

workshop

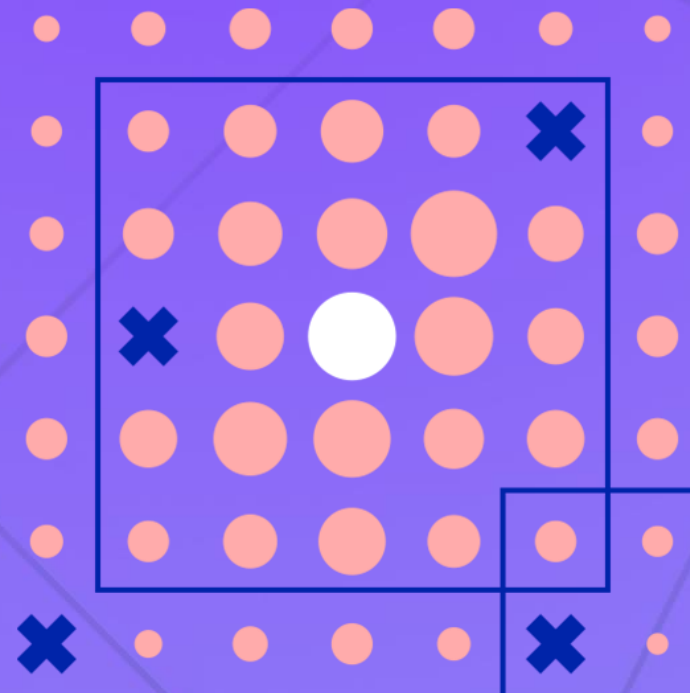
AVALIAÇÃO de IMPACTO

Por **M.Sc. Shayane** Cordeiro **Dra. Eloá** Davanzo **Dra. Lauana** Lazaretti

Módulo 1

Introdução à Avaliação de Impacto:
por que, para que e quando fazer?

24 de setembro de 2024



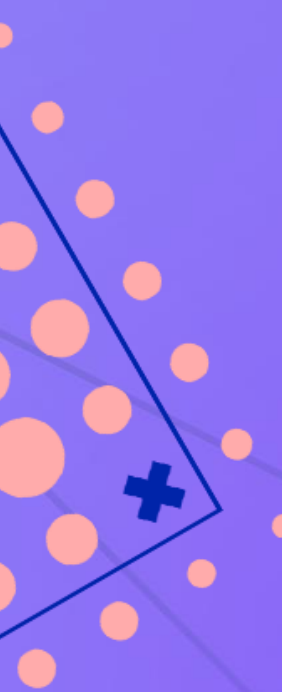
O que veremos hoje?



- Introdução à Avaliação de Impacto
- Correlação e Causalidade
- O Problema Central da Avaliação de Impacto
- A Teoria da Mudança

Introdução à Avaliação de Impacto

Por que, para que e quando fazer?



Por que e para que avaliar impacto?

É uma estratégia necessária?

Programas, projetos e outras intervenções são continuamente desenvolvidos e aplicados com o objetivo de **gerar soluções ou promover mudanças** em um público-alvo específico.



Em seu desenho são **empenhados recursos** financeiros, humanos e insumos para realizar **atividades** que tornem possível o **alcance dos objetivos** propostos.



Por que e para que avaliar impacto?

É uma estratégia necessária?

Programas, projetos e outras intervenções são continuamente desenvolvidos e aplicados com o objetivo de **gerar soluções ou promover mudanças** em um público-alvo específico.



Em seu desenho são **empenhados recursos** financeiros, humanos e insumos para realizar **atividades** que tornem possível o **alcance dos objetivos** propostos.



É necessário, portanto, entender se todo esse esforço empenhado na construção de um Programa ou Projeto está **efetivamente gerando a mudança** para a qual foi desenhado.

Por que e para que avaliar impacto?

É uma estratégia necessária?

Programas, projetos e outras intervenções são continuamente desenvolvidos e aplicados com o objetivo de **gerar soluções ou promover mudanças** em um público-alvo específico.



Em seu desenho são **empenhados recursos** financeiros, humanos e insumos para realizar **atividades** que tornem possível o **alcance dos objetivos** propostos.



É necessário, portanto, entender se todo esse esforço empenhado na construção de um Programa ou Projeto está **efetivamente gerando a mudança** para a qual foi desenhado.

O Programa/Projeto está adequadamente desenhado e aplicado?



Um olhar para o contexto SEBRAE

O papel do Planejamento Estratégico



Nesse contexto de Programas e Projetos para promoção de mudanças, o **SEBRAE se destaca por seu foco no empreendedorismo** e na aceleração da formalização dos empreendedores, contribuindo para o **fortalecimento da economia** e a melhoria das condições de vida dos beneficiários.

Um olhar para o contexto SEBRAE

O papel do Planejamento Estratégico



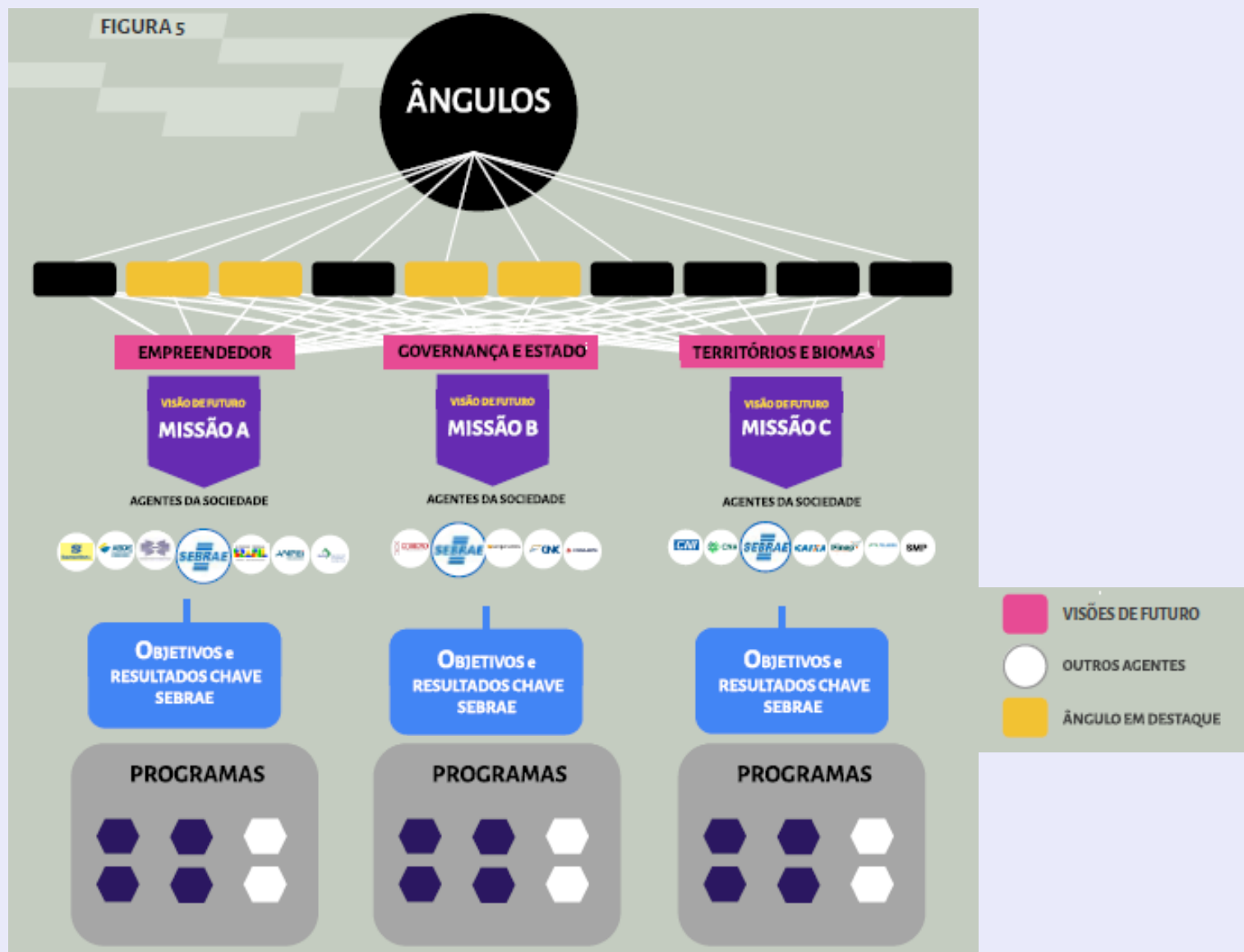
Nesse contexto de Programas e Projetos para promoção de mudanças, o **SEBRAE se destaca por seu foco no empreendedorismo** e na aceleração da formalização dos empreendedores, contribuindo para o **fortalecimento da economia** e a melhoria das condições de vida dos beneficiários.

O **Planejamento Estratégico** foi estruturado para reafirmar a disposição do SEBRAE de se unir ao esforço de desenvolver **políticas públicas para fomentar o crescimento econômico** e contribuir com um **país mais inclusivo** tendo o **empreendedorismo** como caminho central.

As missões definidas traçam **linhas de ação** que contemplam um Brasil plural, diversificado e repleto de riquezas locais.

Um olhar para o contexto SEBRAE

O papel do Planejamento Estratégico



Um olhar para o contexto SEBRAE

Os Programas Nacionais



No SEBRAE são instituídos, atualmente, **12 Programas Nacionais**.

1. Educação que Transforma
2. Humanizar
3. Saber em Ação
4. DataBiz
5. Impulso Tecnológico
6. Conecta Tech
7. Conexão Financeira
8. Cliente 360
9. Plural
10. Governança Empreendedora
11. Transformar Juntos
12. Impulsionar Negócios

Programas são conjunto de **projetos** que possuem alguma relação entre si e são gerenciados de forma coordenada.

No Planejamento Estratégico SEBRAE, os programas deverão representar as **intervenções que trarão as mudanças** necessárias para construir o futuro desejado pelas missões e objetivos estratégicos.

Um olhar para o contexto SEBRAE

A Avaliação de Impacto.



Para todo **Programa** e todo **Projeto** devem existir **indicadores** associados que possam ser monitorados, permitindo assim o acompanhamento do desempenho em relação às metas, os resultados alcançados e, por fim, a estimativa do **impacto gerado** pelas intervenções.

É necessário que uma **estratégia de Monitoramento e Avaliação** seja, portanto, desenhada para que bons indicadores sejam construídos e analisados e os resultados de suas avaliações possam basear as **tomadas de decisão**.

Monitoramento e Avaliação de Impacto são, entretanto, **etapas diferentes**.

O Monitoramento de Indicadores

Um breve relato sobre sua importância.



Antes de pensarmos em avaliar o impacto de uma intervenção, precisamos entender e estruturar o **monitoramento de indicadores**.

No **monitoramento**:

- são traçados **objetivos** específicos,
- definidos **indicadores** e
- estabelecidas **metas**

com o intuito de **acompanhar o progresso** de um programa em relação às metas delineadas.

O Monitoramento de Indicadores

Um breve relato sobre sua importância.



Antes de pensarmos em avaliar o impacto de uma intervenção, precisamos entender e estruturar o **monitoramento de indicadores**.

No **monitoramento**:

- são traçados **objetivos** específicos,
- definidos **indicadores** e
- estabelecidas **metas**

com o intuito de **acompanhar o progresso** de um programa em relação às metas delineadas.

A ideia é desenvolver **indicadores específicos** para os programas e criar **ferramentas informacionais** que permitam o tratamento e a análise das informações. [Painel SEBRAE](#)

Um **bom sistema de monitoramento** fornecerá insumos para a **avaliação de impacto**.

O Monitoramento de Indicadores

Um breve relato sobre sua importância.



Para embasar os Programas e objetivos listados no Planejamento Estratégico, o SEBRAE documentou no **Caderno de Indicadores** as estratégias e critérios para construção de bons indicadores.

A **definição de indicadores estratégicos** capazes de extrair métricas sobre o desempenho do SEBRAE é a garantia de **transparência** da execução das atividades por unidades gestoras do SEBRAE Nacional e dos SEBRAE Estaduais realizadas para **alcançar os empreendedores** direta ou indiretamente.

O Monitoramento de Indicadores

Um breve relato sobre sua importância.



Para embasar os Programas e objetivos listados no Planejamento Estratégico, o SEBRAE documentou no **Caderno de Indicadores** as estratégias e critérios para construção de bons indicadores.

A **definição de indicadores estratégicos** capazes de extrair métricas sobre o desempenho do SEBRAE é a garantia de **transparência** da execução das atividades por unidades gestoras do SEBRAE Nacional e dos SEBRAE Estaduais realizadas para **alcançar os empreendedores** direta ou indiretamente.

A **Carteira de Indicadores Estratégicos** possui 27 indicadores que versam acerca da capacidade do SEBRAE em **transformar o ambiente de negócios e os pequenos negócios**.

Há informação sobre a **missão, objetivo**, nome do **Programa Nacional** ao qual é vinculado, definição, forma de cálculo, unidade de medida, fonte de publicação, entre outros.

O Monitoramento de Indicadores

Um breve relato sobre sua importância.

Gestão de Indicadores



Além dos **Indicadores Estratégicos**, existem também os **Indicadores de Resultado** e **Indicadores de Esforço**, totalizando **32 indicadores** de programas.

Indicadores Estratégicos: extrapolam os resultados da organização, considerando os esforços e os resultados alcançados;

Indicadores de Resultado: quantificar os resultados das atividades realizadas;

Indicadores de Esforço: métricas que buscam quantificar atividades e recursos.

Por que Avaliar Impacto?

Entendendo a mudança gerada pelos Programas e Projetos.

Qual o **objetivo** da **Avaliação de Impacto**?

Por que Avaliar Impacto?

Entendendo a mudança gerada pelos Programas e Projetos.

Qual o **objetivo** da **Avaliação de Impacto**?

Verificar se um programa ou projeto está **gerando mudanças** no público-alvo para o qual suas ações foram desenhadas.

Ela busca não apenas identificar se essa mudança ocorreu, mas também sua **magnitude**.

Por que Avaliar Impacto?

Entendendo a mudança gerada pelos Programas e Projetos.

Monitoramento

Contínuo.

Verificar se os resultados estão sendo alcançados e a que velocidade.

Apresenta dados sobre o que está acontecendo.

Informa a tomada de decisões em tempo real.

Quase sempre interno.

Avaliação de Impacto

Periódico.

Isolar a contribuição do programa nas mudanças geradas no público-alvo.

Avalia como foi, que diferença fez, por que foi feito.

Informa a tomada de decisões em momentos estratégicos.

Pode ser interna, externa ou mista.

A Avaliação de Impacto

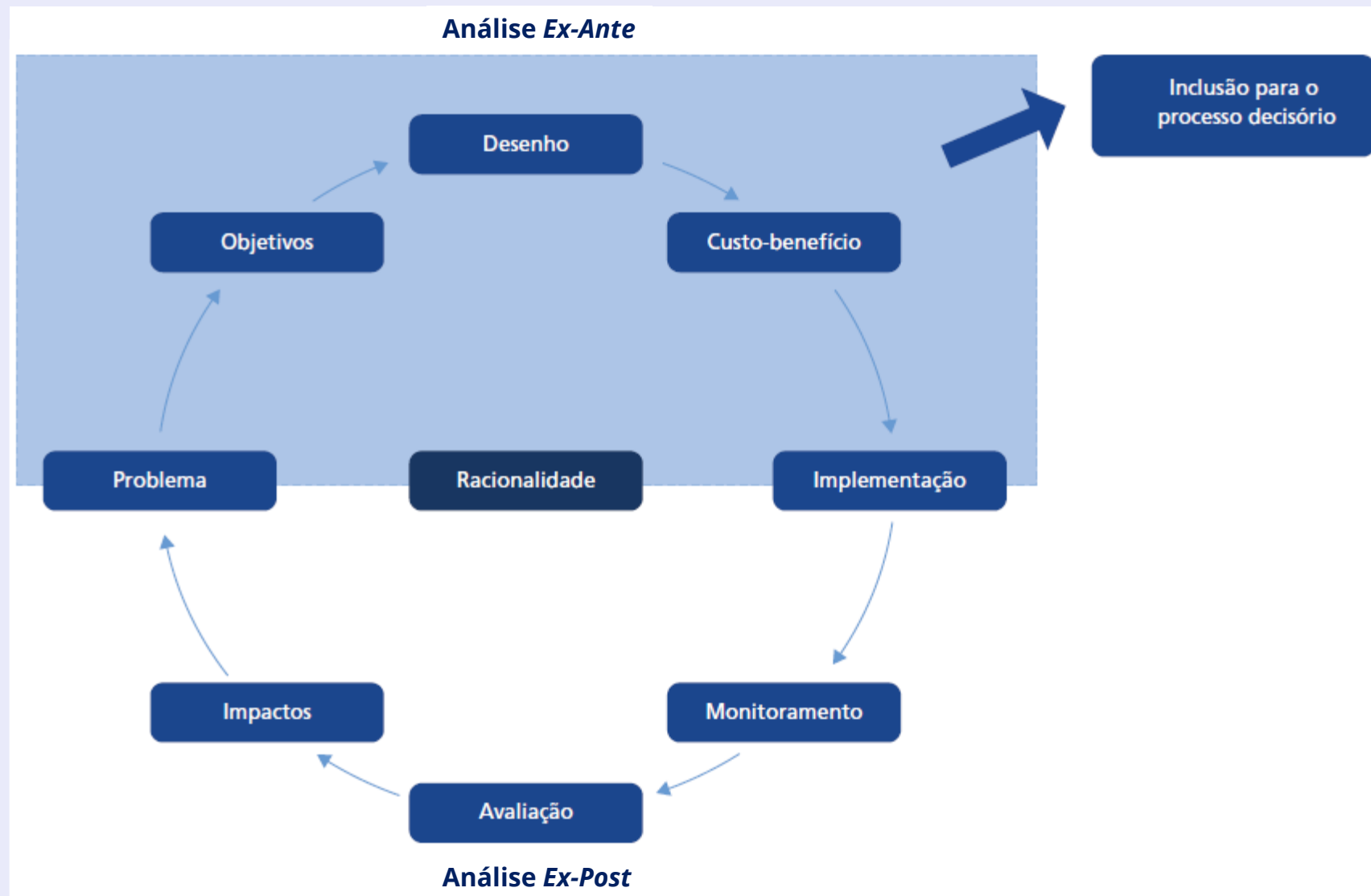
Entendendo a mudança gerada pelos Programas e Projetos.

Podemos falar de dois tipos de avaliação de impacto: ***ex-ante*** e ***ex-post***.

- **Avaliação *ex-ante*:** realizada antes da implementação do Programa, ou em situações de expansão ou necessidade de reformulação do mesmo, sendo uma orientação para decisões de alocação de recursos na alternativa mais efetiva, eficaz e eficiente.
- **Avaliação *ex-post*:** realizada após implementação do Programa, busca analisar seu impacto na sociedade, esclarecendo os mecanismos que tornaram esse efeito possível. Oferece informações para decisões de expansão, reformulação ou até cancelamento de Programas.

A Avaliação de Impacto

Qual a mudança gerada pelo programa?



A Avaliação de Impacto

Qual a mudança gerada pelo programa?

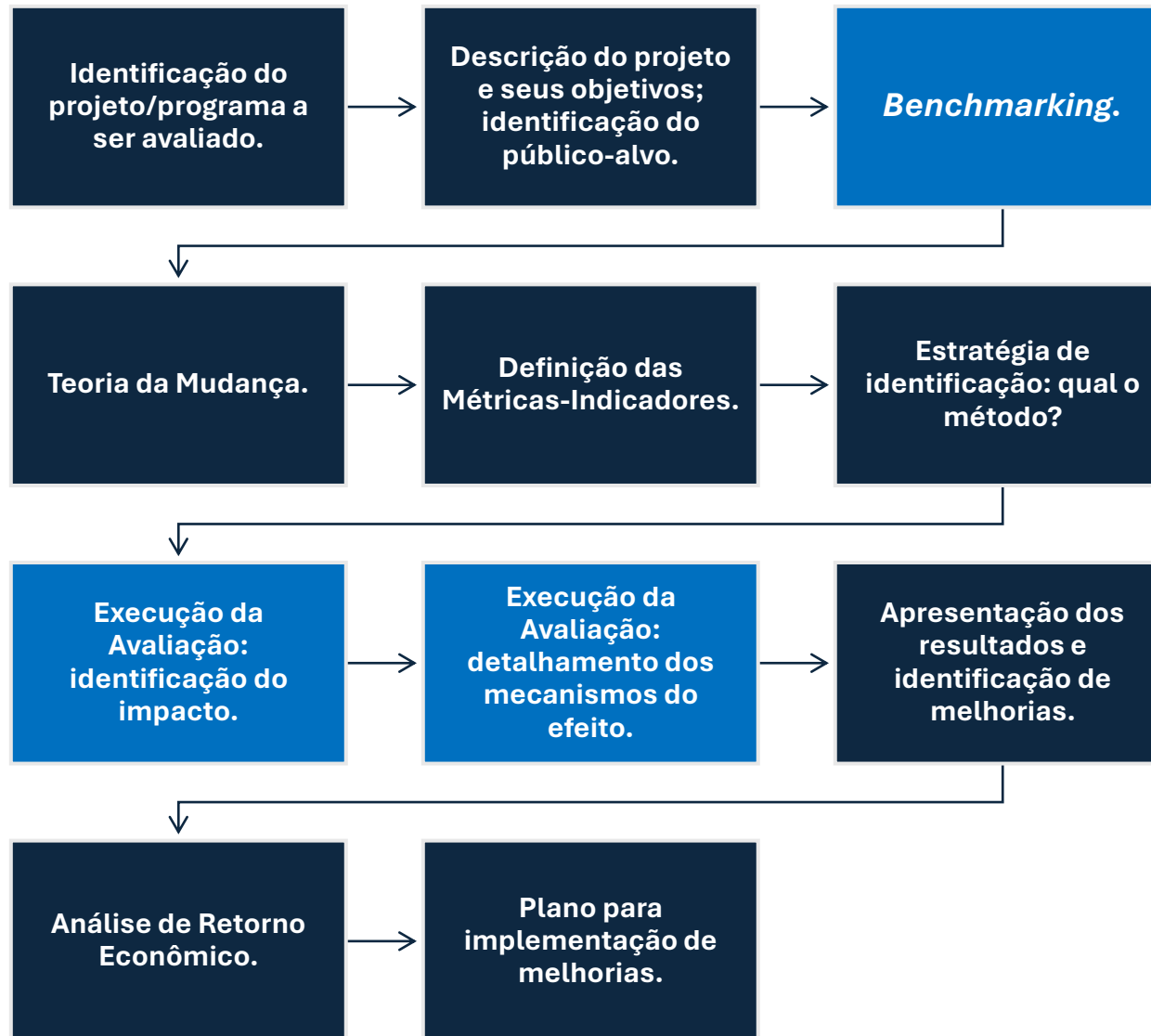
Avaliação Ex-Ante



A Avaliação de Impacto

Qual a mudança gerada pelo programa?

Avaliação *Ex-Post*



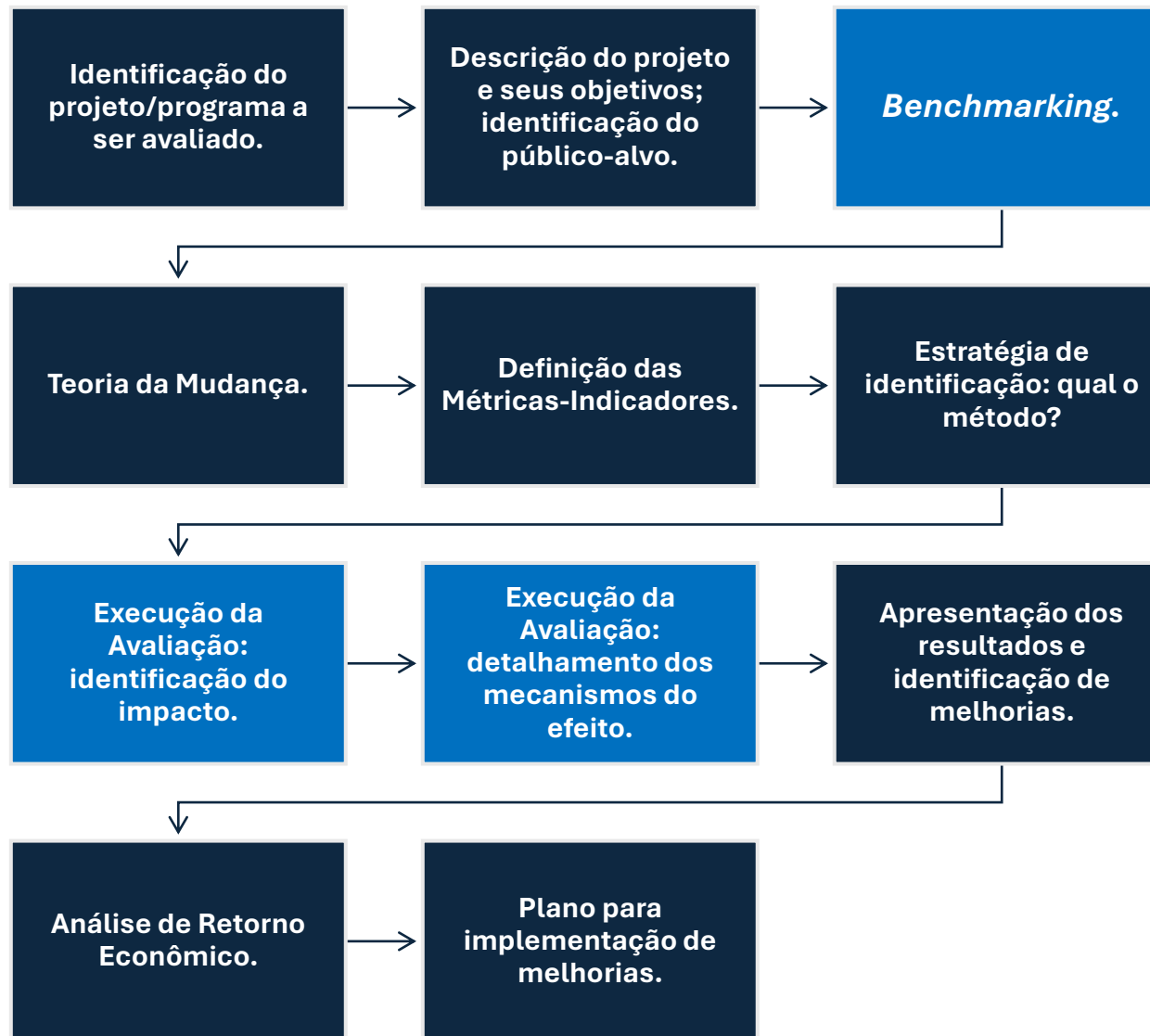
A Avaliação de Impacto

Qual a mudança gerada pelo programa?

Avaliação *Ex-Post*

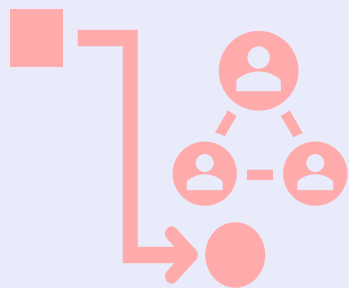


Os métodos de avaliação *ex-post* serão o foco do Workshop!



A importância do desenho do Programa

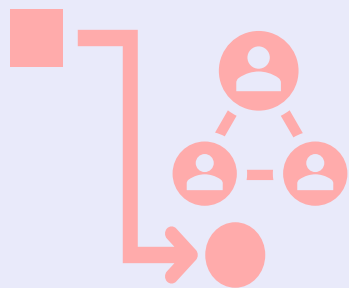
A Avaliação de Impacto já se inicia na fase de desenho da intervenção.



- A **avaliação de impacto adequada** deve ser iniciada já no desenho do programa:
 - Permite o **mapeamento e construção** adequados dos **indicadores** tanto de monitoramento quanto de avaliação;
 - Permite o **delineamento correto do público-alvo** e das potenciais unidades que serão **controle**, incluindo o mapeamento de indicadores também para este grupo;
 - Permite o **desenho de atividades e produtos alinhados** com os resultados e impacto esperado.

A importância do desenho do Programa

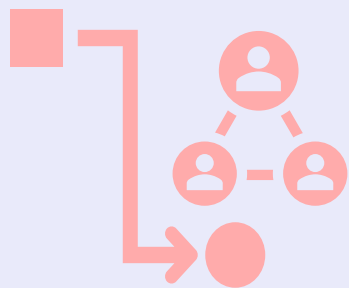
A Avaliação de Impacto já se inicia na fase de desenho da intervenção.



Realizar o desenho do programa sem considerar a avaliação de impacto impede que ela seja realizada posteriormente?

A importância do desenho do Programa

A Avaliação de Impacto já se inicia na fase de desenho da intervenção.



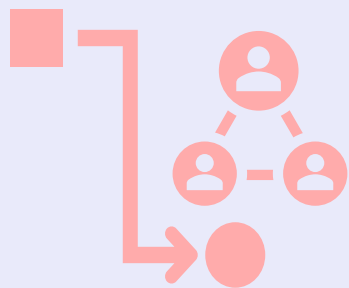
Realizar o desenho do programa sem considerar a avaliação de impacto impede que ela seja realizada posteriormente?

Não exatamente.

Pode dificultar sua implementação e sim, em alguns casos a inviabiliza.

A importância do desenho do Programa

A Avaliação de Impacto já se inicia na fase de desenho da intervenção.



Realizar o desenho do programa sem considerar a avaliação de impacto impede que ela seja realizada posteriormente?

Não exatamente.

Pode dificultar sua implementação e sim, em alguns casos a inviabiliza.

- Não há definição prévia do grupo de controle, havendo o **risco de não haver os dados necessários** para compor a avaliação;
- Há o risco, inclusive, de **não ser possível mapear um grupo de controle** adequado;
- Não há mapeamento dos indicadores considerando a estrutura de uma avaliação de impacto, havendo o **risco de não serem indicadores adequados** para tal.

Os benefícios da Avaliação de Impacto

Por que construir uma cultura de Avaliação de Impacto é relevante?



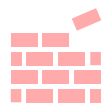
Pautar **tomadas de decisões estratégicas** baseadas em evidências;



Garantir a **qualidade** dos Programas e Projetos desenvolvidos desde seu desenho;



Identificar se os recursos financeiros estão sendo aplicados em **intervenções que geram mudanças** efetivas no público-alvo;



Auxiliar a reestruturação de programas quando não estão gerando os resultados esperados.

Os benefícios da Avaliação de Impacto

Por que construir uma cultura de Avaliação de Impacto é relevante?



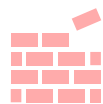
Pautar **tomadas de decisões estratégicas** baseadas em evidências;



Garantir a **qualidade** dos Programas e Projetos desenvolvidos desde seu desenho;



Identificar se os recursos financeiros estão sendo aplicados em **intervenções que geram mudanças** efetivas no público-alvo;



Auxiliar a reestruturação de programas quando não estão gerando os resultados esperados.

Por isso a Avaliação de Impacto deve ser vista como ponto importante da **cultura** da instituição, pois permite a **melhoria contínua** dos Programas e coloca em **evidência sua relevância** para a sociedade.

Correlação e Causalidade

A inferência causal na Avaliação de Impacto.



Na avaliação de impacto queremos olhar para a **causa do efeito**

A situação hipotética é o contrafactual.

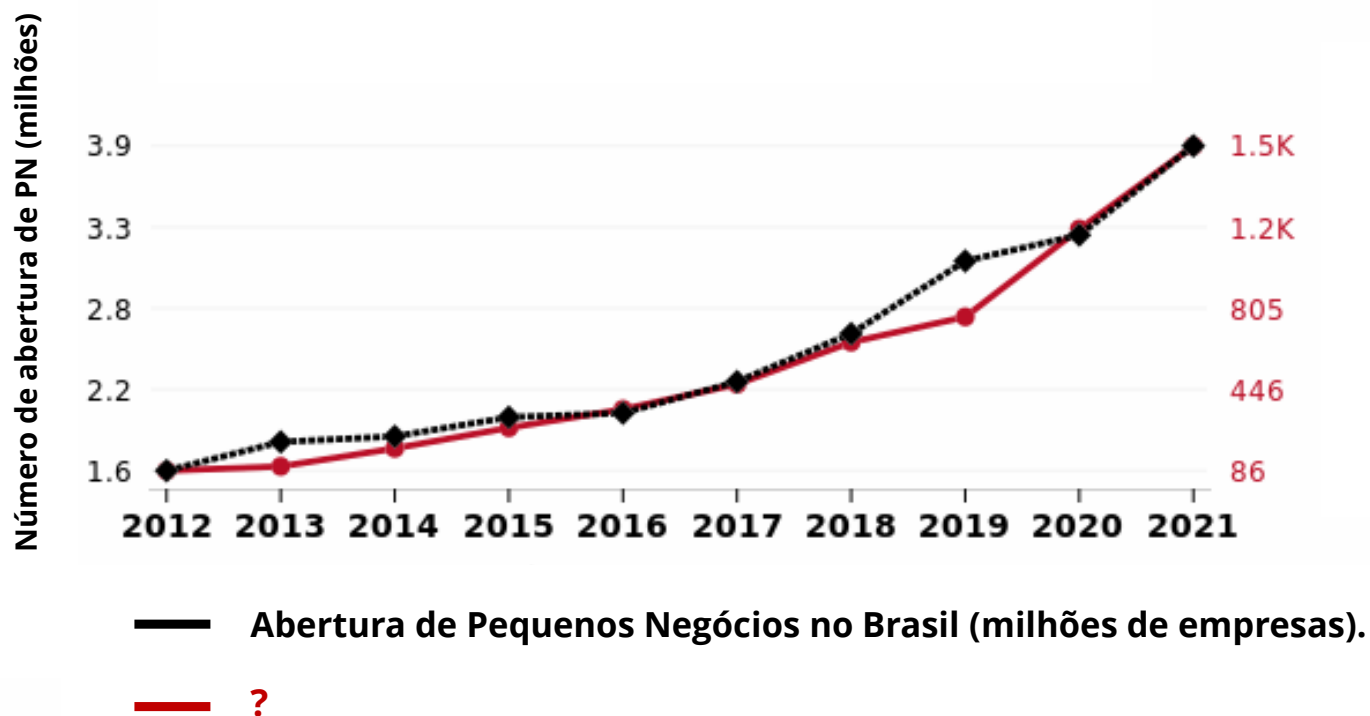
Quando observamos duas situações que se alteram uma com a outra é natural que consideremos que uma alteração é a causa da outra.

No entanto, não é porque um evento muda ao mesmo tempo que outro que significa que um **causa** o outro: eles podem ser apenas **correlacionados**.

Vamos refletir sobre os exemplos a seguir.

Quais são os dados que estão positivamente correlacionados com a série de abertura de Pequenos Negócios no Brasil na figura ao lado?

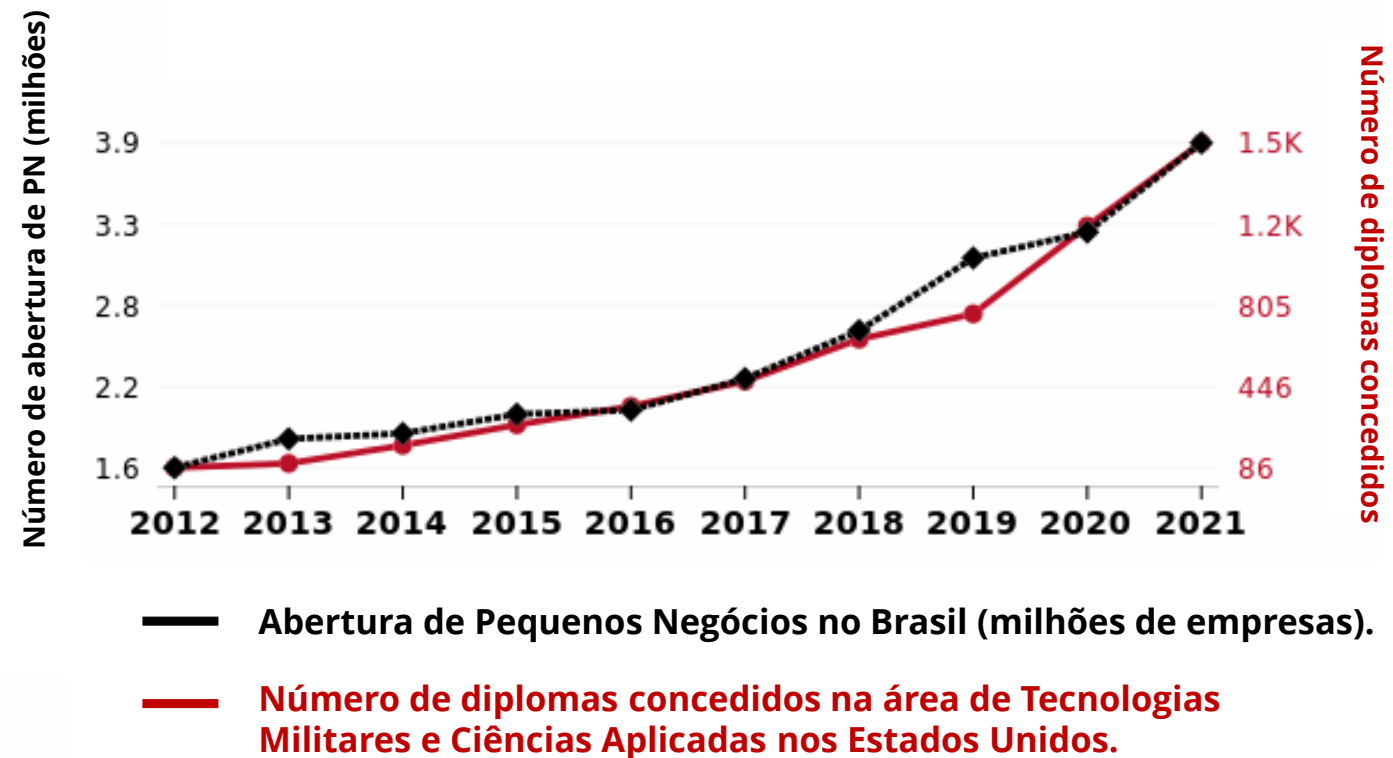
Abertura de Pequenos Negócios no Brasil



Fonte: Cartão CNPJ da Receita Federal do Brasil.

Quais são os dados que estão positivamente correlacionados com a série de abertura de Pequenos Negócios no Brasil na figura ao lado?

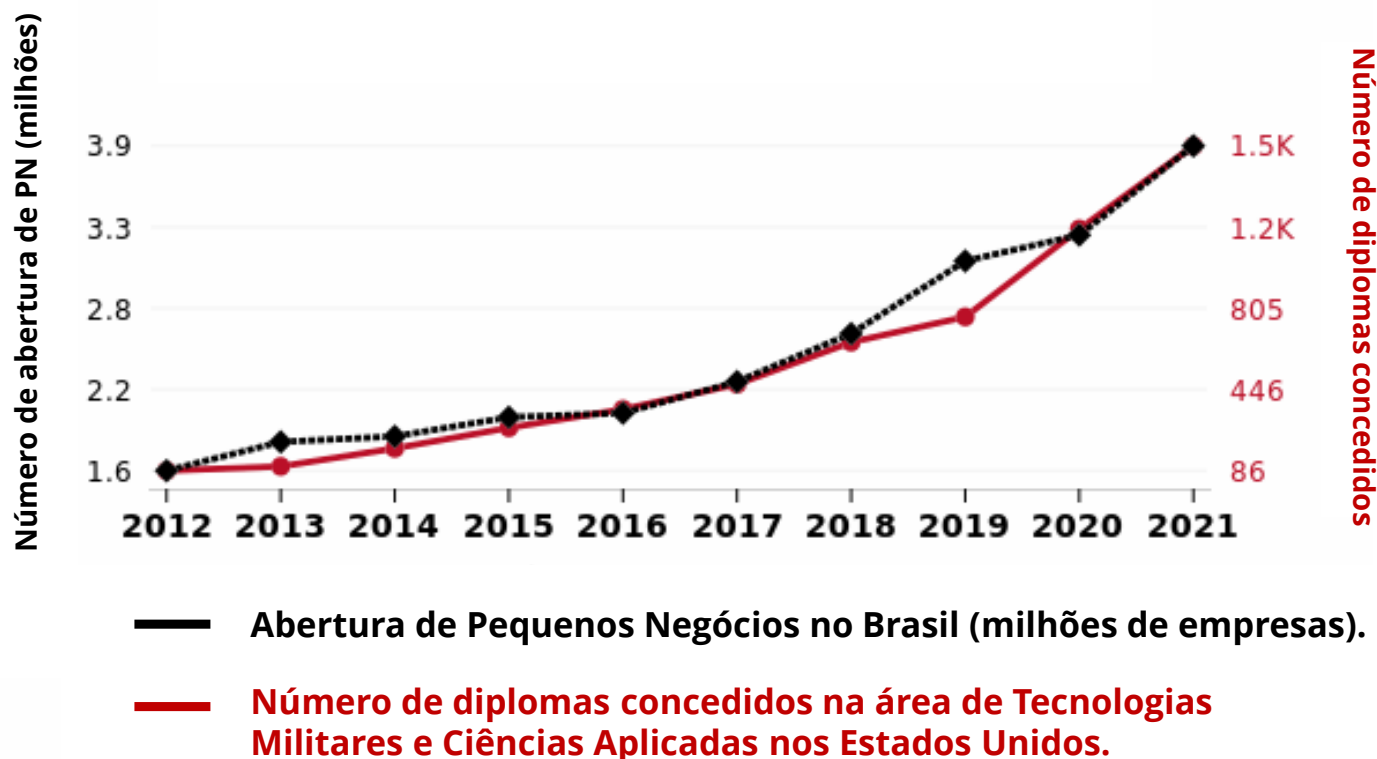
Abertura de Pequenos Negócios no Brasil



Fonte: Centro Nacional para Estatísticas Educacionais e Cartão CNPJ da Receita Federal do Brasil.

Quais são os dados que estão positivamente correlacionados com a série de abertura de Pequenos Negócios no Brasil na figura ao lado?

Abertura de Pequenos Negócios no Brasil

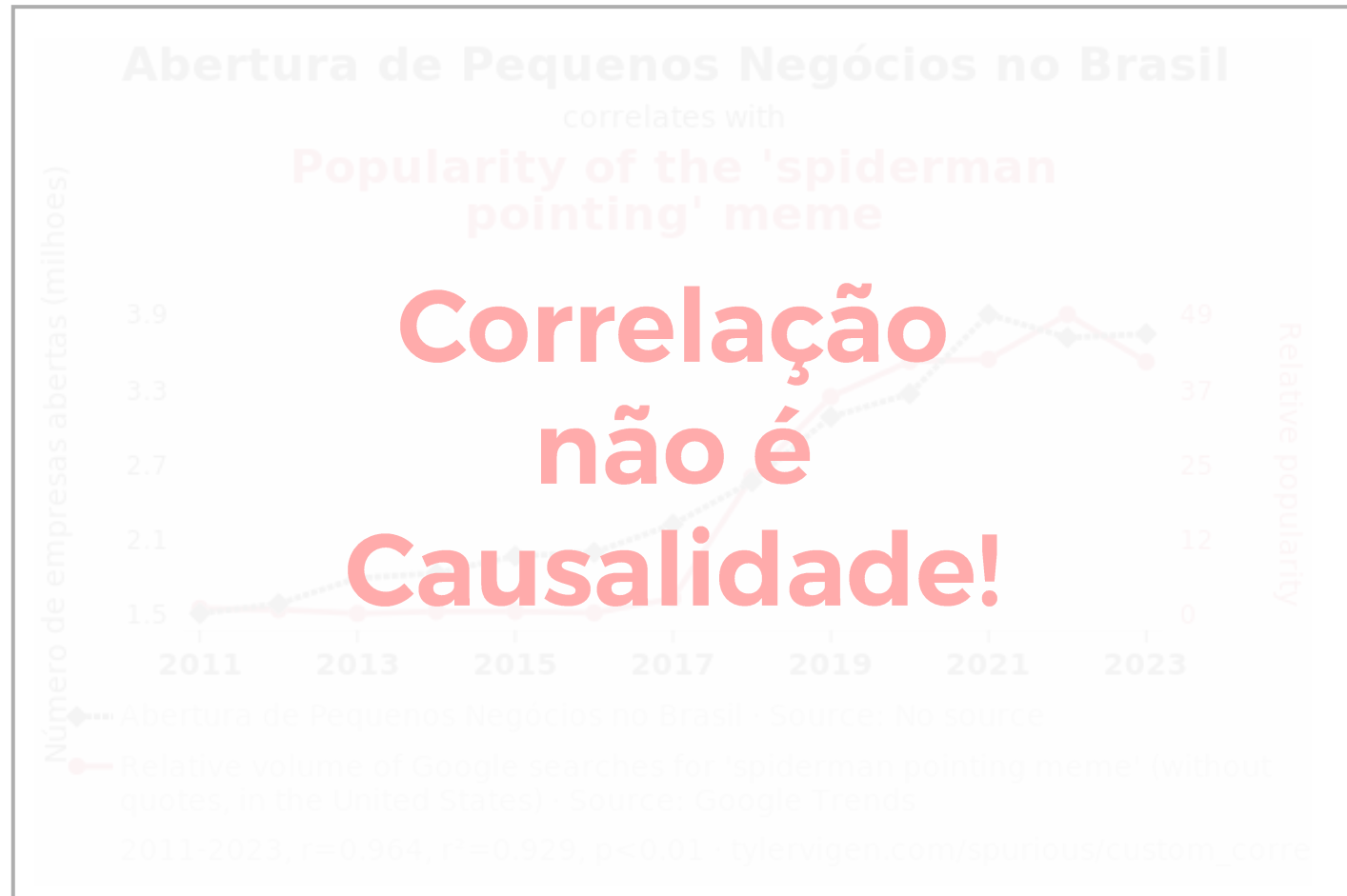


Não há nenhuma causa associada entre os diplomas concedidos e a abertura de PN, mas existe uma correlação de 0,98 entre as duas séries.



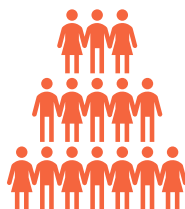
Ou seja:

....



Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?



Considere que no ano de 2024 um determinado grupo de empresas foi atendido pela consultoria SEBRAE.

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023

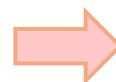


Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPES?



Considere que no ano de 2024 um determinado grupo de empresas foi atendido pela consultoria SEBRAE.



Observamos que ao final de 2024 há um **aumento de 1 vínculo empregatício**, em média, no nesse grupo de empresas.

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



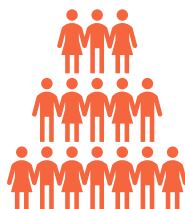
Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?

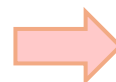
A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Considere que no ano de 2024 um determinado grupo de empresas foi atendido pela consultoria SEBRAE.



Observamos que ao final de 2024 há um **aumento de 1 vínculo empregatício**, em média, no nesse grupo de empresas.



A consultoria SEBRAE **aumentou o emprego gerado pelas MPes** em 2024.

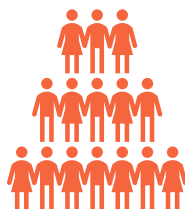
Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?

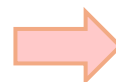
A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Considere que no ano de 2024 um determinado grupo de empresas foi atendido pela consultoria SEBRAE.



Observamos que ao final de 2024 há um **aumento de 1 vínculo empregatício**, em média, no nesse grupo de empresas.



A consultoria SEBRAE **aumentou o emprego gerado pelas MPes** em 2024.

Podemos **realmente** afirmar isso?

Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Inúmeros fatores podem contribuir para o aumento do emprego gerado pelas MPes:

- Maior demanda pelos seus produtos devido à queda da inflação;
- Maior capacidade de produção devido à tomada de crédito junto a alguma instituição;
- Aumento das vendas devido a um ajuste na estratégia de marketing;
- Entre outros.

Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPEs?

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Inúmeros fatores podem contribuir para o aumento do emprego gerado pelas MPEs :

- Maior demanda pelos seus produtos devido à queda da inflação;
- Maior capacidade de produção devido à tomada de crédito junto a alguma instituição;
- Aumento das vendas devido a um ajuste na estratégia de marketing;
- Entre outros.



Não podemos, portanto, atribuir diretamente o resultado à atuação da consultoria SEBRAE sem antes **utilizar métodos adequados para isolar** a contribuição dessa intervenção no aumento do emprego.

Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Precisamos, portanto, de **métodos adequados** que nos permitam fazer o que chamamos de **inferências causais**: a atribuição de causa entre um evento e um resultado.

É o contexto necessário para a **avaliação de impacto**: queremos **isolar o efeito de um programa** no resultado esperado, concluindo que existe um **mecanismo de causa** a partir de determinada ação até a produção do impacto.

Um exemplo para as consultorias SEBRAE

O que poderia ter causado o aumento nos vínculos empregatícios nas MPes?

A consultoria para os pequenos negócios

Contar com o apoio de profissionais especializados pode representar um grande impulso para os negócios

2 min de leitura • 08/12/2022 • Atualizado em 08/02/2023



Precisamos, portanto, de **métodos adequados** que nos permitam fazer o que chamamos de **inferências causais**: a atribuição de causa entre um evento e um resultado.

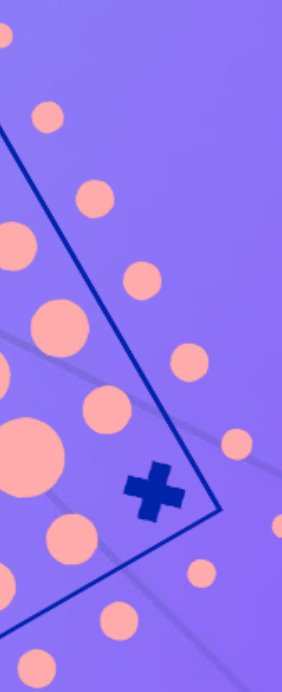
É o contexto necessário para a **avaliação de impacto**: queremos **isolar o efeito de um programa** no resultado esperado, concluindo que existe um **mecanismo de causa** a partir de determinada ação até a produção do impacto.

Mas o que é necessário para construção de uma **Avaliação de Impacto**?



O Problema Central

A construção do contrafactual.



O problema de dados faltantes

Uma das situações necessárias para a Avaliação de Impacto será sempre hipotética.



Imagine que uma empresa foi atendida pelo Programa Plural no ano de 2024, participando de ações de fomento para negócios de impacto social.

O problema de dados faltantes

Uma das situações necessárias para a Avaliação de Impacto será sempre hipotética.



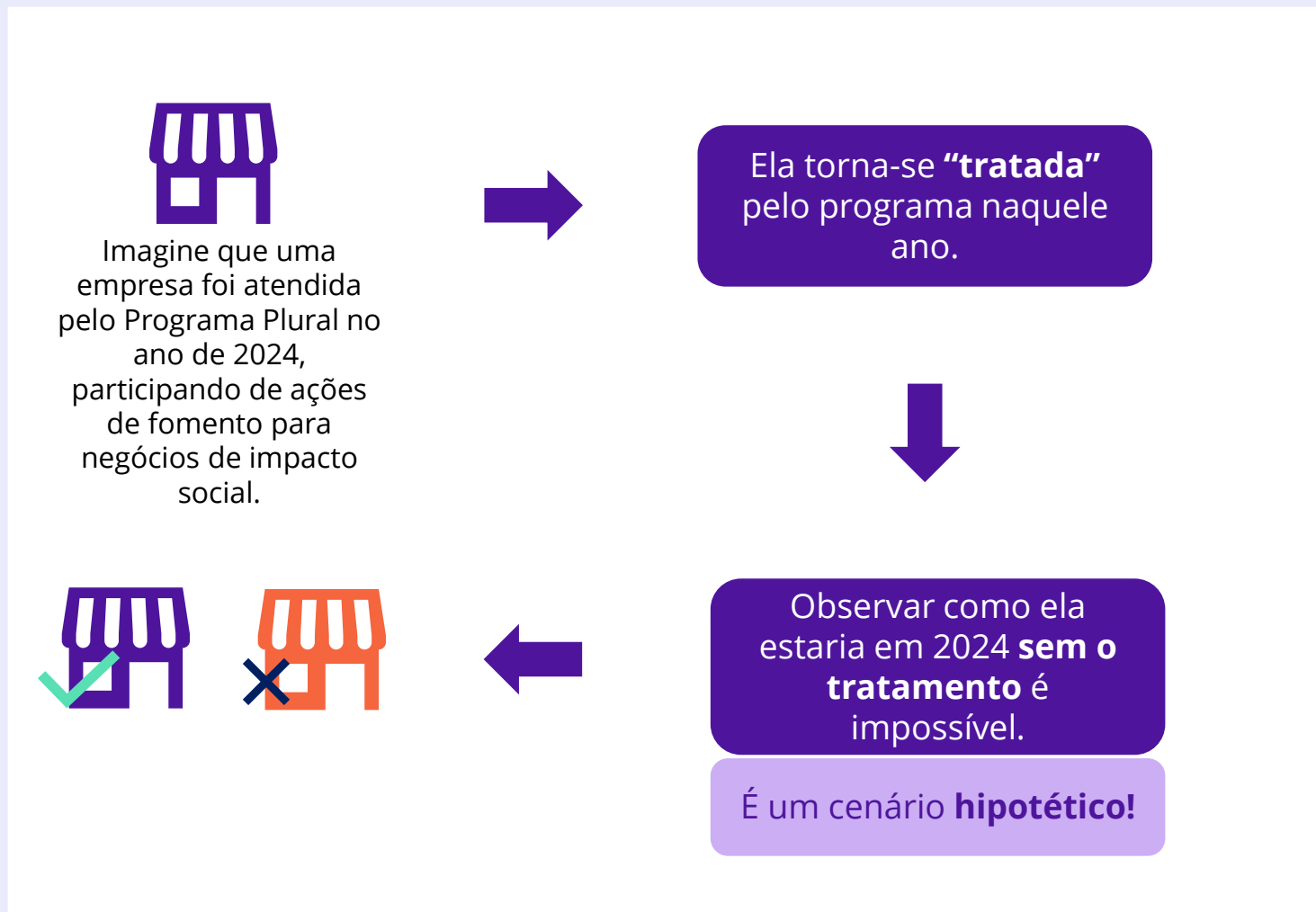
Imagine que uma empresa foi atendida pelo Programa Plural no ano de 2024, participando de ações de fomento para negócios de impacto social.



Ela torna-se **“tratada”** pelo programa naquele ano.

O problema de dados faltantes

Uma das situações necessárias para a Avaliação de Impacto será sempre hipotética.



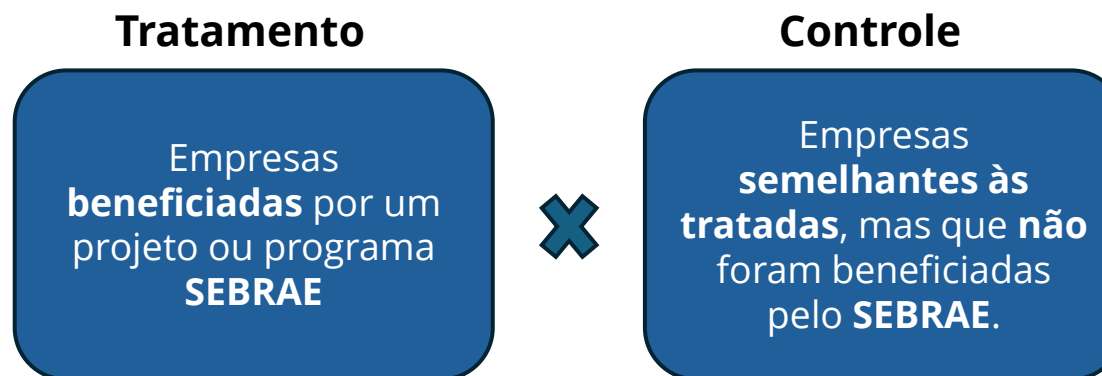
Como construir a situação hipotética?

A situação hipotética é o contrafactual.

O contrafactual será formado a partir do chamado **grupo de controle**.

É um grupo que **representa adequadamente como seria** a situação de não tratamento do grupo de tratados.

No caso de empresas atendidas pelo SEBRAE, **o grupo de controle** deveria ser formado por empresas parecidas com as empresas tratadas, **mas que não foram atendidas** pelo SEBRAE.



O grupo de controle

Grupo que representa adequadamente a situação de não tratamento dos tratados.

Mas devem ser semelhantes como?

- Idealmente em características que podemos observar, como porte, idade da empresa, município ou região de localização, setor de atuação, gênero e idade do empreendedor dono do negócio, entre outros.
- E, também, em características que não podemos observar, como motivação do empresário, habilidades, entre outros.
- Nem sempre esses dados estão disponíveis, o que pode dificultar o delineamento do controle.
- A questão das características que não são observadas podem ser enfrentadas a depender do meio de seleção dos tratados ou ainda com a aplicação de métodos adequados.

O grupo de controle

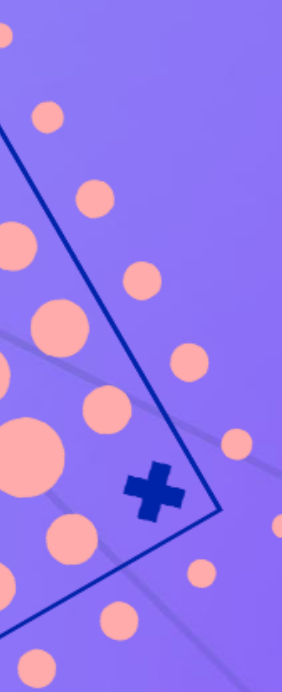
Grupo que representa adequadamente a situação de não tratamento dos tratados.

Mas devem ser semelhantes como?

- O **grupo de controle** deve ser capaz de representar de maneira **mais semelhante possível** como seria a situação de não tratamento das unidades tratadas;
- Ou seja, ele simula a **situação hipotética** que não pôde ser observada: **as empresas tratadas sem o tratamento.**
- Representa, portanto, o **contrafactual**.
- Sem ele, a avaliação de impacto **não existe**.

A Teoria da Mudança

A lógica por trás do mecanismo do efeito.



Pontos importantes

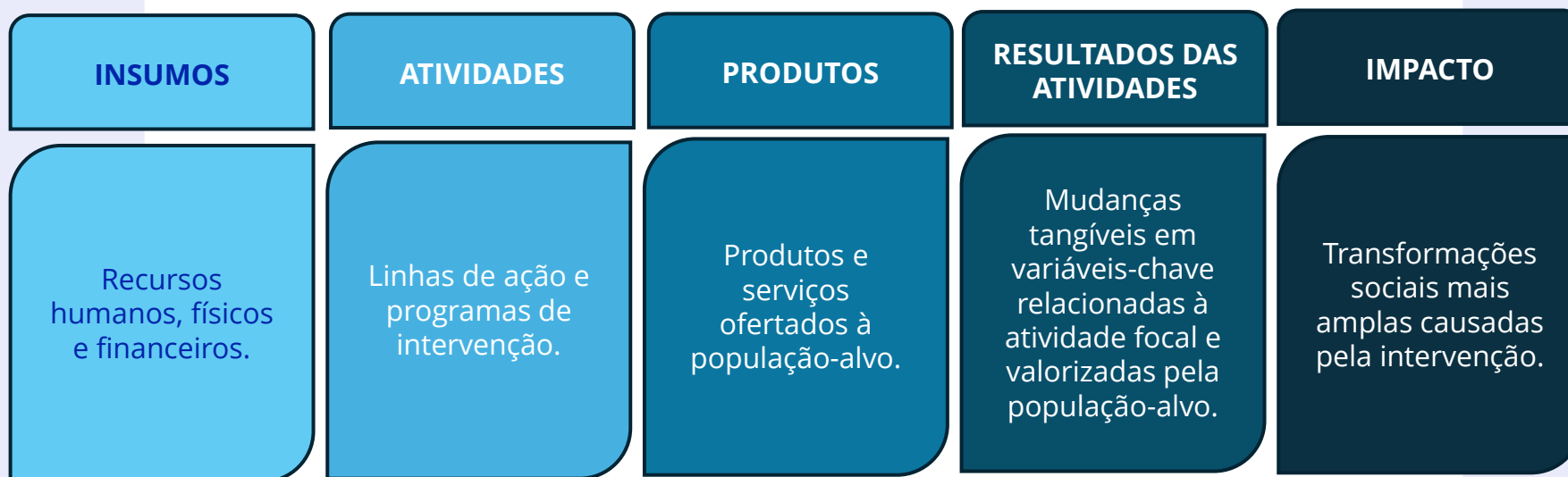
- A **Teoria da Mudança** é importante tanto na etapa de desenho do Programa ou Projeto quanto na avaliação *ex-post* (quando a intervenção já está em curso).
- Durante a etapa de desenho, é importante ferramenta para que as **ações corretas sejam implementadas e direcionadas adequadamente ao público-alvo**, possibilitando também o mapeamento de **indicadores adequados para o Monitoramento e Avaliação**.
- Estabelece hipóteses que ajudam a **antecipar** o que pode acontecer na implementação (quando na avaliação *ex-ante*).
- Após a implementação da intervenção, no momento da estruturação de avaliação de impacto, é importante para que os **mecanismos do efeito sejam justificados e qualquer ponto fraco seja mapeado para melhoria**.

A conexão lógica entre as atividades e o impacto

Quais os mecanismos esperados?

Ferramenta que ajuda a **visualizar como cada componente da intervenção** contribui para seus objetivos finais.

Modelo lógico que estabelece hipóteses de que determinados **insumos** e determinadas **atividades** geram determinados produtos, que, por sua vez, **geram resultados e impactos no público-alvo ou na sociedade** como um todo.



Um exemplo para o contexto SEBRAE

Quais os mecanismos esperados para o impacto da **consultoria**?

A Teoria da Mudança para o possível impacto das consultorias SEBRAE nos Pequenos Negócios.

INSUMOS	ATIVIDADES	PRODUTOS	RESULTADOS DAS ATIVIDADES	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none">- Orçamento.- Ferramentas de consultoria.- Ambiente de interação.- Visitas presenciais periódicas.	<ul style="list-style-type: none">- Elaborar um plano de negócios.- Realizar a avaliação e ajuste de estratégias.- Melhorar a gestão de pessoas.- Construir uma análise financeira.- Revisar o marketing.	<ul style="list-style-type: none">- Mais de 1.000 consultorias especializadas nas áreas identificadas nas atividades.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de 10% no faturamento.- Aumentar em 1 ano a sobrevivência de negócios atendidos pelo SEBRAE.- 10% dos empresários capacitados para melhor atender o mercado.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento de 10% no emprego gerado pelo PN.- Empresas mais competitivas.- Brasil avança 2 posições no ranking de melhores países para empreender.

Realização

Gerência UGE

André Silva Spínola andre.spinola@sebrae.com.br

Aretha Alexandra Pedroso Guimarães Trindade Zarlenga
aretha.zarlenga@sebrae.com.br

Coordenador do NPGC

Kennyston Costa Lago kennyston.lago@sebrae.com.br

Coordenadora do NPM

Andreia Moreira Barbosa andreia.mbarbosa@sebrae.com.br

Equipe Técnica

Eloá Sales Davanzo quali.eloa@sebrae.com.br

Lauana Rossetto Lazaretti quali.lauana@sebrae.com.br

Shayane dos Santos Cordeiro shayane.cordeiro@sebrae.com.br

workshop

AVALIAÇÃO de IMPACTO

Por **M.Sc. Shayane** Cordeiro **Dra. Eloá** Davanzo **Dra. Lauana** Lazaretti

Muito obrigada!