



ESCOLA POLITÉCNICA - USP
EXAME DE SELEÇÃO PARA O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - 2015

Inglês – Doutorado
20/09/2014 – de 9h a 12h

Instruções

1. Só abra este caderno quando o fiscal autorizar.
2. Este caderno compõe-se de 20 questões objetivas, destinadas a avaliar a compreensão de textos sobre tópicos relevantes à Engenharia de Produção, e de 5 questões discursivas, que visam a avaliar a expressão escrita em língua inglesa.
3. Em cada questão objetiva, há 5 alternativas, sendo correta apenas uma.
4. Preencha completamente o alvéolo na folha óptica de respostas, utilizando necessariamente caneta esferográfica com tinta azul ou preta. Exemplo: ■■■
5. Preencha a folha óptica de respostas com cuidado, pois, em caso de rasura, ela não poderá ser substituída e o uso de corretivo não será permitido.
6. As questões discursivas devem ser respondidas, obrigatoriamente, em inglês, com caneta esferográfica com tinta azul ou preta e de maneira legível.
7. Duração da prova: **3 horas**. O candidato deve controlar o tempo disponível. Não haverá tempo adicional para transcrição de gabarito para a folha óptica de respostas.
8. O candidato poderá retirar-se do prédio após 1 hora de prova.
9. Durante a prova, são vedadas a comunicação entre candidatos e a utilização de qualquer material de consulta, eletrônico ou impresso, e de aparelhos de telecomunicação.
10. Ao final da prova, é **obrigatória** a devolução deste caderno de questões e da folha óptica de respostas. Poderá ser levado somente o gabarito provisório de respostas, referente à parte objetiva da prova.

Observação

A divulgação do resultado da primeira fase do processo seletivo será no dia 06 de outubro de 2014, no *site* da FUVEST (www.fuvest.br).

ASSINATURA DO CANDIDATO: _____

INGLÊS

TEXTO PARA AS QUESTÕES DE 01 A 04

Two uncomfortable strategic truths face the vast majority of executives and companies – and probably you, too. First, you don't have a powerful strategy. And second, you aren't doing much about it.

5 *Though both statements may sound extreme, they are the clear implication of new McKinsey research on how companies create value and allocate resources.*

10 *The widespread absence of a powerful strategy is clear from our recent study of 3,000 of the world's largest companies, which finds that 20 percent in that group create 90 percent of its total economic profit. The rest of the companies, more than 2,400, simply do not have a strategy that effectively outperforms the market.*

15 *A second new McKinsey study delves into the question of what executives are doing about their strategic shortfall, and concludes that most are not doing enough.*

20 *While they should increase investment in the parts of their business with the best shot at creating value and cut investment in business lines that are tapped out, they don't. Instead they divvy up their corporate resources in the same way year after year, giving businesses, whether great or weak, essentially the same slice of corporate resources they had the year before.*

25 *Of 1,500 multi-business companies examined each year over the course of two decades, only a minority actively shifted a substantial share of their resources to their most high potential growth businesses. Even between 2007 and 10, when tough external conditions should have forced hard internal choices, leaders remained stuck in their tracks. A*
30 *great opportunity for change was wasted.*

Birshan, M.; Hirt, M.; Strovink, K. Get the strategy you need – now. **Harvard Business Review**, online version, 20 November, 2013. Adaptado.

01

Segundo o texto, novos estudos realizados pela McKinsey, no que diz respeito à criação de valores e alocação de recursos em empresas, mostram, dentre outros aspectos, que executivos

- investem mais do que deveriam em tempos de crise de mercado.
- assumem riscos desnecessários sem avaliar as consequências.
- desconhecem o impacto da ênfase na realocação de recursos das empresas.
- adotam postura conservadora ao lidar com deficiência estratégica.
- carecem de habilidade para atrair investimentos, mesmo sendo essa a intenção.

02

Considerado no contexto, o fragmento que melhor indica uma linha de ação adequada a ser adotada pelas empresas, no aspecto estratégico, é

- "The widespread absence of a powerful strategy is clear" (L. 8).
- "20 percent in that group create 90 percent of its total economic profit" (L. 10-11).
- "cut investment in business lines that are tapped out" (L. 18-19).
- "they divvy up their corporate resources in the same way" (L. 20-21).
- "when tough external conditions should have forced hard internal choices" (L. 28-29).

03

O verbo "outperforms" (L. 13) pode ser substituído, sem prejuízo de sentido, por

- fails.
- surpasses.
- splits.
- loosens.
- launches.

04

No texto, a frase "remained stuck in their tracks" (L. 29) expressa

- mobilidade.
- precaução.
- hesitação.
- imprudência.
- fixidez.

TEXTO PARA AS QUESTÕES DE 05 A 08

5 *Is Six Sigma a fad that has now run its course? If you have been around long enough to have experienced Philip Crosby's zero defects and quality is free approach, Armand Feigenbaum's total quality management (TQM), Joseph Juran's trilogy, W. Edwards Deming's 14 points, Japanese style TQM, quality circles, Taguchi methods, kaizen, ISO 9000, the Baldrige criteria and now Six Sigma, not to mention reengineering, poka yoke and lean manufacturing, it seems legitimate to ask what will come next.*

10 *Cynics, of course, have already gleefully begun to ask whether it will be called Seven Sigma. Others hope it will all fade away.*

15 *To hope quality management will go away is wishful thinking. It would be like reasoning that once you cleaned your house you never needed to do it again. Dealing with airlines and doing internet shopping provide daily reminders we still have a long way to go to achieve quality.*

20 *Thus, if quality problems will require continued attention, what will come after Six Sigma? The short answer is labels may come and go, but a scientific approach to problem solving will remain. Indeed, history supports this assertion.*

25 *If we look back to Walter Shewhart's days, the fundamental principle he promoted was the use of a systematic scientific approach to dealing with problems of variability that caused costly defects and quality problems. This idea has endured through all the numerous incarnations of quality management. We predict a scientific approach to problem solving will remain the*
30 *foundation of our profession.*

Bisgaard, S.; De Mast, J. After Six sigma – What's next? **Quality Progress**. January 2006; 39, 1; ABI/INFORM, www.asq.org. Adaptado.

05

Uma das questões abordadas no texto, em relação ao método Seis Sigma, considera

- a) sua extinção.
- b) seu aprimoramento.
- c) sua complexidade.
- d) seu alcance.
- e) sua previsibilidade.

06

O texto informa que a gestão de qualidade, dentre outros aspectos,

- a) necessita de estratégias mais flexíveis que as oferecidas pelo Seis Sigma.
- b) tem sua existência assegurada, apesar da variação de métodos.
- c) constitui preocupação prioritária por parte dos empreendedores.
- d) é dependente dos sistemas tradicionais de aferição de desempenho.
- e) espera poder contar com a legitimidade do método Sete Sigma.

07

No contexto, a expressão "wishful thinking" (L. 13-14) dá ideia de

- a) racionalidade.
- b) realização.
- c) adiamento.
- d) ilusão.
- e) materialidade.

08

Considerado o contexto, a tradução mais adequada para o termo "fad" (L. 1) é

- a) artifício.
- b) estratégia.
- c) sistema.
- d) modelo.
- e) modismo.

TEXTO PARA AS QUESTÕES DE 09 A 12

5 *Generating lots of good ideas is one thing: how you handle (or mishandle) them once you have them is another matter entirely. New concepts won't prosper without strong screening and funding mechanisms. Instead, they'll just create bottlenecks and headaches across the organization. In many companies, tight budgets, conventional thinking, and strict funding criteria combine to shut down most novel ideas. Employees quickly get the message, and the flow of ideas dries up.*

10 *Other companies have the opposite problem: managers don't apply their screens strictly enough. The organization overflows with new projects of varying quality (often underfunded and understaffed) and no clear sense of how the initiatives fit into the overarching corporate strategy.*

15 *For instance, in 1999 the UK media company Emap earmarked approximately £100 million to create a digital division to develop internet-based offerings for its magazine and radio businesses. Worried that it was falling behind its competitors, the company aggressively invested in whatever digital business ideas were put forward, with little regard for business cases or budgets. By 2000, Emap had 43 separate businesses focused on online media offerings, with projected revenues in excess of £100 million. In reality, revenues never rose above £20 million. Most of the*

25 *businesses shut their doors; and the division reported losses of £60 million in 2001 and £17 million in 2002.*

30 *No matter how well screened or funded, ideas still must be turned into revenue-generating products, services, and processes. Concepts that have been selected for further development often go nowhere because they're languishing in a part of the organization that's too busy doing other things or that fails to see their potential.*

Hansen, M.T.; Birkinshaw, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, online version, 2007. Adaptado.

09

De acordo com o texto, dentre as dificuldades relativas à gestão de inovação nas empresas, é possível destacar

- aplicações descuidadas de recursos pelos gestores.
- trocas de conhecimentos entre grupos externos à companhia.
- conceitos selecionados para serem aperfeiçoados.
- a demasiada importância atribuída às preferências do consumidor.
- a dependência da organização em relação a gestores convencionais.

10

Com relação à empresa Emap, o texto informa, dentre outros aspectos, que, no passado, a organização

- teve queda de receita como resultado de uma política ofensiva de investimento.
- apresentou estrutura com alto grau de descentralização.
- conseguiu selecionar ideias inéditas e desenvolvê-las em produtos.
- revelou baixa produtividade em termos de estratégias de inovação.
- decidiu desativar todas as filiais abertas no período de 1999 a 2001.

11

No texto, a frase "Employees quickly get the message" (L. 8) sugere, com relação ao conceito de inovação nas empresas, que os funcionários

- são capazes de gerar e implementar ideias de forma ágil e eficaz.
- encaram desafios da companhia com serenidade e atitudes inovadoras.
- são obrigados pelos líderes da organização a avaliar o próprio desempenho.
- sentem-se desmotivados para gerar ideias por conta de conjuntura desfavorável.
- deixam de observar padrões de conduta e criam dificuldades para a empresa.

12

O pronome "whatever" (L. 20), no que diz respeito às ideias sobre negócios digitais, expressa

- redundância.
- paradoxo.
- indistinção.
- discordância.
- ambivalência.

TEXTO PARA AS QUESTÕES DE 13 A 16

5 *Traditionally, psychologists and management theorists have believed in a connection between team cohesion and team effectiveness. Highly cohesive teams tend to be more successful and efficient in problem solving. These teams develop close coordination among their members, which is needed particularly for complex and extended tasks, such as solving quality related problems. Most importantly, highly cohesive teams tend to persevere in the face of stress, whereas less cohesive teams tend to fly apart.*

10 *Among quality teams, high cohesion will allow teams to continue to pursue quality problem solving even when it seems they've reached a dead end. Indeed, highly cohesive teams develop a sort of team mentality model that allows members to anticipate what other members will say and do in different problem scenarios. This, of course, allows for very close and efficient coordination.*

15 *The basic problem with cohesion is that it develops best with very homogeneous teams. Team members of the same gender, race, age and status can easily and quickly find shared issues on which to build cohesion. But such sameness can produce bland and predictable solutions to quality problems.*

20 *On the other hand, a team composed of diverse members brings broader approaches to problems and richer perspectives on possible solutions. Research shows diverse groups can produce more innovative and creative solutions to problems. Diversity can come from backgrounds and functions.*

25 *Simply having diversity in a team, however, does not automatically translate into more creative, innovative and effective quality solutions. Indeed, research also shows such background diversity can produce negative results that damage the team, such as subgroup factions working against one another and misperceptions of members with other backgrounds translating into miscommunications and interpersonal conflicts.*

30 *For many business teams, the most effective type of diversity appears to be functional diversity – differences among team members in skill mix, job position, job experience, organizational seniority and employment status.*

Knouse, K. S. B. Building Task Cohesion to Bring Teams Together. **Quality Progress**. March 2007; 40, 3; ABI/INFORM, www.asq.org. Adaptado.

13

De acordo com o texto, uma desvantagem do modelo de coesão de grupo envolvido na tarefa de solução de problemas de qualidade é

- o excesso de confiança no grupo, acarretando dificuldade para acolhimento de novos componentes.
- a produção de soluções desinteressantes e previsíveis, em decorrência da homogeneidade de características entre os membros da equipe.
- a permanência dos mesmos componentes do grupo por longo período, gerando comodismo e resistência a ideias externas.
- a possibilidade de eventual fracasso de um projeto, causando impacto nos membros do grupo de forma significativa.
- a autonomia exacerbada de membros do grupo, podendo comprometer a cooperação entre colegas.

14

Segundo o texto, no que se refere à questão da qualidade, um aspecto favorável dos grupos diversificados, quando comparados aos grupos coesos, reside

- na persistência pela busca de soluções.
- na fluidez das propostas de execução de tarefas.
- no dinamismo apoiado na variedade de interesses.
- em formas de monitoramento de padrões de conduta.
- em abordagens mais amplas no tratamento de problemas.

15

Conforme o texto, uma possível característica positiva advinda do funcionamento dos grupos coesos é

- a competição entre grupos.
- o embate interpessoal.
- o conformismo com resultados.
- a constância diante de adversidades.
- a mistura de habilidades individuais.

16

Considerado o contexto, a tradução mais adequada, em português, para a expressão “dead end” (L. 12) é

- beco sem saída.
- no final das contas.
- solução emergencial.
- encruzilhada.
- peso morto.

TEXTO PARA AS QUESTÕES DE 17 A 20

Amazon.com is in the headlines again because it started Sunday package deliveries in several large cities. This offering follows the company's recent strategic decision to offer same day delivery to most US addresses. As a part of this strategy, the company is drastically increasing the number of warehouses all around the US.

We are all accustomed to new offerings from Amazon.com: in fact, since its inception in 1995, Amazon has fundamentally changed its business model several times. Back then, Amazon's operation was organized around a "sell all, carry few" business model: while offering more than a million books it actually stocked only about 2,000. The remaining titles were sourced through several arrangements but predominantly by "drop-shipping": Amazon simply forwarded customer orders to book wholesalers or publishers, who then shipped the products directly to consumers using Amazon's packaging materials and labels.

As the scale of Amazon's operations grew, its catchment area became larger than that of many publishers or distributors, who, it turns out, were not that good at shipping goods to individual consumers. And as online retail matured, it became harder to dominate the space based on product selection alone. Although Amazon was still ahead of brick-and-mortar retailers in the breadth of the selection — in many categories, not just books — other Internet retailers adopted variants of drop-shipping and were able to offer similarly wide and deep stockless product availability.

All of these advances led to a reversal of the "sell all, carry few" business model, which morphed into "sell all, carry more." This is when Amazon drastically expanded the number of warehouses to more than 10 around year 2000 and started stocking most products that it sold. The focus shifted to a business model built around excellent delivery performance and efficient logistics. Customers were amazed at how quickly their orders arrived on the doorstep.

Girotra, K.; Netessine, S. Amazon Constantly Audits its Business Model. *Harvard Business Review*, online version, 15 November, 2013. Adaptado.

17

De acordo com o texto, o modelo de negócios da empresa Amazon.com é uma opção estratégica, dentre outras características,

- copiada até por empresas novatas no segmento virtual de compra e venda.
- relacionada à revisão da prática de entrega de produtos e planejamento logístico.
- adotada após amplos estudos, levando em conta a opinião dos consumidores.
- típica de empresas voltadas para vendas *online* surgidas após o ano 2000.
- criada visando à ampliação da rede de parceiros internacionais.

18

Segundo o texto, a empresa Amazon.com

- busca minimizar custos com transporte de produtos para áreas afastadas dos grandes centros.
- coloca ênfase em operações do tipo "drop-shipping" com ofertas de produtos fora do estoque.
- ainda tem como fortes concorrentes varejistas convencionais nos Estados Unidos da América.
- tem ampliado o catálogo virtual da companhia com produtos voltados ao ramo editorial.
- dispõe, atualmente, em seus estoques, da maioria dos produtos que vende.

19

Considerado o contexto, o pronome "that" (L. 20) refere-se a

- "the scale" (L. 19).
- "Amazon's operations" (L. 19).
- "catchment area" (L. 19-20).
- "publishers or distributors" (L. 20-21).
- "goods" (L. 22).

20

No texto, o termo "breadth" (L. 25) expressa

- extensão.
- qualidade.
- controle.
- impacto.
- redução.

XXX.XXX.XXX.XXX DD/MM/AAAA HH:MM:SS

PPGEP 2015
1ª Fase - Inglês (20/09/2014)



000
000/000