



CÓD: OP-109DZ-21
7908403515530

PETROBRAS
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.

Ênfase - Administração

EDITAL Nº 1 - PETROBRAS/PSP RH, DE 15 DE DEZEMBRO DE 2021

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	01
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	01
3. Domínio da ortografia oficial	01
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	02
5. Emprego de tempos e modos verbais. Domínio da estrutura morfossintática do período. Emprego das classes de palavras	03
6. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração	09
7. Emprego dos sinais de pontuação	11
8. Concordância verbal e nominal	12
9. Regência verbal e nominal	14
10. Emprego do sinal indicativo de crase	15
11. Colocação dos pronomes átonos	15
12. Reescrita de frases e parágrafos do texto	15
13. Significação das palavras. Substituição de palavras ou de trechos de texto	16
14. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto	19
15. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade	19

Língua Inglesa

1. Compreensão de textos escritos em língua inglesa. Itens gramaticais relevantes para o entendimento dos sentidos dos textos.	01
--	----

Conhecimentos Específicos Ênfase - Administração

1. Estratégia Empresarial: Estruturas Organizacionais, Estratégia Organizacional, Planejamento Estratégico Empresarial	01
2. Administração da Produção e Compras: Estratégia de Suprimento (Strategic Sourcing); Administração de Compras; Gestão de Estoques: MRP, Ponto de Ressuprimento, Lote Econômico de Compra, Just in Time, Sistema de Rastreamento de Materiais (RFI D, Código de Barras e Unique Identification Device); Planejamento e Controle da Produção; Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)	05
3. Administração Mercadológica: Marketing, Marketing B2B, Marketing de Serviços, Pesquisa de Mercado, Planejamento de Marketing, Estratégias de Marketing, Relacionamento com Clientes, Gestão Comercial, Comércio Exterior, Marca, Mídias digitais, Comércio Eletrônico	13
4. Administração de Recursos Humanos: Estratégias de RH, Relacionamento com Públicos de Interesse, Remuneração e Benefícios, Desempenho, Cultura Organizacional, Desenvolvimento de RH, Gestão do Conhecimento, Carreira e Sucessão, Liderança e Equipe	23
5. Administração Financeira e Orçamentária: Matemática Financeira, Valor do Dinheiro no Tempo, Risco x Retorno, Análise de Investimentos, Alavancagem e Endividamento, Planejamento Financeiro e Orçamentário, Administração do Capital de Giro, Fontes de Financiamento à Longo Prazo	38
6. Administração de Sistemas de Informação: sistemas operacionais e sistemas de apoio à decisão	43
7. Contabilidade: Contabilidade Geral, Contabilidade de Custos, Contabilidade Gerencial	46
8. Processo Decisório	50
9. Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental.	55
10. Lógica: Funções, Análise Combinatória, Progressões, Raciocínio Lógico Quantitativo	56
11. Gerenciamento de Projetos: Ciclo de Vida; Estrutura analítica de projeto; Estudo de viabilidade técnica e econômica, Gerenciamento das Aquisições do Projeto	88
12. Conflitos e Negociação	90

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

TIPOLOGIA E GÊNEROS TEXTUAIS

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
------------------------	---

TEXTO DISSERTATIVO-ARGUMENTATIVO	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
TEXTO EXPOSITIVO	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
TEXTO DESCRITIVO	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
TEXTO INJUNTIVO	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

DOMÍNIO DA ORTOGRAFIA OFICIAL

A ortografia oficial diz respeito às regras gramaticais referentes à escrita correta das palavras. Para melhor entendê-las, é preciso analisar caso a caso. Lembre-se de que a melhor maneira de memorizar a ortografia correta de uma língua é por meio da leitura, que também faz aumentar o vocabulário do leitor.

Neste capítulo serão abordadas regras para dúvidas frequentes entre os falantes do português. No entanto, é importante ressaltar que existem inúmeras exceções para essas regras, portanto, fique atento!

Alfabeto

O primeiro passo para compreender a ortografia oficial é conhecer o alfabeto (os sinais gráficos e seus sons). No português, o alfabeto se constitui 26 letras, divididas entre **vogais** (a, e, i, o, u) e **consoantes** (restante das letras).

Com o Novo Acordo Ortográfico, as consoantes **K**, **W** e **Y** foram reintroduzidas ao alfabeto oficial da língua portuguesa, de modo que elas são usadas apenas em duas ocorrências: **transcrição de nomes próprios e abreviaturas e símbolos de uso internacional**.

Uso do “X”

Algumas dicas são relevantes para saber o momento de usar o X no lugar do CH:

- Depois das sílabas iniciais “me” e “en” (ex: mexerica; enxergar)
- Depois de ditongos (ex: caixa)
- Palavras de origem indígena ou africana (ex: abacaxi; orixá)

Uso do “S” ou “Z”

Algumas regras do uso do “S” com som de “Z” podem ser observadas:

- Depois de ditongos (ex: coisa)
- Em palavras derivadas cuja palavra primitiva já se usa o “S” (ex: casa > casinha)
- Nos sufixos “ês” e “esa”, ao indicarem nacionalidade, título ou origem. (ex: portuguesa)
- Nos sufixos formadores de adjetivos “ense”, “oso” e “osa” (ex: populoso)

Uso do “S”, “SS”, “Ç”

- “S” costuma aparecer entre uma vogal e uma consoante (ex: diversão)
- “SS” costuma aparecer entre duas vogais (ex: processo)
- “Ç” costuma aparecer em palavras estrangeiras que passaram pelo processo de aportuguesamento (ex: muçarela)

Os diferentes porquês

POR QUE	Usado para fazer perguntas. Pode ser substituído por “por qual motivo”
PORQUE	Usado em respostas e explicações. Pode ser substituído por “pois”
POR QUÊ	O “que” é acentuado quando aparece como a última palavra da frase, antes da pontuação final (interrogação, exclamação, ponto final)
PORQUÊ	É um substantivo, portanto costuma vir acompanhado de um artigo, numeral, adjetivo ou pronome

Parônimos e homônimos

As palavras **parônimas** são aquelas que possuem grafia e pronúncia semelhantes, porém com significados distintos.

Ex: *cumprimento* (saudação) X *comprimento* (extensão); *tráfego* (trânsito) X *tráfico* (comércio ilegal).

Já as palavras **homônimas** são aquelas que possuem a mesma grafia e pronúncia, porém têm significados diferentes. **Ex:** *rio* (verbo “rir”) X *rio* (curso d’água); *manga* (blusa) X *manga* (fruta).

DOMÍNIO DOS MECANISMOS DE COESÃO TEXTUAL. EMPREGO DE ELEMENTOS DE REFERENCIAÇÃO, SUBSTITUIÇÃO E REPETIÇÃO, DE CONECTORES E DE OUTROS ELEMENTOS DE SEQUENCIAÇÃO TEXTUAL

A coerência e a coesão são essenciais na escrita e na interpretação de textos. Ambos se referem à relação adequada entre os componentes do texto, de modo que são independentes entre si. Isso quer dizer que um texto pode estar coeso, porém incoerente, e vice-versa.

Enquanto a coesão tem foco nas questões gramaticais, ou seja, ligação entre palavras, frases e parágrafos, a coerência diz respeito ao conteúdo, isto é, uma sequência lógica entre as ideias.

Coesão

A coesão textual ocorre, normalmente, por meio do uso de **conectivos** (preposições, conjunções, advérbios). Ela pode ser obtida a partir da **anáfora** (retoma um componente) e da **catáfora** (antecipa um componente).

Confira, então, as principais regras que garantem a coesão textual:

REGRA	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
REFERÊNCIA	Pessoal (uso de pronomes pessoais ou possessivos) – anafórica Demonstrativa (uso de pronomes demonstrativos e advérbios) – catafórica Comparativa (uso de comparações por semelhanças)	João e Maria são crianças. <i>Eles</i> são irmãos. Fiz todas as tarefas, exceto <i>esta</i> : colonização africana. Mais um ano <i>igual aos</i> outros...
SUBSTITUIÇÃO	Substituição de um termo por outro, para evitar repetição	Maria está triste. <i>A menina</i> está cansada de ficar em casa.
ELIPSE	Omissão de um termo	No quarto, apenas quatro ou cinco convidados. (omissão do verbo “haver”)
CONJUNÇÃO	Conexão entre duas orações, estabelecendo relação entre elas	Eu queria ir ao cinema, <i>mas</i> estamos de quarentena.
COESÃO LEXICAL	Utilização de sinônimos, hiperônimos, nomes genéricos ou palavras que possuem sentido aproximado e pertencente a um mesmo grupo lexical.	A minha <i>casa</i> é clara. Os <i>quartos</i> , a <i>sala</i> e a <i>cozinha</i> têm janelas grandes.

Coerência

Nesse caso, é importante conferir se a mensagem e a conexão de ideias fazem sentido, e seguem uma linha clara de raciocínio.

Existem alguns conceitos básicos que ajudam a garantir a coerência. Veja quais são os principais princípios para um texto coerente:

- **Princípio da não contradição:** não deve haver ideias contraditórias em diferentes partes do texto.
- **Princípio da não tautologia:** a ideia não deve estar redundante, ainda que seja expressa com palavras diferentes.
- **Princípio da relevância:** as ideias devem se relacionar entre si, não sendo fragmentadas nem sem propósito para a argumentação.
- **Princípio da continuidade temática:** é preciso que o assunto tenha um seguimento em relação ao assunto tratado.
- **Princípio da progressão semântica:** inserir informações novas, que sejam ordenadas de maneira adequada em relação à progressão de ideias.

de ideias.

Para atender a todos os princípios, alguns fatores são recomendáveis para garantir a coerência textual, como amplo **conhecimento de mundo**, isto é, a bagagem de informações que adquirimos ao longo da vida; **inferências** acerca do conhecimento de mundo do leitor; e **informatividade**, ou seja, conhecimentos ricos, interessantes e pouco previsíveis.

EMPREGO DE TEMPOS E MODOS VERBAIS. DOMÍNIO DA ESTRUTURA MORFOSSINTÁTICA DO PERÍODO. EMPREGO DAS CLASSES DE PALAVRAS

Para entender sobre a estrutura das funções sintáticas, é preciso conhecer as classes de palavras, também conhecidas por classes morfológicas. A gramática tradicional pressupõe 10 classes gramaticais de palavras, sendo elas: adjetivo, advérbio, artigo, conjunção, interjeição, numeral, pronome, preposição, substantivo e verbo.

Veja, a seguir, as características principais de cada uma delas.

CLASSE	CARACTERÍSTICAS	EXEMPLOS
ADJETIVO	Expressar características, qualidades ou estado dos seres Sofre variação em número, gênero e grau	Menina <i>inteligente</i> ... Roupa <i>azul-marinho</i> ... Brincadeira <i>de criança</i> ... Povo <i>brasileiro</i> ...
ADVÉRBIO	Indica circunstância em que ocorre o fato verbal Não sofre variação	A ajuda chegou <i>tarde</i> . A mulher trabalha <i>muito</i> . Ele dirigia <i>mal</i> .
ARTIGO	Determina os substantivos (de modo definido ou indefinido) Varia em gênero e número	A galinha botou <i>um</i> ovo. <i>Uma</i> menina deixou <i>a</i> mochila no ônibus.
CONJUNÇÃO	Liga ideias e sentenças (conhecida também como conectivos) Não sofre variação	Não gosto de refrigerante <i>nem</i> de pizza. Eu vou para a praia <i>ou</i> para a cachoeira?
INTERJEIÇÃO	Exprime reações emotivas e sentimentos Não sofre variação	<i>Ah!</i> Que calor... Escapei por pouco, <i>ufa!</i>
NUMERAL	Atribui quantidade e indica posição em alguma sequência Varia em gênero e número	Gostei muito do <i>primeiro</i> dia de aula. <i>Três</i> é a <i>metade</i> de seis.

COMPREENSÃO DE TEXTOS ESCRITOS EM LÍNGUA INGLESA. ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DOS SENTIDOS DOS TEXTOS

Reading Comprehension

Interpretar textos pode ser algo trabalhoso, dependendo do assunto, ou da forma como é abordado. Tem as questões sobre o texto. Mas, quando o texto é em outra língua? Tudo pode ser mais assustador.

Se o leitor manter a calma, e se embasar nas estratégias do Inglês Instrumental e ter certeza que ninguém é cem por cento leigo em nada, tudo pode ficar mais claro.

Vejamos o que é e quais são suas estratégias de leitura:

Inglês Instrumental

Também conhecido como Inglês para Fins Específicos - ESP, o Inglês Instrumental fundamenta-se no treinamento instrumental dessa língua. Tem como objetivo essencial proporcionar ao aluno, em curto prazo, a capacidade de ler e compreender aquilo que for de extrema importância e fundamental para que este possa desempenhar a atividade de leitura em uma área específica.

Estratégias de leitura

- **Skimming:** trata-se de uma estratégia onde o leitor vai buscar a ideia geral do texto através de uma leitura rápida, sem apegar-se a ideias mínimas ou específicas, para dizer sobre o que o texto trata.

- **Scanning:** através do scanning, o leitor busca ideias específicas no texto. Isso ocorre pela leitura do texto à procura de um detalhe específico. Praticamos o scanning diariamente para encontrarmos um número na lista telefônica, selecionar um e-mail para ler, etc.

- **Cognatos:** são palavras idênticas ou parecidas entre duas línguas e que possuem o mesmo significado, como a palavra "vírus" é escrita igualmente em português e inglês, a única diferença é que em português a palavra recebe acentuação. Porém, é preciso atentar para os chamados falsos cognatos, ou seja, palavras que são escritas igual ou parecidas, mas com o significado diferente, como "evaluation", que pode ser confundida com "evolução" onde na verdade, significa "avaliação".

- **Inferência contextual:** o leitor lança mão da inferência, ou seja, ele tenta adivinhar ou sugerir o assunto tratado pelo texto, e durante a leitura ele pode confirmar ou descartar suas hipóteses.

- **Reconhecimento de gêneros textuais:** são tipo de textos que se caracterizam por organização, estrutura gramatical, vocabulário específico e contexto social em que ocorrem. Dependendo das marcas textuais, podemos distinguir uma poesia de uma receita culinária, por exemplo.

- **Informação não-verbal:** é toda informação dada através de figuras, gráficos, tabelas, mapas, etc. A informação não-verbal deve ser considerada como parte da informação ou ideia que o texto deseja transmitir.

- **Palavras-chave:** são fundamentais para a compreensão do texto, pois se trata de palavras relacionadas à área e ao assunto abordado pelo texto. São de fácil compreensão, pois, geralmente, aparecem repetidamente no texto e é possível obter sua ideia através do contexto.

- **Grupos nominais:** formados por um núcleo (substantivo) e um ou mais modificadores (adjetivos ou substantivos). Na língua inglesa o modificador aparece antes do núcleo, diferente da língua portuguesa.

- **Afixos:** são prefixos e/ou sufixos adicionados a uma raiz, que modifica o significado da palavra. Assim, conhecendo o significado de cada afixo pode-se compreender mais facilmente uma palavra composta por um prefixo ou sufixo.

- **Conhecimento prévio:** para compreender um texto, o leitor depende do conhecimento que ele já tem e está armazenado em sua memória. É a partir desse conhecimento que o leitor terá o entendimento do assunto tratado no texto e assimilará novas informações. Trata-se de um recurso essencial para o leitor formular hipóteses e inferências a respeito do significado do texto.

O leitor tem, portanto, um papel ativo no processo de leitura e compreensão de textos, pois é ele que estabelecerá as relações entre aquele conteúdo do texto e os conhecimentos de mundo que ele carrega consigo. Ou mesmo, será ele que poderá agregar mais profundidade ao conteúdo do texto a partir de sua capacidade de buscar mais conhecimentos acerca dos assuntos que o texto traz e sugere.

Não se esqueça que saber interpretar textos em inglês é muito importante para ter melhor acesso aos conteúdos escritos fora do país, ou para fazer provas de vestibular ou concursos.

Regular and irregular plural of nouns: To form the plural of the nouns is very easy, but you must practice and observe some rules.

Regular plural of nouns

- Regra Geral: forma-se o plural dos substantivos geralmente acrescentando-se "s" ao singular.

Ex.: Motherboard – motherboards

Printer – printers

Keyboard – keyboards

- Os substantivos terminados em y precedido de vogal seguem a regra geral: acrescentam s ao singular.

Ex.: Boy – boys Toy – toys

Key – keys

- Substantivos terminados em s, x, z, o, ch e sh, acrescenta-se es.

Ex.: boss – bosses tax – taxes bush – bushes

- Substantivos terminados em y, precedidos de consoante, trocam o y pelo i e acrescenta-se es. Consoante + y = ies

Ex.: fly – flies try – tries curry – curries

Irregular plurals of nouns

There are many types of irregular plural, but these are the most common:

- Substantivos terminados em f e trocam o f pelo v e acrescenta-se es.

Ex.: knife – knives

life – lives

wife – wives

- Substantivos terminados em f trocam o f pelo v; então, acrescenta-se es.

Ex.: half – halves wolf – wolves loaf – loaves

- Substantivos terminados em o, acrescenta-se es.

Ex.: potato – potatoes tomato – tomatoes volcano – volcanoes

- Substantivos que mudam a vogal e a palavra.

Ex.: foot – feet child – children person – people tooth – teeth mouse – mice

Countable and Uncountable nouns

- **Contáveis** são os substantivos que podemos enumerar e contar, ou seja, que podem possuir tanta forma singular quanto plural. Eles são chamados de countable nouns em inglês.

Por exemplo, podemos contar orange. Podemos dizer one orange, two oranges, three oranges, etc.

• **Incontáveis** são os substantivos que não possuem forma no plural. Eles são chamados de uncountable nouns, de non-countable nouns em inglês. Podem ser precedidos por alguma unidade de medida ou quantificador. Em geral, eles indicam substâncias, líquidos, pós, conceitos, etc., que não podemos dividir em elementos separados. Por exemplo, não podemos contar “water”. Podemos contar “**bottles of water**” ou “**liters of water**”, mas não podemos contar “water” em sua forma líquida.

Alguns exemplos de substantivos incontáveis são: music, art, love, happiness, advice, information, news, furniture, luggage, rice, sugar, butter, water, milk, coffee, electricity, gas, power, money, etc.

Veja outros de countable e uncountable nouns:



Definite Article

THE = o, a, os, as

• Usos

– Antes de substantivos tomados em sentido restrito.

THE coffee produced in Brazil is of very high quality.

I hate **THE** music they're playing.

– Antes de nomes de países no plural ou que contenham as palavras **Kingdom, Republic, Union, Emirates**.

THE United States

THE Netherlands

THE United Kingdom

THE Dominican Republic

– Antes de adjetivos ou advérbios no grau superlativo.

John is **THE** tallest boy in the family.

– Antes de acidentes geográficos (rios, mares, oceanos, cadeias de montanhas, desertos e ilhas no plural), mesmo que o elemento geográfico tenha sido omitido.

THE Nile (River)

THE Sahara (Desert)

– Antes de nomes de famílias no plural.

THE Smiths have just moved here.

– Antes de adjetivos substantivados.

You should respect **THE old**.

– Antes de numerais ordinais.

He is **THE eleventh** on the list.

– Antes de nomes de hotéis, restaurantes, teatros, cinemas, museus.

THE Hilton (Hotel)

– Antes de nacionalidades.

THE Dutch

– Antes de nomes de instrumentos musicais.

She plays **THE piano** very well.

– Antes de substantivos seguidos de preposição.

THE Battle of Trafalgar

• Omissões

– Antes de substantivos tomados em sentido genérico.

Roses are my favorite flowers.

– Antes de nomes próprios no singular.

She lives in South America.

– Antes de possessivos.

My house is more comfortable than theirs.

– Antes de nomes de idiomas, não seguidos da palavra language.

She speaks French and English. (Mas: She speaks **THE French language**.)

– Antes de nomes de estações do ano.

Summer is hot, but winter is cold.

• Casos especiais

– Não se usa o artigo **THE** antes das palavras **church, school, prison, market, bed, hospital, home, university, college, market**, quando esses elementos forem usados para seu primeiro propósito.

She went to church. (para rezar)

She went to **THE church**. (talvez para falar com alguém)

– Sempre se usa o artigo **THE** antes de **office, cathedral, cinema, movies** e **theater**.

Let's go to **THE theater**.

They went to **THE movies** last night.

Indefinite Article

A / AN = um, uma

• A

– Antes de palavras iniciadas por consoantes.

A boy, A girl, A woman

– Antes de palavras iniciadas por vogais, com som consonantal.
A uniform, A university, A European

• AN

– Antes de palavras iniciadas por vogais.

AN egg, AN orange, AN umbrella

– Antes de palavras iniciadas por H mudo (não pronunciado).

AN hour, AN honor, AN heir

• Usos

– Para se dar ideia de representação de um grupo, antes de substantivos.

A chicken lays eggs. (Todas as galinhas põem ovos.)

– Antes de nomes próprios no singular, significando "um tal de".

A Mr. Smith phoned yesterday.

– No modelo:

WHAT + A / AN = adj. + subst.

What **A nice** woman!

– Em algumas expressões de medida e frequência.

A dozen

A hundred

Twice A year

– Em certas expressões.

It's **A pity**, It's **A shame**, It's **AN honor**...

– Antes de profissão ou atividades.

James is **A lawyer**.

Her sister is **A physician**.

• Omissão

– Antes de substantivos contáveis no plural.

Lions are wild animals.

– Antes de substantivos incontáveis.

Water is good for our health.

* Em alguns casos, podemos usar **SOME** antes dos substantivos.

Em Inglês utilizamos adjetivos para comparar duas coisas ou mais. Eles podem ser classificados em dois graus: comparativo e superlativo.

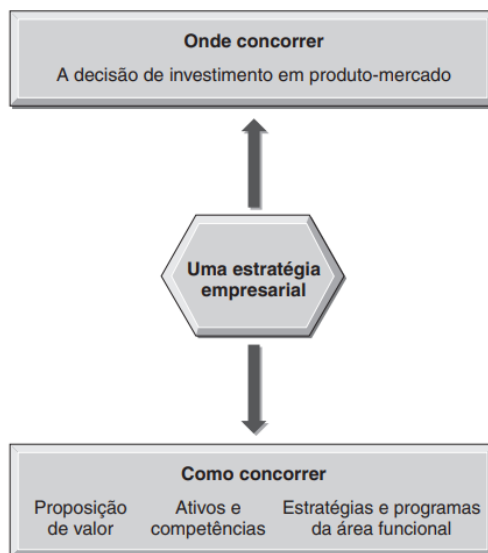
O grau comparativo é usado para comparar duas coisas. Já o superlativo, usamos para dizer que uma coisa se destaca num grupo de três ou mais.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS, ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

A estratégia empresarial

Quatro dimensões definem uma estratégia empresarial: a estratégia de investimento no produto-mercado, a proposição de valor ao cliente, os ativos e competências e as estratégias e programas funcionais. A primeira dimensão especifica onde competir e as três restantes indicam como competir para ter êxito, conforme sugerido na figura abaixo¹.

Uma estratégia empresarial



<https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/111164438.pdf>

A estratégia de investimento no produto-mercado – onde competir

O escopo da empresa e as dinâmicas dentro desse escopo representam uma dimensão estratégica muito básica. Quais setores deveriam receber recursos e atenção de gestão? Quais deveriam ter seus recursos retirados ou mantidos?

Mesmo em uma organização pequena, a decisão da distribuição de recursos é uma parte fundamental da estratégia. O escopo de uma empresa é definido pelos produtos que ela oferece e escolhe não oferecer, pelos mercados que ela pretende ou não pretende atuar, pelos concorrentes com quem ela escolhe competir ou evitar e pelo nível de integração vertical.

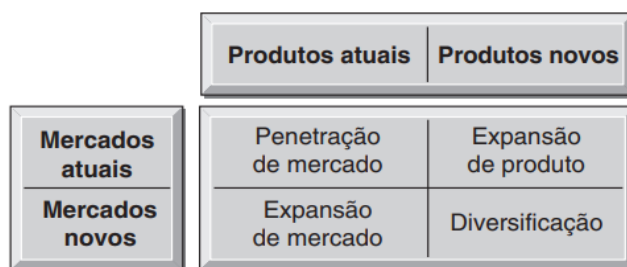
Às vezes, a decisão mais importante no escopo de uma empresa é a que define quais produtos ou segmentos evitar. Essa decisão, quando seguida rigorosamente, pode conservar recursos necessários para competir de forma bem-sucedida em outros lugares.

Peter Drucker, um guru da administração, desafiou executivos a especificar “O que é o nosso negócio e o que ele deveria ser? O que não é o nosso negócio e o que ele não deveria ser?”. Tal julgamento pode, algumas vezes, envolver tomadas de decisão difíceis, como o abandono ou liquidação de um negócio, ou evitar uma oportunidade aparentemente atraente.

Muitas organizações têm demonstrado as vantagens de ter um escopo de negócios bem definido. Como exemplos pode-se citar a Williams-Sonoma oferece produtos para o lar e para a cozinha; a IBM mudou sua posição sob a direção de Lou Gerstner, em parte, marcando seus componentes de serviço e, mais recentemente, expandindo a marca de seus softwares.

Também a P&G se concentra no amplo espectro de bens de consumo não alimentares. O Walmart e a Amazon têm um escopo abrangente que gera economias de escala e uma única proposta de valor comercial.

Mais importante do que o escopo é a dinâmica do escopo. Quais produtos serão lançados ou retirados do mercado nos próximos anos? Conforme sugerido na figura a seguir, o crescimento pode ser gerado ao trazer produtos já existentes a novos mercados (expansão do mercado), ao trazer novos produtos a mercados existentes (expansão do produto) ou por ingressar em novos produtos e mercados (diversificação).



<https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/111164438.pdf>

¹ <https://statics-submarino.b2w.io/sherlock/books/firstChapter/111164438.pdf>

Expandir o escopo do negócio pode ajudar a organização a atingir um crescimento e uma vitalidade e pode ser uma alavanca para lidar com as mudanças no mercado, aproveitando as oportunidades conforme elas vão aparecendo. Durante os primeiros cinco anos da era Jeff Immelt, a GE mudou o seu foco e características investindo em saúde, energia, tratamento de água, hipotecas de casas e entretenimento (comprando a Universal), saindo do mercado de seguros, diamantes industriais, negócios terceirizados na Índia e uma divisão de motores. Além disso, a porcentagem de fontes de ganhos fora dos Estados Unidos cresceu de 40% para quase 50%.

Entretanto, expandir o escopo dos negócios também pode trazer riscos. Como a expansão do escopo ultrapassa o âmbito do negócio principal, poderá haver aumento de riscos já que a oferta da empresa não será distintiva, e poderá haver problemas operacionais ou as marcas da empresa não suportarão a expansão. Apesar das semelhanças de fabricação e distribuição, a Bausch & Lomb's tentou migrar do segmento de cuidado com os olhos para o segmento de enxaguantes bucais, o que foi um fracasso para a marca e para o produto.

O esforço de uma empresa de fabricação de equipamentos no ramo dos robôs fracassou quando não foi capaz de criar ou de adquirir a tecnologia necessária. A atenção e os recursos não podem ser desviados do negócio principal, o que pode causar seu enfraquecimento.

O padrão de investimento determinará os rumos da empresa. Embora haja variações óbvias e refinamentos, é útil conceituar as seguintes alternativas:

- Investir para crescer (ou ingressar no produto-mercado);
- Investir para manter a posição existente;
- Explorar o negócio minimizando investimentos;
- Recuperar o maior número de ativos possível liquidando ou abandonando o negócio.

A P&G perdeu metade do seu valor de mercado em seis meses antes que A.G. Lafley assumisse como CEO em 2000. Isso ocorreu, em parte, porque a empresa investiu recursos consideráveis em novas iniciativas de negócios (como a Olay Cosmetics e a Fit Wash) que decepcionaram ou foram um fracasso.

Dois anos depois, a empresa recuperou a maior parte das perdas, mesmo que o valor total das ações de mercado tenha caído 1/3 durante esse tempo. Um ponto chave para a reviravolta foi a estratégia que focou marcas maiores, cada uma contribuindo com mais de um bilhão de dólares em vendas – Tide/Arial, Always/Whisper, Crest, Folgers, Iams, Pampers, Charmin, Bounty, Pantene, Downy/Lenor e Pringles – e reduzindo investimentos em outras 80 ou mais marcas.

Por exemplo, sem o desvio de recursos, o grupo de cuidados do cabelo pôde focar a revitalização da Pantene. Marcas menores receberam menor atenção, e aquelas como a Jif e a Crisco, que não possuíam estratégia adequada, foram descartadas.

O crescimento tem sido obtido desde então pela expansão da lista de marcas de um bilhão de dólares, a partir do crescimento interno e da aquisição da Gillette.

A proposição de valor para o cliente

No final, a oferta precisa atrair clientes novos e os já existentes. É preciso haver uma proposição de valor que seja relevante e significativa para o cliente e que reflita o posicionamento do produto ou do serviço. Para adotar uma estratégia de sucesso, a proposição deve ser sustentável com o passar do tempo e se diferenciar da concorrência. A proposição de valor para o cliente pode envolver elementos, tais como garantir:

- Um bom valor (Walmart);
- Excelência em um atributo importante do produto ou do serviço, como garantir roupas limpas (Tide);

- A melhor qualidade (Lexus);
- Amplitude da linha de produtos (Amazon);
- Ofertas inovadoras (3M);
- Uma paixão compartilhada por uma atividade ou um produto (Harley-Davidson);
- Conexões globais e prestígio (CitiGroup).

A Home Depot e a Lowe's são varejistas que focam em melhorias do lar com proposições de valor muito diferentes. A Home Depot tem lojas muito sóbrias e funcionais que são planejadas para atrair o contratante ou os proprietários da casa com base na função e no preço. Desde 1994, a estratégia da Lowe's é mostrar um lado mais suave, um olhar mais confortável para as mulheres.

Assim, suas lojas são bem iluminadas, com sinais coloridos e claros, pisos impecáveis e atendentes amigáveis e prestativos. Anos mais tarde, a estratégia da Lowe's ganhou força, e a Home Depot, por causa de um programa de redução de custos, está tentando ajustar sua própria proposição de valor.

Ativos e competências

Os ativos ou competências que sustentam a estratégia frequentemente garantem uma vantagem competitiva sustentável (VCS). Uma competência estratégica é o que uma unidade de negócios faz excepcionalmente bem, como o programa de relacionamento com o cliente, as tecnologias sociais, a fabricação ou a promoção, que tem importância estratégica para a empresa. Geralmente, ela é baseada no conhecimento ou em um processo.

Já um ativo estratégico é um recurso, tal como o nome de uma marca ou uma base existente de clientes, que é forte em relação aos concorrentes. A formulação da estratégia deve considerar o custo e a viabilidade de gerar ou manter ativos ou competências que garantam a base para uma vantagem competitiva sustentável.

Ativos e competências podem envolver um amplo espectro, desde sites à experiência em P&D, ou um símbolo, como o boneco da Michelin. Para a P&G isso representa compreender o cliente, construir a marca, inovar, ter capacidade de levar o produto ao mercado e ter uma escala global.

Embora um ativo ou competência forte seja frequentemente difícil de construir, eles podem resultar em uma vantagem significativa e duradoura. As sinergias obtidas da operação de uma empresa que amplia seus mercados pode ser um ativo importante e uma fonte de VCS. As sinergias, que são significativas porque são baseadas em características organizacionais que não são facilmente copiadas, pode se dar em diversas formas.

Dois negócios podem reduzir custos compartilhando o sistema de distribuição, a força de vendas ou o sistema logístico, conforme ocorreu quando a Gillette adquiriu a Duracell (e, mais tarde, quando a mesma foi adquirida pela P&G). As sinergias também podem basear-se no compartilhamento de um mesmo ativo, como com a marca HP que compartilhou dezenas de unidades de negócios, ou a competência como a da Toyota de gerir fábricas em diferentes marcas e países.

Outra fonte de sinergia é o compartilhamento de estratégias da área funcional entre unidades de negócios. A Ford foi capaz de patrocinar a Copa do Mundo, por exemplo, enquanto a Ford utilitários no Reino Unido não o fez. Outra fonte de sinergia é o compartilhamento da pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A P&G agrega marcas como Head & Shoulders, Aussie, Infusion e Pantene na categoria de cuidados com o cabelo, não apenas para oferecer orientação de espaço de prateleiras para varejistas e para criar promoções com mais facilidade, mas também para gerenciar o uso de inovações do produto. Finalmente, uma combinação de produtos pode resultar em uma proposição de valor. Algumas empresas de software têm agregado produtos para oferecer um sistema de solução aos consumidores; Microsoft Office é um exemplo disso.

A capacidade de ativos e competências para apoiar a estratégia irá depender, parcialmente, do seu poder com relação aos concorrentes. Até que ponto os ativos e competências são fortes e estão no lugar certo? Até que ponto eles existem por causa do símbolo de uma marca ou de um investimento de longo prazo em uma competência? Até que ponto eles são baseados em uma sinergia organizacional que não pode ser copiada?

Ativos e competências podem ser, também, pontos de paridade. Em dimensões como qualidade percebida, força de distribuição ou custos de fabricação, o objetivo pode não ser o de criar uma vantagem, mas sim o de evitar uma desvantagem.

Quando um ativo ou competência está próximo o suficiente ao de um concorrente para neutralizar este último, então, um ponto de paridade foi alcançado. Tal paridade pode ser a chave para o sucesso; se a qualidade percebida em uma oferta do Walmart é considerada adequada, então a percepção de preço irá ganhar o dia.

Estratégias e programas funcionais

O objetivo da proposição de valor ou de um conjunto de ativos e competências é elencar alguns imperativos estratégicos por meio de um conjunto de estratégias funcionais ou programas de apoio. Tais estratégias e programas, por outro lado, serão implementados com um conjunto de táticas de curto prazo.

Estratégias funcionais ou programas que poderiam orientar a estratégia empresarial podem incluir:

- Programa de relacionamento com o cliente;
- Estratégia de construção da marca;
- Estratégia de tecnologia social;
- Estratégia de comunicação;
- Estratégia de tecnologia de informação;
- Estratégia de distribuição;
- Estratégia global;
- Programa de qualidade;
- Estratégia de terceirização;
- Estratégia logística;
- Estratégia de manufatura.

A necessidade de estratégias e programas funcionais pode ser determinada por meio de poucas perguntas. O que precisa acontecer para que a empresa consiga cumprir sua proposição de valor? Existem ativos e competências necessários? Eles precisam ser criados, fortalecidos ou apoiados? Como?

— Estruturas Organizacionais

Define-se Estrutura como a distribuição de tempos e recursos entre os vários indivíduos da empresa. A estrutura organizacional define como as tarefas serão alocadas, quem se reporta a quem e quais mecanismos formais de coordenação e padrões de interação devem ser seguidos (ROBBINS, 1990)².

Tushman e Nadler (1997) sugerem que a integração pode ser feita por meio de:

→ equipes, comitês ou forças-tarefa, aglutinando indivíduos de diversas áreas para trabalharem em oportunidades ou problemas comuns;

→ gerentes de projeto, desempenhando um papel interligador formal, buscando a integração e a coordenação no desenvolvimento de um novo produto e/ou processo;

→ reuniões formais, propiciando um ambiente regularmente programado para que indivíduos de diferentes áreas compartilhem informações e troquem ideias.

Essa formação de equipes integrando diversas áreas é uma estratégia que propicia a melhoria da comunicação dentro da empresa, possibilitando maior fluxo de informações interdepartamentais e consequente agilidade na tomada de decisão por consenso. Outro benefício observado é a aprendizagem gerada nas discussões entre os indivíduos, resultando em troca de conhecimentos enriquecedores para todos os envolvidos.

Rotondaro (1997) afirma que, para a sobrevivência das empresas, é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas em termos de processos-chave. Essa teoria é conhecida como gerenciamento de processos.

Através desse modelo, a geração de um produto ou serviço é realizada por meio de uma cadeia de processos interligados, que atravessa os departamentos, promovendo uma relação de clientes e fornecedores internos, embora a orientação seja sempre para o cliente final.

— Estratégia Organizacional

Define-se Estratégia como a forma como a empresa entende o mercado e se posiciona frente a ele. A estratégia corresponde à determinação de metas básicas de longo prazo e objetivos de uma organização e à adoção de um conjunto de ações e alocação de recursos necessários para levar adiante essas metas (ROBBINS, 1990).

Dessa forma, a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções da coalizão dominante em relação às condições ambientais e das decisões tomadas pela organização em relação a como lidará com tais condições (MILES; SNOW, 1978). Na verdade, a primeira fase da formulação estratégica é a percepção ambiental.

Na sociedade atual, as organizações devem analisar continuamente o ambiente, originando movimentos internos de mudança. O ponto central é a passagem de uma postura passiva ou meramente reativa para uma postura proativa.

Desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional

No desenvolvimento de uma estrutura organizacional, devem-se considerar seus componentes, condicionantes, níveis de influência e níveis de abrangência, conforme demonstrados a seguir.

a. Componentes da estrutura organizacional

A estrutura organizacional é formada por três sistemas, quais sejam:

→ **Sistema de responsabilidade** - resultado da alocação de atividades, é constituído por departamentalização, linha, assessoria e especialização do trabalho;

→ **Sistema de autoridade** - resultado da distribuição das unidades organizacionais, é constituído por amplitude administrativa ou de controle, níveis hierárquicos, delegação, centralização e descentralização;

→ **Sistema de comunicações** - resultado da integração das unidades organizacionais, é constituído por “o que”, “como”, “quando”, “de quem” e “para quem” comunicar.

Pode-se considerar mais um componente da estrutura organizacional o **sistema de decisão** (resultado da ação sobre as informações). Esse aspecto está relacionado a Drucker (1962), primeiro autor a acrescentar o sistema de decisão, passando para quatro os componentes da estrutura organizacional.

b. Etapas do processo decisório

O processo de tomada de decisão se divide em cinco etapas: reconhecimento, estudo das alternativas, planejamento, implementação e controle.

² Soares, Thiago Coelho. *Estrutura e processos organizacionais: livro didático* / Thiago Coelho Soares; design instrucional João Marcos de Souza Alves, Marina Melhado Gomes da Silva. – Palhoça: Unisul Virtual, 2013.