

CONTABILIDAD DE GESTIÓN

Influência do pacote de sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups*

Viviane Theiss y Latoia Gabrieli Ribeiro dos Santos Thiesen

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

A presente pesquisa analisa a influência do pacote do sistema de controle gerencial (SCG) no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups*. Trata-se de um estudo descritivo realizado por meio de levantamento, com abordagem quantitativa, a partir da análise de equações estruturais. A população da pesquisa foi formada pelas empresas associadas na Associação Brasileira De Startups (ABStartups), com informações coletadas por meio de questionário eletrônico, sendo a amostra probabilística composta por 100 *startups*. Os resultados demonstraram que o desenho do pacote de SCG tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas das *startups* e a presença de recursos financeiros tem efeito moderador sobre o pacote de SCG e o desempenho de tarefas em *startups*. Em análise adicional de multigrupos, foi realizada entre a presença de recursos financeiros externos e internos. Dentre os resultados verificou-se que, no grupo de financeiros externos, somente ocorreu um efeito positivo e significativo entre o desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas. No grupo de recursos de financeiros internos, todas as relações apresentam positivas e significantes, aspecto vinculado a geração de informações à tomada de decisão, estímulo comportamental e o alcance de objetivos da empresa.

Palavras-chave: sistema de controle gerencial, *startups*, desempenho de tarefas, recursos financeiros



<https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.002>

Contabilidad y Negocios (18) 35, 2023 e-ISSN 2221-724X

Influencia del paquete del sistema de control de gestión en el desempeño de las tareas, moderado por la presencia de recursos financieros en las empresas emergentes

Esta investigación analiza la influencia del paquete del sistema de control de gestión (SCG) en el desempeño de las tareas, moderado por la presencia de recursos financieros en las *startups*. Se trata de un estudio descriptivo realizado a través de una encuesta, con enfoque cuantitativo, basado en el análisis de ecuaciones estructurales. La población de investigación estuvo constituida por empresas asociadas a ABStartups. Se utilizó información recolectada a través de un cuestionario electrónico, con una muestra probabilística conformada por 100 *startups*. Los resultados mostraron que el diseño del paquete SCG tiene un efecto directo y positivo en el desempeño de las tareas de las *startups*, y la presencia de recursos financieros tiene un efecto moderador en el paquete SCG y el desempeño de las tareas en las *startups*. Se realizó un análisis multigrupo adicional entre la presencia de recursos financieros externos e internos. Entre los resultados, se verificó que, en el grupo de finanzas externas, solo hubo un efecto positivo y significativo entre el diseño del paquete SCG y el desempeño de la tarea. En el grupo de los recursos financieros internos, todas las relaciones son positivas y significativas, aspecto vinculado a la generación de información para la toma de decisiones, la estimulación del comportamiento y la consecución de los objetivos de la empresa.

Palabras clave: sistema de control de gestión, inauguración, desempeño de habilidades, recursos financieros

Influence of the management control system package on task performance, moderated by the presence of financial resources in startups

This research analyzes the influence of the management control system (MCS) package on task performance, moderated by the presence of financial resources in startups. This is a descriptive study carried out through a survey, with a quantitative approach, based on the analysis of structural equations. The research population consisted of companies associated with ABStartups, with information collected through an electronic questionnaire, with a probabilistic sample consisting of 100 startups. The results showed that the design of the MCS package has a direct and positive effect on the task performance of startups and the presence of financial resources has a moderating effect on the MCS package and task performance in startups. An additional multigroup analysis was carried out between the presence of external and internal financial resources. Among the results, it was verified that, in the external finance group, there was only a positive and significant effect between MCS package design and task performance. In the group of internal financial resources, all relationships are positive and significant, an aspect linked to the generation of information for decision-making, behavioral stimulation and the achievement of the company's objectives.

Keywords: management control system, startups, task performance, financial resources

1. INTRODUÇÃO

As empresas inovadoras têm como característica serem flexíveis diante de adversidades de mercado e geram ambientes favoráveis à criatividade e invenção (Oyadomari et al., 2010). Sob influência do contexto de inovação e estratégias empreendedoras, as *startups* surgem como empresas tecnológicas, contemporâneas, com rápido e alto grau de desenvolvimento.

As empresas *startups* são promotoras de emprego e inovação. Todavia, Nobel (2011) esclarece que 60% das *startups* não sobrevivem nos primeiros 5 anos por apresentar um perfil de debilidade. Suas principais fragilidades estruturais são: baixa intensidade de capital, maior restrição para financiamentos, precariedade da função gerencial, baixa habilitação de recursos humanos, fragilidade na função tecnológica, ausência de planejamento de longo prazo, e pequeno poder de barganha com parceiros comerciais. Um dos meios aplicados para a redução dessas instabilidades é a formalização de sistemas de controle gerenciais (SCG) (Raupp & Beuren, 2011).

O SCG consiste em um conjunto formalizado de protocolos, rotinas, controles gerenciais ou mecanismos de coleta de informações institucionalizados, configurado para amparar gestores a tomar decisões e cumprir responsabilidades (Davila & Foster, 2005). A utilização do SCG acarreta a viabilização e operacionalização da inovação, monitoramento, gestão do controle operacional e um ampliador do negócio, por englobar todos os sistemas e meios que os gerentes possam usar para garantir que o comportamento dos subordinados esteja em congruência com os objetivos e as estratégias organizacionais (Oyadomari et al., 2010).

Malmi e Brown (2008) apresentam práticas de controle incluídas em um pacote, que tem o propósito de fornecer uma visão geral das práticas de controle de gestão, contribuem para o entendimento de controles para apoiar as atividades, objetivos e impulsionar o desempenho organizacional. O pacote compreende cinco controles, formado pelos controles culturais, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo.

No contexto de *startups*, o desenho de controles gerenciais visa sucumbir aos desafios impostos pelas incertezas corporativas. O SCG como um pacote pode contribuir para projetar controles a fim de apoiar os objetivos da organização e impulsionar o desempenho de empresas iniciantes (Malmi & Brown, 2008; Theiss & Beuren, 2020).

O desenho do SCG pode contribuir para a avaliação de desempenho e disponibilizar informações para a tomada de decisão estratégica e operacional, além do acompanha-

mento e melhoria dos resultados empresariais (Jordão et al., 2016). O elo do SCG com o desempenho tem promovido interesse na literatura, por meio de variáveis contextuais, motivacionais e psicológicas (Santos et al., 2018).

Uma das maiores dificuldades de novos negócios é de obter recursos financeiros, já que os riscos são altos e os recursos escassos. Para Davila et al. (2015), alguns fatores, como o alto risco de insucesso e a falta de história e reputação, limitam a qualidade das informações para os financiadores externos e internos julgarem o desempenho e a qualidade futura das *startups*, dificultando a tomada de decisão sobre os financiamentos, porém, o desenho do SCG pode auxiliar, pois proporciona sinais sobre a qualidade da gestão e expectativa de crescimento futuro. E nessas relações corporativas, os controles gerenciais que o investidor desempenha sobre a investida são uma das razões significativas do sucesso da investida (Lin et al., 2017).

Diante do contexto apresentado, este estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: qual é a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras? Assim, o objetivo do estudo visa analisar a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras.

Para Lin et al. (2017), pesquisas sobre SCG em novos empreendimentos nos países em desenvolvimento são raras na literatura, da mesma forma, a possibilidade de análise de aplicação pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008) no cenário brasileiro. As pequenas empresas têm sido fundamentais para o desenvolvimento econômico e social das suas regiões e percebe-se a escassez de pesquisas sobre o impacto do controle gerencial na capacidade inovadora (Carraro et al., 2019).

O estudo contribui para a literatura ao fornecer evidências de como o desenho do pacote de SCG, analisado em sua totalidade, aprimora o desempenho de tarefas de gestores de *startups*, o que facilita o desempenho e crescimento das empresas iniciantes. Alinhado a geração de informações, incentivo ao comportamento das pessoas de forma a atingir os objetivos da empresa (Jordão et al., 2016).

Também demonstra que a presença de recursos financeiros, medida pelo nível de importância para a obtenção de recursos financeiros junto a investidores, contribui de forma positiva no desempenho de tarefas, ou seja, quanto maior a presença de investimentos na *startup*, maior o seu retorno. Logo, atrair financiamento do capital torna-se atrativo para desenvolvimentos de tais empresas, relacionada com a adoção mais ágil de controles (Davila & Foster, 2005).

Em terceiro lugar, a obtenção de recursos financeiros pode ser caracterizada como uma variável moderadora entre o desenho do pacote de SCG e o desempenho de tarefas de gestores de *startups*. Sendo esse um indício que as *startups* com formalizado SGC incentiva a atração de investidores e passa a confiança para quem vai investir.

Por último, a presença de recursos de financeiros de investidores internos facilita a relação estudada, uma vez que o investidor obtém parte do patrimônio da investida, detêm melhores informações para realizar o processo de tomada de decisões, pode influenciar o comportamento das pessoas e ter parâmetros para o alcance de objetivos da empresa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistema de controle gerencial como um pacote

O sistema de controle gerencial (SCG) é apontado como conjunto de práticas que determinada organização emprega para o controle de suas atividades, com inúmeras finalidades, entre elas a de prover informações que subsidiem as decisões gerenciais (Junqueira et al., 2016). Para Davila et al. (2009), os SGC são formados por controles formais, informação de rotinas e procedimentos utilizados por gestores para preservar ou modificar os padrões das atividades organizacionais. Bisble e Otley (2004) alegam que a formalização dos SCG pode colaborar significativamente em processos organizacionais e de gestão de inovação, abrangendo princípios de funcionamento interligados e rotinas e práticas que acontecem ao mesmo tempo na organização. Junqueira et al. (2016) mencionam que o desenho e uso do SGC dependem do contexto organizacional, não havendo uma estrutura genérica e ideal para todos os tipos de organizações.

Um desenho do SCG tem papel significativo na geração de informações, que podem ser utilizadas a fim de mensurar os resultados, reparar erros e avaliar os resultados após os ajustes, além de incentivar o comportamento das pessoas de forma alinhada aos objetivos da empresa (Jordão et al., 2016). Assim, o desenho do SCG instiga na avaliação de desempenho.

Malmi e Brown (2008) desenvolveram uma tipologia do SCG como um pacote, com cinco formas de controle: cultural, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo. Para eles, a compreensão como um pacote pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais robusta sobre projeção de controles, que apoiam os objetivos da organização, as atividades de controle e impulsionam o desempenho organizacional. O SCG como um pacote, pode contribuir para projetar controles que concebem suporte aos objetivos da organização, as atividades de controle, e estimular o desempenho organizacional (Beuren et al., 2018; Malmi & Brown, 2008).

2.2. Sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas

O SCG colabora com a melhora do processo de avaliação de desempenho, ao auxiliar os gestores na busca de posicionamento para cada empresa, examinar a consistência dos planos e políticas corporativas, colaborar na estimativa dos processos no curso e no nível esperado e disponibilizar informações significativas para a tomada de decisão por meio de mecanismos formais e informais de controle (Jordão et al., 2016).

Estudos anteriores descrevem os reflexos dos SCGs no desempenho de tarefas de empresas. Mahama e Cheng (2013) analisaram as percepções de gerentes sobre seus sistemas de custeio e como impactam na intensidade de uso do sistema para gerenciamento de custos, capacitação psicológica e desempenho de tarefas. Como resultado, observou-se que o desempenho da tarefa está ligado positivamente ao empoderamento psicológico.

Junqueira et al. (2016) investigaram o efeito das escolhas estratégicas genéricas e dos SCG no desempenho organizacional de empresas de médio e grande porte localizadas no Espírito Santo, tendo a teoria da contingência como plataforma teórica. Observou-se, que as empresas que combinam estratégia de diferenciação com práticas gerenciais contemporâneas possuem desempenho superior às demais empresas da amostra, ou seja, o alinhamento entre estratégia e SCG é importante para melhorar o desempenho das organizações.

Santos et al. (2018) apontam o efeito mediador da aprendizagem organizacional na relação entre uso do SCG e desempenho individual, provando que o SCG afeta o desempenho dos gestores por meio do processo de aprendizagem. O estudo examinou os efeitos do uso do SCG no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional.

Santos et al. (2021) averiguaram a influência do SCG no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem organizacional. Os resultados salientaram que o desenho do SCG influencia positivamente na aprendizagem organizacional, da qual a tempestividade é a característica que retrata maior associação. Além disso, as características de escopo e tempestividade intervêm diretamente no desempenho de tarefas, com a conclusão que o desenho do SCG influencia diretamente e indiretamente o desempenho de tarefas por meio da aprendizagem organizacional.

A literatura informa indícios que o SCG com informações rápidas, atuais e que contemple tanto informações financeiras como não financeiras impactam no desempenho de tarefas de gestores (Santos et al., 2021). Condizentes com os argumentos

descritos, alinhado com evidências do desenho do pacote do SCG proposto por Malmi e Brown (2008) analisado em sua totalidade (Lopes et al., 2021; Theiss & Beuren, 2020), formulou-se a primeira hipótese de estudo:

H₁: O desenho do pacote de SCG tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas em startups.

2.3. Presença de recursos financeiros para empresas startups

As *startups* são consideradas empresas em fase inicial que desenvolvem produtos ou serviços inovadores. As características de tais negócios são o potencial de rápido crescimento, uma equipe multidisciplinar, atuar em um ambiente de extrema incerteza e buscar de um modelo de negócios que possa tornar-se repetível e escalável (Associação Brasileira De Startups [ABStartups], 2017). Em ambiente de incerteza pelo modelo de negócio, as *startups* assumem, pelo menos nos primeiros anos de operação, uma posição indefinida de mercado na busca por oportunidades em nichos de mercado. Sá (2017) menciona que investir em *startups* pode ser gratificante e satisfatório, já que o investidor teria a brecha para estar à frente do desafio de promover um produto/serviço revolucionário e acompanhar o crescimento e desenvolvimento de um negócio que há chance de se transformar em uma grande corporação no futuro.

Foram nas décadas de 50 e 60 que os financiamentos empresariais começaram a emergir, conforme a comercialização de novas tecnologias (Drover et al., 2017). Tudo que envolve desenvolvimento de um novo produto, envolve alto risco de mercado e, exige acesso a financiamentos e investidores, como por exemplo, aceleradoras, incubadoras, investidor-anjo, *venture* de capital (Sá, 2017).

Nos estágios iniciais de um negócio, investimentos são alcançados através de aceleradoras e incubadoras (Sá, 2017). No estudo de Silva et al. (2017), por exemplo, todas as incubadoras e aceleradoras tinham programas de capacitação empreendedora que incluíam disciplinas, eventos, consultoria, treinamentos, cursos, ofereciam apoio ao financiamento de instituições públicas e privadas, formavam redes de negócios (*networking*), elaboravam de planos de negócios e assessoravam o registro de Propriedade Intelectual.

Davila e Foster (2005) observaram uma conexão positiva entre o financiamento do capital de risco e o número de sistemas de contabilidade de gestão adotado. A presença de capital de risco está relacionada com a adoção mais ágil de alguns controles, como orçamentos de caixa, análise de variância e rentabilidade do produto.

Davila et al. (2015) acreditam que os financiadores de capital valorizam os SCG mais do que os financiadores da dívida e apresentam resultados que indicam uma relação positiva entre a intensidade do uso de SCG e mudanças no valor da empresa. Neste contexto, os financiadores de capital confiam que os sistemas possibilitam melhores decisões e execução dos negócios, em que a adoção SCG tem um maior impacto na valorização das *startups* em ambientes altamente competitivos.

Lin et al. (2017) estudaram os impactos do controle estratégico e operacional no desempenho de *startups* chinesas, e concluíram que o controle estratégico apresenta relação negativa com o desempenho, mas o controle operacional tem relação positiva com o desempenho das *startups*. Para eles, o tipo de setor das empresas estudadas modera a conexão entre o investidor corporativo e o novo empreendimento, e os laços políticos do empreendimento moderam as relações entre os dois tipos de controle e o desempenho do novo empreendimento. Evidência que distintos tipos de controle por parte dos investidores corporativos têm diferentes reflexos no desempenho das investidas.

No contexto de *startups*, Theiss e Beuren (2020) encontraram evidências de uma relação positiva entre a aplicação de recursos por provedores de *funding* e as variáveis de desenho do SCG (controles de planejamento, cibernético, administrativo e cultural). Assim como, um efeito positivo na relação com o sistema de limites. O que comprova o emprego da tipologia do pacote para empresas iniciantes.

Lopes et al. (2021) investigaram a percepção de gestores de fundos de investimentos sobre o desenho e o uso do SCG de *startups* nas diferentes etapas do processo de avaliação do aporte financeiro. Para o desenho do SCG, a ênfase está na capacidade de o sistema fornecer controles alinhados ao projeto da *startup* e do perfil do empreendedor, aos riscos assumidos e recursos investidos, à negociação da compra/venda da participação do fundo, continuidade da *startup* e criação de valor. Concluem que o desenho e o uso do SCG apresentam-se como condutores do processo de aportes financeiros pelos fundos de investimento em *startups* e da mitigação dos riscos inerentes.

Em vista que o pacote de SCG integra um conjunto de controles, que contribuem para a projeção, suporte aos objetivos e atividades (Malmi & Brown, 2008), assim como, estimulam o desempenho de tarefas de gestores (Mahama & Cheng; 2013; Santos et al., 2021). A presença de recursos financeiros, pode moderar essa relação.

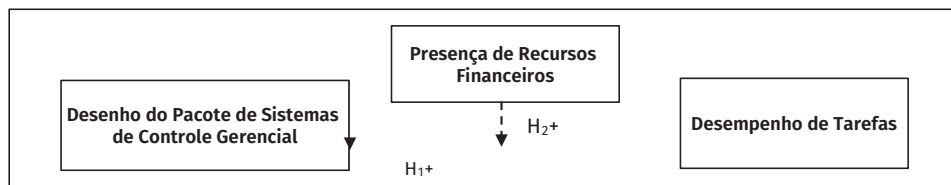
A moderação pode ocorrer pela presença de recursos financeiros, que geralmente emprega cláusulas contratuais, e busca controlar os comportamentos dos gestores

para um maior desempenho (Drover et al., 2017). Como também, exercer influência no desenho de pacote de SCG, ao exercer o controle para evitar a assimetria de informação entre agente (diretor executivo, presidente ou *chief executive officer* [CEO]) e o principal (investidor) (Davila et al., 2015; Theiss & Beuren, 2020). Condizentes com os argumentos descritos, foi formulada a segunda hipótese de estudo:

H₂: A presença de recursos financeiros tem um efeito moderador sobre o pacote do SCG e o desempenho de tarefas em startups.

Com base nas evidências empíricas de estudos anteriores, propõe-se o modelo conceitual que norteia a presente pesquisa, apresentada na figura 1.

Figura 1. Desenho teórico da pesquisa



Nota. A linha pontilhada indica efeito moderador da variável presença de recursos financeiros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. População e amostra

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, realizado por meio de *survey*, com a aplicação de métodos quantitativos na análise de dados. A população dessa pesquisa são as empresas associadas na Associação Brasileira de Startups (ABStartups), que obtiveram a presença de recursos financeiros de investidores próprios e de terceiros.

A população da pesquisa compreende 3.186 *startups* associadas, listadas no portal institucional da ABStartups. O contato com tais empresas ocorreu por meio das redes sociais Instagram e LinkedIn e, também, pelo endereço eletrônico disponibilizado no portal institucional de cada empresa, onde ocorreram as solicitações que o respondente fosse o *chief executive officer* (CEO) ou *founder* (fundador). Quando tais indivíduos eram identificados, o contato era feito de forma direta pelas redes sociais.

Antes o início do envio do instrumento de pesquisa, foi realizado um pré-teste com quatro empreendedores, sendo que três eram de *startups*, para identificar possível dificuldade de interpretação e fazer as adequações necessárias. Posteriormente,

o questionário foi enviado aos indivíduos do estudo pela plataforma Google Docs. O período de coleta dos dados ocorreu de abril de 2020 a julho de 2020.

Foram obtidas 100 respostas válidas que permitiram a testagem das hipóteses. Conforme parâmetros de avaliação do tamanho da amostra, esta apresenta-se adequada para análises, com o tamanho do efeito de 0,15, nível de significância de $\alpha=0,05$ e poder da amostra de $1-\beta=0,8$, verificado por meio do *software* G*Power (Faul et al., 2009).

O estudo também verificou se houveram distorções na amostra, pelo teste do viés de não resposta, ao testar contrastes entre as respostas de dois grupos (os primeiros e últimos respondentes) (Wählberg & Poom, 2015). Assim, aplicou-se o teste t por amostras independentes e compararam-se as respostas das assertivas do estudo entre os primeiros 25% dos respondentes, com os últimos 25%. Os resultados apresentaram que não houve diferenças significativas (ao nível de significância de 5%) entre os respondentes, indicando a não existência de viés de não respostas.

Entre as características descritivas da amostra, destacou-se o gênero masculino, com 83%. A maior parte dos respondentes, 44%, tem a idade entre 30 e 39 anos, seguida por 34 respondentes com idade entre 20 e 29 anos. A maioria dos respondentes (59%) trabalham na função entre 1 e 3 anos, sendo o menor tempo de 10 meses e o maior de 12 anos. No que diz respeito à escolaridade, 74% da amostra possui graduação ou pós-graduação/MBA, 12% no ensino médio, 12% é formado em nível de mestrado e 2% em doutorado.

Na amostra, identificou-se que 56 indivíduos ocupam função de CEO, 33 são fundadores e 11 são outros diretores, como diretor de operações (4), diretor financeiro (3), diretor de marketing (2), diretor de comunicação (1) e diretor de tecnologia (1). É importante dizer que tiveram respondentes que ocupam dois cargos, como, por exemplo, 15 respondentes são CEO e fundadores.

Sobre os recursos financeiros, constatou-se que 50% da amostra tiveram recursos de terceiros e 50% tiveram recursos próprios. Em 2019, 58% das *startups* do estudo estavam na etapa de prospecção, 35% estavam em aceleração e, 7% na etapa de desinvestimento. No quesito atividades, foi dividido entre comércio (6) e serviços (94), o leque de atividades foi bem diversificado, o serviço que foi mencionado mais vezes foi *fintech* (6).

3.2. Mensuração dos construtos e procedimentos de análise dos dados

Os elementos estudados foram coletados por meio do questionário, pautados pelo pacote de SCG proposto por Malmi e Brown (2008). O questionário também se baseou nos estudos de Mahama e Cheng (2013), para os elementos de desempenho de tarefas e Sá (2017), e Engelman e Fracasso (2013), para a presença de recursos financeiros. No anexo A apresentam-se o questionário empregado.

Nos procedimentos de análise fatorial, realizados pelo programa SPSS®, os resultados dos testes indicam um agrupamento de três fatores para o construto do pacote de SCG. Entretanto, há uma literatura que defende que o SCG como um pacote, deve ser analisado pela sua totalidade. Assim, este estudo considerou a forma conjunta os elementos do desenho do pacote de SCG pela abordagem proposta por Malmi e Brown (2008). Na análise fatorial dos demais constructos de desempenho de tarefas, com assertivas derivadas do estudo de Mahama e Cheng (2013) e presença de recursos financeiros (Engelman & Fracasso, 2013; Sá, 2017), houve o agrupamento condizente com a literatura.

Por empregar dados de uma única fonte, coletados em um único momento, o estudo apresenta possível vulnerabilidade do viés de método comum (*common method bias*). Procurou-se controlar o viés de método comum, pelo sigilo das respostas individuais, pela comunicação de que apenas os resultados agregados seriam reportados, garantia de que não havia respostas certas ou erradas e que as respostas deveriam exprimir a realidade (Podsakoff et al., 2003). Aplicou-se o teste de fator único de Harman, em que apenas 43,67% da variação das variáveis pode ser explicada por um único fator, inferior ao limiar comum de 50% (Podsakoff et al., 2003), o que abrandou preocupações na interpretação dos resultados.

Para testar as hipóteses da pesquisa aplicou-se a modelagem de equações estruturais (*structural equations modeling* [SEM]), pelo programa SmartPLS3. Para a análise dos resultados, três ferramentas foram utilizadas: (i) o algoritmo PLS concluído, para a estima dos coeficientes de caminho e parâmetros do modelo, de modo a maximizar a variância das variáveis dependentes; (ii) o *bootstrapping*, para determinar o erro-padrão das estimativas dos coeficientes, e; (iii) o *blindfolding*, técnica de as estimativas do modelo para prever a parte omitida (Hair et al., 2016).

Nesta pesquisa, aplicou-se a moderação pela variável presença de recursos financeiros, na relação entre desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas. Para Hair, et al. (2016), a moderação no modelo estrutural ocorre quando a variável moderadora altera a força ou a direção da relação entre duas variáveis no modelo. O efeito da

moderação é obtido pela análise por termo de interação, visto que a variável moderadora é contínua, aferida por múltiplas assertivas mensuradas por escala tipo Likert (Hair et al., 2016).

Como análise adicional, identificou-se que a presença de recursos financeiro dividiu-se em grupo de investidores externos, como por exemplo, investidor-anjo, incubadoras, aceleradoras, *venture* de capital (50 respondentes) e investidores internos, representados por investidores de capital próprio (50 respondentes). Desta forma, realizou-se a análise multigrupo na estimação do modelo proposto, simultaneamente no SmartPLS. A análise multigrupo permite testar as diferenças de resultados do mesmo modelo estrutural, estimados em diferentes grupos de respondentes, para identificar a existência de diferenças significativas de resultados do mesmo modelo aplicado em dois grupos (Hair et al., 2016).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Modelo de mensuração

Para a modelagem de equações estruturais, iniciou-se com a verificação do modelo de mensuração, que analisa a confiabilidade individual e composta, a validade convergente e discriminante das variáveis do construto e a validade do modelo de mensuração (Hair et al., 2016). Os procedimentos realizados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1. Dados do modelo de mensuração e da estatística descritiva da amostra total

Descrição	AVE	CR	Alfa	SCG	DT	PRF
Pacote do SCG (SCG)	0,508	0,951	0,945	0,713		
Desempenho de tarefas (DT)	0,642	0,877	0,810	0,613	0,801	
Presença de recurso financeiro (PRF)	0,845	0,956	0,939	0,490	0,330	0,919
Média				4,451	5,375	5,853
Desvio padrão				1,912	1,382	1,701
Mediana				5,000	6,000	7,000
Moda				6,000	6,000	7,000

Nota. Os elementos diagonais representam as raízes quadradas da variância média extraída (AVE). Os elementos fora da diagonal representam as correlações entre as variáveis latentes.

AVE= Validade discriminante (>0,50); CR= Confiabilidade composta (>0,70); alfa de Cronbach (>0,70).

De acordo com a tabela 1, verificam-se que a variância média extraída (AVE), a confiabilidade composta e o alfa de Cronbach apresentam-se adequados. Pressupostos de análise considerados adequados por Hair et al. (2016).

Nas correlações entre as variáveis latentes, que mensura o grau da correlação entre duas variáveis e a direção da correlação (Hair et al., 2016). Apresentou coeficientes positivos, com uma correlação moderada entre as variáveis de pacote de SCG e desempenho de tarefas (0,613) e pacote de SCG com a presença de recurso financeiro (0,490). Na correlação entre a presença de recurso financeiro e desempenho de tarefas, o percentual explicativo considera-se fraco, com (0,330) de explicação.

Na estatística descritiva do desenho do pacote de SCG representou elevada formalidade no controle. Para a variável de desempenho de tarefas, alta satisfação com o desempenho em tarefas. Na variável de preferência de recursos financeiros, ocorreu uma importância à obtenção de recursos financeiros junto a investidores. Aspectos que podem ser explicados, pelas empresas menores e mais jovens carecerem de maiores recursos. Na medida em que tais empresas se desenvolvem há aumento no desempenho, suas informações tornam-se mais transparente, e gradualmente, o acesso a mais e maiores opções de recursos cresce (Davila et al., 2015).

4.2. Modelo estrutural

Para testar o modelo estrutural, que demonstra os coeficientes de caminho para o exame das hipóteses da pesquisa, executou-se a análise *bootstrapping* (Hair et al., 2016). Primeiro, testou-se a relação da variável moderadora como independente na variável dependente, e depois a relação do termo de interação com a variável independente (Henseler & Fassott, 2010). Na tabela 2, apresentam-se os resultados dos coeficientes do modelo estrutural.

Tabela 2. Resultados do modelo estrutural

	Hipóteses	Coef.	Erro	Valor t	Valor p	Decisão
H1	Pacote do SCG -> Desempenho de tarefas	0,552	0,090	6,160	0,000	Aceita
H2	Presença de recurso financeiro -> Desempenho de tarefas	0,299	0,120	2,482	0,015	Aceita
	Pacote do SCG x Presença de recurso financeiro -> Desempenho de tarefas	0,265	0,100	2,657	0,009	

Nota. Coef. = Coeficientes de caminho; R2 = Pacote do SCG (0,949); Presença de recurso financeiro (0,960); Desempenho de tarefas (0,817). Relevância Preditiva (Q2): Desempenho de tarefas (0,405); Pacote do SCG (0,454); Presença de recurso financeiro (0,715).

A partir da modelagem de equações estruturais, é possível não rejeitar a H1. Os resultados confirmam que o desenho do pacote de SCG tem efeito direto e positivo no desempenho de tarefas em *startups*. Desse modo, atesta-se que o desenho pelo pacote dos SCG, definido por suas características informacionais, leva à comportamentos no desempenho de tarefas entre as *startups*.

Os resultados suportam Davila e Foster (2005), quando descreveram que o desenho do SCG compreende um conjunto formalizado de protocolos, rotinas, mecanismos de coleta de informações institucionalizados, desenvolvidos para auxiliar na tomada de decisões e no cumprimento de responsabilidades pelos gestores. Neste estudo, auxiliam no desempenho de tarefas de gestores de *startups*. Desempenho de tarefas representado pela satisfação na precisão do trabalho realizado, na quantidade e qualidade de trabalho e na eficiência operacional (Mahama & Cheng, 2013).

Na hipótese H₂, a variável moderadora foi tratada como uma variável independente no modelo estrutural. Na tabela 2, confirmou-se a influência positiva e significativa da variável presença de recurso financeiro, não sendo possível rejeitar a H₂. Na relação entre as variáveis de presença de recurso financeiro e desempenho de tarefas, também confirmou um efeito direto e positivo (0,299, $p < 0,05$).

A validação das variáveis também foi testada, pelo coeficiente de determinação de Pearson (R^2). Os valores de R^2 indicam que o pacote do SCG é explicado por 94,90%, a presença de recurso financeiro por 96,0% e o desempenho de tarefas 81,7%, consubstanciando a validade preditiva do modelo (Ringle et al., 2014). Para a relevância preditiva (Q^2), que avalia a acurácia do modelo, devem ser obtidos valores maiores que zero (Hair et al., 2016). Em que todos os valores foram considerados aceitáveis.

Com uma análise adicional, realizou-se a análise multigrupos entre a presença de recursos financeiros externos e internos, ambos com 50 respondente cada. O financiamento externo foi classificado pelos recursos provenientes de investidor-anjo, incubadoras, aceleradoras, *venture* de capital e investidores internos, representados por investidores de capital próprio (Drover et al, 2017). Na tabela 3, apresentam-se os resultados dos coeficientes do modelo estrutural de cada grupo e a comparação trazida na análise multigrupo (PLS-MGA).

Tabela 3. Modelo estrutural entre grupos de presença de recursos financeiros externos e internos

	Recursos financeiros externos			Recursos financeiros internos			PLS-MGA	
	Coef.	Valor t	Valor p	Coef.	Valor t	Valor p	Dif.	Valor p
Pacote do SCG -> Desempenho de tarefas	0,585	5,055	0,000	0,556	4,039	0,000	0,029	0,895
Presença de recurso financeiro -> Desempenho de tarefas	-0,097	0,594	0,554	0,410	2,427	0,017	-0,392	0,895
Efeito moderador -> Desempenho de tarefas	0,018	0,106	0,916	0,464	3,186	0,002	-0,561	0,014

Nota. PLS-MGA = análise multigrupo do modelo estrutural. Dif.= Coeficientes estruturais - diferença (|presença de recursos financeiros externos - internos|); Valor p da MGA= Valores de p (Externo vs. Interno).

Na tabela 3, verifica-se uma diferença entre o grupo de investidores externos e internos. No grupo de recursos provenientes de investidores externos, ocorreu relação positiva e significativa entre o desenho do pacote de SCG e desempenho de tarefas (0,585, $p < 0,05$). Entretanto, na análise da moderação não ocorreu a relação e a presença de recurso financeiro, este mostrou-se inversamente proporcional ao desempenho de tarefas, ou seja, quanto maior a presença de recursos financeiros, menor é o desempenho de tarefas.

Entretanto, a presença de recursos de financeiros de investidores internos demonstrou uma relação entre o pacote de SCG e desempenho de tarefas, uma vez que o investidor interno, que obtém parte do patrimônio da investida, deseja a continuidade das operações pelo investimento e participa no processo de tomada de decisões da *startup*. Elucidação que pode estar relacionada pela menor assimetria de informação entre gestor e proprietário, uma vez que o investidor obtém parte do patrimônio da investida e pode participar no processo de tomada de decisões da mesma.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou analisar a influência do pacote do sistema de controle gerencial no desempenho de tarefas, moderado pela presença de recursos financeiros em *startups* brasileiras. Um estudo descritivo, realizado por meio de *survey*, com abordagem quantitativa na análise de dados. A população da pesquisa é formada por empresas associadas na ABStartups, com uma amostra de 100 *startups*.

Após a aplicação de análise de equações estruturais, os resultados evidenciaram influência direta e positiva do desenho do pacote de SCG no desempenho de tarefas, fortalecendo evidências que o SCG se caracteriza como um facilitador para o desempenho e crescimento de empresas iniciantes (Davila & Foster, 2005). Observa-se que ter ferramentas de gestão de controle se torna um diferencial para as empresas que almejam superar os desafios expostos pelas incertezas dos negócios (Carraro et al., 2019).

Na segunda hipótese da pesquisa, também ocorreu a não rejeição da hipótese, no qual foi confirmada a influência positiva e significativa da variável moderadora de presença de recurso financeiro, na relação entre pacote de SCG no desempenho de tarefas de *startups*. Como adicional, pela análise de multigrupos, verificou-se que a presença de recursos financeiros internos (capital próprio) proporcionou influência significativa e positiva tanto na relação do pacote de SCG no desempenho de tarefas, bem como pelo efeito moderador da presença de recursos financeiros no desempenho de tarefas de *startups*, sendo capaz de considerar decisivo o papel do investidor interno no sucesso da investida (Davila et al., 2015; Theiss & Beuren, 2020).

Este estudo ressalta como implicação teórica, a relevância da contabilidade gerencial e dos SCG com foco no empreendedorismo e empresas inovadoras. Mostra uma tipologia holística do desenho SCG descrita por Malmi e Brown (2008) e adaptada para empresas iniciantes, ao abranger cinco formas de controle na sua totalidade: controles culturais, planejamento, cibernético, remuneração e recompensa, e controle administrativo (Malmi & Brown, 2008). Para Sampaio et al (2018), poucos estudos focam no SCG relacionado ao sucesso das *startups*, logo, os resultados da pesquisa contribuem para uma melhor percepção da adoção do SCG pelas empresas iniciantes.

Empresas, como as *startups*, enfrentam um conflito com a inovação, pois, ao mesmo tempo, que precisam inovar para atingir resultados no longo prazo, têm de manter o controle racional dos recursos para operar no curto prazo (Oyadomari et al., 2010). Como implicações práticas, os resultados evidenciam que o SCG fornece informações financeiras e não financeiras que os gerentes, com a possibilidade de utilizar tais controles para o processo de tomada de decisão, sinalização e alcance dos objetivos organizacionais. Assim, o estudo auxilia a esclarecer a influência do SCG, como um pacote, no desempenho de tarefa, instigando os empreendedores ou diretores de *startups* a se aventurarem nesses tipos de controles e usufruírem dos seus benefícios.

Com o estudo conclui-se que o desenho do pacote de SCG é relevante às *startups*, por impulsionar o seu crescimento e influenciar no desempenho de tarefas dos diretores. Além de, ser um diferencial e aliado para tomada de decisões. A presença de recursos financeiros proporciona um efeito positivo no desempenho de tarefas e modera a

relação entre o pacote de SCG e desempenho de tarefas. E que quando há a presença de recursos financeiros internos, oriundos de *bootstrapping* ou capital próprio, há uma valorização na análise realizada, possivelmente pelo anseio pelo crescimento da empresa investida e por haver menor assimetria de informação entre gestor e proprietário no processo de tomada de decisões.

Como limitação da pesquisa, destaca-se que o período de análise ocorreu em um cenário de pandemia, havendo baixa taxa de respondentes perante a população pesquisada e impossibilidade de generalização dos resultados. A escolha do constructo empregado e a quantidade de assertivas no instrumento de pesquisa também impulsionou a desistência entre os respondentes.

Como sugestão de pesquisas futuras, investigar o desenho e uso do SCG nas *startups*, com outras tipologias e variáveis do constructo, assim como outros critérios para avaliar o desempenho da empresa. Incentiva-se também empregar outras variáveis moderadoras na relação de desenho e uso de SCG no desempenho de *startups*.

Contribución de autores:

Theiss, V.: Conceptualización, Metodología, Investigación, Curación de datos, Escritura -borrador original, Visualización. **Ribeiro, L.G.:** *Software*, Validación, Análisis formal, Escritura, revisión y edición, Supervisión, Administración del proyecto.

Viviane Theiss (Theiss, V.)

Latoia Gabrieli Ribeiro dos Santos Thiesen (Ribeiro, L.G.)

Declaración de conflicto de Intereses

El (los) autor(es) declara(n) que, durante el proceso de investigación, no ha existido ningún tipo de interés personal, profesional o económico que haya podido influenciar el juicio y/o accionar de los investigadores al momento de elaborar y publicar el presente artículo.

REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira De Startups (ABStartups). (2017) *Tudo que você precisa saber sobre startups*. Recuperado em 6 de novembro de 2019, de <http://www.abstartups.com.br/>
- Beuren, I.M., Dos Santos, V., & Theiss, V. (2018). Análise da formalidade dos sistemas de controle gerencial em empresas incubadas. *Revista Mineira de Contabilidade*, 19(2), 19-30. <https://doi.org/10.21714/2446-9114RMC2018v19n2t02>
- Bisble, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 709-737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Carraro, W.B.W.H., Meneses, R., & Brito, C. (2019). Combinação de categorias de práticas de controle de gestão para o alto desempenho de *start-ups*. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(4), 861-878. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4022>
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039-1068. <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3/4), 322-347. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of management control systems in start-up companies: International field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207-239. <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>
- Drover, W.L.B., Matusik, S., Townsend, D., Anglin A., & Dushnitsky, G. (2017). A review and road map of entrepreneurial equity financing research: venture capital, corporate venture capital, angel investment, crowdfunding, and accelerators. *Journal of Management*, 43(6), 1820-1853. <https://doi.org/10.1177/0149206317690584>
- Engelman, R., & Fracasso, E.M. (2013). Contribuição das incubadoras tecnológicas na internacionalização das empresas incubadas. *Revista de Administração*, 48(1), 165-178. <https://doi.org/10.5700/rausp1080>
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G* Power 3.1: tests for correlation and regression. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Hair, J.F., Hult, T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M.A. (2016). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: SAGE.

- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). *Testing moderating effects in PLS path models: an illustration of available procedures*. In V. Esposito Vinzi, W. C. Chin, J. Henseler & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares* (pp. 713-735). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_31
- Jordão, R.V.D., Melo, E.A., & Sousa, J.A.N. (2016). Estratégia e desenho do sistema de controle gerencial. *Revista Espacios*, 37(4), 1-25.
- Junqueira, E., Dutra, E.V., Filho, H.Z., & Gonzaga, R.P. (2016). Efeito das escolhas estratégicas e dos sistemas de controle gerencial no desempenho organizacional. *Revista Contabilidade e Finanças*, 27(72), 334-348. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201601890>
- Lin, Y., Chen, C., & Lin, B. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042-1064. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2015-0324>
- Lopes, I.L., Beuren, I.M., & Theiss, V. (2021). Percepção de gestores de fundos de investimentos sobre o sistema de controle gerencial de empresas startups investidas. *Revista Alcance*, 28(1), 33-51. [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(Jan/Abr\).p33-51](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(Jan/Abr).p33-51)
- Nobel, C. (2011, 7 de março). *Why companies fail—and how their founders can bounce back*. <https://hbswk.hbs.edu/item/why-companies-failand-how-their-founders-can-bounce-back>
- Mahama, H., & Cheng, M.M. (2013). The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. *American Accounting Association*, 25(1), 89-114. <https://doi.org/10.2308/bria-50333>
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Oyadomari, J.C.T., Cardoso, R.L., Da Silva, B.O.T., & Perez, G. (2010). Sistemas de controle gerencial: estudo de caso comparativo em empresas inovadoras no Brasil. *Revista Universo Contábil*, 6(4), 21-34. <https://doi.org/10.4270/ruc.2010429>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raupp, F.M., & Beuren, I.M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *Revista Eletrônica de Administração*, 17(2), 330-359. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112011000200002>

- Ringle, C.M., Silva, D., & Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. REMark. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56-73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Sá, M.G.C. (2017). O capital de risco aplicado em *startups* no Brasil: Uma reflexão sobre o ecossistema dos empreendimentos inovadores a partir da visão do investidor. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 7(1), 97-120. <https://doi.org/10.18028/2238-5320/rgfc.v7n1p97-120>
- Sampaio, A., Crespo, N.F., & Rodrigues, R. (2018, 25 a 27 de julho). Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation. *Journal of Business Research*, 89(1), 351-360. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.028>
- Santos; V., Beuren, I.M, Bernd, D.C., & Kaveski, I.D.S. (2018). *Efeitos do sistema de controle gerencial no desempenho individual mediado pela aprendizagem organizacional* [Apresentação em conferência]. XVIII USP International Conference in Accounting. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Santos, V., Beuren, I.M., Theiss, V. & Gomes, T. (2021). Influência do desenho dos sistemas de controle gerencial no desempenho de tarefas mediado pela aprendizagem. *Contabilidade Vista & Revista*, 32(1), 132-159. <https://doi.org/10.22561/cvr.v32i1.5632>
- Silva, A.L.S., Cruz, C.A.B., Gomes, I.M.A., & Paixão, A.E.A. (2017). Melhores programas de incubação em universidades da América Latina. *Revista Tecnologia e Sociedade*, 13(29), 85-103. <https://doi.org/10.3895/rts.v13n29.5025>
- Theiss, V., & Beuren, I.M. (2020). Reflexos da aplicação de funding no desenho e uso do sistema de controle gerencial. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 23(2), 2-17.
- Wählberg, A.E., & Poom, L. (2015). An empirical test of nonresponse bias in internet surveys. *Basic and Applied Social Psychology*, 37(6), 336-347. <https://doi.org/10.1080/01973533.2015.1111212>

ANEXOS

Anexo A

Questionário

Formalidade do SCG (Malmi & Brown, 2008)

Indique o grau de formalidade do Controle da sua empresa. Considere uma escala de 1 a 7, sendo: 1 - Não existe na empresa; 7 - Muito formalizado de modo geral.

Planejamento:

- As metas de cada departamento para orientar os esforços e comportamentos.
- Fornecimento dos padrões a serem alcançados em relação à meta, deixando claro o nível de esforço e comportamento esperado.
- Alinhamento dos objetivos, por meio dos departamentos da organização, com vistas a controlar as atividades de grupos e indivíduos.

Cibernético:

- Padrões de desempenho ou metas a serem cumpridos.
- Processo de feedback que permite a comparação do resultado das atividades com o padrão.
- Realimentação do sistema a partir de informações de feedback quantitativas e qualitativas.
- Capacidade de modificar o comportamento do sistema ou de atividades implícitas.

Administrativo:

- Direção para o comportamento da força de trabalho por meio da organização dos indivíduos.
- Controle do comportamento dos empregados e dos responsáveis pelo seu monitoramento.
- Especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizadas ou não realizadas
- Agenda de reuniões executivas que estabelecem prazos e direcionam o comportamento dos membros da organização.

Culturais:

- Valores, crenças e normas sociais que são estabelecidos e influenciam o comportamento dos colaboradores.
- Procedimentos para recrutar e selecionar pessoas que seguem os valores da organização.
- Explicação de como comportamento e os valores organizacionais desejados refletem na força de trabalho.
- Hábitos de comunicação e de colaboração como meios de controlar o comportamento dos colaboradores.

Compensação:

- Motivar indivíduos através da atribuição de recompensas para controlar o esforço no alcance de metas.
- Atribuir recompensas para controlar a duração do esforço no alcance de metas.
- Proporcionar recompensas para controlar a intensidade do esforço no alcance de metas.
- Possibilidade recompensas extras para líderes por engajamento da equipe no alcance de metas.

Desempenho de tarefas (Mahama & Cheng, 2013)

Indique o nível de satisfação com o desempenho em tarefas realizadas na *startup*, numa escala de 1 - Não satisfeito; 7 - Muito satisfeito.

Precisão do trabalho realizado.

Quantidade de trabalho realizado.

Qualidade do trabalho realizado.

Eficiência operacional.

Presença de recursos financeiros (Engelman & Fracasso, 2013; Sá, 2017)

Indique o nível de importância para a obtenção de recursos financeiros junto a investidores, numa escala de 1 – Nenhuma importância; 7 – Muita importância.

Transparência nos valores para retirada do recurso financeiro.

Clareza nas etapas, ações e esforço organizacional e pessoal para obter o recurso financeiro.

Alocação eficiente dos recursos, capacidade gerencial e financeira do negócio.

Apoio com conhecimento, acompanhamento e redes de relacionamento.

Fecha de recepción: 23/11/2021

Fecha de aceptación: 23/10/2022

Contacto: theissviviane@gmail.com