

Enade Administração — Questões dos Capítulos 1 a 4 (Dornelas)

Oct 17, 2026 · @Denyo

Como usar

Este material reúne as questões do Enade de Administração (2006–2025) ligadas aos capítulos 1 a 4 de *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios* (Dornelas, 6. ed.). Administração foi avaliada em 2006, 2009, 2012, 2015, 2018, 2022 e 2025; as provas de 2006 e 2009 não têm questão diretamente ligada a esses capítulos.

Capítulo	Assuntos cobrados no Enade
1 – Introdução	Importância das micro e pequenas empresas, mortalidade, ambiente para empreender no Brasil
2 – O Processo Empreendedor	GEM (fatores, eficiência, inovação; oportunidade × necessidade), conceito de empreendedor, inovação, empreendedorismo corporativo e social, papel das universidades, capital de risco
3 – Identificando Oportunidades I	Ideia × oportunidade, fontes de ideias, avaliação de oportunidade (mercado, concorrência, vantagens competitivas, critérios pessoais)
4 – Identificando Oportunidades II	Negócios na internet, modelos de negócio, intermediação, mercado virtual (marketplace), propaganda como receita

- **Relação direta:** a questão cobra o conteúdo do capítulo. Estude estas primeiro.
- **Relação indireta:** o contexto é do livro, mas a resposta depende de outra disciplina (estratégia, marketing, inovação).
- Cada questão traz o enunciado completo, o gabarito oficial do Inep e onde ela se apoia no livro. Nas discursivas, segue um roteiro do que a resposta precisa conter.
- Em 2025 a numeração é a do Caderno 1; os outros cadernos podem ter outra ordem.

Questões de relação direta

São 11 questões (7 objetivas e 4 discursivas). Os temas que mais voltam são oportunidade de negócio, GEM, inovação e modelos de negócio na internet.

2012 — Questão Discursiva 4

Capítulos 2 e 4 · inovação, capital de risco, novos modelos de negócio na internet

Algumas empresas com espírito inovador estão subvertendo a lógica tradicional da indústria. No lugar de departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), lotados com técnicos e pesquisadores altamente especializados, elas contam com ideias de pessoas que chegam do mundo todo, via Internet. Um modelo adotado por uma empresa americana chama a atenção: qualquer pessoa, com a contribuição de 10 dólares, pode lançar uma proposta de produto, que será submetida a um fórum de mais de 200 000 colaboradores virtuais. Na sede da empresa, onde trabalham 78 pessoas, os protótipos dos produtos são confeccionados em plástico, em impressoras 3D, e o processo de aperfeiçoamento dos protótipos conta, também, com a colaboração dos voluntários da rede. Os modelos finais são produzidos em fábricas chinesas. Os inventores e os internautas que palpitaram compartilham o equivalente a 30% das vendas, conforme sua participação no processo.

A empresa foi criada com o aporte de 15 milhões de dólares angariados em fundos de capital de risco, conta com um portfólio de produtos com expressivos volumes de vendas e tem cerca de 70 projetos em fase final de desenvolvimento. Cada um dos projetos é controlado por funcionários da empresa e tem prazo para acabar – não mais que seis semanas.

Todavia, novos modelos de negócios trazem novos desafios, como a complexidade das questões relacionadas à propriedade intelectual e à democratização da produção caseira de produtos, propiciada pela expansão da oferta de impressoras 3D. (MANO, C. A multidão manda. *Exame*, 16 mai. 2012, adaptado.)

A respeito dessa situação, responda às perguntas a seguir, justificando sua resposta.

- a) Que tipo de estrutura organizacional melhor representa a situação descrita? (2,5 pontos)
- b) Como os sistemas de informação dão suporte aos processos interativos de desenvolvimento de produtos e serviços? (2,5 pontos)
- c) Quais os incentivos para um fundo de capital de risco investir nesse tipo de empreendimento? (2,5 pontos)
- d) De que modo processos de inovação aberta tais como o descrito no texto podem contribuir para a solução de problemas públicos relacionados a governos e cidadãos? (2,5 pontos)

Padrão de resposta (Inep): a) estrutura organizacional em rede, que integra a empresa aos stakeholders; b) colaboração em rede, inovação aberta, prototipagem rápida em 3D, gestão de projetos e terceirização, apoiadas por sistemas que permitem interação,

agilidade e compartilhamento de dados; c) possibilidade de retorno acima da média, compatível com o risco; d) TI aproximando cidadãos e governo: dados abertos, aplicativos, governo aberto.

No livro: o item c é o ponto do capítulo 2 (capital de risco busca alto retorno em negócios inovadores e escaláveis); o modelo de negócio baseado na internet é o tema do capítulo 4.

2015 — Questão 32

Capítulos 1, 2 e 3 · empreendedorismo no Brasil, desafios do novo empreendedor, fontes de oportunidade · **Gabarito: D**

Nos últimos anos, a força empreendedora no Brasil cresceu 47%, alcançando a marca de 6,2 milhões de negócios. O Brasil cria 316 000 novos negócios por ano, sendo o terceiro país mais empreendedor, superado apenas pelos Estados Unidos da América e pelo Reino Unido. Estima-se que, nos próximos anos, essa iniciativa aumente. Pesquisas indicam que 65% dos universitários têm o desejo de ter um negócio próprio no futuro. (SEGALA, M.; FAUST, A. Um país de empreendedores. *Exame*, 2012, adaptado.)

Considerando as informações desse texto, avalie as afirmações a seguir.

- I. Mudanças de ordem legal, tecnológica, ambiental, cultural ou social fomentam, principalmente, o empreendedorismo social, em que o empreendedor potencial cria um novo negócio.
 - II. Entre os desafios e riscos que os novos empreendedores enfrentam, estão a necessidade de obtenção de recursos financeiros, a falta de informações precisas acerca do mercado e a possibilidade de insucesso.
 - III. Resultados da pesquisa tecnológica universitária podem ser fontes de oportunidades para novos empreendimentos, a exemplo das startups.
- É correto o que se afirma em: A) I, apenas. B) II, apenas. C) I e III, apenas. **D) II e III, apenas.** E) I, II e III.

No livro: II = riscos e mortalidade das pequenas empresas (cap. 1) e captação de recursos no processo empreendedor (cap. 2); III = fontes de novas ideias e inovação tecnológica vinda de universidades (caps. 2 e 3). A I está errada porque essas mudanças fomentam o empreendedorismo em geral, não “principalmente” o social.

2015 — Questão 35

Capítulo 2 · conceito de empreendedorismo, empreendedor corporativo · **Gabarito: A**

A concepção de ação empreendedora amplia o escopo dos estudos em empreendedorismo. Trata-se a ação empreendedora, como algo que ocorre em situações além da configuração de novos negócios e da definição de novas organizações. Assim, a

ação empreendedora permite deslocar o foco da figura do empreendedor como agente solitário de transformação de recursos em atividades produtivas, apresentando características especiais e diferenciadas em relação a outros agentes que, porventura, não tenham tido sucesso na criação, condução ou sustentabilidade de empreendimentos por eles conduzidos. O caráter situacional implica verificar a lógica das ações empreendedoras, na medida em que o foco na lógica da ação privilegia as trajetórias individuais, considerando, no entanto, como se articulam com dinâmicas coletivas, com as características ambientais e com a ação de estruturas econômicas e sociais, identificando-se fatores sociológicos que operam na tomada de decisão de conceber e implantar uma empresa, por exemplo. (BORGES, A. F. et al. *Práticas de empreendedorismo em empresas familiares empreendedoras*. ANPAD, adaptado.)

Considerando esse contexto, avalie as asserções a seguir e a relação proposta entre elas.

I. O empreendedorismo pode ser entendido como uma prática que está para além da abertura de determinado negócio.

PORQUE

II. O empreendedor pode tomar decisões e contribuir para o desenvolvimento de pessoas, tecnologias e processos, ações que, no ambiente corporativo, permitem ao profissional empreendedor atuar ativamente em um contexto de mudanças na organização.

- **A) As asserções I e II são proposições verdadeiras, e a II é uma justificativa correta da I.**
- B) As asserções I e II são proposições verdadeiras, mas a II não é uma justificativa correta da I.
- C) A asserção I é uma proposição verdadeira, e a II é uma proposição falsa.
- D) A asserção I é uma proposição falsa, e a II é uma proposição verdadeira.
- E) As asserções I e II são proposições falsas.

No livro: o capítulo 2 diferencia o empreendedor que cria um negócio do empreendedor corporativo (que empreende dentro da empresa) e define empreendedorismo como fazer acontecer, não só abrir empresa.

2015 — Questão 10

Capítulo 2 · conceito de inovação · Gabarito: D

O investimento em pesquisa e desenvolvimento é um caminho importante para as empresas que desejam diferenciar-se dos seus concorrentes. Foi com este destaque que um jornal trouxe uma lista das dez empresas mais inovadoras do Brasil. Em comum entre as empresas vencedoras, está a decisão dos seus líderes de manter praticamente inalterados os percentuais de investimento em inovação, mesmo diante de projeções

macroeconômicas desfavoráveis. Tal cenário é possível porque os gestores acreditam que os investimentos em inovação ajudam a superar os momentos difíceis e a preparar as empresas para os desafios futuros. (Valor Econômico, 2015, adaptado.)

A partir do texto, é possível definir inovação como

- A) projetos de alto teor tecnológico.
- B) produtos utilizados para fins muito específicos.
- C) invenções que ainda não estão disponíveis no mercado.
- **D) bens, serviços ou processos originais que agregam valor social ou riqueza.**
- E) atividades que dependem de elevados investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

No livro: inovação é “a semente do processo empreendedor” (cap. 2). Invenção só vira inovação quando gera valor no mercado, por isso a C está errada.

2018 — Questão 09

Capítulo 2 · GEM, classificação dos países · **Gabarito: A**

O projeto Global Entrepreneurship Monitor (GEM) tem como objetivo aprofundar, pela realização de pesquisas anuais, a compreensão sobre a atividade empreendedora em diversos países e a influência desta no desenvolvimento econômico e social. O GEM é um marco importante para o empreendedorismo porque permite identificar os fatores críticos que contribuem ou inibem a iniciativa empreendedora em cada país. Além da taxa de empreendedorismo, o projeto monitora a evolução de variáveis como a relação oportunidade/necessidade, a participação das mulheres e dos jovens nas iniciativas empreendedoras e a motivação para empreender.

O GEM classifica os países por meio de indicadores como o produto interno bruto (PIB), a renda per capita e a quota de exportação de produtos primários. A combinação desses indicadores classifica os países em três grupos, de acordo com as seguintes características:

1. predominância de atividades com forte dependência dos fatores trabalho e recursos naturais;
2. avanço da industrialização e ganhos em escala, com predominância de organizações intensivas em capital;
3. empreendimentos intensivos em conhecimento e adquiridos pela expansão e modernização do setor de serviços.

(GEM. *Empreendedorismo no Brasil: 2016*. Curitiba: IBQP, 2017, adaptado.)

Considerando esse texto e sabendo que Brasil, África do Sul, Turquia, Chile, Polônia e Jamaica pertencem ao mesmo grupo, é correto afirmar que esses países são orientados

- **A) pela eficiência e caracterizados pelo avanço da industrialização e ganhos em escala, com predominância de organizações intensivas em capital.**
- B) pela necessidade e caracterizados pela predominância de atividades com forte dependência dos fatores trabalho e recursos naturais.
- C) pela inovação e caracterizados por empreendimentos intensivos em conhecimento e pela expansão e modernização do setor de serviços.
- D) pela produção intensiva e caracterizados por empreendimentos que valorizam a produção em larga escala.
- E) pela Indústria 4.0 e caracterizados por empreendimentos voltados para a produção de tecnologia virtual.

No livro: o capítulo 2 traz exatamente essa classificação do GEM: economias movidas por fatores, por eficiência e por inovação. O Brasil está entre as movidas por eficiência. Cuidado com a pegadinha da B: “necessidade” é motivação do empreendedor (oportunidade × necessidade), não grupo de países.

2018 — Questão 25

Capítulo 2 · inovação, universidade como geradora de empreendimentos · **Gabarito: D**

Identificar a fonte generativa do desenvolvimento socioeconômico baseado no conhecimento é o cerne do modelo de inovação da Hélice Tríplice para aprimorar as interações universidade-indústria-governo. Governo e indústria, elementos clássicos das parcerias público-privadas, são reconhecidos como importantes esferas da sociedade desde o século XVIII. A tese da Hélice Tríplice é que a universidade deve assumir, além do papel social de prover educação superior e realizar pesquisa, um papel primordial equivalente ao da indústria e do governo, como geradora de novos empreendimentos. A partir desse modelo, políticas, práticas e inovações organizacionais destinadas a traduzir conhecimento em atividade econômica e a resolver problemas da sociedade, espalharam-se pelo mundo todo. Assim, as universidades são instigadas a desempenhar um papel criativo no desenvolvimento econômico e social. (ETZKOWITZ, H.; ZHOU, C. Hélice Tríplice. *Estudos Avançados*, v. 31, n. 90, 2017, adaptado.)

A partir das ideias do texto, assinale a opção correta.

- A) A universidade, no contexto da Hélice Tríplice, tem como uma das suas funções diagnosticar pontos fracos e fortes presentes nas atividades das indústrias e dos governos, operando estratégias para sanar essas lacunas por meio da pesquisa.
- B) O grande entrave do modelo da Hélice Tríplice é que a universidade, que precisa ser independente quanto à pesquisa e à educação superior, coloca-se em posição subjacente às indústrias e aos governos.

- C) A integração entre universidade e indústria é determinada pelas prioridades sociais e econômicas estabelecidas pelos governos, os quais impõem um novo olhar para o papel da universidade no desenvolvimento local, regional e nacional.
- **D) A concepção da Hélice Tríplice está assentada no entendimento de que as universidades devem desempenhar um papel social primário na formação do espírito inovador e criativo, visando ao atendimento das demandas econômicas e sociais.**
- E) A articulação entre universidade, governo e indústria precede a identificação das motivações para a produção do conhecimento, tendo em vista a necessidade de criar soluções para os velhos dilemas socioeconômicos.

No livro: o capítulo 2 trata da inovação tecnológica (com centros de pesquisa e universidades gerando tecnologia) e da pergunta “É possível ensinar empreendedorismo?”; o capítulo 1 cita incubadoras e programas universitários.

2022 — Questão 32

Capítulos 1 e 2 · negócios de impacto, necessidade × oportunidade, incubadoras ·

Gabarito: D

Nos últimos anos, observou-se uma transformação rápida no ecossistema dos negócios de impacto no Brasil e no mundo. Diversos modelos e iniciativas surgiram com o propósito de minimizar um problema social e/ou ambiental por meio de sua atividade principal (seu produto/serviço e/ou sua forma de operação). (Aliança pelo Impacto / ICE, 2019, adaptado.)

A respeito dos negócios de impacto, avalie as afirmações a seguir.

- I. Os negócios de impacto social são impedidos de obter lucro em suas operações, em virtude de seu caráter filantrópico.
- II. As ferramentas tradicionais de gestão podem ser utilizadas no gerenciamento dos negócios de impacto social, apesar de suas diferenças conceituais.
- III. Uma outra forma de se referir às empresas de impacto social é o termo startup, conceito fundado para denominar esse tipo de organização.
- IV. Os negócios de impacto caracterizam-se como empreendedorismo por necessidade, visto que são criados a partir da necessidade de geração de renda.
- V. O ecossistema dos negócios de impacto inclui aceleradoras e incubadoras que atuam com esses modelos de negócios.

É correto apenas o que se afirma em: A) I e III. B) I e IV. C) II e III. **D) II e V.** E) IV e V.

No livro: empreendedorismo por necessidade é quem empreende por falta de alternativa de renda (GEM, cap. 2), o que não define negócio de impacto (IV errada). Startup é empresa nascente e escalável, não sinônimo de impacto social (III errada). Incubadoras

aparecem no capítulo 1 como parte do ecossistema.

2022 — Questão 33

Capítulos 3 e 4 · ideia × oportunidade, modelo de negócio, internet · **Gabarito: E**

Texto 1: O binômio “ideia inovadora + tecnologia” não é a chave inequívoca para o sucesso, por quê? A chave da questão é o “modelo de negócios”, que pode ser traduzido como o elemento que faz a conexão entre o que a tecnologia proporciona e o que o mercado quer. Uma nova tecnologia que não tenha um modelo específico de negócios deve saber como extrair valor da inovação tecnológica. Portanto, o empreendedor precisa estruturar bem o seu modelo de negócio, compreendendo como os vários recursos interagem, muitas vezes, de forma complexa, e como a empresa pode criar e capturar valor a partir dessa interação. No segmento do turismo, por exemplo, muitas pessoas não têm expertise ou tempo para consultar hotéis na internet ou para entrar em um site de pesquisa de passagens. Para elas, é melhor ir a uma agência. Os modelos de negócios inovadores que surgiram nesse segmento modificaram a estrutura do mercado, e as agências de turismo do passado que tinham como business core o cliente médio ficaram pelo caminho. Com isso, surgiram novos modelos de negócios focados em nichos específicos (por exemplo, o turismo popular) ou produtos customizados (por exemplo, Safari na Namíbia). (AFONSO, J. R. R.; NOBREGA, M. Tecnologia disruptiva e empreendedorismo. *Conjuntura Econômica*, abr. 2022, adaptado.)

Texto 2 (infográfico): número de anos que cada produto levou para atingir 50 milhões de usuários — companhias aéreas 68, automóveis 62, telefones 50, eletricidade 46, cartão de crédito 28, televisão 22, caixa eletrônico 18, computador 14, celular 12, internet 7, YouTube 4, Facebook 3, Twitter 2, Pokémon Go 19 dias.

Considerando os textos e as ferramentas para desenvolvimento de modelos de negócios, avalie as afirmações a seguir.

- I. As características como design arrojado e desempenho do produto determinam os resultados que uma startup obterá no processo de desenvolvimento de novas tecnologias.
- II. Os modelos de negócios com características disruptivas provocaram transformações nos padrões e modelos de negócios existentes no turismo.
- III. As empresas que não utilizam as tecnologias disponíveis para alcançar seus clientes estão condenadas ao fracasso, em decorrência das mudanças de padrões no segmento de turismo.
- IV. O encaixe problema-solução, no desenvolvimento de um modelo de negócio, auxilia o empreendedor a criar produtos e serviços alinhados às necessidades dos clientes.

V. O Business Model Canvas é uma ferramenta muito utilizada para o desenvolvimento de modelos de negócios, sendo composto por blocos que auxiliam o empreendedor na identificação e visualização de diferentes aspectos do modelo do negócio.

É correto apenas o que se afirma em: A) I, II e V. B) I, III e IV. C) I, III e V. D) II, III e IV. **E) II, IV e V.**

No livro: é a ideia central dos capítulos 3 e 4 — ideia sozinha não é oportunidade; o negócio precisa de receita e lucro (crítica às pontocom). Desconfie de afirmações absolutas (“determinam”, “condenadas ao fracasso”): I e III estão erradas por isso.

2022 — Questão Discursiva 4

Capítulo 4 · comércio eletrônico, intermediação, marketplace

O atual cenário econômico tem levado empresários de segmentos tradicionais a reverem seus modelos de negócios e acelerarem algumas transformações já em curso, em especial, a digitalização e automatização do processo de compras, além da expansão dos serviços de delivery.

Nesse sentido, suponha que um restaurante, que oferecia um serviço de buffet a quilo, elaborou um plano para inserir-se rapidamente no comércio eletrônico. Para isso, adaptou seu cardápio, de forma a oferecer três opções diferentes de refeição a cada dia: prato tradicional, prato fit e prato vegano. Além disso, devido às dificuldades em contratar um serviço próprio de web design com a rapidez necessária, optou por oferecer suas refeições em uma plataforma terceirizada, no estilo marketplace, especializada no ramo alimentício. Para oferecer seus serviços via plataforma, o proprietário do restaurante teve que cadastrar o estabelecimento e os pratos do seu cardápio no website, além de pagar comissão de 23% sobre o valor total de cada transação.

A partir das informações apresentadas, faça o que se pede nos itens a seguir.

- a) Cite e justifique duas vantagens logísticas que o proprietário do mencionado restaurante obtém ao oferecer seus serviços em uma plataforma terceirizada, ao invés de criar um serviço de atendimento próprio. (5,0 pontos)
- b) Cite e justifique dois benefícios que o proprietário do mencionado restaurante terá ao oferecer três opções de pratos, ao invés de toda a variedade de alimentos disponíveis no buffet. (5,0 pontos)

Padrão de resposta (Inep): a) duas entre: agilidade (plataforma pronta e validada); baixo investimento inicial (sem desenvolver tecnologia); mais clientes e área geográfica maior; entrega otimizada pela rede de entregadores da plataforma; foco no core business. b) dois entre: melhor previsão de demanda e menor custo com insumos; menos complexidade no preparo; economia de escala; menos estoque e estoque de segurança; decisão mais fácil e previsível para o cliente.

No livro: o capítulo 4 descreve a intermediação de negócios e o mercado virtual: a plataforma ganha comissão por transação e o vendedor ganha alcance sem investir em estrutura própria.

2025 — Questão Discursiva (Componente Específico)

Capítulo 3 · identificar e justificar uma oportunidade de negócio

Texto 1: Os carros elétricos são uma tendência global cada vez mais forte no mercado automobilístico. De acordo com a Associação Brasileira de Veículos Elétricos (ABVE), as vendas desse tipo de veículo no Brasil aumentaram mais de 43% em 2024, o que sinaliza oportunidades em diferentes aspectos da indústria, do comércio e do serviço. (Sebrae, 2025, adaptado.)

Texto 2: Considerando as potencialidades do mercado de carros elétricos, muitas organizações vêm buscando inovações no sistema de recarga desses veículos e no desenvolvimento de diferentes conectores. A recarga pode ser classificada de acordo com a máxima eletricidade disponibilizada e, além de indução de energia por cabeamento, há a indução sem fio, denominada WPT (Wireless Power Transfer). (SOUZA, C. C. R.; HIROI, J., 2021, adaptado.)

Texto 3: figura com tipos de conectores usados em sistemas de recarga de carros elétricos.

A partir dessas informações e considerando as tendências e potencialidades do mercado de carros elétricos no Brasil, faça o que se pede nos itens a seguir.

- a) Apresente uma oportunidade de negócio nesse mercado, justificando por que ela é factível. (2,0 pontos)
- b) Defina o público-alvo da oportunidade abordada no item anterior e cite quatro estratégias de segmentação de mercado — uma demográfica, uma geográfica, uma psicográfica e uma comportamental — em relação a esse público, detalhando cada uma delas. (4,0 pontos)
- c) Quanto aos possíveis efeitos desse mercado no Brasil, aborde, de forma justificada, um efeito econômico positivo, um efeito econômico negativo, um efeito socioambiental positivo e um efeito socioambiental negativo. (4,0 pontos)

Roteiro de resposta (sugestão baseada no livro; não localizei padrão de resposta do Inep para esta prova): no item a, não basta citar uma ideia (ex.: rede de eletropostos em estacionamentos de shoppings, oficina especializada em elétricos, instalação de carregadores residenciais). Justifique com os critérios de avaliação de oportunidade do capítulo 3: mercado em crescimento (43% em 2024), demanda não atendida (falta de pontos de recarga), retorno econômico, vantagem competitiva e capacidade da equipe. Os itens b e c são de marketing e de sustentabilidade.

2025 — Questão 23

Capítulo 3 · avaliação de oportunidade · Gabarito: D

Uma empreendedora está avaliando a possibilidade de abrir um novo negócio na área de alimentação saudável, em uma região com população crescente, alto número de escolas e academias, mas poucas opções de refeições rápidas e saudáveis. Após realizar um diagnóstico estratégico com apoio de consultores locais, ela organizou os dados em uma matriz SWOT simplificada.

- Forças: experiência prévia na área, rede de fornecedores confiáveis, capital inicial disponível.
- Fraquezas: pouca familiaridade com estratégias digitais, equipe reduzida e voltada para a produção.
- Oportunidades: alta demanda por alimentação saudável, incentivo fiscal para novos negócios, poucos concorrentes diretos.
- Ameaças: inflação crescente nos insumos, instabilidade no comportamento do consumidor pós-pandemia.

A empreendedora deseja tomar uma decisão alinhada às metas organizacionais que ela está formulando: consolidar-se no mercado local nos dois primeiros anos e iniciar modelo de franquia em cinco anos.

Com base nas informações do texto e na análise da matriz SWOT, a estratégia mais coerente com os objetivos da empreendedora é

- A) investir prioritariamente em marketing digital de alta performance, a fim de superar a principal fraqueza identificada na análise.
- B) direcionar o capital inicial para aumentar e capacitar a equipe desde o início, visando promover uma expansão imediata do negócio.
- C) adiar a abertura do negócio até que o cenário econômico se estabilize, realizando monitoramento da inflação e do comportamento do consumidor.
- **D) explorar o cenário de baixa concorrência e alta demanda com um modelo enxuto de operação, priorizando parcerias locais e a terceirização da entrega.**

No livro: é o roteiro de análise de oportunidade do capítulo 3 — mercado (demanda alta, poucos concorrentes), critérios pessoais (experiência da empreendedora) e momento certo (“ideia certa no momento errado”). Adiar (C) desperdiça a janela de oportunidade.

Questões de relação indireta

Nestas 9 questões o cenário é de empreendedorismo ou inovação, mas a resposta exige outro conteúdo (estratégia, marketing, gestão da inovação). Vale ler para reconhecer o tema; a prioridade é a seção anterior.

2012 — Questão 30

Contexto do capítulo 2 (jovem empreendedor); cobra matriz BCG · Gabarito: A

Ludwick Marishane, de 22 anos de idade, estudante da Universidade de Cape Town, na África do Sul, desenvolveu um gel de banho que não exige água e sabão. Para divulgar o produto, ele também criou uma empresa. A ideia de Marishane é útil principalmente para lugares onde não há água adequada ou suficiente para o banho. O gel promete eliminar bactérias, hidratar a pele e deixar um cheiro de banho tomado, bastando esfregá-lo sobre o corpo. Marishane acredita que seus principais clientes não estarão apenas em lugares onde não há água potável. A empresa diz que vai vender o gel para passageiros que farão voos de longa duração, para hotéis e locais onde existem guerras ou situações de conflitos. A criação de Marishane, extremamente parecida com o álcool gel, pode ajudar a reduzir doenças em áreas rurais causadas pela falta de água e higiene. A composição do gel mistura biocidas, bioflavonoides e hidratantes.

Com o gel, Marishane ganhou o prêmio máximo do Global Student Entrepreneur Awards de 2011. Agora, além de uma empresa, ele já detém a patente e a marca registrada do gel. Cada unidade do gel será vendida por US\$ 0,50 para comunidades rurais e por US\$ 1,50 para empresas. Segundo o estudante, uma unidade é suficiente para limpar todo o corpo e matar 99,9% dos germes. (DARAYA, V. *Exame*, 2012, adaptado.)

A figura representa a Matriz BCG de participação de mercado (estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras, vira-latas/abacaxis; eixos: participação no mercado e crescimento do mercado). Suponha que uma empresa comercial que atue com a distribuição de diversos produtos resolva introduzir o gel criado por Marishane no seu portfólio de produtos. Nessa situação, em qual dos quadrantes da Matriz BCG o gel estaria posicionado?

- **A) Como pontos de interrogação, pois é um novo produto que ainda não tem participação de mercado, embora seja introduzido em um mercado em crescimento.**
- B) Como estrelas, pois tem grande participação no mercado e será introduzido em um mercado em crescimento constante.
- C) Como vira-latas ou abacaxis, pois como o mercado e o produto são novos, tanto a participação quanto o crescimento do mercado são pequenos.
- D) Como vacas leiteiras, pois tem grande potencial de vendas em um mercado crescente.

- E) Como estrelas, pois é indicado para uso durante viagens de avião de longa distância.

2012 — Questão 15

Afirmiação III liga-se ao capítulo 3 (oportunidades) · Gabarito: E

A perspectiva da sustentabilidade põe em discussão nosso atual modelo de desenvolvimento. Nos próximos decênios, deveremos ser capazes de passar de uma sociedade em que o bem-estar e a saúde econômica, que hoje são medidos em termos de crescimento da produção e do consumo de matéria-prima, para uma sociedade em que seja possível viver melhor consumindo (muito) menos e desenvolver a economia reduzindo a produção de produtos materiais. É muito difícil prever como essa passagem de um estado para outro poderá acontecer. É certo, porém, que será verificada uma descontinuidade que atingirá todas as dimensões do sistema: a dimensão física (os fluxos de matéria e energia), mas também a econômica e institucional (as relações entre os atores sociais), além da dimensão ética, estética e cultural (os critérios de valor e os juízos de qualidade que socialmente legitimam o sistema). Também é certo, portanto, que o que nos aguarda é uma longa fase de transição. Aliás, podemos dizer que a transição já começou e que se trata de promover a sua gestão procurando minimizar os riscos e aumentar as oportunidades. As características das sociedades sustentáveis vão emergir de um processo que vai depender de como vão se mover os diferentes atores sociais, das novas culturas que vão surgir, das relações de força que vão ser estabelecidas e das novas instituições que vão ser criadas. (MANZINI, E.; VEZZOLI, C. EdUSP, 2002, adaptado.)

Considerando o contexto apresentado, avalie as afirmações a seguir.

- I. Entre os atores sociais referenciados, as empresas ocupam papel secundário, pois sua função primordial é socioeconômica e não sociopolítica ou institucional, esta tipicamente exercida por governos e organizações multilaterais.
- II. Em processos de transição como o mencionado no texto, inovação e mudança tendem a ser incentivadas, enquanto valores e práticas institucionalizados tendem a ser questionados e substituídos por novas instituições, as quais podem conservar certos aspectos tradicionais.
- III. O cenário apresentado é repleto de oportunidades que podem ser alvo de estratégias empresariais para transformar ou até eliminar a produção de certos bens e gerar novos serviços, por exemplo, de reciclagem e reutilização de insumos e produtos, e de locação ou compartilhamento de eletrodomésticos, bicicletas e automóveis.
- IV. Práticas como a logística reversa de bens pós-consumo, já adotadas por muitas empresas, tendem a ser parte integrante dos planos e estratégias empresariais em diversos segmentos, seja por determinação legal seja por incentivos de mercado.

São adequadas ao contexto apresentado apenas as afirmações: A) I e II. B) I e IV. C) II e III. D) I, III e IV. **E) II, III e IV.**

2015 — Questão Discursiva 3 (item c)

Item c liga-se ao capítulo 3 (oportunidades)

A pesquisa nacional dos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) de 2015 mostrou que o maior acesso da população aos bens de consumo essenciais e aos serviços de infraestrutura acarretou aumento do consumo de energia, o qual, por sua vez, causa impactos sobre a população e o meio ambiente. A ameaça ao meio ambiente também é consequência de práticas de consumerismo e desperdício de recursos naturais. Na perspectiva das empresas, o mau uso dos recursos e a negligência em relação aos resíduos do processo produtivo ainda é uma realidade. No entanto, este é um cenário que também apresenta algumas experiências positivas: o que parecia, até alguns anos atrás, um modelo contraditório, visto que as empresas se concentravam em atender aos interesses dos seus acionistas, começa a surgir na forma de práticas de responsabilidade social corporativa, que buscam o equilíbrio entre os interesses públicos e privados. (IBGE, *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*, 2015, adaptado.)

Considerando as informações apresentadas, elabore um texto dissertativo acerca do tema **Consumo sustentável: o papel do consumidor e o das empresas**. Em seu texto, aborde:

- a) as dimensões da sustentabilidade; (3,0 pontos)
- b) o papel das empresas e dos consumidores na conservação do meio ambiente; (4,0 pontos)
- c) oportunidades de negócios para as empresas a partir da orientação para valores socioambientais. (3,0 pontos)

Padrão de resposta (Inep): a) dimensões ambiental, econômica e social; b) empresas: uso responsável de recursos, fontes alternativas, menos poluentes; consumidores: consumo consciente e valorização de empresas responsáveis; c) agregar valor com embalagens recicláveis ou fornecedores de matérias-primas que não agredam o meio ambiente.

2015 — Questão 9

Ameaças e oportunidades (SWOT) num negócio online · Gabarito: A

Uma empresa vende assinaturas de transmissões *online* de eventos esportivos e culturais exclusivamente para *smartphones*. Em meio a diversas mudanças tecnológicas e de hábitos de consumo, como o advento da televisão *pay per view* e o crescimento do mercado de *smartphones* e *tablets*, os executivos dessa empresa realizaram uma pesquisa de mercado que apontou que as pessoas não comprem mais de uma mídia para

um mesmo evento. Um diagnóstico estratégico, realizado por meio de uma análise SWOT, identificou as forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades para a empresa nesse cenário.

Com base nessa situação hipotética, avalie o diagnóstico estratégico, realizado por meio de análise SWOT, descrito nas afirmações a seguir.

I. A televisão *pay per view* é uma concorrente da empresa e representa uma ameaça ao seu negócio.

II. A atuação da empresa com a venda de assinaturas de transmissões *online* para *smartphones* representa uma oportunidade para o seu negócio.

III. O crescimento do mercado de *smartphones* é um ponto forte para a empresa.

É correto o que se afirma em: **A) I, apenas.** B) II, apenas. C) I e III, apenas. D) II e III, apenas. E) I, II e III.

2018 — Questão 32

Tipos de inovação · Gabarito: E

Uma montadora japonesa de veículos começou a reduzir os gastos com marketing e a alocar esses recursos em pesquisa, que a ajudará a enfrentar novos competidores. A montadora quer seguir o exemplo de empresas do setor de tecnologia, que dependem fortemente de estratégias de marketing menos tradicionais, mais baratas e inovadoras. Eles afirmam que as economias devem ser convertidas em investimento em tecnologias emergentes, incluindo veículos autônomos. Assim, a montadora espera injetar 2,72 trilhões de ienes (24,66 bilhões de dólares) em pesquisa no próximo ano. Mas companhias do setor de tecnologia – agora competindo diretamente com as montadoras de veículos – apresentam números muito maiores. (Exame, 2018, adaptado.)

Em face do exposto, é correto afirmar que, na empresa montadora de veículos, foram utilizados

- A) inovação radical e conhecimento tácito, uma vez que houve corte de gastos e obtenção de maiores lucros.
- B) inovação incremental e conhecimento tácito, uma vez que a empresa obteve maiores ganhos com os mesmos gastos.
- C) inovação incremental e conhecimento tácito, uma vez que houve mudanças drásticas nas características de desempenho e custo, tendo a empresa buscado o conhecimento codificado e de linguagem formal.
- D) inovação radical e conhecimento explícito, uma vez que não houve mudanças drásticas, apenas melhorias de características, não tendo sido modificada a forma expressiva do produto ou processo.

- **E) inovação incremental e conhecimento explícito, uma vez que houve inovação em processo, sem mudanças drásticas do produto ou processo, e utilização de conhecimento codificado e linguagem formal.**

2022 — Questão 22

Cita o plano de negócios no processo empreendedor (cap. 2); cobra estratégias genéricas de Porter · Gabarito: C

O plano de negócios como parte fundamental do processo empreendedor é um instrumento que visa estruturar as principais concepções e alternativas para uma análise correta de viabilidade do negócio pretendido. A realização do plano de negócios envolve diversas etapas, sendo a análise do mercado e da competitividade importante para se revisarem e se adaptarem estratégias aos novos desafios. A figura apresenta o modelo de estratégias competitivas genéricas concebido por Porter (1. liderança de custo; 2. diferenciação; 3A. enfoque no custo; 3B. enfoque na diferenciação; eixos: vantagem competitiva × escopo competitivo).

A partir das informações apresentadas no texto e na figura, avalie as afirmações a seguir.

- I. Na liderança de custos, o empreendedor deve optar por uma estratégia de custo mais vantajosa que a de seus concorrentes, o que significa obter economias de escalas por meio de tecnologias apropriadas e, sobretudo, de alta produtividade.
 - II. Na estratégia de diferenciação, o empreendedor deve buscar ser o único em algum fator que o mercado consumidor considera importante, o que significa ser singular, diferenciado no marketing e em outras características.
 - III. Na estratégia de enfoque no custo, o empreendedor deve identificar uma solução de custo mais vantajosa e uma oferta de produto diferenciada dos seus concorrentes, o que significa a criação de produtos com preços mais baixos e massificados.
- É correto o que se afirma em: A) I, apenas. B) III, apenas. **C) I e II, apenas.** D) II e III, apenas. E) I, II e III.

2022 — Questão 25

Startup com receita de anúncios (cap. 4); cobra LGPD · Gabarito: C

Uma startup, cuja missão é auxiliar estudantes de diversas áreas a encontrarem o seu primeiro emprego, tem um modelo de negócio cujas receitas são obtidas predominantemente a partir de anúncios pagos por recrutadores. Atualmente, a startup possui um cadastro com mais de 350 000 estudantes, que contém desde informações curriculares até dados pessoais dos candidatos. Visando expandir suas receitas, os fundadores estão cogitando a venda de dados dos usuários de sua base para outras empresas de varejo, que têm interesse em obter informações de perfil desse público.

Após consulta à Lei n. 13.709/2018 (LGPD), descobriram que a comercialização de dados pessoais é proibida no ordenamento jurídico brasileiro. Entretanto, o artigo 12 da referida lei dispõe que os dados anonimizados não serão considerados dados pessoais, salvo quando o processo de anonimização puder ser revertido com esforços razoáveis (§ 1º: o razoável considera custo, tempo e tecnologias disponíveis; § 2º: podem ser considerados dados pessoais os usados para formar perfil comportamental de pessoa identificada). O artigo 5º, III, define dado anonimizado como o relativo a titular que não possa ser identificado, considerando os meios técnicos razoáveis disponíveis.

Com base nas informações apresentadas, a comercialização dos dados pela startup é

- A) viável, desde que não sejam fornecidas imagens dos usuários.
- B) viável, desde que sejam excluídos o CPF e o nome dos usuários.
- **C) viável, desde que respeitados os critérios de anonimização dos dados.**
- D) inviável, uma vez que não é possível garantir a anonimização dos dados.
- E) inviável, uma vez que as técnicas atuais de armazenamento de dados impedem a separação de informações pessoais.

2025 — Questão 36

Tipos de inovação (Manual de Oslo) · Gabarito: C

Enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais emergentes exige novas ideias, abordagens inovadoras e maiores níveis de cooperação multilateral. A inovação e a digitalização desempenham um papel cada vez mais importante em praticamente todos os setores e na vida cotidiana dos cidadãos. Assim, os formuladores de políticas estão colocando o imperativo da inovação no centro de suas agendas políticas, considerando os quatro tipos: (i) inovação de produto; (ii) inovação de processo; (iii) inovação organizacional; e (iv) inovação de marketing. (OECD/Eurostat. *Oslo Manual 2018*, adaptado.)

Determinada empresa fornecedora de softwares de apoio à decisão gerencial para corretoras de imóveis e imobiliárias implementou recentemente, em razão da elevada competição no setor de tecnologia, um método de produção significativamente melhorado, representado pelo uso de novas técnicas e de equipamentos de última geração. Essa mudança proporcionou mais rapidez na entrega dos produtos aos clientes e na prestação diferenciada de suporte tecnológico, o que levou ao aumento da receita da empresa em curto prazo diante da evolução no fluxo operacional.

Em relação aos tipos de inovação apresentados no texto, é correto afirmar que a inovação implementada pela empresa de softwares corresponde ao conceito de: A) inovação organizacional. B) inovação de marketing. **C) inovação de processo.** D) inovação de produto.

2025 — Questão 24

Geração de ideias e validação (Design Thinking, MVP) · Gabarito: D

Uma empresa especializada em serviços de limpeza tem recebido, nos últimos meses, reclamações recorrentes de seus clientes sobre a inconsistência na qualidade do serviço, o atraso nas visitas agendadas e a baixa autonomia de seus trabalhadores em campo para resolver imprevistos. A fim de lidar com esse problema, os diretores da empresa decidiram utilizar uma metodologia centrada no usuário e adotar as seguintes etapas do Design Thinking para encontrar soluções inovadoras: (1) empatia; (2) definição do problema; (3) ideação; (4) prototipagem; (5) teste. Em uma das etapas, foi elaborado o seguinte desafio: “Como podemos melhorar a experiência do cliente garantindo qualidade consistente nos serviços e, ao mesmo tempo, aumentar a autonomia e a satisfação dos funcionários em campo?”. Em outra etapa, foi desenvolvido um mínimo produto viável (MVP) que consistia em um aplicativo com três funções principais: checklist digital; botão de emergência para suporte; e área para feedback do cliente.

Nessa situação, as etapas do Design Thinking adequadas para a elaboração do referido desafio e para o desenvolvimento do MVP são, respectivamente, as etapas de: A) ideação e teste. B) ideação e prototipagem. C) definição do problema e teste. **D) definição do problema e prototipagem.**

Resumo de gabaritos

Ano	Questão	Relação	Capítulo	Tema	Gabarito
2025	Discursiva	Direta	3	Oportunidade em carros elétricos	Discursiva
2025	23	Direta	3	Avaliar abertura de negócio (SWOT)	D
2025	36	Indireta	2	Tipos de inovação (Oslo)	C
2025	24	Indireta	3	Design Thinking e MVP	D
2022	32	Direta	1, 2	Negócios de impacto	D
2022	33	Direta	3, 4	Modelo de negócio e internet	E
2022	Discursiva 4	Direta	4	Restaurante em marketplace	Discursiva
2022	22	Indireta	2	Plano de negócios + Porter	C
2022	25	Indireta	4	Startup e LGPD	C
2018	09	Direta	2	GEM: países por eficiência	A
2018	25	Direta	2	Hélice Tríplice	D
2018	32	Indireta	2	Inovação incremental × radical	E
2015	32	Direta	1, 2, 3	Empreendedorismo no Brasil	D
2015	35	Direta	2	Ação empreendedora / corporativo	A

Ano	Questão	Relação	Capítulo	Tema	Gabarito
2015	10	Direta	2	Conceito de inovação	D
2015	Discursiva 3 (c)	Indireta	3	Oportunidades socioambientais	Discursiva
2015	9	Indireta	3	SWOT em negócio online	A
2012	Discursiva 4	Direta	2, 4	Inovação aberta e capital de risco	Discursiva
2012	30	Indireta	2	Jovem empreendedor + BCG	A
2012	15	Indireta	3	Oportunidades na sustentabilidade	E

As provas de 2006 e 2009 foram verificadas e não têm questão ligada a esses capítulos; a mais próxima é a 2006 Q11 (decisões em pequena empresa familiar, gabarito E).

Fontes

- [Inep — Enade: Provas e Gabaritos](#)
- Provas: [2006](#) · [2009](#) · [2012](#) · [2015](#) · [2018](#) · [2022](#) · [2025 \(Caderno 1\)](#)
- Gabaritos: [2006](#) · [2012](#) · [2015](#) · [2018](#) · [2022](#) · [2025](#)
- Padrões de resposta: [2012](#) · [2015](#) · [2022](#)
- DORNELAS, J. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016 (capítulos 1 a 4).