

# A Galinha Azul

## Posicionamento e personagem numa multiplataforma

Preparado por Prof. Sydney Manzione da ESPM-SP<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de: Comunicação, Planejamento de Mídia, Marcas e Marketing.

O case destina-se a auxiliar, principalmente, no desenvolvimento e estímulo das competências críticas quanto a conceitos e leva o aluno a lidar com informações, entendendo sua importância e seu uso na comunicação.

### Resumo

Durante a década de 1980, aconteciam diversas situações simultâneas no País. A crise econômica fazia com que não houvesse crescimento do PIB, que apresentava até quedas, a inflação era constante e apresentava números extremamente altos e, por tudo isso, o poder aquisitivo da população decrescia.

Com uma população sem capacidade de compra, abandonando categorias supérfluas e diminuindo o consumo de suas cestas, inclusive a alimentar, categorias como caldos estavam, senão estagnadas, apresentando crescimentos tímidos.

Nesse cenário, duas empresas competiam para manter seus volumes de vendas: Knorr e Maggi. A diferença estava em que essa concorrência dava-se por conquistar volumes de mercado. Com a crise, ficou difícil aumentar os volumes de vendas e, para manter a quantidade vendida, somente era possível “roubando” os volumes do concorrente, ou seja, aumentando o percentual de participação de mercado.

Usando como saída a busca do crescimento via comunicação, a Maggi colocou nas mãos da Norton a missão de criar expedientes de propaganda que fizessem da Maggi um produto querido.

Por meio de um personagem que estava na embalagem, a Norton desenvolveu uma campanha multiplataforma usando a simpatia, a leveza e o charme da Galinha Azul, dando vida ao personagem e colocando-o nas mais diversas situações.

Este case traz o caminho de uma campanha, que usou muitas formas de apresentação, mas aconteceu em um contexto econômico e mercadológico de um período da história recente do Brasil.

### Palavras-chave

Comunicação. Propaganda. Mídia. Posicionamento. Norton Publicidade. Nestlé. Maggi. Galinha Azul.

Agosto/2012.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Introdução

“Uma das campanhas mais notórias do cenário de marketing e comunicação foi, sem dúvida, a campanha criada pela Norton para atender às demandas de Maggi, que pretendia aumentar seu market share e, para isso, conquistar pontos em cima de Knorr, que propagava que “Knorr é melhor” comenta Geraldo Alonso Filho.

As marcas eram muito similares e haviam transformado a categoria numa commodity que não permitia grandes voos de parte a parte. Produtos semelhantes, preços parecidos, posicionamentos muito próximos, execuções operacionais eficientes para ambas, tudo levava a uma situação de inércia, difícil de ser quebrada.

E as pesquisas indicavam que isso ocorria. A maior participação de Knorr garantia um maior share of mind e, claro, maiores exposições, principalmente no ponto de vendas. Era uma situação difícil de romper, mas a crise dos anos 1980 trouxe novas motivações.

Enxergando estrategicamente que o caminho para o crescimento estava no posicionamento e na comunicação, à Norton, agência então de grande expressão e considerada criativa, coube a missão de trabalhar, com Maggi, um posicionamento eficaz e uma forma de comunicá-lo.

Dada a proximidade entre os produtos, havia pouca possibilidade de encontrar atributos diferenciadores que pudessem ser usados em um posicionamento, ainda mais algum que tivesse poderes de motivar o consumo.

A Nestlé, no entanto, vislumbrou que poderia criar um personagem a partir da Galinha Azul, nobre, que aparecia na embalagem; e foi o que fez com o auxílio da Norton. A agência deu vida a um personagem e o usou das mais diversas formas, em campanhas de televisão, patrocínio, shows internacionais e, mesmo, aparecendo, de forma jocosa, nas páginas da revista Playboy.

Com um personagem forte, que permitia o ataque em diversas frentes, a Norton usou as mais diversas – algumas inusitadas – formas de mostrá-lo. Resta a dúvida, naqueles que fizeram a campanha à época, de como ficaria nos dias de hoje. Em quais plataformas poderiam basear-se e quais seriam usadas pela Galinha Azul?

## Brasil nos 1980's<sup>2</sup>

Os anos 1980 encontraram um Brasil em grande transformação. Há quem comente que foi a década perdida, uma década em que praticamente todos os países da América Latina enfrentaram sérios problemas econômicos, convivendo com baixos crescimentos dos PIBs, quando não apresentaram quedas.

Foram anos, principalmente no Brasil, que se tornaram um contraponto do milagre econômico da década anterior. Cultivando inflações desde a década de 1930, os anos 1980 veem os índices inflacionários do País atingirem níveis extremamente altos.

Em paralelo ao problema econômico, o Brasil clamava pelo fim da ditadura militar e pela abertura política. A luta pelas “diretas já” culminaria, nos estertores da década, na eleição, se bem que ainda indireta, de Tancredo Neves, que, por sua vez não assumiu o cargo, vindo a falecer antes da posse. Com isso José Sarney chegou à presidência da República com a dupla tarefa de coordenar um ministério que não fora composto por ele e, ao mesmo tempo, mostrar ao povo que era confiável, uma vez que, na condição de conservador de direita, apoiara os militares.

---

2 As análises históricas e econômicas se basearam em diversas obras. Nas referências bibliográficas é possível encontrar as fontes.



Fonte: Bacen – Compilação e adaptação do autor

Seu grande desafio era combater a inflação, que corroía os salários e desestimulava os investimentos e o aporte de capital estrangeiro. O quadro político mudou. Uma nova constituição foi promulgada, mudando muita coisa no cenário político e social.

Somente para compreender: os anos 1980, (de 1980 a 1993), chegou a ter quatro moedas diferentes, acompanhadas por cinco congelamentos de preços, fora 54 mudanças na política de preços, além de nove diferentes planos de estabilização econômica.

O vilão da inflação era combatido de todas as maneiras, inclusive na manipulação de dados: chegou-se, naquele período, a ter onze diferentes índices de medição da inflação. O efeito da inflação gerou 16 políticas salariais.

Outra grande vilã da economia nacional era a dívida externa, que aumentou e criou espirais constantes em função do serviço dessa dívida; foram geradas 21 propostas de pagamento da dívida externa. A alta dos juros internacionais, desde 1979, e os problemas ligados à administração da dívida externa marcaram então um crescimento nunca visto das taxas inflacionárias no País.

Em 1982, o México declarou uma moratória que “assustou” os investidores e, com isso, o afluxo de capital estrangeiro parou.

Na metade da década, já durante o governo Sarney, portanto, o primeiro governo não militar desde 1964, no ano de 1986, três zeros da moeda foram cortados, transformando o cruzeiro em cruzado. Ao mesmo tempo houve congelamento de preços e de salários, que só eram reajustados quando o “gatilho salarial” era disparado e isso ocorria quando a inflação atingia 20%: era o Plano Cruzado, quando surgiu a figura do “fiscal do Sarney”: a população denunciando aumentos de preços.

Os efeitos do plano duraram pouco, de tal forma que em 1987 o ministro da fazenda, Bresser Pereira, criou o plano econômico que recebeu seu nome: Plano Bresser, também um plano que não surtiu efeito, tanto que em 1989 aparece o Plano Verão, cortando, novamente, três zeros da moeda, que passou a ser denominada cruzado novo.

A despeito dos diversos planos, e soltando um represamento de custos, o reajuste da gasolina atingiu 614% em 1989 e a inflação acumulada atingiu seu maior patamar: 1.782,8%.

Em março de 1990 assumiu o governo Fernando Collor de Mello que, continuando com sequência de tentativas de conter a inflação e estabilizar a economia, lançou o Plano Collor, alterando, novamente, a moeda que voltou a ser chamada de cruzeiro, confiscando a poupança e os depósitos bancários superiores a 50 cruzeiros de toda a população por 18 meses. O plano foi um fiasco, como também o subsequente Plano Collor II.

	1987	1988	1989
<b>População</b>	<b>140.264</b>	<b>144.428</b>	<b>147.404</b>
<b>Inflação</b>	<b>415,83%</b>	<b>1.037,56%</b>	<b>1.782,8%</b>

Fonte : IBGE e FGV

Se os anos 1980, do ponto de vista econômico, foram uma década complicada, com alta inflação e alto endividamento externo, do ponto de vista político e social não foi um período desastroso.

Foi promulgada uma nova constituição em 1988 que, em que pese seus possíveis erros e pretensões, ao menos soterrou os abusos e aberrações do regime anterior. O consumidor ganhou voz e passou a ser mais respeitado quando, no final da década, foi criada a Lei do Consumidor.

Foi um período de ebulição, de preparo para sedimentação democrática e transparência.

Na educação aconteceram também alguns progressos, mesmo em se considerando os altos índices de evasão, de repetência e de analfabetismo: o indicador internacional de alfabetização, que considera o número de pessoas maiores de 15 anos que não sabem ler e escrever, em 1980 era de 26,0% caindo para 18,8% no final da década, em 1989.

Demograficamente, a expectativa de vida da população nessa década foi acrescida de cinco anos, o que é um número expressivo. Ao mesmo tempo houve queda nos índices de mortalidade e de desnutrição infantil.

Outros índices mostram que a década, a despeito de seus problemas econômicos, proporcionou progressos para o País, por exemplo, na expansão dos serviços públicos, com 81,6% dos moradores das cidades, no final dos anos 1980, tendo abastecimento de água no interior de suas casas e 53% possuindo instalação sanitária de uso exclusivo, ligada à rede geral, além do que 78,5% tinham lixo coletado.

Com o país “acostumado” a viver sob o jugo da inflação, o emprego não estagnou, pelo contrário, o número de postos de trabalho, naquela década, cresceu continuamente a uma taxa de 3,5% ao ano, superior aos 2,1% de crescimento populacional ao ano. Do ponto de vista absoluto, a população economicamente ativa teve uma evolução de 45,5 milhões, no ano de 1981, para 62,1 milhões em 1990, ou seja, um acréscimo de mais de 16 milhões de novos postos de trabalho, o que representa um crescimento de mais de 35% na força de trabalho do período.

### NESTLÉ<sup>3</sup>

Foi em 1866 que Henri Nestlé, a partir de experimentos para a criação de um alimento, usando leite, farinha de trigo e açúcar, chegou à Farinha Láctea Nestlé e ao fundamento da própria empresa. Lançando o produto no ano seguinte, criou a Sociéte Nestlé. Adotou como símbolo o ninho, que figurava no brasão da família Nestlé, utilizado como marca da empresa que surgia.

Em paralelo, os irmãos Charles e George Page, americanos, criaram a Anglo-Swiss Condensed Milk Company, empresa especializada em produzir leite condensado.

Apenas nove anos após o lançamento do produto na Suíça – e, portanto, da fundação da Nestlé – o Brasil começou a fazer importação do produto.

As empresas continuaram suas operações quando em 1874, antes, portanto, da importação do produto pelo Brasil, Jules Monnerat comprou a Sociéte Nestlé, mantendo-a em forte

<sup>3</sup> As informações citadas aqui, tanto quanto as imagens, têm como fonte o website da Nestlé, apresentado no box.

concorrência com a Anglo-Swiss, até que, em 1905, ambas se fundiram, gerando a Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Company.



A empresa continuou a crescer com forte cunho expansionista, tanto que, em 1921, inaugurou sua primeira fábrica no Brasil, em Araras, Estado de São Paulo, iniciando pela produção de leite condensado. O leite condensado deveria ser (e era, então) diluído em água para ser utilizado como leite, porém, já na ocasião foi empregado como componente culinário para a confecção de doces.

O nome que aparecia no rótulo era Milkmaid (na fase de importação) e, ao lado do nome aparecia a moça leiteira que acabou por fazer com que o produto fosse chamado de “o leite da moça” o que fez a Nestlé, a partir de 1930 colocar no rótulo do produto “Leite Condensado Marca Moça”, nome que acabou vingando e se consolidando até o final dos anos 1930.

Nessa época foi instalada no Rio de Janeiro a primeira sede da empresa. Em 1923 a Nestlé passou a importar o Creme de Leite Nestlé e no ano seguinte, na fábrica de Araras, teve início a produção de Farinha Láctea.

A expansão dos negócios gerou a instalação da primeira filial da Nestlé no Brasil, na cidade de São Paulo, denominada São Paulo Office, isso no ano de 1925. A necessidade de garantir matéria-prima e expandir sua fabricação fez a Nestlé, em 1927, adquirir a Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e Indústria de Laticínios Santa Ritense, transformando-a em seu primeiro posto de recepção de leite no Brasil, na cidade de Santa Rita do Passa Quatro.

O crack da bolsa de Nova York e seus reflexos na economia brasileira fizeram com que o café, principal produto de exportação do Brasil, tivesse um grande excedente de produção, visto que a demanda havia se reduzido sensivelmente. Com intuito de aproveitar esse excedente, o governo encomendou à Nestlé uma pesquisa que levou à tecnologia de produção do café solúvel, então lançado na Europa, nos Estados Unidos e na Argentina no ano de 1938, só sendo fabricado no Brasil em 1953 em função da pressão dos produtores de café, que não queriam a concorrência.

Em 1942 a Nestlé já abria um canal de comunicação com o consumidor, o Serviço de Colaboração Familiar e em 1943 adotou práticas de merchandising em vitrines de mercearias e farmácias e, em 1954, nos primórdios da televisão, a empresa veicula seus primeiros comerciais para os produtos Leite Moça, Nescafé, Nescau e Ninho.

No ano de 1962 a companhia trouxe para o Brasil os produtos da marca Maggi, tanto sopas quanto caldos e, no ano seguinte, expandiu a comercialização da marca para grandes consumidores como restaurantes, padarias, hotéis e hospitais.

A partir de então, Maggi teve foco e, em 1976, a Galinha Azul foi introduzida como símbolo, substituindo o pintinho Piu-Piu. Nessa linha de atuação, em 1978 foi lançado o Sopão e, em 1979, a linha Ideia Culinária Maggi.

Em constante expansão, diversos lançamentos foram realizados e marcas famosas foram adquiridas, como Perrier (que agrega as marcas São Lourenço e Petrópolis), Confiança, Tostines, Balas Kids e Sing's, isso ainda no início da década de 1990. Nessa época formou-se a equipe de vôlei Leite Moça que, em 1996, passou a se chamar Leites Nestlé.

Nos anos 2000, expandindo sua área de atuação, a Nestlé adquiriu a marca americana Ralston Purina de alimentos para cães e gatos.

Em 2002 foi criada a Dairy Partners Americas – DPA, aliança estratégica entre a Nestlé e a empresa New Zealand’s Fonterra Co-operative Group Ltd. A partir de então, passou a ser a responsável, nas Américas, pela captação de leite fresco e produção de leite em pó, além da comercialização de produtos refrigerados e líquidos envasados em UHT (creme de leite e achocolatados).

Já em 2010, iniciou-se o patrocínio da Nestlé à Seleção Brasileira de Futebol, que deve permanecer até a Copa do Mundo de 2014, como empresa patrocinadora oficial da Seleção.

E 2011 foi o ano da comemoração dos 90 Anos da Nestlé Brasil.



A Nestlé é uma das maiores empresas de produtos alimentícios do mundo, atuando em diversas frentes com grande multiplicidade de linhas de produto. É uma empresa pioneira no uso das mais diversas formas de técnicas de comercialização e marketing.

## MAGGI<sup>4</sup>

Julius Michaël Johannes Maggi, suíço de origem italiana, fez diversas experiências com legumes proteicos, criando diversos tipos de farinhas feitas para o preparo de sopas. Isso aconteceu no ano de 1868. Seu objetivo era criar um alimento barato que, além de nutritivo, pudesse ser estocado por longo tempo. Aos seus experimentos, Julius agregou a descoberta de que a proteína da carne podia ser substituída por ervilhas e lentilhas. Faltava a forma para ser comercializada.

O crescente emprego de mulheres em fábricas e a conseqüente falta de tempo para cozinhar, além do que muitos operários das fábricas sofriam de desnutrição, levaram o Dr. Schuler, médico e inspetor de fábricas, que se dedicava a estudar as condições de vida das pessoas que trabalhavam nas indústrias, representando a Swiss Public Welfare Society (Sociedade Pública Suíça do Bem-Estar), a pedir a Julius que desenvolvesse uma comida vegetal de fácil preparo e digestão. A partir disso surgiram as sopas pré-prontas, baseadas em farinhas de legumes, nos sabores de ervilha e feijão, comercializadas a partir de 1896.

O formato era rolo, sem pronta e instantânea de preparo fácil (era acrescentar água quente e cozer por algum tempo), sendo rico em proteínas e acessível às classes mais pobres. Sua comercialização teve início na Suíça, logo se espalhando pela Europa (entre 1887 e 1889, a Maggi abriu várias filiais em Paris, Milão e Amsterdã, além de manter depósitos em Berlim, Viena, Londres e Nova York). Julius havia encontrado um segmento de mercado e soube explorá-lo.

Nesse mesmo ano da ideia da sopa, Julius desenvolveu o tempero de sopa, colocando-o numa garrafa âmbar com uma faixa amarela, que imprimiu fama mundial ao produto, com suas tradicionais cores vermelha e amarela, usadas até hoje. O tempero Maggi é considerado o primeiro produto de marca do mundo.

A receita do produto é, ainda hoje, secreta e a embalagem quase não mudou em mais de cem anos. Sabe-se, somente, que o tempero é composto de água, proteínas de trigo e soja, sal, extrato de levedura e aromatizante.

Continuando a expansão, inclusive com uma fábrica na Alemanha, na virada do século, a Maggi lançou o caldo desidratado instantâneo, na forma de cubos, substituindo o tempo longo de preparo de caldos à base de carne, auxiliando no preparo tanto de sopas quanto de pratos salgados, além de ser mais fácil de conservar e estocar do que os ingredientes de um

<sup>4</sup> As informações sobre Maggi, tanto quanto as figuras apresentadas, foram encontradas no site oficial da Maggi (Suíça) e nos sites da Nestlé e Mundo das Marca

caldo ou do próprio caldo.



Após a morte de Julius, a Maggi foi transformada em uma sociedade geral, a *Allgemeine Maggi-Gesellschaft* ou *Société Générale Maggi*.

No ano de 1936, o tempero de sopas e as sopas de carne eram encontrados na forma de tabletes e, dois anos depois, outra linha desenvolvida por Julius – os lácteos – representava perto de 80% do faturamento da empresa, que vendia perto de 2 milhões de cubos e 10 toneladas de sopas ao ano.

Após ser comercializada em boa parte da Europa, em 1940 a Maggi entrou no mercado americano, atravessando, logo após, a crise econômica do pós-guerra, quando, em 1947, foi adquirida pela Nestlé.

## MAGGI NO BRASIL<sup>5</sup>

A partir de 1962, os produtos Maggi passaram a ser comercializados no Brasil, iniciando seu portfólio com sopas desidratadas em quatro diferentes sabores (Creme de Legumes, Carne com Conchinhas, Creme de Ervilhas com Bacon e Galinha com Fidelini), e dois tipos de caldos em tabletes (galinha e carne), além de duas versões de temperos desidratados (Fondor e Gril). Logo em sequência, no ano de 1963, tiveram início as atividades da Nestlé Professional, com produtos da marca Maggi, para atender ao mercado dos grandes consumidores, como restaurantes, padarias, hotéis e hospitais.

Em 1976 foi lançada campanha de Caldo Maggi que introduziu a Galinha Azul como símbolo, substituindo o Pintinho Piu-Piu. Dessa ocasião em diante a empresa lançou diversos produtos, inovando a cada ano.

Foi assim com o Sopão, em 1978, um prato para toda a família, mais completo e substancioso, com rendimento de até seis porções (até então, as sopas desidratadas eram divididas entre claras, cremosas e infantis); a Ideia Culinária, em 79; pratos Maggi, em 91; e sopas Meu Instante, DeCasa e Light, em 2000.

Em 2001 surgiu a Maggi Delícias de Frango (linha reforçada em 2003 com Delícias de Carne); em 2003 Bem Estar Maggi e o tempero granulado Maggi Meu Segredo; em 2004 o caldo em pó Bem Estar Maggi e o caldo de picanha; em 2005 as Sopas Crescimento Maggi – produtos desenvolvidos com os nutrientes essenciais para auxiliar no crescimento das crianças; em 2008, o caldo de Carne com sabor Vinho e caldo e caldo com sabor Leite de Coco com Pimentão e Coentro.

Atualmente a linha de produtos da Maggi conta com mais de 100 itens, composta de sopas, caldos, temperos, bases culinárias, molhos desidratados, pratos semiprontos e massas instantâneas. A produção de Maggi é feita nas fábricas de São José do Rio Pardo, no Estado de São Paulo, e Feira de Santana, na Bahia.

<sup>5</sup> As informações sobre Maggi, tanto quanto as figuras apresentadas, foram encontradas no site oficial da Maggi (Suíça) e nos sites da Nestlé e Mundo das Marcas.

## NORTON

Em 1946, Geraldo Alonso, que já trabalhava com propaganda, decidiu que havia espaço para criar uma agência nacional que pudesse competir com as empresas estrangeiras que dominavam o cenário da comunicação no Brasil e fundou a Norton.

O nome surgiu em função de duas vertentes. Norton como variante de norte, de uma entidade que podia dar a seus clientes um rumo, uma direção para suas comunicações, em resumo, nortear seus negócios. Norton como nome inglês, para navegar num mar composto por empresas essencialmente norte-americanas. Ele mesmo, Geraldo, era oriundo de uma agência cujo nome era Gordon.

A agência seguiu apresentando bom desempenho e, dez anos após sua fundação, abriu sua primeira filial no Rio de Janeiro. Nessa época, já se consolidando como uma agência conhecida e criativa, conquistou clientes de porte como Nestlé, General Electric e Willys-Overland.

Com o aumento da atuação, seguindo uma linha reconhecidamente criativa, a Norton, já em 1961, ampliou seu atendimento pelo País, abrindo escritórios em Porto Alegre, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Fortaleza. Preocupada com a expansão do setor, nessa ocasião, a Norton coordenou a criação da AALA – Agências Associadas Latino-Americanas, com presença de agências de nove países e, em 1962, a Advertising Age colocou a empresa como a maior agência nacional do Brasil em seu ranking.

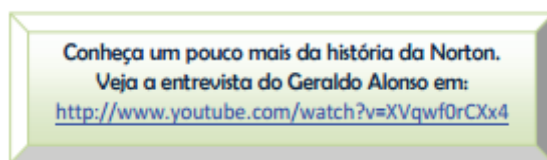
Pensando estimular sua criação e motivar sua equipe, a Norton criou, em 1963, a Vitamina N, um house organ. Nos anos seguintes a agência se utilizou fortemente de pesquisa de mercado, valorizando sua utilização na tomada de suas decisões.

A partir de 1967, buscou modelos internacionais e valorização da criação e, em 1969, criou o anúncio “Os subversivos”, que mostrava sua equipe de criação como elementos que subvertem a ordem, claramente criticando a falta de liberdade de expressão que impunha a ditadura militar então.

Foi no ano de 1969 que a Norton, pela primeira vez, recebeu o título de agência do ano. Foi um período em que reforçou sua posição de agência criativa, com grandes temperos de ousadia, principalmente na forma de prospectar novos clientes.

Nos anos seguintes a Norton criou seu atendimento integrado, que reunia suas áreas – planejamento, criação, mídia – em torno do entendimento das necessidades de seus clientes. Em 1975, mostrando claramente que era uma agência mais voltada à filosofia de comunicação das agências europeias que das estadunidenses, a Norton se transformou na primeira agência brasileira a ter uma filial no exterior, quando abriu seu escritório em Paris. Essa iniciativa gerou frutos na conquista de novos clientes como Carrefour, Yoplait e Cartier.

Os anos seguintes mostraram a sedimentação da agência como sólida e reconhecida: em 1976 a revista Propaganda reservou toda uma edição para comemorar os 30 anos de existência da empresa e em 1979 a revista Exame Maiores e Melhores indicou a Norton como a agência de melhor desempenho entre as empresas de comunicação, prêmio repetido em 1980.



Com a morte de Geraldo Alonso a agência passou por um período de renovação, que atingiu desde a equipe até processos. Essa foi a forma de revitalizar a agência, mantendo-a atuante e mostrando a um mercado cético que a morte de seu criador não faria sua criação desaparecer.



Computação gráfica, bancos de dados, novos serviços mostraram uma agência definitivamente em linha com as exigências de seu tempo, que continuou a amearhar prêmios, inclusive internacionais.

Já sob a batuta de Geraldo Alonso Filho, responsável pela criação da filial parisiense, a agência continuou seu caminho de crescimento, enfrentando os diversos percalços econômicos enfrentados pelo País.

Em 1996, seguindo a tendência mundial, a Norton criou a “Internort”, a primeira operação voltada à internet vinculada a uma agência de propaganda. Por mais dois anos recebeu o prêmio “Agência do Ano”.

A Nestlé, maior cliente da agência, adotou uma política de alinhamento internacional e, em 1996 estimulou a Norton a se associar à Publicis, uma das maiores agências europeias, então voltada a crescimento global. A empresa francesa adquiriu 60% da participação da Norton, que passou a se chamar Publicis Norton.

Com a nova estruturação, Geraldo Alonso Filho passou a ser o “Latin America regional chairman” com objetivo de expandir os negócios do grupo, objetivo atingido com a abertura de escritórios no México, Argentina, Chile, Peru, Venezuela, Colômbia, Panamá e Uruguai.

Finalmente, em 2003, encerrando o ciclo Norton, a Publicis Norton se fundiu com a D’Arcy e, para tanto, adquiriu os 40% da participação restantes à família Alonso, tornando-se a segunda agência do País e ganhando mais um “Agência do Ano” e, em 2005, convertendo-se na Publicis Brasil.

## A Galinha Azul

Desde 1962, Maggi atua no Brasil por meio da Nestlé. Sempre apresentando crescimento, os volumes de vendas de caldos, se não apresentavam números estratosféricos, ao menos mostravam que o consumidor vinha se adaptando ao novo conceito.

Os produtores de caldos mostraram haver atendido as necessidades do consumidor brasileiro, mesmo considerando-se que o posicionamento antigo do produto e o segmento que o consumia haviam mudado.

De um produto com características nutricionais bem definidas, dirigido às classes trabalhadoras do fim do século 19, quando as mulheres entraram de forma mais significativa no mercado de trabalho, não tendo tempo e condições financeiras para prover a família, tanto é fato que muitos operários sofriam de desnutrição, o caldo (e as sopas) passaram a atender outras expectativas, como rapidez e aplicação culinária.



Com volumes constantemente crescentes e com a curva de ciclo de vida ainda em ascensão, não se apresentava uma necessidade muito grande de atividades mercadológicas diferenciadas ou agressivas, ou seja, os produtores se encontravam em uma zona de conforto.

## VOLUME DE VENDAS EM VOLUME E VALOR E GASTOS EM MÍDIA CALDOS

<b>Caldos</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>
<b>Volume 1.000 l (*)</b>	<b>459.205</b>	<b>537.743</b>
<b>Valor (US\$ 000)</b>	<b>41.193</b>	<b>51.801</b>
<b>Mídia (US\$ 000)</b>	<b>5.314</b>	<b>6.365</b>
(*) Dados em 1.000 litros de consumo		
Volume equivalente em Ton.	<b>3.724</b>	<b>10.217</b>
Fonte: ACNielsen Tendências Nielsen 1990		

## DISTRIBUIÇÃO PORCENTUAL DOS GASTOS DE MÍDIA CALDOS – 1989

<b>TV</b>	<b>95%</b>
<b>Rádio</b>	<b>4%</b>
<b>Revista</b>	<b>1%</b>
Obs.: Outdoor não era levantado	
Fonte: ACNielsen	
Tendências Nielsen 1990	

A década de 1980 apresentou uma série de problemas, que vão da inflação ao endividamento, gerando uma série de planos econômicos. Fruto da situação econômica, a população passou a ter menor poder aquisitivo e, com isso, os volumes de vendas de uma série de categorias apresentavam significativas quedas.

Caldos, seguindo a tendência, apresentavam volumes decrescentes. Durante todo período de coexistência entre as marcas Knorr e Maggi, os dois grandes concorrentes do setor – Maggi, da Nestlé, e Knorr, da Refinações de Milho Brasil (Corn Products, hoje Unilever) – mantinham 95% a 97,5% do mercado, sendo que Maggi, na média, era um terço do tamanho de Knorr.

Com o agravamento da crise e a queda do consumo, não havia outras marcas de onde os grandes pudessem “roubar” volumes. Para ter crescimento de volumes, uma vez que a manutenção de participação significava vender menos, alguém deveria “ceder” volumes de vendas. A “guerra”, portanto, deveria ser entre os grandes.

José Francisco Queiroz, então vice-presidente da Norton Publicidade e responsável pelo atendimento total ao cliente Maggi, comenta:

*“A Galinha Azul foi a criação de um “ícone”, para fugir da disputa de marcas Knorr/ Maggi, em que, por mais que se promovesse e divulgasse a marca Maggi, para a consumidora sempre restava que “Knorr é melhor”. A Galinha foi introduzida para “quebrar” a disputa do share of mind das duas marcas”.*

A participação de mercado de Maggi era de 40% contra 57,5% de Knorr.

Do ponto de vista de execução, a situação era muito equilibrada: os preços muito similares, a distribuição ampla (falamos de duas empresas extremamente atuantes em distribuição), tanto é fato que perto de 90% dos autosserviços do Brasil vendiam caldos. Merchandising era feito de forma “morna” por ambos os lados. Restava comunicação.

O primeiro dado analisado foi o “share of mind” dos produtos. A diferença, nesse caso, era descompassada em relação à diferença de market share: Knorr tinha algo perto de 75% de

share of mind, e Maggi perto dos 25%. Resumindo, a marca Knorr era a mais lembrada, o que fazia com que todos os esforços em operação não surtiram efeito. Por exemplo, uma super estocagem do produto no varejo levaria a uma parada de produto no estoque e não a giro maior.

**Share of Mind** (lembança e consciência de marca por parte do consumidor): participação destacada na orientação seletiva da percepção, do pensamento e da ação dos segmentos de mercado almejados. Tem como base de cálculo o total das marcas citadas em primeiro lugar.

Já uma marca **Top of Mind** é a campeã em aparecer em primeiro lugar, quando se pede para citar uma marca de determinada categoria.

YANAZE, 2007, p. 68, 125

Havia uma saída: baixar os preços, o que não interessava a nenhuma parte, pois com volumes decrescentes, uma redução de preço e, portanto, de margem significaria uma redução de lucros. Não era interessante que Maggi reduzisse o preço: isso refletiria na marca. Além do que, certamente, acabaria numa guerra de preços.

Qualquer estratégia levava a um caminho: trabalhar a comunicação.

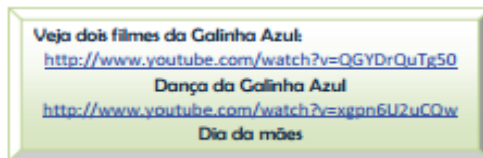
Mas, qual o posicionamento? As embalagens eram iguais, as promessas similares, os produtos parecidos e os preços semelhantes. Estudando o caso, havia um ponto interessante que poderia ajudar: em 1976 foi adotado como símbolo do produto (ao menos para o caldo de galinha) a Galinha Azul e o azul da nobreza, o caldo nobre, foi um dos “achados”.

Cabe ressaltar que o caldo de galinha representava 65% do mercado, enquanto o de carne (na época só existiam os dois sabores) os 35% restantes. Daí a estratégia de se concentrar no caldo de galinha que, ao aumentar o equity da marca, “puxaria” seu irmão, o caldo de carne.

Por posicionamento, usou-se o caldo nobre, como se o produto fosse feito de galinhas “de primeira linha”, enquanto a embalagem do produto sugeria à Norton que havia um personagem a ser explorado: a Galinha Azul.

Geraldo Alonso Filho comenta sobre os desafios que tiveram pela frente, na época e como enxergavam o diferencial:

“A Galinha Azul é um case em que o diferencial da embalagem propiciou a criação de um personagem e o consequente diálogo entre as consumidoras usuárias do produto e o produto, numa categoria extremamente “comoditizada”, ou seja, sem diferenciais reais”.



A agência sabia, no entanto, que não bastava a galinha aparecer, afinal, o concorrente dizia que “Knorr é melhor” e continuaria a ser, não fosse a galinha algo mais forte.

Havia um personagem. O que foi feito foi dar uma personalidade a esse personagem, uma forma de dar vida a um ente que só aparecia na embalagem. Esse personagem deveria ser usado em propaganda e promoção (Knorr era suscetível a ações promocionais).

Considerou-se, dessa forma, a necessidade de agir com promoções no ponto de ven-

das. Após 17 promoções feitas por Maggi no ano anterior à Galinha, basicamente promoções com brindes, a Norton propôs uma ação pouco usada na época: a transferência da promoção para a mídia.

O público-alvo selecionado para as atuações da galinha era o de classes econômicas B e C, mais afeitos ao uso do produto.

**Recall** é a porcentagem daqueles telespectadores que estavam assistindo ao programa de TV, antes e depois da inserção do anúncio, que se lembram de algo específico sobre ele, como a mensagem de venda, o tema do comercial, o enredo ou qualquer elemento visual ou sonoro.  
AAKER, KUMAR, DAY 2004 p. 462

Criado o personagem, dando a ele, ou a ela, uma personalidade atraente e leve, entre abril e junho de 1988 foi lançado o Grande Concurso da Galinha Azul, dividida em quatro fases, nas quais o consumidor deveria acertar a letra de Maggi que a galinha escolheria. O resultado mostrou que o caminho adotado era certo: foram mais de 25 milhões de cartas recebidas. Era a conhecida promoção “come letras”. Sobre ela comenta José Francisco Queiroz:

“A Norton criou, como primeira ação promocional, o “come-letras” da palavra Maggi, que consta do trabalho, mas não diz que este primeiro movimento foi feito com o objetivo de ligar a Galinha à marca. O resultado foi um sucesso, já que o Nielsen apontou no final da promoção a subida da Maggi ao primeiro lugar de vendas, o que não acontecera nos 26 anos anteriores de disputa dessas marcas.”

A propaganda usou a figura de Lima Duarte, ator famoso e que dava um grande aval para a marca, principalmente para as classes eleitas como target para o produto. O pós-teste da propaganda mostrou um recall de 54% para Maggi e 17% para a categoria. Após anos, as pesquisas apontavam não haver confusão na cabeça do consumidor no que se referia às marcas.

Essa ação elevou a participação de Maggi para 44%.

Na sequência das atividades fez-se um product placement (merchandising televisivo) na novela Vale Tudo. Raquel, personagem de Regina Duarte, participa de um concurso culinário cuja receita vencedora é o Frango Nobre que, claro, leva caldo da Galinha Azul na composição. Usou-se, também, rádio, revista, o programa Viva a Noite, de Gugu Liberato, que cantava e dançava a música da Galinha Azul.

Durante as eleições foram veiculados teasers que foram ao ar com a galinha discursando como candidata, atingindo recall de 41%, superior ao da maioria dos candidatos. Voltando à novela Vale Tudo, foi lançado o concurso “Quem matou Odete Roitman?”, concurso que, após a confissão do assassino, no intervalo, sorteou a carta vencedora. Foram perto de três milhões de cartas.

E as veiculações e atividades continuaram: testemunhais (baseados em resultados de pesquisa) em rádio, dança da Galinha Azul no carnaval de 1989, continuação da galinha no programa do Gugu, agora como uma das atrações principais; a galinha patrocinando o programa Cidade contra Cidade no programa Silvio Santos, no quadro Porta da Esperança de dia das mães entregou quatro carros Gol e uma casa.

Explorando novas formas de veiculação, a figura da galinha aparecia por cinco segundos em diversos momentos do SBT e o telespectador escrevia dizendo quando ela apareceu.

Durante quatro semanas foram sorteadas cartas e três delas ganhavam prêmios em dinheiro. Outra inovação foi a presença da Galinha Azul no então famoso show internacional de patinação no gelo, o Holliday on Ice, com apoio de outdoor (“A mais nova atração do Holliday on Ice”), quando, além de patrocinar o show, a Galinha Azul se apresentava.

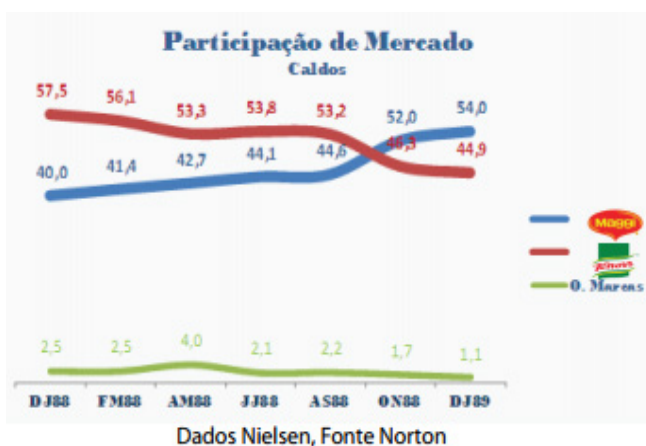
Dentro de uma iniciativa de comunicação integrada, a campanha privilegiou, também, as ações em ponto de vendas, integrando as equipes de vendas, para as quais havia um programa de incentivos, distribuindo material de merchandising pelas lojas, aumentando a exposição do produto, inclusive com cartazes com a receita do Frango Nobre.

As promoções, como a de duas latas de Creme de Leite Nestlé com uma caixa de Galinha Azul, vales brindes de aparelhos de jantar e toalhas de mesa e o brinde (móvil da Galinha Azul com estrela, no Natal) continuaram a ser exploradas.

Faixas, cartazes e botttons foram distribuídos, além de promoções nos supermercados, em que uma Galinha Azul botava um ovo e, conforme a cor do ovo, havia direito a um tipo de prêmio – promoção que duplicava e triplicava as vendas do supermercado participante da promoção.

A campanha do caldo da Galinha Azul mostrou-se eficaz. Houve aumento significativo de participação de mercado que acabou levando a Maggi à liderança. Com o abandono dessa linha de atuação em função de políticas internacionais da companhia, não houve sustentação dessa liderança por muito tempo. O gráfico de participação abaixo mostra essa evolução. É como comenta Geraldo Alonso Filho:

“O resultado foi que a ideia da Galinha Azul conseguiu reverter o “marketing share”, trazendo para a Maggi a liderança do mercado de Caldos”.



#### Conheça a Receita do

#### Frango Nobre

#### Ingredientes:

- 1 frango grande (aproximadamente 1.600 g) limpo e cortado pelas juntas
- 3 colheres (sopa) de farinha de trigo
- 2 colheres (sopa) de manteiga
- 1 colher (sopa) de azeite
- 4 cebolas cortadas em pedaços (200 g)
- 1 xícara (chá) de conhaque
- 3 tabletes do **Caldo da Galinha Azul**
- 2 xícaras e meia (chá) de champignons frescos fatiados (200 g)
- 1 lata de Creme de Leite Nestlé
- 1 gema
- meia colher (sopa) de suco de limão

#### Modo de Preparo:

Passa levemente os pedaços de frango pela farinha, batendo com as mãos para tirar o excesso. Em uma panela grande, aqueça metade da manteiga junto com o azeite. Frite os pedaços de frango, em fogo forte, junte as cebolas, virando-os de vez em quando para que dourem por igual (aproximadamente 10 minutos). Tampe a panela e abafe por cerca de 5 minutos. Acrescente o conhaque e incline ligeiramente a panela, para que flambe. Quando a chama apagar, despeje três xícaras (chá) de água fervente e o Caldo da Galinha Azul e cozinhe em fogo médio, com a panela parcialmente tampada até que os pedaços de frango estejam macios e o caldo tenha se reduzido à metade (após cerca de 30 minutos). Passe os pedaços de frango para uma travessa, mantendo-a aquecida. Coe o caldo e reserve. Aqueça a manteiga restante e refogue rapidamente os champignons em fogo forte. Acrescente o caldo coado e deixe retomar a fervura. Enquanto isso, bata ligeiramente o Creme de Leite Nestlé a gema e o suco de limão, até ficar uniforme. Junte esse creme ao caldo quente, apague o fogo e despeje o caldo sobre os pedaços de frango. Sirva em seguida.

Os efeitos positivos da campanha alavancaram as vendas do caldo de carne, bem como de outros “filhotes” com a linha de sopas infantis do pintinho azul.

Aqui algumas figuras<sup>6</sup> da campanha:

### Galinha Azul na Playboy



### O “brinquedo” da Galinha Azul



### Outdoor do Holiday on Ice



### A Receita do Frango Nobre



### Vale Brinde



<sup>6</sup> As figuras constantes nessa parte foram cedidas por Geraldo Alfonso Filho e constam de sua biblioteca particular.

A campanha usou as mais diversas plataformas. Televisão, rádio, revista, promoção, marcha de carnaval, enfim, ao que se entende, todas as plataformas então à disposição. A transposição no tempo deixaria a dúvida de plataformas utilizáveis nos dias de hoje. Fica a dúvida sobre quais seriam aquelas eficazes, nos dias de hoje. E quais aquelas que suportariam um personagem, principalmente com as características da Galinha Azul.

Pensando nas plataformas de hoje, Geraldo Alonso Filho comenta:

“A ideia, quando é boa, pode ser repetida, usando-se a mídia da época. Assim como a Galinha posou para a Garota do Mês de Playboy, hoje certamente ela teria facebook, twitter e estaria disponível nas redes sociais, falando, dialogando com as suas fãs”.

## Desafios

O case da Galinha nos sugere alguns desafios:

1. Para a época, a campanha estava bem “desenhada”? É possível se pensar em algo diferente?
2. A mesma fórmula funcionaria hoje?
3. Tentando trazer o case para os dias de hoje, como seriam as plataformas de comunicação usadas?
4. Com o perfil socioeconômico dos dias de hoje, haveria sugestões para mudanças?

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George S. Pesquisa de marketing. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALONSO FILHO, Geraldo; ALONSO, Ana Regina. Noton 60 anos de Publicidade no Brasil. São Paulo: Tag&Line, 2011.
- BRITO, Érico Henrique Garcia de; MENDES Áquilas. Os impasses da política econômica brasileira nos anos 90. In Revista Faap. Disponível em <[http://www.faap.br/revista\\_faap/rel\\_internacionais/rel\\_04/garcia.htm](http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/rel_04/garcia.htm)>. Acesso em 10 jun. 2012.
- Maggi Campaigns – Workshop Marketing Bouillon. Material interno da Norton Publicidade, 1990.
- Marketing. Ano 22 n° 190, Julho de 1989. São Paulo: Referência pp. 29-34
- RIBEIRO, Paulo Silvino. Os anos 80 no Brasil: aspectos políticos e econômicos. In Brasil Escola. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/sociologia/os-anos-80-no-brasil-aspectos-politicos-economicos.htm>>. Acesso em 10 jun. 2012.
- ROSTOLDO, Jadir Peçanha. Os Anos 1980 No Brasil – Desenvolvimento humano ou crescimento econômico? In Revista Sæculum - REVISTA DE HISTÓRIA [11]; João Pessoa, ago./ dez. 2004. PP 186-200.
- Tendências 1990 Trajetória do mercado de consumo e mídia. São Paulo: AC Nielsen, 1990.
- YANAZI, Mitsuro Higushi. Gestão de Marketing e Comunicação. São Paulo: Saraiva, 2007
- Sites da Internet:**
- Banco Central do Brasil – Disponível em <<http://www.bc.gov.br/?MUSEU>>. Acesso em 10 jun. 2012.
- Cola da Web – Disponível em <<http://www.coladaweb.com/historia-do-brasil/decada-perdida-1980>>. Acesso em 10 jun. 2012.
- Fundação Getúlio Vargas – Disponível em <[portal.fgv.br/](http://portal.fgv.br/)>. Acesso em 10 jun. 2012.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 10 jun. 2012
- Maggi Suíça – Disponível em <<https://www.maggi.ch/de-CH/histoire/default.aspx>>. Acesso em 12 jun. 2012.
- Mundo das marcas – Disponível em <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/05/maggi-muito-mais-que-um-caldo-nobre.html>>. Acesso em 12 jun. 2012.



Norton Publicidade – Disponível em <<http://nortonpublicidade.com.br/>>. Acesso em 12 jun. 2012.

Scielo – Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rsp/v29n5/11.pdf>>. Acesso em 10 jun. 2012.

Wikipédia – Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cada\\_perdida](http://pt.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9cada_perdida)>. Acesso em 10 jun. 2012.

Youtube – Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=QGYDrQuTg50>>. Acesso em 14 jun. 2012.

\_\_\_\_\_ – Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=xgpn6U2uCQw>>. Acesso em 14 jun. 2012.