

O Papel do Design na Estruturação de uma EdTech: da estrutura sistêmica à organização de decisões.

The Role of Design in Structuring an EdTech *The Role of Design in Structuring an EdTech: from Systemic Structure to Decision Organization.*

Iago Carvalho Fernandes, Graduando, Universidade Federal de Juiz de Fora.

iago.carvalho@estudante.ufjf.br

Ivan Mota Santos, Doutor, Universidade Federal de Juiz de Fora.

ivan.santos@ufjf.br

Róber Dias Botelho, Doutor, Universidade Federal de Juiz de Fora.

roberdias.botelho@ufjf.br

Número da sessão temática da submissão – [01]

Resumo

Este artigo tem como objetivo evidenciar o papel do design na estruturação de uma EdTech, considerando sua contribuição para a longevidade desse tipo de empreendimento. Trata-se de um estudo exploratório e descritivo, baseado exclusivamente na análise de dados secundários provenientes de relatórios institucionais. O design é adotado como lente analítica estratégica, articulado ao modelo da Startup Enxuta e às macroetapas do processo projetual de Baxter. Os resultados indicam alinhamentos recorrentes entre fragilidades estruturais de startups, estágios de desenvolvimento e momentos decisórios nos quais o design pode atuar como elemento organizador das decisões, contribuindo para a estruturação sistêmica de EdTechs.

Palavras-chave: Design estratégico; EdTechs; Estruturação organizacional; Startups.

Abstract

This article aims to highlight the role of design in structuring an EdTech, considering its contribution to the longevity of this type of venture. The study adopts an exploratory and descriptive approach, based exclusively on the analysis of secondary data from institutional reports. Design is employed as a strategic analytical lens, articulated with the Lean Startup model and the macro stages of Baxter's design process. The findings indicate recurring alignments between structural weaknesses of startups, stages of development, and critical decision-making moments in which design can act as an organizing element, supporting the systemic structuring of EdTechs.

Keywords: Strategic design; EdTechs; Organizational structuring; Startups.

1. Introdução

No contexto contemporâneo, as *startups* podem ser compreendidas como um modelo organizacional caracterizado pela busca por soluções inovadoras em cenários marcados pela incerteza e pela necessidade de validação contínua de seus modelos de negócio (Ries, 2012). No contexto brasileiro, essa compreensão é reforçada por abordagens institucionais que destacam a escalabilidade e a inovação como elementos centrais dessas organizações, posicionando-as como agentes relevantes no ecossistema de empreendedorismo e inovação do País (SEBRAE, 2023).

Dentro desse ecossistema, as EdTechs configuram um recorte específico de *startups* voltadas ao setor educacional. Segundo o SEBRAE (2023), as EdTechs são empreendimentos que desenvolvem soluções inovadoras para a educação, por meio de tecnologias capazes de transformar práticas pedagógicas e processos de aprendizagem. Um aspecto central dessa definição reside no fato de que tais organizações extrapolam a simples digitalização de conteúdos, propondo a reorganização da lógica do ensino por meio de plataformas digitais e serviços educacionais contínuos, alinhados às demandas de usuários inseridos em contextos digitais desde a sua formação (SEBRAE, 2024).

Nesse cenário de inovação e reconfiguração de modelos organizacionais, o design assume um papel que ultrapassa sua associação a aspectos formais ou estéticos. De acordo com a World Design Organization (2023), o design pode ser compreendido como um processo estratégico de resolução de problemas, capaz de impulsionar a inovação, fortalecer o desempenho organizacional e contribuir para a melhoria da qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências. Essa definição posiciona o design como uma prática transdisciplinar, articulando inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e usuários, e permitindo sua atuação integrada nos diferentes níveis de estruturação de empreendimentos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo Geral

Evidenciar o papel do design, como instrumento analítico e estratégico, na estruturação de uma EdTech, como condição para a longevidade deste tipo de empreendimento.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar as EdTechs como sistemas produto-serviço no ecossistema de startups, considerando a educação como serviço contínuo.
- Demonstrar como o design está presente no processo de estruturação de uma EdTech.
- Identificar indícios e condições de melhorias/ganhos utilizando o design de modo intencional neste processo
- Utilizar princípios do design para a sustentabilidade como lente analítica para a leitura da atuação das EdTechs, discutindo suas implicações no contexto da economia sustentável.

3. Procedimentos Metodológicos

Para orientar a análise desenvolvida neste estudo, adotou-se a abordagem do design para a sustentabilidade como lente analítica, considerando suas dimensões econômicas e sociais, conforme proposto por Santos (2019). Nesse contexto, as EdTechs podem ser compreendidas como empreendimentos orientados à oferta contínua de serviços educacionais, aproximando-se de lógicas associadas a sistemas produto-serviço (Santos, 2019).

Metodologicamente, o estudo utiliza como referências analíticas o modelo da Startup Enxuta, proposto por Ries (2012), e o processo projetual de design sistematizado por Baxter (2000), adotados como estruturas conceituais para a leitura e o cruzamento dos dados. Esse enquadramento conceitual estabelece a base para a investigação do papel do design na estruturação de EdTechs, permitindo uma leitura estrutural e sistêmica do ecossistema brasileiro de startups. A partir desse contexto, o estudo busca evidenciar indícios sobre como o design pode atuar como elemento estruturante na organização e na sustentabilidade desse tipo de empreendimento.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida a partir da análise documental e de dados secundários. O caráter exploratório decorre do objetivo de ampliar a compreensão sobre o papel do design na estruturação de EdTechs, compreendidas como sistemas organizacionais orientados à oferta contínua de serviços educacionais. Já o caráter descritivo manifesta-se na organização e sistematização de dados institucionais relacionados ao ecossistema de startups, às EdTechs e às fragilidades estruturais recorrentes desses empreendimentos no contexto brasileiro.

De acordo com Gil (2022), a pesquisa exploratória tem como finalidade tornar o problema mais explícito e ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno, enquanto a pesquisa descritiva busca caracterizar aspectos de uma realidade específica. Neste estudo, essas abordagens se complementam ao permitir a descrição do cenário recente das EdTechs no Brasil e a identificação de padrões estruturais associados ao desenvolvimento e à sobrevivência das *startups*, a partir da leitura crítica de dados secundários, sem a pretensão de estabelecer relações causais ou generalizações estatísticas.

3.1 Delimitação e critérios de seleção

Com a pesquisa, centrou-se na análise de dados e relatórios institucionais publicados prioritariamente nos últimos cinco anos, com o objetivo de garantir a atualidade e a relevância das informações analisadas em relação ao cenário brasileiro de startups e, de forma específica, do setor de EdTechs. Foram selecionadas fontes institucionais de reconhecida credibilidade no ecossistema nacional de empreendedorismo e inovação, com destaque para publicações da Associação Brasileira de Startups (ABStartups) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

A escolha dessas fontes fundamenta-se na sua abrangência nacional, na recorrência de uso em estudos sobre *startups* no Brasil e na consistência metodológica de seus levantamentos, o que assegura maior confiabilidade aos dados analisados. Como apoio conceitual, a pesquisa utilizou autores nos campos do design, do empreendedorismo e da inovação, bem como a abordagem do design para a sustentabilidade, adotada como lente analítica para orientar a leitura e interpretação dos dados, com ênfase nas dimensões econômica e social.

Considerando o recorte adotado, a pesquisa foi conduzida exclusivamente a partir de dados secundários e documentos institucionais de acesso público. Essa opção metodológica viabiliza uma leitura estrutural e sistêmica do fenômeno investigado, compatível com os objetivos exploratórios do estudo.

3.2 Processo e Etapas

A pesquisa foi conduzida a partir de um processo exploratório e descritivo, estruturado em quatro etapas principais: I. levantamento de informações e referências conceituais; II. coleta de dados secundários; III. análise dos dados e organização e IV. sistematização das informações.

Etapas 1 – Delimitação conceitual e definição das lentes analíticas:

Consistiu na delimitação do recorte conceitual e na definição das lentes analíticas utilizadas para a leitura dos dados. Nesse momento, foram mobilizadas referências teóricas nos campos do design, do empreendedorismo e da sustentabilidade, com destaque para a abordagem do design para a sustentabilidade, adotada como base para a interpretação dos dados institucionais, considerando suas dimensões econômica e social (Santos, 2019).

De forma complementar, o processo projetual de design sistematizado por Baxter (2000) foi adotado como estrutura analítica para orientar o cruzamento dos dados. Ressalta-se que essas abordagens não foram utilizadas como método de projeto aplicado, nem houve emprego direto de ferramentas projetuais, sendo empregadas exclusivamente como lente conceitual para a organização e interpretação dos resultados.

Etapas 2 – Levantamento e organização dos dados secundários:

Consistiu no levantamento de dados secundários provenientes de relatórios e bases institucionais públicas, com foco no ecossistema brasileiro de startups e, de forma específica, no setor de EdTechs. Foram utilizadas principalmente publicações da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Distrito, considerando dados recentes sobre distribuição setorial, estágios de desenvolvimento, taxas de sobrevivência, acesso a capital e fragilidades estruturais dos empreendimentos.

Etapas 3 – Análise exploratória dos dados:

Por meio de ações de cunho exploratório e descritivo, procedeu-se com análises documentais e leituras comparativas dos dados secundários coletados. O objetivo com esta etapa foi identificar padrões recorrentes e fragilidades estruturais associadas ao desenvolvimento das *startups* no contexto brasileiro, com atenção específica ao setor de EdTechs.

As categorias analíticas utilizadas na pesquisa emergiram da leitura sistemática dos relatórios institucionais analisados, sendo posteriormente consolidadas para subsidiar o cruzamento analítico apresentado nas seções seguintes.

Etapas 4 – Organização, sistematização e cruzamento analítico:

Na etapa final, os dados analisados foram organizados e sistematizados em quadros, com o objetivo de tornar visíveis os padrões identificados. Em seguida, realizou-se o cruzamento interpretativo entre as fragilidades estruturais recorrentes, os estágios de desenvolvimento das *startups* e as macroetapas do processo projetual de design adotado como lente analítica.

O cruzamento analítico foi organizado em uma tabela-síntese, com o objetivo de evidenciar relações estruturais entre fragilidades recorrentes, estágios de desenvolvimento das *startups* e macroetapas do processo de design, contribuindo para a identificação de indícios sobre o papel do design na estruturação de EdTechs.

4. Resultados

Os resultados deste estudo foram organizados de forma a evidenciar a progressão do processo analítico adotado. Inicialmente foram apresentadas as definições operacionais que orientaram a leitura dos dados e explicitaram os critérios utilizados na análise. Em seguida, foram sistematizados dados institucionais recentes sobre o ecossistema brasileiro de *startups* e, de forma específica, sobre o setor de EdTechs. Por fim, realizou-se o cruzamento analítico entre fragilidades estruturais recorrentes, estágios de desenvolvimento das *startups* e das etapas do processo de design, com base nas lentes conceituais discutidas anteriormente.

4.1 Definições

Neste bloco foram apresentadas as definições operacionais adotadas no estudo, com o objetivo de explicitar os critérios utilizados para a leitura e o cruzamento dos dados institucionais.

- Processo de criação e desenvolvimento de *startups*:

Neste estudo, o processo de criação e desenvolvimento de *startups* é compreendido como um processo iterativo e orientado à validação progressiva de hipóteses, conforme a abordagem da Startup Enxuta proposta por Ries (2012), sintetizada pelo ciclo Construir–Medir–Aprender.

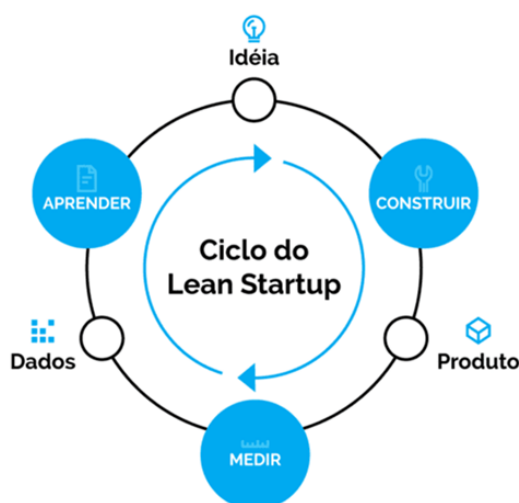


Figura 1: Ciclo do Startup Enxuta. Fonte: Merithu (2020).

Esse ciclo se conecta com os estágios de desenvolvimento das *startups* conforme a leitura institucional adotada no mapeamento do ecossistema brasileiro: a ideação refere-se à formulação inicial da proposta; a validação corresponde aos primeiros testes do modelo; a operação caracteriza-

se pela entrega estruturada do produto ou serviço; a tração está associada ao crescimento consistente; e a escala diz respeito à expansão sustentada do empreendimento (ABSTARTUPS, 2025).

- Processo projetual de design segundo Baxter (2000):

O processo projetual de design adotado neste estudo compreende o desenvolvimento de produtos e sistemas como um processo estruturado de tomada de decisão em contextos marcados por risco e incerteza. Para fins de apresentação, o processo proposto por Baxter (2000) foi sintetizado em macroetapas, conforme apresentado no Quadro 1, com base na estrutura e no encadeamento dos capítulos da obra.

Quadro 1: Processo projetual de Design.

Macroetapas Processo Projetual com base em Baxter (2000)	
Etapa do processo de design	Abordagem
Análise do problema e do contexto	Envolve a compreensão do cenário, dos riscos, das incertezas e das condições que cercam a oportunidade de projeto, correspondendo às discussões iniciais sobre inovação e tomada de decisão (Cap. 1 e 2).
Definição de requisitos e conceituação	Relaciona-se à transformação do problema em uma oportunidade estruturada, com definição de requisitos técnicos, mercadológicos e estratégicos, abordada nos capítulos sobre empresa inovadora e especificação da oportunidade (Cap. 5 e 6)
Desenvolvimento e estruturação	Corresponde à geração e seleção de conceitos, articulando criatividade, requisitos e viabilidade, discutidos nos capítulos sobre criatividade e projeto conceitual (Cap. 4 e 7).
Consolidação da proposta de valor	Relaciona-se à análise de riscos, maturidade e desempenho da solução no contexto mais amplo do mercado e da organização, discutida nos capítulos finais sobre avaliação, concorrência e auditoria de riscos (Cap. 8 e 9).

Fonte: os autores (2026).

As macroetapas do processo projetual são empregadas neste estudo como lente analítica para relacionar decisões projetuais estruturantes às fragilidades observadas nos diferentes estágios de desenvolvimento das startups, orientando o cruzamento analítico apresentado posteriormente.

4.2 Levantamento de Dados

Nesta seção foram organizados os dados institucionais recentes sobre o ecossistema brasileiro de *startups* e, de forma específica, sobre o setor de EdTechs, com foco na identificação de padrões estruturais e fragilidades recorrentes que subsidiam o cruzamento analítico desenvolvido posteriormente.

- Panorama do Ecossistema de *Startups* e do mercado de EdTechs:

Para a leitura dos dados apresentados, alguns termos recorrentes no ecossistema de *startups* demandam esclarecimentos. O modelo B2B (*business-to-business*) refere-se a *startups* que oferecem soluções para outras empresas, enquanto B2C (*business-to-consumer*) designa aquelas voltadas diretamente ao consumidor final. Já o modelo SaaS (*Software as a Service*) caracteriza soluções baseadas em *software* acessado por meio de assinaturas ou serviços recorrentes, amplamente utilizado em *startups* de base digital.

Considerando esses termos, o Quadro 2 sintetiza os dados institucionais sobre o ecossistema brasileiro de *startups*, o setor de EdTechs no Brasil e a posição do país no contexto latino-americano, com base em informações da ABStartups, do SEBRAE e do Distrito.

Quadro 2: Síntese do ecossistema de *startups* EdTechs no Brasil e do contexto latino-americano.

Síntese do ecossistema de <i>startups</i> , do setor de EdTechs no Brasil e do contexto latino-americano			
Contexto analisado	Indicadores	Dados	Fonte
Ecossistema de <i>startups</i> (Brasil)	Número total de <i>startups</i> ativas	Aproximadamente 3.650 <i>startups</i> mapeadas no país	ABSTARTUP S (2025)
	Distribuição setorial	Destaque para EdTechs (Educação – 10,1%), HealthTechs (Saúde - 9,4%) e Tech (Software e Desenvolvimento) (8,8%)	ABSTARTUP S (2025)
	Modelos de negócio predominantes	Predominância do modelo SaaS (39,2%), seguido por venda direta (15,0%) e clubes de assinatura (12,3%)	ABSTARTUP S (2025)
	Público-alvo	Maior concentração em B2B (53,7%), seguido por B2C (28,5%)	ABSTARTUP S (2025)
EdTechs no Brasil	Número total	Aproximadamente 370	ABSTARTUP S (2025)
	Inserção no ecossistema	Setor líder entre os segmentos de <i>startups</i>	ABSTARTUP S(2025)
	Tipo de oferta	Soluções educacionais mediadas por tecnologia, com foco em plataformas digitais e serviços educacionais	SEBRAE (2023)
América Latina	Participação do Brasil no setor de EdTechs	Aproximadamente 47% das EdTechs da região	DISTRITO (2025)
	Participação nos investimentos regionais	Concentração de cerca de 80% dos investimentos em EdTechs na América Latina	DISTRITO (2025)

Fonte: os autores (2026).

Os dados apresentados no Quadro 2 indicam que o ecossistema brasileiro de *startups* possui dimensão relevante e diversidade setorial, com destaque para o setor de EdTechs em termos de representatividade percentual. Ao mesmo tempo, o número absoluto de iniciativas permanece relativamente restrito, sugerindo um campo em consolidação no cenário nacional (ABSTARTUPS, 2025).

No contexto latino-americano, observa-se a centralidade do Brasil no setor de EdTechs, tanto em número de empreendimentos quanto na atração de investimentos. Ainda assim, o recorte adotado limita-se à dimensão e à distribuição desses empreendimentos, não permitindo avaliar a qualidade de seus processos de estruturação ou sua sustentabilidade no longo prazo, aspecto que será articulado aos indicadores de fragilidade estrutural apresentados na seção seguinte (DISTRITO, 2025).

- Fragilidades e falhas recorrentes dos empreendimentos brasileiros:

Dados institucionais sobre a sobrevivência das empresas no Brasil indicam a presença de fragilidades estruturais recorrentes no ambiente empreendedor, especialmente nos primeiros anos de atividade. Segundo o SEBRAE (2023), aproximadamente 60% das empresas formais brasileiras permanecem ativas após cinco anos de operação, evidenciando uma taxa significativa de descontinuidade organizacional.

Entre os fatores associados à mortalidade empresarial, destacam-se fragilidades relacionadas ao planejamento e à gestão. Estudos do SEBRAE (2022) apontam a ausência de planejamento prévio, dificuldades de compreensão do mercado, definição inadequada do modelo de negócio e limitações na gestão financeira como fatores recorrentes nos empreendimentos que não se mantêm ativos.

No contexto das *startups*, dados da ABStartups (2025) indicam que a maior parte dos empreendimentos se concentra em estágios intermediários de desenvolvimento, enquanto apenas uma parcela reduzida alcança o estágio de escala.

Outro indicador relevante refere-se ao acesso a capital para crescimento. De acordo com a ABStartups, a maioria das *startups* brasileiras opera sem aportes formais de investimento, o que limita a capacidade de estruturar operações e sustentar processos de crescimento no longo prazo (ABSTARTUPS, 2024).

4.3 Cruzamento de Dados

O cruzamento de dados apresentado nesta seção articula três conjuntos de informações: I. as fragilidades estruturais recorrentes identificadas no ecossistema brasileiro de *startups*; II. os estágios de desenvolvimento dos empreendimentos e III. as macroetapas do processo projetual de design adotado como lente analítica. O objetivo desse cruzamento foi organizar, de forma sistemática, indícios de alinhamento entre momentos críticos do desenvolvimento das *startups* e decisões estruturais associadas ao processo de design.

No Quadro 3 encontra-se a síntese ao relacionar fragilidades recorrentes, estágios de desenvolvimento das *startups* e macroetapas do processo projetual descrito por Baxter (2000). A leitura do quadro indica que determinadas fragilidades tendem a se concentrar em momentos decisórios específicos, especialmente nas etapas associadas à análise do contexto, à definição de requisitos, à conceituação, à estruturação e à avaliação das soluções.

Quadro 3: Cruzamento entre fragilidades estruturais, estágios de *startups* e processo de design.

Relações entre fragilidades recorrentes de <i>startups</i> , estágios de desenvolvimento e processo de design			
Estágio da <i>startup</i>	Fragilidade estrutural recorrente	Etapa do processo de design (Baxter, 2000)	Ferramentas / abordagens associadas
Ideação	- Falta de planejamento - Alta mortalidade inicial	Análise do problema e do contexto	Cap. 1 e 2 – Inovação, risco, funil de decisões
Validação	- Dificuldade de validar modelo - Concentração nos estágios intermediários	Definição de requisitos e conceituação	Cap. 5 e 6 – Empresa inovadora, especificação da oportunidade
Operação	- Fragilidade de gestão - Encerramento precoce	Desenvolvimento e estruturação	Cap. 7 e 8 – Projeto conceitual, planejamento do produto
Tração	- Restrição de capital - 65,1% sem aportes	Consolidação da proposta de valor	Análise de concorrentes, painel de consumidores
Escala	- Baixa chegada à escala - Cerca de 15% alcançaram esse estágio	Avaliação e visão sistêmica	Auditoria de risco, análise de maturidade.

Fonte: os autores (2026).

Observa-se que as fragilidades estruturais identificadas tendem a se concentrar em momentos decisórios específicos do desenvolvimento das *startups*. Nos estágios iniciais, destacam-se questões relacionadas ao planejamento; nos estágios intermediários, fragilidades associadas à validação do modelo de negócio e à gestão; e, nos estágios mais avançados, limitações vinculadas à consolidação da proposta de valor, ao acesso a capital e à avaliação sistêmica do empreendimento. Esses alinhamentos são apresentados como indícios organizados a partir da leitura integrada dos dados institucionais, sem a pretensão de estabelecer relações causais.

5. Análises dos Resultados e Discussões

A análise dos resultados indica alinhamentos recorrentes entre fragilidades estruturais observadas no desenvolvimento de *startups*, os estágios de maturação desses empreendimentos e os momentos decisórios associados ao processo de design. Esses alinhamentos, identificados a partir do cruzamento de dados institucionais, sugerem que determinadas fragilidades tendem a emergir com maior intensidade quando decisões estruturais fundamentais não são consolidadas ao longo do desenvolvimento do empreendimento.

A partir desses alinhamentos, torna-se possível afirmar que o design pode atuar, no contexto das EdTechs, menos como um conjunto de ferramentas pontuais e mais como uma estrutura de organização das decisões ao longo do desenvolvimento do empreendimento. O cruzamento analítico evidencia que fragilidades recorrentes estão associadas a lacunas estruturais em momentos decisórios críticos, nos quais o design pode operar como elemento integrador entre definição do problema, conceituação da solução, estruturação do modelo de negócio e avaliação sistêmica da proposta de valor.

A concentração de *startups* em estágios intermediários de desenvolvimento, associada a elevados índices de mortalidade e à restrição recorrente de capital, reforça a relevância dos momentos iniciais de análise, validação e estruturação do negócio, nos quais fragilidades relacionadas ao planejamento, à definição do modelo de negócio e à gestão aparecem de forma recorrente.

Os resultados devem ser compreendidos como indícios analíticos construídos a partir de dados secundários e de modelos conceituais, coerentes com o caráter exploratório da investigação. Nesse sentido, a contribuição do estudo reside na organização de uma base interpretativa inicial sobre o papel do design na estruturação de EdTechs, oferecendo subsídios conceituais para leituras futuras mais aprofundadas, sem a pretensão de estabelecer modelos prescritivos.

6. Conclusão e Considerações Finais

Este estudo evidenciou que o design pode atuar como elemento estruturante na organização de EdTechs ao apoiar decisões relacionadas à definição do problema, à estruturação do modelo de negócio e à articulação entre proposta de valor, operação e estratégia de crescimento. A partir do cruzamento de dados institucionais, observou-se que fragilidades recorrentes no desenvolvimento de *startups* tendem a se concentrar em momentos decisórios específicos, nos quais a ausência de uma lógica estruturada de decisão compromete a longevidade desses empreendimentos.

Os resultados apresentados não configuram conclusões definitivas, mas indícios analíticos derivados de uma abordagem exploratória baseada em dados secundários. O recorte adotado delimita o alcance das interpretações e aponta para a pertinência de investigações futuras que aprofundem empiricamente a relação entre design, estrutura organizacional e sustentabilidade de EdTechs. Ainda assim, o estudo contribui para o debate acadêmico ao evidenciar o design como prática estruturante em empreendimentos educacionais inovadores, em consonância com os objetivos propostos.

Referências

ABSTARTUPS. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2025**. São Paulo: Associação Brasileira de Startups, 2025.

ABSTARTUPS; DELOITTE. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2024**. São Paulo: ABStartups, 2024.

ABSTARTUPS. **Mapeamento do Ecossistema Brasileiro de Startups 2025**: dashboard interativo. [S.l.]: Power BI, 2025

Disponível em:

<<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMmQxNTkyYjAtZjUxZC00MWQ5LWI5OTktMGE1NTQxO GU5NjFliwidCI6IjZlODU2NzA3LTdiNDktNGVjZi05M2VkLTEyZWJiMTgzNTA3NiJ9>>.

Acesso em: 12/01/2026

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**: guia prático para o design de novos produtos. São Paulo: Blucher, 2000.

DISTRITO. **EdTech Report 2025**. São Paulo, 2025.

Disponível em:

<<https://pitchdeck.hypermatic.com/slides/mcnsttrt46675/?token=ekhPYkpLakRmZXJKT2s%3D>>.

Acesso em: 03/10/2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MERITHU CONSULTORIA. **O conceito de startup enxuta**: uma abordagem baseada no Lean Startup de Eric Ries. Merithu: Blog, 18 nov. 2020.

Disponível em: <<https://merithu.com.br/2020/11/18/o-conceito-de-startup-enxuta/>>.

Acesso em: 15/01/2026.

RIES, Eric. **A Startup Enxuta**: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2012.

SANTOS, Aguinaldo dos (Org.). **Design para a sustentabilidade: dimensão econômica**. Curitiba: Insight, 2019.

SANTOS, Aguinaldo dos (Org.). **Design para a sustentabilidade: dimensão social**. Curitiba: Insight, 2019.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**.

Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>.

Acesso em: 04/12/2025.

SEBRAE. **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil**.

Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>>.

Acesso em: 04/12/2025.

SEBRAE. **O que influencia no sucesso e fracasso das empresas.**

Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-influencia-no-sucesso-e-fracasso-das-empresas,3cc5b171f59b0510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

Acesso em: 04/12/2025.

WORLD

DESIGN

ORGANIZATION.

Definition.

Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em 13/01/2026.