

SELEÇÃO DE ESTUDANTES 2020-1

INSTRUÇÕES

- Todas as questões desta prova estão baseadas no conteúdo do livro “A startup enxuta”, de Eric Ries. Referência completa: RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.
- Cada questão de múltipla escolha contém cinco opções de respostas – (A) (B) (C) (D) (E) –, sendo apenas uma delas a correta. A questão que estiver sem opção assinalada receberá pontuação zero, assim como a que apresentar mais de uma opção assinalada, mesmo que dentre elas se encontre a correta.
- Não é permitido usar qualquer tipo de aparelho que permita intercomunicação, nem material que sirva para consulta.
- É expressamente proibido o uso de corretivos.
- Você dispõe de duas horas para realizar esta prova, incluindo o preenchimento do **Cartão de Respostas**.
- Certifique-se de ter assinado a **Lista de Presença** e o **Cartão de Respostas**.
- Quando terminar, entregue ao fiscal somente o **Cartão de Respostas**.

Após o aviso do início da prova, você deverá permanecer no local de realização da mesma por, no mínimo, uma hora.

01 Para Steve Blank as funções de negócio e marketing de uma startup devem ser consideradas tão importantes quanto as de engenharia e desenvolvimento de produto, e, portanto, merecem uma metodologia igualmente rigorosa para orientá-las. Esta metodologia proposta por Blank foi fonte de inspiração para Eric Ries, autor do livro “A startup enxuta”, e é denominada

- (A) desenvolvimento de novos produtos.
- (B) design thinking.
- (C) lean startup.
- (D) desenvolvimento de clientes.
- (E) MVP.

02 O Sistema de Produção Toyota, com sua manufatura enxuta, foi fonte de inspiração para o desenvolvimento da abordagem da startup enxuta.

As ideias da manufatura enxuta foram aplicadas por Eric Ries aos desafios empresariais da seguinte maneira:

- (A) A abordagem da startup enxuta proposta por Eric Ries replica os princípios adotados pelo Sistema de Produção Toyota, priorizando o ganho de produtividade, medido pelo número de produtos acabados que as empresas são capazes de gerar no menor intervalo de tempo possível.
- (B) Eric Ries utiliza a lógica de redução de desperdício, elemento marcante no Sistema de Produção Toyota, como um dos temas centrais da abordagem da startup enxuta, porém enquanto a manufatura enxuta prioriza o aumento da produtividade, a startup enxuta prioriza o aumento da aprendizagem em relação ao mercado e ao negócio em si.
- (C) A abordagem da startup enxuta traz da manufatura enxuta a preocupação com a qualidade, o que faz com que Eric Ries estimule os empreendedores a só interagirem com os clientes quando tiverem em mãos um produto realmente pronto, sem falhas ou itens a serem complementados.
- (D) A startup enxuta, assim como a manufatura enxuta, tem como eixo norteador a garantia de abundância de recursos para o desenvolvimento de novos produtos, pois só assim os empreendedores terão liberdade para errar, um dos requisitos do processo de inovação.
- (E) Eric Ries trouxe da manufatura enxuta a preocupação com ganhos de eficiência constantes e cumulativos, mas no caso da startup enxuta o aumento da eficiência só é válido para processos rotineiros e repetitivos, não sendo aplicado ao processo de inovação.

03 Mike Tyson, ex-boxeador norte-americano, certa vez disse a seguinte frase: “Todo mundo tem um plano, até tomar o primeiro soco na cara”.

Esta frase pode ser relacionada com a proposta da startup enxuta da seguinte forma:

- (A) É arriscado se apegar a um plano detalhado antes de conhecer a realidade do mercado e de interagir intensamente com os potenciais clientes. Ou seja, o empreendedor pode desenvolver um plano que não leve a lugar nenhum e que esteja desconectado com as necessidades dos clientes. Isso é ainda mais significativo em ambientes marcados pela incerteza e por mudanças constantes.
- (B) A frase de Mike Tyson descreve a necessidade de incluir um plano de negócios detalhado no planejamento de um novo empreendimento, o que precede a interação

com o mercado. Sem o plano de negócios a empresa fica sem rumo e não consegue estabelecer prioridades para o desenvolvimento de seus produtos e serviços.

- (C) Pode-se relacionar a expressão “soco na cara” com o recebimento de um aporte financeiro por parte de um investidor. Apesar de parecer paradoxal, o recebimento de um investimento representa uma mudança no planejamento inicial.
- (D) A frase de Mike Tyson ilustra a necessidade de mudanças constantes no planejamento estratégico das organizações. No caso da startup enxuta, o documento de planejamento inicial norteador do negócio, chamado de produto mínimo viável, deve ser o mais completo possível, no sentido de prever a necessidade de investimento a ser realizado no empreendimento.
- (E) Há pouca relação entre a frase de Myke Tyson e a abordagem da startup enxuta, uma vez que o processo de planejamento é mais importante que o plano em si.

04 Relacione cada um dos cinco princípios do método da startup enxuta com sua respectiva definição.

Princípios:

- 1 Empreendedores estão por toda parte.
- 2 Empreender é administrar.
- 3 Aprendizado validado.
- 4 Construir-medir-aprender.
- 5 Contabilidade para inovação.

Definições:

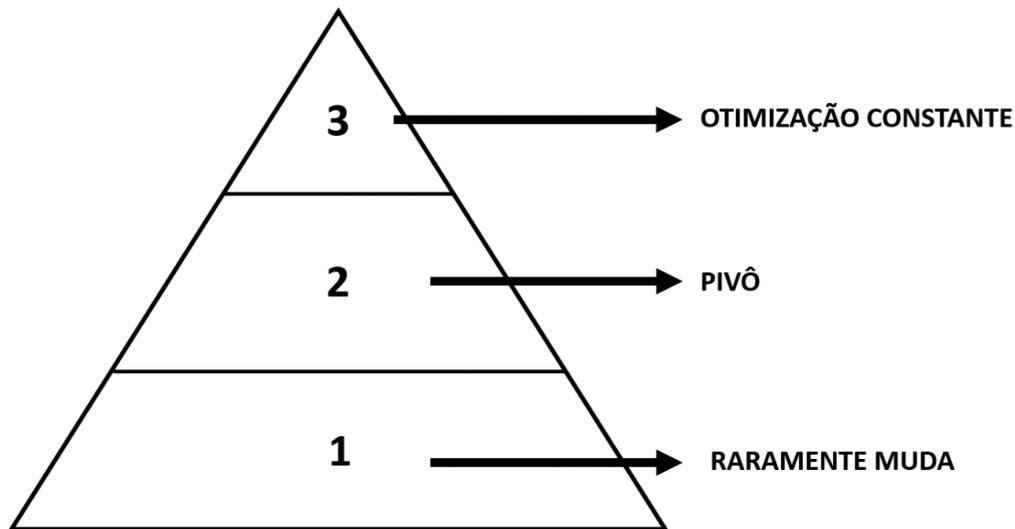
- I Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente construída para seu contexto de extrema incerteza.
- II No sentido de melhorar os resultados dos empreendedores e poder atribuir responsabilidade aos inovadores, é preciso medir o progresso, definir marcos e estabelecer como priorizar o trabalho.
- III A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar.
- IV O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha em uma instituição humana projetada para criar produtos sob condições de extrema incerteza. Você não precisa trabalhar numa garagem para estar numa startup.
- V As startups devem aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes capazes de testar a visão do negócio.

A correspondência correta entre cada princípio e sua respectiva definição é

- (A) 1- II; 2- IV; 3- I; 4- V; 5- III.
- (B) 1- I; 2- III; 3- IV; 4- II; 5- V.
- (C) 1- III; 2- V; 3- II; 4- IV; 5- I.
- (D) 1- V; 2- II; 3- III; 4- I; 5- IV.
- (E) 1- IV; 2- I; 3- V; 4- III; 5- II.

05 O planejamento de uma startup envolve diferentes elementos e diferentes níveis de ajustes. A figura a seguir ilustra a relação entre os elementos presentes no planejamento e a frequência em que esses elementos precisam passar por mudanças. O elemento 1 norteia o planejamento da startup e por isso raramente muda. O elemento 2 sofre ajustes do tipo “ajuste de rota”, o que ocorre com mais frequência do que as mudanças no elemento 1, mas

com bem menos frequência do que as mudanças no elemento 3. E o elemento 3 sofre alterações constantes, no sentido de proporcionar otimizações.



Os elementos 1, 2 e 3 são nomeados:

- (A) 1- Missão / 2- Visão / 3- Valores.
- (B) 1- Objetivos / 2- Metas / 3- Estratégias.
- (C) 1- Visão / 2- Estratégia / 3- Produto.
- (D) 1- Produto / 2- Serviço / 3- Processo.
- (E) 1- Plano de ação / 2- Indicadores / 3- Métricas.

06 A definição de Eric Ries, autor do livro “A startup enxuta”, para o termo startup é:

- (A) Instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza.
- (B) Organização que já possui um modelo de negócios escalável e lucrativo.
- (C) Organização na área de tecnologia, formada por duas ou mais pessoas com um objetivo em comum.
- (D) Projeto de criação de uma empresa de base tecnológica, envolvendo uma inovação disruptiva de produto.
- (E) Empresa baseada em soluções web com foco em mercados globais e com um plano de negócios definido.

07 A abordagem da startup enxuta propõe que os empreendedores aprendam a enxergar cada startup como um grande experimento. Além disso, pode-se dizer que na economia moderna, quase todo produto que possa ser imaginado pode ser desenvolvido. Nesse sentido, o método da startup enxuta se preocupa mais com o risco de mercado do que propriamente com o risco tecnológico.

Considerando essas reflexões iniciais, quando um determinado empreendedor se questiona se é possível desenvolver um determinado produto ou serviço, tal questionamento

- (A) é a base para o ciclo de validação do modelo de negócio, sendo a etapa preliminar da decisão estratégica sobre o futuro do empreendimento.

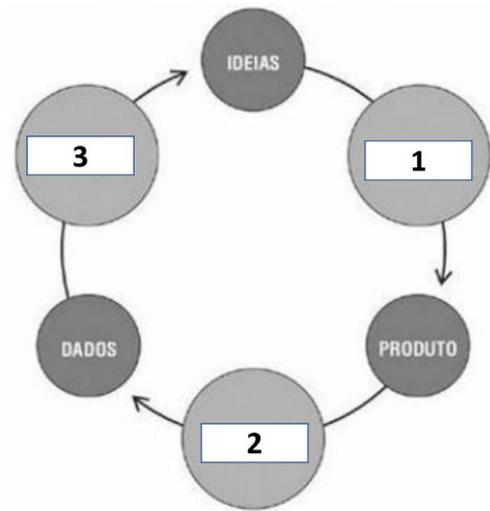
- (B) está alinhado com a investigação do risco de mercado, que aponta para a viabilidade técnica de desenvolvimento do produto.
- (C) indica uma preocupação com aspectos técnicos da solução a ser desenvolvida, o que precede o risco de mercado e não tem relação com aspectos da viabilidade do negócio.
- (D) se refere aos princípios básicos do método da startup enxuta, pois privilegia a investigação de riscos tecnológicos de desenvolvimento que podem comprometer o lançamento de novos produtos e serviços no mercado.
- (E) deve ser visto com cautela, uma vez que em um contexto de risco de mercado é mais importante saber se o produto “deve ser” desenvolvido do que saber se “pode ser” desenvolvido.

08 No início do processo de validação de uma proposta de empreendimento, o empreendedor deve achar os _____: aqueles que sentem a necessidade pelo produto de modo mais aguçado, tendem a ser mais tolerantes com os erros e são ávidos em fornecer *feedback*.

A lacuna do parágrafo anterior é melhor completada por:

- (A) fornecedores
- (B) sócios
- (C) adotantes iniciais
- (D) parceiros-chave
- (E) investidores

09 A figura a seguir traz uma representação do ciclo de *feedback*, um dos principais conceitos discutidos no método da startup enxuta.



Os itens 1, 2 e 3 são denominados:

- (A) 1- Planejar; 2- Implementar; 3- Revisar.
- (B) 1- Construir; 2- Medir; 3- Aprender.
- (C) 1- Pesquisar; 2- Analisar; 3- Modificar.
- (D) 1- Inovar; 2- Crescer; 3- Reciclar.
- (E) 1- Discutir; 2- Priorizar; 3- Agir.

10 Para aplicar o método científico a uma startup, precisamos identificar que hipóteses testar. Eric Ries denomina como _____ os elementos mais arriscados do plano de uma startup, as partes das quais tudo depende. As duas suposições mais importantes são _____ e _____.

Completam, corretamente, as lacunas as respectivas expressões:

- (A) modelo de negócio / ciclo de vida / sustentabilidade financeira.
- (B) protótipo / risco mercadológico / risco de segmentação.
- (C) ciclo de validação / capital de giro / fluxo de receitas.
- (D) atos de fé / hipótese de valor / hipótese de crescimento.
- (E) pivô / necessidade de mudança completa / necessidade de otimização.

11 Um elemento fundamental para colocar em prática o método da startup enxuta é o produto mínimo viável (MVP, na sigla em inglês). O MVP consiste

- (A) no menor produto imaginável pelos empreendedores, aquele mais rápido e prático de ser desenvolvido.
- (B) na versão do produto que permite percorrer o ciclo de *feedback* da maneira mais rápida e com o mínimo de esforço.
- (C) em um conjunto de produtos e serviços já finalizados e testados, garantindo assim a formação de uma carteira de clientes.
- (D) no ganho de escala de um determinado produto, momento em que está pronto para alcançar mercados nacionais ou internacionais.
- (E) no plano de marketing de um determinado produto, o que informa ao empreendedor quais os requisitos mínimos para o desenvolvimento.

12 Eric Ries comenta no livro “A startup enxuta” que “os números contam uma história convincente, mas sempre recordo os empreendedores de que as métricas também são pessoas”. Complementando esta afirmação, Steve Blank, um dos mentores de Eric Ries, geralmente resume suas recomendações aos empreendedores em uma frase: “Saia do prédio”.

Podemos relacionar as duas frases anteriores com a proposta da startup enxuta da seguinte maneira:

- (A) As frases fazem referência à necessidade de análise de mercado, especialmente análises estatísticas, baseadas em formulários e planilhas.
- (B) A frase de Eric Ries indica que as pessoas podem mentir nas respostas. Nesse sentido, a frase de Steve Blank representa um complemento porque estimula os empreendedores a pensarem fora da caixa, sem que fiquem presos à estrutura organizacional.
- (C) As frases indicam que a pesquisa de mercado tem pouca utilidade para os empreendedores e deve ser substituída pela experimentação, independentemente da fase em que o empreendimento se encontra.
- (D) As frases trazem ideias opostas e contraditórias. Eric Ries defende uma visão mais quantitativa da investigação do mercado enquanto Steve Blank defende uma abordagem qualitativa para a coleta de dados em relação a determinado público-alvo.
- (E) A abordagem da startup enxuta está intimamente ligada ao processo de validação de uma proposta de empreendimento, o que não pode ser feito sem uma interação constante com os clientes. A validação requer conversas com os clientes e demais atores do mercado. Este é o motivo de Steve Blank mencionar que as respostas estão “fora do prédio”.

13 Veja o caso da empresa Food on the Table. A empresa tem como proposta criar planos de refeições semanais e listas de compras que se baseiam nos alimentos que a pessoa e sua família gostam e, em seguida, acessa os supermercados locais para achar os melhores preços. Você talvez se surpreenda ao saber que a Food on the Table começou sua vida com um único cliente. E a empresa atendeu seu primeiro cliente sem desenvolver qualquer software, sem firmar qualquer parceria de desenvolvimento comercial, e sem contratar qualquer chef. Em vez de interagir com o produto da empresa por meio de um software impessoal, o cliente recebia a visita do presidente da empresa todas as semanas. Ele e o vice-presidente de produtos analisavam o que estava em promoção no supermercado preferido do cliente e selecionavam com atenção as receitas com base nas preferências dele. Todas as semanas eles entregavam para o cliente – em pessoa – um pacote pronto, contendo uma lista de compras e receitas pertinentes, pediam *feedback* e, se necessário, faziam mudanças. Mais importante: todas as semanas recebiam um cheque como pagamento.

Analisando o caso da Food on the Table conclui-se que:

- (A) a empresa aplicou o chamado MVP *concierge*, o que apesar de não representar uma estratégia de crescimento no curto prazo, faz todo o sentido para o entendimento das demandas dos clientes e para o processo de validação da proposta de acordo com o método da startup enxuta.
- (B) a empresa falhou ao definir o modelo de negócio e o teste tem pouca utilidade, pois não permite que os empreendedores verifiquem a possibilidade de ganho de escala do produto/serviço.
- (C) há um excesso de envolvimento dos empreendedores com o atendimento dos clientes, faria mais sentido contratar funcionários para a realização das pesquisas e para interação diária com os clientes.
- (D) os empreendedores adotaram um método ineficiente tanto no que se refere ao modelo de negócio quanto no que se refere aos princípios do método da startup enxuta.
- (E) houve resistência dos empreendedores em relação ao processo de adoção de novas tecnologias, o que trouxe impactos significativos para o processo de validação de acordo com os conceitos que norteiam a startup enxuta.

14 O número de acessos ao site da empresa e o número de curtidas em suas redes sociais não necessariamente representam indicadores confiáveis em relação ao desempenho do negócio, podem representar apenas _____. Para que esses dados sejam úteis é preciso que a empresa estabeleça relação de causa e efeito entre os resultados e o que ocorreu para se chegar a eles, baseando-se assim em _____.

As lacunas são preenchidas corretamente pelas respectivas expressões:

- (A) métricas acionáveis / métricas acessíveis.
- (B) métricas auditáveis / métricas de vaidade.
- (C) métricas específicas / métricas genéricas.
- (D) métricas de vaidade / métricas acionáveis.
- (E) métricas acessíveis / métricas auditáveis.

15 Pista de decolagem é um termo comum no contexto das startups. É comum empreendedores experientes falarem da pista de decolagem que as startups ainda têm, ou seja, a quantidade de tempo restante que uma startup tem para conseguir decolar ou não. Em geral, isso é definido como o dinheiro restante no banco dividido pela taxa de “queima” de capital mensal. Por exemplo, uma startup com 100 mil reais no banco, que está gastando 10 mil reais por mês, possui uma pista de decolagem planejada de dez meses. No entanto, o método da startup enxuta propõe uma mudança no conceito de pista de decolagem.

Essa mudança é:

- (A) Medir a pista não pela quantidade de recursos disponível, mas sim pelo número de atores envolvidos no projeto de empreendimento, incluindo clientes, fornecedores, parceiros estratégicos, fundos de investimento e agências de fomento.
- (B) A mudança consiste no conceito de pista esticada ou ampliada, o que envolve redução drástica da “queima” de capital mensal, mesmo que isso interfira no aprendizado em relação ao processo de validação do negócio.
- (C) Para a startup enxuta a verdadeira medida da pista de decolagem representa quantos pivôs uma startup ainda tem, ou seja, a quantidade de oportunidades que possui para realizar uma mudança fundamental na estratégia empresarial.
- (D) A pista de decolagem passa a ser vista como um inventário de boas práticas, com foco nos principais marcos do processo empreendedor, uma espécie de conjunto de ferramentas que o empreendedor deve utilizar para que seu negócio “decole”.
- (E) A pista de decolagem passa a considerar o financiamento da taxa de “queima” de capital mensal por meio de empréstimos bancários de curto e médio prazo, o que garante certo fôlego financeiro aos empreendedores.

16 Um dos principais conceitos da startup enxuta envolve um tipo específico de mudança estruturada, projetada para testar uma nova hipótese a respeito do produto, do modelo de negócio e do motor de crescimento. Este conceito também pode ser entendido como uma nova hipótese estratégica, que exigirá um novo produto mínimo viável para teste.

O enunciado está se referindo ao conceito de

- (A) indicador.
- (B) ciclo de vida da empresa.
- (C) startup.
- (D) inovação.
- (E) pivô.

17 Eric Ries menciona a seguinte história em seu livro: a aposta que um homem fez com suas duas filhas em relação ao processo de colocação de cartas em envelopes. Cada envelope tinha de ser endereçado, selado, preenchido com a carta e fechado. As filhas, de 6 e 9 anos de idade, sabiam como deviam fazer para executar o projeto: “Papai, primeiro temos de dobrar todas as cartas. Depois, temos de fechar os envelopes. Enfim, temos de colar os selos”. O pai queria fazer de uma maneira contraintuitiva: terminar um envelope de cada vez. Ele e suas filhas dividiram os envelopes e competiram para ver quem terminava antes.

A identificação de quem venceu a competição e os motivos desse sucesso está explicitado em:

- (A) A competição termina empatada. A explicação consiste no fato de que independentemente do método adotado a tarefa a ser executada é a mesma.
- (B) As filhas vencem a aposta. A explicação está no ganho de eficiência proporcionado pela divisão do trabalho em partes.
- (C) O pai vence a aposta. A explicação está no fato dele ter utilizado a divisão de trabalho por grandes lotes.
- (D) O pai vence a aposta. A explicação está no fluxo de peça única, ou seja, nos pequenos lotes.
- (E) As filhas vencem a aposta. A explicação está relacionada ao tamanho do lote, pois elas tiveram uma vantagem pela adoção de pequenos lotes.

18 O crescimento sustentável se caracteriza por uma regra simples: os novos clientes surgem das ações dos clientes passados.

Esta regra está fortemente baseada

- (A) na precificação, pois o preço é a base de tudo e o principal aspecto na decisão de compra.
- (B) no tempo de mercado da empresa, quanto mais tempo de mercado, maior o volume de vendas.
- (C) na indicação, o famoso “boca a boca”, pois clientes satisfeitos, além de comprarem novamente, indicam a empresa para amigos e colegas.
- (D) na competência técnica dos empreendedores e seus conhecimentos de finanças e viabilidade financeira.
- (E) na preocupação com o meio ambiente e a utilização responsável dos recursos naturais.

19 As redes sociais online e a Tupperware são exemplos de produtos para os quais os clientes realizam a maior parte do marketing. O conhecimento do produto se espalha com rapidez de pessoa para pessoa, de forma quase epidêmica. Os clientes não estão agindo intencionalmente como divulgadores; não tentam necessariamente espalhar informações sobre o produto. O crescimento ocorre de modo automático, como efeito colateral do uso do produto por parte dos clientes.

Essas informações ilustram um motor de crescimento do tipo

- (A) pago.
- (B) viral.
- (C) recorrente.
- (D) financiado.
- (E) incremental.

20 Analise a afirmação a seguir: Quando as empresas ficam maiores, perdem inevitavelmente a capacidade para a inovação, criatividade e crescimento.

Esta frase está

- (A) errada, pois a inovação, criatividade e crescimento podem estar presente em empresas de qualquer porte.
- (B) errada, pois as grandes empresas perdem apenas a capacidade criativa, mantendo a inovação e o crescimento.
- (C) correta, pois conforme as empresas crescem, perdem o dinamismo presente na fase de startup.
- (D) correta, pois os elementos mencionados são exclusividade da etapa de geração de ideias.
- (E) parcialmente errada, pois as médias empresas conseguem manter a mentalidade criativa, embora percam a capacidade de inovar.