

## OS VELHOS E NOVOS DESAFIOS DA PUBLICIDADE URUGUAIA<sup>1</sup>

Álvaro GASCUE<sup>2</sup>

Leonardo MOREIRA<sup>3</sup>

Universidad de la República (UDELAR), Montevideu, Uruguai

### RESUMO

A publicidade uruguaia vem experimentando um crescimento qualitativo continuado nas últimas duas décadas e meia. A chegada ao país das principais agências internacionais, a exportação sistemática de produtos criativos e os prêmios conquistados internacionalmente marcaram uma etapa de consolidação da sua indústria. No entanto, as megafusões e os alinhamentos de agências e de anunciantes reduziram um mercado já pequeno em si, bem como as possibilidades de crescimento das agências locais.

**PALAVRAS-CHAVE:** agências; globalização; propaganda; publicidade; Uruguai.

### Uma breve retrospectiva

No ano de 1946, foi criada no Uruguai a Asociación Uruguaya de Agencias de Propaganda<sup>4</sup> (AUDAP). A finalidade da Associação era a defesa dos interesses gremiais das firmas associadas e o fomento da atividade do setor. O trabalho dos associados baseava-se na intuição e na imaginação, a partir de filosofias de trabalho muito diferentes das atuais, e num momento propício da economia nacional.

Com a fundação da AUDAP foi encerrado um processo que iniciara em 1909, com a inauguração de Publicidad<sup>5</sup> (Jano, 1991), primeira agência uruguaia concebida conforme o modelo anglo-saxão, baseado na departamentalização (atendimento, planejamento, pesquisa, criação, arte, produção, mídia, tráfego) com o objetivo de fornecer serviços completos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no VIII Pró-Pesq PP – Encontro de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. De 24 a 26/05/2017. CAC/UFPE.

<sup>2</sup> Docente e pesquisador de Publicidade na Facultad de Información y Comunicación (FIC-UDELAR), e-mail: [alvaro.gascue@fic.edu.uy](mailto:alvaro.gascue@fic.edu.uy).

<sup>3</sup> Docente e pesquisador de Publicidade na Facultad de Información y Comunicación (FIC-UDELAR), email: [leonardo.moreira@fic.edu.uy](mailto:leonardo.moreira@fic.edu.uy).

<sup>4</sup> Com o tempo, “Propaganda” foi substituída por “Publicidade”, denominação sob a que é conhecida atualmente.

<sup>5</sup> Com efeito, o nome da agência, possivelmente sugerido aos donos pelo dramaturgo Florencio Sánchez, era “Publicidad”.

Das nove agências que conformaram a AUDAP, apenas a McCann Erickson e a J. Walter Thompson existem até hoje, mas, agora, associadas com capitais nacionais (McCann e Corporación JWT).

De 1950 a 1986, em vários campos estratégicos da economia uruguaia associaram-se empresas nacionais com multinacionais como resultado de um duplo jogo em vigor até o presente: de um lado, os grupos econômicos nacionais tendem a associar-se com capitais estrangeiros e, do outro, essas parcerias permitem às multinacionais retirar suas unidades de produção ou seus escritórios, dado que, de uma perspectiva global, o reduzido tamanho do mercado interno faz do Uruguai um lugar de pouca relevância (Bértola, Rodríguez, Stolovich, 1987). Stolovich acrescenta outro aspecto de interesse quando aponta que, nas empresas associadas, a gestão costuma ficar em mãos de pessoal nacional e, inclusive, em muitos casos, em mãos das famílias fundadoras da empresa. Essa última situação verifica-se com frequência no sistema publicitário uruguaio.

Em 1980, a Vértice foi a primeira agência nacional a se associar a uma rede internacional, a nova-iorquina Grey. Mas foi a partir dos anos 90 que o setor publicitário uruguaio experimentou transformações significativas, tanto no âmbito local quanto global. Uma das mais importantes foi a associação das principais agências nacionais com empresas transnacionais, sob diferentes formas de participação acionária das firmas do exterior.

De qualquer maneira, é preciso assinalar que algumas dessas parcerias não foram uma iniciativa própria das agências mas o resultado, por sua vez, das vendas e fusões das empresas que integravam os portfólios dessas mesmas agências por parte de transnacionais, dado que, quase inevitavelmente, a absorção de uma empresa nacional significava que, mais cedo ou mais tarde, sua conta publicitária se perderia para a rede global com a qual trabalhava o comprador na região (Gascue, 1987).

Sendo o publicitário um dos setores com maiores condições para assimilar em benefício próprio o fenômeno da globalização, a desproteção do mercado poderia ter terminado em mãos estrangeiras, mas, pela razão mencionada acima, o processo de associações teve, no entanto, um efeito de estímulo para os atores nacionais do setor, já que não apenas reteve o mercado interno, como foi possível capitalizar algumas vantagens da globalização ao vender serviços para a região e o mundo.

### **Nem tão pouco...**

Não restam dúvidas de que o processo de associações facilitou a profissionalização das agências uruguaias e de seus publicitários, que, trabalhando em e para muitas agências do exterior, demonstraram saber atender com competência as necessidades dos anunciantes locais, regionais e até extracontinentais. Mas também houve outros fatores que potencializaram a referida profissionalização:

- O Uruguai se caracteriza por ser, desde sua origem, um país cosmopolita, o que facilita seu desempenho em tempos de multiculturalidade.
- Em inícios dos anos 80 surgiram os primeiros cursos universitários ligados à comunicação e à publicidade. A Universidade da República (UDELAR), a Universidade Católica (UCU), a Universidade ORT e, posteriormente, a de Montevideo (UM), com seus cursos de graduação em Comunicação e de especialização em Publicidade, foram mudando paulatinamente a fisionomia do setor, reduzindo o espaço daqueles que não contavam com uma formação acadêmica. Hoje, 43% do pessoal do sistema publicitário possui ao menos um diploma de nível terciário.
- Em 1989, foi fundado o Círculo Uruguayo de la Publicidad (CUP), que melhorou as gestões do setor e propiciou um espaço para o aperfeiçoamento dos profissionais pela realização de oficinas e seminários. Originariamente, o Círculo nasceu como uma cisão da AUDAP, mas logo as agências fundadoras voltaram à Associação. Nesse momento, as agências cindidas questionavam basicamente o sistema eleitoral pelo qual era escolhido o Diretório da AUDAP, bem como uma cláusula dos estatutos que proibia realizar apresentações para clientes habituais de outra agência. Atualmente, o CUP congrega majoritariamente estudantes e trabalhadores ligados à atividade publicitária.
- O próprio CUP, no mesmo ano da sua fundação, criou o “Desachate”, um evento publicitário anual que conta com conferências, mesas redondas e um concurso com um júri composto por convidados estrangeiros. Embora, desde 1986, a Cámara de Anunciantes del Uruguay (CAU) organize a “Campana de Oro” (Sino de Ouro), que premia anualmente a criatividade local, o “Desachate” se transformou rapidamente em um dos encontros de publicitários mais importantes da região, “o Woodstock da publicidade”, nas palavras do norte-americano Bob Scarpelli.

- As limitações de trabalhar para um mercado de pouco mais de 3 milhões de habitantes, paradoxalmente, obrigaram os publicitários a se diversificarem e serem polifuncionais, o que fortaleceu a sua capacidade de serem criativos com baixos recursos. Daí não ser casual que nos relatórios periódicos “Mercado Publicitario Uruguayo”<sup>6</sup> os anunciantes sempre mencionem a “criatividade” como a principal fortaleza das agências uruguaias, seguida pelo “conhecimento local e internacional” e pelas “equipes humanas capacitadas”.
- Os custos comparativos permitiram que algumas agências e produtoras audiovisuais uruguaias transcendessem fronteiras, trabalhando para mercados tão diversos como o Brasil, a Turquia, a América Central e o mercado hispano dos Estados Unidos, conseguindo criar peças de alto padrão estético e comunicacional a partir do uso de recursos tecnológicos limitados. As produtoras uruguaias se destacaram regionalmente pelo alto nível tecnológico no uso do vídeo (UMATIC).

### ... Nem tanto

A transnacionalização da publicidade uruguia atingiu seu momento culminante no início do século XXI. As agências BBDO Uruguay, Slogan DDB e Cámara/TBWA, como filiais das redes internacionais BBDO, DDB e TBWA, integradas no grupo Omnicom, lançaram no ano de 2000 a Optimum Media Direction (OMD Uruguay), a primeira central de planejamento e compra de meios. Pouco tempo depois, as agências Punto Ogilvy & Mather, Viceversa/EURO RSCG, Corporación Thompson e McCann conformaram a empresa Tecnomedia. A partir desse momento até nossos dias, aportaram no mercado local em torno de vinte agências de mídia, como a Carat, a Havas, a Interpublic, a Mediaedge, a Mindshare ou a Starcom, das quais apenas a quinta parte é 100 % nacional.

Mas ainda neste novo cenário, uma dificuldade para avaliar a eficácia publicitária no Uruguai é representada pelos estudos de medição de audiências, que, além de serem escassos, principalmente no interior do país, vêm sendo alvo de questionamentos (Moreira, 2016).

- Os meios gráficos resistiram durante anos a terem um sistema de medição de leitores público e reconhecido por todos os atores, o que produziu um mercado com números fornecidos pelos próprios meios interessados, números que, em geral, não expressam

---

<sup>6</sup> Pesquisa anual realizada desde 1996 pela empresa Equipos Consultores com os 300 principais anunciantes do país acerca de suas percepções sobre a indústria publicitária e mídia.

as vendas reais. Ainda que o Instituto Verificador de Circulaciones da Argentina tenha começado a funcionar no Uruguai em 2007, auditando a tiragem da revista Caras Uruguay, o avanço foi lento. Hoje, os jornais La Diaria<sup>7</sup>, El Pueblo (da cidade de Salto), El País e El Observador, e os semanários Voces, Búsqueda e Caras y Caretas são os únicos meios que aceitam ser auditados e permitem a publicação de suas “tiragens efetivas” (isto é, a quantidade de exemplares impressos em condições adequadas para a venda), mas continuam correspondendo a estimativas os números de difusão e de leitores (ou seja, quantas pessoas realmente acederam a esses exemplares e os leram).

- No rádio, os mecanismos para tornar transparente o mercado têm sido descontínuos, sendo a experiência mais duradoura a pesquisa “Medición general de audiencia de radio”, realizada pela associação civil Buró de Radios desde 1999, mas com as limitações de ser semestral e quantificar apenas a audiência de rádios em Montevideu e Região Metropolitana (La Paz, Las Piedras, Pando, Ciudad de la Costa e Ciudad del Plata), e não no resto do país.
- Quanto à televisão, também tem trilhado um longo caminho em busca de maior transparência. Em 2000 chegou ao país a multinacional brasileira Ibope (atual Kantar Ibope Media), que inaugurou o sistema de medição de *rating* em forma eletrônica (*people meter*) de conformidade com os “lineamentos para a medição de audiência televisiva em Montevideu”, elaborados pela Comisión de Audiencia Televisiva, integrada pela Cámara de Anunciantes del Uruguay, Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, Cámara Uruguaya de Agencias de Medios e os três canais de televisão privada (Montecarlo, Saeta e Teledoce<sup>8</sup>). No entanto, as medições fora da capital do país continuam sendo parciais e descontínuas.
- Para a internet, o capítulo uruguaio do Interactive Advertising Bureau (IAB) promove uma pesquisa através de um painel de medição *on-line*, mas suas medições só contemplam a mídia local filiada ao referido conglomerado.

O desenvolvimento das agências entre si também não tem sido equitativo. Nos últimos anos tem caído o número de agências de capital nacional enquanto têm aumentado as

---

<sup>7</sup> La Diaria só é distribuída por assinatura.

<sup>8</sup> Com o surgimento da TV por assinatura, Teledoce passou a chamar-se La Tele, por ter perdido sentido a identificação do canal com um número.

associadas às redes globais. Como resultado de pesquisas realizadas no âmbito da Seção Acadêmica de Comunicação Publicitária da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade da República (FIC-UDELAR) foi possível determinar que são basicamente seis os fatores inter-relacionados mais relevantes na hora de explicar a hegemonia crescente das agências associadas:

- O pertencimento a uma rede internacional. Sem se levar em conta as agências do interior do país, com uma cobertura local, das agências que cobrem todo o território nacional, a metade são associadas. Em 2002, 70% dessas agências eram totalmente de capitais nacionais.
- A capacidade de investimento dos anunciantes privados dos seus portfólios. Os maiores faturamentos correspondem às associadas, dado que as empresas multinacionais presentes no país têm acordado no âmbito regional com quais redes internacionais não de trabalhar. Os investimentos das empresas nacionais é menor e, em geral, por períodos restritos.
- A possibilidade de ganhar contas públicas. Hipoteticamente, um fator de desenvolvimento das agências de capitais totalmente nacionais poderia ser a obtenção de contas das empresas do Estado<sup>9</sup>, uma vez que, no Uruguai, algumas delas investem mais do que as privadas; no entanto, as que fazem os maiores investimentos têm se inclinado por agências associadas ou dividem o investimento entre associadas e nacionais.<sup>10</sup>
- A adaptação de sua estrutura organizacional aos desafios atuais. Em geral é uma exigência das matrizes que suas filiais adotem, em sua escala, uma estrutura moderna a fim de enfrentarem os desafios do presente, como a concorrência das centrais de mídia ou de outras organizações publicitárias especializadas e, especialmente, a crescente emergência das agências digitais. Das últimas, quatorze delas estão atualmente filiadas ao Interactive Advertising Bureau (IAB) e, em sua maioria, são de capitais nacionais. As associadas contam, no que se refere ao atendimento a seus clientes, com o respaldo do *holding* ao que pertencem. As nacionais, quando conseguem, tentam imitar a estrutura das associadas.

---

<sup>9</sup> Cabe lembrar que o principal anunciante do país, em termos de faturamento, é o próprio Estado uruguaio, que participa com aproximadamente 35% do investimento publicitário total.

<sup>10</sup> As contas públicas são outorgadas mediante editais de licitação, que, por razões legais, devem ser lançados periodicamente.



- A capacidade de bloquear o desenvolvimento da concorrência. A presença em seu portfólio dos anunciantes privados ou públicos com maiores investimentos e uma estrutura adequada ao entorno global permite às associadas, intencionalmente ou não, não apenas limitar o desenvolvimento das nacionais como também bloquear o surgimento de novas agências desse tipo.
- A capacidade de superar uma situação recessiva ou, decididamente, de crise econômica. O balanço da crise de 2002 indica que foram mais robustas as agências associadas. A probabilidade de superar a crise foi, para o setor de associadas, de 0,84, e, para o setor das nacionais, de 0,47<sup>11</sup> (Gascue, 2014).

### **Diga-me quanto investe**

O investimento publicitário<sup>12</sup> no Uruguai passou de USD 70 milhões em 1991 para USD 186 milhões em 1998, ano em que a indústria publicitária nacional empregava estimativamente 5.000 pessoas que, direta ou indiretamente, forneciam serviços para cerca de 130 agências de publicidade, 100 empresas de publicidade *outdoor*, 40 estúdios fotográficos, 30 produtoras audiovisuais, 20 produtoras de som, 20 empresas de modelos e promotoras, 10 empresas de arquitetura publicitária e 10 bancos de imagens<sup>13</sup>.

No entanto, ainda na época em que no Uruguai existiam bastante mais que uma centena de agências publicitárias, na verdade, apenas um seleto grupo de 11 delas – a maioria, internacionais – faturavam a metade do total do investimento: Punto Ogilvy & Mather, Mc Cann Erickson, Impetu Ammirati Puris Lintas, Corporación Thompson, Cámara Comunicación Publicitaria, Viceversa Young & Rubicam, Grey Publicidad, Nivel Publicidad, Slogan DDB Needham, Unidad Publicitaria e Ginkgo Saatchi & Saatchi. Naquele tempo, as agências filiadas à AUDAP captaram aproximadamente 80% do faturamento total do mercado.

---

<sup>11</sup> O valor 1 representa a probabilidade de todo o sistema sobreviver à crise, e o 0, o caso de todas as agências falirem.

<sup>12</sup> Inclui os custos de produção de materiais, a compra de espaços em meios tradicionais e alternativos, os honorários das agências e todas as outras despesas alocadas pelas empresas anunciantes, como *sponsoring*, relações públicas, marketing direto, pesquisa de mercados, ponto de venda e responsabilidade social empresarial, dentre outros itens. Os montantes referidos incluem desembolsos em espécie e a crédito, diferentes modalidades de troca e negócios condicionados a resultado.

<sup>13</sup> Os números se baseiam no cadastro de empresas do Banco de Previdência Social (BPS) e, por isso, uma quantidade significativa delas, na verdade, são unipessoais ou, inclusive, meramente figurativas (ou seja, declaram a atividade mas não a executam).

Precedida pela desvalorização da moeda no Brasil (1999), o aparecimento da febre aftosa no gado uruguaio (2000) e a crise bancária na Argentina (2001), a crise de 2002 provocou uma grande queda da demanda publicitária, não apenas no Uruguai, mas em toda a América Latina, uma região que responde por 10% do faturamento das grandes agências multinacionais.

Essa crise, a maior enfrentada pelo Uruguai na sua história contemporânea, esteve marcada pela falência de bancos (o sistema bancário perdeu 48% dos depósitos), a depreciação da moeda (93,7%), a estagnação do sistema produtivo (o Produto Interno Bruto caiu 11%), o aumento exponencial do desemprego (22%), a diminuição do salário real (10,9%) e a expansão da pobreza (37% da população por abaixo da linha de pobreza). As reservas do Banco Central despencaram de 3,1 bilhões para 772 milhões de dólares (Luppi, 2012).

O mercado uruguaio só percebeu sinais de recuperação em 2005, ano em que o investimento publicitário atingiu os USD 130 milhões. À diferença do Brasil, a Argentina e outros países da região, o Uruguai apresentava a particularidade de ter, até 2015, um crescimento econômico ininterrupto, apresentando o Produto Interno Bruto (PIB)<sup>14</sup> uma taxa anual cumulativa de quase 5%. Em paralelo, o salário real tinha aumentado mais de 50%, o que permitiu que em algumas conjunturas a economia não entrasse em recessão graças à dinâmica de seu mercado interno.

Historicamente, uma bonança econômica dessa persistência se traduzia num aumento no número de agências de publicidade localizadas no país, que passavam por um período de expansão que acarretava um maior faturamento e uma maior rentabilidade. No entanto, no período 2002-2016 aumentou durante os primeiros anos o faturamento para depois diminuir, enquanto a rentabilidade e o número absoluto de agências com serviços integrais caíam consistentemente no decorrer desses anos. Da mesma forma, os honorários das agências aumentaram por abaixo da inflação em dólares e do aumento real dos salários do setor. Também é preciso assinalar – e não é um dado menor quando se pensa no futuro – que as agências digitais captaram 9% do investimento publicitário nacional e que sua participação está crescendo, representando o setor mais dinâmico na aceleração de empregos.

---

<sup>14</sup> A indústria publicitária contribui no PIB com 0,3%, superando setores como a indústria do arroz, do couro, da pescaria ou a vitivinicultura.



Em 2016, o investimento publicitário atingiu os 236 milhões de dólares, o que significou uma queda real de 9%<sup>15</sup>. No que se refere a sua composição, a maior parte é destinada à pauta em meios (84%), enquanto que a produção e pesquisa recebe 9% e os honorários das agências captam 7% do investimento total. No acumulado do ano 2016, verificou-se uma desaceleração da economia, mas, a despeito disso, houve um modesto crescimento anual (1%).

Enquanto as economias vizinhas foram desafiadas em diversas frentes nos últimos anos - Argentina experimentou um grave problema da dívida externa e inflação alta, e no Brasil, recessão e crise política - em 2016 parece ter começado um processo de estabilização com alguns sinais de otimismo em nosso país: a melhoria da produção industrial, a reversão na queda das vendas de bens duráveis, o crescimento das exportações e o aumento da confiança dos consumidores, indicam que a atividade econômica está se saindo melhor.

## O futuro hoje

A publicidade uruguaia vem experimentando um crescimento qualitativo continuado nas últimas duas décadas e meia. A chegada ao país das principais agências internacionais, a exportação sistemática de produtos criativos e os prêmios conquistados internacionalmente<sup>16</sup> marcaram uma etapa de consolidação da sua indústria. No entanto, as megafusões e os alinhamentos de agências e de anunciantes reduziram um mercado já pequeno em si, bem como as possibilidades de crescimento das agências locais.

Além disso, os custos são cada vez mais altos, e as agências locais vêm perdendo competitividade em função também das agências especializadas, que se multiplicam e acaparam boa parte do mercado. Atualmente, o Uruguai atravessa uma conjuntura econômica crítica e, embora se consolide a tendência para um importante aumento da produtividade, no setor publicitário vem se observando uma queda notória da rentabilidade e um crescimento muito fraco em relação ao consumo e à expansão do país.

A publicidade também não é alheia aos problemas das profissões que não são colegiadas e que, por uma ou outra razão, não detêm um prestígio ou legitimação sociais tão

---

<sup>15</sup> Centro de Investigaciones Económicas (CINVE). **La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya**. Informe 2016.

<sup>16</sup> Como exemplo, no Festival de Cannes de 2014 - o evento publicitário de maior prestígio, com cerca de 37 mil avisos concorrentes -, Uruguai ganhou 5 prêmios (um leão de ouro, três de prata e um de bronze). Leo Burnett Brasil inscreveu apenas na categoria Press quase o dobro de tudo o enviado pelo Uruguai para todas as categorias do Festival que, de acordo com o Círculo Uruguayo de Publicidad, chegou a 80 peças.



altos quanto o desejado. Isso implica uma relativa desvalorização do nosso assessoramento, que é preciso sempre hierarquizar.

Continuamos acreditando que o produto mais genuíno que cabe esperar de uma agência, seu principal fator diferencial e pelo que deveria ser avaliada e contratada é o valor de suas ideias. Mas também sabemos que os anunciantes não levam em conta apenas esse aspecto, mas exigem um serviço cada vez mais integral e resultados em troca de uma menor retribuição.

Já faz muito tempo que não basta fazer simplesmente “anúncios”. Em face de um ecossistema de mídia cada vez mais complexo e fragmentado, com cidadãos saturados por inúmeras publicidades de produtos cada vez mais parecidos entre si, mas com uma variada oferta ao seu dispor e os meios tecnológicos que facilitam o *zapping*, as agências têm pela frente velhos e novos desafios. Elas precisam estar capacitadas para viver no mundo digital, devem interpretar projetos, resolver e planejar estratégias, descobrir os *insights* dos consumidores, executar planos de comunicação, produzir campanhas multimídia e otimizar a contratação de inúmeros suportes publicitários, sempre agregando valor às marcas criadas.

Em tempos de crise e “glocalização” do mercado, de um vertiginoso desenvolvimento de tecnologias, de novas estruturas das agências e diferentes modelos remunerativos, parece redundante afirmar que a atividade publicitária está em plena transformação. Dos publicitários depende, em boa medida, que sua atividade se oriente para a conquista de uma publicidade mais profissional, responsável, reconhecida e sustentável.



24 A 26  
DE MAIO

ENCONTRO NACIONAL DE  
PESQUISADORES EM  
PUBLICIDADE E PROPAGANDA

EDIÇÃO RECIFE | CAC - UFPE

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÉRTOLA, L.; RODRÍGUEZ, J.M.; STOLOVICH, L. **El poder económico en el Uruguay actual**. Montevideo: Centro Uruguay Independiente, 1989.

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS (CINVE). **La industria publicitaria y su impacto en la economía uruguaya**. Informe 2016, Montevideo. Disponible em: <http://www.audap.com.uy/sitio/wp-content/uploads/2016/12/ESTUDIO-AUDAP-CINVE-2016-Ppt-p%C3%BAblica.pdf>. Acceso em: 1º de abril de 2017.

EQUIPOS CONSULTORES. **Mercado Publicitario Uruguayo**. Montevideo, 2015.

GASCUE, Á. **De agencias nacionales a agencias asociadas**. El caso uruguayo, 1947 – 2013. Palestra apresentada no XII Congresso ALAIC. Lima, 2014.

GASCUE, Á. **Los desafíos de la nueva ecología publicitaria**. Revista Prisma Nº 17, 2016.

JANO ROS, A. **Historias de Publicidad**. Montevideo: Comunicación Publicitaria, 1991.

LUPPI, C. Las causas ocultas de la crisis de 2002. **Voces**, agosto 2012. Disponible em: <http://www.voces.com.uy/articulos-1/lascausasocultasdelacrisisde2002porcarlosluppi> Acceso em: 1º de abril de 2017.

MOREIRA, L. **Publicidad oficial en Uruguay: cuentas claras conservan la honestidad**. Palestra apresentada no I Congreso Iberoamericano de Investigadores en Publicidad. Quito, 2016.

STOLOVICH, L. **Poder económico y empresas extranjeras en el Uruguay actual**. Montevideo: Centro Uruguay Independiente, 1989.