

2025

**MARIANA
MAYUMI
MINAGAWA**

**Estratégias de posicionamento de marca para
startups no setor de alimentos alternativos: casos
de sucesso de startups europeias**

2025

**MARIANA
MAYUMI
MINAGAWA**

**Estratégias de posicionamento de marca para
startups no setor de alimentos alternativos: casos
de sucesso de startups europeias**

Dissertação apresentada ao IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão do Design realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Sofia Coutinho de Almeida Dinis Esteves, professora auxiliar convidada da *IADE-EU*.

agradecimentos

Realizar um mestrado sempre me pareceu algo distante, até mesmo durante o próprio percurso. Mas essa sensação foi, muitas vezes, suavizada pelo apoio constante da minha família, especialmente dos meus pais. Eles foram, e continuam sendo a base de tudo, e nesta jornada não seria diferente.

Entre a correria do dia a dia, entregas de projetos e noites mal dormidas, é gratificante perceber até onde este trabalho chegou. Palavras talvez não sejam suficientes para expressar todo o carinho e suporte que recebi. Sou profundamente grata por terem me incentivado, acolhido e acreditado em mim em cada etapa do processo.

Agradeço também aos colegas e professores, que foram peças fundamentais para a construção e conclusão deste, que por vezes desafiador, mas sempre transformador: caminho.

palavras-chave

START UPS, ALIMENTAÇÃO, SUSTENTABILIDADE, ESTRATÉGIA DE POSICIONAMENTO DE MARCA.

resumo

Esta pesquisa investiga como startups do setor de proteínas alternativas na Europa têm utilizado estratégias de posicionamento de marca para influenciar a percepção e a adoção de seus produtos por parte de consumidores e investidores. A investigação está alinhada com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Nesse contexto, parte-se do pressuposto de que, em um cenário de transição alimentar global, o sucesso das foodtechs não depende apenas da inovação tecnológica, mas da capacidade de comunicar valor, propósito e experiência de forma coerente.

Por meio de revisão de literatura e análise de conteúdo, a pesquisa identifica os posicionamentos mais frequentes. Em uma primeira fase, realiza-se um estudo de caso com foco na comunicação digital, a fim de mapear os principais posicionamentos de marca. Em complemento, analisa-se as marcas com maior sucesso, com o objetivo de identificar boas práticas associadas a níveis mais elevados de investimento e receita.

Os resultados oferecem subsídios práticos para empreendedores, investidores e profissionais de comunicação estratégica que buscam construir marcas de alto impacto cultural, ambiental e econômico em mercados em transição.

Keywords

START UPS, FOOD, SUSTAINABILITY, BRAND POSITIONING STRATEGY.

abstract

This research investigates how startups in the alternative protein sector in Europe have used brand positioning strategies to influence the perception and adoption of their products by both consumers and investors. The study is aligned with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs).

It is based on the premise that, in a context of global food system transition, the success of foodtechs depends not only on technological innovation but also on their ability to coherently and strategically communicate value, purpose, and experience.

Through a literature review and content analysis, the research identifies the most frequent positioning strategies. In the first phase, a case study focuses on digital communication to map the most common brand positioning patterns. This is complemented by an analysis of the most successful brands, aiming to identify best practices associated with higher levels of investment and revenue.

The results provide practical insights for entrepreneurs, investors, and strategic communication professionals seeking to build culturally, environmentally, and economically impactful brands in transitional markets.

ÍNDICE

Introdução.....	1
Contextualização e definição do problema.....	1
Objeto de estudo e objetivos de investigação.....	2
Estrutura do documento.....	3
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	5
1. Inovação no sector alimentar.....	5
1.1 Sector da alimentação e seus desafios.....	5
1.2 Mercado dos alimentos alternativos.....	6
1.3 Desafios de adopção de inovação no sector alimentar.....	7
2. Startups como motor de inovação.....	8
2.1 Startups de base tecnológica.....	8
2.2 Startups na Europa.....	10
2.3 Startups de alimentos alternativos.....	11
2.4 Métricas de sucesso em startups.....	13
3. Estratégias de posicionamento.....	14
3.1 A importância das estratégias de posicionamento	14
3.2 Estratégias de posicionamento em startups tecnológicas	15
3.3. Estratégias de posicionamento em startups de alimentos alternativos	16
4. Ferramentas de inovação através do design.....	17
4.1 Enquadramento e impacto do business design	17
4.2 Business Design aplicado a startups emergentes	18
4.3 Business Design e Marketing	19
4.4 Marketing para Startups	20
4.5 Branding para startups	21
4.6 Posicionamentos de marca como fatores que influenciam na adoção do consumidor.....	23
5. Resumo da revisão da literatura.....	24
Capítulo 2. Metodologia.....	26

2.1 Definição do problema, perguntas de investigação e hipóteses.....	26
2.2 Objeto e objetivos da investigação	27
2.3 Estratégia de investigação	28
2.4 Caso de estudo	29
a. Pré-análise.....	29
b. Exploração do material	30
c. Tratamento dos resultados e interpretação.....	31
Capítulo 3. Análise e Discussão de Resultados.....	32
3.1 Principais posicionamentos de marca adotados.....	32
3.2 Posicionamentos mais frequentes adotados por startups com maior volume de investimento.....	36
3.1.1 Intervalo 1 – Acima de \$120M	38
3.1.2 Intervalo 2 – Entre \$80M–\$119M	39
3.1.3 Intervalo 3 – Entre \$40M–\$79M	39
3.1.4 Intervalo 4 – Entre \$20M–\$39M	40
3.1.5 Intervalo 5 – Abaixo de \$20M	40
3.1.6 Resumo dos resultados	41
3.3 Relação entre posicionamentos de marca e volume de faturação	41
3.2.1 Intervalo 1 – Acima de \$30M	43
3.2.2 Intervalo 2 – Entre \$10M–\$30M	43
3.2.3 Intervalo 3 – Entre \$3M–\$10M	44
3.2.4 Intervalo 4 – Entre \$1M–\$3M	44
3.2.5 Intervalo 5 – Abaixo de \$1M	45
3.2.6 Resumo dos resultados	45
3.3 Análise geográfica: ecossistemas nacionais e estratégias de posicionamento.....	47
3.3.1 Resumo dos resultados	50
3.4 Análise cruzada do sucesso	50
3.4.1 Estudo de caso: Formo	50
3.5.2 Estudo de caso: Heura Foods	52

3.4.3 Estudo de caso: Planted	53
3.4.4 Resumo dos resultados	54
3.5 Posicionamentos Emergentes	56
Capítulo 4. Conclusões	57
4.2 Limitações e sugestões de estudos futuros.....	61
Referências Bibliográficas	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exemplo da comunicação do LinkedIn e Website da Sola Foods.....	34
Figura 2. Exemplo da comunicação do LinkedIn e Website da Algama	34
Figura 3. Exemplo da comunicação do Website da Formo	35
Figura 4. Exemplo da comunicação do Website Intact	38
Figura 5. Exemplos da comunicação dos Websites Heura e Meatable, respectivamente	39
Figura 6. Exemplo da comunicação Veganz e Planted	43
Figura 7. Exemplo da comunicação Gourmey	44
Figura 8. Exemplo da comunicação do Website do Nosh.bio	49
Figura 9. Exemplo da comunicação do Website e Instagram, Formo	51
Figura 10. Exemplo da comunicação do Instagram e Website, Heura	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Principais posicionamentos de marca adotados	33
Gráfico 2: Porcentagem de startups por intervalo de investimento	37
Gráfico 3: Porcentagem de startups por intervalo de faturação	42
Gráfico 4. Distribuição de startups por país	47
Gráfico 5. Análise geográfica dos países mais relevantes no setor e posicionamentos	48

ÍNDICE DE TABELA

Tabela 1. Comparação entre PMEs e Startups quanto à estrutura, estratégia e cultura organizacional	09
Tabela 2. Marketing tradicional vs. Marketing empreendedor, Ribeiro, A. M. S., & Lacerda, R. T. O. (2024)	21
Tabela 3. Temas/termos relacionados aos posicionamentos.....	32
Tabela 4. Posicionamentos mais frequentes entre as startups de maior investimento	38
Tabela 5. Relação entre posicionamentos de marca e volume de faturação.....	42
Tabela 6. Comparativo entre Formo, Heura Foods e Planted	55
Tabela 7. Posicionamentos emergentes e definições	58

INTRODUÇÃO

Esta dissertação é realizada no âmbito do Mestrado em Gestão do Design no IADE - Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação da Universidade Europeia. A escolha do tema desta investigação reflete a convergência de duas grandes áreas de interesse pessoal e profissional: a comunicação e o universo alimentar. Além de ser vegetariana e estar sempre atenta aos costumes de alimentação de pessoas ao meu redor, a motivação para o estudo foi fomentada a partir do projeto desenvolvido no primeiro semestre do curso, que propunha a reflexão sobre a questão *What's next for food?*. A partir desse ponto, emergiu o desejo de compreender o cenário atual de uma das maiores tendências globais: a das proteínas alternativas.

Neste contexto, o presente estudo investiga de que maneira o posicionamento de marca e as estratégias de comunicação adotadas por startups de alimentos alternativos influenciam sua aceitação no mercado e seu sucesso percebido, tanto no que se refere à captação de investimento quanto à adesão por parte do consumidor. A investigação insere-se, assim, em um campo interdisciplinar que integra design estratégico, branding e inovação alimentar, buscando oferecer contribuições na maior compreensão da relação entre posicionamento de marca e sucesso de mercado, gerando insights para estes mercados emergentes, frente à realidade atual do mercado europeu.

1. Contextualização e definição do problema

À medida que a sustentabilidade ambiental se torna mais urgente, a utilidade dos produtos alimentícios de origem animal tem sido reavaliada (Poore e Nemecek, 2018; Aschemann-Witzel et al., 2021). O aumento da demanda por terras destinadas à produção de proteína animal é uma das causas de maior poluição e da perda de biodiversidade.

A produção pecuária é responsável por cerca de 14,5% das emissões globais de gases de efeito estufa. Na Europa, o consumo de carne per capita é duas vezes maior que a média mundial (Milford, Le Mouél, Bodirsky, & Rolinski, 2019). Do ponto de vista da União Europeia (UE), as estatísticas indicam que cerca de 16% do consumo global de carne ocorre na UE, onde vive apenas 6% da população mundial. Com base em dados históricos, o consumo médio de carne, laticínios e peixe na UE aumentou significativamente nos últimos 50 anos (Westhoek et al., 2011) e estima-se que cresça mais 50% até 2030, baseado no crescimento populacional e pela alta demanda por alimentos à base de proteína.

Diante desse cenário, o incentivo à transição para sistemas alimentares mais sustentáveis alinha-se diretamente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU), em especial o ODS 2 – Fome Zero e Agricultura Sustentável, o ODS 9 – Indústria, Inovação e Infraestrutura, o ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis, e o ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima. Estes objetivos reforçam a necessidade de soluções inovadoras, eficientes e ecologicamente responsáveis, como propostas pelas startups de proteínas alternativas analisadas nesta pesquisa.

Contudo, trazer inovação para um mercado, quer seja no sector da alimentação alternativa ou qualquer outro, é um grande desafio, geralmente liderado pelas conhecidas startups (Cavallo et al., 2019). Essas empresas operam em ambientes marcados por mudanças constantes, complexidade e contradições (Qureshi & Kratzer, 2011). Trata-se de um cenário altamente competitivo, que exige abordagens diferenciadas para lidar com incertezas (Gomes, Salerno, Phaal & Probert et al., 2018). Nesse contexto, a capacidade de inovar torna-se um fator imprescindível para a sobrevivência e o sucesso. Como lembra Pisano (2019), a inovação, embora desafiadora de criar e sustentar, é uma necessidade, mesmo para startups em estágio inicial.

Nos últimos anos, esforços significativos foram feitos para identificar barreiras e oportunidades para inserir as fontes alternativas de proteína no mercado. Estudos indicam que a conscientização do consumidor sobre os impactos ambientais da produção de carne ainda é limitada, e há uma resistência generalizada à substituição de carne por opções alternativas, seja por motivos culturais, sensoriais ou econômicos (Grasso et al., 2019).

Apesar do movimento flexitariano, caracterizado pela redução do consumo de carne por razões ambientais, de saúde e de bem-estar animal, a aceitação do consumidor continua sendo um desafio crítico. A demanda por proteínas alternativas exige fatores como textura, sabor e familiaridade com o produto para a decisão de compra, tornando essencial o desenvolvimento de estratégias eficazes de comunicação para educar e engajar o público-alvo (Siddiqui et al., 2022).

Diante dos desafios enfrentados pelo setor de proteínas alternativas como a necessidade de mudança de hábitos alimentares, a complexidade tecnológica e a regulação rígida, o alinhamento entre estratégia de marca e desempenho financeiro torna-se um fator crítico de sucesso (Grasso et al., 2019). Em especial para startups, o posicionamento de marca é um eixo estratégico que influencia diretamente a percepção de valor por parte de consumidores e investidores (Pisano, 2019). Nesse contexto, métricas financeiras como volume de investimento captado e receita anual funcionam como indicadores de viabilidade econômica, e também como reflexos da eficácia das estratégias comunicacionais adotadas (Kiviluoto, 2013).

A literatura recente aponta que posicionamentos de marca bem estruturados que combinem propósito, inovação e valor percebido, tendem a gerar maior tração no mercado, reforçando atributos como qualidade, sustentabilidade e confiabilidade (Garaus, Wolfsteiner & Florack, 2022). Assim, compreender como esses elementos se articulam na prática torna-se essencial para explicar o sucesso (ou fracasso) de startups no setor emergente dos alimentos alternativos.

No entanto, ainda há lacunas na literatura sobre como estratégias de posicionamento de marca e consequente de comunicação podem impactar a adoção dessas novas categorias alimentares e a criação de impacto econômico e ambiental (Kanellos et al., 2024).

2. Objeto de estudo e objetivos de investigação.

Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar as estratégias de posicionamento de marca adotadas por startups europeias de alimentos alternativos que obtiveram maior sucesso na

captação de investimento, atingindo uma ronda de financiamento considerada uma etapa-chave para a validação e escalabilidade de negócios de base tecnológica: a ronda de Série A. Nessa fase, essas empresas contam com uma base sólida de clientes e/ou desenvolvimento tecnológico e utilizam capital adicional para escalar suas operações e expandir suas ofertas de produtos e/ou serviços.

A investigação busca assim identificar quais posicionamentos são mais frequentemente utilizados, quais deles se associam a maiores volumes de investimento e faturação, e como essas estratégia se alinham ou divergem, dos fatores identificados na literatura como determinantes para a aceitação do consumidor no setor de proteínas alternativas (Akinmey, 2024; Bryant et al., 2019; Dagevos, 2021).

Além disso, a pesquisa pretende contribuir com insights aplicáveis para empreendedores, investidores e profissionais de branding e design estratégico, ao evidenciar como a interseção entre comunicação, proposta de valor e inovação tecnológica pode se tornar um diferencial competitivo.

3. Estrutura do documento

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, que se articulam para responder ao problema de investigação e aos objetivos propostos.

O capítulo introdutório apresenta a contextualização do tema no cenário da transição alimentar e da emergência climática, explicitando o problema de investigação, a relevância do estudo e os objetivos que nortearam a pesquisa alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

No Capítulo 1, é apresentada uma revisão da literatura sobre os principais temas que fundamentam esta dissertação, como sendo as particularidades do setor de proteínas alternativas e os principais desafios enfrentados pelas marcas ao entrar e se manter no mercado. A análise concentra-se nos fatores que influenciam a aceitação de alimentos alternativos por parte dos consumidores, identificando ferramentas que podem auxiliar as marcas nesse processo. São explorados conceitos como business design, marketing para startups e branding estratégico, destacando seu papel na construção de posicionamentos e propostas de valor eficazes.

A seguir, no Capítulo 2 é descrita a metodologia utilizada, com destaque para a abordagem exploratória mista, os critérios de seleção da amostra de startups analisadas, as técnicas de análise de conteúdo e os procedimentos adotados para a análise dos dados.

No Capítulo 3, são apresentados e discutidos os resultados da análise, estruturados em subcapítulos que examinam os principais posicionamentos de marca, os dados de investimento e receita, as estratégias por faixa de mercado e localização geográfica, além de estudos de caso aprofundados de três startups consideradas bem-sucedidas.

Por fim, o Capítulo 4, reúne as principais conclusões da investigação, avaliando a coerência entre os posicionamentos observados e os fatores destacados na literatura como determinantes para a

aceitação do consumidor. São também discutidas as hipóteses propostas, identificadas boas práticas de comunicação estratégica e apresentadas recomendações práticas para empreendedores e profissionais do setor. Por fim, são reconhecidas as limitações da pesquisa e sugeridas direções para estudos futuros.

CAPÍTULO I - REVISÃO DA LITERATURA

1. Inovação no sector alimentar

A inovação desempenha um papel central no desenvolvimento do setor alimentar, especialmente em um contexto global marcado pela transição para sistemas mais sustentáveis, resilientes e tecnologicamente avançados. No campo dos alimentos alternativos, o conceito de inovação vai além da simples criação de novos produtos: abrange mudanças estruturais nos processos produtivos, nos modelos de negócio e, sobretudo, nas formas de relacionamento entre marcas e públicos (Bryant et al., 2019; Dagevos, 2021).

Tecnologias como a fermentação de precisão, o cultivo celular e a biotecnologia aplicada a ingredientes vegetais configuram os principais pilares desse ecossistema emergente. Esses recursos técnicos viabilizam a substituição de alimentos convencionais e tornam possível imaginar uma estrutura diferente para o sistema alimentar.

Embora essas inovações alimentares proponham caminhos mais sustentáveis, elas enfrentam uma barreira ainda mais desafiadora: a resistência cultural à mudança de hábitos alimentares (Carvajal Pérez, 2020). Comer não é apenas uma necessidade biológica, mas um ato carregado de simbolismo, tradição e identidade. Por isso, a aceitação de novos alimentos exige mais do que funcionalidade, requer a capacidade de integrar narrativas que ressoem com os valores, emoções e expectativas dos consumidores contemporâneos (Bryant & Barnett, 2020; Artusi & Bellini, 2020).

Nesse sentido, a inovação no setor alimentar, diferente de alguns outros setores, precisa considerar aspectos tecnológicos, nutricionais e ressignificar atributos sociais ao alimento e a experiência que ele proporciona. Estratégias de design e comunicação que traduzam complexidade científica em valor simbólico e prazer alimentar tornam-se essenciais para reduzir resistências e promover adesão em larga escala.

Exemplos como o uso de ingredientes reaproveitados, o resgate de narrativas culturais ou a introdução de tecnologias emergentes revelam que inovar, nesse contexto, significa também reconfigurar os significados sociais e afetivos atribuídos ao ato de comer (Artusi & Bellini, 2020; Carvajal Pérez, 2020). Trata-se de promover mudanças que dialoguem com a cultura alimentar local e com os valores do consumidor contemporâneo.

1.1 Sector da alimentação e seus desafios

O setor alimentar é um dos pilares da economia global, desempenha um papel crucial no abastecimento das populações e no desenvolvimento socioeconômico dos países. De acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), a cadeia alimentar é responsável por aproximadamente 10% do Produto Interno Bruto (PIB) global e emprega mais de 1 bilhão de pessoas em todo o mundo (FAO, 2021).

Mesmo com sua relevância econômica e social, o setor alimentar enfrenta sérios desafios ambientais. Apenas a produção pecuária é responsável por cerca de 14,5% das emissões globais de gases de efeito estufa, (FAO, 2013; Milford, Le Mouél, Bodirsky & Rolinski, 2019). Este nível de impacto torna o sistema alimentar global um dos principais vetores de degradação ambiental. Além das emissões, a produção de alimentos está entre os principais responsáveis por uso de água potável, perda de biodiversidade, e degradação do solo (Springmann et al., 2018; Willett et al., 2019).

O setor também enfrenta pressões crescentes de demanda. Com projeções indicando que a população mundial atingirá cerca de 10 bilhões de pessoas até 2050, será necessário aumentar a produção global de alimentos em aproximadamente 60% a 70% para atender ao consumo esperado (FAO, 2017; Rehman, Edkins, & Ogrinc, 2024; World Bank, 2020).

Diante desses desafios estruturais e ambientais, torna-se evidente a necessidade de transformação no setor alimentar. A busca por soluções mais sustentáveis e tecnológicas vem impulsionando o surgimento de novas categorias de produtos que prometem atender às demandas globais com menor impacto ambiental (Aschemann-Witzel et al., 2021; Bryant et al., 2019). É nesse contexto que os alimentos alternativos ganham protagonismo. Essas inovações alimentares representam uma resposta estratégica à urgência climática, à segurança alimentar global e às novas preferências dos consumidores, abrindo espaço para um mercado em rápida expansão.

1.2 Mercado dos alimentos alternativos

Nas últimas décadas, o mercado de alimentos alternativos emergiu como uma resposta estratégica aos impactos ambientais causados pelo atual sistema alimentar global. Ao contrário da produção convencional de proteína animal, essas novas soluções priorizam métodos menos agressivos ao meio ambiente e mais eficientes no uso de recursos naturais limitados (Poore & Nemecek, 2018). Combinando inovação científica, mudanças nos hábitos de consumo e avanços tecnológicos, os alimentos alternativos oferecem caminhos viáveis para a transição ecológica, promovendo simultaneamente segurança alimentar, saúde pública e resiliência frente às mudanças climáticas (Sexton, Garnett, & Lorimer, 2019).

Este setor abrange uma ampla gama de produtos, incluindo substitutos de carne, laticínios e frutos do mar, elaborados a partir de ingredientes vegetais, fungos, microalgas, fermentações e cultivo celular (Bryant, Szejda, Parekh, Desphande, & Tse, 2019). As chamadas “proteínas alternativas” ou “alternativas à carne” tornaram-se um dos focos centrais na busca por soluções que respondam ao crescimento populacional (Rehman, Edkins, & Ogrinc, 2024).

A crescente preocupação com a sustentabilidade, junto à evolução dos padrões de consumo e às pressões regulatórias globais, tem impulsionado esse setor como um dos mais inovadores no ecossistema de startups (Zahaf, 2015). As novas tecnologias, como a fermentação de precisão, a carne cultivada em laboratório e a biotecnologia aplicada a ingredientes vegetais reduzem a pegada ambiental e também oferecem novas experiências gastronômicas (Dagevos, 2021).

Apesar do crescimento expressivo e da consolidação de diversas empresas e startups no setor, os alimentos alternativos ainda enfrentam desafios significativos para simular o sabor, a textura, a aparência e o perfil nutricional dos alimentos de origem animal, (Poore & Nemecek, 2018) ao mesmo tempo que enfrentam obstáculos relacionados à regulação, escala de produção, distribuição e principalmente barreiras culturais para a aceitação do consumidor (Bryant & Barnett, 2020; Sexton et al., 2019).

Portanto, para além da inovação tecnológica, o sucesso dos alimentos alternativos está profundamente atrelado à sua capacidade de ressignificar a experiência alimentar, tornando as inovações desejáveis e acessíveis em termos culturais, sensoriais e emocionais.

1.3 Desafios de adoção de inovação no sector alimentar

Apesar do avanço das tecnologias e do surgimento de soluções inovadoras no setor alimentar, a adoção de novos produtos ainda enfrenta uma série de barreiras estruturais, culturais e perceptivas. Isso significa que há uma forte resistência em introduzir novos produtos por mais promissora que seja, precisa superar as resistências emocionais e de falta de familiaridade (Carvajal Pérez, 2020; Artusi & Bellini, 2020).

As inovações alimentares, como os alimentos alternativos, muitas vezes geram reações ambivalentes por parte do consumidor, principalmente por desafiarem o imaginário coletivo sobre o que é “natural”, “seguro” ou “gostoso” (Bryant & Barnett, 2020). Pesquisas mostram que a aceitação de alimentos inovadores está diretamente ligada à forma como esses produtos são comunicados, percebidos e inseridos no contexto alimentar cotidiano (Aschemann-Witzel et al., 2021). Isso inclui fatores como aparência visual, textura, familiaridade, linguagem usada nas embalagens e mensagens de marketing.

Além disso, há também desafios logísticos e de mercado. A cadeia de suprimentos das proteínas alternativas, por exemplo, ainda enfrenta dificuldades em alcançar escala de produção competitiva, acesso a matérias-primas específicas, distribuição eficiente e regulamentação clara para comercialização (Sexton et al., 2019). O setor alimentar, sendo altamente regulado, impõe barreiras à entrada de novas tecnologias, o que limita a velocidade de crescimento de startups e inovações mais disruptivas (Bryant et al., 2019).

A esses fatores somados a questões de confiança e transparência criam o cenário enfrentado pelas marcas desse setor. Atualmente, o consumidor está cada vez mais atento ao impacto ambiental, social e ético dos alimentos que consome, exigindo produtos sustentáveis, com narrativas claras, coerentes e confiáveis (Bryant & Barnett, 2020).

Mais do que oferecer uma nova alternativa, as empresas precisam construir um novo significado para o alimento, conectado às emoções, valores e expectativas de um público cada vez mais consciente e exigente. Empresas e startups que conseguem traduzir inovação científica em valor percebido demonstram maior capacidade de romper resistências e ampliar sua base de consumidores (Garaus, Wolfsteiner & Florack, 2022).

2. Startups como motor de inovação

No atual cenário de transição ecológica e transformação digital, as startups emergem como principais agentes na aceleração da inovação, especialmente em setores que exigem respostas rápidas, criativas e sustentáveis. Sua estrutura organizacional ágil, permite que ocupem espaços estratégicos na reconfiguração de mercados tradicionais (Poore & Nemecek, 2018; Kim et al., 2018). No setor alimentar, essas empresas têm sido responsáveis por introduzir soluções disruptivas, que conciliam eficiência técnica, impacto ambiental reduzido e novas experiências de consumo.

Considerando o papel fundamental das startups na reinvenção de sistemas alimentares mais sustentáveis e tecnologicamente avançados, este sub-capítulo visa contextualizar e aprofundar os principais conceitos ligados a esse ecossistema, destacando seus desafios e oportunidades. O foco será nas características específicas das startups relevantes para este estudo: startups de base tecnológica, localizadas no mercado europeu e voltadas para o desenvolvimento de produtos alimentares alternativos.

2.1 Startups de base tecnológica

A literatura revela uma ampla variedade de definições para startups, dependendo do nicho em que estão inseridas. No entanto, algumas características essenciais são recorrentes, como inovação disruptiva (Christensen, 1997), alto potencial de crescimento e baixa taxa de sobrevivência em estágios iniciais (Damodaran, 2009). Os critérios para definir uma startup incluem ainda a procura um modelo de negócios escalável e replicável (Blank, 2013), criação de novos produtos ou serviços em ambientes de incerteza (Ries, 2011) e a exploração de oportunidades de mercado independentemente dos recursos disponíveis (Thiel & Masters, 2014).

A comparação entre startups e Pequenas e Médias Empresas (PMEs) é fundamental para compreender os diferentes modelos de negócio e suas implicações no mercado. Enquanto as PMEs operam com um crescimento mais previsível e estruturado, as startups são projetadas para a escalabilidade e inovação acelerada, enfrentando altos níveis de risco e incerteza (Fathi & Gailly, 2003) exigindo estratégias de adaptação rápida e tomada de decisão ágil.

O desenvolvimento da startup passa por diferentes estágios: 1. Ideação (*pre seed*), 2. Validação (*seed*), 3. Operação (*early stage*), 4. Tração (*grow stage*) e 5. *Scale-Up* (Radovic-Markovic & Salamzadeh, 2012). Esses estágios são usados para transformar a ideia em um plano de empreendedor para um negócio lucrativo. O objetivo é posicionar a empresa demonstrando a viabilidade e aceitabilidade de seu produto para os clientes, bem como sua capacidade financeira e habilidades de gerenciamento de equipe (Brush, Carter, Gatewood, Greene, & Hart, 2006).

Diferente das PMEs, que geralmente não dependem de grandes investimentos externos, sendo financiadas principalmente por capital próprio ou crédito bancário (Bourdieu & Colin-Sédillot, 1993), startups têm como principal característica a busca por um modelo de negócio inovador e

escalável, utilizando estratégias de crescimento rápido e frequentemente dependendo de investimentos externos, como capital de risco (*venture capital*) e rondas de financiamento (Blank, 2013). Diferentemente das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que geralmente priorizam a independência financeira e o controle significativo sobre suas operações (Ooi & Ahmad, 2012), as startups estão mais dispostas a abrir mão de parte de suas ações, como em casos de fusões ou aquisições, para alcançar escalabilidade e crescimento (Pope, 2014).

Um marco particularmente significativo dentro do ciclo de crescimento das startups é a ronda de investimento Série A, frequentemente considerada um ponto de inflexão para a validação do modelo de negócio em escala. Diferente das fases anteriores, em que o capital é geralmente destinado à construção do produto e validação inicial, nessa fase, concentra-se na expansão da base de usuários, na consolidação de métricas de tração e na estruturação organizacional para o crescimento sustentável (Huang, 2020). Ao alcançar uma Série A, garante acesso a recursos financeiros robustos, como também legitima a empresa perante o ecossistema de inovação, atraindo novos parceiros, talentos e canais de distribuição (Roberts e Barley, 2004).

Esse modelo permite que a empresa alcance mercados maiores em um curto espaço de tempo, mas também implica uma maior taxa de falha devido às incertezas do mercado (Ries, 2011). Além disso, as startups costumam operar em setores altamente dinâmicos, como tecnologia, fintechs e biotecnologia, exigindo constante adaptação e validação de suas propostas de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). De fato, startups bem-sucedidas nesse contexto não se apoiam apenas na inovação técnica de produtos, mas também em ativos intangíveis como conhecimento especializado, redes estratégicas e capacidade de adaptação contínua (Teece et al., 1997; Grant, 1991).

Aspecto	PMEs	Startups
Objetivo principal	Estabilidade e independência financeira	Escalabilidade e rápido crescimento
Abordagem financeira	Financiamento próprio ou tradicional (bancos)	Captação de investimento externo (<i>venture capital</i> , anjos)
Controle operacional	Controle significativo pelos fundadores	Flexibilidade de controle em prol de crescimento
Disposição para fusões/aquisições	Relutância em abrir mão de participação	Alta abertura para fusões, aquisições e parcerias estratégicas
Ambiente de atuação	Ambientes mais estáveis e previsíveis	Ambientes voláteis, complexos e incertos
Relação com a inovação	Inovação como diferencial, mas não essencial	Inovação como necessidade estrutural
Ritmo de crescimento	Crescimento gradual e sustentável	Crescimento acelerado e disruptivo
Gestão do risco	Risco calculado e mais avesso à incerteza	Alta tolerância ao risco e à experimentação
Cultura organizacional	Mais tradicional e hierarquizada	Cultura ágil, horizontal e inovadora

Tabela 1 – Comparação entre PMEs e Startups quanto à estrutura, estratégia e cultura organizacional

Além disso, fatores como o desenvolvimento sustentável (Elkington, 1998), o capital intelectual (Edvinsson & Malone, 1997), a estratégia de marketing (LeBrasseur & Zinger, 2005 apud

Oliveira, 2019) e a gestão de propósito têm sido identificados como elementos-chave para a construção de vantagens competitivas duradouras em startups. Esses elementos são particularmente críticos para startups alimentares que operam em mercados regulados, lidam com hábitos culturais consolidados e precisam traduzir propostas científicas em experiências de consumo emocionalmente relevantes.

2.2 Startups na Europa

A União Europeia reconheceu a relevância econômica das startups e, em 2014, lançou a Startup Europe (SE), uma iniciativa da Comissão Europeia voltada para conectar empresas em fase inicial e em expansão a investidores, aceleradores, redes empresariais, universidades e meios de comunicação especializados em tecnologia. A iniciativa é apoiada por uma série de projetos e ações políticas financiadas pela UE, com o objetivo de fortalecer e ampliar o ecossistema empreendedor europeu. Para isso, busca aprimorar instituições, infraestrutura e fatores sistêmicos como capital social, redes de colaboração, talentos e liderança (European Commission, 2014).

Dentro desse ecossistema, startups têm apresentado avanços significativos nas últimas décadas, mas ainda enfrentam desafios estruturais que variam consideravelmente entre os países. A pesquisa de Suwala et al. (2023) sobre os fatores de sucesso das startups na União Europeia revela que a localização geográfica influencia diretamente o acesso a recursos, talento, financiamento e redes institucionais, elementos que afetam a forma como essas empresas constroem suas estratégias.

Startups localizadas em países como Alemanha, Reino Unido, França e Holanda tendem a se beneficiar de políticas públicas mais robustas, maior densidade de hubs tecnológicos e um ecossistema maduro de inovação. Nessas regiões, há maior acesso a capital de risco, programas de aceleração e iniciativas governamentais de apoio ao empreendedorismo. Como consequência, observa-se um ambiente mais propício ao crescimento rápido e à internacionalização (Skawińska & Zalewski, 2020).

Por outro lado, em países do sul e leste da Europa, como Portugal, Grécia e Romênia, as startups enfrentam mais dificuldades relacionadas à burocracia, instabilidade econômica e escassez de investimento privado. No entanto, essas limitações têm incentivado abordagens criativas e a adoção de modelos de negócio mais ágeis e adaptáveis.

Outro ponto relevante destacado por Suwala et al. (2023) diz respeito às diferenças culturais e institucionais que moldam o comportamento do consumidor e o perfil do empreendedor. Esses fatores impactam diretamente a construção das mensagens de marca, a escolha dos canais de comunicação e o posicionamento adotado por cada startup. Ou seja, a forma como uma empresa se comunica na Alemanha pode ser significativamente diferente de uma startup semelhante em Portugal, não apenas pela língua, mas pelos valores locais e níveis de maturidade do mercado.

Compreender as possíveis realidades é essencial para interpretar os padrões de posicionamento observados nas análises que serão apresentadas nos capítulos seguintes. Além disso, contribui

para uma visão mais realista sobre os fatores contextuais que favorecem ou limitam o sucesso de startups de alimentos alternativos na Europa.

2.3 Startups de alimentos alternativos

Startups do setor de alimentos alternativos utilizam inovação tecnológica para superar desafios estruturais da indústria alimentícia convencional. O uso de bioengenharia, impressão 3D, fermentação de precisão e cultivo celular permite que essas empresas desenvolvam alimentos que imitam as características sensoriais dos produtos convencionais sem depender de sistemas agropecuários tradicionais (Gouda et al., 2022).

Contudo, como é compreensível, o sector da alimentação, tal como o da saúde, é um mercado ainda muito conservador, e apesar das muitas oportunidades, estas startups tecnológicas enfrentam ainda muitos desafios adicionais. Para além do factor de concorrência com grandes e estabelecidas marcas e empresas (Skawińska & Zalewski, 2020), as startups de alimentos alternativos, são ainda muito afectadas e fragilizadas por desafios relacionados com a aceitação do Consumidor (Ali, 2006; Tucker, 2014; Verbeke et al., 2015; Grasso, et al., 2010) e desafios de Distribuição e comercialização.

No que diz respeito à concorrência com grandes empresas, já estabelecidas no mercado, as startups em todos os sectores enfrentam desafios significativos, devido às dificuldades enfrentadas no cenário incerto em que atuam. A capacidade de inovação, agilidade e adaptação rápida a novas demandas são vantagens das startups, mas a falta de recursos financeiros, base de dados e de acesso a redes de distribuição consolidadas dificultam sua permanência e crescimento no mercado (Skawińska & Zalewski, 2020)

No setor de alimentos alternativos, a concorrência é ainda mais acirrada, pois startups enfrentam desafios na produção em escala e na aceitação do consumidor, fatores que são mais facilmente superados por grandes empresas devido ao seu capital e influência no mercado (Specht, 2022).

Como mencionado anteriormente, as startups de alimentos alternativos enfrentam também diversos desafios relacionados à distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços. A cadeia de suprimentos desse setor é complexa e ainda está em desenvolvimento, apresentando obstáculos significativos em múltiplas etapas desde a produção em escala, passando pelo armazenamento, até a chegada ao ponto de venda (Szejda, Urbanovich & Wilks, 2020).

A produção de proteínas alternativas, incluindo carnes cultivadas e proteínas à base de plantas, requer processos específicos e altamente tecnológicos, como biorreatores, impressão 3D e fermentação de precisão. Por isso, a falta de instalações de grande escala adequadas para atender à crescente demanda limita a competitividade desses produtos em relação às proteínas convencionais (Herren et al., 2023). Além disso, a necessidade de matérias-primas de alta qualidade e a dependência de fornecedores específicos impactam a previsibilidade da produção.

O transporte e armazenamento dessas proteínas representam um grande desafio, uma vez que muitos desses produtos exigem controle rigoroso de temperatura e umidade para garantir

qualidade e segurança alimentar (Specht, 2022). A falta de uma infraestrutura global eficiente para a distribuição desses produtos limita seu alcance, especialmente em mercados emergentes onde a cadeia não está totalmente desenvolvida (Järviö et al., 2021)

A superação desses desafios exige investimentos contínuos em infraestrutura e regulamentação. Melhorias na tecnologia de produção, otimização logística e uma abordagem colaborativa entre governos e empresas podem acelerar a adoção das proteínas alternativas, garantindo que se tornem uma opção viável e sustentável no mercado global (Herren et al., 2023).

No que diz respeito ao último grande desafio das startups de alimentos alternativos, nomeadamente a aceitação do consumidor, é verificado na literatura que ainda há uma baixa conscientização sobre o impacto ambiental da produção de carne, bem como uma baixa disposição para mudar o comportamento de consumo, seja reduzindo ou substituindo a carne na Europa (Grasso et al., 2019). No entanto, quando os consumidores estão informados sobre esses benefícios, essas motivações desempenham um papel importante na aceitação de novos produtos.

A aceitação de diferentes fontes de alimentos é influenciada por diversas motivações, mas compará-las diretamente pode ser um desafio, uma vez que diferentes estudos utilizam metodologias e questionários distintos. As pesquisas apontam diferenças significativas entre os tipos de alimentos. Por exemplo, motivações relacionadas à saúde parecem desempenhar um papel mais relevante na aceitação de proteínas vegetais, sugerindo que consumidores preocupados com bem-estar nutricional tendem a optar por essas alternativas (Circus & Robinson, 2019; de Boer et al., 2013). Por outro lado, motivações ambientais parecem ter um peso maior na aceitação de proteínas de origem animal cultivadas em laboratório, como a carne cultivada, indicando que consumidores preocupados com sustentabilidade estão mais inclinados a considerar essa opção (Circus & Robinson, 2019; Grasso et al., 2019).

Além das motivações pessoais, fatores como experiência prévia com alimentos alternativos e conhecimento sobre substitutos vegetais também influenciam a aceitação desses alimentos. Estudos mostram que indivíduos que já experimentaram substitutos à base de vegetais têm maior predisposição a continuar consumindo essas alternativas no futuro (Florkowski & Park, 2001; Hoek et al., 2013).

Em suma, startups de alimentos alternativos apresentam especificidades que não se limitam apenas em vendas de produtos ou serviços, mas também à forma como as funções administrativas são operacionalizadas nesse contexto incerto (Eggers, Hansen & Davis, 2012), portanto exigem diferentes abordagens para que obtenham sucesso.

Estudos apontam que fatores como posicionamento, segmentação e estratégias de vendas são fundamentais para que startups de alimentos alternativos conquistem consumidores e investidores (Bocconcelli et al., 2018; Hansen et al., 2020).

2.4 Métricas de sucesso de startups

O conceito de sucesso em startups é brando e vai além dos tradicionais indicadores empresariais, alguns autores dizem que o sucesso de startups pode ser definido como a capacidade de uma empresa sobreviver ou se sustentar com base no desempenho financeiro e não financeiro (Lussier & Pfeifer, 2001; Zin, Mahmood, & Yaacob, 2014).

Sendo assim definidos como desempenho financeiros: lucro, crescimento e alcance de metas monetárias, e o não financeiro como: sobrevivência, posição competitiva geral, satisfação do cliente, networking e reputação (Lussier & Pfeifer, 2001; Zin, Mahmood, & Yaacob, 2014). Há um consenso crescente na literatura de que o desempenho não financeiro desempenha papel igualmente estratégico. Miettinen e Littunen (2013) reforçam que o desempenho financeiro, isoladamente, é insuficiente para caracterizar o sucesso em contextos empreendedores, sendo essencial considerar também os indicadores intangíveis para construção de valor a longo prazo.

Esses elementos, embora não quantificáveis com a mesma precisão dos dados financeiros, impactam diretamente a confiança de investidores, a percepção do consumidor e o potencial de crescimento das startups.

No setor de alimentos alternativos, essa perspectiva ganha ainda mais importância. Startups que desenvolvem produtos inovadores enfrentam não apenas o desafio técnico de produção, mas também o desafio simbólico de conquistar a confiança e o interesse do consumidor. Assim, atributos intangíveis como a clareza do posicionamento, o alinhamento com valores culturais e a narrativa de marca tornam-se fundamentais para gerar aceitação, fidelização e, por consequência, resultados financeiros (Miettinen e Littunen, 2013).

Em outras palavras, os fatores não financeiros funcionam como alavancas estratégicas que, quando bem geridas, se convertem em vantagem competitiva e em desempenho econômico sustentável. Reconhecer e monitorar esses indicadores permite que as startups não apenas sobrevivam, mas prosperem em mercados cada vez mais complexos e orientados por propósito.

3. Estratégias de posicionamento

Como mencionado anteriormente, as estratégias de posicionamento de novos produtos e marcas são fundamentais para o sucesso dos processos de inovação. No contexto das startups, que operam em setores altamente regulados e culturalmente sensíveis como o da alimentação, posicionar-se com clareza, coerência e relevância é essencial para gerar valor percebido por parte de consumidores e investidores.

Este capítulo tem como objetivo aprofundar o entendimento sobre as estratégias de posicionamento, abordando a forma como esse conceito é abordado na literatura no que respeita à sua importância na construção de marcas inovadoras, e com maior especificidade as particularidades do posicionamento no setor emergente de alimentos alternativos.

Ao analisar essas dimensões, será possível compreender como a comunicação estratégica, a definição de proposta de valor e a conexão com os valores culturais do público-alvo atuam como vetores de diferenciação e crescimento em ambientes de alta competitividade e mudança acelerada.

3.1 A importância das estratégias de posicionamento

A palavra, estratégia, é amplamente utilizada na literatura. Em muitos contextos, iniciativas são rotuladas como estratégicas mesmo quando carecem de uma compreensão profunda sobre o que isso realmente implica, seja em termos de planejamento, execução ou acompanhamento de seus efeitos ao longo do tempo. Mais do que um rótulo, a estratégia representa uma diretriz fundamental para a coerência e a sustentabilidade de qualquer modelo de negócio, especialmente em setores altamente dinâmicos e inovadores.

De acordo com Ansoff (1976), a estratégia pode ser compreendida como a dialética entre a empresa e seu ambiente, ou seja, um processo contínuo de adaptação e resposta às transformações do mercado. Para o autor, a direção estratégica é mais abrangente do que o simples planejamento, pois envolve a capacidade de lidar com a complexidade e a incerteza de forma proativa.

Outros autores também contribuíram para a consolidação do conceito estratégico no campo da gestão. Tabatoni e Jarniou (1975), por exemplo, definem estratégias como o conjunto de decisões que asseguram a coerência entre as ações da organização e as exigências do seu entorno. Hoffer e Schendel (1978), por sua vez, reforçam que a estratégia está enraizada na identificação das características essenciais da organização que se alinham com as demandas do ambiente externo.

Diversos estudiosos contribuíram com tipologias estratégicas que orientam essa compreensão, como os modelos de Miles e Snow (1978), que classificam as organizações com base em seu comportamento adaptativo; a análise das forças competitivas de Porter (1980); a visão histórica da estrutura e estratégia proposta por Chandler (1971); as escolas de pensamento estratégico sistematizadas por Mintzberg (1988); e as contribuições do marketing estratégico de Kotler

(1992), especialmente no que diz respeito à construção de marca como ativo central de diferenciação.

Além desses autores clássicos, contribuições mais recentes enriquecem a compreensão sobre o papel do posicionamento em ecossistemas inovadores. Fraser (2012) e Acklin & Wanner (2017), por exemplo, destacam a relevância do business design como uma abordagem estratégica que integra identidade organizacional, experiência do usuário e proposta de valor.

No campo do marketing estratégico, as análises de Porter (1980) sobre vantagem competitiva permanecem fundamentais, mas precisam ser complementadas por abordagens centradas no consumidor, como a de Kotler (1992), que enxerga o posicionamento de marca como o processo de ocupar um espaço claro, distinto e desejável na mente do público-alvo. Isso é particularmente importante no mercado de alimentos alternativos, onde a diferenciação simbólica e emocional pode ser tão estratégica quanto a performance técnica do produto (Bryant & Barnett, 2020; Dagevos, 2021).

Mais do que escolher um nicho de mercado ou canal de distribuição, o posicionamento estratégico envolve a articulação entre a identidade da empresa, objetivos financeiros, seus valores fundacionais e as expectativas socioculturais do seu tempo. Em outras palavras, trata-se de construir uma narrativa de marca coerente, relevante e legitimada por práticas consistentes, um fator essencial para a aceitação de inovações e para o sucesso de negócios que operam na fronteira entre tecnologia, sustentabilidade e cultura (Graesch et al., 2020; Artusi & Bellini, 2020).

3.2 Estratégias de posicionamento em startups tecnológicas

No contexto dinâmico e incerto das startups tecnológicas, o posicionamento estratégico torna-se um elemento fundamental para a diferenciação competitiva, com o objetivo de sobrevivência organizacional (Juholin & Rydenfelt, 2020; Rode & Vallaster, 2005). Essas empresas, muitas vezes em fase inicial de desenvolvimento e operando com recursos limitados, enfrentam o desafio de construir credibilidade e identidade de marca em meio a esse cenário (Wiesenberget al., 2020).

Conforme argumenta Zerfass et al. (2018), para ser considerada estratégica, a marca deve estar diretamente alinhada ao desenvolvimento, crescimento e identidade da organização. Em outras palavras, construir uma identidade clara, distinta e reconhecível é essencial para que essas empresas possam expressar seu propósito, valores e proposta de valor ao mercado.

Além disso, startups operam frequentemente em mercados emergentes e com modelos de negócio inovadores, o que exige delas uma abordagem comunicacional experimental e adaptativa. A literatura sobre marketing empreendedor (Gruber, 2004; Morris et al., 2002) reforça que, diferentemente das grandes corporações, startups constroem seu posicionamento com base em tentativa e erro, aprendizados contínuos e engajamento próximo com seus públicos. Isso torna o design da comunicação um ativo estratégico que deve ser integrado desde o início ao

modelo de negócio, funcionando como uma ponte entre a identidade interna da organização e sua imagem externa.

A relevância desse alinhamento é ainda mais evidente em startups que atuam com tecnologias disruptivas, como no setor de alimentos alternativos. Nesses casos, o posicionamento precisa não apenas destacar os diferenciais funcionais dos produtos, mas também reduzir barreiras culturais e perceptivas relacionadas à adoção de novas categorias alimentares (Bryant et al., 2019; Liu et al., 2021).

3.3. Estratégias de posicionamento em startups de alimentos alternativos

No caso das startups de alimentos alternativos, diferentemente de outras categorias tecnológicas, esses empreendimentos lidam com um bem de consumo direto, o alimento, cuja aceitação está profundamente enraizada em fatores culturais, hábitos alimentares e percepções sensoriais (Akinmey, 2024; Bryant et al., 2019; Pliner & Hobden, 1992). Por essa razão, a construção de um posicionamento estratégico eficaz exige dessas startups um domínio refinado das ferramentas de comunicação, que permita conectar inovação científica à familiaridade cotidiana dos consumidores.

Nesse contexto, o posicionamento de negócio deve operar também em nível simbólico e emocional. Como afirmam Rode e Vallaster (2005), a construção da identidade organizacional em startups está diretamente relacionada à sua capacidade de gerar confiança em ambientes de incerteza. No caso das proteínas alternativas, essa confiança se torna ainda mais desafiadora devido à prevalência de barreiras como neofobia alimentar, percepção de artificialidade e ausência de tradição cultural (Hoek et al., 2011; Liu et al., 2021).

Por isso, muitas das startups do setor adotam estratégias de comunicação voltadas à redução de resistência e à valorização de atributos aspiracionais, como sustentabilidade, bem-estar animal, saúde e experiência sensorial. A escolha dessas narrativas está em consonância com os fatores identificados por Akinmey (2024) como determinantes para a aceitação do consumidor, que será mais aprofundada no capítulo 4.6.

Além disso, como demonstrado por Eggers et al. (2016), startups bem-sucedidas tendem a sinalizar seu posicionamento de forma clara e confiável, utilizando-se de elementos visuais, verbais e simbólicos que reforçam a sua proposta de valor. Isso é particularmente relevante no mercado de alimentos alternativos, onde os produtos frequentemente se encontram em um estágio de difusão inicial e enfrentam desconfiança por parte do público.

Tal posicionamento, quando bem estruturado, atua como catalisador tanto para a atração de investimento quanto para a adoção pelos consumidores, sendo fundamental para o crescimento e a consolidação dessas marcas em um setor ainda em desenvolvimento (Konecnik Ruzzier & Ruzzier, 2015; Garaus, Wolfsteiner & Florack, 2022).

Portanto, compreender as estratégias de posicionamento adotadas por startups de alimentos alternativos significa compreender também as dinâmicas culturais, perceptivas e tecnológicas

que moldam a inovação alimentar contemporânea. Mais do que diferenciação competitiva, trata-se de legitimação de uma nova categoria de produtos e de um novo modelo de consumo alimentar, onde as marcas funcionam como pontes entre ciência, mercado e sociedade.

Como abordado no capítulo anterior, a forma como as startups se posicionam no mercado, exerce influência direta sobre a percepção do consumidor e, consequentemente, sobre o desempenho e a consolidação dessas empresas.

Nesse sentido, o posicionamento de negócio não deve ser compreendido apenas como uma escolha estratégica, mas como uma manifestação tangível da identidade organizacional, mediada por ferramentas práticas de design e comunicação. O capítulo que se segue aprofunda essas dimensões, explorando como o design estratégico e seu impacto na adoção por parte dos consumidores.

4. Ferramentas de inovação para estratégia de posicionamento

4.1 Enquadramento e impacto do business design

Business Design é uma prática que combina perfeitamente os fundamentos das disciplinas de design junto com métodos estratégicos de negócios [...] uma nova abordagem para desenvolvimento de negócios centrado no ser humano para um equilíbrio saudável entre objetivos de negócios e desejos do usuário, administração e invenção (Rodichev, 2016)

Além disso, outro conceito introduzido por Ries (2011), reforça a necessidade de aprendizado e implementações curtas para garantir que a inovação esteja alinhada com as necessidades do mercado. A abordagem propõe adicionar uma perspectiva centrada no usuário e metodologias para estruturar o modelo de negócio (Acklin & Wanner, 2017)

Liedtka (2018) sugere que as práticas de design, podem ser consideradas uma tecnologia social, que ela define como uma "combinação de ferramentas e insights aplicados a um processo de trabalho". Autores, argumentam que as práticas de design vão além do design tradicional e devem ser consideradas uma função gerencial. Segundo esses autores, o design deve ser incorporado às empresas para agregar valor a produtos, serviços, experiências, processos e estruturas (Acklin & Wanner, 2017).

Keinonen (2008) propõe uma outra visão sobre a relação entre design e negócios, identificando seis principais ligações que os designers utilizam para aumentar sua influência organizacional e maximizar o impacto do design. Essas ligações representam formas informais de comunicação, estratégias emergentes de operação e atitudes adotadas por designers para fortalecer sua atuação estratégica.

Três dessas ligações são observadas em empresas que utilizam o design como competência central:

Design para visão: alinha o design à estratégia da empresa.

Design para competência: utiliza o design para desenvolver vantagens competitivas.

Design para expectativas: gerencia a percepção dos stakeholders e usuários sobre um produto ou serviço.

As outras três ligações são características de empresas que utilizam o design de forma holística:

Design para controle: estabelece um controle mais rígido sobre os produtos.

Design para significado: atribui valores e narrativas aos produtos e serviços.

Design para presença: fortalece a identidade e a presença do design dentro da organização.

Essas ligações se relacionam com os papéis definidos por Seidel (2000), como o estrategista visual, o provedor de processos e o gestor da percepção. Elementos como prototipagem, storytelling e identidade de marca são utilizados não apenas como ferramentas operacionais, mas como mecanismos de gestão da inovação e da reputação organizacional.

Além disso, autores como Fraser (2012) e Osterwalder & Pigneur (2010) têm contribuído para a consolidação do business design como abordagem estruturada para a criação e desenvolvimento de modelos de negócios inovadores, especialmente aplicáveis a startups e organizações que demandam agilidade e escalabilidade.

Nesse sentido, o business design atua como elo entre a identidade organizacional e os processos estratégicos, aproximando o design da lógica de valor percebido pelo mercado.

4.2 Business Design aplicado a startups emergentes

Startups emergentes, especialmente em setores inovadores como o de alimentos alternativos, enfrentam contextos de alto risco e incerteza. Nessas condições, o Business Design atua como um facilitador estratégico, permitindo que empreendedores alinhem suas propostas de valor às necessidades reais do mercado desde os estágios iniciais do negócio (Liedtka, 2014). Essa abordagem combina ferramentas de design com métodos de gestão, promovendo ciclos curtos de aprendizado, validação de hipóteses e construção de narrativas orientadas ao consumidor.

Segundo Chesbrough (2006), modelos de negócios eficazes envolvem não apenas uma proposta de valor clara, mas também uma estrutura operacional que sustente sua entrega e um modelo econômico viável. Essa perspectiva é particularmente útil para startups que precisam iterar rapidamente suas soluções com base em feedback de mercado, ajustando suas estratégias conforme o comportamento dos consumidores e os desafios competitivos.

No universo das startups de alimentos alternativos, essa lógica é ainda mais evidente. Essas empresas não vendem apenas produtos, mas categorias alimentares inteiramente desconhecidas, como carne cultivada, proteínas fúngicas ou ingredientes fermentados, que exigem não apenas aceitação funcional, mas também simbólica e cultural (Bryant et al., 2019; Liu et al., 2021).

À medida que o design estratégico se consolida como um componente central no desenvolvimento de negócios, torna-se evidente sua interseção com o marketing. Ambos

compartilham o objetivo de alinhar oferta e demanda, mas o design traz, como diferencial, a perspectiva experiencial, centrada no ser humano, e a capacidade de traduzir valores organizacionais em formas tangíveis e simbólicas. O próximo subcapítulo discute como o business design não apenas complementa as práticas tradicionais de marketing, mas também contribui para o reposicionamento dessas estratégias à luz das transformações do consumo e da inovação.

4.3 Business Design e Marketing

O design tem se consolidado como um fator estratégico para o sucesso organizacional, sobretudo quando integrado a práticas de marketing e inovação (Gemser & Leenders, 2001; Liedtka, 2014; Rodichev, 2016; Magistretti, 2023). Semelhante ao marketing, o Business Design oferece ferramentas que impulsionam a competitividade e ajudam a alinhar a proposta de valor ao perfil do público-alvo (Hertenstein, Platt & Veryzer, 2013).

Embora o interesse pela intersecção entre design e marketing seja recente (Bloch, 2011), observa-se uma crescente interdisciplinaridade, particularmente após a incorporação do design thinking no campo do marketing (Halstrick, Henseler & Schmidt, 2020). Como destaca Brown (2008), o design centrado no ser humano permite compreender profundamente os desejos e comportamentos dos consumidores, influenciando desde a concepção até a comercialização de produtos e serviços.

No contexto de startups, o Business Design se torna especialmente relevante por viabilizar a construção de modelos de negócio mais ágeis, escaláveis e ajustáveis. Ele permite estruturar experimentos rápidos, testar hipóteses de valor e validar soluções antes de grandes investimentos (Acklin & Wanner, 2017). Além disso, favorece a criação de narrativas consistentes e estratégicas que comunicam diferencial competitivo de forma clara, impactando positivamente a atração de clientes e investidores (Schuler & Jackson, 1987).

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) também desempenham um papel central nessa relação. Elas ampliaram as possibilidades de personalização, coleta de dados e interação com o consumidor, redefinindo a forma como marcas são percebidas e construídas (Graesch et al., 2020; Beverland et al., 2017). Nesse novo cenário, o design não apenas influencia a estética e a funcionalidade de produtos, mas também a forma como as experiências são moldadas e comunicadas.

Estudos recentes reforçam a sinergia entre design e marketing na criação de valor simbólico e emocional. Artusi e Bellini (2020) mostraram como o design pode reforçar a experiência do cliente por meio da inovação de significado. Carvajal Pérez (2020) também demonstra que a combinação entre tradição e inovação, mediada pelo design, contribui para maior coerência de marca e desempenho de mercado.

No entanto, essa integração ainda apresenta desafios, como a necessidade de alinhamento entre equipes de design e marketing, cujos processos e linguagens muitas vezes divergem (Henseler &

Guerreiro, 2020). Superar essas barreiras exige uma cultura organizacional aberta à interdisciplinaridade, colaboração e aprendizado contínuo.

Nesse cenário, a comunicação estratégica se estabelece como um pilar fundamental. O Business Design, em conjunto com práticas de marketing e branding, oferece meios para consolidar a identidade da startup, assegurar coerência entre pontos de contato com o consumidor e fortalecer relacionamentos com stakeholders (Mozota, 2006; Chang, Wang & Arnett, 2018). Trata-se de uma abordagem indispensável para empresas emergentes que buscam se destacar em mercados competitivos e conquistar a confiança de públicos ainda em fase de sensibilização ou adoção.

4.4 Marketing para Startups

As condições de incerteza tornam as startups vulneráveis e sujeitas a fatores imprevisíveis que podem determinar o seu destino (Caldeira, 2018). Em sua maioria, fracassam porque seus produtos não atingem a margem necessária de vendas, não alcançando seu potencial máximo (Ries, 2011). Estudos mostram, que a principal razão para o fracasso das startups, que afeta cerca de 75%, é a falha no desenvolvimento do mercado (Blank, 2013), ou seja, falham porque faltam clientes e um modelo de negócio eficaz. Um estudo feito com 101 startups realizado pela CB Insights (2019) mostrou que 42% fracassaram por não encontrarem o mercado adequado, seguida pela falta de dinheiro (29%) e um time inadequado (23%). O marketing fraco ocupa a oitava posição (14%) dentre 20 as razões para o insucesso das startups.

Em contraste, os fatores de sucesso identificados nesses estudos estão diretamente ligados à capacidade de conhecer profundamente o público-alvo e converter esse conhecimento em ações estratégicas de comunicação e posicionamento. LeBrasseur e Zinger (2005 apud Oliveira, 2019) reforçam que a junção entre gestão eficaz e estratégias de marketing sólidas é uma das variáveis mais decisivas para a longevidade de um novo negócio.

Entretanto, o marketing tradicional, baseado em processos estabelecidos, muitas vezes se mostra inadequado para o ambiente dinâmico das startups. Como observa Gruber (2004), empresas emergentes enfrentam simultaneamente desafios de novidade, porte reduzido, turbulência e incerteza exigindo abordagens alternativas de mercado. Startups tendem a não possuir históricos de consumo, relações pré-existentes com clientes ou recursos abundantes. Isso limita o acesso a dados confiáveis e impõe a necessidade de decisões estratégicas mais ágeis e experimentais.

É nesse contexto que emerge o Marketing Empreendedor (Entrepreneurial Marketing - EM) como uma abordagem estratégica adaptada à realidade das startups. O EM combina criatividade, inovação e proatividade, permitindo que empresas em estágio inicial explorem oportunidades com poucos recursos e em mercados ainda pouco definidos (Alqahtani & Usley, 2020). Conforme definido por Morris et al. (2002), trata-se de uma abordagem “proativa, inovadora e assumidamente arriscada para atrair e reter clientes lucrativos”, especialmente em contextos marcados por “mudança, complexidade, caos e contradição”.

Um exemplo claro disso pode ser observado em startups do setor de proteínas alternativas, que frequentemente precisam superar resistências culturais e sensoriais à adoção de produtos como

carne cultivada ou proteínas fermentadas. Nessas situações, o marketing empreendedor se manifesta na experimentação de novas linguagens visuais, a Tabela 2 mostra, de acordo com a literatura, os pontos de diferenciação entre Marketing tradicional e Marketing Empreendedor.

Elemento	Marketing Tradicional	Marketing Empreendedor
Orientação estratégica predominante	Orientação para o cliente Exige compreender as necessidades do cliente antes do desenvolvimento e comercialização de produtos e serviços (Eggers; Hansen; Davis, 2012; Stokes, 2000b).	Orientação empreendedora Os empreendedores tendem a começar com uma ideia e, em seguida, procuram um mercado para ela, em vez de partir de uma necessidade previamente identificada (Kocak; Carsrud; Oflazoglu, 2017).
Práticas de marketing	Marketing mix Os conceitos de Produto, Preço, Promoção e Praça são utilizados de forma departamentalizada dentro da empresa para implementar a estratégia de marketing (Stokes, 2000a).	Estratégias emergentes O marketing permeia todos os colaboradores da empresa, sendo baseado na intuição do empreendedor e na busca por inovação (Jones; Rowley, 2012).
Fonte de inteligência de mercado	Pesquisa de mercado A pesquisa de mercado formal sustenta os princípios do marketing, oferecendo dados abundantes sobre o mercado (Morrish, 2011).	Marketing interativo Empreendedores utilizam feedback de clientes, partes interessadas e redes pessoais para reunir informações qualificadas (Whalen; Akaka, 2016).

Tabela 2: Adaptação de Ribeiro, A. M. S., & Lacerda, R. T. O. (2024)

O Marketing Empreendedor, visa moldar a percepção de valor do consumidor e a construir vínculos simbólicos que sustentam a proposta da marca. Em startups emergentes, especialmente em setores inovadores como o de alimentos alternativos, o marketing é uma das ferramentas estratégicas de sobrevivência e diferenciação.

4.5 Branding para startups

Ao definir credibilidade corporativa, na literatura, pode-se definir como a extensão em que os consumidores acreditam que uma empresa está disposta e é capaz de entregar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos do cliente (Keller, 1992 e Aaker, 1998, Erdem e Swait, 2004). Philip Kotler (1967), define branding como o processo de criar um nome, símbolo ou design distintivo que identifica e diferencia um produto de outros do mercado. Segundo ele, uma marca eficaz transcende o produto físico, criando uma imagem na mente dos consumidores que associam qualidade, credibilidade e satisfação a essa marca.

“O branding existe há séculos como meio de distinguir os produtos de um fabricante dos de outro. Os sinais mais antigos de branding na Europa eram as exigências das associações medievais de que os artesãos colocassem marcas em seus produtos para proteger a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar suas obras. Hoje em dia, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoram a vida dos consumidores e incrementam o valor financeiro das empresas. (Kotler, 1967)”

Nas startups, o branding ganha contornos ainda mais estratégicos. Operando em ambientes voláteis e de alto risco, novos empreendimentos enfrentam o desafio de conquistar espaço e confiança em mercados saturados ou céticos. Nesse cenário, a construção de uma marca forte pode ser decisiva para sua sobrevivência (Konecnik Ruzzier & Ruzzier, 2015). Como observa Merz et al. (2009), o branding moderno baseia-se na cocriação de valor com os stakeholders, exigindo que empresas envolvam ativamente seus consumidores no desenvolvimento da marca.

Rode e Vallaster (2005) apontam que startups representam um campo pouco explorado na pesquisa de branding corporativo. Seus produtos são muitas vezes inéditos, e sua proposta de valor, desconhecida. Isso aumenta a incerteza do consumidor, especialmente em setores como o de alimentos alternativos, onde novas tecnologias alimentares desafiam padrões culturais, sensoriais e éticos. A comunicação eficaz da marca, nesse contexto, precisa não apenas informar, mas criar significado e reduzir o estranhamento.

Para enfrentar esse desafio, Konecnik Ruzzier e Ruzzier (2015) propuseram o modelo Startup Branding Funnel (SBFunnel), que compreende o branding como um processo dinâmico dividido em quatro fases: investigação, desenvolvimento, implementação e validação. Diferente dos modelos tradicionais, esse funil reconhece a necessidade de adaptação constante, permitindo que a marca evolua conforme a empresa aprende com o mercado.

Essa abordagem integradora articula dois eixos: o interno- que foca na identidade e valores organizacionais, e o externo centrado na percepção do consumidor. Segundo Konecnik & Gartner (2007), a sinergia entre essas dimensões é essencial para que o branding cumpra sua função estratégica: construir uma proposta de valor clara, confiável e culturalmente aceitável.

Um estudo conduzido por Eggers, Eggers & Kraus (2016) investigou como o branding pode reduzir a incerteza do consumidor. Utilizando o método de análise conjunta baseada em escolhas (Choice-Based Conjoint Analysis), os autores demonstraram que sinais de marca como familiaridade, reputação da equipe fundadora e percepção de solidez influenciam significativamente a decisão de compra em mercados inovadores, como o de tecnologia. A pesquisa concluiu que consumidores tendem a evitar o risco, preferindo empresas e produtos que conhecem ou que projetam autoridade e estabilidade.

Para startups, os resultados reforçam a importância de construir marcas que inspirem confiança, mesmo quando a empresa ainda não tem histórico consolidado. Estratégias como reforçar a narrativa institucional, humanizar a equipe fundadora, destacar certificações, parcerias e causas defendidas, têm o potencial de reduzir o risco percebido pelo consumidor e aumentar a propensão à experimentação e à fidelização.

4.6 Posicionamentos de marca como fatores que influenciam na adoção do consumidor

Ao longo da presente revisão, é reforçada a forma como o branding e a comunicação em startups não se limita à estética ou identidade visual, mas atua como um ecossistema estratégico de valor simbólico e emocional, que fortalece o posicionamento da empresa, reduz barreiras de adoção e impulsiona sua sustentabilidade em mercados emergentes. A aceitação do consumidor representa um dos principais desafios enfrentados por startups que atuam no mercado de proteínas alternativas. Segundo o estudo de Akinmey (2024), que investigou a disposição dos consumidores em adotar fontes alternativas de proteína, foram identificados dez fatores determinantes que influenciam suas decisões. A pesquisa também considerou diferenças entre categorias de proteínas e influências culturais, fornecendo uma visão abrangente sobre as variáveis que impactam a percepção e aceitação desses produtos.

1. Bem-estar Animal

A preocupação crescente com o bem-estar animal tem levado consumidores a considerarem proteínas alternativas como opções mais éticas. Pessoas que adotam dietas vegetarianas ou veganas demonstram maior sensibilidade a esse fator, enquanto consumidores que comem carne regularmente tendem a ter menor preocupação (Tso et al., 2021).

2. Impacto Ambiental

A percepção dos consumidores sobre o impacto ambiental das proteínas alternativas varia conforme o nível de informação. Estudos mostram que quando consumidores são educados sobre os benefícios ambientais de carnes cultivadas ou insetos, sua aceitação tende a aumentar (Bryant & Barnett, 2020). No entanto, carnívoros convencionais frequentemente subestimam os impactos negativos da carne convencional no meio ambiente (Michel et al., 2021).

3. Saúde e Nutrição

Os consumidores buscam proteínas alternativas devido a potenciais benefícios à saúde, como redução de colesterol e menor risco de doenças cardiovasculares. No entanto, há preocupações sobre o baixo teor de certos nutrientes essenciais (ex.: vitamina B12) em algumas dessas alternativas, o que pode reduzir a aceitação de produtos baseados em plantas (Kyriakopoulou et al., 2019).

4. Qualidade Sensorial (Sabor, Textura e Aparência)

A aceitação do consumidor está fortemente ligada às características sensoriais do produto. Muitos consumidores rejeitam proteínas alternativas por não oferecerem a mesma textura ou sabor da carne tradicional. Isso é especialmente evidente em carnes cultivadas e produtos fermentados (Hoek et al., 2011).

5. Familiaridade

Consumidores são mais propensos a aceitar proteínas alternativas quando já estão familiarizados com ingredientes semelhantes. Por exemplo, produtos à base de soja são mais aceitos do que carnes cultivadas devido ao seu histórico de consumo. A repetida exposição a esses produtos pode aumentar sua aceitação ao longo do tempo (Bryant et al., 2019).

6. Estilo de Vida do Consumidor

As preferências alimentares são fortemente influenciadas pelo estilo de vida. Flexitarianos e vegetarianos têm maior probabilidade de consumir proteínas alternativas, enquanto consumidores habituados a dietas baseadas em carne enfrentam maior resistência à mudança (Dagevos, 2021).

7. Percepção de Naturalidade

Produtos altamente processados são frequentemente vistos como menos naturais, o que reduz sua aceitação. Carnes cultivadas e proteínas derivadas de fermentação sofrem maior rejeição devido à percepção de que são "artificiais" (Liu et al., 2021).

8. Adequação Cultural

A aceitação de proteínas alternativas varia conforme o contexto cultural. Por exemplo, insetos são consumidos em muitas partes da Ásia e da América Latina, mas são amplamente rejeitados na Europa e América do Norte devido a tabus alimentares (Hurd et al., 2019).

9. Normas Sociais

A aceitação de proteínas alternativas também é influenciada pela percepção de comportamento do grupo. Se um indivíduo percebe que amigos ou familiares aprovam esses produtos, sua própria aceitação tende a ser maior (Jensen & Lieberoth, 2019).

10. Neofobia Alimentar (Medo do Novo)

A rejeição de novos alimentos é uma barreira significativa para a adoção de proteínas alternativas. Consumidores com alta neofobia alimentar tendem a evitar carne cultivada e insetos devido à falta de familiaridade e preocupações com segurança alimentar (Pliner & Hobden, 1992).

5. Resumo da revisão da literatura

O setor dos alimentos alternativos é uma das frentes mais promissoras no enfrentamento dos desafios ambientais, éticos e de saúde pública associados à cadeia tradicional de produção animal. Nesse contexto, startups de base tecnológica têm desempenhado um papel essencial, desenvolvendo soluções inovadoras a base de tecnologia para desenvolvimento de proteínas cultivadas, ingredientes fermentados e alternativas baseadas em plantas, algas, insetos, etc. No entanto, apesar do seu potencial disruptivo, essas startups enfrentam uma série de obstáculos, entre eles a resistência cultural, a neofobia alimentar, a falta de familiaridade do público com novas categorias e, sobretudo, a dificuldade de consolidar sua proposta de valor em mercados competitivos e ainda em formação.

A literatura e os dados analisados ao longo deste estudo reforçam que, para além das inovações tecnológicas, o sucesso dessas startups está profundamente ligado às estratégias de comunicação e posicionamento de marca que adotam. A percepção do consumidor, fator central na aceitação de proteínas alternativas, é moldada não apenas pelas características funcionais dos produtos, mas sobretudo pela forma como essas características são comunicadas.

Apesar do avanço no campo do branding e da comunicação para startups, ainda não existe um consenso claro sobre quais são as estratégias mais eficazes para promover a aceitação em larga escala, especialmente em mercados com maiores barreiras de aceitação de inovação como sendo o mercado dos alimentos alternativos. A construção de marcas fortes, autênticas e culturalmente aceitas, requer experimentação contínua e capacidade de adaptação. O presente estudo propõe-se a contribuir para o avanço do conhecimento neste sector, ao investigar como diferentes posicionamentos de marca influenciam tanto a percepção do consumidor quanto a performance de mercado de startups europeias do setor. Ao reunir evidências empíricas e insights estratégicos, esta pesquisa visa oferecer novos caminhos para a consolidação de negócios mais sustentáveis, desejáveis e comunicativamente eficazes no cenário emergente das proteínas alternativas.

CAPÍTULO II - METODOLOGIA

Após a revisão da literatura, foram identificados diversos atributos que influenciam o sucesso de startups do setor de alimentos alternativos. Entre os principais desafios observados estão: a concorrência com marcas consolidadas (Skawińska & Zalewski, 2020), a aceitação do consumidor (Ali, 2006; Grasso et al., 2010; Tucker, 2014; Verbeke et al., 2015) e as barreiras relacionadas à distribuição e comercialização.

Na revisão da literatura foi ainda abordada a relevância do posicionamento estratégico, modelos de comunicação e branding como fator essencial para o sucesso de startups tecnológicas, que constituem um instrumento fundamental para a inovação no sector em análise (alimentos alternativos)

A presente pesquisa adota assim a aceitação do consumidor como fator central para a análise, considerando que a forma como as marcas se posicionam e comunicam influencia diretamente sua percepção e adoção. Através dessa lente, buscou-se compreender como diferentes estratégias de posicionamento de marca (Akinmey, 2024) impactam a decisão de compra no contexto dos alimentos alternativos. A investigação concentrou-se na percepção entre os discursos e atributos comunicados pelas startups.

A pesquisa procura compreender como o design de marca e a comunicação estratégica, que em conjunto são analisados como diferentes posicionamentos de marca, contribuem para o sucesso das startups de proteínas alternativas, seja no campo da aceitação do consumidor, seja no contexto de atração de capital. Este estudo, através do Design (Fraylling, 1993), nomeadamente, a Pesquisa através do Design, permite observar a comunicação de marca não apenas como representação, mas como prática investigativa capaz de revelar o posicionamento, estratégias e tendências.

2.1 Definição do problema, perguntas de investigação e hipóteses

Como apresentado ao longo deste documento, o sucesso das startups de alimentos alternativos não depende unicamente da qualidade técnica de seus produtos ou de sua tecnologia, mas sobretudo da forma como esses produtos são percebidos, comunicados e posicionados no mercado. A aceitação do consumidor, emerge como fator central, como as estratégias de branding e comunicação adotadas por cada marca influencia no momento de compra ou investimento.

Diversos estudos evidenciam que a construção de uma marca sólida, coerente com seus valores e capaz de dialogar com os desejos e expectativas do público, é essencial para reduzir a incerteza percebida, fortalecer a confiança e estimular a experimentação de novos produtos (Erdem & Swait, 2004; Keller, 1992; Eggers et al., 2016). No setor de alimentação alternativa, essa função simbólica do branding torna-se ainda mais crítica, dada a natureza disruptiva das tecnologias envolvidas e os tabus culturais que cercam a alimentação.

Apesar de já se conhecerem os principais fatores de posicionamento estratégico que podem ter influência na aceitação do consumidor (Ali, 2006; Bryant et al., 2019; Dagevos, 2021; Hoek et al., 2011; Jensen & Lieberoth, 2019; Kyriakopoulou et al., 2019; Liu et al., 2021; Michel et al., 2021; Pliner & Hobden, 1992; Tso et al., 2021), ainda pouco se sabe sobre qual ou quais as estratégias de posicionamento mais utilizadas, que podem estar relacionadas com o sucesso e crescimento de startups do sector específico de alimentos alternativos.

Desta forma, o presente estudo busca responder à seguinte pergunta de investigação: **Quais os principais posicionamentos de marca adotadas por startups de sucesso no sector da alimentação alternativa?**

Diante desse cenário, foram ainda formuladas as seguintes hipóteses, com base na literatura revisada e nos objetivos da investigação:

- H1: Startups de alimentos alternativos bem-sucedidas adotam estratégias de posicionamento que vão além da sustentabilidade ambiental, incorporando outros atributos que favorecem a conexão com o consumidor.

Defesa da hipótese: Embora o discurso de sustentabilidade seja predominante no setor de proteínas alternativas (Bryant & Barnett, 2020; Dagevos, 2021), estudos sugerem que esse argumento, por si só, pode não ser suficiente para garantir a adoção ampla. Estratégias complementares, como o apelo à qualidade sensorial, familiaridade e estilo de vida, ajudam a reduzir barreiras de entrada e aproximam emocionalmente o consumidor da marca.

- H2: As startups com maior investimento ou faturamento tendem a adotar estratégias de posicionamento semelhantes.

Defesa da hipótese: Considerando que tanto investidores quanto consumidores em mercados emergentes valorizam propostas claras e confiáveis, é esperado que as startups mais bem-sucedidas compartilhem atributos estratégicos comuns em suas narrativas e posicionamento de marca.

- H3: Startups em diferentes localizações geográficas adotam diferentes estratégias de comunicação e posicionamento, de acordo com o perfil dos seus consumidores.

Defesa da hipótese: O contexto geográfico influencia diretamente o comportamento do consumidor, as expectativas culturais e o grau de maturidade do ecossistema empreendedor local (Suwala et al. 2023). Assim, espera-se que a comunicação de marca seja ajustada às especificidades regionais, refletindo as sensibilidades e prioridades do público-alvo de cada mercado.

2.2 Objeto e objetivos da investigação

O objeto deste estudo são as startups europeias do setor de alimentos alternativos, este setor tem se destacado globalmente como uma das frentes mais promissoras no enfrentamento dos

impactos negativos da pecuária convencional sobre o meio ambiente, a saúde pública e o bem-estar animal (Akinmey, 2024; Bryant & Barnett, 2020; Dagevos, 2021).

Diante da crescente atenção de consumidores e investidores para essas soluções, compreende-se que o sucesso dessas empresas depende da aceitação de seu produto por investidores e consumidores o que justifica a utilização de métricas financeiras, como o levantamento de capital e volumes de faturação, para a seleção da amostra a analisar no presente estudo.

Neste sentido, foi constituída uma amostra de análise tendo em conta os seguintes critérios de seleção:

1. startups no sector de alimentos alternativos
2. startups localizadas no continente europeu
3. startups que tenham levantado, nos últimos cinco anos, uma ronda de investimento de série A, um dos marcos mais significativos para validação de startups em fase de crescimento (Huang, 2020).

Assim, foi constituída uma amostra de 74 startups europeias, selecionadas com base nos critérios previamente descritos, a partir da combinação de dados fornecidos por uma empresa de market intelligence especializada em investimentos em startups, que solicitou confidencialidade quanto às informações compartilhadas, com dados publicamente disponíveis.

Com base nessa amostra, o objetivo da investigação é identificar as estratégias de posicionamento de marca mais recorrentes entre essas startups, avaliando a correlação entre o tipo de posicionamento adotado e os níveis de investimento recebidos ou o faturamento obtido, oferecendo, uma análise atual sobre as práticas de construção de marca neste setor.

Este trabalho pretende ainda refletir sobre como startups de diferentes contextos geográficos moldam sua comunicação e conseqüente posicionamento estratégico. Ao fazer isso, pretende-se contribuir para o entendimento do papel do design estratégico, do branding e do marketing na construção de valor simbólico em mercados emergentes e em transformação.

2.3 Estratégia de investigação

Para investigar o fenômeno da influência do posicionamento estratégico no sucesso de startups de alimentos alternativos, será realizado um estudo exploratório com foco em metodologias de análise quantitativa. Estudos exploratórios são particularmente adequados quando o objetivo é compreender fenômenos ainda pouco investigados ou cuja complexidade exige uma abordagem aberta e flexível (Gil, 2008; Yin, 2016). Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2014), a investigação exploratória permite obter uma visão geral de situações novas ou emergentes, sendo indicada para áreas em que há lacunas teóricas ou rápidas transformações, como é o caso do mercado de alimentação alternativa. Neste contexto, o posicionamento de marca em startups de base tecnológica configura-se como um tema dinâmico e multifacetado, que demanda maior compreensão antes de se construir modelos explicativos. Assim, o uso de uma estratégia

exploratória justifica-se pela necessidade de investigar em profundidade os significados, práticas e padrões comunicacionais escolhidos por essas empresas.

Esta análise quantitativa, aprofunda a compreensão sobre os fatores de posicionamento estratégicos que podem ter influência no sucesso das startups. A abordagem permitirá mapear as estratégias mais recorrentes entre as startups de sucesso, como os diferentes posicionamentos se complementam e ajudam as narrativas dessas empresas, contribuindo para o avanço do conhecimento sobre a relação entre design, comunicação e desempenho mercadológico no contexto das startups de alimentos alternativos.

2.4 Caso de estudo

De acordo com Creswell (1998, p. 73), o estudo de caso é uma abordagem qualitativa por meio da qual o investigador explora um sistema limitado (um caso) ou múltiplos sistemas limitados (casos) ao longo do tempo, por meio de recolha detalhada de dados provenientes de diversas fontes. Neste trabalho, optou-se por um estudo de caso coletivo, considerando um conjunto de startups como unidades de análise que compartilham características semelhantes (setor, estágio de desenvolvimento, contexto geográfico), mas cujas abordagens comunicacionais e estratégias de marca oferecem pontos de comparação significativos.

O objetivo central desta abordagem é identificar os principais posicionamentos de marca adotados por startups de alimentos alternativos na Europa e compreender como esses posicionamentos influenciam sua aceitação, desempenho e sucesso percebido no mercado. Tal como defende Creswell, a análise de múltiplas visões. Neste caso, os discursos institucionais e promocionais de diferentes startups, permite uma interpretação mais rica e comparativa da mesma problemática, que neste estudo gira em torno da relação entre branding, comunicação e proposta de valor.

Complementarmente, Yin (2004) reforça que o estudo de caso é uma estratégia de investigação particularmente indicada para responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, especialmente quando se trata de eventos contemporâneos e complexos. No contexto desta dissertação, busca-se entender como as startups constroem suas estratégias de posicionamento e por que determinadas abordagens comunicacionais e de posicionamento estratégico se mostram mais eficazes que outras em termos de captação de investimento e volume de receitas.

Para operacionalizar essa análise, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), estruturada em três fases principais: a. pré-análise, b. exploração do material e c. tratamento dos resultados e interpretação.

a. Pré-análise

Segundo Bardin (2016), a fase de pré-análise constitui um momento preparatório fundamental para a análise de conteúdo, com o objetivo de organizar o material bruto e definir os caminhos metodológicos que orientarão a interpretação.

No presente trabalho, essa etapa incluiu a definição de critérios de inclusão da amostra, a identificação das fontes de dados e o estabelecimento das categorias teóricas que guiarão a codificação posterior.

- Definição dos critérios de inclusão na amostra: para os critérios de inclusão na amostra foram selecionados dois principais critérios, nomeadamente 1) localização geográfica, considerando exclusivamente startups situadas na Europa, com o intuito de garantir maior homogeneidade no perfil dos consumidores e facilitar a análise das estratégias de posicionamento em um mesmo contexto sociocultural; e 2) nível de financiamento, selecionando startups que tenham levantado ao menos uma ronda de investimento Série A nos últimos cinco anos, o que confere um grau relevante de validação mercadológica e credibilidade institucional.
- Identificação dos principais pontos de contacto entre o posicionamento estratégico de marca e os seus consumidores ou potenciais consumidores. Sendo eles, o website oficial da empresa e página de LinkedIn, uma vez que estes têm disponíveis e acessíveis publicamente vários elementos de comunicação, branding e marketing que poderão ser utilizados para a análise do posicionamento estratégico que se pretende realizar.
- Identificação das diferentes estratégias de posicionamento que podem ser adoptadas pelas startups, de forma a enquadrar a análise nos diferentes modelos e configurações que poderão resultar. Para tal, serão utilizadas as dez abordagens apresentadas no capítulo 3.3. (Akinmey, 2024), estudadas especificamente para o sector em análise no presente estudo, sendo estas: 1. Bem-estar animal, 2. Impacto ambiental, 3. Saúde e nutrição, 4. Qualidade sensorial, 5. Familiaridade, 6. Estilo de vida do consumidor, 7. Percepção de naturalidade, 8. Adequação cultural, 9. Normas sociais, 10. Neofobia alimentar.

b. Exploração do material:

A segunda etapa consistiu na coleta e categorização do conteúdo institucional disponível nas plataformas digitais das startups. Os dados foram analisados com foco nos seguintes critérios:

- Análise dos textos e descrições encontradas nos websites e perfis de LinkedIn, com ênfase na frequência de palavras-chave, temas e frases associadas a cada tipo de posicionamento;
- Identificação dos atributos verbais recorrentes nas estratégias de marca;
- Apoio metodológico da ferramenta de inteligência artificial, utilizada para auxiliar na decodificação dos conteúdos comunicacionais.
- Identificar posicionamentos de marca mais frequentes de acordo com o intervalo de investimento, faturação e posição geográfica.

- Avaliação da coerência entre o discurso institucional e os fatores destacados na literatura como determinantes para a aceitação do consumidor no setor de alimentos alternativos.

c. Tratamento dos resultados e interpretação

Em uma segunda análise, foi conduzida uma investigação qualitativa aprofundada para compreender de forma mais densa como os elementos de comunicação e branding influenciam a percepção e a adoção dos produtos no setor de proteínas alternativas. Essa etapa concentrou-se nas três startups mais bem-sucedidas em termos de investimento e receita combinados, selecionadas por reunirem indicadores objetivos de desempenho financeiro e visibilidade de mercado.

- Recursos verbais e visuais recorrentes nas redes sociais, produto e embalagem de marca, bem como a coerência entre o discurso institucional e os fatores destacados na literatura como determinantes para a aceitação do consumidor.
- Analisar o uso estratégico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), o alinhamento entre narrativa e proposta de valor, e os mecanismos de construção simbólica utilizados pelas marcas para fortalecer sua posição no ecossistema de alimentação sustentável.
- Identificar posicionamentos recorrentes e tendências percebidas que estão ou não presentes na literatura.

CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

3.1 Principais posicionamentos de marca adotados

Para responder à pergunta da investigação — quais os principais posicionamentos de marca adotados por startups bem-sucedidas no sector dos alimentos alternativos? — foi realizada uma análise de conteúdo dos principais pontos de contato entre marca e consumidor.

Essa investigação centrou-se na proposta de valor comunicada, no tom de voz institucional, palavras recorrentes nos textos institucionais e nos atributos verbais da comunicação das startups. A análise de conteúdo foi realizada tendo como base as dez estratégias de posicionamento descritas no 4.6 Posicionamentos de marca como fatores que influenciam na adoção do consumidor (Akinmey, 2024). Para a análise de conteúdo foram utilizadas as informações publicamente disponíveis nos websites e perfis oficiais no LinkedIn da amostra de 74 startups europeias do setor de proteínas alternativas, descrita no capítulo anterior.

A codificação desta análise de conteúdos teve início com a identificação de um conjunto de palavras chave relacionadas com cada uma das dez estratégias de posicionamento analisadas, constituindo assim cada uma delas os dez temas em análise.

Bem-estar animal	Cruelty-free, sem abate, ética animal, células-tronco (cultivadas), alternativas sem animais, proteína sem sacrifício, respeito aos animais, veganismo, agricultura celular, biotecnologia ética, sem exploração animal, bem-estar dos animais
Impacto ambiental	Baixa pegada de carbono, redução de emissões, sustentabilidade, economia circular, recursos renováveis, menor uso de água e terra, neutralidade climática, upcycling, resíduos zero, energia limpa, biodiversidade, preservação de ecossistemas, eficiência energética, matérias-primas sustentáveis
Saúde e nutrição	Alto teor proteico, rico em vitaminas, sem colesterol, baixo teor de gordura, ingredientes funcionais, nutrição equilibrada, <i>clean label</i> (alimento limpo), sem aditivos artificiais, fonte de fibras, antioxidantes, dietas específicas (keto, vegana, etc.), saúde intestinal, alergênicos controlados
Qualidade sensorial	Textura semelhante à carne, aroma natural, suculência, crocância, cremosidade, 'parece carne', experiência gourmet, ingredientes premium, cor natural, balanceamento de sabores, umami, perfil sensorial rico, delicioso
Familiaridade	Receitas tradicionais, formato convencional (hambúrguer, salsicha), sabores clássicos, adaptação a hábitos existentes, 'como o original', facilidade de preparo, ingredientes conhecidos, nostalgia alimentar, produtos do dia a dia, para toda a família
Estilo de vida do consumidor	Praticidade, conveniência, alimentos prontos, opções 'on-the-go', fit/ativo, modernidade, flexitarianismo, consumo consciente, marca lifestyle, personalização, tendências gastronômicas, alinhamento com valores pessoais
Percepção de naturalidade	Ingredientes não-ogm, orgânico, sem conservantes, minimamente processado, da natureza, pureza, transparência na origem, agricultura regenerativa, livre de químicos, processos naturais (fermentação), selos de certificação
Adequação cultural	Sabores locais, adaptação a dietas regionais, respeito a tradições, fusão cultural, 'feito para [país/região]', halal/kosher, alimentos étnicos, festividades culturais, sazonalidade
Normas sociais	Comércio justo, Trabalho ético, Empoderamento comunitário, Igualdade de gênero, Apoio a pequenos produtores, Responsabilidade social, Certificações éticas, Feito com propósito, Impacto social positivo
Neofobia alimentar	Não parece alternativo, Combate a preconceitos alimentares, Educação do consumidor, 'Experimente sem medo', Comparações com produtos tradicionais, Degustações gratuitas, Testemunhos de consumidores

Tabela 3. Temas/termos relacionados aos posicionamentos

Acima, apresenta-se uma síntese das expressões e termos mais frequentes associados a cada categoria temática, correspondente a cada uma das dez estratégias de posicionamento, que foram utilizados no processo de análise de conteúdos de comunicação das empresas estudadas.

É igualmente relevante salientar que o posicionamento das empresas, analisado com base na sua comunicação institucional, evidencia a coexistência de elementos associados a diferentes estratégias de posicionamento. Assim, para além da identificação da estratégia predominante em cada caso, foram também reconhecidas duas estratégias complementares, que surgem, respetivamente, na segunda e terceira posição em termos de frequência de utilização. Nesse sentido, a análise de conteúdo realizada permitiu identificar, para cada empresa da amostra, um conjunto de três estratégias de posicionamento, organizadas num ranking da primeira à terceira posição, de acordo com a sua frequência de ocorrência na comunicação analisada.

Para apoiar esta etapa, foi utilizada a ferramenta de inteligência artificial *DeepSeek*, aplicada como recurso auxiliar no processo de decodificação dos conteúdos comunicacionais das startups. O sistema foi instruído a partir de uma lista pré-definida de dez pilares de posicionamento, previamente estabelecidos na revisão da literatura, funcionando como chave de codificação. A IA foi orientada a analisar os textos institucionais, como: missão, visão, valores, descrições de produtos, apresentações e biografias corporativas, presentes nos websites e perfis de LinkedIn de cada marca, identificando e destacando expressões recorrentes associadas a cada pilar.

Com base no uso e na frequência atribuída a esses termos, a ferramenta sintetizou, de forma sistemática, os três posicionamentos mais fortemente comunicados por cada startup. Essa integração metodológica permitiu ampliar a precisão e a confiabilidade do processo de análise, reduzindo vieses interpretativos individuais e assegurando consistência na categorização entre as diferentes empresas da amostra.

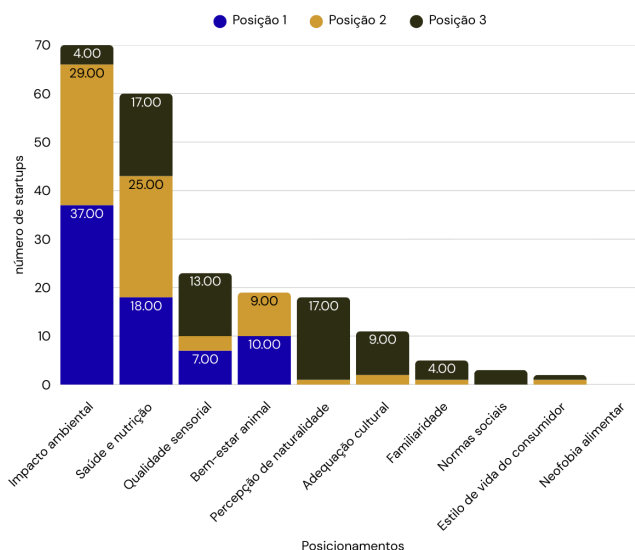


Gráfico 1. Principais posicionamentos de marca adotados

Os resultados revelam uma forte predominância de posicionamentos ligados à sustentabilidade ambiental e à saúde. O posicionamento Impacto ambiental foi o mais citado entre as empresas da amostra, estando presente em 70 das 74 startups analisadas (94,6%), considerando todas as posições (1, 2 e 3). Isso evidencia o papel central da agenda climática na comunicação institucional dessas marcas, reforçando a identidade das foodtechs como agentes ativos na transição para sistemas alimentares mais sustentáveis.

Um exemplo expressivo é a Solar Foods, startup finlandesa que desenvolveu uma tecnologia baseada na fermentação de hidrogênio e dióxido de carbono para produzir proteínas. Em sua comunicação institucional, a empresa destaca repetidamente termos como produção sustentável de alimentos (*“sustainable food production”*), criando o futuro da alimentação sustentável (*“creating the future of sustainable food”*) e libertar nosso planeta (*“liberate our planet”*). Essa narrativa enfatiza sua proposta de desmaterializar a agricultura, posicionando-se como uma solução alimentar eficiente em termos ambientais e alinhada com as metas globais de descarbonização.

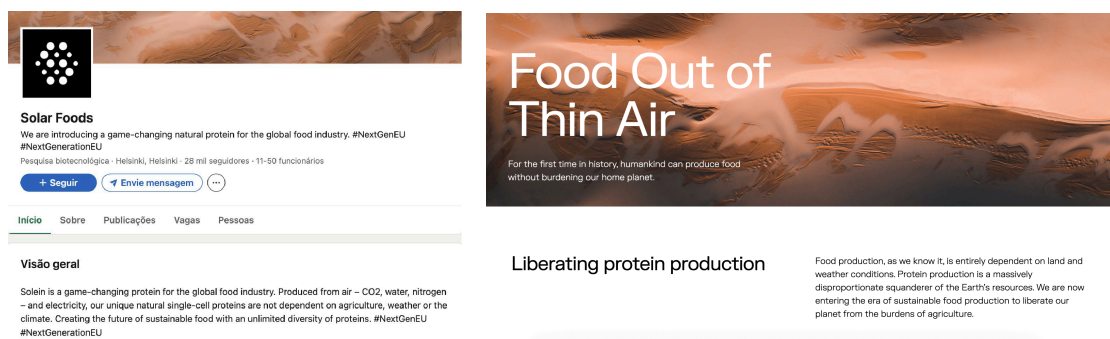


Figura 1. Exemplo da comunicação do LinkedIn e Website da Sola Foods

Na sequência, aparece o posicionamento Saúde e nutrição, com 60 ocorrências (81%), destacando o apelo das startups a consumidores preocupados com o bem-estar físico, a composição dos ingredientes e os benefícios funcionais dos alimentos. Essa narrativa, que enfatiza valores como alimento limpo, ingredientes funcionais e suporte a dietas específicas, amplia o potencial de penetração das marcas junto a públicos que não necessariamente se identificam com causas ambientais ou éticas.

A Algama, startup francesa especializada no desenvolvimento de produtos à base de microalgas, é um exemplo notável desse posicionamento. Em seus canais institucionais, a marca utiliza expressões que enfatizam os benefícios nutricionais de seus produtos, como alto teor proteico, presença de vitaminas e minerais, e a ausência de colesterol, posicionando-se como uma alternativa saudável e funcional para consumidores que buscam opções alimentares alinhadas a dietas específicas, como vegana ou com restrição a alergênicos, *“bom para ambos, pessoas e o planeta”*.

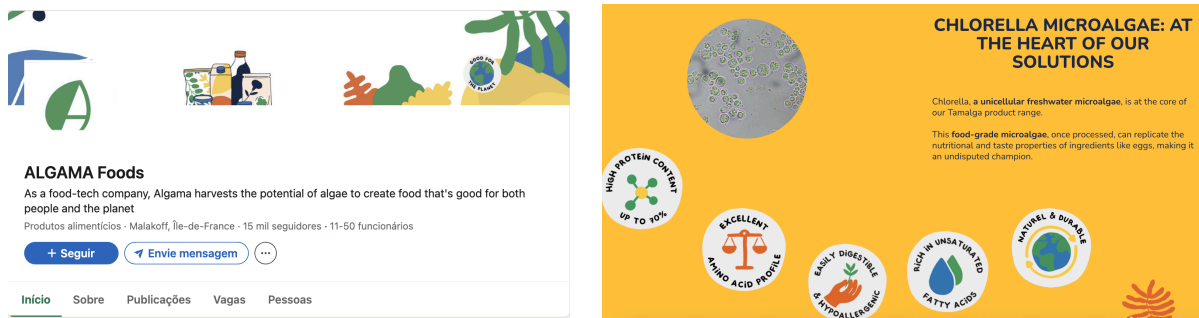


Figura 2. Exemplo da comunicação do LinkedIn e Website da Algama

O terceiro posicionamento mais recorrente foi Qualidade sensorial, identificado em 23 ocorrências (31%). Esse dado mostra que aspectos como sabor, textura e experiência gastronômica vêm ganhando destaque como elementos estratégicos para superação da neofobia alimentar e construção de prazer associado ao consumo de proteínas alternativas.

Um exemplo expressivo é a Formo, que comunica sua proposta de forma integrada ao afirmar: *“We’re here to serve up pure indulgence that’s as good for you as it is for the planet”*. A marca reforça que sabor e ética não são mutuamente excludentes, e seu discurso emocional ressoa com consumidores conscientes e apreciadores da boa gastronomia. Ao priorizar expressões como “animal-free cheese”, “planet-friendly indulgence” e “flavorful sustainability”, a Formo comunica seu compromisso com alternativas livres de exploração animal, reforçando sua proposta sensorial de seus produtos. Essa abordagem integrada confere à marca um posicionamento emocionalmente ressonante, que dialoga tanto com consumidores conscientes quanto com amantes da boa gastronomia.



using micro fermentation instead of animals to produce products humans love.

CHEESE*. THIS TIME ANIMAL-FREE.

Ten thousand years ago, some strange, strange humans started milking cows. When they discovered that fermentation transformed milk, they had invented classic cheese.

Back in the present, classic dairy is industrialized and we’re straining our planet. Today, Formo is using micro fermentation to send cows on an endless vacation, giving our love of cheese* a fresh new lease of life. This time: animal-free.

Yes, we’re on a mission. And it’s all about food and sustainability. Humanity’s eating habits are literally consuming our planet, and it’s time to flip the script. We’re here to serve up pure indulgence that’s as good for you as it is for the planet. Delicious? Definitely. Sustainable? You bet.

[CHECK OUT OUR MISSION](#)

Figura 3. Exemplo da comunicação do Website da Formo

Assim, seguindo os posicionamentos com presença significativa, o Bem-estar animal (19 ocorrências) e Percepção de naturalidade (18), ambos representando temas éticos e funcionais valorizados por consumidores conscientes. Enquanto o primeiro remete à ausência de crueldade e à biotecnologia ética, o segundo enfatiza a pureza dos ingredientes e a transparência na origem dos produtos.

Com presença mais discreta, surgem Adequação cultural (11 ocorrências), Familiaridade (5), Estilo de vida do consumidor (2) e Normas sociais (3). Essas abordagens são geralmente mobilizadas por marcas com nichos específicos, como produtos voltados a públicos veganos, regionais ou culturalmente sensíveis. Um exemplo é a MOA Foodtech, que integra o discurso de circularidade e regeneração alimentar, afirmando: *“reducing the impact of food industry waste on ecosystems and its own efficiency”*.

Por fim, chama atenção o fato de que Neofobia alimentar, não aparece entre os posicionamentos mais utilizados em nenhuma das startups analisadas. No entanto, é importante destacar que esse tema é, muitas vezes, incorporado indiretamente por meio de outras estratégias de marca. Posicionamentos como Qualidade sensorial, Familiaridade e Percepção de naturalidade frequentemente cumprem esse papel ao comunicar atributos que remetem ao prazer alimentar, sabor, a textura, à confiança e à similaridade com produtos convencionais, essas marcas reduzem, na prática, o estranhamento e a hesitação associados a novas categorias alimentares.

Essa prevalência dos posicionamentos voltados à sustentabilidade não é apenas uma escolha comunicacional, mas sim uma característica estrutural e estratégica do próprio setor. O segmento de proteínas alternativas surgiu em resposta direta aos impactos negativos da pecuária tradicional sobre o meio ambiente, a saúde pública e o bem-estar animal.

Nesse contexto, é natural que as startups utilizem amplamente argumentos relacionados à sustentabilidade como forma de legitimar suas soluções tecnológicas e captar consumidores e investidores alinhados com esses valores. A forte presença dessa narrativa contribui para reforçar o posicionamento institucional dessas empresas enquanto agentes de transição para sistemas alimentares mais responsáveis e inovadores.

No entanto, é justamente na articulação de um terceiro eixo, como o posicionamento sensorial, emocional ou cultural, que muitas marcas conseguem transformar um discurso funcional em uma narrativa autêntica e envolvente. Em um setor onde a sustentabilidade já é esperada, esses elementos adicionais são fundamentais para diferenciar a marca, gerar conexão simbólica e construir valor percebido.

3.2 Posicionamentos mais frequentes adotados por startups com maior volume de investimento

Para compreender como fatores financeiros, levantamento de capital e captação de investimento, se relacionam com fatores não financeiros, os posicionamentos das startups, foi realizada uma segmentação das 74 empresas da amostra em cinco intervalos de investimento, para identificar

quais posicionamentos de marca são mais frequentemente associados a cada volumes de investimento e como isso interfere suas comunicações. Os intervalos foram definidos com base no volume total de financiamento recebido (em dólares americanos - USD) por cada startup, permitindo uma leitura sobre como diferentes níveis de capital levantado se associam a determinadas estratégias de posicionamento de marca.

As faixas de investimento consideradas foram:

Intervalo 1: Acima de \$120M

Intervalo 2: Entre \$80M–\$119M

Intervalo 3: Entre \$40M–\$79M

Intervalo 4: Entre \$20M–\$39M

Intervalo 5: Abaixo de \$20M

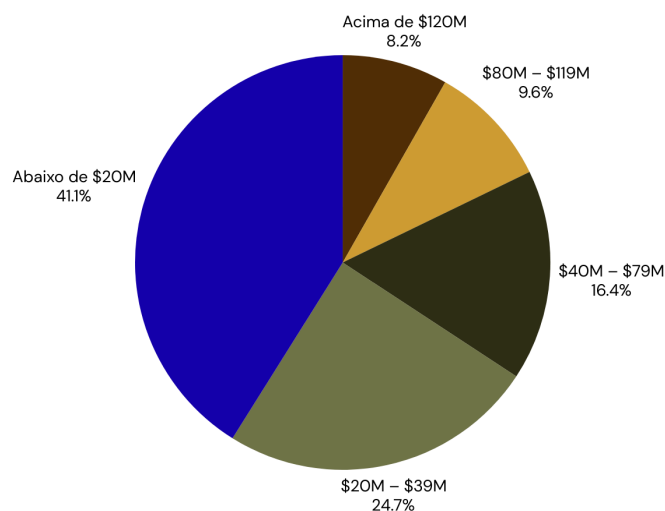


Gráfico 2: Porcentagem de startups por intervalo de investimento

O gráfico 2 ilustra a distribuição percentual das startups analisadas de acordo com o volume de investimento captado. Embora todas as empresas da amostra já tenham ultrapassado os estágios iniciais ao alcançar a ronda de investimento Série A, observa-se que a maioria (41,1%) ainda opera com volumes inferiores a \$20 milhões. As faixas intermediárias \$20M – \$39M (24,7%) e \$40M – \$79M (16,4%) representam empresas em estágio de tração e expansão, enquanto os intervalos superiores \$80M–\$119M (9,6%) e acima de \$120M (8,2%) concentram as startups mais consolidadas em termos de captação e maturidade operacional. Essa distribuição influencia diretamente os dados de posicionamento estratégico observados na análise.

A Tabela 4 resume os posicionamentos estratégicos mais frequentes adotados pelas por essas startups. Os dados mostram uma tendência clara de convergência narrativa, independentemente da faixa de investimento: Impacto ambiental aparece como o principal eixo de comunicação

institucional em todos os níveis, reforçando o papel central da sustentabilidade como valor estruturante no setor de proteínas alternativas.

À medida que crescem e se consolidam, as startups investem em ampliar sua narrativa para além da ética e da saúde, incorporando experiência sensorial como elemento de diferenciação e competitividade. Por outro lado, aquelas que ainda operam com recursos mais limitados tendem a reforçar discursos identitários e de proximidade com o consumidor como forma de legitimação e construção de marca.

Intervalo de receita	1º Posicionamento	2º Posicionamento	3º Posicionamento
Acima de \$120M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$80M – \$119M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$40M – \$79M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$20M – \$39M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade
Abaixo de \$20M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural

Tabela 4: Posicionamentos mais frequentes entre as startups de maior investimento

3.1.1 Intervalo 1 – Acima de \$120M

Startups desse intervalo concentram-se fortemente em posicionamentos institucionais voltados à sustentabilidade sistêmica, especialmente nos eixos de impacto ambiental e saúde e nutrição. Além disso, há uma ênfase significativa na inovação tecnológica, frequentemente comunicada por meio de soluções como fermentação de precisão, agricultura celular ou reaproveitamento de resíduos alimentares. Essa combinação fortalece a imagem e credibilidade dessas startups como agentes de transformação no sistema alimentar global, projetando uma identidade de liderança tecnológica responsável e de futuro.

A comunicação dessas marcas é mais robusta e técnica, estruturada por dados científicos, como mostra nas figuras abaixo. Isso pode ser interpretado como uma resposta estratégica para atrair investidores institucionais e fundos de capital de risco voltados à sustentabilidade e à inovação alimentar.



INTACT® PRODUCES PLANT PROTEINS AND REGENERATIVE FERMENTATION PRODUCTS.

OUR PRODUCTS ARE THE RESULT OF INNOVATIVE DESIGN, FOR A SUSTAINABLE FUTURE.

ALEXIS DUVAL - PRESIDENT OF INTACT

ACT FOR THE PLANET

Intact has developed a low-carbon fermentation technology protected by a patent application. Fermentation is used in the manufacture of numerous products, obtained through the action of microorganisms on sugars.

Intact technology enables the circular co-production of plant proteins and fermentation products. For unparalleled sustainability.

Figura 4. Exemplo da comunicação do Website Intact

Um exemplo claro dessa abordagem é a Solar Foods, cuja proposta é produzir proteínas a partir do ar e da eletricidade. Em seu site, a empresa afirma: *“We’re creating food out of thin air.”*

É percebido nessa faixa de investimento, o papel do branding como ferramenta de conexão emocional e racional com múltiplos públicos: consumidores, investidores e parceiros institucionais.

Essas marcas, que compõem a faixa de investimento mais alta do setor, também são as que demonstram maior maturidade na construção da narrativa institucional. O discurso é fortemente alinhado às narrativas contemporâneas de transição ecológica, inovação verde e sistemas alimentares regenerativos, reforçando o propósito transformador da empresa como um todo.

3.1.2 Intervalo 2 – Entre \$80M–\$119M

Neste intervalo intermediário de investimento, startups como Heura e Meatable mantêm um forte discurso ambiental e tecnológico, mas já demonstram um movimento claro em direção a atributos de marca mais centrados no consumidor final, como qualidade sensorial e saúde e nutrição. Esses elementos aparecem associados a expressões como “nutrição equilibrada”, “ingredientes funcionais” e “alternativas mais saudáveis”, indicando uma comunicação mais próxima da experiência de consumo do dia a dia.



Figura 5. Exemplo da comunicação dos Websites Heura e Meatable, respectivamente

A Veganz, por sua vez, uma das poucas marcas com presença ampla no varejo europeu, adota um discurso mais direto ao consumidor, valorizando benefícios funcionais e saudáveis. Sua linguagem se apoia na combinação de praticidade, conveniência e responsabilidade ambiental, tornando os produtos atrativos para o consumidor flexitariano.

Essas escolhas comunicacionais revelam uma tentativa de conciliar tecnologia e emoção, eficiência e prazer, atributos institucionais e argumentos de mercado. Esse grupo se posiciona como mediador entre as deep techs e o consumidor final, traduzindo inovação em experiência com linguagem mais acessível e apelo sensorial crescente.

3.1.3 Intervalo 3 – Entre \$40M–\$79M

As startups como Planet A Foods e This apostam em uma linguagem que busca equilibrar propósito e experiência sensorial. Embora o impacto ambiental continue sendo um eixo central de posicionamento, ele é cada vez mais acompanhado de atributos como familiaridade, estilo de vida do consumidor e prazer alimentar, com o objetivo de tornar as soluções alternativas mais acessíveis e integradas ao cotidiano.

A Planet A Foods, por exemplo, destaca em sua comunicação: *“Our new generation of ingredients mitigates those challenges and secures the supply of the future - always delicious, high-quality and sustainable.”*. A mensagem reforça tanto o aspecto tecnológico quanto a qualidade do produto. Já a This, conhecida por seu tom irreverente e direto, utiliza frases como *“100% PLANT-BASED AND SO DAMN TASTY”*, combinando conveniência, humor e sabor em uma proposta voltada ao consumidor final.

Essa camada intermediária do mercado parece atuar como uma ponte entre as deep techs e o consumo de massa, tentando ao mesmo tempo escalar o negócio e educar o público. Suas estratégias de comunicação são marcadas por versatilidade e agilidade, com vocabulário mais popular. O posicionamento das marcas nesse grupo reflete uma transição narrativa: do discurso institucional para experiências mais relacionáveis, conectadas à rotina, aos valores e aos desejos de novos perfis de consumidores.

3.1.4 Intervalo 4 – Entre \$20M–\$39M

Startups como Algama, Oceanium e Roslin Technologies têm em comum o foco em validação de produto e construção de reputação, sendo que as palavras utilizadas são geralmente mais orientadas à inovação funcional (ex: substitutos de ovos, proteínas alternativas com alto valor nutricional, etc.).

Essas marcas adotam uma linguagem que coloca o comprador no centro da narrativa, recorrendo a frases provocativas e engajadoras. A Ivy Farm, por exemplo, em seu texto do Website diz: Ou precisamos de outro planeta, ou de outro plano. (We either need another planet, or another plan). Assim como a startup Algamas direciona seu produto diretamente ao seu público *“A product for professionals”*. Ambas reforçam um discurso que combina urgência planetária com inovação acessível.

Os posicionamentos predominantes são saúde e nutrição, naturalidade e adequação cultural, com uma crescente preocupação em apresentar selos de certificação, dados de P&D e alinhamento com normas regulatórias. Esse comportamento reforça a credibilidade na construção da narrativa, típico de startups em fase de tração.

3.1.5 Intervalo 5 – Abaixo de \$20M

Por fim, startups com menor volume de investimento, que representam o intervalo com maior número de startups, tendem a adotar estratégias de diferenciação por nicho, apostando em atributos de adequação cultural. Essas marcas valorizam conveniência, tradição alimentar e identidade regional, buscando aproximar seus produtos do cotidiano dos consumidores e gerar identificação emocional.

Por exemplo, a Tiba Tempeh, especializada em produtos à base de tempeh orgânico, destaca em sua comunicação o foco em refeições simples, saborosas e nutritivas, com frases como “*Real food for real people*” e “*Big flavor. Simple ingredients.*”, o que reforça o apelo à familiaridade e à naturalidade.

Essas empresas, ainda em fases de validação de produto e estruturação de mercado, utilizam storytelling informal, identidade visual acessível e forte presença digital para construir laços de confiança e proximidade com o consumidor final. Sua comunicação é menos institucional e mais relacional, refletindo o desafio de conquistar um espaço competitivo com recursos mais limitados, o que exige criatividade e posicionamento bem definido.

3.1.6 Resumo dos resultados

A análise dos diferentes intervalos de investimento revela padrões consistentes na relação entre os volumes de capital captado e as estratégias de posicionamento adotadas pelas startups de alimentos alternativos. Startups com maior volume de investimento (acima de \$120M) demonstram um posicionamento institucional mais robusto, com foco em impacto ambiental, inovação tecnológica e transformação sistêmica do setor alimentar. Suas comunicações são estruturadas, embasadas em dados científicos e fortemente alinhadas às agendas globais de sustentabilidade e transição ecológica, o que parece ressoar com as expectativas de fundos de investimento voltados para inovação e impacto.

Nos intervalos intermediários de financiamento (\$40M a \$119M), observa-se uma transição entre o discurso institucional e uma comunicação mais orientada ao consumidor. Startups adotam um posicionamento que equilibra atributos como saúde, nutrição e qualidade sensorial com uma narrativa de inovação acessível. Esse grupo funciona como uma ponte entre as deep techs e o consumo de massa, traduzindo complexidade tecnológica em experiências desejáveis e cotidianas.

À medida que o investimento diminui (abaixo de \$40M), as estratégias de comunicação tornam-se mais direcionadas a nichos específicos e ao fortalecimento da identidade cultural e emocional das marcas. Startups com menor capital tendem a adotar abordagens mais relacionais, destacando valores como familiaridade, tradição alimentar, naturalidade e estilo de vida.

Esses achados reforçam a hipótese de que o posicionamento de marca está intimamente ligado à maturidade da empresa e ao volume de capital captado. Enquanto startups em estágio avançado e com maior investimento priorizam narrativas institucionais de impacto sistêmico, empresas em

fase inicial tendem a focar em diferenciação cultural e emocional para ganhar tração e conquistar espaço no mercado.

3.2 Relação entre posicionamentos de marca e volume de faturação

Para a realização desta análise, foi analisado o volume de faturação das 73 startups que integram a amostra deste estudo e que têm esta informação disponível publicamente, tendo os mesmos sido divididos em cinco intervalos de receitas, nomeadamente: inferior a \$1M, \$1-\$3M, \$3M-\$10M, \$10-\$30M, superior a \$30M (USD).

Intervalo 1: Acima de \$30M

Intervalo 2: Entre \$10-\$30M

Intervalo 3: Entre \$3M-\$10M

Intervalo 4: Entre \$1-\$3M

Intervalo 5: Abaixo de \$1M

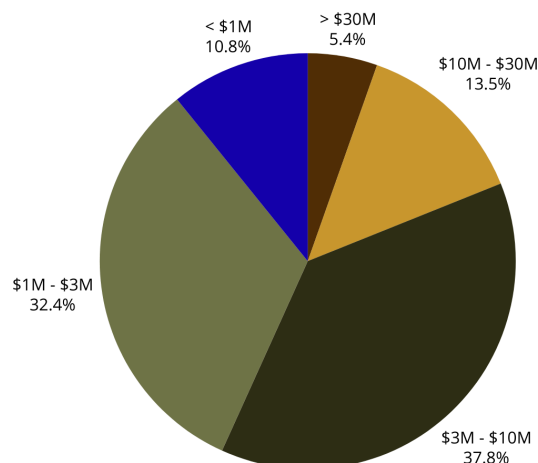


Gráfico 3: Porcentagem de startups por intervalo de faturação

O Gráfico 3 apresenta a distribuição percentual das startups analisadas de acordo com o seu intervalo de faturação. Observa-se que a maioria encontra-se nas faixas de \$3M–\$10M (37,8%) e \$1M–\$3M (32,4%), o que indica que grande parte dessas empresas está em um estágio de crescimento ativo, em processo de expansão e consolidação no mercado. As faixas de faturação mais baixa < \$1M (10,8%) correspondem a startups em fase de estruturação, enquanto a faixa de faturação mais alta > \$30M (5,4%) representa uma parcela restrita, composta por empresas mais consolidadas e com maior penetração de mercado.

Os diferentes níveis de faturação servem como contexto interpretativo para os posicionamentos estratégicos adotados, como demonstrado na Tabela 5 a seguir.

Intervalo de faturação	1º Posicionamento	2º Posicionamento	3º Posicionamento
> \$30M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$10M - \$30M	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Bem-estar animal
\$3M - \$10M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade
\$1M - \$3M	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Adequação cultural
< \$1M	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial

Tabela 5. Relação entre posicionamentos de marca e volume de faturação

3.2.1 Intervalo 1 – Acima de \$30M

Dentro deste intervalo, as startups destacam-se como as empresas de maior faturamento da amostra. Observa-se que essas marcas apresentam um equilíbrio entre posicionamentos voltados ao consumidor (como saúde e nutrição e qualidade sensorial) e discursos institucionais mais amplos, como sustentabilidade ambiental.

A Planted, por exemplo, enfatiza sabor, textura e versatilidade culinária em suas campanhas, com frases como “plant-based meat that tastes amazing”. Já a Veganz aposta em um branding mais voltado para conveniência e apelo saudável no varejo europeu, com forte presença em supermercados.



Figura 6. Exemplo da comunicação Veganz e Planted

A predominância dessa linguagem, que insere a marca no cotidiano, sem perder a qualidade sensorial, indica que para atingir altos volumes de receita, as startups precisam dialogar com públicos mais amplos, ultrapassando o ativismo ecológico e priorizando experiências sensoriais e benefícios funcionais tangíveis.

3.2.2 Intervalo 2 – Entre \$10M–\$30M

Nesta faixa, que representa uma parcela de 13.5% das startups. Nessa fase de crescimento, a comunicação das marcas tende a equilibrar aspectos técnicos como a inovação tecnológica, fontes proteicas alternativas com apelos emocionais e sociais.

Destaca-se o posicionamento em bem-estar animal e impacto ambiental, muitas vezes combinados com narrativas fortes sobre ética alimentar, propósito e responsabilidade social. A Formo, por exemplo, comunica-se com mensagens como: “We serve up indulgence that’s as good for you as it is for the planet”, reforçando simultaneamente sabor, propósito e sustentabilidade.

Essa faixa de receita evidencia startups que já passaram por fases iniciais de validação e agora precisam solidificar sua proposta de valor ao mesmo tempo em que ampliam sua base de consumidores.

3.2.3 Intervalo 3 – Entre \$3M–\$10M

Esse intervalo, que possui a maior quantidade de startups da amostra. Aqui, os posicionamentos são mais variados, com destaque para combinações entre impacto ambiental, saúde e nutrição e percepção de naturalidade.

A Planet A Foods e a GOURMEY, por exemplo, utilizam uma comunicação que valoriza inovação e sabor, sem deixar de lado o propósito ambiental (figura 7). Já a Algama, com foco em substitutos de ovos à base de microalgas, aposta em saúde e sustentabilidade.



Figura 7. Exemplo da comunicação do Website, Gourmey

Essas marcas demonstram versatilidade comunicacional, transitando entre um discurso B2B (voltado à tecnologia e inovação) e B2C (voltado ao consumidor final), e consolidam sua reputação por meio de vocabulário técnico mais acessível.

3.2.4 Intervalo 4 – Entre \$1M–\$3M

Neste grupo estão startups, que em geral ainda enfrentam desafios de escalabilidade e reconhecimento de mercado. Apesar disso, adotam posicionamentos bastante estratégicos, muitas vezes centrados em tecnologia de produção, fermentação, proteínas celulares e impacto ambiental como argumento principal.

A Entocycle, em sua comunicação enfatiza eficiência ambiental e economia circular, com afirmações como “Insetos são os recicladores perfeitos da natureza” e “Transformando resíduos alimentares em proteína”. A marca articula seu discurso de forma técnica, porém acessível, reforçando a ideia de que seu produto contribui diretamente para a redução de desperdícios e uso de recursos naturais, tendência que será explicada mais à frente, no texto de Posicionamentos emergentes.

Estas marcas ainda têm um foco maioritariamente institucional, e seus sites frequentemente destacam prêmios, artigos científicos e parcerias estratégicas como parte do branding. É um grupo que valoriza a legitimidade científica como diferencial competitivo, projetando uma imagem de vanguarda e responsabilidade sistêmica.

3.2.5 Intervalo 5 – Abaixo de \$1M

As startups com menor receita, como Tiba Tempeh, Better Nature e MOA Foodtech, tendem a adotar posicionamentos mais nichados, com ênfase em familiaridade, naturalidade e estilo de vida. Sua comunicação é mais próxima do consumidor final, com uso de storytelling, valores culturais e comunicação verbal simples, refletindo criatividade e autenticidade.

A Tiba Tempeh, por exemplo, aposta na tradição alimentar asiática com frases que enfatizam os conceitos de comida de verdade para pessoas reais o sabor com simplicidade, como sendo: e *“Real food for real people”* e *“Big flavor. Simple ingredients”*, destacando a simplicidade e a naturalidade como atributos centrais de seus produtos.

Já a MOA Foodtech reforça o propósito sustentável aliado à inovação, com mensagens que valorizam uma lógica de reaproveitamento e circularidade, como sendo: *“We valorise food by-products and reintroduce them into the food chain”*.

Essas startups posicionam-se como uma alternativa inteligente e ecológica, que além de reduzir o impacto ambiental, evita a extração de novos recursos naturais. Neste intervalo, percebe-se o esforço para criar relevância e diferenciação com recursos limitados, utilizando empatia, conexão emocional e narrativas culturais como pilares estratégicos de posicionamento.

3.2.6 Resumo dos resultados

A análise do volume de faturação das startups revela uma forte correlação entre os tipos de posicionamento de marca adotados. Em geral, startups com maior faturação tendem a integrar de

maneira mais equilibrada discursos institucionais e atributos orientados ao consumidor, enquanto aquelas com menor receitas concentram-se em estratégias de nicho e diferenciação emocional.

Nas startups com receitas superiores a \$30M, observou-se a presença de marcas que combinam eficiência sensorial (sabor, textura, conveniência) com valores institucionais amplos, como sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. O equilíbrio entre propósito e prazer aparece como um fator-chave para alcançar públicos mais amplos, permitindo a consolidação da proposta de valor e o fortalecimento do posicionamento no varejo de massa.

No intervalo entre \$10M–\$30M, as empresas apresentam forte alinhamento entre inovação tecnológica e ética alimentar, articulando atributos como bem-estar animal e impacto ambiental com argumentos funcionais, como saúde e nutrição. Este grupo parece estar em uma fase estratégica de consolidação de mercado, em que a ampliação da base de consumidores ocorre por meio da associação entre propósito e performance.

As startups com faturamento entre \$3M–\$10M, evidenciando uma diversidade de posicionamentos que alternam entre a lógica institucional e o foco no consumidor. Observa-se uma versatilidade nas estratégias de comunicação, linguagem acessível como recursos de diferenciação.

Entre \$1M–\$3M, a comunicação tende a ser mais técnica e institucional, destacando diferenciais relacionados à inovação de base científica e impacto ambiental. Startups deste grupo frequentemente utilizam certificações, parcerias e prêmios como mecanismos de legitimação. Essa estratégia parece refletir a tentativa de atrair credibilidade no mercado e conquistar novos espaços competitivos, mesmo sem ainda ter atingido grande escala.

Por fim, as startups com faturamento inferior a \$1M demonstram forte foco em nichos de mercado e na construção de vínculos emocionais com consumidores. Com recursos limitados, investem em narrativas culturais, identidade visual simplificada e storytelling autêntico para gerar conexão, empatia e valor percebido. A criatividade, nesse contexto, surge como ativo estratégico para superar limitações operacionais e financeiras.

Esses resultados reforçam que os posicionamentos de marca são explorados de maneiras diversas, adaptando-se às condições, recursos e estratégias de cada startup. Empresas inovadoras no setor de proteínas alternativas enfrentam desafios técnicos no desenvolvimento de novos produtos, e também o desafio em traduzir suas tecnologias em propostas de valor compreensíveis, confiáveis e desejáveis para o consumidor. Construir confiança, gerar identificação e comunicar propósito tornam-se tarefas tão estratégicas quanto a inovação em si. Nesse contexto, a comunicação, junto ao branding emerge como uma ferramentas para mediar a relação entre ciência, cultura e mercado, funcionando como ponte entre a proposta tecnológica e a aceitação pública.

3.3 Análise geográfica: ecossistemas nacionais e estratégias de posicionamento

A localização geográfica das startups analisadas oferece insights relevantes sobre a influência dos ecossistemas nacionais na formulação de estratégias de posicionamento. Embora a inovação tecnológica e o branding estratégico sejam práticas cada vez mais globais, fatores como o grau de maturidade do ecossistema empreendedor, políticas públicas de incentivo, comportamento do consumidor e cultura alimentar influenciam diretamente a forma como essas empresas se apresentam no mercado.

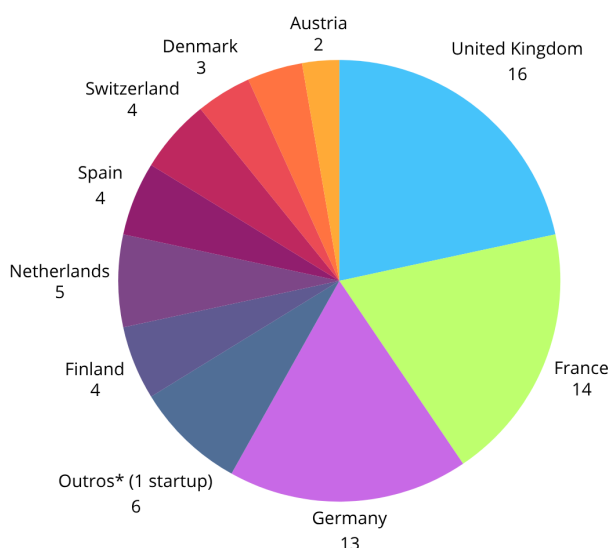


Gráfico 4. Distribuição de startups por país¹

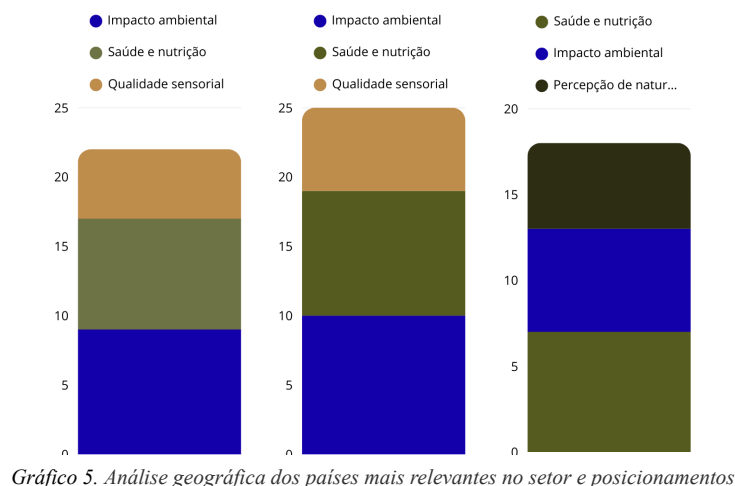
O Gráfico 4 confirma esse panorama ao evidenciar a concentração majoritária de startups em países como o Reino Unido, França e Alemanha, na linha do que apontam Suwala et al. (2023) e Skawińska & Zalewski (2020). Esses países reúnem condições estruturais mais favoráveis ao florescimento de ecossistemas empreendedores robustos: acesso facilitado a financiamento, presença de universidades de ponta, incentivos estatais e maturidade regulatória voltada à inovação alimentar. Como resultado, startups localizadas nesses contextos apresentam maior capacidade de articulação estratégica, combinando posicionamentos institucionais ambiciosos com propostas comerciais competitivas. Por outro lado, a menor representatividade de países do sul e leste da Europa no conjunto analisado reflete os desafios mencionados na literatura, como escassez de capital privado e barreiras burocráticas, fatores que limitam a escala, mas também podem estimular modelos de negócio mais ágeis e adaptáveis, centrados em nichos culturais ou locais. A distribuição geográfica das startups, indica densidade de mercado e influencia diretamente a forma como essas empresas estruturam sua comunicação, branding e proposta de valor.

Os números apresentados no gráfico 5, correspondem à frequência com que cada posicionamento apareceu como 1º, 2º ou 3º entre as startups de cada país. É importante destacar que uma mesma

¹* Bulgária, Noruega, Estónia, Bélgica, Rússia e Itália

startup pode adotar mais de um desses posicionamentos, ocupando posições diferentes em sua comunicação institucional.

Dessa forma, os valores não representam o número de startups únicas, mas sim a quantidade de vezes que determinado tema foi identificado naquela posição específica. Entre os países com maior representação na amostra, Reino Unido com 16 startups, Alemanha 14 e França 13 destacam-se como hubs de inovação alimentar. Cada um apresenta perfis estratégicos distintos, influenciados pelo comportamento do consumidor e pelas prioridades políticas e industriais locais.

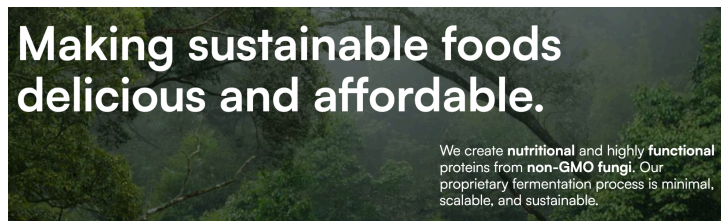


No Reino Unido, o impacto ambiental aparece como o principal posicionamento, presente em 56% das startups. Este dado reflete um ecossistema consciente das implicações ecológicas da alimentação, alinhado ao perfil de consumidores urbanos, informados e engajados. Startups como Entocycle, que utiliza insetos como fonte de proteína para rações, ou a Multus, especializada em meios de cultivo para carne celular, articulam soluções tecnológicas com impacto ambiental positivo como argumento central de valor.

Em seguida, Saúde e nutrição (50%) e Qualidade sensorial (31%) completam o tripé estratégico. Marcas como The Coconut Collaborative e Better Dairy posicionam-se como opções saudáveis, com foco em ingredientes funcionais, enquanto Uncommon e This reforçam o prazer alimentar com narrativas como “real taste, no animals”.

Na Alemanha, o posicionamento ambiental é ainda mais predominante, presente em 71% das startups, consolidando o país como referência em soluções sustentáveis para o sistema alimentar. Marcas como Formo (queijos fermentados sem animais) e Bioweg (ingredientes bio-based) exemplificam o uso de tecnologias avançadas para mitigar os impactos da pecuária e da produção alimentar tradicional.

A saúde e nutrição também se destaca, sendo o segundo posicionamento mais frequente (64%). Empresas como Veganz e Nosh.bio combinam apelo nutricional com soluções tecnológicas, como proteínas fermentadas e formulações limpas. Já a qualidade sensorial surge em 43% das startups, refletindo um cuidado crescente com sabor, textura e indulgência.



At Nosh, our goal is to provide our partners with the staple ingredients of tomorrow: Koji Protein - a **non-GMO, highly nutritional, clean-label solution** that fit consumers' expectations on **taste, texture, nutritional value** and **affordability**.

Figura 8. Exemplo da comunicação do Website do Nosh.bio

Outro destaque é a presença de Bem-estar animal como primeiro posicionamento em três startups, algo que sugere uma sensibilidade ética crescente no ecossistema alemão, especialmente entre empresas baseadas em fermentação de precisão e cultivo celular.

Diferentemente do Reino Unido e da Alemanha, a França apresenta o maior número de startups cujo primeiro posicionamento é Saúde e nutrição (54%). Este dado sugere um ecossistema mais orientado ao desempenho funcional dos alimentos, alinhado a uma tradição gastronômica preocupada com qualidade e bem-estar.

Empresas como Algama e Protera atuam com ingredientes à base de algas ou fermentações avançadas, enfatizando benefícios nutricionais. O Impacto ambiental aparece em 46% das marcas, mantendo relevância como valor institucional, enquanto a Percepção de naturalidade ocupa o terceiro lugar (38%), reforçando a conexão cultural com produtos menos processados e ingredientes reconhecíveis.

Startups como The Mediterranean Food Lab e Hooked Foods expressam essas preferências ao incorporar técnicas tradicionais, como a fermentação natural, ou ao reformular alimentos conhecidos com base em plantas. A valorização do natural e do funcional reflete não apenas uma tendência de mercado, mas também uma preferência cultural mais ampla por autenticidade e integridade alimentar.

3.3.1 Resumo dos resultados

As diferenças entre os três países evidenciam como os contextos locais influenciam diretamente a construção das mensagens de marca. Enquanto Reino Unido e Alemanha mantêm o impacto ambiental como narrativa central com maior presença de tecnologias deeptech e discursos estruturados, a França adota um discurso mais próximo da cultura alimentar, com destaque para saúde, nutrição e naturalidade.

Essas particularidades não apenas moldam o comportamento das startups locais, como também oferecem lições valiosas para empresas em expansão: adaptar a narrativa de marca ao contexto cultural e institucional de cada mercado europeu pode ser a chave para ampliar a aceitação e gerar valor simbólico em escala internacional.

3.4 Análise cruzada do sucesso

Com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os posicionamentos de marca que mais influenciam a percepção e adoção de produtos por parte de investidores e consumidores, foram selecionadas três startups que reúnem simultaneamente altos volumes de investimento captado e receitas expressivas: Formo, Heura Foods e Planted. A análise dessas empresas permite observar padrões estratégicos de branding e comunicação que se traduzem em vantagem competitiva no setor das proteínas alternativas.

3.4.1 Estudo de caso: Formo

Como visto antes, Formo é uma foodtech alemã especializada na produção de queijos fermentados por biotecnologia, sem o uso de animais. Utilizando a fermentação de precisão para criar proteínas lácteas, a empresa visa reinventar a categoria de laticínios com foco em sustentabilidade, inovação e prazer gastronômico. Posiciona-se como uma alternativa ao sistema alimentar convencional, apresentando-se como ponte entre alta tecnologia e indulgência alimentar.

O posicionamento da Formo articula de forma harmoniosa três eixos estratégicos: bem-estar animal, impacto ambiental e qualidade sensorial. O tom de voz da marca é leve, informal e até humorado, uma escolha deliberada para tornar o tema sério, a transição alimentar e os impactos da pecuária, mais acessível. Frases como:

“Classic cheese is good, but classic dairy is bad — very bad, in fact.”

“Our mission is to change this without forcing people to compromise on the foods they adore.”

Textos e imagens ilustram essa abordagem descontraída mas informativa, utilizada pela marca. Há uma tentativa evidente de aproximar o consumidor da narrativa, utilizando o desejo por queijo como ponto de entrada para uma conversa mais ampla sobre sustentabilidade.

A marca reforça seu apelo emocional e simbólico com o uso de elementos visuais inusitados (figura 9), criando um campo semântico próprio que torna o conteúdo memorável e simpático.



Figura 9. Exemplo da comunicação do Website e Instagram, Formo

Apesar do alcance ainda moderado nas redes sociais (Instagram: ~9k seguidores; LinkedIn: ~23k), a comunicação da Formo se destaca pela consistência. O Instagram foca em: Receitas práticas com os produtos; Bastidores de laboratório (estética científica acessível); Dados científicos traduzidos em textos amigáveis (intolerância à lactose, impacto ambiental dos laticínios).

Na startup Formo, é visível na forma como a startup se posiciona como líder em fermentação de precisão aplicada a laticínios, destacando sua capacidade tecnológica como diferencial competitivo em um setor emergente. A marca está na interseção de uma linguagem técnica, voltada a investidores, com uma comunicação leve e acessível voltada ao consumidor final. A escolha por metáforas visuais e a presença de dados traduzidos de forma lúdica nas redes sociais exemplificam essa estratégia. Por fim, está na narrativa de transformação que a Formo propõe: mais do que vender queijo, a empresa convida o consumidor a participar de uma mudança sistêmica no modo como o mundo produz e consome laticínios.

Essa abordagem conecta diretamente com práticas do marketing empreendedor, nas quais a construção de marca está ligada à criação de narrativas que ressoam emocionalmente com o público. A Formo, ao utilizar ferramentas digitais, testa linguagens, validando a proposta de engajar a comunidade. A presença consistente em mídias especializadas (como CNN, Bioökonomie e Sentient Media), a participação ativa em eventos do setor e o uso de storytelling fundamentado em ciência refletem uma orientação voltada para a co-criação de valor com diferentes stakeholders, em sintonia com autores como Whalen e Akaka (2016), que destacam o papel das interações e das redes pessoais na construção da proposta de valor em startups.

3.4.2 Estudo de caso: Heura Foods

Heura Foods é uma das foodtechs com maior destaque da Europa no setor de proteínas vegetais, com sede na Espanha. A marca se autodefine como parte de um movimento de “REBELDES DO BEM” (os *GOOD REBELS*) e seu propósito declarado vai além da alimentação: visa transformar o sistema alimentar por meio de produtos plant-based acessíveis, saborosos e sustentáveis. O nome da comunidade já indica o tom provocativo e otimista com o qual a empresa dialoga com seu público.

A comunicação da marca se apoia em uma linguagem direta, bem-humorada e de forte apelo ativista. Frases como “*Be the change you want to see (in yourself)*” ou “*We want to drive a shift towards sustainable plant-based food, for our health, for animals, and for the planet*” mostram como Heura convida o consumidor a se reconhecer como agente ativo da mudança. Assim como a Formo, a marca equilibra urgência e otimismo, reforçando a ideia de que consumir seus produtos é um ato político, ético e prazeroso ao mesmo tempo.

Em termos visuais, Heura aposta em imagens vibrantes, cores marcantes e fotografias de pratos prontos com forte apelo gastronômico (figura 9). Essa escolha ajuda a reduzir a distância entre o alimento alternativo e a experiência alimentar cotidiana. A experiência sensorial é cuidadosamente trabalhada, o que reforça o posicionamento da empresa na interseção entre impacto ambiental, bem-estar animal e qualidade sensorial, os mesmos três posicionamentos estratégicos observados no caso da Formo.



Figura 10. Exemplo da comunicação do Instagram e Website, Heura

Um aspecto que diferencia a Heura é sua atenção à sustentabilidade também no nível da embalagem e distribuição. A marca anuncia com destaque suas novas embalagens, que utilizam 92% de plástico reciclado, são 100% recicláveis e permitem uma redução de 30% nos materiais utilizados e de 31,5% nas emissões de transporte. Além disso, o design da embalagem foi otimizado para eliminar a necessidade de cartuchos de papel (*sleeves*), contribuindo para a redução de resíduos. Isso demonstra um alinhamento entre discurso e prática, reforçando a credibilidade da proposta sustentável.

Nas redes sociais, a Heura possui uma presença digital expressiva: cerca de 30 mil seguidores no Instagram e mais de 86 mil no LinkedIn. No Instagram, a comunicação combina apelo sensorial (fotos de receitas e produtos), ativismo (campanhas contra touradas, plásticos nos oceanos, entre outros temas) e storytelling institucional (conquistas da equipe, expansão de mercado, etc.). Já no LinkedIn, o foco se volta para a dimensão empresarial e institucional da marca, com destaque para prêmios, investimentos, parcerias e impacto social.

Do ponto de vista do business design, Heura articula claramente os três pilares identificados na literatura: desenvolve vantagem competitiva por meio do design de produto (design para competência), modela a percepção pública com uma narrativa engajadora e empática (design para expectativas), e associa seus produtos a significados mais amplos: saúde, justiça climática, direitos dos animais. Por meio de símbolos, linguagem e ativismo visual (design para significado).

Em sintonia a isso, a marca demonstra capacidade de escutar seu ecossistema e adaptar sua comunicação de maneira responsiva. A narrativa da Heura é construída com forte componente comunitário e interativo, buscando o envolvimento emocional do consumidor e a mobilização social em torno de causas comuns. Isso pode fortalecer a marca, engajamento da audiência, que passa a atuar como defensora ativa do propósito da empresa.

3.4.3 Estudo de caso: Planted

A Planted é uma foodtech suíça que se destaca no mercado europeu de proteínas vegetais por sua abordagem inovadora e comunicação ousada. Com sede na Suíça, a empresa utiliza uma tecnologia proprietária chamada *biostructuring*, que combina proteínas vegetais com ingredientes naturais para criar produtos que imitam a textura e o sabor da carne tradicional. Essa inovação tecnológica tem sido fundamental para superar as barreiras de adoção por parte dos consumidores que buscam alternativas à carne animal.

A comunicação da marca é marcada por um tom descontraído e bem-humorado, utilizando cores vibrantes, como o roxo, e fontes grandes em seus materiais visuais. Mensagens como *“Approved by Meat Lovers”* e *“Whether it's a simple lunch, a quick snack between meals or a cozy dinner”* reforçam a versatilidade e o apelo sensorial de seus produtos. Além disso, a Planted destaca seu impacto positivo com frases como *“We’re proud our products have saved 3,493,696 chickens so far”*, utilizando ferramentas linguísticas populares, como emojis, e dados científicos para criar uma conexão emocional com o público.

A presença digital da Planted é significativa, ainda mais se comparada com as outras duas startups analisadas, com 36 mil seguidores no TikTok, 116 mil no Instagram e 50 mil no LinkedIn. Nas redes sociais, a empresa compartilha conteúdos que vão desde receitas práticas até informações sobre sustentabilidade e impacto ambiental, com seus produtos como centro das narrativas. A marca enfatiza sua transparência e compromisso com ingredientes naturais, destacando que seus produtos são livres de aditivos artificiais e alergênicos.

Em termos de sustentabilidade, a Planted adota práticas responsáveis em sua cadeia de produção. As embalagens utilizadas são feitas com 80% de PET reciclado e certificadas pelo FSC/PEFC, garantindo uma menor pegada de carbono. Além disso, a empresa prioriza o cultivo local de matérias-primas, como a ervilha amarela suíça, fortalecendo a economia regional e reduzindo as emissões de transporte.

A Planted exemplifica os três pilares identificados na literatura: desenvolve vantagem competitiva por meio da inovação tecnológica, molda a percepção pública com uma narrativa engajadora e transparente e associa seus produtos a significados mais amplos, como sustentabilidade e bem-estar animal.

A marca também demonstra uma abordagem centrada no cliente, incorporando momentos de consumo aos seus discursos e adaptando suas comunicações nas redes, a partir de interações e notícias. Essa estratégia tem sido eficaz para construir uma base de clientes leal e fortalecer sua posição no competitivo mercado de alimentos plant-based.

Em resumo, a Planted combina inovação tecnológica, comunicação eficaz e práticas sustentáveis para oferecer produtos que atendam às expectativas dos consumidores modernos. Sua abordagem integrada de business design e marketing empreendedor posiciona a empresa como uma líder no setor de proteínas vegetais na Europa.

3.4.4 Resumo dos resultados

As três startups analisadas: Formo, Heura Foods e Planted. Demonstram um alinhamento estratégico entre discurso institucional, design de comunicação e os fatores críticos para aceitação do consumidor no setor de alimentos alternativos, conforme discutido na literatura.

Com base nos princípios de business design (Fraser, 2012; Acklin & Wanner, 2017), nas práticas de marketing empreendedor (Whalen & Akaka, 2016), e nas abordagens de construção de valor simbólico (Artusi & Bellini, 2020), foram observados os seguintes atributos comuns às três marcas:

- Todas constroem narrativas que transcendem o produto, vinculando seus alimentos a causas como justiça climática, bem-estar animal e inovação ética.
- As três startups utilizam a tecnologia como vantagem competitiva, seja por meio da fermentação de precisão, para produzir proteínas de caseína quase idênticas às do leite de vaca (Formo), pela texturas realistas e sabor "clean-label" (Heura), ou processos de fermentação para criar produtos com textura e sabor similares à carne, sem aditivos e com ingredientes naturais (Planted).
- Há gestão clara das percepções do público, com tom de voz acessível, identidades visuais fortes e presença digital estratégica.
- Apelo sensorial e emocional: Todas associam seus produtos a prazer alimentar (sabor, textura, conveniência), reduzindo barreiras cognitivas comuns ao setor.

A análise qualitativa das startups Formo, Heura Foods e Planted revela uma elevada coerência entre os discursos institucionais dessas marcas e os fatores destacados na literatura como determinantes para a aceitação do consumidor no setor de alimentos alternativos. Conforme apontam Beverland et al. (2017), Artusi e Bellini (2020) e Carvajal Pérez (2020), atributos como autenticidade, transparência, conveniência e sabor são fundamentais para gerar valor percebido em produtos inovadores e socialmente engajados. A presença desses elementos é evidente nas estratégias comunicacionais das empresas analisadas.

A Formo adota uma linguagem acessível e emocional para traduzir sua inovação tecnológica, fermentação de precisão, em narrativas que reforçam bem-estar animal, sustentabilidade e prazer gastronômico. A Heura, por sua vez, articula um discurso ativista que convida o consumidor a fazer parte de uma mudança sistêmica, reforçando sua missão com mensagens empáticas e apelo visual. Já a Planted demonstra alta adaptabilidade ao ambiente digital e forte apelo sensorial, conectando-se com públicos jovens por meio de plataformas como o TikTok e campanhas que valorizam estilo de vida e inovação alimentar.

As três startups demonstram práticas consistentes de design para competência, expectativa e significado (Fraser, 2012; Osterwalder & Pigneur, 2010). Seus modelos de negócio combinam escalabilidade tecnológica com estratégias de branding que favorecem a criação de narrativas coerentes e envolventes, alinhando-se aos princípios do marketing empreendedor (Whalen & Akaka, 2016; Acklin & Wanner, 2017).

Startup	Tecnologia Utilizada	Inovação Percebida	Ingrediente Principal	Textura Percebida	Aparência Visual	Posicionamentos Principais
Formo	Fermentação de precisão	Alta	Cultivo celular / laboratório	Muito semelhante	Muito semelhante	Sustentabilidade ambiental, bem-estar animal, inovação tecnológica, prazer gastronômico
Heura Foods	Plant-based	Moderada	Base vegetal (soja, ervilha)	Moderadamente semelhante	Moderadamente semelhante	Ativismo, estilo de vida saudável, impacto ambiental, sabor e justiça social
Planted	Plant-based	Moderada	Base vegetal (ervilha, aveia)	Muito semelhante	Muito semelhante	Sabor, familiaridade, impacto ambiental, conveniência, inovação acessível

Tabela 7: Comparativo entre Formo, Heura Foods e Planted

Esses fatores contribuem diretamente para o potencial de crescimento das empresas. A consistência entre missão, produto e comunicação fortalece a reputação e a confiança dos stakeholders, criando vantagem competitiva. Além disso, a capacidade de alinhar design, propósito e comunicação em torno de valores compartilhados reforça a proposta simbólica das marcas e amplia sua legitimidade junto a consumidores e investidores (Graesch et al. 2020).

Assim, observa-se que o êxito de Formo, Heura e Planted pode ser explico por seus avanços tecnológicos, e também pela aplicação de práticas de agilidade, a experimentação e a autenticidade permitem converter conhecimento do público em narrativas de valor, práticas encontradas na revisão da literatura, 4.4 Marketing para Startups. Esse alinhamento confirma que, no setor de alimentos alternativos, o sucesso depende da articulação entre inovação, posicionamento estratégico e construção simbólica orientada ao consumidor.

4.5 Posicionamentos Emergentes

Além dos dez fatores de posicionamento previamente definidos na revisão de literatura (Capítulo 4.6), as análises realizadas permitiram identificar quatro estratégias emergentes de comunicação adotadas por startups do setor de alimentos alternativos. Embora não estivessem previstas na estrutura original, essas abordagens demonstram crescente relevância no cenário atual e contribuem para aprofundar a compreensão sobre a construção de marca nesse mercado dinâmico e em rápida transformação.

A transparência radical foi observada principalmente entre startups deep tech, que optam por comunicar de forma aberta aspectos técnicos, operacionais e até mesmo financeiros. Um exemplo expressivo é a Multus, que divulga publicamente os custos de produção de seus meios de cultura, demonstrando compromisso com a rastreabilidade, a ética empresarial e a construção de confiança com stakeholders.

A premiumização surge como estratégia de diferenciação entre marcas que buscam construir uma imagem de sofisticação, exclusividade e qualidade superior. Startups como Gourmey e Formo apostam em embalagens de alto padrão, narrativas “chef-approved” e design minimalista, visando atrair o público gourmet e o segmento foodservice. De acordo com o GFI (2024), essa tendência cresceu 210% entre 2022 e 2024, refletindo a maturação de marcas que desejam se afastar da imagem de produtos “substitutos” ou “alternativos”.

O resgate cultural aparece como um posicionamento estratégico particularmente eficaz em regiões com tradição alimentar consolidada. Startups como Luya e Kern Tec vinculam suas soluções a práticas culinárias regionais ou familiares, utilizando ingredientes reaproveitados ou técnicas de fermentação artesanal. Esse apelo ao enraizamento cultural revela-se especialmente relevante em mercados do sul da Europa, onde 54% das empresas analisadas fazem uso explícito de elementos culturais em sua comunicação institucional.

Por fim, a eficiência operacional tem ganhado protagonismo como eixo de posicionamento entre startups do setor de alimentos alternativos. Empresas como a MicroHarvest destacam métricas comparativas objetivas como produtividade por tonelada ou economia de recursos para comunicar de forma clara o diferencial competitivo de suas tecnologias e sua capacidade de impacto ambiental como um todo. Esse discurso é valorizado por investidores que buscam soluções não apenas inovadoras, mas também financeiramente sustentáveis e viáveis em larga escala.

Esses quatro posicionamentos emergentes indicam uma mudança na maturidade comunicacional das startups do setor. Eles demonstram que o branding evolui junto com o estágio de crescimento do negócio, passando de narrativas amplas e idealistas para estratégias mais sofisticadas, segmentadas e baseadas em métricas ou identidade cultural.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES

Esta investigação teve como objetivo compreender quais estratégias de posicionamento são mais utilizadas por startups do setor de alimentos alternativos na Europa e de que forma essas estratégias se relacionam com o estágio de desenvolvimento do negócio, refletido nos níveis de investimento recebido, receita gerada e contexto geográfico.

A análise de 74 startups revelou uma prevalência clara dos posicionamentos ancorados em Impacto ambiental e Bem-estar animal, pilares fundadores da proposta de valor do setor, como já indicado por autores como Bryant et al. (2019) e Dagevos (2021). No entanto, ao segmentar os dados por faixas de investimento, observou-se que startups com maior captação (acima de \$80M) tendem a comunicar de forma mais institucional e técnica, associando valores éticos à inovação e eficiência. Já nas startups com menor volume de investimento (< \$20M), o discurso é mais voltado à construção de identidade emocional e cultural, com foco em familiaridade, adequação cultural e propósito de nicho. Isso indica que o estágio de investimento influencia diretamente a escolha das ferramentas narrativas, desde o apelo à transformação sistêmica até o engajamento comunitário e a simplicidade cotidiana (Pisano, 2019).

A análise por faixas de faturação confirmou essa lógica. Startups com receitas mais elevadas (> \$30M) tendem a adotar estratégias comunicacionais mais sofisticadas e equilibradas, combinando propósito ético, qualidade sensorial e linguagem de mercado premium (Elkington, 1998). Startups com faturação média (\$3M–\$10M) demonstram uma fase de transição, articulando elementos funcionais (como saúde e nutrição) com atributos de diferenciação cultural e estética. Já aquelas com receitas mais baixas concentram-se em legitimação e construção de reputação, utilizando dados técnicos, certificações e visual simplificado para ganhar a confiança de consumidores e investidores (Ries, 2011).

Além da coerência entre discurso institucional e posicionamento de marca, observou-se que as startups com maior investimento e maior faturação: Formo, Heura Foods e Planted. Compartilham padrões comunicacionais e estratégicos bastante similares. Os posicionamentos mais recorrentes entre elas incluem Impacto ambiental, Saúde e nutrição e Qualidade sensorial, formando uma tríade que combina propósito ético, benefícios funcionais e prazer alimentar. Esses atributos são comunicados de forma integrada e consistente, tanto nas embalagens quanto nas redes sociais, websites e LinkedIn.

Essas marcas adotam narrativas claras e acessíveis, que descomplicam os processos tecnológicos por trás da produção, incluem o consumidor como parte da solução para os desafios alimentares globais e utilizam um tom de voz leve, otimista e por vezes bem-humorado. Essa abordagem confere proximidade e humaniza a inovação, contribuindo para uma comunicação

emocionalmente envolvente e culturalmente ressonante. Essas marcas comunicam o que vendem, ao mesmo tempo que, articulando causas globais, ciência acessível, à experiência cotidiana de consumo e uma experiência gastronômica convincente, consolidando-se como modelo eficaz.

Ao enfatizar a capacidade de conexão com o público-alvo e converter esse conhecimento em ações estratégicas de comunicação, reforça que a sobrevivência e a diferenciação dessas empresas dependem da inovação tecnológica, mas também da criação de vínculos simbólicos e emocionais que sustentam a proposta da marca (LeBrasseur & Zinger, 2005 apud Oliveira, 2019). Nesse sentido, as práticas de marketing para startups, caracterizadas pela agilidade, experimentação e foco em narrativas autênticas, alinham-se diretamente às estratégias observadas nas foodtechs europeias, confirmando que o sucesso no setor de alimentos alternativos está ligado à articulação entre propósito, posicionamento e práticas de mercado orientadas ao consumidor. Entretanto, esse alinhamento manifesta-se de formas distintas conforme os ecossistemas nacionais, onde fatores culturais e institucionais moldam as estratégias comunicacionais e influenciam diretamente a capacidade de adaptação e consolidação das startups em cada contexto.

No recorte geográfico, os dados demonstraram que startups localizadas em ecossistemas mais maduros como Reino Unido, Alemanha e França, adotam estratégias de branding mais amplas e multicanal, refletindo maior acesso a recursos, talento e infraestrutura de inovação (Suwala et al., 2023; Skawińska & Zalewski, 2020). Nessas regiões, observou-se o uso consistente de narrativas alinhadas às tendências globais de sustentabilidade, tecnologia limpa e gastronomia funcional. Já startups em contextos menos estruturados tendem a focar em posicionamentos mais relacionais, com forte enraizamento cultural, linguagem acessível e comunicação adaptada ao consumo local.

Com base nas análises e na revisão da literatura, foi possível propor uma nova tipologia de posicionamentos emergentes que demonstraram ser particularmente eficazes na construção de valor e diferenciação no setor de alimentos alternativos. Esses posicionamentos, reunidos na Tabela 8, vão além dos pilares tradicionais como impacto ambiental e saúde nutricional, e incorporam elementos cada vez mais relevantes para consumidores e investidores, como transparência radical, narrativa emocional, storytelling comunitário e premiumização. Startups que combinam essas abordagens com consistência visual, uso de dados científicos e adaptação cultural revelam maior capacidade de construir marcas sólidas, desejáveis e resilientes.

Portanto, estas estratégias podem ser recomendadas para empresas que buscam consolidar-se ou escalar no mercado, funcionando como reflexo do que já foi feito com sucesso e como modelo propositivo para orientar decisões estratégicas em branding e comunicação. O posicionamento, passa a funcionar como um ativo estratégico integrado à proposta de valor, ao modelo de negócio, à cultura organizacional da startup e às tendências de mercado.

Posicionamento de marca	Descrição
Apelo ambiental e animal	Combinar preocupações com sustentabilidade ambiental e bem-estar animal como pilares centrais da marca.
Qualidade sensorial e prazer gastronômico	Valorizar atributos sensoriais, como sabor e textura, para ampliar o apelo junto a consumidores não veganos.
Narrativa acessível e emocional	Utilizar linguagem leve, humorada ou inspiradora para facilitar a conexão emocional com o consumidor.
Consistência visual e estética de marca	Manter identidade visual coerente, com design atrativo, cores consistentes e materiais que reforcem o propósito.
Uso de evidências e dados científicos	Apresentar dados técnicos e comprovações científicas de forma acessível, reforçando credibilidade e confiança.
Engajamento comunitário e storytelling	Compartilhar histórias da equipe, causas apoiadas e feedbacks da comunidade para gerar identificação e lealdade.
Design centrado no consumidor	Criar produtos e comunicações com base na experiência e nas expectativas do consumidor final.
Coerência entre discurso e prática	Acompanhar a narrativa institucional com ações práticas e mensuráveis (ex: embalagem sustentável, produção limpa).
Ajustes regionais na comunicação	Adaptar o posicionamento e as mensagens ao contexto cultural e maturidade do mercado local.
Transparência radical	Divulgar publicamente aspectos operacionais, técnicos ou financeiros, reforçando a confiança do público.
<i>Premiumização</i>	Posicionar-se como marca premium, com foco em sofisticação, qualidade elevada e valor agregado.
Resgate cultural	Incorporar tradições alimentares locais ou narrativas culturais como forma de gerar autenticidade e diferenciação.
Eficiência operacional	Destacar indicadores de eficiência, como rendimento por área ou custo de produção, como atrativo a investidores.

Tabela 8: Posicionamentos emergentes e definições

Além de preencher uma lacuna teórica sobre o posicionamento de marca em negócios emergentes no setor alimentar, esta pesquisa contribui com insights práticos para empreendedores, investidores e profissionais de marketing e design estratégico. Ela evidencia que o sucesso de uma foodtech não se baseia apenas na excelência tecnológica, mas também na construção de significado, propósito e relacionamento com o público, através de estratégias comunicacionais autênticas e sensíveis às transformações culturais e ambientais em curso.

Posto isto, estas características e boas práticas identificadas em mercados em rápida transformação, como o alimentar sustentável, comunicar bem é tão estratégico quanto inovar.

No que diz respeito às hipóteses formuladas, foi possível verificar a consistência das três propostas centrais da investigação: H1: Startups de alimentos alternativos bem-sucedidas adotam estratégias de posicionamento que vão além da sustentabilidade ambiental, incorporando outros atributos que favorecem a conexão com o consumidor.

H1: confirmada. A análise evidenciou que, embora a sustentabilidade ambiental e o bem-estar animal sejam temas predominantes, eles não atuam isoladamente como motores de diferenciação. As startups com melhor desempenho em investimento e receita, articulam seus discursos institucionais com outros eixos de valor, como qualidade sensorial, conveniência, familiaridade cultural, nutrição e prazer gastronômico. Essa combinação estratégica ajuda a reduzir barreiras cognitivas e emocionais, facilitando a adoção dos produtos por um público mais amplo. Esse achado corrobora estudos prévios (Bryant & Barnett, 2020; Dagevos, 2021) que

apontam que o argumento ambiental, por si só, pode não ser suficiente para impulsionar a mudança de comportamento alimentar, especialmente entre consumidores que valorizam o sabor e a experiência gastronômica.

Na hipótese H2: As startups com maior investimento ou faturamento tendem a adotar estratégias de posicionamento semelhantes. A investigação confirmou que há uma notável convergência de posicionamento entre as startups mais bem financiadas e com maior faturação, principalmente em relação à ênfase simultânea em sustentabilidade, inovação tecnológica e experiência sensorial. Esses três eixos constituem um repertório comum entre marcas como Formo, Heura, Planted e outras líderes do setor, sugerindo que a clareza e a coerência na proposta de valor são fatores fundamentais para conquistar tanto a confiança de investidores institucionais quanto o engajamento dos consumidores. A repetição desses atributos em diferentes contextos sugere que existe um modelo vencedor de posicionamento no setor de proteínas alternativas, baseado em um equilíbrio entre propósito e prazer.

A hipótese H3 propunha que startups em diferentes localizações geográficas adotam estratégias de comunicação e posicionamento distintas, ajustadas ao perfil dos seus consumidores. Os dados analisados a partir das 74 startups confirmam essa proposição. Observou-se que, enquanto França e Alemanha concentram empresas com discursos mais técnicos e institucionais, com ênfase em ciência, inovação sistêmica e impacto ambiental, o Reino Unido apresenta maior diversidade discursiva, incluindo posicionamentos centrados em estilo de vida, saúde pessoal e engajamento emocional com a marca.

Essas diferenças refletem diretamente os aspectos apontados na literatura, em especial por Suwala et al. (2023), que destacam como fatores culturais, institucionais e o grau de maturidade do mercado moldam o comportamento do consumidor e o perfil empreendedor. Tais fatores influenciam, por consequência, a forma como as startups constroem suas mensagens, escolhem seus canais de comunicação e estruturam seu posicionamento estratégico. Como previsto, a comunicação de uma foodtech sediada na Alemanha tende a se apoiar em argumentos técnicos e científicos, enquanto uma marca no Reino Unido pode priorizar narrativas sensoriais, emocionais ou identitárias, não apenas por diferenças linguísticas, mas devido às especificidades socioculturais e mercadológicas de cada país.

Desse modo, os resultados da pesquisa empírica confirmam os apontamentos teóricos da revisão da literatura e reforçam a importância de se considerar a dimensão regional na análise de estratégias de posicionamento de marca. Ajustes contextuais são fundamentais para que as propostas de valor das startups ressoem de forma eficaz com os diferentes públicos europeus, reforçando a ideia de que o sucesso comunicacional nesse setor depende não só do que é dito, mas de como, onde e para quem se comunica.

4.2 Limitações e sugestões de estudos futuros

Como toda investigação de natureza exploratória e qualitativa, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. A primeira refere-se à delimitação geográfica e setorial da amostra, composta por 74 startups europeias atuantes no setor de alimentos alternativos. Ainda que essa escolha tenha permitido uma análise aprofundada e contextualizada, os resultados não podem ser automaticamente generalizados para outros contextos regionais ou setores adjacentes da indústria alimentar.

Além disso, a análise de posicionamento foi baseada em dados secundários como websites institucionais, perfis em redes sociais e materiais de comunicação pública, o que restringe a compreensão dos bastidores estratégicos das marcas, como decisões internas de branding, processos de co-criação ou percepção dos próprios fundadores.

Outra limitação está relacionada ao fato de que o volume de investimento e receita foi considerado como proxy de sucesso, sem considerar outros indicadores complementares, como recorrência de consumo ou fidelização de clientes, que poderiam oferecer uma visão mais holística sobre o desempenho das startups.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos longitudinais que investiguem a evolução do posicionamento de marca ao longo do tempo. Também seria valioso ampliar a abordagem metodológica com entrevistas em profundidade com fundadores e consumidores, ou ainda a aplicação de pesquisas quantitativas que explorem a relação entre percepção de marca e intenção de compra.

Por fim, considera-se promissora a comparação entre startups de diferentes continentes, a fim de compreender como fatores culturais, regulatórios e de maturidade do mercado impactam nas estratégias de posicionamento e na aceitação do consumidor em escala global.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acklin, C., & Wanner, M. (2017). Design as a strategic management tool.
- Aker, D. A. (1998). Building strong brands. Free Press.
- Ali, A. (2006). Innovation and new product performance in the software industry: A cross-national analysis. *Advances in Competitiveness Research*, 14(1), 49–59.
- Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing: Review, agenda and research propositions. *Journal of Strategic Marketing*, 28(2), 149–167.
- Ansoff, H. I. (1976). Strategic management: A new view of business policy and planning. McGraw-Hill.
- Artusi, S., & Bellini, N. (2020). Design-driven innovation in the customer experience. *The Design Journal*, 23(3), 395–411.
- Aschemann-Witzel, J., Varela, P., & Peschel, A. O. (2021). Consumers' categorization of food ingredients: Do consumers perceive additives and processing levels similarly? *Appetite*, 156, 104958.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Edições 70.
- Beverland, M. B., Napoli, J., & Yakimova, R. (2017). Branding the business of sport: Emotion, experience and identity. *Business Horizons*, 60(4), 537–545.
- Blank, S. (2013). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company. K & S Ranch.
- Bloch, P. H. (2011). Product design and marketing: Reflections after fifteen years. *Journal of Product Innovation Management*, 28(3), 378–380.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., & Pagano, A. (2018). Startups in marketing: A review and research agenda. *Journal of Marketing Management*, 34(1-2), 33–60.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Bryant, C. J., & Barnett, J. C. (2020). Consumer acceptance of cultured meat: A systematic review. *Meat Science*, 143, 103697.
- Bryant, C. J., Szejda, K., Parekh, N., Deshpande, V., & Tse, B. (2019). A survey of consumer perceptions of plant-based and clean meat in the USA, India, and China. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, 3, 11.
- Caldeira, M. M. (2018). Falhas e sucessos em startups: lições para empreendedores. Bookman.
- Carvajal Pérez, D. (2020). The interaction between innovation and tradition in luxury marketing. *Journal of Business Research*, 116, 533–540.

- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2019). Entrepreneurial ecosystem research: Present debates and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291–1321.
- Chang, K. C., Wang, Y. H., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing brand equity through marketing and branding strategies. *Journal of Business Research*, 85, 10–22.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. Sage.
- Dagevos, H. (2021). Finding flexitarians: Current studies on meat eaters and meat reducers. *Trends in Food Science & Technology*, 114, 530–539.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Fraser, H. (2012). Why design matters in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(6), 78–85.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Graesch, A. P., Ochs, E., & Bradshaw, S. R. (2020). Rethinking food and family. *Journal of Consumer Culture*, 20(2), 163–181.
- GFI (2024). *State of the Industry Report – Cultivated Meat*. The Good Food Institute.
- Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., & Probert, D. (2018). Roadmapping strategic planning in technology-based firms: A case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 134–146.
- Kotler, P. (1992). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall.
- LeBrasseur, R., & Zinger, T. J. (2005). Building competitive advantage through entrepreneurship. In Oliveira, M. (2019).
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
- Mintzberg, H. (1988). *Crafting strategy*. Harvard Business Review.

- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19.
- Mozota, B. B. (2006). The four powers of design: A value model in design management. *Design Management Review*, 17(2), 44–53.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62–71.
- Pope, M. (2014). *Startupland: How three guys risked everything to turn an idea into a global business*. Jossey-Bass.
- Qureshi, S., & Kratzer, J. (2011). An investigation of the effectiveness of communication in virtual teams. *Journal of Engineering and Technology Management*, 28(1-2), 42–57.
- Radovic-Markovic, M., & Salamzadeh, A. (2012). The nature of the entrepreneurship: Entrepreneurs and entrepreneurial activities. *Economic Analysis*, 45(1-2), 27–42.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thiel, P., & Masters, B. (2014). *Zero to one: Notes on startups, or how to build the future*. Crown Publishing.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (4th ed.). Wiley.
- Tucker, C. A. (2014). The significance of sensory appeal in consumer purchasing decisions. *Appetite*, 80, 80–85.
- Verbeke, W., et al. (2015). Would you eat cultured meat? Consumers' reactions and attitude formation in Belgium, Portugal and the United Kingdom. *Appetite*, 87, 205–214.
- Wiesenberg, M., Zeffass, A., & Moreno, Á. (2020). Strategic communication practices in startups and their influence on growth. *Public Relations Review*, 46(1), 101853.
- Whalen, P., & Akaka, M. A. (2016). A dynamic market perspective for entrepreneurial marketing: The role of co-creation and effectuation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61–75.
- Yin, R. K. (2004). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2ª ed.). Bookman.

ANEXOS

Anexo A. Análise das startups por posicionamento 1, 2, 3 e justificativa.

Anexo B. Análise das startups por intervalo de investimento e posicionamento 1, 2, 3

Anexo C. Análise das startups por intervalo de receita e posicionamento 1, 2, 3

Anexo D. Análise FORMO

Anexo E. Análise Heura Foods

Anexo F. Análise FORMO

Anexo A. Análise das startups por posicionamento 1, 2, 3 e justificativa.

Nome da Startup	HQ country	Posicionamento 1	Posicionamento 2	Posicionamento 3	Justificativa
Octarine Bio	Denmark	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial	Destaque na produção de ingredientes bio-based e sustentáveis, com foco em benefícios climáticos.
The Coconut Collaborative	United Kingdom	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Familiaridade	Produtos veganos sem glúten ou açúcar refinado, com apelo a alternativas familiares.
Vivici	Netherlands	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Qualidade sensorial	Produção de proteínas lácteas sem animais, com foco em sustentabilidade e sabor.
Entocycle	United Kingdom	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Adequação cultural	Uso de insetos para alimentação animal, reduzindo impacto ambiental e promovendo inovação.
Bioweg	Germany	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Ingredientes bio-based e sustentáveis, com foco em substituição de microplásticos.
Multus	United Kingdom	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Saúde e nutrição	Cultivo de proteínas sem animais, com foco em redução de emissões e nutrição.
Innomy	Spain	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial	Alternativas à carne com baixo CO2, destacando sabor e textura.
Nasekomo	Bulgaria	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Adequação cultural	Uso de insetos para alimentação e fertilizantes, com foco em economia circular.
Uncommon	United Kingdom	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Carne cultivada sem abate, com apelo ambiental e de sabor.

Enifer	Finland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Produção sustentável de proteínas para aquicultura, com foco em resíduos.
Formo	Germany	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Queijos sem animais, com destaque para sustentabilidade e sabor autêntico.
Onego Bio	Finland	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Saúde e nutrição	Clara de ovo fermentada, com foco em reduzir uso de terra e recursos.
Oceanium	United Kingdom	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Ingredientes derivados de algas, com apelo natural e sustentável.
Planet A Foods	Germany	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Saúde e nutrição	Chocolate sem cacau, com foco em sabor e redução de impacto ambiental.
La Vie	France	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Bacon vegetal com apelo à familiaridade e redução de emissões.
Reduced	Denmark	Impacto ambiental	Adequação cultural	Saúde e nutrição	Uso de resíduos alimentares para criar ingredientes sustentáveis e nutritivos.
Veganz	Germany	Saúde e nutrição	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Produtos veganos diversos, com foco em saúde e sustentabilidade.
Solar Foods	Finland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Normas sociais	Proteína (Solein) feita com CO ₂ e eletricidade, sem uso de terra ou água significativa.

Cradle	Netherlands	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Uso de IA para criar proteínas sustentáveis, com foco em naturalidade.
Meatable	Netherlands	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Carne cultivada com células-tronco, sem abate e com sabor autêntico.
Planted	Switzerland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial	Alternativas à carne com proteína vegetal, focando em sabor e sustentabilidade.
Algama	France	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de naturalidade	Alimentos à base de algas, com apelo natural e nutritivo.
Luya	Switzerland	Impacto ambiental	Adequação cultural	Saúde e nutrição	Upcycling de resíduos para criar proteínas, com foco em economia circular.
Vectron Biosolutions	Norway	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Produção eficiente de proteínas por fermentação, com foco em sustentabilidade.

MicroHarvest	Germany	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Adequação cultural	Proteína microbiana para alimentação animal, reduzindo uso de recursos.
This	United Kingdom	Qualidade sensorial	Saúde e nutrição	Estilo de vida	A THIS TM é reconhecida por seus produtos à base de plantas que replicam com realismo o sabor e a textura da carne, visando atrair consumidores que buscam alternativas saudáveis sem abrir mão do prazer gastronômico. Seu marketing irreverente e embalagens chamativas reforçam um estilo de vida moderno e consciente.
Nxtfood	France	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Familiaridade	Desenvolve alternativas vegetais à carne, promovendo uma alimentação saudável e sustentável.
Pili	France	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Produce biopolímeros sustentáveis para a indústria alimentar, destacando ingredientes naturais e redução de impacto ambiental.
Heura Foods	Spain	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Estilo de vida	Oferece produtos 100% vegetais, promovendo uma alimentação consciente e sustentável.
io	Estonia	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Estilo de vida	Desenvolve soluções alimentares inovadoras com foco em saúde e sustentabilidade.
BLUU Seafood	Germany	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Produce frutos do mar cultivados em laboratório, visando reduzir o impacto ambiental e preservar o sabor.
Aerbio	United Kingdom	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Produce proteínas sustentáveis utilizando fermentação e energia verde, destacando ingredientes naturais.
Protera	France	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de naturalidade	Desenvolve ingredientes funcionais por meio de fermentação, promovendo alimentos mais saudáveis e sustentáveis.
The Mediterranean	France	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de	Foco em fermentação

Food Lab				naturalidade	sólida para criar sabores naturais, usando resíduos agrícolas e evitando aditivos sintéticos.
Standing Ovation	France	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Saúde e nutrição	Produz queijo sem animais, com fermentação de precisão, destacando sustentabilidade e sabor autêntico.
Paleo	Belgium	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Desenvolve proteínas vegetais com sabor similar à carne, usando fermentação para reduzir impacto ambiental.
MIGHTY	United Kingdom	Saúde e nutrição	Estilo de vida do consumidor	Impacto ambiental	Alternativas lácteas ricas em proteína e cálcio, alinhadas a dietas veganas e sustentáveis.
Insempra	Germany	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Normas sociais	Produz ingredientes bio-based para cosméticos e alimentos, substituindo químicos tradicionais.
Project Eaden	Germany	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Tecnologia de fibras vegetais para replicar textura da carne, com foco em sustentabilidade.

Hooked Foods	Sweden	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de naturalidade	Atum e salmão vegetais com ômega-3, sem ingredientes artificiais.
Better Nature	United Kingdom	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Familiaridade	Produtos à base de tempeh (fermentado), ricos em proteína e tradicionais na culinária asiática.
EvodiaBio	Denmark	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Aromas naturais para cerveja sem álcool, produzidos com fermentação de levedura.
SWAP Food	France	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Cortes vegetais inteiros (ex.: frango) com textura realista e ingredientes limpos.
Better Dairy	United Kingdom	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Saúde e nutrição	Queijos vegetais fermentados, com caseína produzida por microrganismos.
MOA foodtech	Spain	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Proteínas fermentadas a partir de resíduos alimentares, adaptáveis a diversos produtos.
Novameat	Spain	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Tecnologia de

					impressão 3D para criar fibras vegetais que imitam carne.
Tiba Tempeh	United Kingdom	Saúde e nutrição	Familiaridade	Impacto ambiental	Tempeh artesanal, destacando tradição e benefícios nutricionais.
Solar Foods	Finland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Normas sociais	Apresenta como parte da solução para os desafios globais de segurança alimentar e justiça climática, a Solar Foods se alinha a normas sociais emergentes, promovendo um consumo responsável e coletivo.
Intact	France	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Ingredientes regenerativos de leguminosas, com produção circular.
Yeastup	Switzerland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Proteínas e fibras veganas derivadas de levedura de cerveja, upcycled.
Rival Foods	Netherlands	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Cortes vegetais com textura fibrosa, usando proteínas de ervilha e trigo.
Mycorena	Sweden	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Proteína fúngica (Promyc) com baixo impacto ambiental e alto valor nutricional.
Roslin Technologies	United Kingdom	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Saúde e nutrição	Carne cultivada com células-tronco, evitando abate animal.
Core Biogenesis	France	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Normas sociais	Produção de proteínas recombinantes em plantas para alimentos e cosméticos.
Nextprotein	France	Impacto ambiental	Bem-estar animal	Saúde e nutrição	Proteína de insetos para ração animal, com economia circular.
Welldone	Russia	Qualidade sensorial	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Carnes vegetais para mercado russo, com foco em sabor e textura.
Vly Foods	Germany	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Estilo de vida do consumidor	Leites vegetais fermentados com ervilha, ricos em proteína.
Ivy Farm Technologies	United Kingdom	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Carne cultivada com células animais, sem abate.
Space F	Italy	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Estilo de vida	Incubadora de startups alimentares focada em inovação sustentável e saudável.
The Protein Brewery	Netherlands	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Produz proteínas alternativas por fermentação,

					destacando sustentabilidade e ingredientes naturais.
GOURMEY	France	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Desenvolve foie gras cultivado em laboratório, preservando o sabor tradicional sem abate animal.
Hoxton Farms	United Kingdom	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Qualidade sensorial	Produce gordura animal cultivada, visando melhorar o sabor de alternativas vegetais e reduzir o impacto ambiental.
Better Origin	United Kingdom	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Utiliza insetos para transformar resíduos alimentares em ração animal, promovendo economia circular.
Planty Of Meat	Germany	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Familiaridade	Oferece alternativas vegetais à carne, focando em sabor familiar e sustentabilidade.
Foodiq	Finland	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de naturalidade	Desenvolve produtos alimentares plant-based, destacando ingredientes naturais e saudáveis.
Meatly	United Kingdom	Bem-estar animal	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Produce carne cultivada para alimentação pet, visando reduzir o impacto ambiental e evitar o abate animal.
Vegan Kind	United Kingdom	Saúde e nutrição	Estilo de vida	Impacto ambiental	Plataforma de e-commerce vegano, promovendo um estilo de vida saudável e sustentável.
Infinite Roots	Germany	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Produce alternativas à carne à base de micélio, destacando sustentabilidade e ingredientes naturais.
Stockeld Dreamery	Sweden	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Qualidade sensorial	Desenvolve queijos veganos com foco em sabor e textura, utilizando proteínas vegetais e ingredientes naturais.
LIVIN farms	Austria	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural	Utiliza insetos para transformar resíduos alimentares em proteína, promovendo economia circular.
Nosh.bio	Germany	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Percepção de naturalidade	Produce proteínas alternativas por fermentação, destacando ingredientes

					naturais e saudáveis.
Kern Tec	Austria	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Transforma resíduos de frutas em ingredientes alimentares, promovendo sustentabilidade e naturalidade.
Planetary	Switzerland	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade	Desenvolve proteínas alternativas por fermentação, focando em sustentabilidade e ingredientes naturais.

Anexo B. Análise das startups por intervalo de investimento e posicionamento 1, 2, 3

Intervalo (USD)	Qtd. Startups	% do Total	1º Posicionamento	2º Posicionamento	3º Posicionamento
Acima de \$120M	6	8.22%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$80M – \$119M	7	9.59%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$40M – \$79M	12	16.44%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$20M – \$39M	18	24.66%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade
Abaixo de \$20M	30	41.10%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Adequação cultural

Anexo C. Análise das startups por intervalo de faturação e posicionamento 1, 2, 3

Intervalo (USD)	Qtd. Startups	% do Total	1º Posicionamento	2º Posicionamento	3º Posicionamento
> \$30M	4	5.4%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial
\$10M - \$30M	10	13.5%	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Bem-estar animal
\$3M - \$10M	28	37.8%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Percepção de naturalidade
\$1M - \$3M	24	32.4%	Saúde e nutrição	Impacto ambiental	Adequação cultural
< \$1M	8	10.8%	Impacto ambiental	Saúde e nutrição	Qualidade sensorial

Anexo D. Análise FORMO



THE FUTURE OF DAIRY*

Using micro fermentation instead of animals to produce products humans love.

MEET THE GANG

Cheese* is as diverse as its lovers. That's why we have arranged our cheese* platter in order to offer something for everyone.

FRISCHHAIN TOMATO

MEET YOUR NEW FAVORITE TOMATO!

There are big ones, small ones, long, round, juicy, not-so-juicy, sweet, and not-so-sweet. And now...




CHEESY BUSINESS

Formo

Formo ✓

A better planet through sustainable food: The future of dairy from Berlin.

Fabricação de produtos alimentícios e bebidas · Berlin · 23 mil seguidores · 51-200 funcionários

Lukas segue esta página

Envie mensagem Seguindo

Início Sobre Publicações Vagas Pessoas

Visão geral

We are a food biotech company on a mission to bring the next generation of sustainable, healthy, and equitable dairy products to consumers.



Formo
22.635 seguidores
4 m ·

🔥 Lunchtime at Formo = An Animal Free Feast Made with Love 🌱❤️

At Formo, lunch is all about good food and good company. And what better ...mais

Exibir tradução



Formo Blogpost

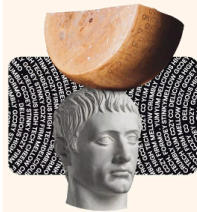
LACTOSE, WE NEED TO TALK: THE DRAMA BEHIND DAIRY'S HIDDEN SUGAR.



SAY CHEESE*

(we had to do it)

Times have changed since 2010, back when half the team was microorganisms. Formo is now 80+ employees strong from over 20 countries, working across our labs and offices in Frankfurt & Berlin.



CHEESE*. THIS TIME ANIMAL-FREE.

Ten thousand years ago, some strange, strange humans started milking cows. When they discovered that fermentation transformed milk, they had invented classic cheese.

Back in the present, classic dairy is industrialized and we're straining our planet. Today, Formo is using micro fermentation to send cows on an endless vacation, giving our love of cheese* a fresh new lease of life. This time, animal-free.

Anexo E. Análise Heura Foods



Heura

ALTERNATIVES

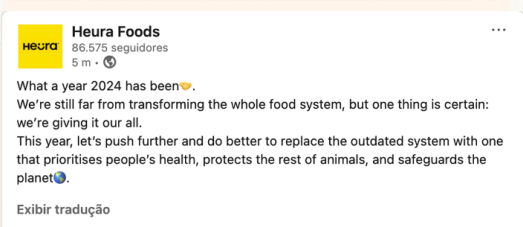
SUCCESSORS

MORE NUTRITIOUS, MORE SUSTAINABLE, JUST AS DELICIOUS.

High in protein | Source of fiber | 0 Cholesterol | -83% CO₂e vs meat products

chunks mediterranean | 20% of your daily protein intake | 24g protein

filete | 36% of your daily protein intake | 24g protein



Heura Foods
86.575 seguidores
5 m · 🌱

What a year 2024 has been 🙌. We're still far from transforming the whole food system, but one thing is certain: we're giving it our all. This year, let's push further and do better to replace the outdated system with one that prioritises people's health, protects the rest of animals, and safeguards the planet 🌱.

Exibir tradução



Heura

GRACIAS A TI HEMOS AHORRADO 9600 TONELADAS DE EMISIONES

Este año se ha comido más Heura que nunca. Y esto significa que entre todos hemos tenido un mayor impacto positivo en el planeta.

DOS DATOS

En comparación con la carne animal, el consumo total de Heura de este 2024 ha supuesto un ahorro de 9.600 toneladas de CO₂e.

Este ahorro de emisiones es el equivalente a 11.700 vuelos de Madrid a Los Angeles.

HEMOS AHORRADO TANTAS EMISIONES COMO 11.700 VUELOS DE MADRID A LOS ANGELES



Heura

SORRY, BUT WE NEED TO TALK ABOUT THESE THREE ECOLOGICAL LIES

FIRST | **AFTER** | **NOW**

EATING PLANT-BASED REDUCES MORTALITY BY 30% AND ENVIRONMENTAL IMPACT BY 75%. NEW STUDY. SAME CONCLUSION.



Heura

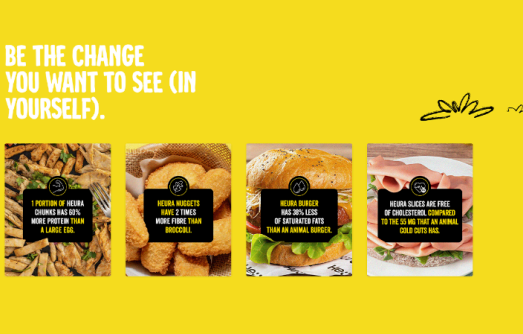
SUSTAINABLE, NUTRITIOUS AND VERY DELICIOUS FOOD

chunks mediterranean | 20% of your daily protein intake | 24g protein

burgers original | 36% of your daily protein intake | 24g protein

nuggets | 20% of your daily protein intake | 24g protein

chunks plant-based protein | 36% of your daily protein intake | 24g protein



BE THE CHANGE YOU WANT TO SEE (IN YOURSELF).

A PORTION OF HEURA CHUNKS HAS 20% MORE PROTEIN THAN A LARGE EGG.

HEURA NUGGETS HAVE 2 TIMES MORE FIBRE THAN BROCCOLI.

HEURA BURGERS HAVE 2 TIMES LESS OF SATURATED FATS THAN AN ANIMAL BURGER.

HEURA SLICES ARE FREE OF CHOLESTEROL, COMPARED TO 100 SLICES OF AN ANIMAL COLD CUTS SAL.

Anexo E. Análise Planted

Something for every taste

Without additives 100% plant-based

All products

planted. approved by meat lovers STEAK

Our highlights

planted. chicken Lemon & Herb

planted. steak

planted. skewers Herbs

planted. Tarragon

Approved by meat lovers

planted. Approved by meat lovers

Planted 50.202 seguidores

1 sem ·

NEW PRODUCT ALERT: planted.steak Bites!

Busy days shouldn't mean compromising on taste or nutrition. That's why we have been busy working on our next ready-to-eat **#innovation**: planted.steak Bites. Now available in selected **Coop** stores in **#Switzerland**!

These juicy, umami-rich cubes are crafted from our steak muscle and perfected through our proprietary fermentation process for maximum tenderness and flavor. Whether you stir-fry, toss, or top, they're the ultimate plant-based protein boost for hot and cold dishes alike.

- ✓ High in protein & fiber
- ✓ Source of vitamin B12 & iron
- ✓ Low in saturated fat
- ✓ 100% additive-free
- ✓ Made with wholesome ingredients like soya flour, rapeseed oil, rice, and bean flour

Convenient, flavorful, and kind to both you and the planet!

Recipes: <https://lnkd.in/dGkGvabA>

#approvedbymeatlovers

Exibir tradução

Our manifesto

We create delicious meat from plant-based proteins, focusing on the perfect bite and taste.

Bite by bite, we aim to reduce the negative impact of the traditional meat industry on our planet while providing healthy and tasty proteins. Our plant-based meat is made only from natural ingredients, contains no additives and saves animal lives.

Planted Unique and juicy plant-based meat, with the perfect meaty bite and only clean ingredients. 🌱🌱🌱 B Corp Certified.

Fabricação de produtos alimentícios e bebidas · Kempthal, Zürich · 50 mil seguidores · 201-500 funcionários

Yusuf segue esta página

+ Seguir Envie mensagem

Início Sobre Publicações Vagas Pessoas

Visão geral

Planted combines proprietary structuring and fermentation technologies to produce meat from plant proteins, focusing on delicious taste, meaty and juicy texture, while only using clean ingredients. Planted designs and structures its meat in any size, shape, and fibrous texture and is driven b ... ver mais