

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*



**Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, da Fundação Getúlio Vargas.**

---

**Contato: Professor Istvan Kasznar – Coordenador do PEEM / NESPAS / NECE da EBAPE – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.**

**e-mails: [istvan@fgv.br](mailto:istvan@fgv.br) e [istvan.kasznar@fgv.br](mailto:istvan.kasznar@fgv.br)**

**Endereço: EBAPE – Praia de Botafogo 190, sala 502; Botafogo; Rio de Janeiro; RJ; CEP 22.250 – 900; Brasil.**

---

**O PROGRAMA DE ESTUDOS DOS ESTADOS E MUNICÍPIOS – PEEM DA EBAPE DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV – 21 ANOS DE EXPERIÊNCIA E A COLABORAÇÃO DA IBCI.**

## **ANTECEDENTES**

Coincidentemente, tanto o PEEM – Programa de Estudo dos Estados e Municípios, quanto a IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional, foram criados e estruturados no mesmo ano de 1.987, de forma e modo independente.

Enquanto o PEEM tornou-se um importante e ativo programa de estudos da prestigiosa e altamente qualificada EBAPE, a Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, que pioneira no Brasil, introduziu neste as melhores e mais importantes técnicas de Gestão e de Administração Pública, recebendo o slogan “A Escola que faz Escola”, a IBCI focou a Estratégia Empresarial e Pública, a Economia e a Macro Logística como suas áreas principais de atuação.

No ano de 1.987, o Brasil estava engatinhando politicamente na reconquista de sua democracia. Até 1.985, perdurara uma ditadura militar, que reduzira e extinguiu numerosos direitos humanos e cidadãos, assim como isolara os administradores públicos em feudos geridos com ditamen e hierarquia militar.

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

Desta forma, com dois anos de democracia em vias de recuperação, faltava ao país um foro amplo que discutisse e repercutisse as atividades de gerenciamento nas empresas públicas com transparência e grande comunicação.

O PEEM surgiu no meio deste debate nacional e desta demanda reprimida. A de servir como um foro livre, técnico, no qual se encontrariam formas de reencontrar meios de gerenciamento, direcionamento e estímulo a métodos de administração, na estrutura pública de Estado, que fortalecessem a atividade civil, sem se perderem os ganhos realizados em anos anteriores.

A questão era a de se ganhar e manter o que era bom, correto e conveniente. Com o apoio das múltiplas forças e capacitações da sociedade.

Neste sentido, um amplo grupo de intelectuais e estudiosos ajudou a montar, pensar e estruturar as bases do PEEM da EBAPE. Entre eles, com o risco de se esquecerem alguns expoentes, pode-se afirmar que entre 1.987 e 1.988 contou o PEEM com a ajuda intelectual dos Professores Istvan Kasznar e Luciano Zajdsznajder, como coordenadores gerais e diretores programáticos; de José César Castanhar; Hermano Thiry – Cherques e Enrique Saraiva, professores titulares da EBAPE. Ademais, para aferir diversas percepções econômicas, participaram de debates os professores da EPGE – a Escola de Pós Graduação em Economia da Fundação Getúlio Vargas, na pessoa de Mario Henrique Simonsen; Rubens Penha Cysne; Carlos Ivan Simonsen Leal; Sérgio Ribeiro da Costa Werlang e Roberto Castelo Branco. Do IBRE, o Instituto Brasileiro de Economia, foram convidados e vieram para debates, sugestões e análises, personalidades eméritas que muito contribuíram a favor dos estudos de Economia no Brasil, como Octávio Gouveia de Bulhões; Julian Chacel; Ralph Zerkowski; Margareth Hanson Costa; Ana Lúcia Lehwing; e num único encontro, o patrono histórico dos economistas brasileiros, Eugênio Goudin.

De outras entidades, mediante a cooperação da IBCI – Institutional Business Consultoria Internacional, convidaram-se pensadores, executivos e empresários notáveis, que deram uma feição enriquecedora às pesquisas, aos trabalhos e às reuniões que de então em diante se instituíram ao menos uma vez mensalmente.

De entidades como a AD-RIO, a Agência de Desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro, vieram Semeão Metran Curado; Francisco Noronha e Abílio Santos (fundadores do INDI, em Minas Gerais); e Márcia Januzzi. Do sistema bancário cooperaram Walber Chavantes, Adalberto Teixeira, Aquiles Ferraz, Bento Mário Lages Gonçalves e Antonio Tadeu Luqueze.

A junção destas pessoas, que contribuíram com pensamentos, idéias e sugestões, cada uma à sua época e momento, neste período inicial de atividades, configurou e forjou a alma do PEEM numa base sólida e segura.

A todos, os nossos agradecimentos.

Com o passar dos anos e décadas, o PEEM se reconfigurou e novas personalidades passaram a fazer parte de sua configuração e desenho.

Para evoluir, a Direção-Geral do Programa, na pessoa do Professor Titular Istvan Kasznar, na EBAPE, entendeu ser fundamental ligar e entrelaçar as atividades do PEEM com outros núcleos e programas bem sucedidos e vigentes na EBAPE, entre eles o NESPAS – Núcleo de Estudos da Saúde, da Previdência e da Assistência Social, que é coordenado em parceria também pela Professora Fátima Bayma; o Núcleo de Estudos das

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

Contas do Esporte – NECE; e o Núcleo de Finanças Corporativas – NFC, coordenado pelo Professor Rogério Sobreira, passaram a fazer suas cooperações variadas.

Os estudos produzidos e publicados na RAP – Revista de Administração Pública da EBAPE da Fundação Getúlio Vargas, passaram a fazer parte de disciplinas e matérias de ensino, dos cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado da Escola, de maneira que se disseminaram entre os alunos. Nas disciplinas de Economia do Setor Público; Finanças Públicas; Planejamento Estratégico no Setor Público; Orçamento Público; Planejamento Governamental; Políticas Públicas Integradas; Macroeconomia; Economia Esportiva; Projetos, sua Elaboração e Implantação; Projetos Públicos; Estratégia de Gestão de Estados e Municípios; Experiências de Administração Pública em Estados e Municípios; Plano Diretor para Municípios; Lei de Responsabilidade Fiscal e Gestão de Gastos Públicos, entre outras, tornou-se normal utilizar livros, publicações e análises oriundas dos estudos, consultorias e pesquisas feitos pelo PEEM.

O interesse da comunidade científica e acadêmica aguçou-se com a abertura política, e a maturidade democrática brasileira são uma fase de afirmação, qualificação e otimização nacional.

As instituições se solidificaram e exercem suas ações e visões plurais.

Neste particular, o PEEM contou e conta com a participação contínua dos governadores e vice-governadores de Estados em seus eventos; com os secretários, vice-secretários e servidores públicos mais altamente graduados, como membros de seminários, conferências e debates, estes normalmente trimestrais.

Torna-se complicado citar a significativa e altamente representativa lista de personalidades públicas que participaram entre 1.987 e 2.008 das atividades do PEEM e de seus parceiros internos em programas, como o NESPAS, o NECE e o NFC.

A todos agradecemos, porque enriqueceram enormemente os debates, as pesquisas, as consultorias, as salas de aula e a cultura e conhecimento das outras autoridades e dos alunos presentes.

Estima-se que entre 1.987 e 2.008, o PEEM contou, interagiu e relacionou-se com 7, 8 milhões de pessoas, dos 27 estados – incluído o Distrito Federal e dos 5.564 municípios do Brasil.

Esta teia, esta rede de contatos, ativa e mobilizada, participa da formação, da estruturação e da construção de um Brasil cada vez melhor e mais cômico das atividades e responsabilidades para com a comunidade e com cada cidadão.

O PEEM espera manter este ritmo e relacionamento, contribuindo ma favor do desenvolvimento do País e dos direitos plenos dos cidadãos.

O envolvimento direto com as autoridades federais, estaduais e municipais permite que se estabeleçam, diagnostiquem e realizem as mais significativas pesquisas, consultorias e ações de aperfeiçoamento de pessoal, nos estados e municípios. Uma linguagem prática e empresarial é estabelecida, para que a gestão de resultados aconteça em tempo curto e hábil.

*Desta forma e por estas razões, é importante contar com um memorando, que lembre o processo progressivo e límpido de desenvolvimento e evolução do PEEM / EBAPE / FGV.*

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

## **INTRODUÇÃO**

A meta deste artigo é a de estabelecer como se formou em seu estágio inicial o PEEM; quem o formou e cooperou com ele; de que forma ele se aperfeiçoou, com o passar de duas décadas; o que significa e traz a relação PEEM / IBCI; o que trouxe a relação em termos de ambos os lados e quais conclusões se podem obter, nesta experiência de relação.

De um lado, a excelência acadêmica da Fundação Getúlio Vargas. Do outro, em harmonia e parceria, a excelência empresarial de uma ágil firma de consultoria internacional, com grande capacidade de estudar a geografia de mercado local.

A atuação do PEEM, iniciada em 1.987, mostra a consolidação de um longo caminho por 21 anos seguidos, na busca de respostas empresariais, gerenciais, sociais e econômicas, entre outras, que encontrem soluções e caminhos adequados aos grandes desafios da Administração Pública Estadual e Municipal.

Há diferenças fundamentais entre processos decisórios e de gestão em empresas privadas, quando comparadas com órgão, instituições e empresas públicas. Nas empresas privadas, os ditames dados pelo resultado econômico financeiro, pela obtenção do lucro, pela capacidade em distribuir dividendos e pela capacidade em competir, tendem a imperar e se acentuar. Nas empresas e nos órgãos públicos, salvo nas empresas estatais produtivas, isso não necessariamente tende a acontecer e o assunto é bem mais complexo.

Nas empresas públicas, a lógica do lucro, do resultado imediato e do ganho pessoal e individual, são substituídos pela representação de partidos eleitos e no poder, que indicam seus representantes nos ministérios e em postos chave, devendo aplicar recursos com uma ótica de bem-estar social, de apoio à sociedade e à comunidade e de provimento sem receitas diretas de seu público consumidor, de bens e serviços à população.

Deste modo, a atividade pública torna-se complexa. Esta complexidade e as formas de resolvê-la são assunto primordial nos estudos do PEEM.

Nas seções que seguem, este desafio será aberto, mais detalhado, mostrando como o PEEM e a IBCI tratam da complementação nas suas atividades, para cooperar com o setor público.

## **PEEM – EBAPE – FGV E IBCI: UMA COLABORAÇÃO ESTREITA E FRUTUOSA**

Com 21 anos de atividades em 2.008, o PEEM atinge a sua maioria.

Nesse período de tempo, a abertura gerou no Brasil efeitos fundamentais. Entre estes, pode-se ressaltar:

- 1) A substituição de uma sociedade do silêncio e silenciada, desconfiada, entrópica, tensa, tesa, estressada, porque carente de liberdades e expressão política até o ano 1.985, por uma sociedade cada vez mais aberta, franca, expansiva, cobradora de seus direitos políticos e competitiva para adquirir poderes pelos meios democráticos e democraticamente instituídos;

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

- 2) A percepção de que o multipartidarismo leva à busca de acordos, cooptações e cooperações variadas, gerando um equilíbrio institucional frágil, instável e logo altamente mutável;
- 3) Que a democracia mostrou ser a melhor forma de renovar quadros político – partidários e de modificar os eixos de poder;
- 4) Que a democracia pendular verdadeiramente permite substituições de partidos políticos, dos teores mais diversos, que podem mudar a face do Brasil, em sua forma de ser, comandar e distribuir e produzir renda.

Fiel à procura das mudanças e novidades, o PEEM entendeu que para associar e projetar convenientemente as múltiplas macro – variáveis e micro – variáveis que afetam e determinam a sociedade e sua Administração, seria preciso contar com a ação e o empreendimento ágil, rápido e de envergadura nacional de uma empresa atuante em economia empresarial e em mudanças sociais.

Escolheu então pelas afinidades naturais a IBCI, empresa especializada no assunto, para cooperar.

Esta colaboração vem desde 1.987, numa relação correta, ética, técnica e definida pela demanda dos governos de Estado, pelas prefeituras e suas estruturas.

Uma das maiores empresas especializadas em localização de agências bancárias, de postos de atendimento; de indústrias e lojas para o comércio, a IBCI dispõe de consultores que viajam o país inteiro, à busca do melhor lugar de instalação de unidades. Portanto, seus pesquisadores, analistas e consultores conhecem profundamente as unidades federativas do Brasil e seus municípios.

A IBCI e seus consultores – professores viajam por todo o Brasil, à procura de dados e informações comerciais; industriais; geográficas; geo-referenciadas; financeiras; bancárias; públicas; demográficas; infra-estruturais e afins. Mediante relatórios técnicos, analisam a situação de cada município, zona administrativa ou bairro, o que fornece um sem fim de dados e informações de alta utilidade na gestão pública e para a adoção de políticas públicas.

Como conseqüência, resulta ser natural estabelecer uma parceria com a IBCI, por conta da extensão das suas atividades em milhares de municípios nacionais.

## **OS GANHOS DA PARCERIA**

Uma parceria é boa, produtiva e se estabelece por longo prazo, num processo temporal indefinido, quando ambos (dois) ou mais lados e parceiros ganham.

Os marketeiros afirmam que a melhor estratégia em parcerias é aquela em que todos ganham, o que gera a relação “ganhe-ganhe”. Neste caso, ambos consolidam posições vantajosas e vencedoras, logo querem nelas permanecer, mesmo que possam ganhar menos que um máximo valor existente.

Isto é o oposto a uma estratégia de “ganho sozinho – perdes o máximo”. Nesta, o equilíbrio, se é que ele existe, é instável e se houver forças que favorecem subitamente o lado atualmente perdedor, instável. Logo, transformações podem ocorrer e não serão desenhadas como o quer o atual vencedor.

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

Neste sentido, a negociação correta traz consigo vantagens. Na parceria, as alianças trazem os lados fortes de cada parceiro e isto permite a geração de sinergias e escalas de ganhos cooperados.

A atuação do PEEM com a IBCI se processa neste sentido: enquanto o primeiro avança na excelência acadêmica e na otimização de pesquisas que repercutem em grandes seminários e livros, o segundo promove pesquisas estaduais e municipais de potencial de mercado e de compreensão da realidade das comunidades.

Ao se juntarem estas atividades, que são complementares, melhoram para ambos os lados as pesquisas, consultorias, oportunidades de ensino e treinamento e produções acadêmicas de livros técnicos.

## **CONCLUSÕES**

Com 21 anos de parceria entre o PEEM e a IBCI, pode-se estabelecer o valor de uma estratégia de negociação e de delimitação de espaços produtivos, de poder e de relacionamento bem pré-definidos e estabelecidos.

Esta parceria compreende os seguintes aspectos, para ser duradoura, *long – lasting*, a saber: estabelecer as capacidades efetivas de cada parceiro; definir as áreas de atuação de curto e longo prazo de cada parceiro; definir as áreas de atuação complementares, que não sujeitem os lados a estresse concorrencial; determinar o objeto das ações integradas, à luz do que os lados entendem ser transmissível, assimilável e negociável, com o outro parceiro; renovar os entendimentos amiúde, com alguma regularidade; não se afastar, nem alongar os processos e momentos de relacionamento; introduzir novidades bem assimiláveis e novos parceiros, que acomodem e ajustem para o crescimento, as atividades e os membros de equipe existentes e consolidar as relações em moldes éticos e consentâneos com o equilíbrio financeiro econômico.

## **BIBLIOGRAFIA**

Gushiken, Luiz; e outros; Regime Próprio de Previdência Complementar: Como Implementar.; Coleção Previdência Social; Volume 17; Previdência Social – Ministério da Previdência e Assistência Social; ISBN – 85-88219-21-2; 2.002.

Kasznar, Istvan; Bases da Concepção do Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 001 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.987.

Kasznar, Istvan; O CEPRODEM – Centro de Estudos dos Estados e Municípios e o Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 002 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.989.

Kasznar, Istvan; O Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM e suas funções e ações institucionais, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 003 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.991.

Kasznar, Istvan; O Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM: A Política Econômica – Financeira, o Planejamento Governamental e as formas políticas de atuação

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

municipal, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 004 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.993.

Kasznar, Istvan; O Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM: Estudo da dimensão integrada da Administração Pública, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 005 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.994.

Kasznar, Istvan; O Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM: como ajudar e consolidar a administração pública nos municípios sob ótica financeira e orçamentária?, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 006 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.996.

Kasznar, Istvan; Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM: 10 anos de contribuição acadêmica, em consultorias e em reformas estruturais de estados e municípios, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 011 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.998.

Kasznar, Istvan; Como o Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM contribuiu para redimensionar e definir a localização ótima das agências bancárias da Nossa Caixa – Nosso Banco, na Região Metropolitana da Grande São Paulo, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 015 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 1.999.

Kasznar, Istvan; Como o Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM contribuiu para redimensionar e definir a localização ótima das agências bancárias do Banco do Brasil, por todo o Brasil, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 016 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.000.

Kasznar, Istvan; Bases da Concepção do Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM, na EBAPE – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 018 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.001.

Kasznar, Istvan; Uma Avaliação Sintética de Como o Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM contribuiu para redimensionar, reestruturar, medir a produtividade bancária e definir a localização ótima das agências bancárias do Banco do Brasil, da CEF – Caixa Econômica Federal, do BASA – Banco da Amazônia, do BRADESCO, do Banco Itaú, do BANESPA, do Banco Real, do Citibank, do Banco de Boston e do banco Francês e Brasileiro – BFB, por todo o Brasil, na EBAP – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 019 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.001.

Kasznar, Istvan; Contribuição do Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM em 727 municípios do Sudeste e Sul do Brasil, entre os anos 1.992 / 1.999, na EBAPE – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 021 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.003.

Kasznar, Istvan; Análise e participação em modelagens gerenciais e administrativas, do Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM em 5.564 municípios, na EBAPE – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 029 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.007.

Kasznar, Istvan; Das Bases da Concepção do Programa de Estudos dos Estados e Municípios – PEEM à sua maioria em 2.008: 21 anos de Vida, na EBAPE – Fundação Getúlio Vargas; Caderno Especial PEEM número 032 – Depto de Ensino e Pesquisa; EBAP; FGV; 2.008.

Kasznar, Istvan; Ryff, Tito; Rezende, Fernando; Zaluar, Alba; Braga, Helson; Cysne, Rubens Penha; O Estado do Rio de Janeiro: Aspectos Sócio – Culturais e políticos – O

*PEEM – O Programa de consultoria, ensino, treinamento e pesquisa em políticas e técnicas públicas e privadas, feito sob medida para organizações federais, estaduais e prefeituras municipais. Trabalho sério e técnico, por um Brasil melhor para todos.*

Sistema Financeiro – Macroeixos – Os Rumos da Economia – A Reforma Tributária – As Leis de Concessão, Privatização e Quebra de Monopólio – O Estado, a Fusão e a Região Metropolitana; CDD – 330.988153; Fundação Getúlio Vargas; 1.995.

Kasznar, Istvan e Graça Filho, Ary; Estratégia Vitoriosa de Empresa – Segundo seus Personagens; Confederação Brasileira de Volley-Ball; M.Books; ISBN – 85-89384-91-8; 2.006.

Kasznar, Istvan e Bayma, Fátima; Saúde, Previdência Social: Desafios para a Gestão no Próximo Milênio; Livro 1, volume 1; Makron Books; apoio Fundação Getúlio Vargas; São Paulo; 85.346.1381-8; 2.001.

Kasznar, Istvan e Bayma, Fátima; Saúde, Previdência e Assistência Social: Desafios para o terceiro Milênio; Livro 2, volume 2; Prentice Hall; apoio Fundação Getúlio Vargas; São Paulo; 85-87918-37-0; 2.003.

Kasznar, Istvan e Bayma, Fátima; Saúde, Previdência e Assistência Social: Desafios e Propostas para uma Sociedade mais Justa e Moderna; Livro 3, volume 3; M.Books; apoio Fundação Getúlio Vargas; 85-89384-55-1; São Paulo; 2.005.

Kasznar, Istvan e Bayma, Fátima; Saúde, Previdência e Assistência Social; Livro volume 1; Pearson Education; apoio Fundação Getúlio Vargas; São Paulo; 2.007.

Kasznar, Istvan; O Esporte como Indústria – Solução para criação de riqueza e emprego; Confederação Brasileira de Volley-Ball; Color Graf; 1.999.

Mendes de Almeida, Candido José; Mendes de Almeida Souza, Madalena; e Sá Leitão, Sérgio; Marketing Esportivo ao Vivo; conferências de Istvan Kasznar, Bernard Rajzman, Carlos Arthur Nuzman, Francisco Horta, Giovane Gávio, Leonardo Gryner, Manoel José Gomes Tubino et alii; ISBN – 85-312-0705-3; Centro Cultural Cândido Mendes – Projeto Comunicação ao Vivo; Editora Imago; 2.000.