochenta. En efecto, la constitución de *joint-ventures* según las contribuciones de cada uno de los tres socios en cada empresa (estatal, privada nacional e internacional) superó con creces el esquema tripartito de macrofunciones especializadas, que caracterizó la estrategia negociada, en época anterior, por el gobierno de Juscelino Kubischek.<sup>18</sup>

Fue creada, así, una unidad entre las estructuras productiva y empresarial, estableciéndose la máxima aglomeración, integración y verticalización posible de los complejos petroquímicos e incorporándose la tecnología más moderna del periodo. La negociación que condujo al montaje de las plantas (centrales, intermediarias y finales) y de los procesos productivos se procesó adaptativamente por la formación de *joint ventures* flexibles, siendo minimizada la necesidad de financiamiento externo.

En la experiencia de la consolidación de la petroquímica brasileña, la pieza clave fue la estrategia estatal que posibilitó la integración de casi todas las empresas de las centrales bajo su control, además de la participación (equivalente y/o minoritaria) de Petroquisa, subsidiaria de Petrobras, en casi todas las empresas *down stream*.<sup>19</sup> Todavía, al operar la división del capital local y, sobre todo, del capital internacional entre varios grupos y nacionalidades, Petrobras garantizó una notable y creciente presencia del capital privado nacional en la industria. Sin embargo, el aspecto sobresaliente de esa experiencia de cooperación comandada y coordinada por Petrobras, fue la notoria flexibilidad adaptativa a los elevados requerimientos de inversión, de

<sup>18</sup> El ejemplo típico fue el de la implantación de la industria automotriz en Brasil: financiamiento estatal, industria de partes componentes asignada al capital nacional privado y empresas de montaje filiales de grandes empresas internacionales.

<sup>19</sup> Las centrales eran controladas por Petroquisa, por medio de una participación mayoritaria. La segunda generación adoptó, de un modo general, la estructura tripartita, encontrándose variaciones con participación estatal minoritaria o asociaciones bipartitas sin presencia de capital externo en las empresas de petroquímicos finales. Trátase de un "modelo" peculiar con tres polos, en términos de concentración empresarial. Aunque oligopólicas, gran parte de las empresas son monoproductoras y operan, en su mayoría, una única planta. Actualmente, ése es el factor crítico para la expansión de la petroquímica brasileña, porque disminuye las ventajas provenientes de la integración multiproductos (economías de escala, nivel de la inversión, P/D, flexibilidad de la producción/renovación de productos),

tecnología y de financiamiento en la construcción de la industria (Aveal, 1994, p. 121).<sup>20</sup>

*La asimetría de los acuerdos de cooperación entre las empresas estatales y las grandes compañías internacionales de petróleo*

Al aquilatar la importancia que reviste la experiencia de Petrobras y al reiterar la trascendencia de la expansión reciente en materia de acuerdos de cooperación interfirmas, como respuesta a un entorno económico de información “perturbada” y altamente incierto, es preciso enfatizar que tales acuerdos no generan automáticamente ventajas competitivas para todos los participantes. En la práctica, diversos factores pueden obstaculizar el éxito de las experiencias cooperativas, siendo el más importante, la asimetría existente entre las partes asociadas. Las diferencias de recursos y de capacidad empresarial entre los socios pueden configurar relaciones que limiten los beneficios mutuos del juego cooperativo.

La asimetría de los asociados es un problema particularmente complejo en la industria del petróleo. Es ésta las empresas presentan notorias diferencias en función de la capacitación tecnológica, de las capacidades de financiamiento y de comercialización y, no menos importante, de las reservas de que disponen. Por otro lado, aun en los casos de cooperaciones bien logradas, como el ejemplo de la petroquímica brasileña, la propia dinámica mundial de la industria, lanzada en el torbellino de los cambios que se operan desde los años ochenta, exige la actualización de los acuerdos de cooperación anteriormente exitosos.

En la industria mundial del petróleo, varios factores afectaron la asimetría existente entre las empresas nacionales de los países productores y las grandes compañías internacionales (*majors* e independientes). La volatilidad y el descenso de los precios internacionales del petróleo en 1986, la desaceleración del crecimiento de la demanda, la reducción de los márgenes de ganancia y el aumento de las restricciones ambientales contribuyeron a la elevación de la incertidumbre en ese

<sup>20</sup> Esos objetivos fueron coordinados por Petrobras en virtud de la exigencia de la cláusula de unanimidad o consenso establecida en los acuerdos, en relación con decisiones estratégicas que comprometían los intereses de los asociados, tales como: disolución, liquidación, fusión, alteración de estatutos, proyectos de expansión, lanzamiento de nuevos títulos, participación en otras empresas, distribución de dividendos, negociación de marcas, patentes, *know-how*, etcétera (Suárez, 1986, p. 141).



mercado, configurando un entorno económico típico de “información perturbada”. Ese conjunto de cambios acentuó las condiciones de competencia en la industria, tornando imperativa la creación de nuevas ventajas competitivas.

Para responder a ese contexto, la estrategia empresarial de las grandes compañías internacionales viene orientándose hacia la búsqueda de una mayor flexibilidad dinámica. La principal característica de la estrategia es el intento de reintegración de las actividades *upstream*, por medio de la ampliación de los acuerdos de cooperación con otras compañías internacionales o con empresas estatales de los países productores, intentando “administrar” la incertidumbre mediante la distribución de los riesgos.

De ese modo, el elemento importante para ser investigado es la oportunidad concreta del establecimiento de relaciones de cooperación entre las empresas estatales y las grandes compañías internacionales de petróleo. Dos factores importantes contribuyen para una aproximación entre esos dos tipos de empresas: la brecha tecnológica y las restricciones de financiamiento (Boussena, 1994).

El primer factor se vincula a la necesidad de absorber una serie de innovaciones que caracterizan el reciente periodo, de acelerado progreso tecnológico y que están permitiendo significativas reducciones de costos en los segmentos de exploración/producción. Respecto al financiamiento, la necesidad de inversiones en la modernización de los equipos y en la expansión de la capacidad de todos los segmentos de la *filière*<sup>21</sup> del petróleo, exige una aportación considerable de recursos financieros. Tal cuestión es especialmente compleja porque explicita el dilema de asignar recursos en situación de baja de la capacidad de autofinanciamiento (en el caso de los países exportadores) y de severas limitaciones a la captación de créditos internacionales. La combinación de ambos factores contribuye sobremanera a la perspectiva de un aumento de los acuerdos de cooperación entre empresas estatales de los países productores y las grandes compañías internacionales.

Cabe hacer notar que, a pesar de esa relativa convergencia de intereses, no hay nada de mecánico o automático en ese proceso. En primer lugar, existen dificultades concretas en el establecimiento de

<sup>21</sup> Dentro de la literatura económica francesa se entiende por *filière* un conjunto articulado de actividades económicas integradas por los mercados, las tecnologías y los capitales. Un ejemplo es precisamente la *filière* petróleo y sus numerosas actividades integradas: exploración, producción, transporte, refinación (nota de la redacción).

modalidades de cooperación, principalmente en lo concerniente a la evaluación de los beneficios a ser alcanzados. En segundo lugar, la importante cuestión referente a los objetivos-funciones que las estatales desempeñan en los países de América Latina y en los productores de petróleo, en términos de sus —papeles estratégico-económicos y políticos— como instrumento de desarrollo.

Claramente, las nuevas modalidades de cooperación puestas en la agenda de la restructuración de la industria mundial del petróleo privilegian la función empresarial *como* agente microeconómico privado en detrimento de la función de instrumento de la política de desarrollo “como” aparato de Estado. Esa orientación estratégica exige, para la gran mayoría de las compañías nacionales de petróleo, la actualización de los criterios de gestión y la revisión de las relaciones entre la empresa y su accionista principal, el Estado, con la finalidad de dotarlas de niveles compatibles de autonomía financiera, gerencial y de capital. En sentido estricto, esas medidas tendrían por objetivo primordial aumentar la eficiencia de las empresas nacionales de petróleo, permitiendo la reducción de los costos y la mejor asignación de los recursos.

En el caso de Brasil cabe reiterar la competente trayectoria empresarial de Petrobras. Además, en la última década, la propia estatal ha venido denunciando y combatiendo, en la voz de sus dirigentes, el carácter obsoleto de los esquemas institucionales y reglamentadores que (des)ordenan sus formas de relación con los sucesivos gobiernos y agentes privados (nacionales y extranjeros). Como se ha enfatizado, el caso de Petrobras es particularmente singular: además de su trayectoria notable y pionera y sin ser exportadora de crudo, sus funciones y actividades mantienen un importante papel estratégico para promover y apoyar el nuevo ciclo de desarrollo económico del país.

En consecuencia, es imperativo redefinir los grados de ejercicio de la autonomía de Petrobras, con el objetivo de actualizar su modo de gestión para alcanzar un nuevo nivel de eficiencia macro y micro-económica. Ése debe ser el centro de la reorientación de las estrategias de cooperación de la empresa estatal con el capital privado nacional e internacional, en particular para avanzar en su estrategia de internacionalización, superando el énfasis doméstico de su actual orientación.

Empero, la factibilidad de reorientar (Brasil) o establecer (países exportadores de petróleo) modalidades de cooperación interfirmas en la industria mundial de petróleo depende crucialmente de revisar la legislación que reglamenta las actividades petroleras en cada uno de

los países en cuestión.<sup>22</sup> Entre tanto, esa dimensión institucional es muy relevante para el éxito de la cooperación en esta industria. Dada la asimetría existente en la industria, los acuerdos de cooperación entre empresas estatales y compañías internacionales de petróleo requieren, además del establecimiento de relaciones contractuales de largo plazo, arreglos institucionales particulares para reunir capitales públicos y privados en torno de proyectos productivos comunes. En ese sentido, la extensión de las modalidades de cooperación constituye un espacio privilegiado de las políticas públicas, principalmente en el caso de los países periféricos.

### 3. EL ESPACIO DE ACTUALIZACIÓN DE LOS ACUERDOS DE COOPERACIÓN EN LA INDUSTRIA BRASILEÑA DEL PETRÓLEO

El comienzo del gobierno de F. H. Cardoso se caracteriza por el intento de promover una amplia reforma institucional del Estado. Esa reforma se propone la redefinición y el reequilibrio de las esferas pública y privada. Desde la perspectiva de la estrategia de desarrollo, el aspecto central destacado por el nuevo gobierno consiste en la premisa de que, en la coyuntura económica actual, la expansión de los sectores de infraestructura solo puede ser implementada por medio de asociaciones y de acuerdos de cooperación entre capitales públicos y privados. Ese es el hilo conductor de las reformas que pretende realizar el gobierno que asumió el poder en enero de 1995.

Un análisis teórico acerca de esa estrategia de desarrollo dislocaría el objeto central de este artículo. No obstante, examinaremos sumariamente los reflejos de la orientación gubernamental para el futuro de la industria del petróleo en Brasil. Hasta el momento, la intención anunciada es la de "flexibilizar" el monopolio del petróleo. Aún no registrada por los especialistas y lingüistas del léxico portugués, la expresión "flexibilizar" ha suscitado diversas interpretaciones sobre la amplitud de las reformas realmente anheladas por el gobierno.

El proyecto de reforma constitucional enviado al Congreso Nacional,

<sup>22</sup> Vale la pena notar que algunos tipos de acuerdos no requieren cambios institucionales y que ya son ampliamente difundidos en la industria del petróleo. La propia trayectoria de Petrobras muestra una notable tradición de diversas modalidades de cooperación (vertical y horizontal) en casi todos los segmentos de actividades del grupo. Esa tradición fue, desde 1986, ampliada con acuerdos de cooperación vertical en la forma de subcontratación asociativa con empresas parapetroleras nacionales e internacionales.

en febrero de 1995 y que deberá ser votado en el transcurso del año, mantiene el monopolio de la Unión (Estado) para la explotación de los recursos petroleros. Sin embargo, la propuesta gubernamental suspende la barrera constitucional que impide a la Unión ceder o conceder cualquier tipo de participación, en especie o en valor, en la explotación de los yacimientos de petróleo o de gas natural.

La propuesta propone, permitir a la Unión la celebración de contratos en exploración/explotación de hidrocarburos, en la producción, en el transporte y en la refinación del petróleo y de sus derivados.<sup>23</sup> En otras palabras, se vislumbra la asociación con empresas nacionales y extranjeras en todas las actividades de la industria petrolera. En la práctica, el gobierno mantiene el monopolio de la Unión y los derechos de propiedad de los recursos naturales del subsuelo, pero reduce el ejercicio del monopolio de Petrobras.<sup>24</sup>

En realidad, la propuesta es poco inteligible respecto del tipo de reestructuración que pretende el gobierno y, al sufrir serias resistencias de la tecnoestructura, Petrobras replantea la incongruencia de enfoques, intereses y objetivos entre la empresa y su mayor accionista. El único aspecto claro se relaciona con el intento de ampliar el espacio de los acuerdos de cooperación, incitando a la industria petrolera brasileña a entrar en el mismo sendero de las transformaciones recientes del mercado internacional del petróleo.

Al respecto, cabe relatar que el proceso de reestructuración de la industria petrolera brasileña, una industria estratégica e intensiva en capital y tecnología, con importante peso en la economía nacional, a pesar de no ser exportadora, representa varias posibilidades, que van desde la privatización de los activos (que parece descartada, a la luz del proyecto de reforma constitucional) hasta la reforma organizacional de la empresa estatal (De La Vega Navarro, 1994). Además, como fue expuesto, los acuerdos de cooperación recubren diferentes modalidades, cada una exigiendo específicos y creativos arreglos institucionales. La relevancia de la dimensión institucional, específica a la tradición institucional y cultural de cada país, refuerza el argumento de que un

<sup>23</sup> "El Gobierno inicia hoy reforma constitucional" (*Jornal do Brasil*, 14 de febrero de 1995, p. 3) y "Lo que va cambiar en la constitución", *Jornal do Brasil*, 16 de febrero de 1995, p. 3).

<sup>24</sup> Fue el mensaje captado por los principales medios de información del país, ilustrado por el título de la primera página del *Jornal do Brasil* de 16 de febrero de 1995. "Reformas del gobierno acaban con el monopolio de Petrobras".

proceso de reestructuración de tal importancia constituye un espacio privilegiado de la política pública.

En ese sentido, en el caso de Brasil, más que el anuncio de la reforma constitucional y de la “flexibilización” del monopolio, lo relevante es la cuestión de la reglamentación de la ley que deberá substituir a la vigente (núm. 2004), aprobada por el Congreso Nacional en 1953. Por tanto, es la nueva reglamentación o rereglamentación de la industria del petróleo la que definirá las reglas que presidirán el establecimiento de acuerdos de cooperación horizontal, por la formación de nuevas *joint ventures* o la extensión de la cooperación vertical, permitiendo la actuación exclusiva de grupos privados, por medio del régimen de concesiones.

### CONCLUSIÓN

El panorama del mercado internacional de la industria petrolera en los años recientes se caracteriza por la difusión de los acuerdos de cooperación entre empresas estatales y compañías internacionales. Esa perspectiva también se abre para Brasil. La reforma institucional del Estado, pretendida por el gobierno de F. H. Cardoso, se propone ampliar la participación del capital privado en la industria del petróleo. Sin embargo, la implementación de estrategias de cooperación no constituyen un acontecimiento inédito en el caso de la industria petrolera brasileña. Los acuerdos de cooperación tripartita que consolidaron la industria petroquímica y la cooperación de la empresa estatal Petrobras con empresas parapetroleras (privadas y extranjeras), que marcan los notables resultados de la industria nacional en el segmento de exploración/producción *off-shore* constituyen un patrimonio de experiencias decisivo para la reorientación de una estrategia de cooperación futura exitosa de la industria.

Finalmente, cabe reiterar que el éxito de la reestructuración del sector petrolero de Brasil dependerá de la definición de objetivos de política industrial, circunscritos en el ámbito de un nuevo proyecto nacional de desarrollo que permita al país insertarse en la economía mundial, con un nítido delineamiento de los espacios de cooperación y de los mecanismos de coordinación. En el balance final, dado el progreso tecnológico notable alcanzado por la industria brasileña del petróleo, especialmente en la producción *off-shore*, la principal motivación para la

ampliación de los acuerdos cooperativos es sin duda, la posibilidad de contar con aportes financieros de los socios privados.

### BIBLIOGRAFÍA

- Abranches, S. H., "A empresa pública como agente de políticas de Estado: fundamentos teóricos do seu papel, inclusive em face de nossas relações com exterior", in *A Empresa Pública no Brasil: uma abordagem multidisciplinar*, Brasília, IPFA/SEMOR, 1980.
- Alveal, C., *Os Desbravadores. A Petrobrás e a Construção do Brasil Industrial*, Río de Janeiro, ANPOCS/Relumé-Dumará, 1994.
- Anastasso Poulos, J. P., Blanc, G., Dussange, P., *Les Multinationales Publiques*. Paris, IRM-PUF, 1985.
- Boussena, S., "L'adaptation des companies nationales au nouveau contexte pétrolier", *Economies et Sociétés*, "L'avenir des sociétés nationales des pays exportateurs d'hydrocarbures", *séne Economie de l'Eergie*, 6, septiembere, 1994, pp. 23-47.
- Castro, A. B., "Renegade development: rise and demise of State-led development in Brazil", in W. C. Smith, C. H. Acuña, E. A. Gamarra (coord.), *Democracy, Markets, and Structural Reform in Latin America: Argentina, Bolivia, Brazil, Chile and Mexico*, New Brunswick/London, Transaction Publishers (1993).
- Castro, A. B., Pires, S. E., *A Economia Brasileira em Marcha Forçada*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.
- Chevalier, J. M., "L'avenir des sociétés nationales des pays exportateurs", *Economies et Sociétés*, numéro spécial, série Economie de l'Energie, 6, "L'avenir des sociétés nationales des pays exportateurs d'hydrocarbures", rapport final du colloque, septembere, 1994, pp. 7-13.
- Cohendet, P., Llerena, P., "Nature de l'information, évaluation et organisation de l'entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 1er. trimestre, 1990, pp. 141-165.
- De la Vega Navarro, A., "Dynamiques des économies des pays exportateurs et réorganisation de leurs industries pétroliers: éléments d'analyse et de proposition", *Economies et Sociétés*, numéro special, série Economie de l'Energie, 6, "L'avenir des sociétés nationales des pays exportateurs d'hydrocarbures", septembere, 1994, pp. 153-178.
- Dulbecco, P., "La coopération industrielle en analyse économique: quelques éléments de repèer bibliographique", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 1er. trimestre, 1990, pp. 340-349.

- Evans, P., *A Tríplice Aliança*, Tradução de Waltensir Dutra, 2a. edição, Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- Gonçalves, R., *Empresas transnacionais e internacionalização da produção*, Rio de Janeiro, Vozes, 1992.
- Gonçalves, R., *O Abre-Alas: a nova inserção do Brasil na economia mundial*, Rio de Janeiro, Relume Dumará, 1994.
- Guimarães, E. A., *Acumulação e Crescimento da Firma. Um Estudo de Organização Industrial*, Rio de Janeiro, Zahar, 1982.
- Jacquemin, A., "Stratégies d'entreprise et politique de la concurrence dans le Marché Unique Européen", *Revue d'Economie-Industrielle*, 57, 3er. trimestre, 1991, pp. 7-24.
- Kosulj, R., Bravo, V., *La Política de Desregulación Petrolera Argentina, Antecedentes e Impactos*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina/Instituto de Economía Energética de la Fundación Bariloche, 1993.
- Martin, J. M., *Economie et Politique de l'Energie*, Paris, Armand Colin, 1992.
- Martin, L., "La Joint-Venture: état, firme transnationale, entrepreneurs locaux au Brésil", *Sociologie et Sociétés*, vol. XI, núm. 2, 1979.
- Michalet, C., "Les accords inter-firmes internationaux: un cadre pour l'analyse", in Arena, R., et al., *Traité d'Economie Industrielle Paris, Economica*, 1988.
- Penrose, E. T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959.
- , *The Large International Firm in Developing Countries. The International Petroleum Industry*, London, George Allen and Unwin Ltd., 1968.
- Pinto Junior, H., "L'adaptation des structures financières des compagnies nationales des pays producteurs", *Economies et Sociétés*, numéro spécial, série Economie de l'Energie, 6, "L'avenir des sociétés nationales des pays exportateurs d'hydrocarbures", septembre, 1994, pp. 179-203.
- Randall, L., *The Political Economy of Mexican Oil*, New York, Praeger Publishers, 1989.
- Ravix, J. L., "L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle: Coase et Richardson", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 1er. trimestre, 1990, pp. 202-225.
- Rees, R., *London Scheel of Economics Handbooks in Economic Analysis*, Londres, Weidenfeld and Nicolson, 1976.
- Richardson, G. B., "The Organization of Industry", *The Economic Journal*, september, 1972, pp. 883-896.
- Simonsen, M., "O Brasil e as multinacionais", in G. Carvalho (org.), *Multinacionais. Os Limites da Soberania*, 4a. edição, Rio de Janeiro, Editora da FGV, 1982.
- Suárez, M. A., *Petroquímica e Tecnoburocracia. Capítulos do Desenvolvimento Capitalista no Brasil*. São Paulo, Hucitec, 1986.