

PETROBRAS

PETROBRAS - PETRÓLEO BRASILEIRO S.A

Administração

**DE ACORDO COM O ÚLTIMO EDITAL N.º 1 –
PETROBRAS/PSP RH 2021, DE 15 DE DEZEMBRO
DE 2021**

CÓD: SL- 052FV-26
7908433291329

Língua Portuguesa

1. Compreensão e interpretação de textos de gêneros variados	7
2. Reconhecimento de tipos e gêneros textuais	7
3. Domínio da ortografia oficial	14
4. Domínio dos mecanismos de coesão textual.....	16
5. Emprego de elementos de referência, substituição e repetição, de conectores e de outros elementos de sequenciação textual	20
6. Emprego de tempos e modos verbais. Emprego das classes de palavras.....	21
7. Domínio da estrutura morfosintática do período. Relações de coordenação entre orações e entre termos da oração. Relações de subordinação entre orações e entre termos da oração	31
8. Emprego dos sinais de pontuação	34
9. Concordância verbal e nominal	37
10. Regência verbal e nominal.....	38
11. Emprego do sinal indicativo de crase.....	41
12. Colocação dos pronomes átonos	42
13. Reescrita de frases e parágrafos do texto. Reorganização da estrutura de orações e de períodos do texto. Reescrita de textos de diferentes gêneros e níveis de formalidade	43
14. Significação das palavras.....	44
15. Substituição de palavras ou de trechos de texto	48

Língua Inglesa

1. Compreensão de textos escritos em língua inglesa	65
2. Itens gramaticais relevantes para o entendimento dos sentidos dos textos	66

Conhecimentos Específicos - Bloco I

1. Estratégia Empresarial: Estruturas Organizacionais, Estratégia Organizacional, Planejamento Estratégico Empresarial....	119
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 (RFID, Código de Barras e Unique Identification Device); Planejamento e Controle da Produção; Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)	123
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.....	133
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	146
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	147

Conhecimentos Específicos - Bloco II

1. Administração de Sistemas de Informação: sistemas operacionais e sistemas de apoio à decisão	171
2. Contabilidade: Contabilidade Geral	172
3. Contabilidade de Custos	175
4. Contabilidade Gerencial.....	177
5. Processo Decisório	178
6. Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental.....	183

Conhecimentos Específicos - Bloco III

1. Lógica: Funções.....	189
2. Análise Combinatória.....	194
3. Progressões.....	196
4. Raciocínio Lógico Quantitativo.....	198
5. Estatística: Probabilidade.....	207
6. Estatística Descritiva	209
7. Gerenciamento de Projetos: Ciclo de Vida; Estrutura analítica de projeto; Estudo de viabilidade técnica e econômica, Gerenciamento das Aquisições do Projeto	220
8. Conflitos e Negociação.....	223

LÍNGUA PORTUGUESA

COMPREENSÃO E INTERPRETAÇÃO DE TEXTOS DE GÊNEROS VARIADOS

Compreender um texto nada mais é do que analisar e decodificar o que de fato está escrito, seja das frases ou de ideias presentes. Além disso, interpretar um texto, está ligado às conclusões que se pode chegar ao conectar as ideias do texto com a realidade.

A compreensão básica do texto permite o entendimento de todo e qualquer texto ou discurso, com base na ideia transmitida pelo conteúdo. Ademais, compreender relações semânticas é uma competência imprescindível no mercado de trabalho e nos estudos.

A interpretação de texto envolve explorar várias facetas, desde a compreensão básica do que está escrito até as análises mais profundas sobre significados, intenções e contextos culturais. No entanto, Quando não se sabe interpretar corretamente um texto pode-se criar vários problemas, afetando não só o desenvolvimento profissional, mas também o desenvolvimento pessoal.

Busca de sentidos

Para a busca de sentidos do texto, pode-se extrair os tópicos frasais presentes em cada parágrafo. Isso auxiliará na compreensão do conteúdo exposto, uma vez que é ali que se estabelecem as relações hierárquicas do pensamento defendido, seja retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Por fim, concentre-se nas ideias que realmente foram explicitadas pelo autor. Textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Deve-se atentar às ideias do autor, o que não implica em ficar preso à superfície do texto, mas é fundamental que não se criem suposições vagas e inespecíficas.

Importância da interpretação

A prática da leitura, seja por prazer, para estudar ou para se informar, aprimora o vocabulário e dinamiza o raciocínio e a interpretação. Ademais, a leitura, além de favorecer o aprendizado de conteúdos específicos, aprimora a escrita.

Uma interpretação de texto assertiva depende de inúmeros fatores. Muitas vezes, apressados, descuidamo-nos dos detalhes presentes em um texto, achamos que apenas uma leitura já se faz suficiente. Interpretar exige paciência e, por isso, sempre releia o texto, pois a segunda leitura pode apresentar aspectos surpreendentes que não foram observados previamente.

Para auxiliar na busca de sentidos do texto, pode-se também retirar dele os tópicos frasais presentes em cada parágrafo, isso certamente auxiliará na apreensão do conteúdo exposto. Lembre-se de que os parágrafos não estão organizados, pelo

menos em um bom texto, de maneira aleatória, se estão no lugar que estão, é porque ali se fazem necessários, estabelecendo uma relação hierárquica do pensamento defendido; retomando ideias já citadas ou apresentando novos conceitos.

Concentre-se nas ideias que de fato foram explicitadas pelo autor: os textos argumentativos não costumam conceder espaço para divagações ou hipóteses, supostamente contidas nas entrelinhas. Devemos nos ater às ideias do autor, isso não quer dizer que você precise ficar preso na superfície do texto, mas é fundamental que não criemos, à revelia do autor, suposições vagas e inespecíficas.

Ler com atenção é um exercício que deve ser praticado à exaustão, assim como uma técnica, que fará de nós leitores proficientes.

Diferença entre compreensão e interpretação

A compreensão de um texto envolve realizar uma análise objetiva do seu conteúdo para verificar o que está explicitamente escrito nele. Por outro lado, a interpretação vai além, relacionando as ideias do texto com a realidade. Nesse processo, o leitor extrai conclusões subjetivas a partir da leitura.

RECONHECIMENTO DE TIPOS E GÊNEROS TEXTUAIS

O estudo dos tipos e gêneros textuais é fundamental para a compreensão e produção de textos em diversas situações comunicativas, sendo um tema recorrente em provas de concursos públicos. Ao compreender esses conceitos, o candidato adquire a capacidade de interpretar de forma mais eficaz os diferentes textos que encontrará, além de aprimorar sua habilidade de redigir conforme as exigências de cada situação.

Os tipos textuais referem-se a estruturas mais amplas e fixas que caracterizam a forma como o conteúdo é apresentado, como o narrativo, descritivo, dissertativo-argumentativo, expositivo e injuntivo. Já os gêneros textuais são as variadas manifestações desses tipos, adaptando-se ao contexto social, à finalidade e ao meio de comunicação, como notícias, editoriais, cartas de opinião, entre outros.

TIPOS TEXTUAIS: DEFINIÇÃO E CARACTERÍSTICAS GERAIS

Os tipos textuais são modelos de estrutura e organização que orientam a maneira como um texto é construído, determinando sua função comunicativa e as estratégias linguísticas empregadas em sua elaboração. Esses tipos são considerados padrões relativamente estáveis que definem a forma e o propósito do texto, orientando o autor e o leitor sobre como a mensagem será apresentada.

Ao todo, temos cinco tipos textuais clássicos, que aparecem com frequência em questões de concursos públicos e que são fundamentais para a compreensão da estrutura e organização dos textos: o descritivo, o injuntivo, o expositivo, o dissertativo-argumentativo e o narrativo. Cada um desses tipos textuais possui características próprias que influenciam a maneira como o texto é organizado, e a identificação dessas características é essencial para a interpretação e produção de textos de acordo com as demandas específicas de cada contexto.

► Tipo Textual Descritivo

O tipo descritivo é voltado para a criação de uma imagem detalhada de um objeto, pessoa, lugar, situação ou sentimento. O objetivo principal é permitir que o leitor visualize ou experimente o que está sendo descrito, utilizando recursos linguísticos que enfatizam as características sensoriais e perceptivas.

Características principais:

- Uso frequente de adjetivos, locuções adjetivas e orações adjetivas para caracterizar o objeto descrito.
- A descrição pode ser objetiva, quando o autor busca apresentar os detalhes de forma imparcial, ou subjetiva, quando há a inclusão de impressões e sentimentos pessoais.
- O texto é marcado por uma estrutura estática, sem progressão temporal.

▪ **Exemplos de gêneros textuais descritivos:** anúncios classificados, cardápios, biografias, manuais e relatos de viagem.

► Tipo Textual Injuntivo

O tipo injuntivo, também conhecido como instrucional, tem como propósito orientar, instruir ou comandar o leitor a realizar uma ação específica. É comum em situações em que é necessário indicar procedimentos, dar instruções ou estabelecer regras.

Características principais:

- Uso predominante de verbos no modo imperativo e em formas que expressam obrigação ou instrução (futuro do presente, por exemplo).
- A linguagem é direta e objetiva, com frases curtas e claras.
- A presença de marcas de interlocução, como pronomes e verbos em segunda pessoa, é comum para estabelecer uma relação de diálogo com o leitor.

▪ **Exemplos de gêneros textuais injuntivos:** receitas culinárias, bulas de remédio, manuais de instrução, regulamentos e editais.

► Tipo Textual Expositivo

O texto expositivo tem como principal objetivo informar, esclarecer ou explicar determinado assunto ao leitor. Sua função é apresentar informações de forma clara, imparcial e objetiva, sem a intenção de convencer ou influenciar.

Características principais:

- Apresenta uma estrutura clara, com introdução, desenvolvimento e conclusão.

- Uso de linguagem formal, objetiva e impessoal.

- O verbo é empregado predominantemente no presente, e a organização das ideias segue uma sequência lógica e ordenada.

▪ **Exemplos de gêneros textuais expositivos:** enciclopédias, artigos científicos, verbetes de dicionário, palestras e entrevistas.

► Tipo Textual Dissertativo-Argumentativo

O tipo dissertativo-argumentativo é amplamente utilizado em redações de concursos e vestibulares. Seu objetivo é expor ideias, discutir um tema e defender um ponto de vista, utilizando argumentos consistentes e bem estruturados.

Características principais:

- Estrutura típica com introdução (apresentação da tese), desenvolvimento (argumentos) e conclusão (reforço ou síntese da ideia principal).
- Presença de elementos que visam convencer o leitor, como citações, dados estatísticos, exemplos e comparações.
- Uso de verbos no presente, em primeira ou terceira pessoa, dependendo do grau de formalidade.

▪ **Exemplos de gêneros textuais dissertativo-argumentativos:** artigos de opinião, editoriais, ensaios, resenhas e cartas argumentativas.

► Tipo Textual Narrativo

O tipo narrativo é aquele em que o autor conta uma história, real ou fictícia, envolvendo personagens, um enredo, tempo e espaço. A narrativa envolve a apresentação de eventos que se desenrolam ao longo do tempo, seguindo uma sequência lógica.

Características principais:

- Presença de personagens, narrador, enredo, tempo e espaço.
- Uso predominante de verbos no pretérito, que conferem a ideia de acontecimentos já ocorridos.
- Pode adotar diferentes tipos de narrador, como o narrador em primeira pessoa (participa da história) ou o narrador em terceira pessoa (observador ou onisciente).

▪ **Exemplos de gêneros textuais narrativos:** contos, romances, fábulas, crônicas e lendas.

RELAÇÃO ENTRE OS TIPOS TEXTUAIS E A FUNÇÃO COMUNICATIVA

Os tipos textuais servem como base para a construção de qualquer texto e têm uma função comunicativa que orienta a escolha das estruturas gramaticais, do vocabulário e do estilo de escrita. Por exemplo, ao produzir um texto narrativo, espera-se que haja uma sequência de ações e eventos; ao criar um texto dissertativo-argumentativo, é necessário apresentar e defender uma ideia de forma lógica e coerente.

LÍNGUA INGLESA

COMPREENSÃO DE TEXTOS ESCRITOS EM LÍNGUA INGLESA

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.

ITENS GRAMATICAIS RELEVANTES PARA O ENTENDIMENTO DOS SENTIDOS DOS TEXTOS

Dentre os muitos tópicos gramaticais da língua inglesa, alguns se fazem primordiais para a compreensão textual e a contextualização da comunicação no idioma. Os tempos verbais são as principais gramáticas a serem estudadas para uma melhor compreensão do idioma por completo. Ao realizar a interpretação de um texto, deve-se levar o tempo verbal em consideração para que se possa contextualizar o momento ao qual a fala se refere. Confira a seguir.

Simple present

O *simple present* ou o presente simples é marcado por dois verbos auxiliares específicos DO e DOES. A conjugação verbal no tempo presente da língua inglesa é simples e se divide entre grupos de sujeitos. No infinitivo, ou seja, quando terminados em “ar”, “er”, “ir” no português, o verbo leva “to” em inglês, veja a seguir.

- Comer – to *eat*
- Beber – to *drink*
- Andar – to *walk*

Todos os verbos no presente mantêm uma conjugação básica, muito mais simples que a do português para cada sujeito. Basta retirar o “to” do infinitivo para serem conjugados com os sujeitos *I, you, we, they* e *you* (plural). Veja:

- I **eat** – Eu como
- You **eat** – Você come/ Tu comes
- We **eat** – Nós comemos
- They **eat** – Eles comem
- You **eat** – Vocês comem/ Vós comeis

No caso dos pronomes na terceira pessoa (*he, she* e *it*), acrescenta-se ao verbo o *s* conjuga-los adequadamente no tempo presente; para saber quando usar casa partícula, é necessário atentar-se ao final de cada verbo. Veja:

- She *speaks* Spanish.
- My brother *enjoys* watching movies.
- Anne *visits* her family on weekends

A grande maioria dos verbos recebem a terminação em *s* no inglês, em especial os terminados em sons consonantais de *p, t, k* ou *f* ou sons vogais. Mas encontramos algumas exceções também em que devemos acrescentar *es* ou *ies* ao final do verbo, no caso de verbos terminados em *y*, em *ch*, em *sh*, em *x*, em *s* ou em *z*.

Em verbos a terminação consoante + *y*, acrescenta-se o “*ies*”. Confira alguns exemplos de verbos que se encaixam nesta regra.

- To *study* – She **studies** *math*. (Ela estuda matemática)
- To *try* – He **tries** to *practice* *sports*. (Ele tenta praticar esportes)

- To *fry* – John **fries** *potatoes* in oil. (John fritar batatas no óleo)
- To *copy* – Lucy **copies** the text. (Lucy copia o texto)
- To *reply* – He **replies** with a text. (Ele responde com uma mensagem)

Há, porém, uma exceção para a regra do “*y*”. Em verbos que seguem a ordem de consoante, vogal e consoante (cvc) em sua terminação, acrescenta-se apenas o “*s*”. Confira:

- To *play* – She **plays** the guitar. (Ela toca violão)
- To *stay* – It **stays** there (Fica lá)
- To *enjoy* – He **enjoys** playing the piano. (Ele gosta de tocar o violão)

Verbos terminados em *ch, sh, s, z* ou *x*, terminam “*es*”. Observe:

- To *touch* – He **touches** his nose. (Ele toca seu nariz)
- To *press* – Mary **presses** the button. (Maria aperta o botão)
- To *buzz* – The noise **buzzes** across the room. (O barulho zumba pela sala)
- To *crash* – The bus **crashes** against the wall (O ônibus bate contra o muro)
- To *fix* – The man **fixes** the sink. (O homem conserta a pia)

Observe que apenas no caso dos pronomes em terceira pessoa (*he, she, it*), o verbo se modificou. Nos demais sujeitos o verbo mantém sua forma original do infinitivo.

Há ainda o uso dos verbos auxiliares DO e DOES em frases negativas e interrogativas no presente simples do inglês. E, assim como a conjugação verbal, os auxiliares são divididos em dois grupos de acordo com os sujeitos:

- **DO** para *I, You, We, They* e *You* (plural).
- **DOES** para *He, She* e *It*.

Na negativa, o verbo auxiliar do ou does é somado ao not (não), podendo sofrer uma contração, comum da linguagem informal.

- Do not = **don't**
- Does not = **doesn't**

Sendo assim, no presente acrescentam-se estes auxiliares ao modo negativo para formular uma frase negativa. O verbo que o segue, porém, retorna ao seu estado primário (infinitivo sem “to”) em todos os casos quando as frases estão na forma negativa. Veja:

- You do not enjoy this song. / You don't enjoy this song
(Você não gosta desta canção)
- She does not understand English / She doesn't understand English.
(Ela não entende inglês)

Em frases interrogativas os verbos auxiliares do presente são postos no início da frase e o verbo retorna para seu estado infinitivo sem o “to”. Confira:

- Do you *enjoy* watching TV? (Você gosta de assistir TV?)

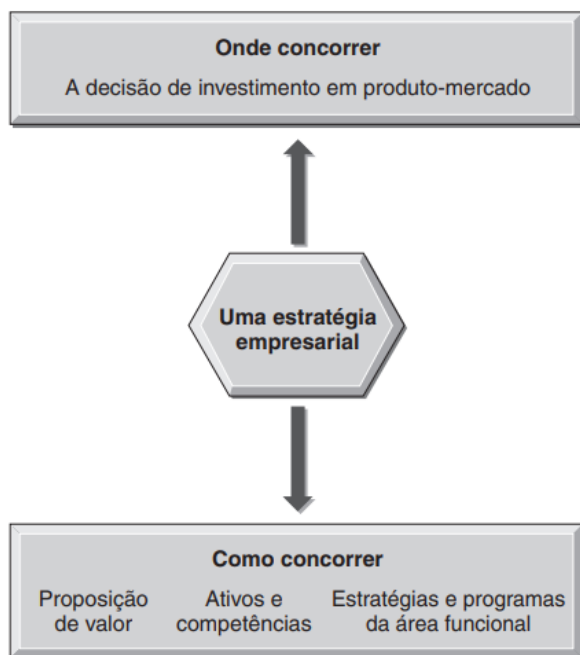
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - BLOCO I

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.

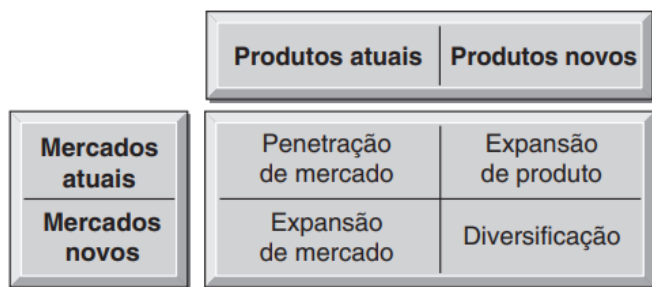
Muitas organizações têm demonstrado as vantagens de ter um escopo de negócios bem definido. Como exemplos pode-se citar a Williams-Sonoma oferece produtos para o lar e para a cozinha; a IBM mudou sua posição sob a direção de Lou Gerstner, em parte, marcando seus componentes de serviço e, mais recentemente,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

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

Direções do crescimento de produto-mercado



<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 enxaguentes 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.

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - BLOCO II

ADMINISTRAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: SISTEMAS OPERACIONAIS E SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO

Sistemas de operacionais

Os sistemas de informações de apoio às operações nascem da necessidade de planejamento e controle das diversas áreas operacionais da empresa tendo como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc...). Eles são utilizados pelas áreas administrativas e financeira da empresa, e pela alta administração da companhia.

Seu intuito de planejamento e controle financeiro e avaliação de desempenho dos negócios. São exemplos desses sistemas o sistema de informação contábil, o sistema de custos, de orçamento, de planejamento de caixa, planejamento de resultados, centros de lucros etc. Os sistemas de apoio à gestão têm como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais.

Os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial também têm sido denominados de ERP (*Enterprise Resources Planning*) – Planejamento de Recursos Empresariais. Esses sistemas unem e integram todos os subsistemas componentes dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão, por meio de recursos da tecnologia de informação, de forma tal que todos os processos de negócios da empresa possam ser visualizados em termos de um fluxo dinâmico de informações que perpassam todos os departamentos e funções. Permitem, com isso, uma visão horizontal e de processo, em oposição à visão tradicional verticalizada da hierarquia funcional das empresas. O sistema de informação contábil deverá estar completamente integrado ao sistema de gestão empresarial.

O processo inicial de informatização de qualquer organização é baseado fundamentalmente no desenvolvimento e na implantação de SI transacionais (também chamados de operacionais). Esses SI são também identificados pela expressão “Electronic Data Processing” (EDPs), e eles são necessários para o controle operacional das organizações

Sistema de apoio à decisão (SAD)

São para um auxílio direto à questão das decisões gerenciais, eles se utilizam da base de dados dos sistemas operacionais e dos sistemas de apoio à gestão e têm como foco flexibilizar informações não estruturadas para tomada de decisão.

A necessidade dos SAD surgiu na década de 70, em decorrência de diversos fatores, como, por exemplo, os seguintes:

- Competição cada vez maior entre as organizações;

- Necessidade de informações rápidas para auxiliar no processo de tomada de decisão;
- Disponibilidade de tecnologias de hardware e software para armazenar e buscar rapidamente as informações;
- Possibilidade de armazenar o conhecimento e as experiências de especialistas em bases de conhecimentos;
- Necessidade de a informática apoiar o processo de planejamento estratégico empresarial.

Esses fatores contribuíram para que as organizações comessem a desenvolver SI que pudessem fornecer informações para auxiliar no processo de tomada de decisão.

Existem sistemas específicos desenhados para um auxílio que é denominado normalmente de DSS – Sistemas de Suporte à Decisão e EIS – Sistemas de informações *Executive Information Systems*), com a inclusão da internet e seu acoplamento com os sistemas integrados de gestão, tem denominado esses sistemas de *Business Intelligence* (BI) ou Sistemas de inteligência dos Negócios.

A literatura disponível sobre SAD não deixa muito claro o que vem a ser ela. Existem muitas definições que são contraditórias e que podem, inclusive, ser confundidas com definições de outros tipos de SI. Ilustremos com três:

- “SAD é um sistema de informação que apoia qualquer processo de tomada de decisão em áreas de planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional” [SPRA91].
- “SAD é um sistema baseado em computador que auxilia o processo de tomada de decisão utilizando dados e modelos para resolver problemas não estruturados” [LUCA90].
- “SAD é uma estratégia de implementação que torna o computador útil ao gerente” [ROCK86].

Analisando essas definições, algumas questões podem ser levantadas:

- Um EIS também auxilia o processo de tomada de decisão na área de planejamento estratégico e, nem por isso, é chamado de SAD. O mesmo acontece com MIS na área de controle gerencial e com EDP na área de controle operacional.
- Um SAD também serve para auxiliar a resolução de problemas estruturados.
- Todo SI pode ser útil ao nível gerencial e, nem por isso, todo SI será um SAD.

O processo de tomada de decisão se desenrola, portanto, através da interação constante do usuário com um ambiente de apoio à decisão especialmente criado para dar subsídio às decisões a serem tomadas. Esse ambiente é constituído por:

- Bancos de Dados (BD) - São formados por informações internas e externas à organização, por conhecimentos e experiências de especialistas e por informações históricas acerca das decisões tomadas.
- Sistema Gerenciador de Banco de Dados (SGBD) - Após os dados estarem instalados no BD, o SGBD deve possibilitar o acesso às informações e a sua atualização, garantindo a segurança e a integridade do BD [AWAD88].
- Ferramentas de Apoio à Decisão (FAD) - São softwares que auxiliam na simulação de situações, na representação gráfica das informações, etc.
- Ambiente Aplicativo (AA) - São sistemas aplicativos ou funções acrescentadas aos sistemas existentes que fazem análise de alternativas e fornecem soluções de problemas.
- Ambiente Operacional (AO) - É composto por hardwares e softwares que permitem que todos os componentes do ambiente sejam integrados.

A todo esse ambiente, que fornece subsídios para que o usuário tome decisões. As principais características dos SAD são:

- Possibilidade de desenvolvimento rápido, com a participação ativa do usuário em todo o processo;
- Facilidade para incorporar novas ferramentas de apoio à decisão, novos aplicativos e novas informações.
- Flexibilidade na busca e manipulação das informações [BURC89];
- Individualização e orientação para a pessoa que toma as decisões, com flexibilidade de adaptação ao estilo pessoal de tomada de decisão do usuário [MITT86];
- Real pertinência ao processo de tomada de decisão, ajudando o usuário a decidir através de subsídios relevantes;
- Usabilidade, ou seja, facilidade para que o usuário o entenda, use e modifique de forma interativa. [AWAD88].

CONTABILIDADE: CONTABILIDADE GERAL

Conceito

Contabilidade é ciência social que registra fenômenos financeiros e econômicos que estão atrelados com PATRIMÔNIO (bens, direitos e obrigações) da entidade (pode ser pessoa física ou jurídica; exemplo empresa, organização ou cia). Gerar relatórios com interpretação das mudanças que ocorreram com patrimônio da empresa e auxiliando na tomada de decisões pelos usuários.

Objetivo

Objetivo da Contabilidade é estudar e compreender o patrimônio, que é formado por:

- BENS – prédios, veículos, máquinas, estoque, etc;
- DIREITOS – contas a receber (exemplo, cliente que efetua pagamento) que pode ser de curto ou longo prazo;
- OBRIGAÇÕES – contas a pagar (exemplo, boletos de fornecedores, empréstimos) que são em curto ou longo prazo;

E com identificação das alterações do patrimônio expor os dados aos usuários ligados a entidade (internos e externos) para desenvolver objetivos a organização.

Finalidade

Contabilidade tem finalidade de organizar, analisar e mensurar a riqueza da empresa. Com coleta e registro das mudanças do patrimônio, é possível visualizar o desenvolvimento da organização junto ao mercado.

Além de acompanhar os resultados, compreendendo os dados financeiro é possível a tomada de decisão pelos usuários da entidade. Com atual cenário econômico no mundo, a contabilidade passou a ser importante direcionador de estratégias definindo diretrizes a serem tomadas pelas empresas.

Usuários

Com as informações contábeis analisadas e registradas, os dados para criação de medidas ficam adequadas para os usuários **internos e externos**. Que são:

Internos – São aqueles que estão ligados diretamente com empresa, que precisam acompanhar o crescimento, rentabilidade, verificar a criação de projetos. Com os dados os usuários internos podem saber o melhor momento de expansão da empresa, como criação de filial; aumentar folha de pagamento; aumenta ou diminuição dos lucros.

- Sócios e proprietários;
- Acionista;
- Empregados;
- Administradores.

Externos - Esses usuários costumam analisar qual situação da empresa no mercado, eles procuram saber quais as condições financeiras da empresa, tem capacidade de cumprir com suas obrigações para realizar operações de crédito (score), se estão em dia com suas obrigações tributárias. Resumindo, os usuários externos precisam saber se empresa está cumprindo com os seus compromissos para que assim possam negociar.

- Concorrentes;
- Bancos;
- Fornecedores;
- Governo; e
- Investidores.

Funções da Contabilidade

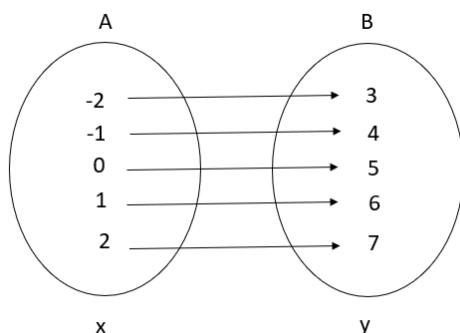
As principais funções na contabilidade é:

- **Registrar** os fatos ocorridos identificado na escrituração em livros contábeis;
- **Organizar** adequar sistema para empresa, exemplo, arquivamento de documentos físicos ou eletrônicos;
- **Demonstrar**, expor por meio de relatórios a situações econômica, com base nos dados adquiridos no registro, exemplo elaborar balanço das contas contábeis;
- **Analisar** as demonstrações com finalidade de apuração de resultado, exemplo análise do balanço patrimonial;

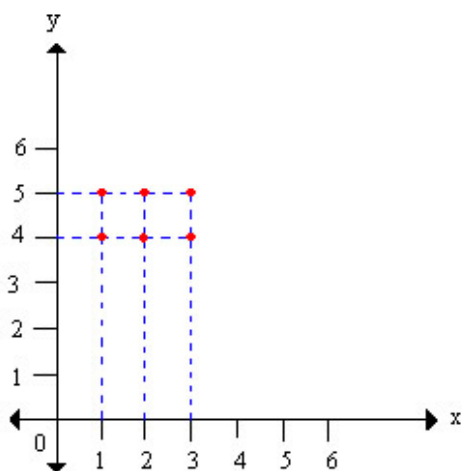
CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS - BLOCO III

LÓGICA: FUNÇÕES

► Diagramas de Flechas



► Gráfico Cartesiano



Muitas vezes nos deparamos com situações que envolvem uma relação entre grandezas. Assim, o valor a ser pago na conta de luz depende do consumo medido no período; o tempo de uma viagem de automóvel depende da velocidade no trajeto.

Como, em geral, trabalhamos com funções numéricas, o domínio e a imagem são conjuntos numéricos, e podemos definir com mais rigor o que é uma função matemática utilizando a linguagem da teoria dos conjuntos.

Definição: Sejam A e B dois conjuntos não vazios e f uma relação de A em B .

Essa relação f é uma função de A em B quando a cada elemento x do conjunto A está associado um e apenas um elemento y do conjunto B .

Notação: $f: A \rightarrow B$ (lê-se função f de A em B)

► Domínio, contradomínio e imagem

O **domínio** é constituído por todos os valores que podem ser atribuídos à variável independente. Já a imagem da função é formada por todos os valores correspondentes da variável dependente.

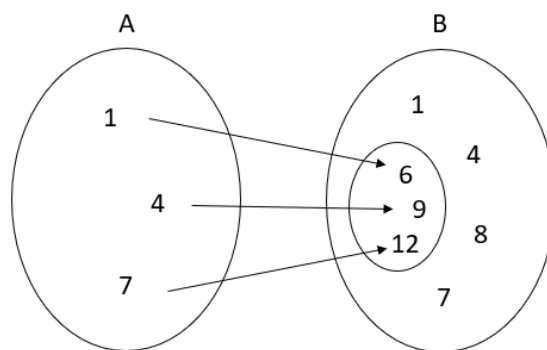
O conjunto A é denominado domínio da função, indicado por D . O domínio serve para definir em que conjunto estamos trabalhando, isto é, os valores possíveis para a variável x .

O conjunto B é denominado **contradomínio**, CD.

Cada elemento x do domínio tem um correspondente y no contradomínio. A esse valor de y damos o nome de **imagem** de x pela função f . O conjunto de todos os valores de y que são imagens de valores de x forma o conjunto imagem da função, que indicaremos por Im .

Exemplo:

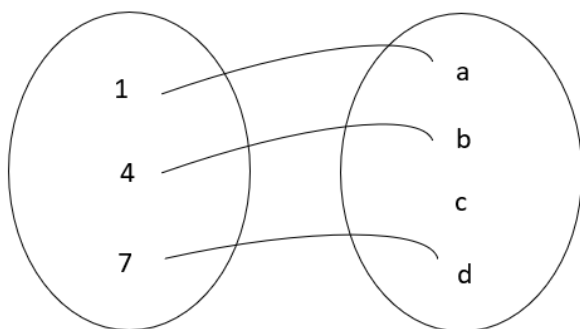
Com os conjuntos $A = \{1, 4, 7\}$ e $B = \{1, 4, 6, 7, 8, 9, 12\}$ criamos a função $f: A \rightarrow B$. Definida por $f(x) = x + 5$ que também pode ser representada por $y = x + 5$. A representação, utilizando conjuntos, desta função, é:



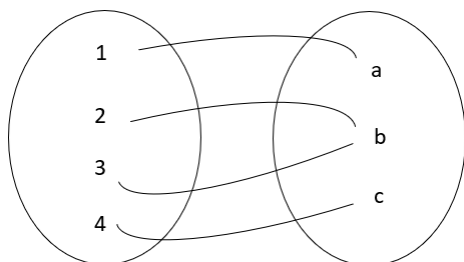
No nosso exemplo, o domínio é $D = \{1, 4, 7\}$, o contradomínio é $= \{1, 4, 6, 7, 8, 9, 12\}$ e o conjunto imagem é $Im = \{6, 9, 12\}$

► Classificação das funções

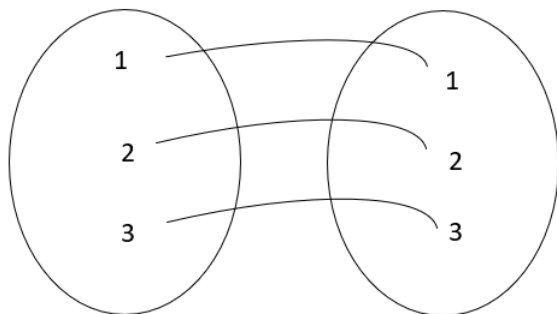
▪ **Injetora**: quando para ela elementos distintos do domínio apresentam imagens também distintas no contradomínio.



▪ **Sobrejetora:** quando todos os elementos do contradomínio forem imagens de pelo menos um elemento do domínio.



▪ **Bijetora:** quando apresentar as características de função injetora e ao mesmo tempo, de sobrejetora, ou seja, elementos distintos têm sempre imagens distintas e todos os elementos do contradomínio são imagens de pelo menos um elemento do domínio.



► Função 1º grau

A função do 1º grau relacionará os valores numéricos obtidos de expressões algébricas do tipo $(ax + b)$, constituindo, assim, a função $f(x) = ax + b$.

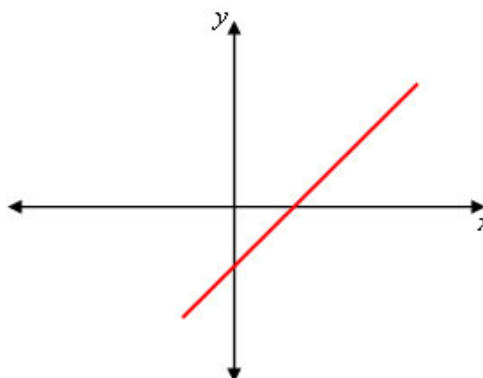
► Estudo dos Sinais

Definimos função como relação entre duas grandezas representadas por x e y . No caso de uma função do 1º grau, sua lei de formação possui a seguinte característica: $y = ax + b$ ou $f(x) = ax + b$, onde os coeficientes a e b pertencem aos reais e diferem de zero. Esse modelo de função possui como representação gráfica a figura de uma reta, portanto, as relações entre os valores do domínio e da imagem crescem ou decrescem de acordo com o

valor do coeficiente a . Se o coeficiente possui sinal positivo, a função é crescente, e caso ele tenha sinal negativo, a função é decrescente.

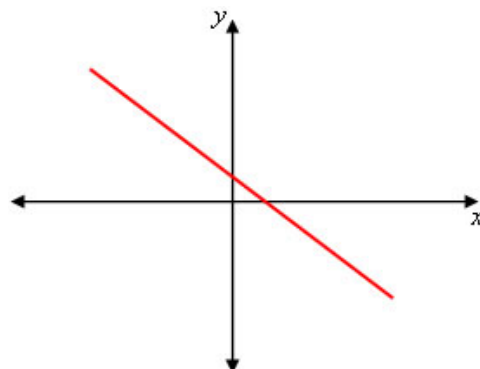
► Função Crescente: $a > 0$

De uma maneira bem simples, podemos olhar no gráfico que os valores de y vão crescendo.



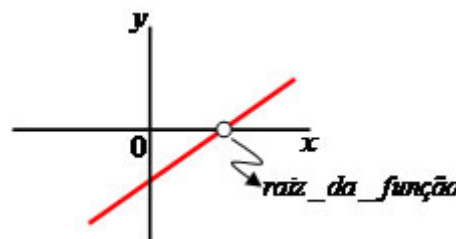
► Função Decrescente: $a < 0$

Nesse caso, os valores de y , caem.



► Raiz da função

Calcular o valor da raiz da função é determinar o valor em que a reta cruza o eixo x , para isso consideremos o valor de y igual a zero, pois no momento em que a reta intersecta o eixo x , $y = 0$. Observe a representação gráfica a seguir:



Podemos estabelecer uma formação geral para o cálculo da raiz de uma função do 1º grau, basta criar uma generalização com base na própria lei de formação da função, considerando $y = 0$ e isolando o valor de x (raiz da função).

$$X = -b/a$$