

HORIZONTE AMBIENTE EMPREENDEDOR: UM CASE DE INOVAÇÃO DE UMA DÉCADA NA FACULDADE HORIZONTINA

FRANCESQUET, Janice Zulma*, FAHOR. Horizontina, RS,
Brasil.

BLUME, Marcelo, FAHOR. Horizontina, RS, Brasil.

AMARAL, Gilson Braz, FAHOR. Horizontina, RS, Brasil.

SILVA, Jonas Diogo, FAHOR. Horizontina, RS, Brasil.

BARTOLDI, Suzane Salete, FAHOR. Horizontina, RS, Brasil.

Autor para correspondencia:
francesquettjanicez@fahor.com.br

RESUMO

O Horizonte Ambiente Empreendedor (HAE) é a incubadora de base tecnológica da FAHOR - Faculdade Horizontina, um ambiente de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo inovador. Este ambiente foi criado para acolher, apoiar e desenvolver ideias que podem se transformar em startups. O ambiente de inovação existe desde 2015 e o presente artigo apresenta as principais ações da incubadora durante quase uma década de atuação no desenvolvimento do empreendedorismo inovador no município de Horizontina e região noroeste no Rio Grande do Sul, Brasil. Sabe-se que parques tecnológicos, incubadoras e aceleradoras são instituições importantes do ecossistema empreendedor, capazes de minimizar as chances de descontinuidade de uma startup e o HAE vem contribuindo fortemente para o desenvolvimento do município e região, com 11 cases de sucesso, estando 9 atuando no mercado até hoje. Acredita-se que a atuação da incubadora pode ser fortalecida pela motivação dos envolvidos, o fortalecimento das parcerias e apoiadores da inovação na nossa região, uma gestão eficiente e um trabalho certificado por uma referência de qualidade como o CERNE pode auxiliar em todas estas questões para melhorar ainda mais o trabalho que vêm sendo desenvolvido ao longo destes 10 anos em um caminho que já apresenta bons resultados e com certeza pode ainda, gerar muitos empreendimentos de sucesso.

Palavras chaves: Incubadora; Startups; Ambientes de Inovação.

HORIZONTE AMBIENTE EMPREENDEDOR: UN CASO E INNOVACIÓN DE UNA DÉCADA EN FACULDADE HORIZONTINA

RESUMEN

Horizonte Ambiente Empreendedor (HAE) es una incubadora de la Facultad

Horizontina que actúa como un entorno de apoyo y desarrollo para el emprendimiento innovador. Fue creada para acoger, apoyar y desarrollar ideas que puedan transformarse en startups. El entorno de innovación existe desde 2015 y este artículo presenta las principales acciones de la incubadora durante casi una década de funcionamiento en el desarrollo del emprendimiento innovador en el municipio de Horizontina y la región noroeste de Rio Grande do Sul, Brasil. Es sabido que los parques tecnológicos, las incubadoras y las aceleradoras son instituciones importantes en el ecosistema emprendedor, capaces de minimizar las posibilidades de discontinuidad de una startup. HAE ha contribuido significativamente al desarrollo del municipio y la región, con 11 casos de éxito, 9 de los cuales siguen operando en el mercado. Se cree que el desempeño de la incubadora puede verse fortalecido por la motivación de los involucrados, el fortalecimiento de las alianzas y los partidarios de la innovación en nuestra región, la gestión eficiente y el trabajo certificado por un referente de calidad como CERNE pueden ayudar en todos estos temas para mejorar aún más el trabajo que se ha desarrollado durante estos 10 años en un camino que ya presenta buenos resultados y ciertamente todavía puede generar muchos emprendimientos exitosos.

Palabras clave: Incubadora; Startups; Entornos de Innovación.

1 INTRODUÇÃO

Uma incubadora é uma organização que oferece suporte intensivo e estruturado (como mentorias, espaço físico, treinamento, suporte administrativo e acesso a investidores) para o desenvolvimento de startups em estágio inicial (VILLWOCK, LUBASZEWSKI & SILVA, 2025). O Horizonte Ambiente Empreendedor (HAE) é uma incubadora da Faculdade Horizontina que atua como um ambiente de apoio e desenvolvimento do empreendedorismo inovador, criado para acolher, apoiar e desenvolver ideias que podem se transformar em startups, oriundas de estudantes, egressos, professores, pessoas da comunidade em geral e de qualquer idade. O HAE é fruto de uma parceria da FAHOR e do Município de Horizontina que oferece espaço físico, capacitação, mentorias, consultorias gerenciais e técnicas, desde a constituição legal e contábil da empresa, passando pela estruturação do modelo de negócio inovador, que tenha capacidade de captar recursos diversos a fim de escalar e tracionar produtos e negócios inovadores.

O espaço físico do HAE mantém à disposição das startups atendidas, oferece ambientes de secretaria e coordenação, copa compartilhada, sanitários, espaço de convivência, salas para reuniões e espaço coworking, além de salas para abrigar o escritório das empresas incubadas. Ao passar para a etapa da incubação é possível permanecer no espaço físico por até dois anos, para que possa concentrar todas as suas forças no desenvolvimento do negócio. O prédio é de propriedade do município de Horizontina, cedido à FAHOR em comodato até 2035.

As startups promovem a inovação, fortalecendo indicadores sócio econômicos contribuindo com toda a sociedade, das mais diversas maneiras. Além disso, possuem poder de transformar o cenário econômico, mas para que isso aconteça, elas precisam permanecer no mercado e seguir se desenvolvendo e um dos grandes desafios está nas metodologias utilizadas, para diferentes casos e situações. Outro ponto que vale destacar são os problemas frequentes nas startups, como focar excessivamente no produto, ao invés de focar nas soluções para os problemas do público alvo, falta de capacidade de investimento, e questões societárias. O mercado brasileiro apresenta uma alta taxa de mortalidade de startups nos primeiros meses de vida. Apesar de ser notório os benefícios que a incubação traz para as empresas, é necessário que sejam criadas e aprimoradas políticas públicas nesse sentido. As incubadoras são um instrumento de suporte importante ao desenvolvimento estratégico dessas empresas, elas nasceram justamente com este objetivo, auxiliar na formação das empresas, preparando-as para se desenvolver com agilidade e sustentabilidade. Dentre os tipos de incubadora, podemos citar: as de base tecnológica, as de setores tradicionais, as mistas, as de cooperativas, as culturais, e as ligadas ao agronegócio (LIMA, NOUR & ALBUQUERQUE, 2021). O Horizonte Ambiente Empreendedor atua como uma incubadora mista, que acolhe negócios de base tecnológica e tradicionais.

É importante ressaltar que no Brasil, boa parte das startups já nasce com algum vínculo com as universidades, onde elas encontram ajuda, e sem esta, elas não conseguiriam se manter em um mercado tão dinâmico quanto o que é atualmente. O ensino superior é parte da ponte entre inovação, empresas e o mercado; são estes os Hubs que produzem inovação, mudam as indústrias e impulsionam, não só elas, mas todo o mundo (SEGALLA et al., 2020). Consideram-se Hubs todos os espaços onde pessoas se conectam para trabalhar juntas, compartilhar ideias e, até mesmo, criar novos negócios, em ambientes que incentivam a colaboração e a inovação, ajudando a gerar e desenvolver novas oportunidades empreendedoras (VILLWOCK, LUBASZEWSKI & SILVA, 2025).

Pesquisas feitas pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas, revelam um alto índice de mortalidade entre startups, cerca de 90%, que não sobrevive a mais de 2 anos no mercado, isso quer dizer que 9, de cada 10, não sobrevivem. Esse alto índice de mortalidade está ligado a alguns fatores como: conflito entre a gestão, mudança no mercado, problemas financeiros e problemas de operação. Mesmo com esse índice elevado, e tendo noção das dificuldades da jornada, o número de startups, vem crescendo anualmente (STOCK, BOAVENTURA & DIAS, 2022). Nesse ambiente de startups, o risco é algo “natural”, e por esta característica, elas precisam de uma boa base, para que possam ingressar no mercado. Nessa hora que as incubadoras exercem seu papel, de ser o apoio nesse processo, desde o nascimento da startup, até depois que essa já estiver consolidada, atuando fora da incubadora. As empresas que surgem ligadas a uma incubadora, por passarem por todo um processo de estratégia e planejamento, têm um risco menor de fracassos, por esse motivo, é fundamental, que as incubadoras sejam vistas como uma base de apoio, ou de suporte, que traz benefícios para as empresas e para a sociedade (LIMA, NOUR & ALBUQUERQUE, 2021).

O vínculo entre startups e incubadoras reduz as possibilidades de encerramento de um negócio em até 3,45 vezes, pois estas potencializam a sua sobrevivência, ao auxiliar com tempo, espaço, capacitação e outros incentivos (SEGALLA et al., 2020). Estudos mostram que empresas que são aceleradas, seja por uma incubadora, ou por uma aceleradora, tem uma menor taxa de mortalidade, tem mais acesso às oportunidades, assim, gerando mais empregos e por consequência, gerando mais renda (BLANCK et al., 2019).

Diante do contexto, o presente estudo aborda as ações realizadas pela incubadora Horizonte Ambiente Empreendedor, durante quase uma década de atuação no município de Horizontina e região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, Brasil.

2 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo consistiu na coleta e análise de dados secundários coletados ao longo dos anos pela gestão da incubadora alvo deste estudo de caso, resgatando sua história de 10 anos, numa pesquisa qualitativa e quantitativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa documental, consultando registros históricos, relatórios anuais e outros documentos institucionais que detalham as atividades, projetos e resultados obtidos. Essa abordagem permitiu uma análise abrangente, possibilitando a identificação de marcos importantes que contribuíram para o desenvolvimento e o impacto da incubadora no ecossistema empreendedor local, conforme destacado por Yin (2018) sobre a importância da análise histórica em estudos de caso.

A coleta de dados secundários mostrou-se particularmente adequada para este estudo de caso, pois permitiu a análise de uma ampla gama de informações já documentadas, reduzindo a necessidade de intervenção

direta com os sujeitos da pesquisa, como enfatizado por Saunders, Lewis e Thornhill (2019) sobre a eficiência dos dados secundários em pesquisas qualitativas. Além disso, a utilização de dados históricos possibilitou uma compreensão mais profunda da evolução dos resultados da incubadora, desde sua fundação até os dias atuais, destacando os principais desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os resultados que já podem ser percebidos, nesta iniciativa que é característica de longo prazo.

A análise desses dados foi realizada de forma qualitativa, com foco na interpretação dos significados e contextos presentes nos documentos examinados, conforme orientação de Creswell e Poth (2018) sobre a análise qualitativa de dados. A análise dos dados secundários foi conduzida de maneira sistemática e rigorosa, envolvendo a leitura detalhada dos documentos, a identificação de temas relevantes e a organização das informações em categorias que permitiram a construção de uma narrativa histórica coerente. Essa abordagem metodológica não apenas resgatou a história da incubadora, mas também forneceu *insights* valiosos sobre o papel das incubadoras no fomento do empreendedorismo e da inovação, especialmente em municípios pouco populosos, onde costumam existir poucas opções de apoio à inovação e empreendedorismo, contribuindo para o conhecimento acadêmico e prático na área, como destacado por Etzkowitz e Leydesdorff (2000) sobre a importância das incubadoras no desenvolvimento regional.

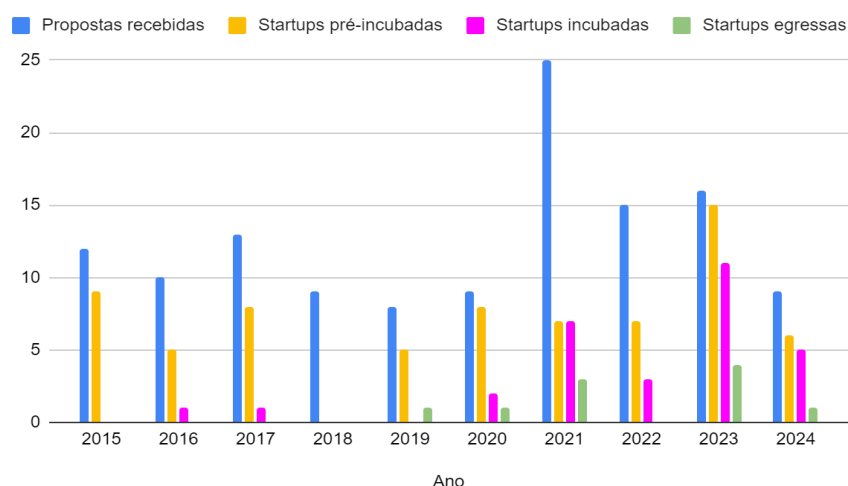
3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Horizonte Ambiente Empreendedor nasceu em Horizontina, no ano de 2015 e considerando o período de 2015 a 2024, têm-se na Figura 01, um gráfico que apresenta o número de propostas recebidas, o número de pré-incubações efetivadas, o número de incubações e a quantidade de diplomações por ano. Ao longo dos 9 anos, foram recebidas 126 propostas de negócios, tendo como evidência o ano de 2021 com o recebimento de 25

propostas. Acredita-se que esta situação tenha sido proveniente das incertezas e instabilidades geradas no período, resultantes da pandemia mundial do Covid-19 que entre várias outras alterações movimentou o empreendedorismo e a busca por novas formas de pensar e empreender considerando as mudanças relacionadas ao estilo de vida, cultura e interações sociais (RATTEN, 2020). Observa-se entretanto que, das 25 propostas recebidas, somente 7 foram pré-incubadas em virtude da maioria das propostas não foi enquadrada no propósito de negócios da incubadora, que atua no desenvolvimento de ideias inovadoras, com um modelo de negócio com potencial de crescimento rápido e que pode ser replicada para diferentes clientes ou mercados, sem demandar grandes adaptações, características de uma startup (VILLWOCK, LUBASZEWSKI & SILVA, 2025). Ainda, algumas propostas aceitas tiveram a desistência dos próprios proponentes e por isso, não seguiram para o processo de pré-incubação.

Em relação aos processos de incubação, observa-se que durante o período de 9 anos de atuação da incubadora, das 126 propostas recebidas, 70 foram pré-incubadas, ou seja, 56% das propostas recebidas foram acolhidas pela incubadora e usufruíram dos serviços prestados, sendo estes pertinentes a esta fase inicial das startups. Destas 70, 30 startups (43%) seguiram o processo para a incubação.

Figura 01: Número de propostas recebidas, pré-incubações, incubações e diplomações na HAE, por ano.



Foram realizadas mais de 400 horas de mentorias e mais de 900 horas de consultorias para as startups pré-incubadas e incubadas durante o período de permanência na incubadora. Durante os processos de incubação, o mentor tem papel fundamental no acompanhamento, orientação, suporte, motivação e engajamento dos empreendedores, visando o aprimoramento do negócio incubado. Ainda, o mentor se torna o principal integrante para intermediar ações incubado-incubadora das startups mentoradas (LIGAS VENTURE, 2024).

Em relação aos processos de consultorias técnicas, em 2024 foram realizadas 160 horas de consultorias coletivas, 180 horas de consultorias técnicas individuais e 260 horas de consultorias disponíveis em diferentes áreas, conforme as demandas obtidas. Nas consultorias individuais, estiveram envolvidos 9 profissionais, de diferentes áreas de atuação, conforme apresentado na Figura 02.

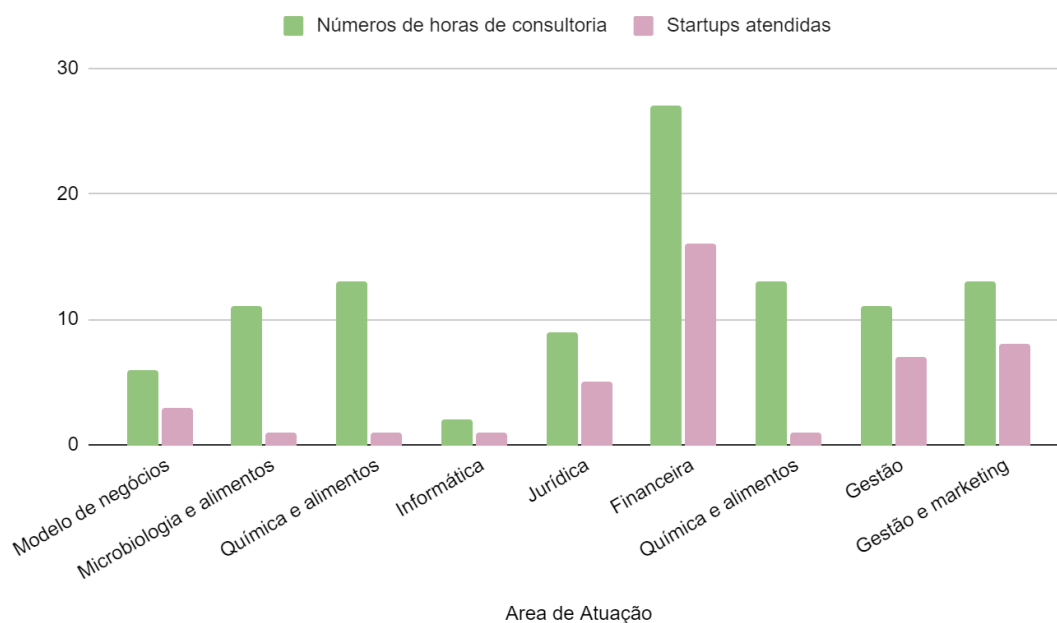


Figura 02: Horas de consultorias prestadas por área e por número de startups atendidas na HAE, durante o ano de 2024.

Durante o período de 2015 a 2024, o Horizonte Ambiente

Empreendedor teve 11 startups diplomadas, em diferentes áreas, apresentando cases de sucesso interessantes para a região e para o país. Em 2024 foi realizada uma pesquisa para captação de informações sobre a evolução do empreendimento de startups egressas. Sabe-se que, das 11 egressas, 9 estão em atuação e estas então foram convidadas a responder um formulário. Destas, obtivemos 4 retornos, aos quais iremos destacar aqui mais informações. Em relação ao setor de atuação, as egressas se classificaram em FinTEch, Indústria 4.O, serviços especializados e, beleza e autocuidado, com número de postos de trabalhos variando de 1 a 60. Em relação ao porte das empresas têm-se duas microempresas (com faturamento até 360 mil, uma pequena empresa (com faturamento de 360 mil a 4,8 milhões e uma empresa de médio porte (com faturamento de 4,8 milhões a 300 milhões).

Considerando as atividades vinculadas ao HAE, apenas uma confirmou que manteve contato e colaboração com a incubadora em 2024 através da participação em eventos e reuniões. Quando questionadas se as empresas gostariam de se re-aproximar do ecossistema HAE, as startups responderam que gostariam de se manter informados, participar de ações e patrocinar a incubadora. Em relação a ações internacionais, nenhuma das egressas realizou atividades no exterior em 2024.

Atualmente está sendo implementado no Horizonte Ambiente Empreendedor o modelo de qualidade CERNE (Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos), que foi concebido pela ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores) com o objetivo de promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação, criando um modelo e um padrão de atuação, de forma a ampliar a capacidade da incubadora de gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem-sucedidos, sintonizados com as tendências mundiais da área (ANPROTEC,

2025).

Durante o ano de 2024 foi elaborado o manual do CERNE I da incubadora, atendendo aos cinco processos-chave sugeridos pela ANPROTEC: 1. Sensibilização e Prospecção, 2. Seleção, 3. Desenvolvimento do Empreendimento, 4. Graduação e Relacionamento com Graduados e 5. Gerenciamento Básico (ANPROTEC, 2025). Foram elaborados documentos de qualidade para atendimento do modelo CERNE, bem como o gerenciamento da documentação, registros e evidências das ações realizadas na HAE.

Em relação ao ano de 2024, foram ofertadas 9 oportunidades de atividades visando o desenvolvimentos dos empreendimentos incubados no Horizonte Ambiente Empreendedor conforme apresentado no Quadro 01.

Data da atividade	Tipo de atividade	Eixo do CERNE	Nome da atividade
19/07/2024	Palestra	1 e 2	Internacionalização de negócios: cases e oportunidades
2º semestre	Projeto de extensão	2, 3	Disciplina Projeto de Produto
14/08/24	Networking	1	Conecta Startup
05/08/24	Palestra	2, 3 e 4	Como estimular o processo de inovação e proteção da propriedade intelectual de forma estratégica?
05/08/2024	Networking	1	Propriedade Intelectual- Cerumar
25/09/2024	Networking	1	Conecta Startup
2º semestre	Projeto de extensão	5	Disciplina de Planejamento Estratégico
17/10/2024	Oficina	5	Modelagem de negócios
19/11/2024	Palestra	1	Empreender: Não é sobre construir negócios, é sobre transformar a realidade

Legenda: 1-empREENDEDOR, 2-tecnologia, 3-capital, 4-mercado e 5-gestão.

Quadro 01: Atividades promovidas pelo HAE - FAHOR aos incubados, durante o ano de 2024.

O Conecta Startup é um evento promovido pelo HAE que acontece regularmente e tem como objetivo proporcionar networking, troca de ideias e experiências entre empreendedores incubados, consultores e mentores que atuam no HAE, fortalecendo o crescimento e a evolução das startups

participantes. Esta atividade pode ou não, ter um convidado externo trazendo conteúdos e dinâmicas relacionadas às ações de desenvolvimento dos empreendimentos incubados.

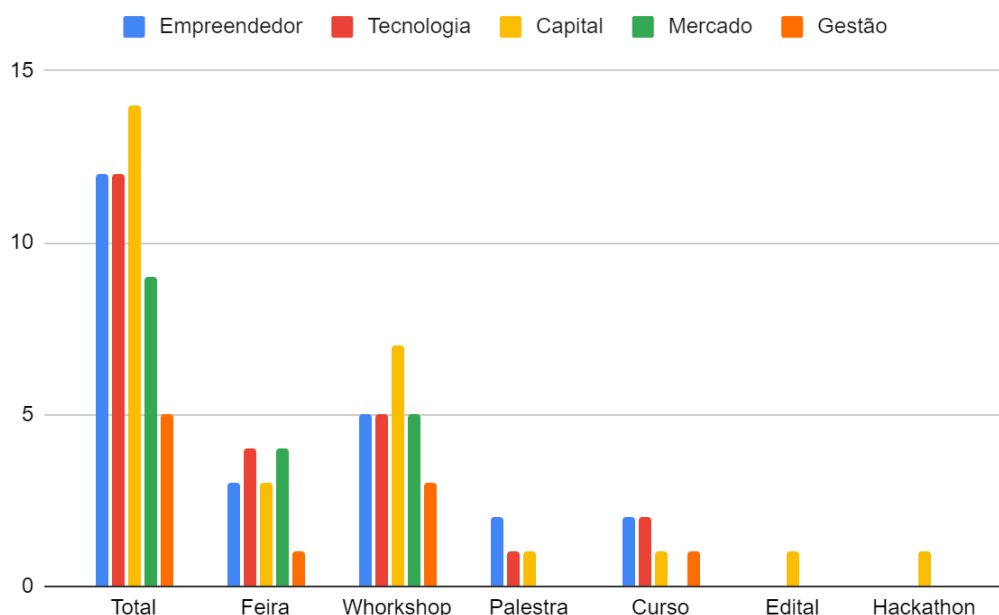
Durante o ano de 2024 também foram ofertadas 2 oportunidades relacionadas a participação das startups incubadas em projetos de extensão de diferentes disciplinas da FAHOR. A primeira oportunidade esteve relacionada à participação no projeto de extensão da disciplina de Projeto de Produto sendo que a oportunidade estava relacionada aos eixos do CERNE de tecnologia e mercado e, duas startups participaram do processo.

A outra oportunidade se deu através da disciplina de Planejamento Estratégico, que estava relacionada aos eixos do CERNE de mercado e gestão e, para esta, 5 startups participaram do processo. Ainda, como parte do projeto de extensão das disciplinas de Economia das Empresas e Economia e Finanças, os acadêmicos, orientados pelos professores Gilson do Amaral e Cassia Bordim, criaram o material prático para orientar startups do Horizonte Ambiente Empreendedor na gestão financeira. Em um primeiro momento, as turmas visitaram as instalações do HAE para uma conversa com a coordenadora da HAE, que explicou um pouco mais sobre as ações do HAE e a importância do trabalho que iriam desenvolver e ao final da disciplina, a cartilha foi entregue à equipe do HAE e se encontra disponível para apoiar empreendedores incubados, servindo também como recurso permanente para futuros projetos da incubadora, de forma física e online. Esse é mais um exemplo do impacto positivo que a prática acadêmica pode gerar na comunidade empreendedora.

Diversas outras oportunidades são frequentemente disponibilizadas aos incubados através dos canais de comunicação Whatsapp, email e Instagram. A Figura 03 apresenta uma indicação quantitativa de oportunidades por eixo do CERNE e por tipo de atividade que foram ofertadas durante o ano de 2024. Pode-se observar que foram 52 oportunidades

diferentes nos 5 eixos do cerne e de natureza diferentes (feiras, workshops, palestras, cursos, editais e hackathons).

Figura 03: Número de atividades externas oferecidas aos incubados da HAE durante o ano de 2024, por tipo de atividade.



Conforme descrito e considerando o município de Horizontina, que possui 18 mil habitantes, tem-se 1 startup egressa do HAE para cada 1.500 habitantes e 1 startup incubada no HAE para cada 900 habitantes. Com isso, pode-se dizer que o HAE contribuiu para que Horizontina tenha 1,8 startup para cada 1.000 habitantes, o que indica que Horizontina possivelmente é um dos municípios com o maior número de startups.

4 CONCLUSÕES

Diante do exposto no presente artigo é possível identificar o avanço nas ações do Horizonte Ambiente Empreendedor e a importância do trabalho que envolve a sociedade, empreendedores da região e organizações parceiras do HAE - FAHOR e do município de Horizontina. Sabe-se que parques

tecnológicos, incubadoras e aceleradoras são instituições importantes do ecossistema empreendedor, capazes de minimizar as chances de descontinuidade de uma startup. As empresas que participam de programa de incubação, visando a inserção mais estratégica e planejada no mercado, garantem uma margem consideravelmente menor de insucesso, pois todo o processo envolve um cuidadoso estudo dos riscos e possibilidades. Os empreendedores que não prosperaram com seus negócios inovadores, mas que participaram das atividades como cursos, mentorias, dinâmicas, dentre outros, certamente aproveitaram as contribuições em suas vidas, nas empresas onde trabalham ou em outros negócios, inclusive, os tradicionais. A própria relação da startup com a Faculdade possibilita aportes diferenciados desde o nascimento da empresa.

Compreende-se que muito ainda há de ser feito e melhorado no sistema e na gestão do HAE, a destacar as adequações dos espaços, a padronização das ações, o monitoramento da eficiência das atividades e o aumento nos casos de sucesso. Acredita-se que a motivação dos envolvidos, o fortalecimento das parcerias e apoiadores da inovação na nossa região, uma gestão eficiente e um trabalho certificado por uma referência de qualidade como o CERNE pode auxiliar em todas estas questões para melhorar ainda mais o trabalho que vêm sendo desenvolvido ao longo destes 10 anos e neste sentido, é visível que estamos no caminho.

5 REFERÊNCIAS

ANPROTEC. Disponível em: <https://anprotec.org.br/site/pesquisa-cerne/>. Acesso em 28/05/2025.

BLANCK, H.L.; CÂNDIDO, G. DA S.; ALVES, J.B. DA M.; SOUZA, J. A.; SOUZA, M.V.

Incentivos públicos ao empreendedorismo inovador por meio de programas de aceleração para startups: INOVATIVA BRASIL. Porto Alegre, 2019.

CRESWELL, J. W., & POTH, C. N.. Investigação qualitativa e desenho de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens., 2018

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. A dinâmica da inovação: dos Sistemas Nacionais e

do "Modo 2" à Tríplice Hélice das relações. Política de Pesquisa, 2000.

LIGA VENTURES. Disponível em:

<https://liga.ventures/insights/artigos/qual-o-papel-da-mentoria-para-o-desenvolvimento-de-um-empendedor/>. Acesso em: 28/05/2025. 2024.

LIMA, I. E. S.; NOUR, A. D. A.; ALBUQUERQUE, H. M.. O índice de mortalidade das startups brasileiras e a necessidade de políticas públicas para o ecossistema empreendedor. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.1, p.147-157, 2021. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0012>

RATTEN, V. Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape. Journal of Small Business & Entrepreneurship, 32(5), 503-516. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>, 2020

SAUNDERS, M., LEWIS, P., & THORNHILL, A. Métodos de pesquisa para estudantes de negócios. Pearson, 2019

STOCK, A.; BOAVENTURA, B.; DIAS, L. P. R. Desenvolvimento de Startups no Brasil: aspectos fundamentais de startups no Alto Vale do Itajaí, SC. Rev. Mult. Amapá - REMAP, Macapá, v. 2, n.2, 2022.

SEGALLA, A.V. Z.; FERNANDES, H.W.; DOMINGUES, J.A.R.; KOGA, M.H.; SIQUEIRA,

N.S.; Startups: Qual o caminho para o sucesso? Revista acadêmica de tecnologia em educação. Disponível em [STARTUPS: QUAL O CAMINHO PARA O SUCESSO? | Segalla | Revista Acadêmica de Tecnologias em Educação](#) Acesso em 30/05/2025.

YIN, R. K. (2018). Pesquisa de estudo de caso e aplicações: Design e métodos. Sage Publications, 2018.

VILLWOCK, C. A. S.; LUBASZEWSKI, Z. L. T.; & SILVA, P. R. (Org.). Glossário para inovação: desvendando conceitos. Recurso on-line (148 p.). DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/1833>, 2025.