



Redução ou Crescimento? Decisão em uma Agência de Publicidade do Sul do Brasil: Caso de Ensino

Gisele Costa Rabello, Verônica Bressan, Gabriele Rodrigues, Julio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

Na década de 80, o mercado da comunicação no RS foi marcado por apresentar um cenário pouco competitivo, mas com alta demanda pelas organizações. Assim, o cenário acabou exigindo que as agências de publicidade se tornassem mais profissionalizadas. As agências sofreram forte influência do mercado de outras regiões, como RJ e SP. Nesse contexto, a agência de publicidade P&P teve sua trajetória iniciada em 1984 e obteve prêmios que representaram um marco em sua história em relação ao grande e rápido avanço no mercado de atuação. Nos anos 90, a consolidação da empresa foi evidenciada através do reconhecimento como uma das principais agências de publicidade. A partir de 1995, mudanças no contexto educacional aconteceram com o surgimento de cursos de Rádio e TV, Publicidade e Propaganda e Designer Gráfico, demonstrando sinais de novas oportunidades de negócios. O objetivo deste caso de ensino é propor discussão sobre os temas de estratégias organizacionais, empreendedorismo e inovação, no contexto do setor de marketing, considerando as posições e estratégias a serem escolhidas pelos gestores na empresa. Sugere-se que seja utilizado em cursos de graduação, em disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

Palavras-chave: Publicidade. Estratégias organizacionais. Empreendedorismo. Inovação.

ABSTRACT

In the 80s, the communication market in RS was marked by a little present competitive scenario, but with high demand by organizations. Thus, the scenario just demanding that advertising agencies become more professionalized. The agencies have been strongly influenced by the market in other regions, such as RJ and SP. In this context, P&P advertising agency had started his career in 1984 and won awards that represented a milestone in its history in relation to the large and fast forward in market performance. In the 90s, the consolidation of the company was evidenced by the recognition as one of the leading advertising agencies. Since 1995, changes in the educational context happened with the emergence of Radio and TV, Advertising and Graphic Designer courses, showing signs of new business opportunities. The purpose of this educational event is proposing discussion on the topics of organizational strategies, entrepreneurship and innovation in the context of the marketing industry, considering the positions and strategies to be chosen by the managers in the company. It is suggested to be used in undergraduate courses in the disciplines of strategic management, entrepreneurship, innovation management and organizational behavior.

Keywords: Publicity. Organizational strategies. Entrepreneurship. Innovation.

1 INTRODUÇÃO

No final do século XX, ocorreria um impulso de industrialização nos setores têxtil e alimentício, e no Rio Grande do Sul, mais especificamente, a cidade de Porto Alegre, despontaria neste cenário. Esta nova realidade provocaria a especialização das relações mercantis e definiria um novo quadro histórico, através do surgimento de atores sociais relacionados ao comércio e espaço urbano, possibilitando o crescimento da publicidade (RÜDIGER, 1995).

A década de 1930, no caso do Rio Grande do Sul (RS), já possuía algumas empresas



que se sobressaíam na produção e veiculação de anúncios. Para Rüdiger (1995) este período pode ser considerado como o início da atividade publicitária gaúcha. Porém, deve-se perceber este período como consequência de um processo que vinha ocorrendo desde o início do século XX, anteriormente a figura do agenciador e as agências de publicidade.

A atividade publicitária no Rio Grande do Sul sucedeu-se sob influência do mercado carioca e paulista e despertou seu interesse no mercado gaúcho, abrindo filiais no Estado de agências como o caso de McCann Erickson, da Grant Advertising, da Standard Propaganda (1953), da Denison (1968), evoluindo esse mercado para terceiro pólo nacional em publicidade (MAFUZ, 1990).

A história da publicidade gaúcha sofreu forte influência das agências instaladas no eixo Rio de Janeiro/São Paulo, muitas de origem estrangeiras, apontando certa defasagem, essa atividade se consolidou no estado do Rio Grande do Sul, como no resto do país (RODRIGUES, 2002).

O objetivo deste caso de ensino consiste em instigar a reflexão e a discussão sobre temas como: estratégias organizacionais, empreendedorismo e inovação, no contexto do setor de marketing, considerando as posições e estratégias a serem escolhidas pelos gestores em suas empresas. Sugere-se que este caso seja utilizado em cursos de graduação, em disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

2 DESCRIÇÃO DO CASO

2.1 A CRIAÇÃO DA AGÊNCIA DE PUBLICIDADE P&P

A tradicional agência de publicidade P&P, localizada em Passo Fundo, a maior cidade do norte do Rio Grande do Sul, conta em 2015 fez 30 anos de história e teve sua trajetória iniciada no mês de setembro do ano de 1984, após uma de suas idealizadoras, Soraya Silva terminar sua graduação no curso de Publicidade e Propaganda da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

A recém-formada Soraya, na época com 22 anos de idade, desejava voltar a sua cidade natal e abrir um negócio próprio em sua área de atuação. Em um casual encontro com a ex-colega Maria Santos, Soraya expressou sua vontade de abrir sua própria agência de publicidade e descobriu que seu desejo era compartilhado pela ex-colega. A partir deste encontro, durante um certo período, começaram a cogitar a possibilidade de desenvolver uma sociedade.

Como a ideia estava ainda imatura, Maria se lembrou de outras duas amigas, Ana Peres e Patrícia Oliveira, e que também possuíam este objetivo, sendo uma delas já sócia de uma agência na cidade de Santa Maria (RS). Com isso, Soraya acreditava que essas outras duas pessoas poderiam auxiliar significativamente na elaboração e construção deste novo negócio. Foi a partir deste contato que as quatro amigas iniciaram a criação da agência de publicidade P&P.

As quatro amigas fazem parte de famílias de renome em sua cidade de atuação, sendo conhecidas por outros empreendimentos, porém nenhum outro na área da comunicação. No início de sua trajetória, elas almejavam liberdade de criação e autonomia, além de possuírem a percepção de uma oportunidade de empreendimento em um mercado ainda inexperiente, com empresas não especializadas que forneciam produtos e serviços que não traziam os melhores resultados aos seus clientes. Dessa forma, elas acreditavam que esse poderia ser um negócio empreendedor e, que em curto prazo, poderiam atingir clientes de forma consistente.

Soraya relata que, no início de sua atuação profissional, trabalhavam apenas as quatro sócias e uma secretária e que seu primeiro cliente foi atendido na sala de estar da casa de uma das sócias. O início da agência se deu de forma informal, mas, a alta demanda em um mercado pouco explorado e que não era respondida de forma adequada, exigiu que o negócio



fosse se tornando cada vez mais profissional. Com a conquista de novos clientes e o aumento no volume de serviço, as sócias saíram da sala de estar e passaram a atuar em uma sala comercial cedida pelo pai da sócia Maria.

2.2 A CONSOLIDAÇÃO COMO UMA EMPRESA DE SUCESSO

Apenas quatro anos depois de seu surgimento, no ano de 1988, a agência P&P foi premiada pela Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agronegócio de Passo Fundo (ACISA) – conhecida na época como CICASP – como empresa do ano e reconhecida por sua gestão exclusivamente feminina. Este prêmio representou um marco na história da empresa e foi, sem dúvida, um reconhecimento em relação ao seu grande e rápido avanço no seu mercado de atuação.

Nesta época, a agência possuía grandes e significativos clientes no ramo do vestuário, agrícola e representava, no estado do Rio Grande do Sul, uma das mais conhecidas marcas de cerveja nacional. Assim, o cenário da empresa se tornava cada vez mais consolidado na cidade e a possibilidade de novos negócios e clientes era evidente para as sócias.

Sua expansão não ocorreu apenas em relação a sua cartela de clientes, mas também, em relação a ampliação de sua sede e qualificação de seu quadro de funcionários. A agência mudou-se da sala comercial em que exercia suas atividades começando a atuar em uma ampla casa-imóvel pertencente aos pais de Soraya – onde permaneceu por 20 anos, contando com os serviços de 15 funcionários. Todo este investimento foi necessário para que fosse possível responder à demanda exigida pelo mercado.

Em 1990, a agência P&P juntamente a uma importante agência de publicidade instalada na capital do estado, Porto Alegre, eram responsáveis pela representação, em âmbito estadual, de uma famosa marca de cerveja nacional. Tendo em vista que neste período os trabalhos eram desenvolvidos de forma manual e analógica, foi necessário firmar um acordo operacional com a agência de publicidade que era responsável pela marca em âmbito nacional e localizava-se na grande São Paulo, de forma a facilitar a execução dos processos e garantir a qualidade das entregas e execução das atividades propostas.

Este período foi marcado pelo crescimento e pela consolidação da empresa, através de seu reconhecimento como uma das principais agências de publicidade da região e sua consideração em nível nacional.

2.3 SURGEM AS PRIMEIRAS MUDANÇAS

Em 1995, a empresa ocupava a posição de segunda agência no estado do Rio Grande do Sul com mais anunciantes em uma rede de televisão estadual filiada a maior emissora nacional. Além disso, era reconhecida por possuir clientes fora do estado e estava dando início a seus trabalhos na área de campanhas políticas, um nicho de mercado que se demonstrava promissor. Mas, este ano, também foi marcado por outra razão, a saída de uma das sócias devido a motivos particulares. Mais tarde, em 2005, ocorreu a saída da segunda sócia, que em uma decisão pessoal, optou por trocar de ramo de atuação. A saída de duas das sócias impactou na necessidade de contratação de mais funcionários, gerando uma mudança de posição das duas sócias que passaram de atuantes na área a gestoras da agência.

Este período marca também a mudança do mercado que passa a ser mais concorrido e preenchido pela concorrência neste setor. Soraya aponta como possível causa desta saturação a chegada dos cursos de Publicidade e Propaganda e Designer na universidade situada na cidade de Passo Fundo, além do crescimento de veículos de mídia, gráficas e outras agências do ramo publicitário.

Até o ano de 1995, período pautado pelo êxito dos negócios da agência, não existiam cursos profissionalizantes na área. No ano de 1996, surge o curso de Rádio e TV que capacitava seus egressos para atuarem em diferentes áreas no setor da comunicação, porém,



sem uma ênfase tão específica para a área de publicidade e propaganda. Em 2000, é criado o curso de graduação em Publicidade e Propaganda e, então, começam a aparecer os sinais de um mercado saturado. No ano de 2008, inicia o curso de graduação em Designer Gráfico e abre-se a oportunidade de outros negócios como gráficas e jornais a competirem com as agências por possuírem estes profissionais.

A saturação do mercado de mídias e comunicação pode levar a agência P&P a optar por diferentes soluções para resolver a situação do mercado saturado, podendo ser elas: a redução ou crescimento.

- a) A redução do tamanho da empresa e do quadro de funcionários, por meio da terceirização de alguns de seus serviços;
- b) O crescimento por meio do desenvolvimento de novos serviços, como agência digital e manutenção de mídias sociais, as quais são novas ferramentas para as empresas comunicarem sobre as organizações e serviços/produtos.
- c) A manutenção do espaço físico e porte da empresa já conquistado e de sua cartela de clientes.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 UTILIZAÇÃO RECOMENDADA

O caso de ensino foi desenvolvido para ser usado como instrumento pedagógico, nos cursos de graduação, bacharelados e tecnólogos, sendo recomendado nas disciplinas de administração estratégica, empreendedorismo, gestão da inovação e comportamento organizacional.

Para que seja realizada de forma adequada, a atividade deve iniciar com o professor dividindo a turma em grupos de quatro pessoas e distribuir o caso de ensino e demais materiais que poderão ser utilizados para o desenvolvimento da atividade. Após essa divisão, os grupos terão em média 30 minutos para discutir com os membros dos grupos todos os tópicos abordados no caso, focando na resolução dos questionamentos levantados em tópico específico nesse caso de ensino. Depois da discussão nos pequenos grupos, o professor será o mediador da discussão e deverá solicitar aos alunos para contextualizar qual é a ideia principal do caso, sendo que cada grupo terá 5 minutos para argumentação. A partir disso, cada questão será discutida no grande grupo, sendo exigida para cada grupo justificar o porquê das decisões pertinentes às questões. A sugestão de tempo para as discussões das questões é, em média, de 10 minutos por grupo. A atividade será finalizada quando todas as questões forem respondidas por todos os grupos a partir de discussões que respondam às questões do caso de ensino.

Sugere-se que seja resguardado em torno de 2 horas durante a aula para a realização da atividade.

4 OBJETIVOS DA APRENDIZAGEM

A partir da leitura e das análises realizadas no caso da Agência de Publicidade é possível abordar alguns temas relativos ao processo de ensino/aprendizagem na área da administração, assim como:

- a) discussão sobre o setor em que a empresa atua, sendo que é uma empresa onde gestores são formados em outra área do conhecimento e não em administração;
- b) discussão sobre o contexto onde a empresa está inserida e as mudanças do cenário devido ao aumento de cursos de graduação na região;
- c) mudanças e estratégias organizacionais que a empresa optou para gerir a empresa;
- d) empreendedorismo e inovação, possíveis mudanças de serviços para analisar o crescimento ou manutenção da empresa;



5 SUGESTÕES DE QUESTIONAMENTOS PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

Com o intuito de promover a sistematização do ensino e fomentar a discussão em sala de aula, sugere-se algumas questões:

- a) Com base na leitura do caso de ensino, a empresa deveria optar por manter a estrutura atual ou investir para o crescimento da empresa? Justifique sua resposta.
- b) explique as possíveis implicações, problemas e vantagens da manutenção ou crescimento da empresa.
- c) a partir da história relatada, o cenário do setor em que a empresa atua tem se modificado ao longo dos anos, principalmente pela ampliação e oferta de cursos de graduação na região. Dessa forma, quais as principais características que um proprietário de uma empresa deve possuir para tomar as decisões assertivas com relação a estratégias organizacionais? Deve-se considerar que nem todo proprietário de empresa tem a formação na área de administração.
- d) conforme Chandler (1962) aponta, a estratégia como sendo a definição de metas e objetivos de curto e longo prazo de uma organização, estando, ainda, relacionada adoção de ações e alocação de recursos necessários para o alcance desses objetivos. Dessa forma, avalie as forças e fraquezas de como surgiu a ideia de abertura do novo negócio (planejamento) e os impactos que as sócias tiveram a curto e longo prazo.
- e) considerando a afirmação de Ducker (2010) de que a inovação não precisa, necessariamente, ser técnica, ligada à tecnologia, não precisando nem mesmo, ser algo material e que as inovações técnicas não são capazes de competir com a importância de inovações sociais, como você acredita que seria a melhor maneira da agência inovar?

6 POSSIBILIDADES PARA ANÁLISE DO CASO

6.1 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Em relação ao desenvolvimento de estratégias organizacionais, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificam que, possivelmente, ao pedir que alguém explique o que é estratégia, essa pessoa fará uma referência a planos ou ações pensadas para o futuro, algo como um guia. Porém, os autores apontam que, pedindo para que essa mesma pessoa explique como as suas estratégias foram implantadas, essa definição será diferente, ficando distante daquela dada inicialmente. Na história relatada neste caso de ensino, é possível identificar a dificuldade que os empreendedores têm de colocar em prática as estratégias definidas inicialmente.

De acordo com a literatura, o conceito de estratégia tem sua origem a partir da palavra grega *strategos*, podendo ser definida como a arte do general, que é aquele responsável por tomar todas as decisões (BRACKER, 1980). É necessário perceber que, no centro da tradição militar de estratégia está a figura do general, presidindo do topo de uma rígida hierarquia.

Em relação ao conceito de estratégia, várias definições podem ser encontradas na literatura. Esta variedade de conceitos e formas de operacionalização das estratégias pode ser percebida no momento em que Kaplan e Norton (2001) identificam que, ao se contratar uma consultoria com a proposta de estruturar um plano estratégico, é possível identificar que cada empresa de consultoria terá uma metodologia diferente: algumas analisarão o portfólio de produtos, outras os processos, outras, ainda, a segmentação dos clientes.

Porém, algumas definições permeiam toda a literatura, neste sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), informam que o termo estratégia existe há muito tempo, sendo que esta é considerada nas organizações, o ponto forte, ou seja, a principal atividade, dos executivos. No mesmo sentido, Chandler (1962) apontam a estratégia como sendo a definição de metas e objetivos de curto e longo prazo de uma organização, estando, ainda, relacionada à adoção de ações e alocação de recursos necessários para o alcance desses objetivos.



Kaplan e Norton (2001) identificam que a sinergia entre as diversas áreas de uma organização em busca destes objetivos comuns é a principal meta para o sucesso da operacionalização de uma estratégia e, conseqüentemente, de uma organização. Kaplan e Norton (2001, p. 22) afirmam que, “para que o desempenho organizacional seja superior à soma das partes, as estratégias individuais devem ser conectadas e integradas”.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia pode ser definida através de cinco palavras como um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um truque, conforme segue:

- a) como um plano, é entendida como a estratégia pretendida, que significa uma espécie de guia para ações futuras, uma ação de olhar para frente; como um padrão, demonstra a consistência de comportamentos em um longo prazo, ou seja, uma ação de avaliar os comportamentos passados. Os autores destacam que ambas definições são válidas, podendo essas serem entendidas como estratégias pretendidas (que podem não ser necessariamente realizadas) e estratégias realizadas (que nem sempre estavam pretendidas).
- b) ainda de acordo com os autores, a estratégia como uma *posição* está relacionada à localização, ao posicionamento da empresa e seus produtos em um determinado mercado, avaliando o mercado e o alvo que a organização pretende atingir. Em outro ponto de vista, a estratégia é entendida como uma perspectiva, sendo entendida como a maneira como uma determinada organização realiza suas ações, considerando a visão institucional e a perspectiva dos empresários. Por fim, como um truque, a estratégia é percebida como uma manobra, utilizada com o propósito de enganar o oponente ou a própria concorrência.
- c) importante destacar que a implantação de estratégias organizacionais, da forma como for identificada mais conveniente para a organização, é fundamental para garantir a sustentabilidade e alcance dos objetivos e metas propostas para um negócio. Porém, por vezes, apesar do desenvolvimento de uma sólida estruturação estratégica, é necessário pensar em novas formas – inovadoras – de se estabelecer relacionamentos com funcionários, parceiros, concorrentes, clientes, consultores e todos os demais *stakeholders* envolvidos nas relações organizacionais.

6.2 INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O investimento em inovação tem sido uma alternativa para o desenvolvimento de muitas empresas, agindo como um importante diferencial competitivo em um contexto marcado pela globalização. Bes e Kotler (2011) apontam que é possível identificar um grande consenso dos gestores em relação à necessidade de inovar, porém, também nota-se um grande descontentamento em relação à forma como esta inovação é operacionalizada. Drucker (2010) afirma que a inovação é um instrumento de todos os empreendedores, sendo um ato identifica recursos com uma nova capacidade de gerar riquezas.

Bes e Kotler (2011) destacam que sem a criatividade não há inovação, uma vez que a criatividade, quando aplicada, levará à inovação. Porém, os autores afirmam que, uma empresa com diversos funcionários criativos não é, necessariamente, uma empresa inovadora.

Por um amplo período, a inovação esteve relacionada, de forma simplista, à inovação tecnológica, envolvendo, desta forma, somente o departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das organizações contando, principalmente, com engenheiros, que acabaram sendo os principais profissionais responsáveis pela inovação. Porém, a de se destacar, que esta inovação de cunho tecnológico, sem a integração com outras áreas de



organização – criação e captação de valor – não é capaz de atender às necessidades dos clientes (BES; KOTLER, 2011).

Neste sentido, Ducker (2010) afirma que uma inovação não precisa, necessariamente, ser técnica, ligada à tecnologia, não precisando nem mesmo, ser algo material. De acordo com o autor, as inovações técnicas não são capazes de competir com a importância de inovações sociais como, por exemplo, o jornal e os seguros.

Ainda em relação às inovações tecnológicas, Bes e Kotler informam que “quando uma empresa limita sua abordagem ao aspecto tecnológico ou ao seu departamento de P&D (pesquisa e desenvolvimento), ela perde o potencial criativo dos profissionais que trabalham em outros departamentos” (2011, p. 17). Assim, é possível concluir que, mais do que um termo técnico, a inovação é um termo econômico e social (DUCKER, 2010).

É possível identificar que, em muitos casos, a inovação não requer a implementação de novas tecnologias, sendo possível e, até recomendado, a utilização das tecnologias existentes e disponíveis. Assim, pode-se dizer que a inovação está relacionada a novos produtos, serviços ou aplicativos, que serão capazes de redefinir as regras de um mercado já estabilizado (BES; KOTLER, 2011).

O Manual de Oslo (2005), publicação com o objetivo de orientar e padronizar conceitos e metodologias de mensuração de pesquisa e desenvolvimento de países industrializados, sendo uma das principais referências em relação às atividades de inovação no setor industrial, o qual se apresenta cada vez mais competitivo, identifica que a inovação pode se dar em diferentes níveis de uma empresa.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação pode ser caracterizada em quatro principais categorias: i) inovação de produtos, relacionada à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente qualificado; ii) inovação de processos, referente à implantação de novos métodos de produção ou distribuição; iii) inovação de marketing, a qual está vinculada a novos métodos de marketing, que gerem mudanças significativas nos produtos, embalagem, posicionamento, promoção ou fixação de preços; e iv) inovação organizacional, que trata de implantação de novas técnicas e métodos nas práticas de negócios das empresas.

De acordo com o apontado por Bes e Kotler (2011), é possível identificar duas formas de implantação de inovações: as inovações graduais e radicais. Por um lado, as inovações radicais envolvem altos investimentos e estão cercadas por mais riscos econômicos e financeiros. Ao mesmo tempo, a inovação passo-a-passo – gradual – é tão relevante e necessária e, por vezes, até mais importante que a inovação radical, garantindo a sustentabilidade de uma organização, permitindo a implantação de uma cultura de inovação em uma empresa.

É possível relacionar a mudança gradual à mudança sistemática apontada por Ducker (2010), a qual está relacionada a uma busca deliberada e organizada por mudanças, que podem gerar impactos sociais e econômicos. De acordo com o autor, as principais inovações bem sucedidas utilizam-se dos processos de mudanças.

7 OBTENÇÃO DOS DADOS

Os dados deste caso de ensino foram coletados através de entrevista semi-estruturada, realizada com as duas sócias-proprietárias da agência de publicidade, com o objetivo de identificar os principais episódios que marcaram a história da organização. Para o desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se a *direct research*, que se caracteriza pela leitura dos dados relatados pelos empresários das situações vividas através de uma análise longitudinal com cortes transversais (MINTZBERG, 1979).



REFERÊNCIAS

- BES, F. T.; KOTLER, P. **A Bíblia da inovação**: princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. **Academy of management review**, v. 5, n. 2, pp. 219-224, 1980.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, 1962.
- DUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balancedscorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- MAFUZ, A. CASTELO BRANCO, R., LIMA, R., REIS, F. (plan. coord.). **História da Propaganda no Brasil**. São Paulo: T.ª Queiroz, 1990.
- MANUAL DE OSLO. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: OCDE / Eurostat, 2005.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative science quarterly**, p. 582-589, 1979.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman, 2009.
- RODRIGUES, A. A Contribuição da MPM Propaganda para o mercado publicitário gaúcho. **INTERCOM**, Campo Grande (MS), 24, 2002. Disponível em: <Error! Hyperlink reference not valid.>. Acesso em: 12 ago. 2015.
- RÜDIGER, F. Contribuição à História da Publicidade no Rio Grande do Sul. **Revista da FAMECOS**, Porto Alegre, n.3. set. 1995. Disponível em: <Error! Hyperlink reference not valid.>. Acesso em: 12 ago. 2015