

Origens e desenvolvimento das *Township and Village Enterprises* (TVEs) chinesas

GILMAR MASIERO*

Origins and development of Chinese *Township and Village Enterprises*. Township and Village Enterprises (TVEs) performed an important role during China's rapid economic development. Based on a review of the recent literature on these "engines of growth", this study characterizes TVEs and their contribution to China's development trajectory. It draws attention to institutions that are key to explaining TVEs, including responsibility contracts and organizational structure. It concludes that the paradigmatic experiences of TVEs have played an important role in terms of employment and export generation which contributed to China's sustained levels of economic growth and development.

Key-words: economic growth; economic reforms; Township and Village Enterprises.

JEL: O18, P32, P21.

O rápido crescimento no Leste e Sudeste Asiático tem sido protagonizado pela industrialização crescente das atividades produtivas dos *keiretsus* japoneses, *chaebols* sul coreanos e, mais recentemente, pelas *township and village enterprises* (TVEs)¹ chinesas. Estas últimas são oficialmente consideradas uma classe de empresas de propriedade dos governos dos *towns* (aglomerações populacionais menores que uma cidade, mas maiores que uma vila) e comitês de *villages* (vilas) incluindo ainda aquelas possuídas por indivíduos e trabalhadores que residem nestas localidades. Na virada do século as TVEs foram responsáveis pela absorção de 18% da força de trabalho e 40% da produção industrial chinesa.

As TVEs e as reformas chinesas são resultantes de escolhas racionais coor-

* Professor e pesquisador da Universidade de Brasília (UnB), e-mail: g_masiero@yahoo.com. Submetido: novembro 2004; aceito: abril 2005.

¹ Utiliza-se o nome de *Township and Village Enterprise* (TVE) por ser o mais freqüentemente encontrado na literatura especializada. Em todo o texto, as citações em inglês foram livremente traduzidas pelo autor. As poucas palavras em chinês, quando aparecem, foram transcritas.

denadas e orientadas ao crescimento econômico, não devendo ser vistas como um modelo, mas sim como um paradigma de desenvolvimento de uma economia de mercado socialista.² Para Deng Xiaoping, líder das reformas que visam modernizar a economia chinesa e integrá-la no mercado mundial, a superação da pobreza no país seria conseguida se evitando, por meio da propriedade coletiva dos meios de produção, a desintegração social e os males do capitalismo.

A missão de Deng Xiaoping, de 1978 até sua morte em 1997, e dos demais dirigentes que o sucederam tem sido a de provar a superioridade do socialismo com “características chinesas” quando comparadas às demais formas de organização econômica e social. Hu Jintao, por exemplo, secretário-geral do partido eleito em novembro de 2002 e presidente da China desde março de 2003, em partes de seus discursos, re-enfatiza o mesmo objetivo e solicita maior esforço dos chineses para que a China alcance um *small comfort*³ (Nolan, 2004).

Experiências inovadoras de organização empresarial e social vêm apresentando ganhos significativos de produtividade e as TVEs, em particular, continuam sendo um fenômeno administrativo de desenvolvimento econômico desafiador. Contando com o dinamismo das TVEs, a China, de 1978 a 2001, teve um crescimento do PIB per capita de 8,1% ao ano (industrial de 11,5%) e encontra-se hoje com 60% da população vivendo na zona rural. Esta população de 1990 a 2003, de acordo com estatísticas governamentais, teve um crescimento real de sua renda per capita de 77%.⁴

A rápida industrialização do campo, via TVEs, consideradas por Taube (2002) como o “motor do crescimento” chinês, no entanto, é ainda pouco estudada no mundo latino-americano carente de crescimento há duas décadas. São estas empresas diferentes das tradicionais empresas estatais? São empresas estatais ou alguma forma organizacional inovadora? Qual é o papel dos governos locais no estabelecimento e desenvolvimento das TVEs? Quais são as lições que podem ser apreendidas da experiência chinesa?

Buscando responder estas questões, o presente trabalho, baseado em extensa revisão da literatura, apresenta alguns aspectos do dinamismo econômico e administrativo chinês evidenciando o importante papel desempenhado pelas TVEs nesse processo. O texto está dividido, além das considerações iniciais e finais, em mais cinco itens que visam: a) revisar brevemente as principais perspectivas teóricas sobre o desenvolvimento das TVEs; b) apresentar o contexto de formação

² Um modelo econômico reflete a elaboração empírica de um tipo ideal com a intenção de construir uma análise econômica intelectual de um processo particular de desenvolvimento do mundo real. Paradigma, por sua vez, incorpora um conjunto mais ou menos coerente de idéias gerais e princípios — intelectuais, ideológicos, éticos — que indicam a direção e suportam o processo de desenvolvimento.

³ Esta expressão, originária dos antigos escritos chineses (*Book of Poetry* e *Record of Rites*) foi re-introduzida na modernidade chinesa por Deng Xiaoping. Seu conceito abrange o nível de consumo material, as condições de trabalho e os níveis de bem-estar social e político.

⁴ China Internet Information Center. www.china.org.cn/english/2004/Apr/93983.htm. Acesso em 17/06/2004.

das TVEs e os diferentes contratos de responsabilidade; c) descrever algumas características empresariais chinesas e das TVEs; d) indicar possíveis lições a serem melhor estudadas; e) evidenciar a grande absorção de mão-de-obra por estas empresas; e finalmente, f) ressaltar sua contribuição para as exportações chinesas.

Como será demonstrado adiante, o êxito da formação e expansão das TVEs permitiu que contribuíssem para a absorção de grandes contingentes de trabalhadores e também para os índices de exportação elevados. Em geral, o trabalho procura caracterizar o que Oliveira (2003) descreve como um salto qualitativo da economia continental chinesa, que incorpora e adapta conhecimentos já existentes e segue seu próprio modelo de reformas e expansão econômica. Conclui que experiências bem-sucedidas, como a formação e desenvolvimento das TVEs, devem ser estudadas e suas lições apreendidas.

PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE DESENVOLVIMENTO DAS TVES

As recentes reformas e transformações bem sucedidas na China, especialmente as relacionadas com a formação e desenvolvimento das TVEs, aumentam o desafio para se explicar aquela forma peculiar de transição de uma economia de mercado centralmente planejada para uma economia de mercado socialista com características chinesas. Existem diversificadas interpretações sobre o crescimento econômico acelerado da China, que desde 1978 vem passando por sucessivas reformas vistas por alguns como um processo gradualista, e por outros, como convergente com a experiência de desenvolvimento econômico ocidental.

Woo (1998) sistematizou os pontos de vistas de vários economistas, para discutir as “reais razões do crescimento chinês” (para ele basicamente ocasionado pela liberalização, abertura econômica e diversificação da estrutura de propriedade). Os que vêem as reformas como graduais foram chamados de “experimentalistas” e os que defendem “terapias de choque” ou “*big bangs*” que acreditam e reforçam as crenças no livre mercado capitalista de “convergentes”.⁵

As divergências entre gradualistas e convergentes são significativas. No que se refere à velocidade das reformas, os primeiros as percebem como uma seqüência de tentativas e erros enquanto os convergentes as vêem como sendo uma ampla liberalização da agricultura e do comércio internacional nas províncias litorâneas e uma desregulamentação lenta das empresas estatais (SOEs)⁶ e do comércio nas províncias do interior do país. Enquanto os primeiros justificam o incrementalismo por meio da experimentação econômica, os convergentes acreditam que ele ocorre

⁵ Entre os convergentes pode-se mencionar alguns autores como Sachs e Woo (1997) e Fan (1994); entre os gradualistas, Jefferson e Rawski (1994), Naughton (1995), Smyth (1997), e Nolan (2004). Grande parte da literatura sobre as reformas chinesas considera os “experimentalistas”, com maior freqüência, como “gradualistas”.

⁶ *State Owned Enterprises* — SOEs, abreviação comum na literatura sobre o tema.

devido a acomodações políticas e compromissos ideológicos com a propriedade estatal dos meios de produção por parte do Partido Comunista Chinês (PCC).

Para os gradualistas as fontes do crescimento rápido são vistas como sendo resultantes de um círculo virtuoso não-intencional com poucos deslocamentos devido à ausência de grandes mudanças políticas. Os convergentes atribuem o crescimento ao excesso de trabalhadores no setor agrícola e ao mesmo padrão de crescimento do Leste Asiático liderado pelas exportações dos setores intensivos em trabalho. Com relação às empresas estatais, os primeiros vêem melhorias substanciais na eficiência produtiva, os segundos vêem pouco progresso técnico e as elevadas compensações pelas demissões nas SOEs como enfraquecedoras da situação fiscal do estado.

As TVEs são vistas, pelos gradualistas, como adaptações às condições econômicas chinesas de um mercado ainda em desenvolvimento e, pelos convergentes, como a continuação das restrições legais à propriedade privada. Enquanto os primeiros acreditam que as políticas mudarão para refletirem a evolução das condições materiais e lições das experiências continuadas, os convergentes acreditam que as mesmas empurrarão a China na direção de uma economia normal de mercado com características similares a outras economias mais industrialmente desenvolvidas do Leste Asiático.

O tamanho, a complexidade e a rapidez das reformas que estão sendo implementadas na China tornam difícil, por razões empíricas e analíticas, identificar os contornos de um possível modelo de desenvolvimento chinês na era pós-Mao. A rapidez das mudanças e as taxas de crescimento econômico elevadas e contínuas desafiam as visões de estudiosos que vêem o processo como “gradualista” ou como “convergente”. Existem muitas variáveis e práticas de negócios peculiares dos chineses que permanecem obscuras e são passíveis de contestação, principalmente as múltiplas formas de propriedades e diversidade de constituição e desenvolvimento das TVEs.

O processo de reformas chinês e o desenvolvimento das TVEs refletem escolhas oportunas e racionais orientadas prioritariamente para o crescimento econômico. O Estado controla o mercado socialista dominado por empresas majoritariamente públicas e demais instituições coletivas. Suas experiências paradigmáticas coordenadas pelo PCC têm se apresentado, segundo McIntyre (2000), as mais adequadas para gerar empregos e dinamizar a economia de forma a manter elevadas taxas de crescimento e desenvolvimento econômico. De forma ampla, os 25 anos de reformas parecem indicar e seguir, como aponta White (1996), o padrão de desenvolvimento autoritário do Leste Asiático com características distintas procedentes de sua herança socialista de estado.

A FORMAÇÃO DAS TVES: OS CONTRATOS DE RESPONSABILIDADE

As TVEs surgiram de arranjos especiais regulados por contratos de responsabilidade formalizados entre grupos produtivos com as autoridades locais. A

forte interação entre lideranças rurais com seus governos locais e estes com a estrutura do PCC tem sido um dos elementos centrais da economia política chinesa condutora desde 1978 das quatro modernizações: modernização na agricultura, na indústria, na ciência e tecnologia e na defesa nacional. Essas modernizações, também denominadas como a quarta revolução, depois da republicana de 1911, da comunista de 1949 e da cultural de 1966-76, têm demonstrado ser apropriadas para a elaboração e implementação de políticas de inclusão de grandes contingentes humanos no sistema produtivo.

Spence (1995), em seu volumoso livro *Em busca da China moderna*, relata que as quatro modernizações foram discutidas na Terceira Plenária do 11º Comitê Central do Partido Comunista Chinês. A plenária concluiu que, sendo vitoriosa a luta contra o Bando dos Quatro e Lin Biao, a ênfase do trabalho do partido deveria mudar para a modernização socialista a partir de 1979. Estas transformações, de acordo com o *China Quarterly* (1978, 168), deveriam causar grandes impactos na estrutura e forma de organização da produção na China. Segundo este informe citado por Spence (1995, 613):

“A realização das Quatro Modernizações exige grande crescimento nas forças produtivas, que, por sua vez, exige diversas mudanças naqueles aspectos das relações de produção e da superestrutura que não estão em harmonia com o crescimento das forças produtivas, e exige mudanças em todos os métodos de gerenciamento, nas ações e nos pensamentos que estão no caminho desse crescimento.”

Trinta anos antes das quatro modernizações, quando o PCC chega ao poder em 1949, os trabalhadores rurais chineses passaram a pertencer às comunidades agrícolas organizadas em comunas, brigadas e grupos de produção.⁷ A partir de 1978, segundo Spence (1995), as municipalidades tornaram-se sedes administrativas de regiões e condados, ignorando o papel das comunas. Cada municipalidade passou a ser o centro político, financeiro, científico, cultural, educacional e de saúde de suas áreas circunvizinhas, sendo seu traço mais importante o de exercer a direção econômica. Os distritos administrativos (*townships*) substituíram as comunas e as aldeias ou vilas (*villages*) começaram a substituir as brigadas e os grupos de produção.

As TVEs, nos anos 80, passaram a produzir e fornecer: material de construção, ferramentas, serviços de transporte, alimentos processados e outros produtos industrializados para os dinâmicos agentes, que superavam as cotas de pro-

⁷ A comuna coordenava a administração política e econômica de vinte ou mais vilas e supervisionava os grandes projetos, como o reflorestamento e a construção de represas e estradas. Cada comuna era dividida em unidades menores denominadas de brigadas que podia ser constituída por uma ou mais vilas dependendo de seu tamanho. Dentro de uma brigada, vinte a trinta famílias vizinhas formavam unidades denominadas de grupos de produção. Residentes nas zonas rurais chinesas, desde os anos 1950, são proibidos de imigrar para as grandes cidades, salvo raras exceções, como estudar em universidades ou ocupar funções na estrutura do partido ou do Estado.

dução estabelecidas nos “contratos de responsabilidade da produção agrícola”⁸ assinados com os governos locais e comercializavam seus excedentes no mercado. Kueh (1985) informa que até o ano de 1983 já haviam surgido nas pioneiras províncias de Liaoning, Jiangsu e Guangdong, pelo menos três variantes deste tipo de contrato. Em um primeiro tipo, grupos pequenos de famílias, lares ou trabalhadores individuais assumiam um contrato com sua vila para realizar atividades agrícolas como semear, irrigar, colher etc., com indicadores fixos de desempenho em termos de quantidade, qualidade, custos, pagamento de taxas e lucros.

Em um segundo tipo, as famílias se comprometiam a um determinado nível de produção numa área específica, podendo ficar com o excedente quando existisse. No terceiro tipo, o contrato exigia que as famílias entregassem a produção líquida para o Estado após fornecer uma parcela do excedente para seu próprio grupo de trabalhadores. Em contrapartida os mesmos desfrutavam da liberdade completa sobre os métodos de produção e maior autonomia na utilização de implementos agrícolas e outras ferramentas colocadas a sua disposição.

Até 1987, a quase totalidade dos velhos grupos de produção havia adotado os contratos de responsabilidade e as comunas foram dissolvidas. Cada família passou a produzir de acordo com os contratos firmados com as autoridades dos *townships* e das *villages*. Os contratos estipulavam que após a colheita de determinado produto uma parcela da mesma obrigatoriamente devia ser vendida para a unidade governamental local por um preço predeterminado. Qualquer quantidade superior à cota estabelecida podia ser consumida ou comercializada pela família.

Através desse sistema, após atender o estabelecido no contrato, as famílias podiam determinar elas mesmas o que e quanto produzir. Produtores rurais vendiam grande parte de sua produção nos mercados rurais ou urbanos livres do controle estatal centralizado e passaram a adquirir os insumos de produção que anteriormente eram fornecidos pelas brigadas.⁹

Neste processo, unidades familiares se especializaram na comercialização e industrialização de insumos agrícolas. Passaram a comprar, vender e alugar equipamentos para a produção de bens e serviços que não estavam facilmente disponíveis aos produtores rurais. Outras unidades se especializaram na criação de galinhas, porcos, transportes, assistência técnica, sistema de irrigação e controle de pragas etc. Através de atividades comerciais e industriais, muitas delas, com o

⁸ Contratos de responsabilidade de produção também foram, anos mais tarde, utilizados no processo de reestruturação das SOEs – na “privatização” das mesmas, com resultados de um ponto de vista de maximização de lucros inferiores aos das TVEs em função de elevados encargos sociais atribuídos a estas empresas.

⁹ Ho, Bowles e Dong (2003) explicam que os contratos de responsabilidade variavam entre províncias e de acordo com mudanças da política oficial. No início dos anos 80 prevaleceu o sistema de “quatro fixos e uma remuneração” (*siding yijiang*), em 1988 este sistema foi reformulado para “compromisso sobre ativos líquidos” (*jing zhichan diya chengbao*), e, a partir de 1993, novas mudanças foram realizadas seguindo a política oficial de “agarrar as grandes e desobrigar as pequenas” empresas (*Grasp the big and letting go of the small — zhuada fangxiao*).

passar dos anos, acumularam montantes de capital sensivelmente superiores às demais famílias.

O novo clima econômico com o aumento e flexibilização de oportunidades lucrativas propiciou o florescimento de um dinamismo econômico sem precedentes na história chinesa recente. Grupos de famílias, denominados de unidades econômicas rurais, vivendo nos *towns* e nas *villages*, estabeleceram pequenas fábricas de insumos agrícolas e empreendimentos comerciais relacionados, além de inúmeros negócios ligados à avicultura, à suinocultura, à piscicultura, etc. Muitos desses negócios, desde o início dos anos 80, foram desenvolvidos em parceria com outras empresas situadas em centros urbanos para quem as TVEs se tornaram as principais fornecedoras de bens e serviços ou consumidoras de insumos.

No mercado socialista a propriedade privada parece não ter sido o foco de preocupações das autoridades chinesas. A terra continua sendo propriedade dos *townships* e *villages* que determinam os termos financeiros dos contratos e o tipo de produtos e quantidades mínimas de produção. Embora muitas características desse novo ambiente econômico pareçam estar orientadas para a busca e maximização de lucros, as TVEs têm desempenhado outro papel fundamental. Elas são também responsáveis pelos serviços públicos de saúde, educação, abastecimento de energia, sistemas de irrigação etc.

CARACTERÍSTICAS EMPRESARIAIS CHINESAS E DAS TVES

Após as primeiras TVEs orientadas para atividades agrícolas terem demonstrado grande eficácia produtiva, a maioria das estabelecidas nos primeiros anos de 80, procurou desenvolver empreendimentos diversos como frigoríficos, moinhos, olarias e fábricas. As atividades manufatureiras contribuíram para a rápida expansão das TVEs industriais das áreas rurais que durante todo o processo cooperavam e competiam com as grandes SOEs, com as empresas domésticas privadas e com as estrangeiras sob formas diversificadas de *joint ventures*. De forma resumida, a Tabela 1 apresenta algumas características das TVEs e das demais empresas chinesas.¹⁰

¹⁰ Nos últimos anos, o governo chinês tem criado ou licenciado associações de empreendedores independentes, proprietários de empresas privadas, empresas com investimentos estrangeiros, organizações trabalhistas, igrejas católicas e protestantes, escritores, cientistas e outras coletividades profissionais. Estas associações, segundo Dickson (2003), não competem entre si e quando duas ou mais existem, o Estado força a união ou desmantelamento de uma delas. A participação é compulsória e a maioria dos líderes é proveniente da estrutura do partido ou das burocracias do governo responsáveis pela sua regulação ou administração. Os escritórios destas associações, freqüentemente, estão localizados em prédios do governo.

Tabela 1
 Algumas características empresariais chinesas em 2002

Características	SOEs e coletivas urbanas	TVEs	Outras empresas e autônomos urbanos
Empregos	82,85 (71,63 + 11,22) milhões	132,88 milhões	68,53 milhões
% da produção industrial	34%	40%	26%
Tipo de empresa	Grandes empresas em setores estratégicos	Empresas coletivas de propriedade dos <i>towns</i> e <i>villages</i>	Pequenas empresas privadas e <i>joint ventures</i> com empresas estrangeiras
Flexibilidade permitida	Elevado nível de controle do governo central	Grande liberdade fora do planejamento e controle do governo central	Menos controle que nas SOEs, mas as leis são aplicadas com vigor
Situação financeira	Estimativas de que 50% perdem dinheiro	Poupança privada canalizada para indústrias exploradoras de nichos de mercado	Expansão de investimentos internacionais nos últimos anos e desaceleração do crescimento
Relações com a comunidade	Com o governo central. Crédito fácil dos bancos estatais. Lucros enviados para o governo central	Com os governos locais para quem vai o lucro. Executivos e trabalhadores das próprias comunidades	Negócios de pessoas da comunidade e <i>joint ventures</i> internacionais; relações próximas com o governo central
Exportações	Insignificantes	Elevadas	Elevadas

Fonte: Elaborado a partir de Bruton, Lan e Lu (2000), Mackerras (2001), Spence (1995) e CSY (2003).

As características das TVEs, expressas na tabela acima, aproveitando-se do processo de reformas iniciado em 1978, segue, desde então, um padrão previsível de desenvolvimento. De pequenas empresas locais de utilização intensiva de mão-de-obra, expandem suas atividades para manufaturados de maior valor agregado, capitalizam-se e passam pouco a pouco a trabalhar em todo o mercado nacional sendo que algumas delas, como a maior produtora de refrigeradores da China, com 20% do mercado, a Kelon, além de exportar para vários países asiáticos, possui laboratórios de P&D no Japão.

Algumas empresas, como a Kelon, tem apresentado expansão mais rápida e continuada que outras. No setor mineral, por exemplo, Rui (2004) examina o “milagre econômico” das TVEs produtoras de carvão, considerando sua grande prosperidade até o final dos anos 90 quando o governo implementou extensa política de reformas das mesmas. Segundo este autor tensões entre os favoráveis e os contrários ao fechamento e reformas das TVEs refletem a enorme dificuldade chinesa em seguir seu processo de desenvolvimento, transição e globalização. Neste processo, questões relativas a propriedade e a governança das TVEs têm estado no centro dos debates acadêmicos e governamentais, na China e no exterior. Esta discussão parece pressionar na direção de uma revisão das teorias clás-

sicas de organização empresarial que consideram a propriedade privada como o incentivo básico para o desenvolvimento econômico.

Sistemas mistos e inovações organizacionais são uma realidade no contexto empresarial chinês. Estas inovações podem ser percebidas na Figura 1 elaborada a partir de Chen (2000), em que são representados os principais fluxos de benefícios das TVEs. Nominalmente, os proprietários das TVEs são residentes dos *townships* e *villages*. A autoridade nas empresas é exercida pelos governos locais e lideranças do partido que por sua vez são responsáveis e precisam prestar contas aos níveis mais elevados da estrutura burocrática do estado. Os líderes políticos locais, geralmente, não tomam decisões relativas ao cotidiano dos negócios delegando estas decisões aos diretores das empresas individuais. Estes, por sua vez, delegam algumas das decisões a grupos de trabalhadores, todos, porém, provenientes da mesma comunidade.

Figura 1
Fluxos de benefícios e direitos de controles de TVEs



Harvie (1999) estuda a evolução das TVEs até a metade dos anos 90 e relaciona algumas características de seu desenvolvimento. Segundo ele, elas desempenharam melhor, pois eram: pequenas, flexíveis e orientadas para o mercado; utilizavam tecnologia apropriada; aproveitaram distorções dos processos de reformas e oportunidades de canalização da poupança rural, baixa tributação, processo decisório ágil entre diretores e autoridades locais; descentralização fiscal chinesa para os governos locais; relações de parentesco e propriedade de direitos implícitas; ligações com as empresas do setor estatal; facilidade de entrar no mercado e competição reduzida; dedicação dos recursos humanos, inovação e qualidade; orientação internacional e estrutura de baixo custo.

Em muitos casos, apesar destas características serem favoráveis ao desempenho superior das TVEs quando contrastado com as SOEs, elas ainda sofrem de recursos limitados, tecnologias obsoletas, baixo nível de educação de sua força de trabalho, rentabilidade pouco clara e direitos de propriedade vagos. Estas di-

ficuldades não têm impedido que o governo divulgue, em seus *Statistical Yearbooks of the Township and Village Enterprise*, um crescimento entre 1985 e 1995 de 30% ao ano. Estimativas de Zhang (1997) indicam uma taxa menor, mas ainda elevada se comparada com experiências de expansão empresarial de outros países, de 22% ao ano para o mesmo período.

As diferenças de interpretações e estatísticas sobre desempenho das TVEs têm sido freqüentes e intensas durante todo o processo de reformas. Estas diferenças são oriundas de diferenciados pressupostos baseados em consolidadas teorias, experiências ou valores constitutivos de uma economia de mercado capitalista ou de uma economia de mercado socialista ainda em formação. Apesar da falta de consenso teórico e interpretativo, são muitas as razões mencionadas na literatura que fundamentam o rápido crescimento das TVEs e o porquê do fenômeno ser considerado o “motor de crescimento” da economia chinesa.

O ambiente econômico favorável em função das reformas agrícolas no final dos anos 70 e início de 80 propiciou maior canalização da poupança para estabelecimentos industriais na zona rural. A partir de 1978 houve uma mudança gradual do processamento de atividades agrícolas das SOEs para as TVEs que expandiram seu escopo para agroindústrias (máquinas agrícolas, pesticidas); e para as indústrias energéticas e de materiais (mineração, metalurgia, materiais de construção, biogás, hidroelétricas). Elas passaram a explorar nichos de mercado de produtos de consumo de massa pouco ou não explorados pelos monopólios estatais.

As TVEs receberam forte apoio dos governos locais, pois era a única fonte de renda dos mesmos, além de tributação reduzida e diversas formas de suporte financeiro e crédito bancário. Contaram também com o estabelecimento de metas para avaliação de mérito dos líderes políticos e burocratas dos órgãos locais. Os salários da direção das empresas dos *townships* eram pagos pelo governo central e nas *villages* pelos próprios coletivos. Se beneficiaram da escassez de terras em termos per capita e abundante oferta de trabalhadores rurais que utilizaram diferentes contratos de responsabilidade de produção e foram incentivados por meio do aumento dos preços dos produtos agrícolas adquiridos pelo governo.

A descentralização da tomada de decisões econômicas deixou os governos locais relativamente livres do Estado. Eles e suas TVEs se beneficiaram de laços sociais de confiança existentes nas comunidades locais que induziam a um maior compromisso com o bom desempenho das empresas. Estas organizações flexíveis, em termos de propriedade coletiva, possibilitavam adaptações às condições econômicas locais e disfrutavam de elevada autonomia de decisões relativas à distribuição dos lucros retidos, planejamento da produção, eleição de executivos, admissão/demissão de trabalhadores e estabelecimento de preços.

Na região costeira, grande fluxo de investimentos de Hong-Kong, Macau e Taiwan, além de forte orientação da produção para o mercado externo também alavancou o desenvolvimento das TVEs. No início do processo de reformas, as TVEs e a China como um todo também se beneficiaram do crescente fluxo de comércio e investimentos provenientes da volumosa diáspora chinesa vivendo no

Sudeste Asiático. Todos esses argumentos indicativos do rápido desenvolvimento das TVEs e da China como um todo necessitam ser sistematicamente estudados. O processo de reformas na China e seus crescentes fluxos comerciais e de investimentos possibilitaram aumentar sua participação no comércio internacional de 1,5% em 1984 para 5,6% em 2002. Os investimentos diretos estrangeiros que em 1990 eram de 2% do total mundial chegaram a 6,3% em 2003. Em 2004, a China ultrapassou os Estados Unidos como líder mundial de destino do investimento estrangeiro.

LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DAS TVEs

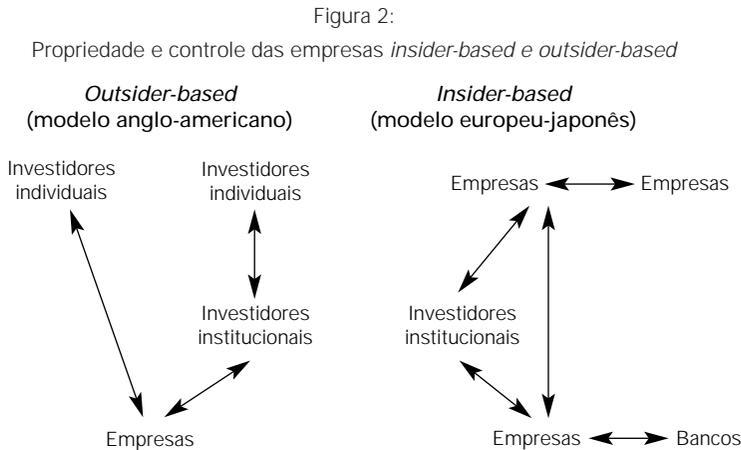
McIntyre (2000) estuda as diversas formas de propriedade das economias planejadas ou parcialmente planejadas, principalmente a experiência das TVEs na China, para ressaltar o caráter não-estatal e não-privado das mesmas. Para ele, as TVEs são um tipo de “socialismo municipal” peculiar chinês. As reformas recentes, também examinadas por Sun *et al* (1999) de transformá-las em cooperativas mistas (*joint stock cooperatives*) parecem seguir esta orientação. A formação e desenvolvimento das TVEs têm acompanhado as características centrais de todo o processo de reformas desde 1978.

McIntyre (2000) resume o processo de reformas afirmando que houve uma substituição gradual do direcionamento via ordens e diretivas da planificação administrativa centralizada para controles financeiros indiretos que visam influenciar mudanças no nível local. Esses controles permitiram a ampliação crescente do espaço para as forças de mercado operar nos mercados de produtos e fatores incluindo uma liberalização substancial do sistema de preços. Apesar desta tendência de “liberalização”, diferentes tipos de controles administrativos de preços continuam a ser exercidos. O controle das empresas pelo partido foi reduzido e o poder dos diretores aumentado.

De acordo com McIntyre (2000) os salários e bônus passaram a ser mais relacionados ao desempenho individual na tentativa de estimular uma maior eficiência e produtividade. As experiências com propriedades puramente privadas, de pequenos grupos e de coletivos não-nacionais têm conduzido a uma grande diversidade de formas de propriedade e a tecnologia estrangeira tem sido ativamente bem-vinda, mas uma forte posição de barganha não tem permitido a exclusividade de sua propriedade. Além disto os governos dos *townships* e *villages* têm extraído o máximo do envolvimento estrangeiro nos níveis locais.

Reformas aceleradas na estrutura de propriedade e controle das empresas chinesas têm dificultado sistematizar com precisão a evolução do processo que não é regulado pela propriedade e controle privados, comuns do mundo ocidental, mas sim por toda uma estrutura de governança que incorpora aspectos presentes nas grandes corporações ocidentais bem como outros específicos orientais. Chen e Strange (2004) discutem alguns destes aspectos presentes no sistema anglo-americano denominado de *outsider-based* e do sistema europeu continental e japonês — *insi-*

der-based, reproduzidos esquematicamente na Figura 3. Eles afirmam que as empresas chinesas tendem em princípio a adotar o estilizado modelo anglo-americano, mas que na realidade têm desenvolvido uma mistura dos dois modelos.



A estrutura organizacional mista das TVEs parece ter funcionado bem enquanto pequenas, mas na medida que expandem suas atividades, muitas delas inclusive com empresas estabelecidas em outros países vizinhos como a Malásia, Indonésia, Tailândia ou outros mais distantes como a Austrália, práticas informais de relacionamento comercial, comuns no sistema *insider-based* têm-se demonstrado restritivas. Outros arranjos organizacionais, desde meados dos anos 1990, como o modelo cooperativo de divisão de ações, parcerias, grupos empresariais, aquisições e fusões etc. foram e ainda estão sendo experimentados.

Estes diferentes arranjos organizacionais somados à necessidade de construção de uma economia de mercado socialista, que difere das experiências existentes em economias de mercado capitalistas, além da pouca precisão dos dados, têm dificultado a realização de estudos visando medir o desempenho das TVEs. Os muitos encargos sociais a que as empresas ainda são responsáveis, como também os sistemas contábeis pouco precisos, dificultam a realização de estudos comparativos. Muitas das TVEs, assim como as SOEs, ainda não estão completamente livres para demitir trabalhadores, fechar fábricas ou tomar outras medidas para melhorar sua produtividade.

De forma geral, o período entre 1979 e 2000 tem apresentado rápidas mudanças na estrutura da propriedade na China e dificultado a compreensão e avaliação daquele processo em termos puramente racionais. Esse período, segundo Guo (2003), foi caracterizado pelo esforço de transformação da estrutura de propriedade de completamente pública para uma estrutura mista com a predominância da propriedade pública coexistindo com outros agentes econômicos como as cooperativas, os indivíduos, empresas privadas domésticas e diversificadas *joint ventures* com empresas estrangeiras. Todo este processo foi revisado por McDonnell (2003), que sintetiza o crescimento das TVEs chinesas em quatro lições.

Segundo McDonnell os direitos de propriedade não são necessários nem suficientes para o desenvolvimento econômico. Outras instituições como normas, instituições financeiras, mercados de capitais, estruturas políticas, também são importantes. Os direitos de propriedade devem ser vistos como causa e consequência do desenvolvimento econômico uma vez que a trajetória de reformas afeta o que pode ser factível se alcançar ao final das mesmas. Enfatiza ainda que todo processo de reformas deve cuidadosamente ponderar as restrições políticas.

Considerando suas próprias trajetórias de desenvolvimento econômico, diferentes países devem verificar a viabilidade de adotarem experiências estrangeiras visando melhor sintonizar suas próprias reformas com os interesses de sua população e dinamizar suas economias. A peculiar experiência chinesa de formação e desenvolvimento das TVEs tem cooperado para a manutenção da estabilidade social na zona rural. As TVEs, como mais bem caracterizado no item seguinte, foram as grandes absorvedoras de numerosos contingentes de trabalhadores e responsáveis pela crescente industrialização do campo chinês.

ABSORÇÃO DE MÃO-DE-OBRA PELAS TVEs

A geração de empregos tem estado no centro das plataformas políticas de governantes dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Em nenhum deles, porém, esta preocupação é maior que o mais populoso país do mundo, a China. As necessidades de geração de emprego na China são da ordem de 10 milhões ao ano para absorver novos empregados e reempregar outros 5 milhões. Os dois montantes significam empregar toda a população chilena (15,2 milhões) em um único ano. A maior parte do esforço de geração de emprego tem sido desenvolvida pelas TVEs, que durante o processo de reformas foram as maiores absorvedoras de mão-de-obra chinesa.

A população total empregada no ano 2002, de acordo com o *China Statistical Yearbook — CSY* (2003),¹¹ foi de 737,40 milhões de pessoas, distribuídas em 368,70 (50%) milhões, na indústria primária; 157,80 (21.4%) na secundária e 210,90 (28,6%) na terciária. O anuário divide as pessoas empregadas na zona urbana, 247,80 (34%) e na zona rural 489,60 milhões (66%). Na zona rural, as TVEs empregavam 132,88 milhões e as empresas privadas 14,11 milhões, enquanto outros 24,74 milhões são compostos por pessoas autônomas. O mesmo anuário registra uma taxa de desemprego formal urbano de 3,1% em 1999 e

¹¹ Os dados publicados por esse anuário são relativos à China excluindo as regiões administrativas especiais de Macau e Hong-Kong, como também não inclui “a província de Taiwan”. Em dezembro de 2005, o *National Bureau of Statistics* da China concluiu o primeiro censo econômico nacional revisando os dados de formação do PIB chinês. De acordo com o Censo o crescimento médio anual de 1979 a 2004 foi de 9,6%. Os dados preliminares sugerem mudanças de alguns dados sobre o dinamismo econômico chinês publicados em relatórios anteriores como os *China Statistical Yearbook* ou o *Yearbook of the Township and Village Enterprises*.

2000; 3,6% em 2001 e 4,0% em 2002. Não apresenta, no entanto, nenhuma estatística do desemprego na área rural.

De 1978 a 2000, a economia chinesa, segundo Lu *et al* (2002) obteve um crescimento anual médio do emprego de 1% no setor primário, 4% no secundário e 6,5% no terciário. A estrutura do emprego tem mudado de forma significativa ao longo de duas décadas e meia de reformas da economia chinesa. Dados do CSY (2003) procuram evidenciar as tendências declinantes do emprego manufatureiro nas SOEs e nas Coletivas Urbanas e, inversamente, crescentes nas TVEs. O anuário deixa claro também a progressiva participação das TVEs no emprego rural e total da China.

Grande parte da mão-de-obra manufatureira, ao longo das reformas chinesas, passou a ser absorvida pelas TVEs que, segundo a mesma fonte, expandiram o emprego de 28,3 milhões em 1978, para 127,0 milhões em 1999, com um crescimento anual de 7,4%, representando 25,6% do emprego rural e 18,0% do total. O emprego no setor estatal manufatureiro apresenta tendência declinante desde os anos 1980, com acentuada queda nos anos 1990, de 39,4% no início da década, para 20,3% em 1999. A mesma tendência se repete nas empresas do setor manufatureiro localizadas em zonas urbanas que empregavam 20,6% de sua força de trabalho em 1990 e somente 7,7% em 1999.

De 1978 a 2000, o emprego no setor primário caiu de 70% para 50%; o da indústria cresceu de 17% para 23% e o do terciário de 12% para 27%. O setor privado, também tem crescido de forma progressiva no mesmo período. Empregos em empresas privadas e em atividades autônomas têm apresentado, em geral, as maiores taxas de crescimento, mas ainda representam pequena parcela do emprego total. Na virada do século, menos de 3% do emprego total se encontrava em estabelecimentos privados e em torno de 9% em atividades autônomas. Estes percentuais parecem indicar que as reformas na China, além de graduais, visam a construção de uma economia de mercado socialista com características chinesas e não uma convergência aos padrões capitalistas ocidentais.

Do estudo dos dados contido no CSY (2003) percebe-se ainda que emprego total chinês, incluindo o absorvido pelas TVEs, cresceu nas áreas manufatureiras a uma taxa de 7,5% ao ano e em 1998 absorvia 58,5% dos trabalhadores. No setor da construção civil que absorve 13,0%, a taxa de crescimento foi de 10,2%; nos setores de transporte que absorvem 7,1%, foi de 11,3% e, no comércio, que provê ocupação para 19,2% dos trabalhadores, a taxa de crescimento foi de 15,1%. Somente na agricultura é que as TVEs apresentaram uma taxa média negativa de 3,9% ao ano de crescimento do emprego, passando de 21,5% em 1978 para 2,2% em 1998.

De acordo com um *White Paper* de 2004¹², a China em 2003 empregava 256,39 (34,4%) milhões de pessoas nas áreas urbanas e 487,73 (65,2%) na área

¹² Este documento e alguns dos dados nele contidos foi mencionado em matéria divulgada no China Internet Information Center. www.china.org.cn/english/2004/Apr/93983.htm. Acesso em 17/06/2004.

rural. De 1990 a 2003, a população empregada cresceu em média 7,45 milhões por ano e o desafio para 2004 é empregar nove milhões e reempregar outros cinco milhões. O desemprego registrado está planejado para ser controlado em 4,7%, mas a maioria dos analistas ocidentais considera que deverá girar em torno das atuais estimativas, não governamentais, de que está em 10%.

A diferença salarial entre trabalhadores rurais e urbanos foi crescente ao longo da progressiva evolução dos salários. De 1990 a 2003, de acordo com o mesmo *White Paper*, houve uma progressão de 1.510 para 8.472 yuans (460% nominal e 160% real) na renda per capita urbana e de 686 para 2.622 yuans (280% nominal e 77% real) na renda per capita da população rural. Apesar da retórica das autoridades reformistas em busca de maior igualdade, a economia de mercado socialista com características chinesas, a exemplo da economia de mercado capitalista, parece tolerar desigualdades sociais crescentes em termos de renda.

Para Rawski (1999) as re-acomodações da força de trabalho chinesa processaram-se ao longo de duas décadas de reforma gradual e experimental. Segundo ele, as reformas chinesas diferem largamente das prescrições ortodoxas de liberalização, desregulamentação e privatizações conhecidas como o “Consenso de Washington”. O amplo acordo sobre o objetivo de criar um sistema de mercado é em si mesmo um resultado do processo de reformas que apareceu somente nos anos 1990. Para Rawski (1999, 1), as reformas chinesas têm produzido muitos paradoxos:

“Resultados inesperados são particularmente notáveis na esfera do trabalho, onde as reformas têm criado e acabado com enormes montantes de empregos. A maior contribuição foi o vertiginoso crescimento do emprego nas TVEs e das empresas privadas para o incremento de postos de trabalho. Por outro lado, houve grandes deslocamentos desde a agricultura, e mais recentemente, massivas demissões urbanas”.

A política pró-ativa de emprego do atual governo para acomodar grandes deslocamentos da mão-de-obra e administrar os paradoxos característicos de processos de mudanças aceleradas segue três princípios: os trabalhadores procuram seus próprios trabalhos; empregos através da regulação do mercado e empregos promovidos pelo governo. Observando estes princípios as TVEs, que representam 31,4% do PIB chinês em 2000, seguem promovendo inovações institucionais, transformações tecnológicas, otimizações organizacionais e *upgrades* industriais. Algumas delas tornaram-se competitivas não só no mercado doméstico mas também no internacional.

CONTRIBUIÇÃO DAS TVEs PARA AS EXPORTAÇÕES CHINESAS

A maior ou menor abertura de uma economia ou as desvalorizações cambiais para a administração macroeconômica de um país estão no centro das discussões e preocupações sobre desenvolvimento econômico e comércio internacio-

nal. Estas preocupações se intensificaram, na China, quando a implementação das reformas para obter as Quatro Modernizações levou as autoridades chinesas a abrir gradualmente sua economia. Visando a utilização de recursos econômicos específicos de cada província, Deng Xiaoping promoveu junto ao Comitê Central, em 1979, a implantação de “zonas especiais”. O Comitê Central, no mesmo ano, estabeleceu quatro “zonas especiais para exportação” (nas cidades de Shenzhen, Zhuhai, Shanton e Xiamen) mudando, no ano seguinte, sua denominação para “zonas econômicas especiais” sugerindo uma gama maior de atividades que as “zonas de processamento de exportação” de Taiwan.

Nestas zonas especiais, investidores estrangeiros receberam tratamento preferencial com relação a incentivos tributários, flexibilidade de utilização da terra, redução de contribuições sociais, arranjos de utilização flexíveis da mão-de-obra e a possibilidade de obtenção de preços preferenciais para a aquisição de matérias-primas e equipamentos. Em 1984, o governo central selecionou 16 cidades costeiras que passaram a operar com maior autonomia, em termos de formulação e implementação de políticas, para desenvolverem distritos especiais — as zonas de desenvolvimento econômico e tecnológico.

Além das zonas econômicas especiais e as zonas nas cidades costeiras, outras áreas de abertura para o exterior foram implementadas pelo governo central, outras pelos governos regionais e ainda outras pelas autoridades locais. Três destas zonas foram estabelecidas em 1985 e agora estão entre as mais desenvolvidas do país: a zona do Delta do Rio Yangtze, o Delta do Rio Amarelo e o Delta do Rio das Pérolas.

Antes das reformas, no regime comercial, de acordo com Lardy (2002), o Estado controlava de forma estrita as reservas cambiais chinesas; seqüestrava elevadas rendas dos produtores domésticos; mantinha os produtores estrangeiros fora do mercado chinês e protegia as SOEs. A partir das reformas de 1978, as TVEs, em *joint ventures* diversificadas, passaram a oferecer aos produtores locais canais diretos de exportação evitando a intermediação, controles e taxas, das empresas estatais de comércio exterior. A exemplo das zonas especiais de processamento, líderes comunitários passaram a servir de agentes de ligação para investidores estrangeiros que, com melhores produtos e tecnologias, buscavam acesso ao mercado doméstico e produzir grandes volumes para exportação.

Wu e Cheng (1999) estudaram os determinantes do desempenho exportador das TVEs e descobriram que o mesmo está negativamente relacionado com os custos unitários do trabalho e positivamente relacionado com a proporção de capital estrangeiro investido. Segundo eles, os custos de transação e o apoio do governo, embora limitados, causaram impacto no desempenho exportador das TVEs que rapidamente cresceram sua participação nas exportações chinesas. De acordo com Zweig (2002, p. 21):

“Em 1984-85, as TVEs absorveram somente 4% do total de divisas da China e em 1985 forneciam 4,8% do total das mercadorias compradas pelas empresas estatais de comércio exterior para a exportação.

Em 1993, as TVEs absorviam quase 33% do total de divisas e forneciam aproximadamente 54% das mercadorias para exportação”.

Alguns especialistas ocidentais tendem a olhar a China como sendo a atual “fábrica” de mercadorias a baixo custo. Mas não deixam de reconhecer também as graduais mudanças da evolução das exportações das TVEs chinesas como pode ser visualizado na Tabela 2. A manufatura das TVEs chinesas tem gradualmente evoluído da exportação de calçados e roupas para englobar também máquinas industriais, produtos eletrônicos, *hardwares* e bens duráveis de consumo.

Tabela 2
Evolução das exportações das TVEs em 100 milhões de yuan e %

Anos	Exportações	Químicos	Máquinas	Produtos leves	Calçados e têxteis	Roupas artesanais	Produtos
1989	271,6	7,6	6,6	14,4	12,9	47,7	11,1
1992	904,7	7,4	8,0	20,5	8,8	47,7	7,6
1997	5.430,8	6,7	9,3	26,9	8,1	36,9	12,0
2002	9.225,5	6,4	13,2	29,1	7,1	31,3	12,9

Fonte: Calculado a partir da Tabela 12-34 do CSY (2003).

A China passou de 3,9% das exportações mundiais em 2000 para aproximadamente 6% em 2002 e passou a ser o principal destino dos fluxos mundiais de investimento direto estrangeiro desde 2002.¹³ Em 2004 tornou-se a segunda economia mundial em termos de estoque acumulado de capital estrangeiro, logo atrás dos Estados Unidos. Procurando emular as experiências de rápido desenvolvimento econômico de seus países vizinhos, como o Japão, com seus muitos *keiretsus*, e a Coréia do Sul com seus *chaebols*, a China, nos últimos dez anos tem buscado construir grandes conglomerados para melhor concorrer no mercado internacional.

O governo chinês tem apoiado abertamente suas grandes empresas com potencial, global e que buscam afirmar marcas globais. Entre elas pode-se de citar a Haier com 50% do mercado de pequenos frigoríficos dos EUA; a Galanz, com 33% do mercado mundial de microondas; a Legend, com 20% do mercado mundial de placas para computadores e a China International Marine Containers com 40% do mercado internacional de contêineres refrigerados. Além destas, tem sido crescente o número de empresas intensivas em conhecimento desenvolvidas sob a coordenação do Décimo Plano Quinquenal de Desenvolvimento (2001-2005) e outras atualmente sendo incentivadas para expandir a infra-estrutura ru-

¹³ Os dados deste e dos próximos parágrafos são da *Far Eastern Economic Review* e da *The Economist*, vários números de 2004.

ral, desenvolver o oeste chinês e revitalizar a base industrial do nordeste, objetivos prioritários do Décimo Primeiro Plano Quinquenal de Desenvolvimento (2006-2010). Para alcançar estes objetivos o governo central espera que o sucesso alcançado pelas TVEs na região costeira se repita no interior do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento das TVEs têm se apresentado, via contratos de responsabilidade e diferenciados arranjos organizacionais, como o mais adequado para a absorção de grandes contingentes de trabalhadores, obter significativos níveis de exportação da produção e dinamizar a economia de forma a manter elevadas taxas de crescimento e desenvolvimento industrial. O atual momento de implementação de estratégias coordenadas de desenvolvimento em diferentes áreas, como as da região oeste, a revitalização de bases industriais no norte, a promoção do crescimento da região central, o encorajamento de maior dinamismo nas já dinâmicas regiões costeiras e a acelerada urbanização do país está trazendo oportunidades renovadas e desafios para as TVEs e demais empresas chinesas.

A China segue sua própria trajetória de expansão de empregos e comercialização de seus produtos. Assim como os exemplos próximos do desenvolvimento japonês com seus *keiretsus* e o sul-coreano com seus *chaebols* não foi isento de crises, o desenvolvimento chinês com suas milhares de TVEs e SOEs não está livre de possíveis retrocessos. Na tentativa de evitá-los, uma série de políticas podem acelerar a criação de novos postos de trabalho na China. Entre elas: promover a criação das TVEs nas regiões do interior; encorajar a expansão continuada do comércio internacional nestas regiões; expandir o setor de serviços; fortalecer o desenvolvimento rural; promover a mobilidade dos recursos; e, finalmente, reduzir regulamentações improdutivas e evitar re-regulamentar a atividade econômica.

O esforço de interiorização do desenvolvimento chinês, a exemplo do ocorrido nos Estados Unidos no início do século passado e contrariamente ao que ocorre no Brasil, tem na construção de ferrovias seu foco dinâmico principal. O governo está expandindo a malha ferroviária de 1,37 milhões de km em 2003, para 1,55 em 2005, atingindo 99,9% dos *townships* e 96% das *villages*. Para 2010 pretende chegar a 1,85 milhões e até 2020 espera alcançar 2,5 milhões Km.¹⁴ Este e outros programas e projetos que estão sendo implementados no país estão auxiliando a economia chinesa alcançar seu almejado nível de *small comfort*.

A experiência das TVEs chinesas deve ser mais bem estudada. Colocar os resultados econômicos acima dos múltiplos arranjos organizacionais na busca do desenvolvimento coletivo parece ser a principal lição do processo de industrialização chinês a partir das reformas econômicas de 1978. Desenvolver empreende-

¹⁴ Xinhua Online: www.xinhua.org/english/world.htm. Acesso em 13/06/2004.

dores políticos responsáveis pelo desempenho econômico de suas localidades parece ter estado no centro das reformas chinesas e da dinamização e crescimento de sua economia a taxas persistentemente elevadas ao longo dos últimos 25 anos.

Outros países, como o Brasil, necessitam estudar experiências bem-sucedidas de criação de emprego e expansão de renda. É importante compreender o papel que diferentes arranjos institucionais, como as dinâmicas TVEs chinesas, exercem neste sentido. Também é necessário estudar a dinâmica de incorporação e desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços, que permitiram aos países do Leste Asiático, especialmente a China, se desenvolver a taxas elevadas por longos períodos. O que torna uma empresa ou um país competitivo de maneira sustentável não é o que ele sabe hoje, mas quão rapidamente ele aprende e inova como o caso do rápido crescimento econômico chinês vem demonstrando.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRUTON, Garry D.; LAN, Hailin; LU, Yuan. "China's township and village enterprises: Kelon's competitive edge". *The academy of management executive*. feb. 2000; 14, 1. pp. 19-29.
- CHEN, Hong Y. *Institutional transition of China's township and village enterprises: Market liberalization, conceptual form innovation and privatization*. Aldershot: Ashgate Publishing Company, 2000.
- CHEN, Jian; STRANGE, Roger. "Corporate governance in China: a theoretical perspective". *The Management Center Research Paper* nº 23. University of London, april, 2004.
- China Internet Information Center. www.china.org.cn/english/2004/Apr/93983.htm. Acesso em 17/06/2004.
- China Statistical Yearbook. *People's Republic of China*. National Bureau of Statistics. 2000, 2003.
- China Development Gateway. <http://www.chinagate.com.cn/english/1840.htm>.
- China Quarterly. *Quarterly documentation*, nº 77, março de 1979.
- DICKSON, Bruce J. *Red capitalism in China: the party, private entrepreneurs, and prospects for political change*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.
- FAN, Gang. "Incremental changes and dual track transition: understanding the case of China". *Economic Policy*, vol. 19. december, 1994. pp. 99-122.
- GUO, Sujian. "The ownership reform in China: what direction and how far?" *Journal of Contemporary China*, 12 (36), august 2003, pp. 553-73.
- HARVIE, Charles. "China's township and village enterprises and their evolving business alliances and organizational change". *Working Paper Series*, 1999. WP 99-6. Department of Economics. University of Wollongong.
- HO, Samuel P.S.; BOWLES, Paul; DONG, Xiaoyuan. "Letting go of the small': an analysis of the privatization of rural enterprises in Jiangsu and Shandong". *The Journal of Development Studies*, vol. 39, nº 4, april, 2003, pp 1-26.
- JEFFERSON, Gary; RAWSKI, Thomas. "Enterprise reform in Chinese industry". *Journal of Economic Perspectives*. vol. 8. nº 2, Spring, 1994, pp. 47-70.
- KUEH, Y. Y. "The economics of the 'second land reform' in China". *China Quarterly*. (101): march 1985, pp. 122-31.
- LARDY, Nicholas R. *Integrating China into the global economy*. Washington: Brookings, 2002.
- LU, Ming et al. "Employment restructuring during China's economic transition". *Monthly Labor Review*, august, 2002, pp. 25-31.
- MACKERRAS, Colin. *The new Cambridge handbook of contemporary China*. Cambridge: Cambridge University Press, 2001.
- McDONNELL, Brett. "Lessons from the rise and (possible) fall of Chinese township and village en-

- terprises". Research Paper No 03-13. *Public Law and Legal Research Paper Series*. University of Minnesota Law School, 2003.
- McINTYRE, Robert J. "Diverse property forms within planned or partly planned economies: NEP, NEM and TVE". *Working Paper* n° 213. UNU/WIDER, 2000.
- NAUGHTON, B. *Growing out of the plan: Chinese economic reform, 1978-1993*. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- NOLAN, Peter. *China at the crossroads*. Cambridge: Polity Press, 2004.
- OLIVEIRA, Amaury Porto de. "O salto qualitativo de uma economia continental". *Política Externa*. vol. 11.n° 4, março, abril, maio, 2003, pp. 6-13.
- RAWSKI, Thomas G. "China: prospects for full employment". *Employment and Training Papers* 47. International Labour Office Geneva, 1999.
- RUI, Huaichuan. "The rise and fall of China's TVEs coalmines". *Minerals & Energy*, March 2004, vol. 19 Issue 1, pp. 2-14.
- SACHS, Jeffrey; WOO, Wing T. "Understanding China's Economic Performance". National Bureau of Economic Working Paper n° 5935, 1997.
- SMYTH, Russel. "The township and village enterprise sector as a specific example for regionalism — some general lessons for socialist transformation." *Economic Systems*, vol. 21, n° 3, pp. 235-64, 1997.
- SPENCE, Jonathan D. *Em busca da China moderna: quatro séculos de história*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- Statistical Yearbook of the Township and Village Enterprises. People's Republic of China. National Bureau of Statistics. Vários anos.
- SUN, Laixiang *et al.* "The evolutionary dynamics of China's small and medium-sized enterprises in the 1990's". *World Development Studies*, Series 14. Helsinki. UNU/WIDER, 1999.
- TAUBE, Markus, "Stability in instability: China's TVEs and the evolution of property rights". *ASIEN*, July, 2002, 84, pp. 59-66.
- WHITE, Gordon. "The Chinese development model: a virtuous paradigm?" *Oxford Development Studies*. Jun. 1996, Vol. 24, n.2, pp.169-81.
- WOO, Wing Thy. "The real reason for China's growth". *The China Journal*, vol. 41, January, 1999, pp. 115-37.
- WU, Changqi; CHENG, Leonard K. "The determinants of export performance of China's township-village enterprise". School of Business and Management. Hong Kong University of Science and Technology. Hong-Kong. Working Paper, 1999.
- Xinhua Online: www.xinhua.org/english/world.htm. Acesso em 17/06/04.
- ZHANG, Zhihong. "Industrialization and energy use: an empirical study of China's township and village enterprises". Ph.D. Dissertation, University of Pennsylvania, 1997.
- ZWEIG, David. *Internationalizing China: domestic interests and global linkages*. Ithaca: Cornell University Press, 2002.