



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Plano de Ensino			
Universidade Federal do Espírito Santo		Campus:GOIABEIRAS	
Curso:ADMINISTRAÇÃO			
Departamento Responsável:DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO			
Data de Aprovação (Art. nº 91):			
Docente responsável:Prof. Dra. Lucilaine Pascuci			
Qualificação / link para o Currículo Lattes:http://lattes.cnpq.br/5674113274785826			
Disciplina:Estratégia			Código:ADM-10790
Pré-requisito:Não possui pré-requisitos			Carga Horária Semestral:60h
Créditos:	Distribuição da Carga Horária Semestral		
	Teórica	Exercício	Laboratório
4	60	0	0
Ementa: Evolução do pensamento estratégico. Frentes de desenvolvimento da inteligência competitiva, tecnologia, gestão e ambiente. Principais modelos de análise do ambiente interno e externo. Estratégia e posicionamento competitivo. Competências Centrais. <i>Balanced Scorecard</i> . O Processo Estratégico e a Busca de Capacitações Dinâmicas. Instituições, Políticas e Estratégias. Os grandes movimentos estratégicos. Contexto atual: estratégia, responsabilidade social e sustentabilidade.			
Objetivos Específicos Desenvolver competências nos futuros administradores, mediante o aperfeiçoamento das seguintes habilidades:			
<ol style="list-style-type: none">1. Compreender a organização, sua complexidade, e as interações com o ambiente/mercado;2. Conhecer as teorias básicas que norteiam a abordagem da administração estratégica nas organizações;3. Compreender a administração estratégica, seu processo e etapas, e principais abordagens utilizadas;4. Examinar aspectos críticos da formação de estratégia na administração das organizações. Destaque para de aspectos práticos em organizações públicas, privadas e sem fins lucrativos (trabalho de grupo teórico-prático).			



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Conteúdo Programático

1 Evolução do Pensamento Estratégico

- 1.1 Planejamento, Planos e Planejadores
- 1.2 Níveis de Estratégia
- 1.3 Conceitos de Estratégia (5 P's da estratégia; Movimentos e Escolas de estratégia de Mintzberg)
- 1.4 Processo estratégico: diagnóstico, formulação e implementação.
- 1.5 Estratégias: deliberada e emergente

2 Análise do Macroambiente

- 2.1 Análise PEST(EL)
- 2.2 Análise das 5 Forças de Porter

3 Análise do Ambiente Interno

- 3.1 Recursos, capacidades e competências
- 3.2 Vantagem competitiva
- 3.3 Análise da Cadeia de Valor

4 Decisão e Formulação Estratégica

- 4.1 Posicionamento estratégico
- 4.2 Missão e Visão de Futuro
- 4.3 Objetivos estratégicos
- 4.4 Tipologia de estratégias (Ansoff, Porter, Miles e Snow, e Certo)

5 Formulação Estratégica

- 5.1 Movimentos estratégicos
- 5.2 Análise SWOT

6 Implementação e Controle Estratégico

- 6.1 Desafios da implementação
- 6.2 Controle estratégico: tipos e características
- 6.3 *Balanced Scorecard* (BSC) e o Mapa Estratégico
- 6.4 Metodologias de apoio à implementação: teoria e prática (BSC, Planos de Ação, indicadores, PDCA e 5W2H)

7. Estratégia em diferentes contextos organizacionais

- 7.1 Instituições, política e estratégias
- 7.2 Estratégia, empreendedorismo e responsabilidade social.

Metodologia

Orientações Gerais

Modelo Híbrido de aulas

1. O modelo adotado para o desenvolvimento das atividades de ensino-aprendizagem será composto, simultaneamente, por aulas síncronas e assíncronas;
2. De acordo com o Art. 3º, § 2º da Resolução 30/2020-CEPE, define-se:
 - **Aulas síncronas:** aquelas em que é necessária a participação de estudantes e docente(s) no mesmo instante e no mesmo ambiente virtual de aprendizagem;
 - **Aulas assíncronas:** aquelas que não requerem que o/a estudante e o/a docente estejam conectados ao mesmo tempo para que as atividades de ensino-aprendizagem possam ocorrer;



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

3. O percentual mínimo de aulas síncronas definido pelo Departamento de Administração nunca será inferior a 25 por cento (25%) do total de horas-aula podendo chegar até 50 por cento (50%) em concordância com a turma;

Direitos de Imagem e Propriedade Intelectual

1. As atividades síncronas e assíncronas poderão ser gravadas para utilização restrita aos fins a que se destina esta disciplina específica, facultando-se ao aluno seu direito de não ser gravado ou filmado, mediante expressa manifestação;
2. Haverá, durante a própria transmissão das atividades síncronas, o alerta escrito e verbal de que é proibida a utilização daquelas imagens sem expressa autorização (BORDAS, 2020¹);
3. Os vídeos e materiais diversos disponibilizados para esta disciplina são de uso restrito para este fim, não sendo permitida sua reprodução/postagem em nenhuma outra instância (*online* ou *offline*), estando protegido pelas leis de propriedade intelectual;

Métodos de Ensino

1. Aulas síncronas: serão realizadas por meio da **plataforma Google Meet** e contemplam:
 - a. Exposição dialogada relativo aos conceitos do conteúdo programático;
 - b. Debate sobre assuntos dirigidos (casos de ensino, exercícios, vídeos entre outros etc.);
 - c. Apresentação de questões (via AVA, *chat* ou outro meio) com tempo de retorno delimitado, para avaliação do conteúdo apresentado durante a aula;
 - d. Adoção de *Chat* (salas de bate-papo), via AVA, para debate de cases, com respostas em tempo real;
 - e. Apresentação de atividades/trabalhos (em grupos) por parte dos discentes, especialmente, os desenvolvidos nas aulas assíncronas;
 - f. Orientação e esclarecimentos relacionados a elaboração de atividades assíncronas assim como do trabalho final (baseado em entregas parciais).
2. Aulas assíncronas: são representadas por atividades desenvolvidas por parte dos alunos, no **Moodle AVA**, sem a presença simultânea do docente, e contemplam:
 - a. Análise (individual ou em grupo) de casos de ensino, artigos científicos ou vídeos para desenvolvimento e resposta às questões apresentadas, à luz de conceitos foco da disciplina;
 - b. Levantamentos e pesquisas sobre casos práticos empresariais relacionados a conceitos foco de estudo;
 - c. Elaboração e postagem de apresentações, por parte dos alunos, sobre trabalhos desenvolvidos em equipe;
 - d. Desenvolvimento de atividades (em grupo) relacionadas ao trabalho semestral (Planejamento estratégico), com entregas parciais conforme desenvolvimento dos conteúdos na Disciplina;
 - e. Adoção de *Chat* (salas de bate-papo), via AVA, onde os alunos participem de debates sobre casos de estudo ou postem dúvidas, conferindo as respostas em outro momento, como num mural de postagens;

¹ BORDAS, F. C. EAD na pandemia: direitos de imagem, autoral e outras obrigações legais. JUS.COM.BR, 2020. Disponível em <<https://jus.com.br/artigos/propriedade-intelectual>>. Acesso em 24/08/2020.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Critérios/Processo de avaliação da Aprendizagem

Por tratar-se de Disciplina ofertada remotamente, o processo de avaliação da aprendizagem será adaptado para um modelo de avaliação mais processual, **em acordo com a Orientação Normativa 1 da PROGRAD, de 25/08/2020**. Ou seja, adota-se várias etapas de avaliação (com atribuição de nota) ao longo da disciplina, de maneira a permitir o acompanhamento do aprendizado e da participação do discente na programação da Disciplina, além da identificação, por parte do docente, de necessidades de adequações que permitam o aprimoramento do método adotado durante o período letivo.

O processo de avaliação da aprendizagem desta Disciplina contempla as seguintes etapas e métodos de avaliação, os quais apresentam os respectivos pesos:

Atividades Avaliativas

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Atividades em aulas síncronas (Apêndice 1) | 15% |
| 2. Estudos de caso (atividades assíncronas) | 30% |
| 3. Planejamento Estratégico (ver Apêndice 1) | 50% |
| 4. Relatório sobre Semana de Administração (ver Apêndice 1) | 05% |

A programação das atividades avaliativas e da Prova Final estão apresentadas no Cronograma, ao final deste Plano de Ensino.

Informações complementares sobre as atividades avaliativas:

1. O relatório da Semana de Administração é individual.
2. O conteúdo do Planejamento Estratégico elaborado deverá seguir o *template* padrão disponível no AVA, podendo ser elaborado em grupos de, no máximo, 4 alunos e deverá ser postado no AVA conforme programação apresentada no Cronograma, ao final deste Plano de Ensino.

Os estudos de caso podem ser desenvolvidos individualmente ou pela mesma composição de equipe formada para a elaboração do Planejamento Estratégico.

Horário e Frequência

A frequência mínima obrigatória para aprovação na disciplina é de 75% de participação nas aulas síncronas como também na entrega das atividades assíncronas. Os alunos que não cumprirem esta regra serão reprovados por falta independentemente dos resultados obtidos em outros quesitos do processo de avaliação, ressalvados os casos previstos em lei. É responsabilidade do aluno acompanhar sua frequência.

Situação Final

Média maior ou igual a 7,0 = Aprovado

Média menor do que 7,0 = Prova Final

Após a Prova Final: $((\text{Média Semestral} + \text{Prova final})/2)$ igual ou maior do que 5 = Aprovado

Contato com a professora

Sempre que necessário esclarecer dúvidas orienta-se que os alunos façam contato com a professora



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

por meio do e-mail lucilaine.pascuci@gmail.com.

Bibliografia básica

1. ALMEIDA, M. I. R. Manual de planejamento estratégico. São Paulo: Atlas, 2001.
2. MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
3. PORTER, M.E. Vantagem competitiva. Campus, 1992.

Observações: A bibliografia poderá ser complementada com conteúdos adicionais no decorrer das aulas, baseado nas referências apresentadas a seguir, ou em outras disponibilizadas aos alunos, como apoio, para discussão de temas específicos, tais como:

HOSKISSON, R.E., IRELAND, R. D., HITT, M. A. *Administração Estratégica*. São Paulo: Cengage, 2008.
WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Cengage Thomson, 2002.

Bibliografia complementar

1. FLEURY A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. Atlas. São Paulo; 2004
2. FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M.I. R. Planejamento estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
3. MINTZBERG, H. AHLSTRAND B.; LAMPEL, J. Safari de Estratégia. Porto Alegre: Bookmann 2000.
4. OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
5. PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986. 362 p.

Observações:

A bibliografia poderá ser complementada com conteúdos adicionais no decorrer das aulas, baseada nas referências apresentada a seguir, ou em outras disponibilizadas aos alunos, como apoio, para discussão de temas específicos, tais como:

CRUBELLATE, J.M.; PASCUCI, L.M.; GRAVE. P.S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração Eletrônica (RAE)*, v.48, n.4, 2008, p. 9-18.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*. Volume 43, n. 2, p. 78-93, 2003

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: folclore e fato. *Coleção Harvard de Administração*. São Paulo: Nova Cultural, 1986

PASCUCI, L.; ALVES, C. Linear, Adaptativo ou Interpretativo? Compreendendo a Dinâmica da Formação de Estratégias em Pequenas Empresas. *REGPE*, v.7, n.1, 130-161, 2018.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Cronograma de atividades

O Cronograma consiste na distribuição dos conteúdos programáticos adotados pelo docente para desenvolvimento das atividades síncronas, assíncronas, atividades avaliativas, entre outras, programadas para o período letivo. Por tratar-se de uma disciplina dinâmica e, portanto, sujeita a atualizações, os métodos e atividades previstas poderão sofrer ajustes em seu conteúdo, visando o enriquecimento do conhecimento acadêmico. Em caso de alteração, estas serão dialogadas e consensadas com a turma.

Data	Horas/aula	Conteúdo Programático	Método	Nota (caso se aplique)	Bibliografia e Orientações (disponíveis no AVA)
Aula 1 09/09	2h	-	Síncrona Apresentação do Plano de Ensino, cronograma e definições sobre atividades avaliativas e método de ensino (2h)	-	Plano de Ensino, literatura, links para vídeos e orientações relativas à elaboração do Planejamento Estratégico estão disponíveis no AVA. Formação das equipes de trabalho.
Aula 2 14/09	2h	Conteúdo 1	Síncrona Exposição dialogada (30m) Leitura de texto (30m) Responder questões do texto e debate (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 1, 1.1 e 3 do Conteúdo 1 (AVA).
Aula 3 16/09	2h	Conteúdo 1	Assíncrona Leitura de Referência 2 (30m) Desenvolver exercício relacionado a Ref.2 (1h30m) Identificar empresa para elaboração do PE	% nota "Atividades assíncronas"	Referências 2 do Conteúdo 1 (AVA) Postar trabalho no AVA conforme orientação e prazo apresentados Informar equipes e empresa foco do PE, no AVA, até 27/09
Aula 4 21/09	2h	Conteúdo 1	Síncrona Exposição dialogada (níveis de estratégia, estratégia deliberada e emergente) (1h) Atividades: 1) conferência do exercício Ref.2 2) Vídeo e atividade relacionada (1h).	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 6 e 6.1 (AVA) "Video Mintzberg" Postar respostas no AVA conforme orientação e prazo lá apresentados



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Aula 5 23/09	2h	Conteúdo 1	Assíncrona Ler e responder questões sobre o Artigo 01 (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Estudo de Caso 01 (AVA):
Aula 6 28/09	2h	Conteúdo 2	Síncrona Exposição dialogada: Planejamento Estratégico e Análise do Ambiente externo (1h) Atividade: Análise PEST(EL) e 5 Forças Porter (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência 4 do AVA
Aula 7 30/09	2h	Conteúdo 2	Assíncrona Desenvolvimento da análise do ambiente externo, em grupos (2h)	% Nota PE	Referência 4 do AVA
Aula 8 05/10	2h	Conteúdo 3	Síncrona Exposição dialogada: Análise do ambiente interno (1h) Atividade: Análise interna e VBR (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referência 5 do AVA
Aula 9 07/10	2h	Conteúdo 3	Assíncrona Desenvolvimento da análise do ambiente Interno, em grupos (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência 5 do AVA e Artigo 2
Aula 10 14/10	2h	Conteúdos 3 e 4	Síncrona Plantão para esclarecimento de dúvidas sobre análises do Ambiente Interno e Externo (PE) (2h)	-	Postar Análises do Ambiente Interno e Externo no AVA até 18/10
Aula 11 19/10	2h	Conteúdos 3 e 4	Síncrona Apresentação das análises do ambiente Interno e Externo por parte das equipes (2h)	% Nota PE	Postar no AVA antes da aula Sorteio de equipes responsáveis pela apresentação e pela correção
Aula 12 21/10	2h	Conteúdo 4	Assíncrona Ver Vídeo, ler Ref. 8 e responder questões do caso de Ensino sobre Posicionamento Estratégico (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	"Video Porter" Referências 8 e 10 do AVA
Aula 13 26/10	2h	Conteúdo 4	Síncrona Exposicao dialogada (1h) Atividade: elaboração e apresentação da Missão e visão de futuro para a empresa, por parte dos grupos. (1h)	% Nota PE	Referência 7 do AVA Postar Missão e visão propostas, no Ava, ate



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

					03/11
Aula 14 04/11	2h	Conteúdo 4	Assíncrona Ler e responder questões relativas a Ref.12 (BSC) (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Referência 12 do AVA
Aula 15 09/11	2h	Conteúdo 5	Síncrona Exposicao dialogada: SWOT e BSC (1h) Atividade: Elaboração da Matriz SWOT e definição das estratégias segundo BSC, por parte dos grupos (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas e assíncronas"	Referência 11 do AVA
Aula 16 11/11	2h	Conteúdo 5	Assíncrona Atividade: Elaboração da SWOT, segundo dimensões do BSC (2h)	% Nota PE	Referências 11 e 12 do AVA
Aula 17 16/11	2h	Conteúdo 5	Síncrona Apresentação da SWOT e Estratégias segundo o BSC, por parte das equipes (2h)	% Nota PE	Postar no AVA até antes da aula Sorteio de equipes responsáveis pela apresentação e pela correção
Aula 18 18/11	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Ver vídeo 1 Ler Estudo de Caso 2 e responder às questões (2h)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Vídeo 1 e Estudo de Caso 2. (<i>link</i> e texto, respectivamente, disponíveis no AVA)
Aula 19 23/11	2h	Conteúdo 6	Síncrona Implementação e controle: Planos de Ação, 5W2H, PDCA (1h) Atividade: Vídeo e elaboração de Planos de Ações, por parte dos grupos e esclarecimentos (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 13 e 14 do AVA Vídeo 2 (Falconi, Implementação). Cada equipe deve elaborar PAs para cada estratégia sendo, no mínimo, uma por membro da equipe.
Aula 20 25/11	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Elaboração de planos de ações para as estratégias (2h)	% Nota PE	Referências 13 e 14 do AVA
Aula 21 30/11	2h	Conteúdo 6	Síncrona Apresentação das Estratégias e PA, por parte das equipes(2h)	% Nota PE	Postar no AVA até antes da aula Sorteio de equipes responsáveis pela apresentação e pela correção



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Aula 22 02/12	2h	Conteúdo 6	Assíncrona Elaboração de planos de ações para as estratégias (2h)	-	Referências 13 e 14 do AVA
Aula 23 07/12	2h	Conteúdo 7	Síncrona 1) Exposição dialogada (estratégia em empresas familiares e Atividade (1h) 2) Esclarecimentos sobre o trabalho final (1h)	% partic. nota "Atividades síncronas"	Referências 6, 6.1 e 8 (AVA)
Aula 24 09/12	2h	Conteúdo 6 e 7	Assíncrona Ver vídeo 3 e analisar Estudo de Caso 3 (30m). Responder às questões apresentadas (1h30m)	% partic. nota "Atividades assíncronas"	Vídeo3 e Estudo de Caso 3 (AVA)
Aula 25 14/12	2h	-	Assíncrona Desenvolvimento e conclusão do trabalho final (2h)	-	Todo o conteúdo.
Aula 26	2h	-	Assíncrona Elaboração e envio de relatório a respeito das palestras assistidas na Semana de Administração. (2h)	2,5% da nota	1) Elaborar um resumo das palestras assistidas em, no máximo, uma (01) página e postar no AVA no dia 06/10/20
Aula 27	2h	-	Assíncrona Elaboração e envio de relatório a respeito das palestras assistidas na Semana de Administração (2h)	2,5% da nota	2) Elaborar um resumo das palestras assistidas em, no máximo, uma (01) página e postar no AVA no dia 08/10/20.
Aulas 28, 29 e 30	6h	-	Assíncrona Conclusão e integração das partes do Planejamento estratégico e elaboração do relatório do trabalho final, segundo template padrão e orientações específicas de conteúdo e forma. (6h)	50% da nota (contempladas as entregas parciais das partes, cujas datas serão consensadas com a turma)	Seguir orientações de conteúdo e forma disponibilizados no AVA. Postar o trabalho, em PDF, no AVA até 15/12/20.
16/12/20			PROVA FINAL		Todo conteúdo da disciplina.
Totais	Horas aula	Sincronas:	Total 26h	Total horas	60h
		Assíncronas:	Total 34h		



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

APENDICE 1 – Critérios adotados na avaliação das Atividades Avaliativas

1. Atividades em aulas síncronas

	Critérios	Peso
1	Identificação objetiva e assertiva dos conceitos teóricos e sua relevância na atividade desenvolvida	40%
2	Adequação do conteúdo dos trabalhos entregues quanto ao enunciado	20%
3	Integração entre teoria e prática na análise desenvolvida em resposta as questões	40%

2. Estudos de caso (atividades assíncronas)

	Critério	Peso
1	Identificação objetiva e assertiva dos conceitos teóricos e sua relevância/abordagem adotada no caso estudado	25%
2	Adequação do conteúdo dos trabalhos entregues quanto ao enunciado	15%
3	Integração entre teoria e prática na análise desenvolvida em resposta as questões	30%
4	Qualidade e assertividade da análise apresentada	30%

3. Planejamento Estratégico

	Critério	Peso
1	Apresentação e uso adequado dos conceitos teóricos (no documento escrito e apresentações individuais)	20%
2	Adequação do conteúdo do trabalho quanto ao enunciado	20%
3	Integração entre teoria e prática no desenvolvimento das análises	20%
4	Adequação e pertinência na adoção e representação dos métodos de análise refletidos nos quadros e, principalmente, nas análises destes	30%
5	Formatação e a apresentação do documento final	10%

4. Relatório sobre Semana de Administração*

	Critérios	Peso
1	Identificação dos pontos fortes, dos pontos a serem aperfeiçoados e dos desafios percebidos	20%
2	Identificação objetiva dos conteúdos ou temas abordados	20%
3	Identificação objetiva das principais lições aprendidas	20%
4	Identificação das suas sugestões de aprimoramento	20%
5	Apresentação criativa das sugestões e dos seus benefícios.	20%

* Identificar as atividades que o discente participou no espaço de uma (01) página, com espaçamento simples entre linhas, fonte times New Roman, tamanho 12.