



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

O DESAFIO DA NOTCO. NO MERCADO DE PLANT-BASED NO BRASIL

IARA CRISTINA DE FÁTIMA MOLA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

SAMANTA PHILIPPI CECCONI

ESCOLA GERMINARE (INSTITUTO J&F)

DENISE MITIKO MURASAKI

ESCOLA GERMINARE (INSTITUTO J&F)

O DESAFIO DA NOTCO. NO MERCADO DE *PLANT-BASED* NO BRASIL

1 O Caso de Ensino

1.1 Introdução

Este caso de ensino – um *caso-problema*¹ – apresenta uma síntese da trajetória percorrida pelos chilenos Matías Muchnick, Pablo Zamora e Karim Pichara desde a sua formação até a sua associação em 2015 para a criação de uma *startup* que, em 2021, seria eleita pela Fast Company uma das mais inovadoras do mundo: a NotCo. Na esteira dessa breve trajetória – ao longo da qual são pinceladas as suas principais motivações para o empreendimento de uma marca cuja proposta visa a uma verdadeira transformação no modelo de alimentação que abastece o mundo todo –, apresenta também o contexto de mercado no qual a NotCo. se situa, perpassando brevemente o cenário internacional para, a partir daí, se deter no Brasil. Isto porque é neste país que está localizado o seu desafio de acelerar o desenvolvimento de novo mercado, mediante a criação de (*brand*) *awareness*, tanto em razão do desejável conhecimento da marca quanto – e sobretudo – em função do que essa *foodtech* deseja em prol do futuro.

Ancorado na história real retratada, tal como ela é dada a conhecer por intermédio dos seus responsáveis, o texto perpassa “os bastidores” da construção de uma marca integralmente idealizada para romper com toda uma cadeia produtiva da indústria alimentícia que, não bastasse já ser totalmente consolidada e validada, permanece sendo aquela majoritariamente vigente, tal como se verifica no próprio Brasil. Uma marca integralmente idealizada para romper com essa cadeia a partir da identificação de uma oportunidade que, sob a perspectiva da sustentabilidade, foi entendida, acima de tudo, como uma necessidade por parte dos seus criadores: a de reduzir o consumo de animais e, com isso, o impacto ambiental.

Passados sete anos desde o seu surgimento, porém, para “manter esse navio navegando sempre” e na direção a que se propõe, o fundador Matías Muchnick, também CEO da marca, precisa ser “eficaz e consistente” em transmitir a missão e a visão da NotCo tanto à própria empresa quanto aos produtos por ela fabricados. Além disso, o destino que esse “navio” precisa percorrer para atracar aonde finalmente almeja chegar é atravessado por desafios de naturezas diversas, emergindo daí a necessidade de novos planos de ação. E, sem dúvida, de novos planos de ação não para alterar a direção pretendida, mas, sim, para assegurar que ela possa ser percorrida com êxito.

Assim, ao se debruçar sobre uma *foodtech* do segmento de *plant-based* que, considerada um novo “unicórnio”² na América Latina, atua de maneira disruptiva por meio dessa articulação entre comida e tecnologia para cativar um grande público em relação ao qual ainda encontra resistência (por mais que os últimos anos apontem importantes mudanças no perfil de consumo, inclusive entre os brasileiros), tem-se que este caso de ensino pode – quiçá – ser duplamente “inspirador”.

Primeiro, no que tange especificamente ao desafio elaborado, estima-se que ele possa ser “inspirador” no sentido de que, entre outros aspectos, venham a ser pensadas soluções para que a ousada empreitada da NotCo. se concretize na magnitude que pretende conquistar, fomentando-se, nesse processo, a reflexão acerca dos desafios que precisam ser enfrentados para que, mais do que simplesmente se “lançar uma marca” e/ou se “abrir uma empresa”, tanto

¹ Conforme Roesch (2007, p. 2015), o caso-problema, desenvolvido pela Universidade de Harvard, é aquele “construído de forma a habilitar os participantes a identificar e resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco [...]”.

² Relativo às *startups* cujo valor de mercado é superior a US\$ 1 bilhão, tendo-se chegado a esse patamar (*valuation*) em, no máximo, 10 anos.

uma quanto outra ação consigam ser sustentadas a médio e longo prazos, mediante estratégias que lhes confirmam cada vez mais aumento de visibilidade e de resultado. E daí a importância de que, entre outros conhecimentos, tanto quanto de *planejamento estratégico*, entenda-se também de *branding*.

Segundo, no que se refere à própria “ousadia” de um empreendimento como o da NotCo., no sentido de que, em meio a uma era notadamente marcada pelo avanço da tecnologia, outras ideias possam vir a ser despertadas e/ou amadurecidas a fim de que problemas como esses, que colocam em risco o bem-estar do planeta, possam vir a ser minimizados e/ou até mesmo sanados – tal como se espera que ainda aconteça, por exemplo, em relação a outras questões da maior gravidade social, como a da insegurança alimentar que, mais recentemente, voltou a se alastrar por todo o Brasil.

1.2 Das sementes de uma ideia à (im)plantação de um novo negócio

Concluído o bacharelado em Economia pela Universidade do Chile em 2011 e aluno do Bootcamp do Método de Empreendedorismo de Berkeley em 2015, Matías Muchnick, ainda nesse mesmo ano de 2015, também acabaria se certificando no curso de lançamento de novos empreendimentos (o programa executivo *Launching New Ventures*, “LNV”) oferecido por uma das mais aclamadas escolas de pós-graduação em Administração de Empresas em todo o mundo: a Harvard Business School. Esse, porém, ainda não seria o maior feito da sua vida até ali... Oportunamente, no entanto, o conhecimento obtido no lançamento de novos empreendimentos poderia se transformar numa parte significativa do processo para viabilizar esse grande feito. E mais: para viabilizar o que configuraria o início dele ainda em 2015!

Na verdade, talvez até mais do que pela sua formação em Economia e pelos cursos nos quais se formaria (em 2018, por exemplo, ao seu currículo acadêmico, ainda se somaria o diploma do Programa Executivo de Inovação e Liderança da Escola de Negócios de Pós-Graduação da Universidade de Stanford), Muchnick já vinha se fazendo conhecer como alguém a quem se podia atribuir uma “paixão contagiante pelo planeta”. Em vista disso, para além de – exclusivamente – representar uma grande oportunidade de negócio, a possibilidade de que a combinação entre as tecnologias por aprendizagem por máquina e as descobertas da científicas pudesse, em algum momento, vir a resolver o que para ele representava um dos enigmas mais desafiadores da humanidade era uma grande motivação!

“E se essa solução tornasse possível a criação de alimentos que, além de saborosos, fossem também benéficos para o corpo, para o meio ambiente e para os próprios animais, até então utilizados na sua fabricação?”, refletia esse chileno. “E se, igualmente nutritivos, esses fossem alimentos que carecessem de menos recursos do que aqueles que existem, de modo que as fontes ineficientes e ambientalmente agressivas, com base na criação de animais, fossem efetivamente substituídas por aquelas eficientes e ambientalmente sustentáveis, com base no cultivo de plantas?”, continuava...

Não por acaso, a ideia de conseguir promover essa transformação a partir das mais de 400.000 espécies inexploradas de plantas existentes no mundo “sempre foi emocionante” para Muchnick! Afinal, não se tratava de desenvolver mais uma tecnologia – o que, sem dúvida, por si só já representaria uma contribuição no meio em que ela passasse a ser utilizada –, mas, sim, de desenvolver uma tecnologia e uma ciência que, modificando o sistema alimentar, fosse capaz de prolongar a vida das espécies – tanto da humana quanto da não humana!

Para Matías, estava clara a associação entre esse sistema adotado até aqui e o contínuo agravamento dos problemas ambientais, tais como o desmatamento, a escassez de água, o esgotamento dos oceanos, entre outros. “Tudo começa e termina com a criação de gado para carne”, analisava ele. Contudo – também rebatia –, se, ao longo de milênios, os animais foram alimentados com plantas para que o homem obtivesse os produtos derivados deles – como leite,

queijo, ovos e carne –, por que não fazer uso diretamente das plantas para produzir esse leite, esse queijo, esses ovos e essa carne, eliminando os animais dessa equação?...

...

Graduado com Honras no Programa de Biotecnologia na Universidade do Chile em 2008, Pedro Zamora também pertencia ao grupo daqueles que, mais do que simplesmente identificarem a necessidade de uma mudança, se sentem inclinados a empreendê-la. Sob o entendimento de que, “se não somos parte da solução, nos tornamos parte do problema”, ele já sabia que, na ausência de uma ruptura com o modelo de produção de alimentos industrial e socialmente já enraizado, o mundo, no intervalo de apenas mais alguns anos, contaria com apenas 15% de chance de alimentar toda a população. Logo, ele não tinha qualquer dúvida de que a indústria de alimentos precisava ser redefinido! Mas... “como?”, também se questionava...

...

Doutor em Ciência da Computação pela Universidade do Chile e Pós-Doutor em Ciência da Computação Aplicada pela Universidade Harvard em 2012, onde também foi pesquisador associado, Karim Pichara era mais um chileno crítico da indústria de alimentos vigente. “Ela é cruel!”, avaliava ele, associando essa “crueldade” à indústria em razão de ela própria fazer com que o planeta “pague o custo da sua ineficiência”, reiterava.

Atento aos mesmos problemas já destacados por Muchnick, Pichara pormenorizava ainda mais as consequências do consumo de animais, pontuando, por exemplo, a drenagem da água, a destruição da terra, a poluição do meio ambiente e a promoção doenças cujo combate se torna cada vez mais difícil. Em vista disso, urgia, para ele, a reversão desse cenário por meio de uma ciência inovadora, de uma tecnologia de ponta de inteligência artificial e – não menos importante – da pressa de se executar essa solução, a fim de que a mudança – ou, pelo menos, alguma mudança – pudesse, finalmente, ser iniciada.

...

Assim, do encontro entre “o inspirador” Matías Muchnick, “o supercientista” Pablo Zamora e “o ‘pé no chão’” Karim Pichara, uma nova marca despontaria no Chile no ano de 2015, movida por esse triplo propósito de se “reinventar a indústria de alimentos”.

Sob a máxima “não estamos aqui para começar uma revolução, isso é uma revelação”, Matías (o fundador e hoje CEO da NotCo.), Pablo (o “cérebro da ciência por trás do brilho”) e Karim (líder e criador do “Giuseppe”), diante do fato de que a remoção dos animais do processo de produção de alimentos contribuiria para a proteção da Terra, não perguntaram “por quê?”, mas, sim, “Why Not?”. E, para ajudá-los nessa resposta, ninguém melhor que o “Giuseppe”.

Mas quem é esse personagem que ainda não tinha entrado na, ou, melhor dizendo, *para* a história?

1.3 Giuseppe: das plantas na arte do artista italiano às plantas na base de uma IA

Diante do “Why Not?” e apoiados pelos avanços encontrados na tecnologia para que fosse possível viabilizar a “reinvenção” pretendida, a solução encontrada pelos três futuros responsáveis pela nova *foodtech* foi considerada “simples”: na essência, tratava-se de criar um algoritmo capaz de aprender combinações infinitas de plantas para replicar os sabores e as texturas dos produtos de base animal. E eis que daí, e por meio de um investimento de 250 mil dólares dos seus três fundadores, “nasceria” o “Giuseppe”, a inteligência artificial (IA) que transformaria a aspiração em realidade, tal como assim o fez!

Para Muchnick, foi muita sorte ter encontrado pessoas que, juntas, formaram “uma equipe exponencial”, que o está sempre ajudando na ampliação da mensagem pretendida com essa proposta, “executando estratégias e planejando a construção de blocos para alcançar” o objetivo principal. “Sorte”, a propósito, a começar pela sua associação ao criador do Giuseppe.

Pichara é o responsável por fornecer a tecnologia de IA da qual a NotCo. necessita para cumprir a sua missão: “tornar as opções à base de plantas cada vez mais acessíveis a todos, em qualquer lugar”; mudar o cotidiano mediante “uma deliciosa garfada por vez”! É a ele, portanto, que compete o cuidado de se certificar de que toda a equipe de IA seja e permaneça criativa, colaborativa e focada na obtenção dos resultados.

De modo ainda mais específico, é ele o responsável por projetar a abordagem e a visão de IA da NotCo. a respeito de como o Giuseppe foi planejado e de como deve colaborar com os cientistas e engenheiros de alimentos para tornar possíveis as suas descobertas.

“Giuseppe”, o nome da IA desenvolvida pela NotCo. remete ao de Giuseppe Arcimboldo, um renomado artista italiano que pintou rostos humanos usando plantas, frutas e vegetais, ao qual o trio fundador dedicou essa homenagem. Afinal, para eles, ao orientá-los na formulação para replicar um produto específico de origem animal, utilizando apenas plantas, Giuseppe lhes concede o potencial de explorar o enorme reino vegetal, tal como Arcimboldo fez a seu próprio tempo.

Para tanto, de modo mais específico, o diferencial do Giuseppe da NotCo. está no seu portfólio de patentes, que é o mais avançado e completo portfólio atualmente conhecido no domínio da ciência de alimentos! Ocorre que, ao conhecer a composição de ingredientes de origem animal, a plataforma de desenvolvimento desenvolvida para isso por meio de IA busca identificar componentes semelhantes nas mais de 300.000 plantas comestíveis que existem.

Em síntese, o Giuseppe analisa a estrutura do produto no seu nível molecular e, em seguida, replica-a, usando apenas produtos à base de plantas. E, para replicá-la de um modo efetivo, busca similaridade entre a versão replicada e a original, baseando-se, por exemplo, no sabor, na textura, na composição nutricional e na funcionalidade da original, entre outras características.

1.4 A NotCo. no mercado de *plant-based*: do momento atual às projeções veiculadas

Considerada em plena expansão global, a categoria *plant-based* já não pode ser considerada “um nicho”. Pelo contrário: ela desponta como um mercado promissor nestes últimos anos, graças ao significativo aumento de um novo perfil de consumidor: o “flexitariano”, isto é, aquele que nem é vegano nem é carnívoro, mas que consome carne com menos frequência, aderindo à substituição da proteína animal por produtos à base de vegetais em parte das refeições.

Na verdade, trata-se de um segmento que já podia ser encontrado nas prateleiras há algum tempo, mas cujo direcionamento recaía, preponderantemente, sobre o público vegano ou sobre aquele com algum tipo de intolerância, como à lactose. Nos anos mais recentes, porém, haja vista “a criação de alternativas vegetais também para a carne”, a exemplo da proposta da NotCo., esse mercado vem crescendo de maneira expressiva, especialmente após o início da pandemia de Covid-19 em todo o mundo.

Para se ter uma ideia acerca da mudança verificada nesse período, os dados da décima quarta edição de uma pesquisa global empreendida anualmente pela Tetra Pak – a “Tetra Pak Index 2021” revelam que, para metade dos respondentes, o meio ambiente corresponde à segunda maior preocupação global, indicando a demanda “por um futuro mais sustentável, mais resiliente e mais justo”. Já o interesse pela própria saúde, embora não configure uma “tendência nova”, sobressai como a primeira preocupação dos consumidores pelo segundo ano consecutivo do levantamento. E, nesse contexto, como elemento comum a ambas as preocupações, eis que o segmento de *plant-based*, no qual a NotCo. se insere, emerge atendendo a essa dupla demanda por produtos que, de um lado, sejam mais sustentáveis (e atentos ao bem-estar animal), ao mesmo tempo que, de outro, sejam também mais saudáveis.

Para se ter uma ideia do que essa modificação implica em termos numéricos, em 2020 – ano em que a pandemia eclodiu em todo o mundo –, o comércio de produtos lácteos vegetais e de alternativas à proteína animal alcançou a cifra de US\$ 29,4 bilhões.

De acordo com o The Good Food Instituto Brasil (GFI) – uma organização global sem fins lucrativos que, assim como a NotCo., também atua visando à transformação da cadeia de produção de alimentos –, o negócio de *plant-based* cresce mais de 7% ao ano. A projeção até 2030, contudo, compreende números muito mais expressivos: de acordo com um levantamento recente da Bloomberg Intelligence (BI) – setor de pesquisa que se apresenta como um fornecedor de análises detalhadas e conjuntos de dados sobre indústrias, empresas, governos, crédito, litígios e fatores econômicos que podem impactar a tomada de decisões –, a estimativa é de que, nesse intervalo de dez anos, o mercado global de alimentos à base de plantas cresça cinco vezes mais, alcançando 162 bilhões de dólares, o que corresponde a 7,7% do mercado global de proteínas.

Ainda segundo estimativa da BI no que se refere às alternativas aos produtos de origem animal, a sua participação será considerável nessas oportunidades: no caso de o segmento crescer tanto quanto se verifica em relação ao leite vegetal, é possível que esse setor, em específico, salte de US\$ 4,2 bilhões para US\$ 74 bilhões de dólares nos próximos dez anos!

Para pouco mais adiante, em 2035, a A.T. Kearney – uma das mais importantes consultorias de alta gestão do Brasil – visualiza um crescimento ainda mais agressivo, com o mercado mundial de substitutos vegetais chegando à cifra de US\$ 370 bilhões, sendo também essa a expectativa de movimentação apontada pelo GFI.

Por fim, já para o ano de 2050, o Credit Suisse – uma das maiores instituições brasileiras de *private banking, asset management* e corretora de valores – prevê um crescimento ainda mais exponencial: nada menos do que US\$ 1,4 trilhão!

Em relação aos principais mercados nos quais o *plant-based* encontra maior adesão, um levantamento empreendido pela Plant Based Food Association (PBFA) – primeira e única associação comercial que representa as principais empresas de alimentos à base de plantas dos Estados Unidos – revelou que, de 2020 a 2022, as vendas de substitutos vegetais nesse país cresceram nove vezes mais rapidamente do que as vendas totais de alimentos. Somente no ano 2020, mais da metade de todas as famílias norte-americanas compraram produtos desse tipo!

Para o futuro, todavia, a expectativa é de que a região da Ásia-Pacífico ultrapasse os Estados Unidos, provavelmente dominando o mercado de proteínas *plant-based*. Entre outras razões para tanto, destaca-se o aumento da população local, que, em 2030, deve chegar a 4,6 bilhões de pessoas. No mais, segundo o BI, a maior parcela desse mercado de proteínas corresponderá a produtos lácteos alternativos, com cerca de 57%.

Quanto ao mercado de *plant-based* do cenário global para o contexto brasileiro, o que se verifica é que, também em território nacional, esse tem se configurado como um modelo de alimentação que conquista um número cada vez maior de adeptos. Para se ter uma ideia desse crescimento por aqui, de acordo com uma pesquisa realizada pelo IBOPE, coordenada pelo GFI e apoiada por 11 empresas do setor de alimentos, os flexitarianos brasileiros passaram de 29% em 2018 para 50% em 2020, sendo que, desse percentual, 39% já buscam trocar o consumo de proteína animal por aqueles produtos cuja proteína é de base vegetal pelo menos três vezes por semana. E, para tanto, desde 2019, eis que também poderiam contar com a chegada da NotCo. ao Brasil.

Logo, diante de todos esses números, que abrangem desde o crescimento acelerado já mensurado até as previsões tão favoráveis para os próximos anos, o investimento no ramo de proteínas alternativas também ganhou força. No final de 2017, por exemplo, o fundo KaszeK Ventures, criado pelos fundadores do Mercado Livre, investiu 3 milhões de dólares na NotCo. Em março de 2019 – mesma data em que a marca se estabeleceu no Brasil –, foi a vez do criador da Amazon, Jeff Bezos, com 30 milhões de dólares. Já em julho de 2021, o aporte obtido foi de

US\$ 235 milhões para alavancar a sua expansão internacional – o que transformou a marca sul-americana numa espécie de “unicórnio”, avaliado em mais de US\$ 1,5 bilhão, antes de chegar a completar dez anos da sua criação. Entre aqueles que lideraram esse feito, estão a Tiger Global e os fundos DFJ Growth Fund, The Social Impact Foundation e ZOMA Lab, sendo que, entre os investidores individuais, encontram-se o tenista Roger Federer, o CEO do Twitter Jack Dorsey, o cofundador do Airbnb Joe Gebbia, o piloto de Fórmula 1 Lewis Hamilton e o fundador da Amazon, Jeff Bezos.

Conforme avaliações, o valor contribui não apenas para que a NotCo. mantenha a sua expansão no Brasil, no Chile, na Argentina, na Colômbia, no México, no Canadá e nos Estados Unidos, como também para que a marca seja levada para os mercados da Europa e da Ásia.

1.5 Sobre o atual portfólio de produtos da NotCo.: os “notproducts”

Hoje, o portfólio da NotCo. é composto por cinco linhas de alimentos à base de plantas – respectivamente, os “notproducts” maionese, leite, sorvete, hambúrguer e carne de frango à base de plantas: NotMayo, NotMilk, NotIceCream, NotBurger e NotChicken, vendidos em mais de 6.000 pontos de venda em todo o mundo, bem como por meio de *e-commerce* próprio. No Brasil, no entanto, importa considerar que, entre outras marcas, ela compete também com a brasileira Fazenda Futuro, cujo portfólio é igualmente constituído por alimentos à base de plantas. Diferentemente da NotCo., porém, a Fazenda Futuro está presente em 10 mil pontos de venda distribuídos por 14 países.

O primeiro produto da marca lançado no Brasil foi o NotMayo, um molho cremoso (a “não-maionese”) à base de vegetais (produzido a partir de óleo de canola, grão-de-bico, sementes de mostarda, vinagre de uva, suco de limão, açúcar mascavo, pimenta branca e alho em pó), cuja linha era até então composta por quatro versões: Original, Picante, Azeitona Preta e Alho. Mais recentemente, a NotCo. lançou também a versão Receitas, com embalagem (do tipo *stand up pouch*) e formulação pensadas para compor pratos do dia a dia da culinária. Com a nova linha NotMayo, a *foodtech* global quer dobrar a sua participação nas redes de supermercado e nas cadeias de restaurantes no Brasil.

Principal produto de prateleira da NotCo. no mercado brasileiro, a linha NotMilk, composta por cinco itens, é produzida sem lactose e sem colesterol. Trata-se de uma combinação de abacaxi com repolho, a partir da qual a marca já produz três tipos de leite, todos eles disponibilizados em embalagens longa vida de um litro: o Original, o Semi e o Levíssimo. A outra versão do leite vegetal, no sabor chocolate, é apresentada na embalagem de 1,2 litro. Já o terceiro e o quarto itens correspondem aos seus sorvetes e *milk shakes*, elaborados, inclusive em parceria com grandes redes de *fast food*, como Starbucks e Shake Shack.

A linha NotIcecream, por sua vez, é composta por nove itens nos seguintes sabores: Caramelo Salgado, nas versões de 473 ml e de 100 ml; Doce de Leite, na versão 473 ml; Morango com Creme de Avelã, na de 473 ml; Baunilha, com 473 ml; Café com Cacau, com 473 ml e (vi) 100 ml; e Chocolate Chips, com 473 ml e 100 ml.

Por fim, a linha NotBurger é composta por apenas um item, de 200 g, que simula o hambúrguer de carne bovina. Já a NotChicken é composta por três: NotChicken para grelhar, com 180 g, NotChicken Burger, com 200 g, e NotChickenzitos, com 250 g. Ela também está nas prateleiras dos supermercados e em redes de restaurantes, como o Burger King e o Bullguer.

1.6 Dos objetivos às ações da NotCo.: o desafio atual

Questionado sobre aquilo que o motiva a continuar incentivando a NotCo., Matias Muchnick reflete que, para, de fato, “consertar o sistema de alimentação”, ainda há um longo caminho a ser percorrido. Em vista disso, como o “inspirador”-fundador da *foodtech*, ele

entende que é dever diário da marca melhorar as suas próprias tecnologia e ciência para permitir que, para além daquilo que já foi e/ou que está sendo feito, isso aconteça numa escala maior. Em outras palavras, é dever diário da marca melhorar as suas próprias tecnologia e ciência para tornar possível a criação de comidas de origem vegetal cujos sabores não apenas sejam considerados absolutamente deliciosos, como também acessíveis ao público, eficientes e sustentáveis no uso dos recursos, e condizentes com a proteção dos direitos dos animais. Fizemos isso, mas ainda em pequena escala.

Para Muchnick, como CEO da empresa, a sua principal tarefa é a de “manter esse navio navegando sempre”, independentemente de ser dia ou noite, de estar navegando sob sol ou tempestade. E, para tanto, ele precisa garantir que é eficaz e consistente no que se refere à tarefa de transmitir essa missão e essa visão à NotCo., assim como aos seus próprios produtos, ou seja: *por que é feito, como é feito e o que é feito*, exatamente nessa ordem!

O “supercientista” Pablo Zamora e o “pé no chão” Karim Pichara seguem na mesma direção da motivação de Muchnick. Para Pablo, o principal estímulo consiste em, por meio do Giuseppe, mudar a maneira como o mundo está se alimentando e buscar democratizar o consumo desses alimentos, ao que Karim completa, reiterando essa compreensão: essa missão ainda não está cumprida! Ademais, para a *head* de Marketing da NotCo., Vanessa Giangiacomo, é preciso ainda quebrar a principal barreira de consumo de produtos *plant-based* por parte do público mais amplo: o sabor.

Voltada a isso e intitulada “É igual, só que Not” sob produção da renomada agência GUT, a primeira campanha publicitária da NotCo. no Brasil ocorreu em 2020, lançada nas plataformas digitais e nas redes sociais. Nela, à época, a ênfase da comunicação recaiu justamente sobre a similaridade entre os produtos de origem animal e aqueles feitos integralmente a partir de matéria-prima vegetal, acrescentando a estes últimos o diferencial da sustentabilidade da sua cadeia de produção, que consome menos água e emite menos gás carbônico. Nessa campanha, de quatro peças, foram abrangidos os produtos NotMilk, NotIceCream e NotMayo, além da própria NotCo.

O lançamento de duas outras novas campanhas, ambas criadas internamente pela NotAgency (agência da NotCo.), se deu somente em janeiro de 2022: a primeira, denominada “A Era de Ouro do Frango”, desenvolvida em parceria com a Modernista Filmes e veiculada no Brasil, no Chile e na Argentina, voltou-se ao lançamento do NotChicken; a segunda, “O melhor verão do universo”, desenvolvida em parceria com a Tip Top Films e veiculada no Chile e no Brasil, ao reforço da linha NotIcecream, já introduzida no mercado nacional.

Ainda em 2022, visando ao aumento da sua expansão no Brasil, a NotCo. se tornou patrocinadora da nona temporada do *reality* levado ao ar pela Band: o MasterChef – o primeiro do qual a empresa participa, e com uma das maiores cotas entre os patrocinadores. Por meio dessa iniciativa, o objetivo foi justamente o de promover cada vez mais a proximidade entre a marca e o consumidor, enfocando a similaridade entre os seus produtos, à base de plantas, e aqueles de origem animal.

No momento, dado que a produção dos alimentos da companhia economiza mais de 80% de água e 70% de CO², o maior propósito da NotCo. por meio dessa ação consiste em trabalhar esses conceitos, relativos aos benefícios, e apresentá-los ao público. Afinal, o desafio da marca é aumentar a penetração desse tipo de produto nos lares brasileiros, tanto neste quanto nos próximos anos. Inclusive, a esse respeito, Giangiacomo, a já mencionada *head* de Marketing, reitera: a NotCo. busca criar *awareness* não só pelo conhecimento de marca, mas por querer trabalhar pelo futuro.

De volta a Matías, é preciso compreender, por fim, que a intenção é tornar o Brasil o mais importante mercado para a NotCo, ainda em 2022. “O Brasil é definitivamente a nossa obsessão na América Latina. Seremos ainda maiores no continente se pudermos ser gigantes no Brasil”, diz ele, convicto.

Assim, considerado todo o exposto, eis que a NotCo. se depara, então, com a questão decisiva a que é preciso responder, mas – atenção! – sem deixar de lado o *por quê*, o *como* e o *que é feito*, que definem a essência da sua visão e missão. Afinal, quais devem ser as próximas iniciativas da marca para, a curto e a médio prazos, aumentar o seu *awareness* e a sua distribuição no segmento de *plant-based* no Brasil, de forma que a transformação por ela almejada na cadeia de produção de alimentos possa, efetivamente, começar a se consolidar por aqui?

Referências

BLOOMBERG. Bloomberg Intelligence – Terminal Bloomberg. **Bloomberg Intelligence**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.bloomberg.com.br/produto/bloomberg-intelligence/#:~:text=A%20Bloomberg%20Intelligence%20%C3%A9%20o,impactar%20a%20tomada%20de%20decis%C3%B5es>. Acesso em: 10 jul. 2022.

BÚSSOLA. Como a NotCo põe inteligência artificial na sua maionese. **Exame**, [s.l.], 11 dez. 2021. Bússola. Disponível em: <https://exame.com/bussola/como-a-notco-poe-inteligencia-artificial-na-sua-maionese/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

CONTADO, Valéria. Os planos da NotCo para apresentar conceito ao público brasileiro. **Meio & Mensagem**, [s.l.], 15 jun. 2022. Marketing. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2022/06/15/os-planos-da-notco-para-apresentar-conceito-ao-publico-brasileiro.html>. Acesso em: 11 jul. 2022.

DA REDAÇÃO. Entenda o boom do mercado de proteína plant-based. **Exame**, [s.l.], 24 fev. 2022. Negócios. Disponível em: <https://exame.com/negocios/boom-do-mercado-de-proteina-plant-based/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

DIAS, Maria Clara. Sucesso de comida plant-based torna NotCo mais novo unicórnio da AL. **Exame**, [s.l.], 26 jul. 2021. PME. Disponível em: <https://exame.com/pme/notco-unicornio-da-america-latina/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

EQUIPE DA FAST COMPANY. As 10 empresas latino-americanas mais inovadoras de 2021. **Fast Company**, [s.l.], 9 set. 2021. Empresas Mais Inovadoras. Disponível em: <https://www.fastcompany.com/90600367/latin-america-most-innovative-companies-2021>. Acesso em: 10 jul. 2022.

LIDA, Kelly. NotCo lança campanha do seu novo NotChicken e NotIcecream. **GKPB**, [s.l.], 7 jan. 2022. Publicidade. Disponível em: <https://gkpb.com.br/81338/notco-campanha-notchicken/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

MARCAS PELO MUNDO. NotCo lança sua primeira campanha publicitária no Brasil. **Marcas pelo Mundo**, [s.l.], 19 mar. 2022. Anunciantes, Destaques. Disponível em: <https://marcaspelomundo.com.br/anunciantes/notco-lanca-sua-primeira-campanha-publicitaria-no-brasil/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

MUCHNICK, Matías. **LinkedIn**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/mmuchnick/?locale=en_US. Acesso em: 10 jul. 2022.

NOTCO. **Giuseppe**. Disponível em: <https://notco.ai/>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **Karin**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/noticias/founders/karim>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **Matias**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/noticias/founders/matias>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **NotMayo**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/produtos/notmayo>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **NotMilk**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/produtos/notmilk>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **NotIcecream**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/produtos/noticecream>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **NotBurger**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/produtos/notburger>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **NotChicken**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/produtos/notchicken>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **Pablo**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/noticias/founders/pablo>. Acesso em: 11 jul. 2022.

NOTCO. **Sobre nós**, [s.l.], 2021. Disponível em: <https://notco.com/br/sobre-nos>. Acesso em: 11 jul. 2022.

PICHARA, Karim. **LinkedIn**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/karim-pichara-baksai-89903432/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

REDAÇÃO. NotCo, foodtech investida por Jeff Bezos, recebe aporte do Enlightened Hospitality. **Forbes Money**, [s.l.], 2 jun. 2021. Forbes Agro. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2021/06/notco-foodtech-investida-por-jeff-bezos-recebe-aporte-do-enlightened-hospitality/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/530>. Acesso em: 10 jul. 2022.

SCHNAIDER, Amanda. A inovação no mercado de produção de alimentos. **Meio & Mensagem**, [s.l.], 2 jun. 2022. Evento ProXXIma. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/eventoproxima/2022/06/02/a-inovacao-no-mercado-de-producao-de-alimentos.html>. Acesso em: 10 jul. 2022.

TETRAPAK. **Tetra Pak Index 2021**. Disponível em: <https://www.tetrapak.com/pt-br/insights/tetra-pak-index/tetra-pak-index2021>. Acesso em: 17 jun. 2022.

VITÓRIO, Tamires. Startup chilena de carne vegetal, NotCo vira unicórnio e já quer dobrar tamanho. **CNN Brasil**, São Paulo, 26 jul. 2021. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/startup-chilena-de-carne-vegetal-notco-vira-unicornio-e-ja-quer-dobrar-tamanho/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

ZAMORA, Pablo. **LinkedIn**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/pablo-zamora-b5033b16/>. Acesso em: 10 jul. 2022.

2. Notas de ensino

Resumo do caso de ensino

O caso apresenta a síntese da trajetória percorrida pelos chilenos Matías Muchnick, Pablo Zamora e Karim Pichara para a criação da NotCo., uma *foodtech* criada em 2015 e que, em 2021, seria já reconhecida como uma das mais inovadoras do mundo. Mais enfaticamente, trata também do contexto desse mercado de *plant-based* no qual a NotCo. se situa, perpassando o cenário internacional para se deter no Brasil, onde está localizado o seu desafio de acelerar o desenvolvimento de novo mercado, mediante a criação de (*brand*) *awareness*. Os dados foram coletados da internet, a partir de fontes de reconhecida credibilidade em território nacional e, sobretudo, a partir do próprio *website* da NotCo. No caso, é possível identificar um primeiro diagnóstico de ambiente para um primeiro planejamento estratégico. Em relação ao *ambiente interno*, por exemplo, no período que antecede o surgimento da NotCo., as considerações dos três chilenos permitem identificar o que, até então, corresponderia a uma eventual “*fraqueza*”: a carência de uma tecnologia capaz de viabilizar toda a sua ideia. Ao encontrarem uma solução para levá-la adiante, porém, a “*fraqueza*” seria transformada em “*força*” e, desde então, numa *vantagem competitiva*. Já em relação ao *ambiente externo*, essas mesmas considerações apontam, por exemplo, para a *oportunidade* identificada no ano de 2015: a de dar vazão a um projeto cujos impactos ultrapassariam os próprios diferenciais dos produtos para alcançar um conjunto de benefícios envolvendo o próprio bem-estar do planeta, conforme a marca pretende. No que se refere ao novo plano de ação demandado pelo desafio, ele requer o conhecimento tanto em planejamento estratégico quanto em *branding*, ambos contemplados de forma articulada.

Nestas notas de ensino estão contempladas algumas sugestões de como os professores podem trabalhar o caso de ensino junto aos alunos, a começar pela identificação de um objetivo de ensino que elas possibilitam atingir.

2.1 Objetivo de ensino

Mediante o conhecimento mais ampliado a respeito de uma marca cujas proposta e atuação são reconhecidas como “inovadoras” pelo próprio mercado, bem como mediante o conhecimento mais aprofundado acerca do segmento de *plant-based* no Brasil, este caso de ensino tem como principal objetivo estimular a reflexão dos alunos quanto a possíveis soluções para que marca analisada possa acelerar o desenvolvimento de novo mercado, alcançando aquilo a que se propôs a curto e médio prazos.

Como objetivos específicos nos quais o objetivo geral se desdobra, a aplicação deste caso de ensino busca: (i) fixar a elaboração do planejamento estratégico a partir das três etapas do modelo de caso de ensino já praticado por Rocha, Galetti e Motta (2022): diagnóstico/análise, estratégia e plano de ação; e (ii) fomentar a perspectiva crítica do aluno

quanto à necessária articulação entre a(s) solução(ões) apresentada(s) e o seu potencial de impacto real.

2.2 Fontes e métodos de coleta

Os dados para a construção deste caso de ensino foram todos coletados da internet, a partir de fontes de reconhecida credibilidade em território nacional e, sobretudo, a partir do próprio *website* da NotCo.

De modo mais específico, para a elaboração do tópico que reconstrói a formação e a aspiração de cada um dos três sócios chilenos que criaram a marca (o 1.2, na primeira parte), foram extraídas informações por eles próprios registradas, respectivamente, no perfil de cada um na rede social de negócios LinkedIn e no perfil dedicado a cada um no próprio *website* da NotCo., em “Nossos Fundadores”, na página “Sobre Nós”. Assim, mediante o emprego do discurso indireto, buscou-se reproduzir fielmente os conteúdos encontrados nessas duas fontes, buscando-se situá-las numa “linha do tempo” que facultasse a melhor organização dessa narrativa.

Para o desenvolvimento dos tópicos seguintes (ainda no que se refere à primeira parte), aos dados recolhidos do próprio *site* da NotCo., que reúnem a maior quantidade das referências, foram somados aqueles levantados por intermédio de uma pesquisa criteriosa, na qual se privilegiaram as matérias publicadas por veículos de comunicação especializados na cobertura de eventos relacionados ao universo dos negócios, todos eles também devidamente referenciados.

2.3 Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Em relação ao público a que se destina, por meio de um curso ou de um conjunto de disciplinas, a aplicação deste Caso de Ensino compreende tanto os cursos disponibilizados no nível técnico/profissionalizante em Administração de Empresas quanto aqueles encontrados na esfera da graduação em Administração, em Comunicação e Publicidade, em Marketing, em Propaganda e Marketing e, ainda, naqueles que, sob as mais diversas temáticas, estão de algum modo associados à gestão. De acordo com o nível de conhecimento prévio identificado pelo(a) docente em relação ao conjunto de alunos, estas notas de ensino podem ser mais ou menos aprofundadas, aplicadas integral ou parcialmente.

2.4 Disciplinas sugeridas para uso do caso

As disciplinas nas quais se estima que o presente caso de ensino possa ser mais bem aproveitado são aquelas que compreendem, entre outros, os estudos introdutórios em Administração Estratégica, Administração de Marketing, Planejamento de Marketing, Inovação, Criatividade e Novos Modelos de Negócios, Marketing Estratégico, tanto quanto qualquer outra cuja discussão o caso possa fomentar, sobretudo no tocante ao desenvolvimento de novo mercado.

2.5 Possíveis tarefas a propor aos alunos

1) Mapeamento da situação: em uma etapa da aprendizagem relativa aos problemas a serem enfrentados para a transformação do sistema de produção de alimentos no Brasil, solicitar aos alunos um levantamento e, posteriormente, um debate que pode ser orientado pelas seguintes perguntas, entre outras que o(a) docente pode elaborar:

- 1.1 Em 2015, qual era o tamanho do mercado vegano em relação ao mercado de carnes no contexto do Brasil? E no momento atual: qual é essa proporção?
 - 1.2 Considerando a resposta anterior, analise: como esses dados interferem no desafio da NotCo. no Brasil, em relação a aumentar o seu *awareness* e a sua distribuição no segmento de *plant-based* no País?
- 2) Desafios para a inovação: em uma etapa da aprendizagem relativa tanto ao planejamento estratégico do qual (se pressupõe) culminou a criação da NotCo. quanto ao planejamento estratégico recomendado para as próximas tomadas de decisão da marca na direção do alcance dos seus objetivos, fomentar entre os alunos as reflexões sobre as seguintes questões:
- 2.1 Com base na leitura atenta do caso, com destaque para todas as conquistas já realizadas pela NotCo. (por exemplo, incluindo o seu atual número de investidores, os milionários aportes financeiros deles advindos, o aumento do seu portfólio de produtos, as ações de comunicação já veiculadas), e tendo em vista o desafio proposto para a expansão da marca e a concretização da missão por ela almejada, determine: quais são as forças, as fraquezas e as oportunidades que a constituem neste momento?
 - 2.2 Efetue uma pesquisa a respeito de quais são as concorrentes diretas e indiretas da NotCo. atualmente e, depois disso, analise: no contexto do próprio segmento de *plant-based* em que atua, quais são as ameaças que a NotCo. enfrenta para acelerar o desenvolvimento de novo mercado?
 - 2.3 Ainda nesse campo das ameaças, existem outros fatores externos que possam e/ou que precisem ser considerados como enfrentamentos a serem feitos pela NotCo., tais como fatores relacionados à economia brasileira de modo geral, à legislação, à tecnologia e/ou à política, apenas para citar alguns exemplos?
 - 2.4 Sendo uma nova marca no mercado e ajudando a construir um segmento que é novo – porém, bastante promissor –, como a NotCo., pode aumentar o conhecimento da marca e, conseqüentemente, aumentar o segmento *plant-based* também?
 - 2.5 Ainda em conformidade com o desafio da NotCo., como ela pode seguir adiante no processo de fomentar a preferência do consumidor pela sua marca, incentivando a experimentação dos produtos? Para essa resposta, considere a Pirâmide de *Brand Equity*, proposta por Millward Brown.
 - 2.6 Pensando no escopo do desenvolvimento do plano de ação, quais deveriam ser as iniciativas da NotCo. para aumentar a distribuição da marca nos diferentes canais de vendas e regiões do Brasil?
 - 2.7 Tomando-se o conjunto das respostas dadas anteriormente, bem como a partir dos conteúdos apresentados durante as aulas teóricas dedicadas às três etapas do planejamento estratégico, como podem ser definidos o diagnóstico, a estratégia e o plano de ação para que o desafio da NotCo. possa ser contemplado?
- 3) Outras questões possíveis:

3.1 No seu entendimento, como formação acadêmica de Matías Muchnick, de Pablo Zamora e de Karim Pichara e a motivação dos três chilenos para a criação da NotCo. pode ser/estar relacionada entre si?

3.2 Ainda considerando a formação dos três responsáveis pela marca e as motivações por eles apresentadas para a idealização da NotCo., pondere e especifique: quais conhecimentos, habilidades e atitudes foram mobilizados por cada um deles para que o surgimento dessa *foodtech* pudesse se tornar exitoso?

2.6 Possível organização das aulas para uso do caso

Em relação à sugestão de organização das aulas para a tratativa dos casos junto aos alunos, foi elaborado o quadro a seguir, no qual constam especificados as atividades propostas (segunda coluna), os objetivos delineados para essas atividades (terceira coluna) e a estimativa de aulas ao longo das quais elas poderão ser trabalhadas (quarta coluna) – evidentemente, de acordo com as necessidades também identificadas pelo(a) docente junto à sua turma de alunos. Na primeira coluna, especificamente, estão contempladas as três etapas do planejamento estratégico dentro das quais toda a proposta se encontra distribuída.

Quadro 1 – Sugestão de atividades pedagógicas.

Etapa	Atividades Propostas	Objetivo da Etapa	Tempo de Atividade
DIAGNÓSTICO	<p>1. Leitura crítica do caso de ensino, discussão geral e aplicação da primeira etapa de perguntas;</p> <p>2. Aula teórica, com explicitação dos conceitos envolvendo planejamento estratégico e, nele, desenvolvimento de novo mercado;</p> <p>3. Aula teórica sobre a matriz SWOT, seguida da aplicação da segunda e da terceira etapas de perguntas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> que os alunos sejam capazes de sintetizar e descrever as principais informações e dados que indicam problemas e/ou oportunidades frente ao desafio do caso. 	<p>2 aulas;</p> <p>2 aulas;</p> <p>8 aulas (incluindo o tempo de atividade dos alunos).</p>
ESTRATÉGIA	<p>Elaboração da estratégia (com base na matriz SWOT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> que os alunos sejam capazes de elencar as principais frentes de atuação a serem priorizadas pelo negócio; traçar os pilares. 	<p>4 aulas.</p>
PLANO DE AÇÃO	<p>1. Aula teórica envolvendo marca, conhecimento de marca e pirâmide de marca;</p> <p>2. Definição e construção das ações.</p>	<ul style="list-style-type: none"> considerando a especificidade do desafio proposto, que os alunos consigam identificar em que fase da pirâmide a marca se encontra, a fim de elaborar o plano de ação; que os alunos elaborem um plano de ação que responda ao desafio proposto. 	<p>2 aulas;</p> <p>8 aulas.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Conforme é possível observar, as aulas teóricas previstas tanto na etapa de diagnóstico quanto na do plano de ação compreendem, por parte do(a) professor(a), a abordagem dos

seguintes conceitos: planejamento estratégico, a matriz SWOT como método de avaliação dos ambientes interno e externo de uma empresa e do mercado (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para ajudar na tomada de decisões mais assertivas, marca, conhecimento de marca e pirâmide de marca (*branding, awareness* e pirâmide BrandDynamics).

Ainda por parte do(a) docente, além da explanação teórica, espera-se que ele possa atuar como um mediador-facilitador, orientando os alunos em cada uma dessas atividades – por exemplo, indicando-lhes outras referências que possam contribuir tanto na consolidação do conhecimento almejado quanto na resolução do próprio desafio em si. Ante a necessidade que possa surgir, por exemplo, quanto à realização de uma pesquisa primária, espera-se que intervenha no sentido de que as perguntas sejam formuladas de forma adequada e pertinente à obtenção das respostas desejadas, auxiliando de modo efetivo na construção de um diagnóstico mais consistente, para além do contexto aqui esboçado. Ademais, importa que os estudantes disponham de *feedbacks* em cada uma das etapas assinaladas no Quadro 1.

2.7 Sugestões de bibliografia

AAKER, D. **On Branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ALVES, B. P. de A. **O poder do branding na construção de lovemarks: os casos da Melissa, Harley Davidson e Apple**. Caruaru, 2017, 67f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/32208>. Acesso em: 24 jul. 2022.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. São Paulo: Atlas, 2020.

CHURCHILL Jr. G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GREWAL, D.; LEVY, M. **Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

ROBERTS, Kevin. **Lovemark: o futuro além das marcas**. São Paulo: MBooks, 2005.

ROCHA, C. R. N. da C.; GALETTI, T. P. L.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar – Revista da Prática Aplicada em Caso de Ensino, [s. l.]**, v. 2, n. 2, p. 30-35, 2022. Disponível em: <https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12>. Acesso em: 20 jun. 2022.

TAVARES, M. C. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

TYBOUT, Alice M. **Branding: gestão de marcas.** São Paulo: Saraiva Uni, 2017.

Apêndices

A – Projeção do mercado de *plant-based* no cenário global.

Prazo estimado	Crescimento projetado em...	Do quê	Conversão em US\$	Levantamento
Até 2027	média de quase 12% ao ano (atualmente, 7%)	do negócio de <i>plant-based</i>	-----	The Good Food Instituto Brasil (GFI)
Até 2030	Cinco vezes	da venda global de alimentos à base de planta	162 bilhões	Bloomberg Intelligence
Até 2030	Mais de 17 vezes (em 2020, US\$ 4,2 bilhões)	da venda global de alimentos alternativos à carne	74 bilhões	Bloomberg Intelligence
Em 2035	-----	mercado mundial de substitutos vegetais	370 bilhões	A.T. Kearney
Em 2050	-----	mercado mundial de substitutos vegetais	1,4 trilhão	Credit Suisse

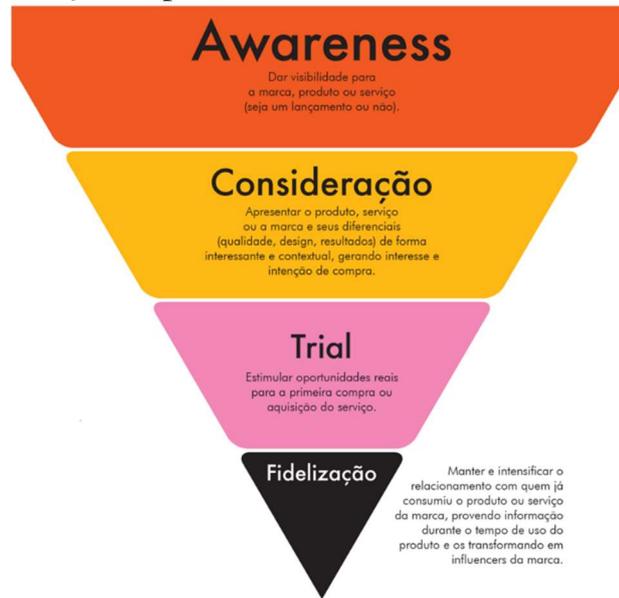
Fonte: Da Redação, 2022.

B – Pirâmide BrandDynamics, da Millward Brown.



Fonte: Kotler e Keller, 2012, p. 264.

C – Variação de pirâmide de marca: o “funil da marca”.



Fonte: YouPix, 2019.