

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELIAS JEAN TRAMBACOS**

**CONTRIBUIÇÕES DADAS POR MENTORES EM FINANÇAS  
AO LONGO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DAS *STARTUPS***

**São Paulo**

**2020**

**ELIAS JEAN TRAMBACOS**

**CONTRIBUIÇÕES DADAS POR MENTORES EM FINANÇAS  
AO LONGO DAS FASES DO CICLO DE VIDA DAS *STARTUPS***

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**

**São Paulo**

**2020**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

T771c	<p>Trambacos, Elias Jean</p> <p>Contribuições dadas por mentores em finanças ao longo do ciclo de vida das <i>startups</i> / Elias Jean Trambacos. - - São Paulo, 2020.</p> <p>67 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP - Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração com Ênfase em Finanças.</p> <p>1. Administração financeira– Investimentos de capital. 2. Empreendedorismo – Investimentos de capital. 3. Educação financeira.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD 658.421</b></p>
-------	---

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

**ELIAS JEAN TRAMBACOS**

**CONTRIBUIÇÕES DADAS POR MENTORES EM FINANÇAS AO LONGO DAS  
FASES DO CICLO DE VIDA DAS *STARTUPS***

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Jaercio Barbosa - Externo**  
**Escola Superior de Empreendedorismo - SEBRAE**

---

**Prof. Ms. Franklin Ribeiro - Externo**  
**Avaliador Executivo**

---

**Prof. Dr. Marcelo A. Treff - FECAP**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP**

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 03 de março de 2020**

Dedico este trabalho à minha esposa Salete e aos meus filhos Fernando e Karina que sempre estiveram ao meu lado me acolhendo, apoiando e incentivando a seguir em frente, dando assim uma inequívoca demonstração de amor, o qual encontra grande reciprocidade no meu coração.

## **Agradecimentos**

A Deus por me dar força e coragem para renascer e superar mais este desafio.

Aos meus pais por todo amor e dedicação prestados a mim ao longo das suas existências.

Ao meu orientador, Prof. Edson Ricardo Barbero, por acreditar, incentivar, apoiar e investir seu tempo me apoiando, o que foi fundamental para viabilizar o desenvolvimento desta dissertação.

Ao meu mentor, Prof. Paulo Erlich, que tanto contribuiu para minha formação através do compartilhamento dos seus vastos conhecimentos sobre *mentoring* e, acima de tudo, pelo seu exemplo como pessoa e profissional que ensina o que vive e vive o que ensina.

Ao meu co-orientador, Prof. Laércio Matos, pelos comentários feitos e que, por razões de ordem particular, ficou impossibilitado de acompanhar o trabalho até o seu final.

Aos membros da banca, Prof. Franklin Thiago Ribeiro Yamaçake, Prof. Jaércio Barbosa e Prof. Marcelo Antônio Treff, que tanto contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Aos professores do curso de MPA da FECAP por terem me proporcionado tanto conhecimento.

Aos meus colegas do mestrado, que sempre me acolheram, apoiaram e serviram de referência ao longo de todo tempo que estivemos juntos.

À Mentores do Brasil nas pessoas de Henry Suzuki e Wagner Mancini que, sempre revestidos de um genuíno espírito de *mentoring*, compartilharam seus conhecimentos em prol deste estudo. Por justiça, destaco a contribuição fundamental dada pelo Wagner no tocante à indicação dos mentores profissionais em finanças que participaram das entrevistas realizadas.

A todos os mentores profissionais em finanças que tão bem me receberam e que, graças às suas importantes contribuições, foram muito importantes para que esta pesquisa pudesse ser feita com sucesso. São eles: Alexandre Barbosa, Carlos Eduardo Assmann, Diógenes José de Paiva Junior, Edson Ferro, Flávio Arruda, Frank Gomes Marques, João Gomes Antunes, Lissandro Dorneles Dala Nora, Lúcio Reis, Luís Henrique Stockler, Marcos Silveira, Maria Cecília Leite, Paulo Rogério dos Santos, Ricardo Resende, Victor Lavagnini Barboza e Wagner Mancini.

Aos autores de artigos acadêmicos que foram consultados e gentilmente compartilharam mais informações. São eles: David Clutterbuck, Étienne St-Jean, Gil Avnimelech, John Cull, Kathy E. Kram, Ronit Yitshaki, Tali Hadasa Blank, Teresa Anne Scandura e Thisis Deepali.

A todos os outros que de alguma forma colaboraram para a elaboração deste trabalho.

## **Contribuições dadas por mentores em finanças ao longo do ciclo de vida das startups**

**Elias Jean Trambacos**  
**eliastrambacos@hotmail.com**

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa é apresentar quais são as contribuições que os mentores profissionais em finanças dão aos empreendedores (mentorados) ao longo das fases do ciclo de vida das *startups*, dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído. Esse tema é relevante pois trata de recurso fundamental para a constituição, evolução e sustentação de um negócio. O método de entrevista foi utilizado para coleta de informações junto a um grupo de mentores, aos quais foi aplicado um roteiro semiestruturado de perguntas visando o aprofundamento do conhecimento sobre o assunto e, posteriormente, foi usada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) sobre as informações obtidas. Por meio desse objetivo, método e técnica, esta pesquisa contribui para a literatura de empreendedorismo e mentoria através do oferecimento dos resultados encontrados, tendo em vista não ter sido encontrada na literatura consultada uma abordagem visando a aclarar as contribuições dadas por mentores profissionais dentro de uma perspectiva financeira, permeada em cada fase do ciclo de vida das *startups*. Além disso, este trabalho contribui também para a prática organizacional ao relatar sobre a efetividade do processo de *mentoring* enquanto potencializador das chances de sucesso e perenidade das *startups*. Ao final, a pergunta de pesquisa é respondida, os objetivos são atingidos e os principais achados no tocante às contribuições dos mentores ao longo das fases do ciclo de vida das *startups* foram apoiar na captação de recursos, dar suporte para a modelagem do negócio, apresentar critérios para precificação de produtos e/ou serviços e propiciar uma melhor visão de mercado.

**Palavras-chave:** *Mentoring*. *Startup*. Fases. Ciclo de vida. Gestão financeira.

## **Abstract**

The objective of this research is to present what are the contributions that professional mentors in finance give to entrepreneurs (mentees) throughout the phases of the life cycle of startups, within a formally constituted mentoring program. This topic is relevant because it deals with a fundamental resource for the constitution, evolution and support of a business. The interview method was used to collect information from a group of mentors, to whom a semi-structured questionnaire was applied in order to deepen the knowledge on the subject and, subsequently, it was used the Bardin (2011) content analyze technique on the information obtained. Through this objective, method and technique, this research contributes to the entrepreneurship and mentoring literature by offering the results found, considering that was not found in the consulted literature an approach in order to clarify the contributions given by professional mentors within a financial perspective, permeated at each stage of the life cycle of startups. In addition, this work also contributes to organizational practice when reporting on the effectiveness of the mentoring process as a potentializer of the chances of success and perpetuity of startups. At the end, the research question is answered, the objectives are achieved and the main findings regarding the contributions of mentors throughout the life cycle phases of startups were to support fundraising, support the business modeling, present criteria for pricing products and / or services and providing a better view of the market.

**Key-words:** Mentoring. Startup. Phases. Life cycle. Financial management

## 1 Introdução

A quantidade e a relevância econômica das *startups* vêm crescendo mundialmente ao longo dos últimos anos, tendo em vista que “a economia global das *startups* continua a crescer, criando US\$2,8 trilhões em valor entre 2016 e 2018. Isto é 20,6% maior do que o período anterior e mais que o dobro do que era há apenas cinco anos atrás”. (Startup Genome, 2019, p. 11, tradução nossa).

Esse fenômeno também vem se apresentando ao longo dos últimos oito anos no Brasil: 2.519 *startups* em 2012, 5.147 em 2017 e cerca de 13.000 atualmente, movimentando bilhões de reais (ABStartups, 2019). Porém, suas taxas de mortalidade mostram que 25%, 50% e 75% encerram suas atividades em até 1, 4 e 13 anos respectivamente (Arruda, Nogueira, Cozzi, & Costa, 2012). Dessa forma mostra-se necessária a realização de estudos que colaborem para o aumento do conhecimento sobre tais iniciativas, tentando assim colaborar para a diminuição de dessas taxas o que levaria a uma maior produção de riqueza e empregos no país.

Esta pesquisa trata das contribuições que os mentores profissionais de finanças dão aos empreendedores (mentorados) em cada fase do ciclo de vida das *startups*, dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído. O enfoque dado aos mentores se deve ao fato de estes prestarem um serviço relevante voltado “a evitar erros, gastar tempo e dinheiro, utilizando o conhecimento de outras pessoas que já passaram por situação similar e que podem auxiliar a descobrir qual é realmente o problema do negócio” (Santos, 2015, p. 2), com a intenção de aumentar as chances de sobrevivência das referidas *startups* nos segmentos em que atuam.

Esse fato é potencializado quando se leva em conta que segundo Köhler (2003, tradução nossa), as *startups* “em seus primeiros estágios de desenvolvimento podem enfrentar escassez de recursos críticos, dentre os quais capital financeiro e capacidade de gestão são os mais predominantes”. Nessa linha, este trabalho pretende dar uma contribuição acadêmica sobre o assunto através dos resultados obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa empírica. Esta se mostra relevante tendo em vista não ter sido encontrada nas fontes de consulta utilizadas (ver Apêndice A), literatura que aborde como os mentores profissionais em finanças contribuem com os empreendedores ao longo de cada fase do ciclo de vida das *startups*.

Dadas a grande diversidade, variedade e complexidade que um processo de *mentoring* pode assumir, os rumos que ele pode vir a tomar ao longo do seu desenvolvimento junto ao mentorado, os desafios que podem se apresentar ao mentor, o nível de engajamento e integração das partes envolvidas, dificuldade de caracterizar objetivamente a influência da atuação dos

mentores com os resultados financeiros auferidos ao final do processo entre outras razões, tornam o atingimento dos objetivos propostos nesta pesquisa em algo não trivial, podendo-se presumir serem estas as razões para a dificuldade em encontrar referências sobre este tema.

Diante do exposto, a seguinte pergunta de pesquisa se mostrou relevante e norteou este estudo: quais são as principais contribuições que os mentores profissionais de finanças dão aos empreendedores em cada fase do ciclo de vida das *startups*, dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído?

Sendo assim, este trabalho teve por objetivo geral investigar as principais contribuições citadas na pergunta de pesquisa e como objetivos específicos: investigar as razões que levaram os empreendedores a procurar os serviços de um mentor profissional em finanças, levantar e descrever quais os principais desafios financeiros que se apresentaram e identificar a percepção qualitativa dos mentores sobre os resultados financeiros auferidos.

## **2 Referencial Teórico**

O arcabouço teórico que segue suporta este estudo quanto a conceituação e evolução sobre empreendedorismo, *startups* e *mentoring*, assim como as relações que se estabelecem entre estes dois últimos pontos num processo de *mentoring* com ênfase à atuação dos mentores profissionais de finanças.

### **2.1 Empreendedorismo**

Seguem algumas definições dadas a empreendedorismo com a intenção de aclarar melhor seu significado e abrangência.

Empreendedorismo é “o processo pelo qual empreendedores percebem oportunidades e agem para criativamente organizar transações entre fatores de produção visando, com isso, criar valor” (Jones, 1992, p. 1, tradução nossa).

Para Schumpeter (1997, p. 9, tradução nossa), “o empresário inovador é um agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção, ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica”.

Segundo Drucker (1985, p. 19, tradução nossa) “a inovação é a ferramenta específica dos empreendedores, sendo o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.” Entende que tal ferramenta pode ser aprendida e praticada, vindo a recomendar que “os empreendedores precisam buscar propositalmente as

fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas os quais indicam oportunidades de inovação bem-sucedida”.

Kuratko e Hodgetts (2004, p. 30, tradução nossa) entendem que:

O empreendedorismo é um processo dinâmico de visão, mudança e criação. Requer a aplicação de energia e paixão para a criação e implementação de novas idéias e soluções criativas. Os ingredientes essenciais incluem a disposição de assumir riscos calculados de tempo, patrimônio ou carreira; a capacidade de formular uma equipe de empreendimento eficaz; a habilidade criativa de combinar os recursos necessários; e habilidade fundamental de construir um sólido plano de negócios; e finalmente, a visão para reconhecer oportunidades onde outros veem caos, contradição e confusão.

Para efeito deste trabalho, será usada como referência a definição acima feita por Schumpeter (1997, p. 9, tradução nossa), dada sua abrangência e objetividade, combinadas com a erudição do autor a respeito do tema.

Dentre as várias iniciativas empreendedoras, as *startups* vêm tendo uma relevância crescente, conforme descrito anteriormente, e são apresentadas a seguir.

## 2.2 Startups

O termo *startup* passou a ser utilizado durante a década de 90 para designar empresas recém-criadas, rentáveis e com modelos de negócios inovadores em qualquer ramo de atividade. Naquela oportunidade houve uma grande explosão das *startups* de tecnologia no Vale do Silício na região da Califórnia, situada nos Estados Unidos, onde desde os anos de 1960 é local de nascimento de gigantes globais de Tecnologia da Informação (TI). De lá, saíram empresas como Google, Apple Inc., Microsoft, entre outras (Brasscom, 2014). As *startups* chegaram ao Brasil com força total no século XXI e começaram a ganhar cada vez mais espaço a partir de 2010 (<https://www.greendesk.com.br/as-startups-chegaram-para-ficar/>, recuperado em 18 de novembro de 2019.).

Para Blank e Dorf (2012, tradução nossa), a *startup* é “uma organização temporária em busca de um modelo de negócio repetível e escalável”.

Cruz (2015, p.3) define que “uma *startup* é uma organização de caráter temporário, que busca criar produtos ou serviços, com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza”.

Segundo Haltiwanger, Jarmin e Miranda (2010, tradução nossa) “as startups são amplamente reconhecidas como importantes impulsionadores da criação agregada de empregos”.

Para efeito deste estudo, será usada como referência a definição dada por Cruz (2015, p.3) acima tendo em vista propiciar uma visão mais completa sobre o tema.

Ao longo da sua existência, as *startups* marcaram presença nos mais diversos mercados tais como: educação, financeiro, saúde e bem-estar, internet, agronegócio, varejo/atacado, E-commerce, comunicação e mídia entre outros, conforme StartupBase (<https://startupbase.com.br/home/stats>, recuperado em 31 de janeiro de 2020).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) apresenta no seu documento Governança Corporativa para Startups e Scale-Ups (Carlomagno, 2019, p. 11) um retrato das fases que as *startups* bem-sucedidas passam ao longo do seu ciclo de vida, as quais encontram-se descritas a seguir.

1. **Ideação** (também conhecida como hipótese): a *startup* encontra-se entre o desenvolvimento da ideia e o entendimento do problema que se propõe a resolver ou a lacuna do mercado que se propõe ocupar. É a fase de concepção e de união entre pessoas que se ligam com um propósito definido e começam a desenvolver o que poderá se tornar uma empresa do futuro. O negócio ainda não tem, necessariamente, atividade operacional nem existência formalizada do ponto de vista jurídico, mas a sociedade de fato entre as partes já existe e poderá ser alavancada com métodos de gestão (Carlomagno, 2019, p. 15).
2. **Validação** (também conhecida como *Minimum Viable Product* - MVP ou operação): nesta fase o produto, mercado e modelo de negócio da *startup* encontram-se em experimentação, buscando responder às incertezas que foram mapeadas na fase de ideação. As proposições e suposições levantadas na primeira fase serão realmente testadas. A empresa está formalizada, tem atividade operacional e pode receber os primeiros aportes de recursos de terceiros. Pode também passar a contar com a colaboração de mentores e *advisors* (conselheiros) de forma mais frequente (Carlomagno, 2019, p. 23).
3. **Tração** (também conhecida como *Product Market Fit* - PMF): nesta fase o serviço/produto oferecido pela *startup* está validado, e os desafios principais consistem em conquistar clientes e aumentar o faturamento sem abrir mão dos princípios e valores da organização (Carlomagno, 2019, p. 35).
4. **Escala** (também conhecida como *Scale-up* ou crescimento): nesta fase a empresa já está estabelecida. Seu desafio é crescer em um ritmo acelerado, garantindo a exploração ótima das oportunidades e a expansão do negócio em termos geográficos, de mercado ou produtos, conforme a pertinência da estratégia da organização. Se o modelo de negócios permitir uma alta replicabilidade, sendo considerado inovador e com alto potencial de impacto, a empresa passa a viver os desafios característicos de uma *scale-up* (Carlomagno, 2019, p. 41).

Dentre as iniciativas voltadas a aumentar as chances de sucesso das *startups*, esta pesquisa trata das contribuições que mentores profissionais em finanças dão aos empreendedores dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído, daí a importância de se conceituar *mentoring* conforme segue.

### 2.3 *Mentoring*

Para Santos (2007, p. 251), “o *mentoring* sempre esteve presente ao longo da história sob formas variadas, tais como: conselheiros, educadores, orientadores e modeladores de conduta. Desde a antiguidade, reis e nobres contratavam mentores para cuidar do aprendizado e da educação de seus protegidos”.

A literatura em geral aponta que o *mentoring* tem suas origens na Grécia antiga quando “Odiseu, rei de Ítaca, foi lutar na Guerra de Tróia, deixando em casa sua esposa Penélope e seu filho, ainda criança, Telêmaco. Ele nomeou seu velho amigo chamado Mentor como guardião para seu filho e a família real” (Colley, 2001, p. 5, tradução nossa).

Na Idade Média, com o posterior surgimento da Revolução Industrial, surge a relação entre mestre e aprendiz. Segundo Carr (1999), pode-se presumir que tenha havido uma convergência entre os papéis de mentor e de mestre, uma vez que os trabalhadores passaram a aprender seus ofícios através de mentores com quem tinham contato constante ao longo das suas vidas profissionais. Ainda segundo Carr, a produção literária sobre *mentoring* não foi significativa até o final dos anos 1970.

De acordo com Bozeman e Feeney (2007), embora seja impossível identificar um marco inicial da pesquisa sobre *mentoring*, a tese de doutorado de Kram (1980) e seu artigo sobre as fases do processo de *mentoring* (Kram, 1983), lançaram as bases para o início da tradição de elaboração de estudos contemporâneos nessa área.

Apoiando este entendimento, Passmore, Peterson e Freire (2013, p. xvi, tradução nossa) afirmam que “em termos de pesquisa, ... *mentoring* só vêm à tona a partir do ano 2000”. Informam ainda que “temos visto que durante este período surgem um número crescente de programas universitários oferecendo programas de ... *mentoring* em escolas nos Estados Unidos, Austrália e Reino Unido.” Como decorrência natural do exposto, os mesmos autores observam que “temos visto um crescimento significativo no número de doutores em ... *mentoring* e trabalhos de pesquisa publicados”.

Cabe ressaltar que “o papel do mentor começou a sair do círculo familiar da nobreza, das artes e da educação para estender-se ao ambiente organizacional, principalmente a partir da

preocupação inicial dos empresários e dirigentes em preparar seus sucessores” (Santos, 2007, p. 252).

“Mentoring é geralmente descrito como um relacionamento em que um indivíduo sênior e de alto nível presta assistência a um colega júnior para fins de desenvolvimento profissional e pessoal” (Gibson, 2005, p. 470, tradução nossa).

Complementando o exposto, Clutterback (2013, p. 1, tradução nossa), afirma que os mentores atuam “através de um espectro de comportamentos de aprendizagem e apoio, desafiando e sendo um “amigo crítico”, um modelo, ajudando a construir redes e desenvolver recursos pessoais”. Para tanto se vale do estabelecimento de *rapport* (sintonia) através de empatia e escuta ativa e, segundo o mesmo autor, “ajudando o mentorado a descobrir o que quer alcançar e por que, para a partir daí planejar como criarão as mudanças”.

Para sua condução, o mentor se vale dos princípios da maiêutica socrática, que segundo Gabioneta (2015, p. 35) “é normalmente descrita como a arte de conduzir alguém a produzir o próprio conhecimento por meio de perguntas sem que, no caso o mentor, acrescente nada a esse conhecimento”.

Segundo Kram (1985), os mentores são vistos como provedores de dois tipos de funções aos seus mentorados: carreira (envolve um conjunto de comportamentos que ajudam no aprendizado dos mentorados preparando-os para suas evoluções dentro da hierarquia das organizações ou nos seus negócios) e psicossocial (inclui comportamentos que realçam o crescimento, identidade, autoestima e autoeficácia dos mentorados nos âmbitos pessoal e profissional).

Para Clutterbuck (2013), existem inúmeras aplicações possíveis para *mentoring* tais como: para desenvolvimento de carreiras, formação de empreendedores, recurso na área da educação, aplicado nas comunidades (exemplos: combate ao preconceito e apoio na integração social de pessoas que passaram por grandes traumas) etc. Esta pesquisa trata da aplicação de *mentoring* para apoiar os empreendedores de *startups* a aumentarem suas chances de sucesso, aspecto este que é abordado a seguir.

## **2.4 Mentoring em startups**

Segundo Deepali, Jain e Chaudahary (2017, p. 99, tradução nossa), “o *mentoring* é considerado fundamental para a sobrevivência bem-sucedida das *startups*. A compreensão das preferências dos potenciais empresários ajuda no recrutamento, formação e seleção de mentores para o empreendimento, bem como na definição dos programas de desenvolvimento do empreendedorismo”.

Deepali et al. (2017, p. 99, tradução nossa) tiveram como objetivo “fornecer uma base de conhecimento sobre mentores para sua adequada seleção, na medida em que se envolvem na mentoria de empreendedores potenciais”. Ainda segundo os mesmos autores, isso é muito relevante se levarmos em conta que “os mentorados assumem um risco no seu capital e carreira e, portanto, devem ser educados sobre os mentores e as suas preferências devem ser examinadas”.

Memon, Rozan, Ismail, Uddin e Daud (2015, p. 1, tradução nossa) apontam que “um mentor desempenha um papel importante no desenvolvimento empresarial de um indivíduo. Ele orienta os empreendedores desde a concepção até o desenvolvimento de produtos e o crescimento dos negócios”. Com base nesses autores, fica clara a abrangência de atuação dos mentores, além da importância de se “discutir que um empreendedor pode precisar de suporte de diferentes habilidades de *mentoring*. Estas dependerão do tipo de empreendedor, traços de personalidade, estilo de tomada de decisão e fase na qual os empreendimentos estão naquele momento” (Memon et al., 2015, p. 1, tradução nossa).

Segundo St-Jean (2012, p. 200, tradução nossa) “o *mentoring* pode ser visto como relevante, se não essencial, no desenvolvimento profissional contínuo dos empreendedores”. O mesmo autor destaca ainda que “do ponto de vista do desenvolvimento profissional do empreendedor, o *mentoring* pode ser uma solução customizada visando a aprimorar suas competências e aumentar as chances de sucesso de seus negócios”.

St-Jean (2011, p. 1, tradução nossa) relata também que “os empreendedores iniciantes nem sempre estão bem preparados para realizar todas as tarefas exigidas deles. A fim de aumentar suas chances de sucesso, os empreendedores precisam desenvolver rapidamente as competências que lhes faltam, daí buscarem a assistência de um mentor”.

A literatura faz referência a muitos resultados positivos de tal relacionamento (mentor e mentorado), incluindo um aumento no conhecimento, habilidades, competências, autoconfiança ou simplesmente tirar os empresários do isolamento (Bisk, 2002; Cull, 2006; Gravells, 2006; Kent, Dennis, & Tanton, 2003; McGregor & Tweed, 2002; Miettinen, 2003; Sullivan, 2000; Wikholm, Henningson, & Hultman, 2005).

Dentre tantos benefícios que o mentor pode proporcionar às *startups*, vale destacar aqueles voltados aos seus aspectos financeiros colaborando para a sua devida condução, crescimento e aumento das suas chances de sucesso e perenidade.

Para Cull (2006, p. 15, tradução nossa) “a fase inicial de uma *startup* provavelmente requer uma abordagem de *mentoring* mais tática do que estratégica, ou seja, conquistar o

primeiro cliente, obter o dinheiro rapidamente, manter registros financeiros corretos entre outros aspectos”.

Ainda segundo Cull (2006, p. 16, tradução nossa) é muito relevante que “os mentores precisam manter o mentorado motivado e incentivá-lo a persistir. Isso pode significar ficar sentado ao redor de uma mesa fazendo a previsão financeira e verificando de onde a *startup* veio, onde ela está e para onde está indo”.

Complementando o acima, Robshaw (2001, tradução nossa) considera que “os motivadores fundamentais para um empreendedor de *startup* são o reconhecimento e o senso de realização. Isso permitiria aos jovens empreendedores atingirem seus objetivos financeiros e se tornarem autossuficientes”.

Outro aspecto essencial para os empreendedores diz respeito às suas considerações no momento da escolha dos mentores que melhor atendem suas necessidades. Para tanto Spigel (2016, p. 15, tradução nossa) relata que os “empreendedores descreveram que procuraram por investidores que poderiam fornecer também mentoria, e vários disseram ter feito isso no estágio inicial do negócio”. Ainda segundo este autor “isto sugere que a mentoria teve um *status* social suficientemente elevado para incentivar os empreendedores a dedicar seu tempo e recursos limitados a encontrar um mentor”.

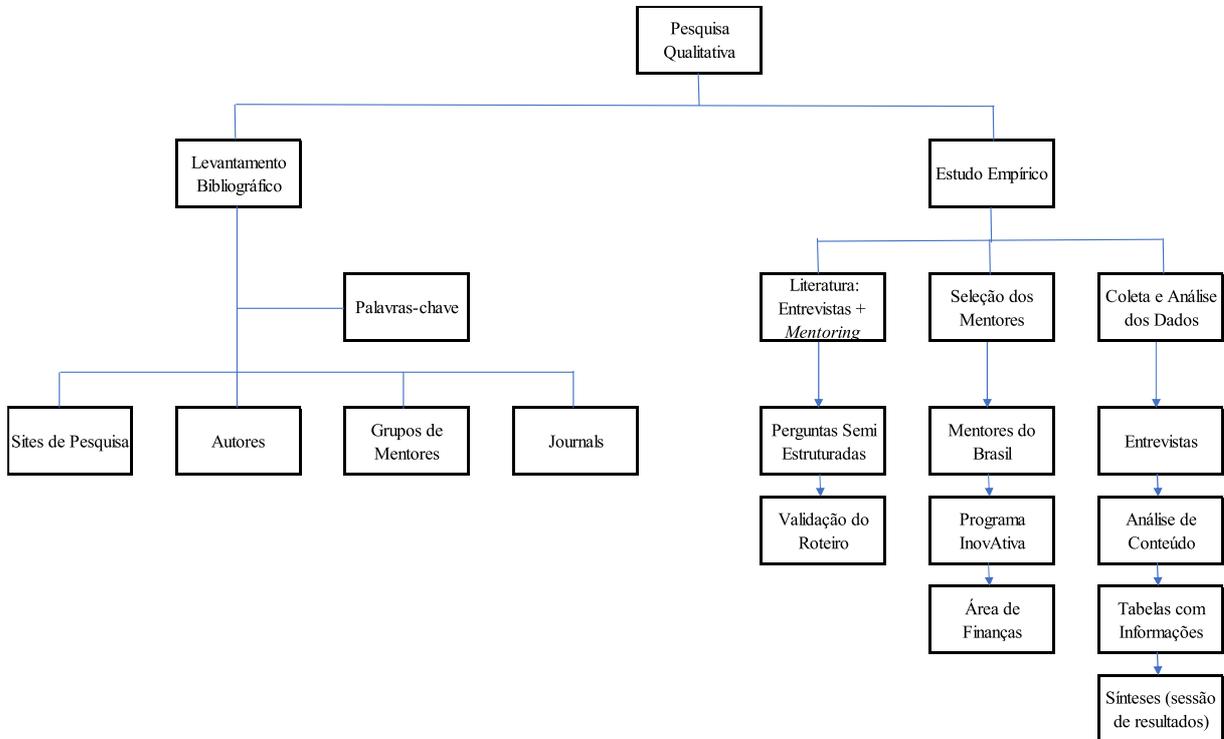
Garbuio, Dong, Lin, Tschang e Lovallo (2018, p. 48, tradução nossa) destacam que “não há dúvida de que o *design* do modelo de negócios, a escalabilidade e os recursos financeiros são fundamentais para o sucesso das *startups*”.

Para Clayton, Feldman e Lowe (2018, p. 113, tradução nossa) “as organizações de finanças são intermediárias especialmente importantes para suportar a comercialização da ciência através do empreendedorismo. Sem dinheiro, as empresas baseadas na ciência e na tecnologia simplesmente não podem crescer”.

Os autores Clough, Fang, Vissa e Wu (2019, p. 243, tradução nossa) apresentam uma visão consistente com as expostas quando explanam que “a primeira questão crítica que identificamos na literatura voltada a mobilização de recursos por parte dos empreendedores é a atenção desproporcionada que é dada ao capital financeiro como uma variável de desfecho comparada com outras formas de capital”.

### **3 Metodologia**

Segue a Figura 1 contendo os principais elementos que constituem a estrutura utilizada para o desenvolvimento da metodologia aplicada nesta pesquisa, possibilitando assim uma melhor visualização do leitor sobre o considerado nesta sessão.



**Figura 1.** Estrutura metodológica usada nesta pesquisa qualitativa

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, exploratório, transversal e empírico, e foi desenvolvida em duas etapas: levantamento bibliográfico e estudo empírico qualitativo.

Na primeira etapa, foram consultados sites de pesquisa acadêmica (EBSCO, Elsevier, Google Scholar, ScienceDirect, SCIHUB, Scopus, Emeraldinsight e Wiley Online Library), autores que produziram artigos que tratam de temas similares ao deste trabalho, grupos de mentores brasileiros com presença nacional e *Journals* considerados com classificação A1 pela CAPES/Qualis, Plataforma Sucupira (<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>, recuperado em 05 de abril, 2019) e que concedem acesso livre aos seus artigos. Para tais consultas foram utilizadas as seguintes palavras-chave: *mentor*, *mentoring*, *mentorship*, *mentoring for startups* e *mentorship for startups* (ver Apêndice A).

Como resultado do referido levantamento foram encontrados vários artigos que deram embasamento a este estudo. Dentre eles apenas seis internacionais abordam algo referente a orientação financeira de mentores junto às *startups*, o que reforça a importância de se gerar uma

maior produção acadêmica a este respeito. Sendo assim, pode-se considerar que este trabalho tem um caráter pioneiro dentro da realidade nacional.

Na segunda etapa foi elaborado um estudo empírico qualitativo baseado em entrevistas para o aprofundamento do conhecimento sobre o assunto em foco. Além disso foi feita uma avaliação da correspondência entre o constante da literatura obtida na etapa anterior com a realidade que se apresenta nas relações estabelecidas entre mentores e mentorados num programa de *mentoring* formalmente constituído. Nesse trabalho foi utilizada a técnica de análise de conteúdo baseada em Bardin (2011).

Como já citado, o método escolhido para a adequada coleta de dados primários junto aos mentores selecionados foi a entrevista e, para a garantir a sua efetividade, foi consultada literatura a respeito (Cooper & Schindler, 2016; Garrett, 1977; Gil, 2008; Goode & Hatt, 1952; Lodi, 1977) a partir da qual foram consideradas as recomendações referentes ao planejamento da entrevista, a preparação do roteiro de perguntas, a abordagem junto ao entrevistado e a sua adequada condução.

Conforme exposto acima, foi elaborado um roteiro semiestruturado constituído de perguntas abertas (ver Apêndice B), que tem como base pesquisas similares presentes na literatura considerada, permitindo que o entrevistado pudesse responder com mais liberdade de expressão, tomando como base a sua experiência e visão sobre cada ponto abordado. Na medida que novos aspectos foram sendo trazidos pelo entrevistado, o entrevistador (autor) foi propondo outras perguntas específicas para aprofundar mais sobre o aspecto levantado.

A fim de assegurar a consistência desta pesquisa, foi elaborada uma Matriz de Amarração (ver Apêndice C) através da qual se faz uma correspondência entre os objetivos geral e específicos com as perguntas abertas que fazem parte do referido roteiro, além de deixar claros os eixos teóricos e a proposição do estudo.

O roteiro da entrevista foi previamente testado com um mentor que faz parte do grupo Mentores do Brasil (MB), através de um contato remoto de 65min no dia 05/09/2019, objetivando avaliar a clareza das perguntas, o tempo despendido para a sua completude, a lógica da sua sequência e a captura de sugestões quanto ao conteúdo do roteiro utilizado. O *feedback* do entrevistado sobre a entrevista como um todo foi positivo, não havendo necessidade de realizar alguma correção na sua condução e conteúdo.

Uma vez finalizada a etapa de preparação para as entrevistas, a atenção foi voltada para o estabelecimento de critérios consistentes a serem aplicados no processo de seleção dos mentores que pudessem participar deste trabalho, para o que foram estabelecidos três requisitos.

O primeiro é que o mentor deve pertencer ao grupo MB, entidade com presença nacional criada em 2016 com a missão de “contribuir com o ecossistema de empreendedorismo e da inovação por meio do aprimoramento contínuo de mentores e dos processos de mentoria” (MB, 2019). Reúne atualmente mais de 600 mentores profissionais em todos os estados brasileiros e alguns internacionais, com formações em várias áreas de conhecimento (planejamento estratégico, marketing, finanças etc.). Para fazer parte da MB o mentor tem que estar alinhado ao seu manifesto, o qual orienta a conduta voluntária de atuação dos mentores junto aos mentorados.

O segundo requisito é que os mentores tenham participado do Programa InovAtiva Brasil tendo em vista tratar-se do

O InovAtiva Brasil (<https://www.inovativabrasil.com.br/sobre/>, recuperado em 18 de novembro, 2019) foi criado em 2013 pelo Ministério da Economia (à época, pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), e foi idealizado e articulado para se tornar uma ferramenta da gestão pública que realiza aceleração, conexão, visibilidade e mentoria para *startups* em todo o território nacional, sem qualquer custo, visando fortalecer e fomentar o ecossistema de inovação no Brasil. Em 2016, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) somou esforços com o Ministério da Economia e se tornou co-realizador, trazendo capilaridade nas ações do programa pelo país.

Tal programa foi escolhido em virtude do seu porte, tempo de existência, por ter abrangência nacional, por ser formalmente constituído, pela quantidade de *startups* treinadas (cerca de 2.000) e aceleradas (cerca de 1.000) e pelo número de mentores envolvidos (cerca de 1.000), além de possuir um processo de avaliação contínua da atuação dos referidos mentores ao longo da realização dos seus ciclos de *mentoring*.

O terceiro requisito é que sejam mentores profissionais em finanças, por conta da ênfase deste trabalho.

Conforme já exposto, foi solicitado à MB que gerasse uma relação de mentores (En) que atendessem aos referidos requisitos, para o que foi gentilmente fornecida uma relação de dezoito mentores, com os quais foi estabelecido contato telefônico com o objetivo de explicar sobre o contexto e objetivo desta pesquisa, verificar o seu interesse em participar, obter permissão para terem suas entrevistas gravadas e avaliar suas disponibilidades de agenda para a realização das entrevistas propriamente ditas. Ao final desta atividade, não foi possível

estabelecer contato com um dos mentores (E7) e um não se interessou em participar (E16), restando dezesseis mentores dispostos a participar da fase de entrevista.

A título de formalização do pedido de colaboração para participar de entrevista para um estudo acadêmico, foi elaborada uma carta (ver Apêndice D), coletadas as assinaturas dos representantes da FECAP e do autor e enviadas aos mentores que participaram das mesmas.

Após a realização das referidas entrevistas, foi possível constatar que quatro mentores (E6, E8, E12 e E15) não atendiam plenamente ao critério de ter participado de um ciclo completo de um programa de *mentoring* formalmente constituído, pois tiveram apenas atuações pontuais e concentradas em eventos promovidos pelo InovAtiva. Neste caso, foram consideradas apenas suas informações relativas aos perfis do mentor, *startup*, mentorado e programa de *mentoring*.

Como resultado, foram consideradas as entrevistas de doze mentores (E1, E2, E3, E4, E5, E9, E10, E11, E13, E14, E17 e E18) para efeito deste trabalho, através das quais foi possível capturar a experiência de três mentores para cada fase do ciclo de vida das *startups*, contribuindo assim para responder à pergunta de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 05 do mês de setembro e 01 do mês de outubro de 2019, conforme Tabela 1. Dez destas foram presenciais, duas remotas e todas foram feitas individualmente. As entrevistas foram gravadas pelo entrevistador, à exceção de uma para a qual foram feitas anotações, ressaltando que isto foi feito com a devida concordância prévia de todos os entrevistados. As referidas gravações e anotações estão disponíveis caso algum interessado queira consultar.

Tabela 1

**Agenda das entrevistas realizadas com os mentores**

<b>Mentor</b>	<b>Data</b>	<b>Horário inicial</b>	<b>Horário final</b>	<b>Duração (min)</b>	<b>Meio usado</b>	<b>Cidade</b>
E1	20/09/2019	11:00	11:47	47	Presencial	São Paulo
E2	27/09/2019	14:30	15:25	55	Presencial	São Paulo
E3	19/09/2019	10:05	10:53	48	Presencial	São Paulo
E4	23/09/2019	14:52	16:21	89	Presencial	São Paulo
E5	24/09/2019	15:34	16:34	60	Presencial	São Paulo
E6	05/09/2019	19:00	20:05	65	Remota (Skype)	São Paulo
E7						
E8	26/09/2019	15:02	16:04	62	Presencial	São Paulo
E9	01/10/2019	09:52	11:17	85	Remota (Skype)	Santa Maria
E10	20/09/2019	14:25	15:14	49	Presencial	São Paulo
E11	26/09/2019	08:00	09:19	79	Presencial	São Paulo
E12	24/09/2019	09:57	10:47	50	Presencial	São Paulo
E13	01/10/2019	16:28	17:54	86	Presencial	São Paulo
E14	20/09/2019	18:43	19:34	51	Presencial	São Paulo
E15	25/09/2019	08:22	09:08	46	Presencial	São Paulo

E16						
E17	25/09/2019	14:07	15:20	73	Remota (Skype)	Campinas
E18	23/09/2019	10:25	11:15	50	Presencial	São Paulo

Na sequência foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) que se constitui basicamente por:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens” (Bardin, 2011, p. 48).

Com isso foi possível a organização, compilação, análise e interpretação das respostas ao roteiro proposto, buscando obter uma visão da contribuição que os mentores profissionais de finanças deram aos empreendedores em cada fase do ciclo de vida das *startups*.

O método proposto por Bardin (2011) propõe que “as diferentes fases da análise de conteúdo, ..., organizam-se em torno de três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados / interpretação” (Bardin, 2011, p. 125).

A pré-análise, que é a fase da organização do material propriamente dita, contemplou três etapas: a escolha das entrevistas que deveriam fazer parte da análise, a formulação dos objetivos e a elaboração de indicadores que servem de base para a interpretação final.

A escolha das entrevistas foi feita com base nos requisitos já citados e constituem o que se denomina como *corpus*. Para sua adequada formação, o *corpus* seguiu quatro regras: exaustividade (levar em conta todos os elementos das entrevistas selecionadas), representatividade (a amostra permite a coleta de informações para o adequado aprofundamento do conhecimento sobre o tema pesquisado), homogeneidade (garantida devido aos requisitos usados para a seleção dos mentores) e pertinência (a amostra é constituída por profissionais da área de finanças que atuam como mentores de empreendedores de *startups*).

Os objetivos são considerados como geral, que é voltado a investigar as contribuições citadas na pergunta de pesquisa, e específicos, a saber: investigar as razões que levam os empreendedores a procurar os serviços de um mentor profissional em finanças, levantar e descrever quais os principais desafios financeiros que se apresentaram e identificar a percepção qualitativa dos mentores sobre os resultados financeiros auferidos.

Os indicadores elaborados para servir de base para a interpretação final são: desafios enfrentados, benefícios (vantagens) auferidos e resultados (efeitos) obtidos através da contribuição dos mentores profissionais de finanças através de um processo de *mentoring*.

A exploração do material foi feita considerando-se dois tipos principais de abordagens: a caracterização do contexto obtida através de dados sobre os perfis do mentor, *startup*, mentorado e programa de *mentoring*, e as informações oriundas da aplicação das perguntas abertas propriamente ditas. Com base nisto, foi feita uma análise minuciosa das gravações e anotações das entrevistas, para obter os dados não estruturados e/ou as palavras e/ou frases chave constantes nas respostas dadas pelos mentores a cada uma das perguntas.

O tratamento dos resultados foi feito manualmente através da elaboração de tabelas, a partir da exploração do material acima citado, que contemplam os perfis das partes envolvidas (ver Apêndice E) e todas palavras e/ou frases chave contidas nas respostas de todos os mentores selecionados a todas as perguntas feitas classificadas por fase do ciclo de vida das *startups* (ver Apêndice F).

A interpretação dos resultados obtidos foi feita com base nas referidas tabelas, levando-se em conta, quando possível, os elementos que aparecem com mais frequência nas respostas dadas a cada uma das perguntas. Vale destacar que se trata de uma pesquisa qualitativa na qual a amostra se presta ao aprimoramento do conhecimento sobre um tema, mais do que se estabelecer as bases para a generalização dos achados encontrados pela análise.

Ao final procurou-se estabelecer um paralelo, onde cabível, entre o obtido no momento da interpretação dos resultados com o que fora considerado pela literatura usada para embasar este estudo. Dessa forma buscou-se dar mais consistência aos achados ou, no caso dos pontos sem paralelo, trazer novas contribuições para a literatura.

#### **4 Análise dos Resultados**

Esta sessão foi desenvolvida tendo como base nas informações coletadas através do roteiro semiestruturado de perguntas constante do Apêndice B, sobre as quais foi aplicada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011) tendo como resultados o constante dos Apêndices E e F.

##### **4.1 Perfil das partes envolvidas**

Este item foi elaborado com base no constante do Apêndice E que contém os dados sobre os perfis dos envolvidos (mentores, *startups*, mentorados e programa de *mentoring*), obtidos através da aplicação do item “Perfil dos envolvidos” que faz parte do Roteiro de Perguntas Semiestruturadas constante do Apêndice B.

#### **4.1.1 Mentores**

O perfil predominante dentre os mentores contatados apresenta idade entre 51 a 55 anos, gênero masculino, com MBA e/ou Pós Graduação e/ou Especialização, formado em economia ou engenharia, atua como consultor, possui competência em mercado financeiro e marketing digital e geral, sua ocupação atual é em consultoria em gestão e finanças, possui experiência no programa InovAtiva, tem mais de 3 anos de experiência como mentor, segue os critérios do referido programa para a seleção de mentorados e possui mais de 3 anos de experiência prévia com negócios.

Seguem algumas referências encontradas na literatura quanto ao abordado neste item.

Deepali (2017) informa que os mentores entrevistados apresentaram uma idade média de 56 anos, todos do gênero masculino, empresários e com experiência prévia com *mentoring*.

Bisk (2002, p. 267, tradução nossa) constatou que “a maioria (75%) dos respondentes registraram que seus mentores eram profissionais liberais (principalmente contadores) ou executivos aposentados de grandes instituições, divisões de firmas multinacionais ou empresas governamentais”.

Segundo St-Jean (2013) com relação aos mentores, 81,4% eram homens e 18,6% mulheres. Segundo o mesmo autor, esta preponderância de mentores se deve ao fato de historicamente haver poucas mulheres na área de negócios nos últimos 50 anos.

Vale destacar o ponto comum observado nas citações e no obtido neste estudo quanto à predominância masculina na posição de mentoria, pois dentre os entrevistados desta pesquisa havia apenas uma mulher, 8,3% do total de envolvidos.

#### **4.1.2 Startups**

As características predominantes dentre as *startups* consideradas são: distribuição igualitária pelas fases do ciclo de vida, 2 a 3 anos de existência, atuante em áreas tecnológicas, localizadas em São Paulo, com 1 a 10 ou mais de 30 clientes, possuindo 1 a 10 funcionários e com faturamento maior que R\$100.000,00.

Não foram encontradas referências válidas para este item na literatura consultada.

#### **4.1.3 Mentorados**

O perfil predominante dentre os mentorados considerados apresenta idade entre 31 a 35 anos, gênero masculino, com MBA e/ou Pós-Graduação e/ou Especialização, engenheiro, com conhecimento prévio sobre empreendedorismo, sem experiência prévia com negócios e nem com mentores profissionais de finanças.

Seguem referências de trabalhos similares feitos por outros autores na tentativa de se traçar um paralelo com as informações obtidas.

Segundo Deepali (2017), os mentorados tinham uma idade média de 25 anos, gênero masculino (72,9%) e não tinham sido mentorados no passado (63,5%), estudaram empreendedorismo por no mínimo seis meses e possuíam pós-graduação de escolas de engenharia e gestão.

St-Jean (2013) declara que a amostra dos mentorados incluiu 51,6% de homens e 48,4% de mulheres, 55% tinham ao menos um diploma universitário, a média de idade era de 39,8 anos, 24% não tinham experiência prévia no seu setor de negócio e 51,1% não tinham experiência em *startups*, as quais possuíam uma média de 4,48 empregados.

Interessante observar que em todos os casos, incluindo esta pesquisa, há uma predominância masculina dentre os mentorados. No caso deste trabalho isto é ainda mais acentuado tendo em vista a presença de apenas uma mentorada, perfazendo 8,3% do total.

Vale observar neste ponto que, levando-se em conta os perfis predominantes até aqui expostos, os mentores apresentaram idade entre 51 a 55 anos enquanto os mentorados 31 a 35 anos e, apesar de terem a mesma formação que os mentores (MBA e/ou Pós Graduação e/ou Especialização), os mentorados não possuíam conhecimento prévio sobre empreendedorismo e nem experiência prévia com negócios.

#### **4.1.4 Programa de mentoring**

As características predominantes do programa de *mentoring* são: sua duração é de quatro meses, ocorrem duas a quatro sessões por mês, a duração de cada sessão varia de uma a quatro horas, os encontros são presenciais, há registro do tratado em cada sessão, há *feedbacks* constantes e não há definição de um indicador para acompanhamento da evolução da empresa ao longo do processo de *mentoring*.

Dentre os pontos mais demandados pelos mentorados vale citar: aquisição de conhecimento, captação de recursos, definir e/ou validar modelos de negócios e definição de critérios para precificação de produtos e serviços. Os pontos mais importantes do relacionamento entre mentor e mentorado foram: empatia, transparência, confiança e humildade.

Os principais fatores críticos para o sucesso do programa foram: bom *matching* (compatibilidade entre mentor e mentorado) proporcionado e o processo de seleção das *startups*, cabendo ressaltar que vários outros pontos foram levantados (ver Apêndice E). A maioria (75%) dos mentores deram continuidade ao seu trabalho junto às *startups* após o

término do programa de *mentoring*. Apenas um declarou exercer tal papel de forma remunerada enquanto os demais continuaram atuando voluntariamente.

Uma referência de algo similar foi obtida a partir de St-Jean (2013), o qual informa que a duração média das relações de *mentoring* eram de 16,07 meses, com encontros que aconteciam menos de uma vez ao mês com duração média de 68,52 min., o que encontra boa aderência ao Programa InovAtiva à exceção da sua duração que no referido programa acontece entre 4 a 6 meses.

## **4.2 Atuação dos mentores ao longo das fases do ciclo de vida das *startups***

Este item foi desenvolvido tendo como referência o constante do Apêndice F que contém todas as respostas de todos os mentores classificadas segundo as fases do ciclo de vida das *startups*, obtidas através da aplicação do item “Perguntas propriamente ditas” que faz parte do Roteiro de Perguntas Semiestruturadas constante do Apêndice B.

### **4.2.1 Fase de ideação**

O mentorado do mentor E3 (2019) informou que necessitava de uma “mentoria na área de finanças em modelos de negócio”, pois o modelo existente “era fraco e não lhe dava segurança”. As respostas a esta demanda foram desenvolvidas com base em experiências realizadas que permitiram “constatar que o modelo de negócio era autossustentável nas etapas de captação e reciclagem do óleo” havendo a “possibilidade de “escalar” a empresa como um negócio de “marketing ecológico”, sendo esta uma ideia proposta pelo mentor. Infelizmente neste caso “não houve oportunidade de avaliação dos resultados obtidos com o processo de *mentoring*”.

E14 (2019) informou que o seu mentorado tinha “dificuldade na precificação do produto”, pois se tratava de um “produto inovador que se encontrava em fase de formatação” e que já possuía uma “demanda do cliente”. Houve um “compartilhamento da experiência do mentor no tocante à estruturação de preço do produto” que basicamente trouxe a “comparação de dois critérios de precificação: os custos da *startup* acrescidos de uma margem definida pelo mentorado ou o valor praticado no mercado para um produto similar”. Com isso, os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “tranquilização do mentorado frente ao proposto pelo mentor”, “precificação adequada do produto”, aumento da receita e melhor acompanhamento dos custos da empresa.

Segundo o mentor E18 (2019), seu mentorado estava em “busca de meios para financiar o projeto dele, para agilizar a sua execução,” voltado ao “desenvolvimento de novos produtos”.

O mentor transmitiu ao mentorado o “entendimento das possibilidades de explorar outras fontes de captação de recursos, além dos investidores anjo”. As ações de solução foram dadas “com base nas orientações do mentor e a atuação objetiva do mentorado na alternativa escolhida” que passou pelo “desenvolvimento de outras possibilidades de atuação com aumento da gama de produtos”. Devido ao mentor, o mentorado “adquiriu conhecimento sobre os programas públicos de financiamento e (no momento da realização da entrevista) se encontrava num processo de avaliação de qual a melhor alternativa a ser usada”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “clareza nos caminhos que o mentorado poderia seguir para obtenção dos recursos necessários”, “esclarecimento sobre as alternativas de fontes de financiamento possíveis”, “obtenção objetiva do recurso por parte do mentorado” e “maior facilidade na obtenção de recursos”.

Observando o declarado nas três entrevistas acima, foi possível perceber que as principais razões que levaram os mentorados a procurar a ajuda de um mentor profissional em finanças foram: necessidade de um novo modelo de negócio (E3, 2019), dificuldade na precificação do produto (E14, 2019) e busca de meios para financiar o projeto de novos produtos (E18, 2019).

As respectivas ações foram elaboradas com base nas orientações dos mentores referentes a “experiências realizadas” (E3, 2019), “compartilhamento da experiência no tocante à estruturação de preço do produto” (E14, 2019), “entendimento das possibilidades de explorar outras fontes de captação de recursos, além dos investidores anjo” (E18, 2019) e “desenvolvimento de outras possibilidades de atuação com aumento da gama de produtos” (E18, 2019).

Tais ações trouxeram como resultados principais: “constatação de que o modelo de negócio era autossustentável e com possibilidade de escalar a empresa” (E3, 2019), “tranquilização do mentorado frente ao proposto pelo mentor” (E14, 2019), “precificação adequada do produto” (E14, 2019), aumento da receita e melhor acompanhamento dos custos da empresa (E14, 2019), “clareza nos caminhos que o mentorado poderia seguir para obtenção dos recursos necessários” (E18, 2019), “esclarecimento sobre as alternativas de fontes de financiamento possíveis” (E18, 2019) e “maior facilidade na obtenção objetiva do recurso por parte do mentorado” (E18, 2019).

Segundo Memon (2015, p. 7, tradução nossa), nesta fase “os empreendedores precisam testar e avaliar seus planos de negócio e conseguir recursos para, por exemplo, o desenvolvimento de protótipos, organização de *road shows* (eventos feitos em diferentes locais e regiões de maneira sequencial) e coleta de informações de mercado”. Estes pontos apresentam

boa aderência com aqueles surgidos nesta pesquisa para esta fase, com destaque para a obtenção de recursos financeiros.

#### **4.2.2 Fase de operação**

O mentorado do mentor E1 (2019) teve a “percepção da necessidade de uma gestão calcada no nível de maturidade ao qual a empresa estava chegando”, tendo em vista “o momento no qual o negócio começava a se alavancar”. “Foram desenvolvidas em conjunto” ações voltadas ao “uso eficiente dos recursos próprios” e à “definição dos processos financeiros básicos e as suas métricas”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “aprimoramento da gestão financeira do negócio, dos seus indicadores e das suas apresentações financeiras”, aumento de receita, melhor acompanhamento dos custos e maior facilidade para obtenção de recursos.

Em virtude do momento de crescimento do negócio, o mentorado do mentor E5 (2019), tinha “dificuldade em precificar os seus produtos e serviços” e desconhecia “alternativas para aporte de investimentos no negócio”. Foram desenvolvidas ações em conjunto e dentre os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* temos: “amadurecimento no processo de reflexão do mentorado sobre o que pode ser melhorado” no negócio, “conscientização da influência da área financeira sobre todas as áreas do negócio”, “discussão sobre o aporte de recursos”, “mudança do *mindset* (modelo mental) voltado à questão da precificação”, aprimoramento dos indicadores e apresentações financeiros e aumento da receita.

Segundo E10 (2019), o seu mentorado apresentou uma “carência de envergadura operacional, comercial e financeira” frente ao “momento em que o negócio começava a se alavancar”. Os principais desafios vencidos foram: a “definição de critérios para se atingir uma precificação coerente para a empresa”, apoio no “alinhamento de objetivos, participações e responsabilidades entre os sócios” e “definição do conjunto de ofertas para atender o mercado de maneira mais fluida e evolutiva”. Esses pontos foram resultado da “interação do mentor com a mentorada” com a qual foram desenvolvidas ações cujos principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “melhora na margem de contribuição”, “melhor precisão na previsão de caixa da empresa”, aprimoramento dos indicadores financeiros para o negócio, aumento da receita e margem de lucro, melhor acompanhamento dos custos da empresa, maior facilidade na obtenção de recursos e “reposicionamento comercial da empresa frente aos clientes”, “aumento significativo do *ticket* médio (indicador de desempenho de vendas)” e “melhoria do planejamento financeiro”.

Observando o declarado nas três entrevistas acima, foi possível perceber que as principais razões que levaram os mentorados a procurar a ajuda de um mentor profissional em finanças foram: “percepção da necessidade de uma gestão calcada no nível de maturidade ao qual a empresa estava chegando” (E1, 2019), “dificuldade em precificar os seus produtos e serviços” (E5, 2019), “desconhecimento sobre alternativas para aporte de investimentos no negócio” (E5, 2019) e “carência de envergadura operacional, comercial e financeira” (E10, 2019).

As seguintes ações foram desenvolvidas de forma conjunta: “uso eficiente dos recursos próprios” (E1, 2019), “definição dos processos financeiros básicos e as suas métricas” (E1, 2019), “definição dos critérios para se atingir uma precificação coerente para a empresa” (E10, 2019), “apoio no alinhamento de objetivos, participações e responsabilidades entre os sócios” (E10, 2019) e “definição do conjunto de ofertas para atender o mercado de maneira mais fluida e evolutiva” (E10, 2019).

Tais ações trouxeram como resultados principais: o “aprimoramento da gestão financeira do negócio, dos seus indicadores e das suas apresentações financeiras” (E1, 2019), aumento de receita (E1, E5 e E10, 2019), melhor acompanhamento dos custos (E1 e E10, 2019), maior facilidade para obtenção de recursos (E1 e E10, 2019), “amadurecimento no processo de reflexão do mentorado sobre o que pode ser melhorado” no negócio (E5, 2019), “conscientização da influência da área financeira sobre todas as áreas do negócio” (E5, 2019), “mudança do *mindset* voltado à questão da precificação” (E5, 2019), melhora na margem de contribuição (E10, 2019), “melhor precisão na previsão de caixa da empresa” (E10, 2019), aumento da margem de lucro (E10, 2019), “reposicionamento comercial da empresa frente aos clientes” (E10, 2019), “aumento significativo do *ticket* médio” (E10, 2019) e “melhoria do planejamento financeiro” (E10, 2019).

Segundo Sullivan (2000), nesta fase a companhia precisa gerar caixa suficiente para pagar os empregados e outras despesas. A manutenção dos custos é fundamental (Memon, 2015). Vale registrar o constatado por esses autores para esta fase do ciclo de vida, apesar de não haver uma aderência plena ao levantado nas entrevistas dadas pelos mentores.

#### **4.2.3 Fase de tração**

Pela apreciação do mentor E2 (2019), ficou claro que o mentorado apresentava dificuldades em assumir um “posicionamento estratégico” para o negócio e em manter um fluxo de caixa positivo. As principais ações tomadas foram: esforço de “convencimento sobre a importância da gestão financeira para a empresa”, alteração da modelagem do negócio,

mudança dos critérios de precificação e dada orientação quanto à estruturação de capital da empresa, as quais foram definidas e implantadas levando-se em conta a experiência, apoio e acompanhamento do mentor. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “geradas demonstrações financeiras”, “definição de indicadores financeiros que possibilitaram enxergar melhor a empresa”, aumento da receita, aumento da margem de lucro e melhor acompanhamento dos custos da empresa.

O mentorado do mentor E4 (2019) tinha “dificuldade de subsistência da empresa” em decorrência da “dificuldade de manutenção de um fluxo de caixa coerente com o seu momento de crescimento”. As principais ações tomadas que tiveram como base as orientações e referências dadas pelo mentor foram: apoio para “aumento da visibilidade da empresa através da participação em eventos que contavam com as presenças de clientes potenciais”, “aumento da participação em eventos e programas de aceleração visando a atrair a captação de recursos financeiros”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: aumento de receita, aumento da margem de lucro, minimização da carga tributária, maior facilidade na obtenção de recursos, organização financeira da empresa e a aquisição de “segurança emocional para o enfrentamento dos desafios financeiros” por parte do mentorado.

Segundo E11 (2019), seu mentorado dava ênfase somente aos aspectos técnicos do negócio e tinha dificuldade em “organizar toda a informação financeira da empresa”, dando foco apenas no custo do produto, e não tinha a capacidade para elaboração de um “planejamento de vendas que considerasse toda a estrutura” inerente de suporte ao crescimento da empresa, pontos esses oriundos da apreciação do mentor sobre a realidade da *startup* naquele momento. O mentor contribuiu com uma ideia para ampliação do modelo de negócio, o que levou à necessidade de estabelecer parcerias com fornecedores objetivando agregar a prestação de serviços no escopo oferecido aos clientes. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “retirada da urgência de obtenção de capital para o crescimento da empresa”, aumento da receita e margem de lucro, minimização da carga tributária, melhor acompanhamento dos custos da empresa, aprimoramento da sua gestão financeira e obtenção de “maior segurança e tranquilidade na gestão do fluxo de caixa da empresa” por parte do mentorado.

Observando o declarado nas três entrevistas acima, foi possível perceber que as principais razões que levaram os mentorados a procurar a ajuda de um mentor profissional em finanças foram: “dificuldades em assumir um “posicionamento estratégico” para o negócio” (E2, 2019), “manter um fluxo de caixa positivo” (E2, 2019), “manutenção de um fluxo de caixa coerente com o momento de crescimento da empresa” (E4, 2019), “organizar toda a informação

financeira da empresa” (E11, 2019) e a “falta de capacidade para elaboração de um planejamento de vendas que considerasse toda a estrutura” (E11, 2019).

Foram desenvolvidas as seguintes ações: “esforço de convencimento sobre a importância da gestão financeira para a empresa” (E2, 2019), “alteração da modelagem do negócio” (E2, 2019), “mudança dos critérios de precificação” (E2, 2019), “dada orientação quanto à estruturação de capital da empresa” (E2, 2019), “aumento da visibilidade da empresa através da participação em eventos que contavam com as presenças de clientes potenciais” (E4, 2019), “aumento da participação em eventos e programas de aceleração visando a captação de recursos financeiros” (E4, 2019) e “dada ideia para ampliação do modelo de negócio” (E11, 2019).

Os resultados principais decorrentes de tais ações foram: “geradas demonstrações financeiras” (E2, 2019), “definidos indicadores financeiros que possibilitaram enxergar melhor a empresa” (E2, 2019), aumento da receita (E2, E4 e E11, 2019), aumento da margem de lucro (E2, E4 e E11, 2019), melhor acompanhamento dos custos da empresa (E2 e E11, 2019), minimização da carga tributária (E4 e E11, 2019), maior facilidade na obtenção de recursos (E4, 2019), organização financeira da empresa (E4, 2019), “retirada a urgência de obtenção de capital para o crescimento da empresa” (E11, 2019), aprimoramento da gestão financeira (E11, 2019), “o mentorado teve maior segurança emocional para o enfrentamento dos desafios financeiros” (E4, 2019) e “maior segurança e tranquilidade na gestão do fluxo de caixa da empresa” (E11, 2019).

Segundo Memon (2015, p. 8, tradução nossa), “nesta fase os desafios chave que uma companhia enfrenta são referentes ao controle de despesas, eficiência e busca por oportunidades de crescimento”. Notadamente a questão do controle de despesas encontra paralelo com a preocupação dos mentorados com o fluxo de caixa.

#### **4.2.4 Fase de scale-up**

Dado o desconhecimento do mentorado do mentor E9 (2019) sobre a área financeira, ele não tinha como identificar as melhores “opções de investidores para o seu negócio” e tinha “dificuldade em elaborar uma projeção de *valuation* (valor de mercado de uma empresa)” para atrair interessados em investir na empresa, o que levou o mentor a mostrar como fazer a “valorização futura do negócio”, promover uma “conscientização sobre a importância do fluxo de caixa”, estabelecer uma “precificação clara dos produtos”, “estruturação de capital da empresa”, “definir caminhos para a obtenção de recursos de terceiros”, “criação de novas fontes geradoras de receitas” e diversificação da linha de produtos e serviços buscando criar novas

alternativas de receitas. As ações foram desenvolvidas através de “discussões com o mentor” e com base em “referências de ações similares feitas por outros empreendedores”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: aprimoramento da gestão financeira da empresa, aumento da receita e margem de lucro, melhor acompanhamento dos custos, maior facilidade na obtenção de recursos e ganho de mercado.

O mentorado do mentor E13 (2019) tinha dificuldade em “organizar a empresa visando elaborar um projeto para captação de recursos junto a investidores”, recursos esses necessários para atender ao momento de crescimento da empresa. Para tanto foi necessária a “definição de caminhos para a obtenção de recursos de terceiros” e “criação de novas fontes geradoras de receitas”, o que foi feito com base nas “discussões com o mentor”. O mentor orientou o mentorado a “olhar o negócio de maneira mais estratégica, distanciando-se do nível operacional”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: “aumento da carteira de clientes”, aumento da receita e um “maior empoderamento pessoal do mentorado que o motivou a se preparar melhor para conversar com o mercado com o objetivo de divulgar seu conhecimento na sua área de atuação”.

Dada a formação acadêmica em humanas do mentorado do mentor E17 (2019), ele tinha “falta de afinidade com finanças” o que exigiu do mentor a “promoção da educação e conscientização sobre a importância de finanças para o negócio”, “definição de critérios para precificação dos serviços prestados pela empresa” e o “estabelecimento de um plano para pagamento das suas dívidas”. Os principais resultados obtidos com o processo de *mentoring* foram: melhor acompanhamento dos custos, “estabelecimento de uma priorização de pagamento dos credores minimizando o montante das dívidas”, aprimoramento da gestão financeira da empresa e das suas demonstrações financeiras, aumento de receita e margem de lucro e minimização da carga tributária.

Observando o declarado nas três entrevistas acima, foi possível perceber que as principais razões que levaram os mentorados a procurar a ajuda de um mentor profissional em finanças foram: “desconhecimento sobre quais eram as melhores opções de investidores para o seu negócio” (E9, 2019), “dificuldade em elaborar uma projeção de *valuation*” (E9, 2019), “dificuldade em organizar a empresa visando elaborar um projeto para captação de recursos junto a investidores” (E13, 2019) e “falta de afinidade com finanças” (E17, 2019).

As seguintes ações foram desenvolvidas em conjunto: fazer a “valorização futura do negócio” (E9, 2019), “promover uma conscientização sobre a importância do fluxo de caixa” (E9, 2019), “estabelecer uma precificação clara dos produtos” (E9, 2019), “estruturação de

capital da empresa” (E9, 2019), “definir caminhos para a obtenção de recursos de terceiros” (E9, 2019), “criação de novas fontes geradoras de receitas” (E9 e E13, 2019), “diversificação da linha de produtos e serviços visando criar novas alternativas de receitas” (E9, 2019), “definição de caminhos para a obtenção de recursos de terceiros” (E13, 2019), “olhar o negócio de maneira mais estratégica distanciando-se do nível operacional” (E13, 2019), “promoção da educação e conscientização sobre a importância de finanças para o negócio” (E17, 2019) e o “estabelecimento de um plano para pagamento das suas dívidas” (E17, 2019).

Tais ações trouxeram os seguintes resultados principais: aprimoramento da gestão financeira da empresa (E9, 2019), aumento da receita e margem de lucro (E9, E13 e E17, 2019), melhor acompanhamento dos custos (E9 e E17, 2019), maior facilidade na obtenção de recursos e ganho de mercado (E9, 2019), aumento da carteira de clientes (E13, 2019), “maior empoderamento pessoal do mentorado que o motivou a se preparar melhor para conversar com o mercado com o objetivo de divulgar seu conhecimento na sua área de atuação” (E13, 2019), “estabelecimento de uma priorização de pagamento dos credores minimizando o montante das dívidas” (E17, 2019), aprimoramento das suas demonstrações financeiras (E17, 2019) e minimização da carga tributária (E17, 2019).

Para Memon (2015, p. 8, tradução nossa), “nesta fase a empresa está crescendo rápido e agora o empreendedor quer ir ao público .... e deve estudar o mercado em primeiro lugar”. Ainda segundo Memon (2015), é “importante que os empreendedores verifiquem o preço da oferta pública inicial, além de observar a taxa de retorno definida pelos detentores de capital de risco”. Estas colocações têm grande aderência com o levantado nas entrevistas relativas a esta fase do ciclo de vida da *startup*, como registrado acima.

#### **4.2.5 Aspectos adicionais observados na literatura**

Vale ressaltar que alguns paralelos importantes foram encontrados entre esta pesquisa e outras elaboradas pelos autores referenciados neste estudo as quais possuem um caráter mais geral, tendo em vista não ter sido encontrada nas fontes de consulta utilizadas (ver Apêndice A), literatura que aborde como os mentores profissionais em finanças contribuem com os empreendedores ao longo de cada fase do ciclo de vida das *startups*.

Segundo Bisk (2002, p. 268, tradução nossa), “Dos respondentes, 46% mantiveram um relacionamento com seus mentores após a conclusão formal do trabalho, com ou sem compensação” com o que podemos “presumir ser um indicador de que o mentorado percebeu o benefício do trabalho realizado”. Cabe destacar que este é um aspecto recorrente em todas as

entrevistas feitas neste estudo, ou seja, a boa relação estabelecida entre mentor e mentorado que, segundo os mentores, possibilitaria uma nova interação no caso de um outro empreendimento a ser conduzido pelo mesmo mentorado.

Ainda segundo Bisk (2002, p. 266, tradução nossa), “não há dúvida de que a receita da empresa é incrementada devido à atuação do mentor no programa, embora existam tantos outros fatores, que podem contribuir para aumentar as receitas, sendo assim difícil atribuir o “sucesso” dos programas de *mentoring* somente tendo como base esta referência.” Podemos observar boa aderência desta constatação, pois em 83% dos casos desta pesquisa foi informado pelos mentores ter havido um aumento de receita das *startups* participantes.

Para Cull (2006, p. 10, tradução nossa) dentre os fatores que colaboram para o sucesso do processo de *mentoring*, vale citar “*matching* entre os mentores e mentorados e a frequência de contato entre eles”. Este ponto é abordado também por Gravells (2006) quando destaca que as chances de sucesso de um programa de *mentoring* são incrementadas pelo cuidado que se tem com o *matching* entre os mentores e mentorados, que normalmente é feito através de uma série de fatores. Neste estudo vimos que o ponto positivo mais frequentemente citado sobre o programa da InovAtiva é o estabelecimento de um bom *matching* entre os mentores e os mentorados.

Segundo Cull (2006), os jovens empreendedores entendem que é importante que as metas financeiras sejam atingidas, o que só corrobora com a relevância da contribuição desta pesquisa para as *startups*.

Cull (2006, p. 13, tradução nossa) afirma que “o ponto percebido pelos mentores é que ambas as partes devem querer ter a relação de *mentoring*, pois isso dá condições de superação de outras questões desde que haja boa vontade de ambos os lados”. Outros elementos relevantes no relacionamento são a honestidade, a capacidade de escuta, a confiança, o respeito e a liberdade de expressão mútuas. Habilidades e experiência são fatores importantes no relacionamento, assim como atitude e personalidade e o interesse pelo negócio do mentorado. Todos estes pontos foram também detectados neste trabalho como sendo relevantes para o sucesso do relacionamento entre mentor e mentorado, encontrando alinhamento com a abordagem de Kram (1985) quanto às funções de desenvolvimento de carreira e psicossocial esperadas dos mentores.

Importante a colocação de Cull (2006, p. 15, tradução nossa) de que a “fase de *startup* provavelmente requer uma abordagem de *mentoring* que é mais tática do que estratégica, por

exemplo, conquistar o primeiro cliente, conseguir caixa rapidamente, manter registros financeiros corretos etc., ou seja, promover a geração de resultados no curto prazo”. Estes elementos estão também presentes em declarações de alguns mentores que participaram desta pesquisa.

Segundo (St-Jean 2013, p. 3, tradução nossa), referenciando-se aos empreendedores de *startups*, declara que “...eles não estão sempre bem preparados para atender a todas as tarefas que lhe são requeridas” e, em decorrência, “não é de se surpreender que a principal causa da falência em negócios nascentes é a falta de experiência e habilidades do empreendedor novato...”. Tais aspectos se apresentaram neste estudo como causas que levam o empreendedor a buscar ajuda de um mentor profissional em finanças.

Para St-Jean (2013, p. 7, tradução nossa), “... o apoio do mentor fornece aos mentorados a oportunidade de desenvolver conhecimentos e habilidades, ...aumentar a capacidade de reconhecer oportunidades, maior autoconfiança ou aumento da autoeficácia empresarial”. O incremento da autoconfiança do mentorado foi percebida por alguns mentores se constituindo num resultado importante, dentro da dimensão psicossocial de um bom processo de *mentoring* (Kram, 1985).

Garbui (2018, p. 48, tradução nossa), registra que “não há dúvida de que a concepção do modelo de negócio, escalabilidade e recursos financeiros são fundamentais para o sucesso das *startups*”. A concepção de modelo de negócios e a necessidade de recursos financeiros (ênfase a este último) apareceram com boa frequência nas declarações dos mentores entrevistados.

Segundo Gravells (2006), três das seis áreas consideradas mais importantes pelos empreendedores de *startups* são planejamento financeiro, aspectos voltados a financiamento e acesso à informação, pontos que também surgiram nas declarações dos mentores com ênfase às questões de financiamento e uso da rede de contatos dos mentores para acesso a informações de mercado, concorrentes e obtenção de financiamento.

Segundo Miettinen (2006), os principais motivos que levaram os empreendedores a participar do programa de *mentoring* foram: utilização da experiência do mentor, necessidade de um conselheiro externo, obter clientes e parceiros, orientação para a elaboração de um planejamento estratégico e falta de experiência em negócios. Tais pontos também surgiram nas entrevistas feitas nesta pesquisa com ênfase à falta de experiência em negócios.

Para Miettinen (2006), dentre os benefícios experimentados pelos mentorados destacam-se: opinião e conselho de um sênior experiente, novos contatos, suporte mental, suporte na tomada de decisão, implementação bem-sucedida da geração de mudança e aprimoramento dos relatórios financeiros. Novamente elementos presentes nas entrevistas com destaque ao aprimoramento dos relatórios financeiros.

Ainda segundo Miettinen (2006), quando perguntados se recomendariam *mentoring* a um empreendimento similar que estavam conduzindo, os empreendedores responderam conforme a seguinte distribuição: 65% sim, 15% suponho que sim, 10% difícil de dizer, 5% provavelmente não e 5% não. No caso deste estudo, 100% responderam positivamente a esse ponto.

Miettinen (2006, p. 130, tradução nossa) conclui sua pesquisa dizendo que:

Qualquer empresário que iniciou um empreendimento provavelmente encontrou uma variedade de tarefas de desenvolvimento que envolviam preocupações sobre a administração do negócio, ou sobre si mesmo e sua família. Um relacionamento com um mentor pode melhorar significativamente o desenvolvimento nas diferentes fases do ciclo de vida, facilitando o trabalho nessas tarefas.

Miettinen é um dos poucos autores, juntamente com Sullivan (2000) e Memon (2015), que se preocupou em dar destaque à contribuição positiva que o mentor pode oferecer nas diferentes fases do ciclo de vida de um empreendimento, que é o objetivo maior desta pesquisa voltado às *startups*.

Sullivan (2000), apresenta no seu estudo que o gerenciamento financeiro é um dos elementos mais relevantes e que se encontra presente em todas as fases do ciclo de vida de uma empresa. Este autor faz menção às referidas fases dando destaque à relevância do gerenciamento financeiro presente em todas elas, aspecto presente neste trabalho através das declarações dos mentores.

Ainda segundo Sullivan (2000, p. 172, tradução nossa), “as abordagens do ciclo de vida podem ajudar no planejamento do fornecimento de treinamento e outros tipos de suporte, mas, em última análise, o suporte exige que seja responsivo e flexível às necessidades individuais em qualquer ponto no tempo”. Trata-se aqui de mais uma menção desse autor às fases do ciclo de vida ressaltando a importância de se dar atenção às necessidades específicas inerentes a cada uma delas, o que novamente ressalta a validade deste trabalho que se propõe avaliar com mais detalhes o que ocorre em cada uma delas.

### 4.3 Atendimento ao objetivo geral da pesquisa

Na Tabela 2 abaixo constam de forma sintética as principais contribuições dadas pelos mentores profissionais em finanças, as quais foram levantadas através das suas declarações dadas nas entrevistas realizadas.

Tabela 2

#### Síntese das principais contribuições dos mentores profissionais em finanças

Conjuntos categoriais	Fases do Ciclo de Vida das <i>Startups</i>			
	Ideação	Operação	Tração	Scale Up
Apoio na captação de recursos	Esclarecimento sobre alternativas de financiamento	Possibilidades para atrair investidores e/ou parceiros	Apresentação de alternativas de fontes de investimento	Apresentação de opções para obtenção de recursos
Suporte para a modelagem do negócio	Redirecionamento do negócio	Reflexões sobre alternativas de modelagem	Ampliação do modelo inicial	Diversificação da linha de produtos
Precificação de produtos e/ou serviços	Estruturação do preço do produto	Mudança do <i>mindset</i>		Estabelecimento de critérios para a precificação
Visão de mercado	Concorrentes potenciais		Aproximação junto a cliente	Melhoria da abordagem junto aos clientes
Gestão financeira		Aprimoramento da gestão		Aprimoramento e disseminação de conhecimento
Fluxo de caixa		Melhoria na previsão		
Controle de custos				Melhor acompanhamento
Acesso a especialistas		Solucionar problemas específicos	Profissional de marketing	Profissional da área tributária
Amadurecimento emocional	Tranquilização do mentorado		Segurança emocional	
Desenvolvimento profissional	Sites da Internet e literatura pertinente			Criação de um olhar estratégico para o negócio

Com base na Tabela 2, pode-se observar que o apoio na captação de recursos se mostrou presente desde a ideação, quando a sociedade é estabelecida e é dado início ao desenvolvimento do que poderá se tornar uma empresa no futuro, passando pela operação, momento no qual a empresa está formalizada e tem atividade operacional, a tração, onde se apresentam os desafios voltados à conquista de clientes para o aumento de faturamento, e o *scale-up*, quando o desafio

é crescer em ritmo acelerado expandindo o negócio em termos geográficos, de mercado ou produtos.

O suporte para a modelagem de negócio teve um comportamento similar ao ponto anterior, apresentando-se como redirecionamento do modelo (ideação), reflexão sobre alternativas de modelagem (operação), ampliação do modelo inicial (tração) e diversificação da linha de produtos (*scale-up*).

A precificação dos produtos e/ou serviços se encontra presente nas fases de ideação, enquanto necessidade de estruturação do preço do produto dada sua natureza inovativa e única, e *scale-up* visando o estabelecimento de critérios para a precificação frente ao crescimento significativo do volume de vendas.

Quanto a visão de mercado, houve o interesse em ter conhecimento sobre quais eram os concorrentes numa fase mais inicial (ideação) e uma melhor aproximação e abordagem junto aos clientes nas fases finais, tração e *scale-up* respectivamente.

O aprimoramento da gestão financeira marcou presença nas fases de operação e *scale-up*. Nesta última houve também preocupação com a disseminação de conhecimento sobre finanças dentre os membros da equipe da *startup*.

Outros pontos surgidos foram a necessidade de melhoria no fluxo de caixa na fase de operação e o melhor acompanhamento do controle de custos na fase de *scale-up*.

Devido ao uso da rede de contatos do mentor, foi possível o acesso a especialistas possibilitando a solução de problemas específicos (operação), ter contato com profissional de marketing (tração) e outro da área tributária (*scale-up*).

Considerando a dimensão psicossocial de um processo de *mentoring* relacionada aos mentorados, se apresentaram dois casos sendo um voltado ao amadurecimento emocional, expresso na sua tranquilização (ideação) e outro a segurança emocional (tração).

No tocante ao aspecto referente ao desenvolvimento profissional do mentorado, surgiram a indicação de sites da Internet e literatura pertinente (ideação) e criação de um olhar estratégico para o negócio (*scale-up*).

#### **4.4 Atendimento aos objetivos específicos da pesquisa**

Foi elaborada a Tabela 3 abaixo para se verificar o atendimento aos objetivos específicos desta pesquisa, a qual contém de forma sintética os principais pontos surgidos nas respostas dadas pelo mentores entrevistados às razões que levam os empreendedores a procurar os serviços de um mentor profissional em finanças (pergunta 1), levantar e descrever quais os

principais desafios financeiros que se apresentaram (pergunta 2) e identificar a percepção qualitativa dos mentores sobre os resultados financeiros auferidos (pergunta 4).

Tabela 3

**Principais palavras chave surgidas como respostas às perguntas 1, 2 e 4**

Pergunta	Conjuntos categoriais	Ideação	Operação	Tração	Scale Up	Total	%
1	Falta de capacitação	2		9	5	16	42
	Momento do negócio		2	1	3	6	16
	Meios de financiamento	2	1		2	5	13
	Precificação	2	2			4	11
	Estratégia	2	1	1		4	11
	Gestão	2	1			3	8
	Total					38	100
2	Captação de recursos de	1	1	1	4	7	41
	Precificação	2	1	1	1	5	29
	Conscientização do mentorado		1	1	2	4	24
	Menos stress			1		1	6
	Total					17	100
4	Aumento de receita	1	5	4	5	15	38
	Aumento da margem de lucro		1	4	3	8	20
	Melhoria no controle dos	1	3	2	2	8	20
	Obtenção de recursos	1	2	1	2	6	15
	Minimização da carga tributária			2	1	3	8
	Total					40	100

Pela apreciação do constante da Tabela 3, pode-se notar que as principais causas que levam os empreendedores a procurar a ajuda de um mentor profissional em finanças (pergunta 1) se apresentam em mais de uma fase do ciclo de vida das *startups*.

Vale destacar a relevante questão da falta de capacitação que está presente em todas as fases, com exceção na operação, tendo maior incidência na de tração onde as *startups* possuem um serviço/produto validados e oferecidos ao mercado, o que leva ao enfrentamento dos desafios de conquistar clientes e aumentar o faturamento sem abrir mão dos princípios e valores da organização. Pode-se presumir que dadas estas características, as deficiências dos empreendedores aflorem com mais força nas fases de tração e *scale-up*.

O momento do negócio encontra paralelo com o aspecto anterior, pois reflete a ideia da busca de conhecimento para lidar com as mudanças que se apresentam ao longo da evolução das *startups*, expondo assim as fragilidades dos mentorados para enfrentá-las. Marca presença em todas as fases, com exceção da ideação.

O item meios de financiamento aparece nas fases iniciais (ideação e operação), o que é compreensível tendo em vista tratar-se de momentos de estabelecimento das *startups* e início

da sua fase operacional, e na fase final (*scale-up*) em que há a necessidade de recursos para fazer frente à grande e rápida expansão do negócio.

A precificação surge nas fases iniciais (ideação e operação) devido basicamente a dois fatores: inexperiência do mentorado para sua determinação e o ineditismo que o serviço/produto apresenta, dificultando o estabelecimento de paralelos com produtos similares e/ou valores praticados pelo mercado.

Ao final, seguem o estabelecimento de uma estratégia para a atuação das *startups*, presente nas fases de ideação, operação e tração, e a constituição de uma gestão adequada à sua realidade dinâmica, surgida nas fases de ideação e operação. Ambos são elementos de fundamental importância para a adequada condução das *startups*, daí fazer sentido terem uma incidência pouco maior na fase de ideação.

Quanto aos principais desafios enfrentados (pergunta 2), pode-se perceber que a captação de recursos de terceiros se encontra em todas as fases do ciclo de vida das *startups*, com destaque para a sua maior incidência na fase de *scale-up*, o que encontra paralelo no descrito na pergunta 1 para o item “meios de financiamento”.

A precificação, que também aparece em todas as fases, surpreende por uma presença diferente daquela descrita na pergunta 1 para este mesmo ponto, onde se encontra apenas nas fases de ideação e operação, denotando uma necessidade não plenamente percebida pelos empreendedores, mas que é levantada pelos mentores ao longo do processo de *mentoring*.

A conscientização do mentorado, presente em todas as fases com exceção na ideação, diz respeito ao trabalho de aprimorar a percepção do empreendedor sobre o seu real papel e importância no negócio, de forma que ele possa atuar de uma maneira mais adequada para o sucesso da *startup*. O menor nível de *stress*, dimensão psicossocial (Kram, 1985), surgiu nesta pesquisa apenas na fase de tração.

Com relação à percepção dos mentores sobre os resultados obtidos (pergunta 4), pode-se notar a grande presença e relevância, ao longo de todas as fases, do aumento de receita, com menor incidência na fase de ideação.

O importante aspecto relativo ao aumento da margem de lucro só não se apresentou na fase inicial (ideação), marcando presença em todas as outras.

Cabe registrar que, em que pese a dificuldade de se correlacionar de forma objetiva os aumentos de receita e margem de lucro unicamente devido à atuação do mentor dada a diversidade de outros fatores que também influenciam nestes pontos, pode-se presumir que tal

atuação propicia no mínimo as condições adequadas para a melhoria dos resultados financeiros dos negócios.

A melhoria no controle dos custos também se apresenta em todas as fases, com menor ênfase na ideação, o que demonstra uma grande preocupação dos mentorados independente do momento no qual se encontra as *startups*, pois a saúde financeira é aspecto vital para a sua perenidade. Este aspecto tem contribuição relevante para a obtenção de recursos de terceiros.

A obtenção de recursos surgiu em todas as fases e encontra bom paralelo com o aspecto “meios de financiamento” que é objeto da pergunta 1. Cada fase de acordo com as suas características, apresenta um tipo demanda por recursos, seja na sua implantação (ideação), estabelecimento (operação), consolidação (tração) e crescimento (*scale-up*), daí fazer sentido sua presença em todas as suas fases de desenvolvimento.

Minimização da carga tributária surgiu nas fases finais (tração e *scale-up*), o que leva a presumir que colaborou para o aumento da receita e margem de lucro das *startups*.

Havendo interesse em se aprofundar nestas considerações, pode-se consultar todos os resultados das análises realizadas através da apreciação do Apêndice F.

Sendo assim, foi possível o atendimento aos objetivos específicos propostos nesta pesquisa, através das respostas obtidas para as perguntas 1, 2 e 4 do roteiro constante do Apêndice B.

## **5 Conclusão**

A quantidade e a relevância econômica das *startups* vêm crescendo significativamente em termos mundiais e no Brasil, movimentando bilhões de reais ao longo dos últimos anos. Em contrapartida suas taxas de mortalidade se apresentam elevadas o que justifica a realização de estudos na tentativa de colaborar para a sua minimização.

Esta pesquisa tratou das principais contribuições que os mentores profissionais de finanças dão aos empreendedores (mentorados) em cada fase do ciclo de vida das *startups*, dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído. Com isso pretende-se dar uma contribuição acadêmica sobre o assunto através dos resultados obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa empírica, que tem sua relevância potencializada tendo em vista não ter sido encontrada nas fontes de consulta utilizadas (ver Apêndice A), literatura que aborde como os mentores profissionais em finanças contribuem com os empreendedores ao longo de cada fase do ciclo de vida das *startups*.

Este trabalho foi realizado se valendo do método de entrevistas para coleta de informações junto a um grupo de mentores profissionais de finanças e a posterior aplicação da técnica de análise conteúdo de Bardin (2011), cujos resultados encontram-se no Apêndice F.

Tendo em vista o exposto, este trabalho respondeu à pergunta de pesquisa uma vez que apresenta as contribuições que os mentores profissionais de finanças deram aos empreendedores em cada fase do ciclo de vida das *startups*, dentro de um programa de *mentoring* formalmente constituído. Além disso, atingiu seu objetivo geral na medida que trouxe os resultados das investigações sobre as contribuições citadas na pergunta de pesquisa, cujas principais foram apoiar na captação de recursos, dar suporte para a modelagem do negócio, apresentar critérios para precificação de produtos e/ou serviços e propiciar uma melhor visão de mercado.

Também foram atingidos seus objetivos específicos pois a) apresenta os resultados das investigações das razões que levam os empreendedores a procurar os serviços de um mentor profissional em finanças: falta de capacitação, momento do negócio, meios de financiamento, precificação, estratégia, gestão etc.; b) levanta e descreve quais foram os principais desafios financeiros que se apresentaram: captação de recursos de terceiros, precificação, conscientização etc. e c) identifica a percepção qualitativa dos mentores sobre os resultados financeiros auferidos: aumento de receita, aumento de margem de lucro, melhoria no controle dos custos, obtenção de recursos, minimização da carga tributária etc.

Os principais limitantes deste trabalho foram: a) uso de uma única fonte de referências sobre mentores profissionais em finanças (Mentores do Brasil), b) considerado um único programa de *mentoring* formalmente constituído (InovAtiva), c) 92% dos mentores são do estado de São Paulo (84% só da cidade de São Paulo), d) cerca de 92% dos mentores e mentorados são do gênero masculino, e) 60% das *startups* estão localizadas no estado de São Paulo e f) a pesquisa qualitativa aprofunda conhecimento sobre um tema mas inviabiliza a generalização dos achados.

Sendo assim, seguem algumas sugestões norteadoras para futuras pesquisas que poderão trazer contribuições relevantes sobre o mesmo tema aqui tratado: a) usar outras fontes de referências (grupos de mentores) para a seleção dos mentores profissionais em finanças, b) envolver outros programas de *mentoring* formalmente constituídos com alcance nacional ou regional, c) considerar um conjunto de *startups* sediadas em vários outros estados do país, d) levar em conta uma maior participação feminina nas posições de mentoras e/ou mentoradas, e) realizar a mesma pesquisa com os mentorados usados como referência pelos mentores que participaram deste estudo para uma melhor avaliação da percepção sobre os resultados obtidos

e f) elaborar uma pesquisa quantitativa, se valendo de uma grande amostra de mentores e/ou mentorados, voltada a alguns aspectos específicos abordados neste trabalho e que se entenda relevantes.

## Referências

- Arruda, C., Nogueira, V., Cozzi, A., & Costa, V. (2012). *Causas da Mortalidade de Startups Brasileiras - O que fazer para aumentar as chances de sobrevivência no mercado?* Fundação Dom Cabral (FDC) - Núcleo de Inovação e Empreendedorismo. Recuperado de [ois.sebrae.com.br/wp-content/.../Causas-da-mortalidade-das-startups-brasileiras.pdf](http://ois.sebrae.com.br/wp-content/.../Causas-da-mortalidade-das-startups-brasileiras.pdf)
- Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (2014). *Start Up*. Recuperado de <http://www.brasilitplus.com/brasilit/upload/download/1416332923startups.pdf>
- Associação Brasileira de Startups (2019). *A evolução do ecossistema de startups nos últimos oito anos*. Recuperado de [https://startupi.com.br/2019/04/a-evolucao-do-ecossistema-de-startups-nos-ultimos-oito-anos/?utm\\_medium=40digest.intl.carousel&utm\\_source=email&utm\\_content=&utm\\_campaign=campaign](https://startupi.com.br/2019/04/a-evolucao-do-ecossistema-de-startups-nos-ultimos-oito-anos/?utm_medium=40digest.intl.carousel&utm_source=email&utm_content=&utm_campaign=campaign)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70 LDA/Almedina Brasil. Recuperado de <https://www.ets.ufpb.br/pdf/2013/2%20Metodos%20quantitat%20e%20qualitat%20-%20IFES/Livros%20de%20Metodologia/10%20-%20Bardin,%20Laurence%20-%20An%C3%A1lise%20de%20Conte%C3%BAdo.pdf>
- Bisk, L. (2002). Formal entrepreneurial mentoring: The efficacy of third party managed programs. *Career Development International*, 7(5), 262-270. Recuperado de <http://www.ice.ac.rw/career%20dev.pdf#page=5>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. São Paulo: Editora Alta Books. Recuperado de [https://books.google.com.br/books/about/Startup\\_Manual\\_do\\_Empreendedor.html?id=AzdtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books/about/Startup_Manual_do_Empreendedor.html?id=AzdtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Barry\\_Bozeman/publication/249831334\\_Toward\\_a\\_Useful\\_Theory\\_of\\_MentoringA\\_Conceptual\\_Analysis\\_and\\_Critique/links/00b49527bc727927cb000000/Toward-a-Useful-Theory-of-MentoringA-Conceptual-Analysis-and-Critique.pdf?\\_sg%5B0%5D=3u\\_tLcirGVQJ2a1p9cUm9ymlFwhvC44m1BPmGAD-xmsxgbmLy1RMePnibVnttMmhCskJgvADQp299bAp9swlSQ.f7AtvXw4enC2hzonlNFyCXLb6rUqCGdKGe8VyOqGq6lFWGapwi6UYkJII9InaJVpdLkK4r4TMnJOn1xs3FREAg&\\_sg%5B1%5D=GM3QhG6JoJB4vvd\\_gT2ijy0ItS75Ur5ZrZ\\_NyOeE9FOjdx3ryeuTEvFL\\_cGD69YmMWnAjpFE35btIe\\_uqjCozUPE7VadLCamRbiogNq88v2q.f7AtvXw4enC2hzonlNFyCXLb6rUqCGdKGe8VyOqGq6lFWGapwi6UYkJII9InaJVpdLkK4r4TMnJOn1xs3FREAg&\\_iepl=](https://www.researchgate.net/profile/Barry_Bozeman/publication/249831334_Toward_a_Useful_Theory_of_MentoringA_Conceptual_Analysis_and_Critique/links/00b49527bc727927cb000000/Toward-a-Useful-Theory-of-MentoringA-Conceptual-Analysis-and-Critique.pdf?_sg%5B0%5D=3u_tLcirGVQJ2a1p9cUm9ymlFwhvC44m1BPmGAD-xmsxgbmLy1RMePnibVnttMmhCskJgvADQp299bAp9swlSQ.f7AtvXw4enC2hzonlNFyCXLb6rUqCGdKGe8VyOqGq6lFWGapwi6UYkJII9InaJVpdLkK4r4TMnJOn1xs3FREAg&_sg%5B1%5D=GM3QhG6JoJB4vvd_gT2ijy0ItS75Ur5ZrZ_NyOeE9FOjdx3ryeuTEvFL_cGD69YmMWnAjpFE35btIe_uqjCozUPE7VadLCamRbiogNq88v2q.f7AtvXw4enC2hzonlNFyCXLb6rUqCGdKGe8VyOqGq6lFWGapwi6UYkJII9InaJVpdLkK4r4TMnJOn1xs3FREAg&_iepl=)
- Carlomagno, M. (2019). Fases e Pilares. In M. Carlomagno (Coord.), *IBGC Segmentos: Governança Corporativa para Startups & Scale-Ups* (pp. 11-46). São Paulo: IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Recuperado de <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24050>

- Carr, R. (1999). *Achieving the future: The role of mentoring in the new millennium* (Working Paper n. 1999-08) A paper prepared for the Program for the Support of Women's Leadership and Representation (PROLEAD). Mentors Peer Resources. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.4848&rep=rep1&type=pdf>
- Clayton, P., Feldman, M. & Lowe, N. (2018). Behind the scenes: Intermediary organizations that facilitate science commercialization through entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 32(1), 104-124. Recuperado de <http://maryannfeldman.web.unc.edu/files/2018/05/Behind-the-Scenes.pdf>
- Clough, D. R., Fang, P. T., Vissa, B., & Wu, A. (2019). Turning lead into gold: How do entrepreneurs mobilize resources to exploit opportunities? *Academy of Management Annals*, 13(1), 240-271. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Balagopal\\_Vissa/publication/328381141\\_Turning\\_Lead\\_Into\\_Gold\\_How\\_do\\_Entrepreneurs\\_Mobilize\\_Resources\\_to\\_Exploit\\_Opportunities/links/5c9706cfa6fdccd46036724d/Turning-Lead-Into-Gold-How-do-Entrepreneurs-Mobilize-Resources-to-Exploit-Opportunities.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Balagopal_Vissa/publication/328381141_Turning_Lead_Into_Gold_How_do_Entrepreneurs_Mobilize_Resources_to_Exploit_Opportunities/links/5c9706cfa6fdccd46036724d/Turning-Lead-Into-Gold-How-do-Entrepreneurs-Mobilize-Resources-to-Exploit-Opportunities.pdf)
- Clutterbuck, D. (2013). *Everyone needs a mentor* (5th ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Colley, H. (2001). Righting re-writing of the myth of Mentor: a critical perspective on career guidance mentoring. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(2), 177-198. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Helen\\_Colley/publication/27399226\\_Righting\\_rewriting/doi:10.1080/03069880124266](https://www.researchgate.net/profile/Helen_Colley/publication/27399226_Righting_rewriting/doi:10.1080/03069880124266)
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em administração* (12a ed.). Porto Alegre: AMGH Editora Ltda.
- Cruz, J.(2015). *STARTUP's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil*. Recuperado de <https://docplayer.com.br/12034053-Startup-s-conceitos-mercado-digital-e-desenvolvimento-no-brasil.html>
- Cull, J. (2006). Mentoring young entrepreneurs: what leads to success? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 8-18. Recuperado de <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/31e8c42e-3db8-4634-9a94-5cec735397c7/1/vol04issue2-paper-01.pdf>
- Deepali, Jain, S. K., & Chaudahary, H. (2017). Quest for effective mentors: A way of mentoring potential entrepreneurs successfully. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 18(2), 99-109. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/305818355\\_Quest\\_for\\_Effective\\_Mentors\\_A\\_Way\\_of\\_Mentoring\\_Potential\\_Entrepreneurs\\_Successfully](https://www.researchgate.net/publication/305818355_Quest_for_Effective_Mentors_A_Way_of_Mentoring_Potential_Entrepreneurs_Successfully). doi: 10.1007/s40171-016-0141-5
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles*. New York: HarperCollins Publishers. Recuperado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF)

- Gabioneta, R. (2015). A Maiêutica Socrática como “União” de Teorias no Teeteto. *Revista Clássica*, 28(2), 35-45. Recuperado de <https://revista.classica.org.br/classica/article/view/326/301>
- Garbuio, M., Dong, A., Lin, N., Tschang, T., & Lovallo, D. (2018). Demystifying the genius of entrepreneurship: How design cognition can help create the next generation of entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 17(1), 41-61. Recuperado de [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6266&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6266&context=lkcsb_research)
- Garrett, A. (1977). *A entrevista, seus princípios e métodos* (7a ed., pp. 15-120).. São Paulo: Livraria Agir Editora.
- Gibson, S. K. (2005). Whose best interests are served? The distinction between mentoring and support. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 470-488. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.845.3142&rep=rep1&type=pdf>. doi: 10.1177/1523422305279678
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a ed). São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Goode, W. J., & Hatt, P. K. (1968). *Métodos em pesquisa social* (2a ed.). São Paulo: Companhia Editora Nacional.
- Gravells, J. (2006). Mentoring start-up entrepreneurs in the East Midlands: Troubleshooters and trusted friends. *The International Journal of Mentoring and Coaching*, 4(2), 20-21. Recuperado de <https://www.emccouncil.org/wp-content/uploads/2018/02/25-1.pdf>
- Haltiwanger, J., Ron S. J., & Javier Miranda (2010). *Who Creates Jobs? Small versus Large versus Young* (Working Paper No. 16300). Recuperado de National Bureau of Economic Research. Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w16300.pdf>
- Jones, G. R. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective. *Journal of Management*, 18( 4), 733-749, Recuperado de [https://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA13928524&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=01492063&p=AONE&sw=w&casa\\_token=Kx8c0qY9St0AAAAA:sK6vQyIBApR\\_dCIc5phns7KNXLe0eWDHSlA5UWBs1nRr3SaR7emiIlCDVxoVYHFFiy\\_5GR\\_Z470](https://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA13928524&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=01492063&p=AONE&sw=w&casa_token=Kx8c0qY9St0AAAAA:sK6vQyIBApR_dCIc5phns7KNXLe0eWDHSlA5UWBs1nRr3SaR7emiIlCDVxoVYHFFiy_5GR_Z470)
- Kent, T., Dennis, C., & Tanton, S. (2003). An evaluation of mentoring for SME retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(8), 440-448. Recuperado de [www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm](http://www.emeraldinsight.com/0959-0552.htm). doi: 10.1108/09590550310484115
- Köhler, P. (2003). Deutsche Wagnisfinanzierer wagen sich aus der Deckung, *Handelsblatt*, 5 novembro 2003.. Recuperado de <https://www.handelsblatt.com/finanzen/banken-versicherungen/firmengruender-koennen-wieder-mit-geldgebern-rechnen-deutsche-wagnisfinanzierer-wagen-sich-aus-der-deckung/2283950.html>
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. Recuperado de [https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Kram\\_Mentoring-Alternatives.pdf](https://www.bu.edu/sph/files/2012/01/Kram_Mentoring-Alternatives.pdf).

- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 608-625. Recuperado de <https://www.zdruzenje-manager.si/assets/Baza-znanja/Razvojskega-managementa/Phases-of-the-Mentor-Relationship.pdf>
- Kram, K. E. (1980). *Mentoring processes at work: Developmental relationships in managerial careers* (Doctoral thesis). Yale University. New Haven, Connecticut, USA. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/232463073\\_Mentoring\\_at\\_Work\\_Developmental\\_Relationships\\_in\\_Organisational\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/232463073_Mentoring_at_Work_Developmental_Relationships_in_Organisational_Life)
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, Process. Practice* (Working Paper Series n. 2003). Mason, OH; South-Western Publishers. Recuperado de [http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep\\_research/e\\_ed.pdf](http://www.unm.edu/~asalazar/Kauffman/Entrep_research/e_ed.pdf)
- Lodi, J. B. (1977). *A entrevista: teoria e prática* (3a ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- McGregor, J., & Tweed, D. (2002). Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand. *Networking, Mentoring and Growth. Gender, Work and Organization*, 9(4). Recuperado de [https://www.academia.edu/32106533/Profiling\\_a\\_New\\_Generation\\_of\\_Female\\_Small\\_Business\\_Owners\\_in\\_New\\_Zealand\\_Networking\\_Mentoring\\_and\\_Growth](https://www.academia.edu/32106533/Profiling_a_New_Generation_of_Female_Small_Business_Owners_in_New_Zealand_Networking_Mentoring_and_Growth)
- Memon, J., Rozan, M. Z. A., Ismail, K., Uddin, M., & Daud, D. (2015). Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor. *SAGE Open*, 5(1), 1-10. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244015569666>
- Fayolle, A., & Klandt, H. (2006). Mentoring for entrepreneurs as educational intervention. In A. Miettinen (Ed.), *International Entrepreneurship Education - Issues and Newness* (Cáp. 7, pp. 112- 132). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited. Recuperado de [http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_1/ENTREPRENEURSHIP%20International%20Entrepreneurship%20Education.pdf#page=122](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20International%20Entrepreneurship%20Education.pdf#page=122)
- Passmore, J., Peterson, D., & Freire, T. (2013). Psychology of coaching and mentoring. In J. Passmore, D. Peterson & T Freire (Eds.), *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching & Mentoring* (pp. 1-11). Oxford: Wiley-Blackwell. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/233860109\\_Passmore\\_J\\_Peterson\\_D\\_Freire\\_T\\_2013\\_Psychology\\_of\\_coaching\\_and\\_mentoring\\_In\\_J\\_Passmore\\_D\\_Peterson\\_T\\_Freire\\_Eds\\_Wiley-Blackwell\\_Handbook\\_of\\_the\\_Psychology\\_of\\_Coaching\\_Mentoring\\_pp\\_1-11\\_Oxford\\_Wiley-Bla](https://www.researchgate.net/publication/233860109_Passmore_J_Peterson_D_Freire_T_2013_Psychology_of_coaching_and_mentoring_In_J_Passmore_D_Peterson_T_Freire_Eds_Wiley-Blackwell_Handbook_of_the_Psychology_of_Coaching_Mentoring_pp_1-11_Oxford_Wiley-Bla)
- Robshaw, A. (2001). *Fundamentals of business success* (Dissertation). London Business School, London, England.
- Santos, F. (2015, 29 maio). Porque toda startup deve buscar um mentor para crescer. *Revista Exame PME*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/pme/por-que-toda-startup-deve-buscar-um-mentor-para-crescer/>
- Santos, N. M. B. F. (2007). Programas de mentoring: Aprendendo com a realidade canadense. *Interfaces Brasil/Canadá, Rio Grande*, 7, 251-252. Recuperado de <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/interfaces/article/download/6947/4755>

- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda. Recuperado de [http://www.ufjf.br/oliveira\\_junior/files/2009/06/s\\_Schumpeter\\_-\\_Teoria\\_do\\_Desenvolvimento\\_Econ%C3%B4mico\\_-\\_Uma\\_Investiga%C3%A7%C3%A3o\\_sobre\\_Lucros\\_Capital\\_Cr%C3%A9dito\\_Juro\\_e\\_Ciclo\\_Econ%C3%B4mico.pdf](http://www.ufjf.br/oliveira_junior/files/2009/06/s_Schumpeter_-_Teoria_do_Desenvolvimento_Econ%C3%B4mico_-_Uma_Investiga%C3%A7%C3%A3o_sobre_Lucros_Capital_Cr%C3%A9dito_Juro_e_Ciclo_Econ%C3%B4mico.pdf).
- Spigel, Ben (2016). Bourdieu, culture, and the economic geography of practice: entrepreneurial mentorship in Ottawa and Waterloo, Canada. *Journal of Economic Geography*, 17(2), 1-24. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/305396795\\_Bourdieu\\_culture\\_and\\_the\\_economic\\_geography\\_of\\_practice\\_Entrepreneurial\\_mentorship\\_in\\_Ottawa\\_and\\_Waterloo\\_Canada](https://www.researchgate.net/publication/305396795_Bourdieu_culture_and_the_economic_geography_of_practice_Entrepreneurial_mentorship_in_Ottawa_and_Waterloo_Canada). doi:10.1093/jeg/lbw019
- Startup Genome (2019, 3 março). *Global Startup Ecosystem Report 2018*. Recuperado de <https://startupgenome.com/reports/global-startup-ecosystem-report-2018>
- St-Jean, E. (2013). The effect of mentor intervention style in novice entrepreneur mentoring relationships. *Academy Management Journal*, 21(1). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/262902503\\_The\\_Effect\\_of\\_Mentor\\_Intervention\\_Style\\_in\\_Novice\\_Entrepreneur\\_Mentoring\\_Relationships](https://www.researchgate.net/publication/262902503_The_Effect_of_Mentor_Intervention_Style_in_Novice_Entrepreneur_Mentoring_Relationships). doi: 10.1080/13611267.2013.784061
- Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6(3), 160-175. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552550010346587/full/html>.
- Wikholm, J., Henningson, T., & Hultman, C. M. (2005). *Demand of mentoring among new starters*. Paper presented at the ICSB 50th World Conference, Washington, DC. Recuperado de <http://scottishmentoringnetwork.co.uk/assets/downloads/resources/demand-for-mentoring-support-from-new-starters.pdf>

### Apêndice A - Fontes de Consulta

Foram utilizadas as seguintes fontes de consulta para a revisão sistemática da literatura:

Sites de pesquisa:

- |                      |  |
|----------------------|--|
| EBSCO                | ( <a href="https://www.ebsco.com/">https://www.ebsco.com/</a> );                     |
| Elsevier             | ( <a href="https://www.elsevier.com/pt-br/">https://www.elsevier.com/pt-br/</a> );   |
| Emerald Insight      | ( <a href="https://www.emerald.com/insight/">https://www.emerald.com/insight/</a> ); |
| Google Scholar       | ( <a href="https://scholar.google.com.br/">https://scholar.google.com.br/</a> );     |
| ScienceDirect        | ( <a href="https://www.sciencedirect.com/">https://www.sciencedirect.com/</a> );     |
| SCIHUB               | ( <a href="https://sci-hub.tw/">https://sci-hub.tw/</a> );                           |
| Scopus               | ( <a href="https://www.scopus.com/home.uri">https://www.scopus.com/home.uri</a> );   |
| Wiley Online Library | ( <a href="https://onlinelibrary.wiley.com/">https://onlinelibrary.wiley.com/</a> ). |

Grupos de mentores brasileiros:

- ABMen - Associação Brasileira de Mentores (site: <https://www.abmen.com.br>);  
 InovAtiva - InovAtiva Brasil (site: <https://www.inovativabrasil.com.br>);  
 Mentores do Brasil (site: <http://mentoresdobrasil.com.br>).

Autores de artigos acadêmicos que foram consultados:

- Avnimelech, Gil (e-mail: [gilavn@gmail.com](mailto:gilavn@gmail.com));  
 Blank, Tali Hadasa (e-mail: [talihadasablank@gmail.com](mailto:talihadasablank@gmail.com));  
 Clutterbuck, David (e-mail: [david@davidclutterbuckpartnership.com](mailto:david@davidclutterbuckpartnership.com));  
 Cull, John (e-mail: [john@wowmatters.com](mailto:john@wowmatters.com));  
 Deepali, Thisis (e-mail: [thisisdeepali@gmail.com](mailto:thisisdeepali@gmail.com));  
 Kram, Kathy E. (e-mail: [kekram@bu.edu](mailto:kekram@bu.edu));  
 Scandura, Teresa Anne (e-mail: [scandura@miami.edu](mailto:scandura@miami.edu));  
 St-Jean, Étienne (e-mail: [Etienne.St-Jean@uqtr.ca](mailto:Etienne.St-Jean@uqtr.ca));  
 Yitshaki, Ronit (e-mail: [Ronit.Yitshaki@biu.ac.il](mailto:Ronit.Yitshaki@biu.ac.il)).

Journals constantes da CAPES/Qualis (evento de classificação: classificações de periódicos quadriênio 2013-2016, área de administração: administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo e classificação A1) e que possuíam acesso livre para seus artigos:

- Academy of Management Journal (<http://aom.org/amj/>);
- Academy of Management Review (<http://aom.org/Publications/AMR/Academy-of-Management-Review.aspx>);
- Administration & Society (<https://journals.sagepub.com/home/aas>);
- Advances in Developing Human Resources (<https://journals.sagepub.com/home/adh>);
- British Journal of Guidance and Counselling (<https://www.tandfonline.com/loi/cbjg20>);
- British Process Management Journal (<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14678551>);
- Canadian Journal of the Administrative Sciences (<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/19364490>);
- Career Development International

- (<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1362-0436>);
- Entrepreneurship Theory and Practice (<https://journals.sagepub.com/home/etp>);
  - European Journal of Work and Organizational Psychology (<https://www.tandfonline.com/loi/pewo20>);
  - European Management Journal (<https://www.journals.elsevier.com/european-management-journal/>);
  - Harvard Business Review (<https://hbr.org/>);
  - International Entrepreneurship and Management Journal (<https://link.springer.com/journal/11365>);
  - International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research (<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1355-2554>);
  - International Journal of Human Resource Management, Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning (<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13611267.2019.1586304>);
  - International Journal of Retail & Distribution Management (<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-0552>);
  - International Journal of Training and Development (<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14682419>);
  - Journal of Applied Economics and Business (<http://www.aebjournal.org/>);
  - Journal of Business Venture (<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-business-venturing>);
  - Journal of Global Information Management (<https://www.igi-global.com/journal/journal-global-information-management/1070>);
  - Journal of International Management (<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-international-management>);
  - Journal of Management & Organization (<https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization>);
  - Journal of Vocational Behavior (<https://www.journals.elsevier.com/journal-of-vocational-behavior>);
  - London Business School (<https://www.london.edu/>);
  - The Academy of Management Perspectives (<https://journals.aom.org/journal/amp>);

- The International Journal of Mentoring and Coaching (<http://www.emeraldgroupublishing.com/products/journals/journals.htm?id=ijmce>).

Palavras-chave usadas nas pesquisas:

*Mentor;*

*Mentoring;*

*Mentorship;*

*Mentoring for startups;*

*Mentorship for startups.*

## **Apêndice B - Roteiro Semiestruturado de Perguntas Utilizado nas Entrevistas**

### **Fase Inicial da Entrevista**

- Agradecimento pela colaboração do entrevistado;
- Explicar a finalidade e objetivo da pesquisa;
- Informar o nome da escola e orientador envolvido;
- Importância para a comunidade de *startups*;
- Caráter estritamente confidencial da entrevista;
- Permissão para eventuais futuras perguntas adicionais;
- Eventual indicação de mentorados atendidos.

### **Perfil dos envolvidos**

#### **Mentor(a)**

- Idade (Bisk, 2002 e Deepali, 2017);
- Gênero ((Bisk, 2002 e Deepali, 2017);
- Escolaridade (Bisk, 2002);
- Formação profissional (Bisk, 2002);
- Profissão (Bisk, 2002);
- Principais competências (Cull, 2006);
- Ocupação atual (Deepali, 2017);
- Experiência como mentor (Deepali, 2017);
- Critério próprio para seleção do(s) mentorado(s) (Bisk, 2002);
- Experiência prévia com negócios (Bisk, 2002).

#### **Startup**

- Fase do ciclo de vida (Bisk, 2002);
- Tempo de existência (Bisk, 2002);
- Área de atuação;
- Localização;
- Quantidade de clientes;
- Quantidade de funcionários;
- Faturamento anual.

### **Mentorado(a)**

- Idade (Bisk, 2002 e Deepali, 2017);
- Gênero (Deepali, 2017);
- Escolaridade (Deepali, 2017);
- Formação profissional (Bisk, 2002);
- Conhecimento prévio sobre empreendedorismo (Deepali, 2017);
- Experiência prévia com negócios;
- Experiência prévia com mentores profissionais de finanças (Deepali, 2017).

### **Programa de *mentoring***

- Duração do programa (Bisk, 2002);
- Frequência dos encontros (Bisk, 2002);
- Duração dos encontros;
- Encontros presenciais e/ou remotos;
- Registro do discutido em cada encontro;
- Frequência da troca de feedbacks;
- Medição do aumento da receita ao longo do tempo (Bisk, 2002);
- Pontos mais demandados (Cull, 2006);
- Pontos mais importantes do relacionamento (Cull, 2006);
- Fatores críticos de sucesso do programa (Cull, 2006);
- Continuidade do trabalho do mentor na *startup* (Bisk, 2002).

### **Perguntas propriamente ditas**

1. O que levou o mentorado a procurar sua **ajuda** na área financeira?
  - 1.1. Quais as causas objetivas para tanto?
2. Quais foram os principais **desafios** financeiros superados ao longo do processo? (Cull, 2006)
  - 2.1. Como foram detectados?
  - 2.2. Com base em quais informações eles foram analisados?
  - 2.3. Como foram desenvolvidas as respostas aos desafios?
  - 2.4. O que se levou em conta para a adequada implantação das ações necessárias para a superação dos desafios?
3. Quais foram os principais **benefícios** financeiros obtidos com o processo? (Miettinen, 2002)
  - 3.1. O que a rede de contato do mentor trouxe para o mentorado? (Bisk, 2002)
  - 3.2. Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, que foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa. (Bisk, 2002)

- 3.3. Como foram obtidos os recursos financeiros?
4. Quais foram os principais **resultados** obtidos com o processo?
5. Você utilizaria um processo de mentoring num **outro empreendimento** que o mentorado esteja envolvido? (Miettinen, 2003)
- 5.1. O que lhe dá confiança da repetibilidade do sucesso do processo de mentoring no outro empreendimento?
- 5.2. Quais os pontos críticos de sucesso para sua adoção?

### **Apêndice C – Matriz de Amarração**

Objetivos	Eixos Teóricos	Proposição	Questões a serem exploradas
<p><b>Geral:</b></p> <p>Investigar quais são as contribuições que os mentores profissionais de finanças dão aos empreendedores em cada fase do ciclo de vida das <i>startups</i>, dentro de um programa de <i>mentoring</i> formalmente constituído.</p> <p><b>Específicos:</b></p> <p>1. Investigar as razões que levam os empreendedores a procurar os serviços de um mentor profissional em finanças;</p> <p>2. Levantar quais os principais desafios financeiros que se apresentaram;</p> <p>3. Relacionar os resultados financeiros auferidos.</p>	<p><b>EMPREENDEDEDORISMO</b></p> <p>Neste contexto empreendedorismo é entendido como “o processo pelo qual empreendedores percebem oportunidades e agem para criativamente organizar transações entre fatores de produção para, com isso, criar valor” (Jones, 1992, p. 1, tradução nossa).</p> <p><b>STARTUPS</b></p> <p>Cruz (2015, p. 3) define que “uma <i>startup</i> é uma organização de caráter temporário, que busca criar produtos ou serviços, com modelo de negócio escalável, em ambiente de extrema incerteza”.</p> <p><b>MENTORING</b></p> <p>“<i>Mentoring</i> é geralmente descrito como um relacionamento em que um indivíduo sénior e de alto nível presta assistência a um colega júnior para fins de desenvolvimento profissional e pessoal” (Gibson, 2005, p. 470, tradução nossa).</p> <p><b>MENTORING EM STARTUPS</b></p> <p>Segundo St-Jean (2012, p. 200, tradução nossa) “o <i>mentoring</i> pode ser visto como relevante, se não essencial, no desenvolvimento profissional contínuo dos empreendedores.”</p>	<p>Apresentação dos pontos chave encontrados nas entrevistas com os mentores profissionais de finanças, dando uma modesta contribuição aos empreendedores de startups e à literatura académica sobre o tema.</p>	<p>1. O que levou o mentorado a procurar sua ajuda na área financeira? (objetivo específico 1)</p> <p>2. Quais foram os principais desafios financeiros superados ao longo do processo? (objetivo específico 2)</p> <p>3. Quais foram os principais benefícios financeiros obtidos com o processo? (objetivo geral)</p> <p>3.1 O que a rede de contatos do mentor trouxe para o mentorado? (objetivo geral)</p> <p>3.2 Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa. (objetivo geral).</p> <p>4. Quais foram os principais resultados obtidos com o processo? (objetivo específico 3)</p>

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado na Matriz de ~~Mazzini~~ (2001)

São Paulo, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

Aos cuidados

Dr. \_\_\_\_\_,

Ref.: :Pedido de colaboração para participar de entrevista para estudo acadêmico.

Prezado Dr. \_\_\_\_\_,

O Sr. Elias Jean Trambacos, discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, está desenvolvendo um estudo para sua Dissertação de Mestrado, intitulado “**Mentoring em Startups e Gestão Financeira – Um Estudo Qualitativo**”. O objetivo é apresentar como se dá o processo de *mentoring* entre empreendedores de *startups* e mentores profissionais, no tocante aos aspectos financeiros característicos de cada estágio do seu ciclo de vida organizacional.

O Sr. Elias precisa entrevistar empreendedores(as) de *startups* e mentores(as) profissionais visando levantar informações que possam colaborar com o atingimento do objetivo acima. O Sr. é uma das pessoas que pode contribuir de forma decisiva para o sucesso deste estudo, por isso gostaríamos de convidá-lo.

O Sr. Elias fará o contato inicial, fornecendo outras informações importantes, bem como solicitará o agendamento de uma entrevista, de até uma hora. Solicitamos que a mesma seja presencial. Os dados obtidos serão gravados, transcritos e remetidos a V. Sa. para conhecimento e ratificação / retificação. Na sequência, tais dados serão usados para o estudo e redação da dissertação.

Até onde foi possível pesquisar, podemos afirmar que se trata de um estudo inédito no País. É nosso sincero desejo que os resultados obtidos ofereçam relevantes contribuições para a literatura de empreendedorismo e mentoria, além de colaborar para a prática organizacional ao relatar o efetivo potencial do processo de *mentoring* para aumentar as chances de sucesso e perenidade das *startups*.

Contamos com a sua participação, pois ela é valiosa e decisiva! Como retribuição, lhe enviaremos os resultados assim que o estudo estiver concluído.

Esperamos sinceramente que o Sr. possa colaborar conosco.

Saudações acadêmicas.

Alexandre Sanches Garcia

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração | (11) 3272-2301 | [agarcia@fecap.br](mailto:agarcia@fecap.br)

Edson Ricardo Barbero

Professor Orientador | (11) 3272-2301 | [ebarbero@fecap.br](mailto:ebarbero@fecap.br)

Elias Jean Trambacos

Mestrando Pesquisador | (11) 99685-3416 | [eliasrtrambacos@hotmail.com](mailto:eliasrtrambacos@hotmail.com)

## Apêndice E – Perfil das Partes Envolvidas

### 1 Mentores

Perfil do Mentor (En)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Total	%	
<b>Idade</b>																					
25 - 30																	1		1	6	
31 - 35																			0	0	
36 - 40																			0	0	
41 - 45									1	1									2	13	
46 - 50					1	1												1	3	19	
51 - 55	1	1	1								1	1		1					6	38	
56 - 60																			0	0	
> 60				1				1					1		1				4	25	
Total																			16	100	
<b>Gênero</b>																					
Masculino	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1		1	1		1	1	15	94	
Feminino													1						1	6	
Outros																			0	0	
Total																			16	100	
<b>Escolaridade</b>																					
Ensino fundamental																				0	0
Ensino superior				1	1	1				1							1		5	31	
MBA e/ou Pós graduação e/ou Especialização	1	1						1					1	1	1			1	7	44	
Mestrado						1			1		1	1							4	25	
Doutorado																			0	0	
Total																			16	100	
<b>Formação profissional</b>																					
Administração		1							1	1	1								4	24	
Economia				1	1							1		1	1				5	29	
Engenharia	1		1											1			1	1	5	29	
Relações Internacionais					1														1	6	
Ciências contábeis								1											1	6	
Biomedicina													1						1	6	
Total																			17	100	
<b>Profissão</b>																					
Gestor de investimentos	1								1										2	13	
Consultor		1			1						1	1		1			1	1	7	44	
Administrador			1																1	6	
Empresário				1										1					2	13	
Economista					1										1				2	13	
Professor universitário									1										1	6	
Desenvolvedor de fundos de investimento e novos negócios										1									1	6	
Total																			16	100	
<b>Principais competências</b>																					
Visão sistêmica e estratégica	1																		1	5	
Liderança integradora e colaborativa	1																		1	5	
Hands on	1																		1	5	
Avaliação de modelos de negócios		1																	1	5	
Mercado financeiro e marketing geral e digital			1					1											2	10	
Visão generalista sobre negócios industriais				1															1	5	
Flexibilidade					1														1	5	
Gestão da área financeira / Modelagem e Valuation						1													1	5	
Planejamento financeiro / Gestão de equipes						1													1	5	
Ciências exatas / matemática							1												1	5	
Captação de informações para elaboração de projeções futuras									1										1	5	
Capacidade de análise e visão voltada ao longo prazo										1									1	5	
Finanças corporativas, gestão de dívidas e liderança											1								1	5	
Intuitiva, proatividade e motivar pessoas													1						1	5	
Objetividade, racionalidade e vivência na área de finanças														1					1	5	
Investigativo na busca de coisas novas															1				1	5	
Diligente e facilidade em trabalhar em equipe																1			1	5	
Estratégia e planejamento										1									1	5	
Habilidade com números, criatividade e dinamismo																	1		1	5	
Estruturação, organização, planejamento e visão sistêmica de processos																		1	1	5	
Total																			21	100	

Continua

Perfil do Mentor (En)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Total	%	
<b>Ocupação atual</b>																					
Curador de projetos de empreendedorismo	1																		1	5	
Consultoria em gestão e finanças		1				1	1					1							4	21	
Transição de carreira			1																1	5	
Consultoria e mentoria				1															1	5	
Empresário (Int. Merc. e Inovação)					1														1	5	
Diretor de inovação de universidade									1										1	5	
Consultor na área de telecomunicações									1										1	5	
Desenvolvimento e venda de soluções financeiras										1									1	5	
Executivo de uma empresa de meio de pagamento											1								1	5	
Governança residencial de apartamentos por temporada													1						1	5	
Consultoria em estratégia empresarial															1				1	5	
Consultoria para desenvolvimento de rede de negócios											1								1	5	
Consultoria financeira para bancos														1					1	5	
Consultoria financeira para pequenos negócios																	1		1	5	
Consultoria em finanças pessoais																	1		1	5	
Consultoria de treinamento de educação corporativa em desenvolvimento humano																		1	1	5	
Total																			19	100	
<b>Experiência como mentor</b>																					
Programas que participou																					
InovAtiva	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	16	37	
SEBRAE (ESE)		1		1	1				1		1			1	1				1	8	19
SP Stars		1																		1	2
ABStartup				1																1	2
ABF											1									1	2
Conecta SP											1									1	2
Fisp		1		1	1	1												1	5	12	
IMT															1					1	2
Unicamp																	1			1	2
UFABC																		1		1	2
Rede Mulher Empreendedora		1																		1	2
Mulheres do Brasil																	1			1	2
Startup SP						1														1	2
Founder Institute						1														1	2
Laboratório da ABDI				1																1	2
Escola Mauá de Engenharia															1					1	2
Centro Paula Souza													1							1	2
Total																				43	100
Tempo de experiência como mentor																					
0 - 1 ano	1											1								2	13
1 - 2 anos			1			1		1		1				1	1					6	38
2 - 3 anos																				0	0
> 3 anos		1		1	1				1		1		1				1	1	8	50	
Total																				16	100
<b>Critério próprio para seleção dos mentorados</b>																					
Sim									1	1							1			3	19
Não (definido pelo programa)	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1	1	1				1	13	81
Total																				16	100
<b>Experiência prévia com negócios</b>																					
Sim																				16	100
0 - 1 ano										1				1						2	13
1 - 2 anos				1		1														2	13
2 - 3 anos												1								1	6
> 3 anos	1	1		1	1			1	1		1		1		1		1	1	11	69	
Não																				0	0
Total																				16	100

## 2 Startups

Perfil da Startup (Sn)	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	Total	%
<b>Fase do ciclo de vida</b>																				
Ideação			1											1			1	3	25	
Operação	1				1					1								3	25	
Tração		1		1							1							3	25	
Escala (Scale up)									1			1					1	3	25	
Total																			12	100
<b>Tempo de existência</b>																				
0 - 1 ano													1	1			1	3	25	
1 - 2 anos	1	1			1					1								4	33	
2 - 3 anos			1	1					1		1						1	5	42	
> 3 anos																		0	0	
Total																			12	100
<b>Área de atuação</b>																				
<b>Tecnológica</b>	1	1			1			1	1								1	6	50	
Plataforma de comunicação entre médico e paciente	1																	1		
Plataforma para propiciar a aproximação entre prestadores de serviços de manutenção de edificações com os interessados (clientes)			1															1		
Plataforma para incentivar a inovação					1													1		
Sistema para gestão da irrigação de estufas e consultoria sobre tecnologias para as mesmas								1										1		
Plataforma para planejamento e gestão orçamentária voltada a grandes obras										1								1		
Plataforma de educação empreendedora para professores																	1	1		
Reciclagem de óleos domésticos			1															1	8	
Ramo imobiliário				1														1	8	
Fabricante de aparelho para medição de temperatura e pressão em geladeiras industriais											1							1	8	
Construção civil													1					1	8	
Desenvolvimento de fármacos														1				1	8	
Moda																	1	1	8	
Total																			12	100
<b>Localização</b>																				
<b>São Paulo</b>		1	1							1			1	1					5	42
Maceió	1																		1	8
Belo Horizonte				1															1	8
Viçosa					1														1	8
Porto Alegre								1											1	8
São Carlos											1								1	8
Florianópolis																			0	0
Campinas																	1	1	8	
Rio de Janeiro																		0	0	
Campo Grande																	1	1	8	
Total																			12	100
<b>Quantidade de clientes</b>																				
Zero			1											1					2	17
1 - 10					1												1	1	3	25
11 - 20		1							1										2	17
21 - 30	1									1									2	17
> 30				1							1		1						3	25
Total																			12	100
<b>Quantidade de funcionários</b>																				
1 - 10	1	1	1	1	1						1		1				1	1	9	75
11 - 20									1	1			1						3	25
21 - 30																			0	0
> 30																			0	0
Total																			12	100
<b>Faturamento anual (R\$)</b>																				
0 - 10.000														1					1	10
10.001 - 20.000			1																1	10
20.001 - 50.000	1																		1	10
50.001 - 100.000				1					1								1		3	30
> 100.000										1			1					1	4	40
Total																			10	100

### 3 Mentorados

Perfil do mentorado (Mn)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	Total	%	
<b>Idade</b>																					
25 - 30									1		1			1					3	25	
31 - 35	1	1	1	1	1								1						6	50	
36 - 40										1									1	8	
41 - 45																	1	1	2	17	
46 - 50																			0	0	
51 - 55																			0	0	
56 - 60																			0	0	
> 60																			0	0	
Total																			12	100	
<b>Gênero</b>																					
Masculino	1	1	1	1	1				1		1		1	1				1	10	83	
Feminino										1								1	2	17	
Outros																			0	0	
Total																			12	100	
<b>Escolaridade</b>																					
Ensino fundamental																			0	0	
Ensino técnico													1						1	8	
Ensino superior			1		1					1								1	5	42	
MBA e/ou Pós graduação e/ou Especialização	1		1						1		1			1				1	6	50	
Mestrado																			0	0	
Doutorado																			0	0	
Total																			12	100	
<b>Formação profissional</b>																					
Administração				1														1	2	14	
Economia																			0	0	
Engenharia			1		1					1	1			1					5	36	
Tecnólogo													1						1	7	
Tecnologia		1																	1	7	
Médico		1																	1	7	
Publicidade & Marketing			1	1															2	14	
Agrônomo									1										1	7	
Sistemas informatizados																			0	0	
Antropologia																	1		1	7	
Total																			14	100	
<b>Conhecimento prévio sobre empreendedorismo</b>																					
Sim	1		1	1					1	1			1					1	1	8	67
Não			1		1						1			1					4	33	
Total																			12	100	
<b>Experiência prévia com negócios</b>																					
Sim																		1	5	45	
0 - 1 ano				1						1									2	40	
1 - 2 anos		1																	1	20	
2 - 3 anos																			0	0	
> 3 anos				1									1						2	40	
Não			1		1				1		1			1				1	6	55	
Total																			11	100	
<b>Experiência prévia com mentores profissionais de finanças</b>																					
Sim	1	1							1		1							1	5	42	
Não			1	1	1					1			1	1					7	58	
Total																			12	100	

## 4 Programa de *Mentoring*

Perfil do programa de <i>mentoring</i>	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Total	%
<b>Duração do programa (meses)</b>																				
3		1																1	2	17
4			1	1	1				1		1								5	42
6		1								1			1						3	25
12														1			1		2	17
Total																			12	100
<b>Frequência dos encontros (sessões / mês)</b>																				
1			1		1					1	1								4	33
A ser acordada entre as partes														1					1	8
2 a 4	1	1							1				1					1	6	50
8				1															1	8
Total																			12	100
<b>Duração dos encontros (hs / sessão)</b>																				
1 a 1,5			1	1	1						1			1					6	50
2 a 4	1	1							1	1			1				1		6	50
Total																			12	100
<b>Encontros presenciais e/ou remotos</b>																				
Presenciais	1			1					1	1			1	1			1	1	8	53
Remotos		1	1	1	1				1		1						1		7	47
Total				1															15	100
<b>Registro do discutido em cada encontro</b>																				
Sim	1		1						1	1			1				1		6	50
Não					1														1	8
Informal (anotações pessoais)		1									1						1		3	25
Mentorados registram os principais assuntos tratados na reunião.				1															1	8
Feita uma reunião com a equipe organizadora do programa para reportar o andamento dos assuntos tratados em cada reunião feita com o mentorado													1						1	8
Total																			12	100
<b>Frequência da troca de feedbacks</b>																				
Sim, para cada sessão de mentoria para o programa	1		1		1				1		1								5	38
Sim, de acordo com a orientação dada pelo programa			1							1				1					4	31
Sim, por iniciativa própria entre as partes ao final das sessões													1				1	1	3	23
Não				1															1	8
Total																			13	100
<b>Medição do aumento da receita ao longo do tempo</b>																				
Não	1		1		1				1		1		1	1					7	64
Sim		1		1						1							1		4	36
Total																			11	100
<b>Pontos mais demandados</b>																				
Validar o modelo de negócios				1															1	6
Elaborar projetos de marketing				1															1	6
Aprimoramento do entendimento das personas (vários tipos de clientes potenciais)		1																	1	6
Construção de uma proposta de valor		1																	1	6
Estruturação de um Canvas de negócios		1																	1	6
Amadurecimento do protótipo voltado a mercado que se pretenda atingir		1																	1	6
Desdobramentos da definição da precificação: avaliação do <i>break even point</i> e do comportamento dos custos					1														1	6
Modelo financeiro voltado à precificação adequada do produto e serviço da mentorada ( <i>revenue sharing</i> )										1									1	6
Conhecimentos financeiros necessários para fazer frente ao negócio.		1																	1	6
Aspectos tributários, seguros e indicações para captação de recursos.				1															1	6
Seguros.				1															1	6
Indicações para captação de recursos.				1															1	6
Estudo de mercado: dimensionar o seu tamanho e o esforço necessário para cada segmento visando subsidiar a elaboração de um planejamento financeiro.											1								1	6
Definição da melhor modelagem de negócio									1										1	6
Orientação quanto às melhores alternativas para captação de financiamento													1						1	6
Estruturação da gestão financeira da empresa																	1		1	6
Definição de processos financeiros e apoio na sua operacionalização																	1		1	6
Total																			17	100

Continua

Perfil do programa de mentoring	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	Total	%
<b>Pontos mais importantes do relacionamento</b>																				
<b>Empatia com o mentorado</b>		1		1	1				1	1				1				1	7	19
Clareza do mentor do seu papel de apoio ao mentorado																		1	1	3
Boa capacidade de ouvir o mentorado visando entender a necessidade do mentorado																		1	1	3
Transparência total			1						1		1							1	4	11
Estabelecer uma relação de confiança											1	1						1	3	8
Mentorado com humildade para escutar		1											1						2	5
Mentor com humildade e generosidade de compartilhar conhecimento		1																	1	3
Postura do empreendedor com abertura para refletir sobre outros caminhos daquele que ele tenha adotado					1														1	3
Percepção de que os <i>skills</i> são complementares											1								1	3
Capacidade de proporcionar oportunidades de conexão para a mentorada											1								1	3
O ego do mentorado tem que ser menor que a sua capacidade de executar											1								1	3
Sinceridade		1																	1	3
Grande respeito por parte do mentorado.				1															1	3
Bom caráter do mentorado.				1															1	3
Dar abertura ao mentorado para trazer suas dificuldades.												1							1	3
Não sair oferecendo o que o mentorado procura, mas investigar o que de fato ele precisa e dar uma opinião sincera sobre qual o melhor caminho a seguir.												1							1	3
Experiência prévia do mentor na área de interesse do mentorado									1										1	3
Alinhamento e relação entre os sócios									1										1	3
Proatividade do mentorado em absorver as críticas feitas pelo mentor, encarando-as como um fator positivo									1										1	3
Não estabelecer barreiras e deixar as pessoas a vontade														1					1	3
Ser igual na relação entre mentor e mentorado														1					1	3
Abertura da mentorada para tratar de assuntos financeiros																	1		1	3
Feedback de ambos os lados																	1		1	3
Perfil da mentorada de sempre querer estudar e aprender																	1		1	3
Respeito mútuo																	1		1	3
Total																			37	100
<b>Fatores críticos de sucesso do programa</b>																				
<b>Bom matching proporcionado pelo programa</b>	1		1		1						1		1	1				1	7	24
Bom nível dos mentorados			1																1	3
Suporte consistente do programa															1				1	3
Processo de seleção das startups					1				1		1		1					1	5	17
Estruturação lógica do programa baseado numa metodologia comprovada.		1																	1	3
Encontros presenciais mais prolongados.		1																	1	3
Estabelecer uma agenda clara de trabalho.					1														1	3
Indicar outros contatos para o mentorado que possam enriquecer e/ou complementar o processo de mentoring.					1														1	3
Estruturação lógica do programa baseado numa metodologia comprovada.										1									1	3
A empresa já ter um MVP com produto já testado por alguns clientes.										1									1	3
Paixão, "sangue no olho" e objetividade do(a) mentorado(a).										1									1	3
Os programas de forma geral carecem de seriedade no tratamento das iniciativas empreendedoras, tendo em vista a falta de ênfase e formação básica em temas importantes como finanças e empreendedorismo.			1																1	3
Processo de seleção das <i>startups</i> .					1														1	3
Os programas de forma geral necessitam melhorar o tratamento dado aos mentores.					1														1	3
Os mentores não tem acesso a tudo o que foi ensinado ao mentorado ao longo do programa.					1														1	3
Base de mentores com visões que são mais abrangentes que as tendências locais onde se encontra o mentorado									1										1	3
Eventos de fechamento do processo que levam os empreendedores a ter contato com diversos investidores										1									1	3
Curso ministrado pelo programa													1						1	3
Organização geral do programa feita de uma maneira integrada, simples, objetiva e focada no mentorado														1					1	3
Total																			29	100
<b>Continuidade do trabalho do mentor na startup</b>																				
<b>Sim</b>	1	1		1	1				1	1	1		1					1	9	82
Não															1				1	9
Sim, remunerado																	1		1	9
Total																			11	100

## Apêndice F – Análises de Conteúdo Segundo a Fase da *Startup*

### 1. Fase de Ideação

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E3	E14	E18	
<b>1</b> O que levou o mentorado a procurar sua ajuda na área financeira?				
Mentoria na área de finanças em <b>modelos de negócio</b>	1			1
Dificuldade na <b>precificação</b> do produto		1		1
Definir o foco de onde ele estava			1	1
<b>1.1</b> Quais as causas objetivas para tanto?				
O <b>modelo</b> usado no momento ainda era fraco e não lhes dava segurança	1			1
Produto inovador se encontrava em fase de formatação		1		1
Definição mais clara dos clientes potenciais		1		1
Busca de meios para financiar o projeto dele visando agilizar a sua execução			1	1
<b>2</b> Quais foram os principais desafios financeiros superados ao longo do processo?				
Encontrar <b>modelos de negócio</b> visando ganhar dinheiro	1			1
Definição de uma <b>precificação</b> adequada para o produto		1		1
Entendimento das possibilidades de explorar outras <b>fontes de captação de recursos</b> além dos investidores anjo			1	1
<b>2.1</b> Como foram detectados?				
Pontos trazidos pelo mentorado	1			1
Através de uma demanda do cliente		1		1
Necessidade trazida pelo mentorado em função do desenvolvimento de novos produtos			1	1
<b>Já eram do conhecimento do mentorado</b>	1	1	1	3
<b>2.2</b> Com base em quais informações eles foram analisados?				
Tinham tido algumas experiências positivas	1			1
Custo da empresa mais uma margem definida pelo mentorado		1		1
Desenvolvimento de outras possibilidades de atuação com aumento da gama de produtos			1	1
<b>2.3</b> Como foram desenvolvidas as respostas aos desafios?				
Com base nas experiências realizadas	1			1
Compartilhamento da <b>experiência do mentor</b> no tocante à estruturação de preço do produto		1		1
Com base nas <b>orientações do mentor</b> e a atuação objetiva do mentorado na alternativa escolhida			1	1
<b>2.4</b> O que se levou em conta para a adequada implantação das ações necessárias para a superação dos desafios?				
Com base nas informações financeiras eles <b>remodelaram</b> o negócio e a sua implantação foi bem sucedida.	1			1
Comparação de dois <b>critérios de precificação</b> : percepção dos custos da <i>startup</i> + margem x valor praticado no mercado		1		1
Adquirido conhecimento sobre os programas públicos de <b>financiamento</b> e no momento se encontra num processo de avaliação de qual a melhor alternativa a ser usada.			1	1
<b>3</b> Quais foram os principais benefícios financeiros obtidos com o processo?				
Constatação de que o <b>modelo de negócio</b> era auto-sustentável nas etapas de captação e reciclagem do óleo	1			1
Possibilidade de "escalar" a empresa como um negócio de marketing ecológico	1			1
Tranquilização do mentorado frente ao proposto pelo mentor		1		1
Ter clareza nos caminhos que o mentorado poderia seguir e obtenção dos recursos necessários			1	1

Continua

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E3	E14	E18	
<b>3.1</b> O que a rede de contatos do mentor trouxe para o mentorado?				
Não foi utilizada	1			1
Informações sobre os <b>concorrentes</b> potenciais		1		1
Referências de <b>sites de Internet</b>		1		1
<b>Literatura</b> pertinente		1		1
Network do mentor para contatar pessoas visando conseguir informações para <b>obtenção de recursos</b>		1	1	2
<b>3.2</b> Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa				
Houve um redirecionamento do negócio para marketing ecológico apoiado na indústria da reciclagem de óleo	1			1
Manter as atividades de captação de rejeitos na própria empresa	1			1
<b>Estruturação do preço do produto</b> viabilizando sua comercialização		1		1
Esclarecimento sobre as <b>alternativas de fontes de financiamento</b> possíveis e a obtenção objetiva do recurso por parte do mentorado			1	1
<b>3.3</b> Como foram obtidos os recursos financeiros?				
Não houve uma demanda neste sentido.	1	1		2
Através de uma <b>linha financiamento</b>			1	1
<b>4</b> Quais foram os principais resultados obtidos com o processo?				
Não houve oportunidade de avaliação dada a duração do ciclo do programa	1			1
<b>Aumento de receita</b>		1		1
Melhor acompanhamento dos <b>custos</b> da empresa		1		1
Maior facilidade na <b>obtenção de recursos</b> e/ou recursos mais baratos			1	1
<b>5</b> Você utilizaria um processo de mentoring num outro empreendimento que o mentorado esteja envolvido?				
<b>Sim</b>	1	1	1	3
<b>5.1</b> O que lhe dá confiança da repetibilidade do sucesso do processo de <i>mentoring</i> no outro empreendimento?				
<b>Ideias</b> que me entusiasmaram e com as quais me identifiquei		1		1
<b>Ideias</b> que trazem valor para a sociedade	1			1
Iniciativas voltadas a <b>ajudar as pessoas</b> de alguma forma			1	1
<b>5.2</b> Quais os pontos críticos de sucesso para a sua adoção?				
<b>Empatia</b>	1			1
<b>Confiança</b> do mentorado em relação ao mentor	1			1
<b>Feedbacks</b> de lado a lado	1			1
Possibilidade de atuar voluntariamente para <b>devolver à sociedade</b> o conhecimento adquirido		1		1
Constatação de que os mentorados tem um <b>propósito maior e disposição de sair da sua zona de conforto</b>		1		1
Encontrar pessoas com <b>valores pessoais parecidos</b> levando a uma relação sinérgica			1	1

## 1. Fase de Operação

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E1	E5	E10	
1 O que levou o mentorado a procurar sua ajuda na área financeira?				
Percepção do <b>nível de maturidade</b> que eles estão chegando e da necessidade deles terem uma gestão calcada nisso, tanto do ponto de vista operacional quanto também do ponto de vista de promoção e alavancagem financeira do negócio.	1			1
Dificuldade de <b>precificar</b> os produtos (projeto de consultoria e implementação do produto em si).		1		1
Discussão em torno das alternativas de aporte de <b>investimentos no negócio</b> .		1		1
Carência de <b>envergadura</b> operacional, comercial e financeira (estratégia mais estruturada de vendas, de portfólio, modelo financeiro e governança).			1	1
1.1 Quais as causas objetivas para tanto?				
O <b>momento</b> que o negócio começa a se alavancar.	1		1	2
Discussão em torno do <b>investimento ou aporte de recursos</b> oriundo das mais variadas formas, seus impactos e o melhor momento para sua efetivação através da abertura da empresa para recebe-lo.		1		1
2 Quais foram os principais desafios financeiros superados ao longo do processo?				
Uso eficiente dos recursos próprios.	1			1
Definição dos processos financeiros básicos e as suas métricas.	1			1
Definição dos critérios a serem seguidos para se atingir uma <b>precificação</b> coerente para o negócio.		1	1	2
Discussão do <b>aporte de recursos</b> (quando pensar nisto e o que devo pensar quando chegar a hora).		1		1
Conscientização da influência da área financeira sobre todas as áreas do negócio (gestão financeira estratégica).		1		1
Parte <b>societária</b> com alinhamento de objetivos, participações e responsabilidades.			1	1
Definição do conjunto de ofertas para atender o <b>mercado</b> de maneira mais fluída e evolutiva.			1	1
2.1 Como foram detectados?				
Os desafios surgiram naturalmente dado o <b>momento</b> de crescimento do <b>negócio</b> .	1	1		2
Resultado da <b>interação do mentor</b> com a mentorada através de perguntas.			1	1
O mentorado tinha <b>consciência dos desafios</b> .	1	1		2
A mentorada não tinha conhecimento e nem capacidade de arquitetar os pontos para o momento da empresa.			1	1
2.2 Com base em quais informações eles foram analisados?				
<b>Compartilhadas</b> planilhas financeiras da <i>startup</i> .	1			1
<b>Compartilhadas</b> informações na medida da evolução do tratamento do assunto.		1		1
<b>Disponibilizada</b> planilha que continha o planejamento financeiro da empresa.			1	1
2.3 Como foram desenvolvidas as respostas aos desafios?				
Foram desenvolvidas <b>em conjunto com o mentorado</b> .	1	1		2
<b>O mentor ajudou a mentorada</b> a pensar e considerar as variáveis que influenciam no planejamento financeiro do negócio (quantos clientes, qual tamanho da equipe, quantos clientes conseguem ser atendidos por vendedor, quantos negócios os parceiros podem trazer etc.).			1	1
2.4 O que se levou em conta para a adequada implantação das ações necessárias para a superação dos desafios?				
Não se teve informação sobre este ponto.	1	1		2
A <b>mudança do mindset</b> da mentorada para operar a empresa através de indicadores e variáveis que impactam no negócio.			1	1
3 Quais foram os principais benefícios financeiros obtidos com o processo?				
Aprimoramento da <b>gestão financeira</b> do negócio	1			1
<b>Amadurecimento</b> no processo de reflexão do mentorado sobre o que pode ser melhorado sobre produto, preço etc.		1		1
Melhora da <b>margem de contribuição</b> por projeto.			1	1
Melhor precisão na <b>previsão de caixa</b> da empresa (quanto e quando ele precisaria de recursos).			1	1

Continua

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E3	E14	E18	
<b>3.1</b> O que a rede de contatos do mentor trouxe para o mentorado?				
Não houve necessidade.	1			1
Possibilidade de acessar pessoas que podem <b>endereçar problemas mais específicos</b> .		1		1
Possibilidade de trazer <b>investidores</b> e estabelecer <b>parcerias</b> .		1		1
Indicações de <b>referências</b> que contribuíram com a mentorada.			1	1
<b>3.2</b> Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa.				
Promoção de reflexões sobre <b>alternativas de modelagem financeira</b> .	1			1
Mindset voltado à questão da <b>precificação</b> .		1	1	2
<b>3.3</b> Como foram obtidos os recursos financeiros?				
Uso de <b>capital próprio</b> .	1			1
<b>Investidores anjo</b> .		1	1	2
<b>4</b> Quais foram os principais resultados obtidos com o processo?				
<b>Aumento de receita</b> .	1	1	1	3
<b>Aumento da margem de lucro</b> .			1	1
Melhor acompanhamento dos <b>custos</b> da empresa.	1		1	2
Maior facilidade na <b>obtenção de recursos</b> e/ou recursos mais baratos.	1		1	2
Reposicionamento comercial da empresa frente aos clientes.			1	1
Aumento significativo do <i>ticket</i> médio.			1	1
Melhor <b>previsão do fluxo de caixa</b> da empresa.			1	1
<b>Melhoria do planejamento financeiro</b> .			1	1
<b>5</b> Você utilizaria um processo de mentoring num outro empreendimento que o mentorado esteja envolvido?				
<b>Sim</b>	1	1	1	3
<b>5.1</b> O que lhe dá confiança da repetibilidade do sucesso do processo de mentoring no outro empreendimento?				
<b>Competência e capacidade</b> de execução do mentorado.	1			1
<b>Seriedade</b> na escolha de um novo sócio com perfil financeiro e comercial.	1			1
<b>Identificação</b> com o mentorado (engajado, comprometido, aberto e disposto a aprender).		1		1
<b>Acreditar</b> no negócio.			1	1
<b>5.2</b> Quais os pontos críticos de sucesso para a sua adoção?				
<b>Empatia</b> .	1	1		2
<b>Transparência</b> .	1			1
<b>Confiança</b> na pessoa.			1	1

## 2. Fase de Tração

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E2	E4	E11	
1 O que levou o mentorado a procurar sua ajuda na área financeira?				
<b>Falta de capacidade</b> de um posicionamento estratégico levando a uma situação deficiente em várias áreas.	1			1
<b>Dificuldade de subsistência da empresa</b> agravada pela existência de funcionários para pagar.		1		1
<b>Falta de capacitação</b> para organizar toda a informação financeira que ele tinha.			1	1
Grande foco no custo do produto, mas <b>não sabia</b> dimensionar ao longo do crescimento dele, do planejamento de vendas dele, toda a estrutura que ele ia precisar ter por trás e valorizar esta estrutura.			1	1
<b>Não tinha ideia</b> era de como fazer projeção de vendas.			1	1
1.1 Quais as causas objetivas para tanto?				
<b>Falta de capacidade</b> de pensar um negócio, formatando isto dentro de um tamanho.	1			1
<b>Dificuldade</b> de manutenção de um fluxo de caixa coerente com o momento de crescimento da empresa.		1		1
<b>Despreparo</b> do mentorado para a área de finanças, pois sua ênfase é técnica.			1	1
2 Quais foram os principais desafios financeiros superados ao longo do processo?				
<b>Convencimento</b> do mentorado quanto à <b>importância de uma área de gestão financeira</b> para a empresa (p.e.: fluxo de	1			1
Apresentar o que de fato é um negócio e os riscos inerentes.	1			1
Estabelecimento de bases para a <b>precificação</b> dos produtos e serviços.	1			1
<b>Captação de recursos financeiros.</b>		1		1
<b>Organização financeira em geral.</b>		1		1
Maior <b>segurança e tranquilidade</b> na <b>gestão do fluxo de caixa.</b>			1	1
2.1 Como foram detectados?				
<b>Dificuldades</b> em se manter um fluxo de caixa positivo e precificar os produtos e serviços.	1			1
Com base no estágio da empresa que necessitava investimentos para seu crescimento.		1		1
<b>Na apreciação do mentor</b> sobre o fato do mentorado estar focado num único uso do aparelho dele, sem levar em conta outros usos em outras indústrias.			1	1
Surgiram <b>pela apreciação do mentor</b> frente à realidade do negócio naquele momento.	1		1	2
<b>Já eram conhecidos pelo mentorado.</b>		1		1
2.2 Com base em quais informações eles foram analisados?				
As <b>planilhas financeiras</b> da empresa foram <b>cedidas</b> para a apreciação do mentor.	1	1		2
Informações técnicas sobre <b>custo produtivo e custo de insumos</b> , falta o custo do esforço comercial necessário para cada			1	1
2.3 Como foram desenvolvidas as respostas aos desafios?				
<b>Alteração</b> da <b>modelagem do negócio</b> , da <b>precificação</b> , do <b>acompanhamento dos custos</b> e da <b>definição de</b>	1			1
<b>Aumento</b> da <b>visibilidade</b> da empresa através da <b>participação em eventos</b> que contavam com as presenças de clientes		1		1
<b>Aumento</b> da <b>participação em eventos</b> e programas de aceleração visando atrair captação de recursos financeiros.		1		1
<b>Busca</b> de <b>fornecedores</b> para desenvolver uma prestação de serviços, oferecendo a possibilidade de sociedade devido a geração de demanda para o que o fornecedor fabrica.			1	1
<b>Elaboração de um aplicativo</b> para aumentar o alcance e perspectivas do negócio, incluindo a prestação dos serviços.			1	1
2.4 O que se levou em conta para a adequada implantação das ações necessárias para a superação dos desafios?				
Foi levado em conta a <b>experiência, o apoio e o acompanhamento do mentor</b> para superar as dificuldades de	1			1
As <b>orientações</b> dadas pelo <b>mentor.</b>		1	1	2
3 Quais foram os principais benefícios financeiros obtidos com o processo?				
Começaram a ter uma <b>perspectiva de melhores resultados</b> (p.e.: aumento do <i>market share</i> ).	1			1
<b>Segurança emocional</b> para o enfrentamento dos desafios financeiros.		1		1
<b>Tirar a urgência de obtenção de capital</b> para o crescimento da empresa.			1	1

Continua

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E3	E14	E18	
<b>3.1</b> O que a rede de contatos do mentor trouxe para o mentorado?				
Sim, apresentado um <b>profissional de marketing</b> .	1			1
Sim, indicação de <b>fontes de recursos financeiros</b> .		1		1
Sim, indicação junto à reitoria de uma grande IES o que lhe garantiu uma carta autorizando seu trânsito dentro da escola para <b>vender o negócio</b> dele.		1		1
Oferecido, mas não usada pelo mentorado.			1	1
<b>3.2</b> Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa.				
<b>Orientação</b> quanto a <b>estruturação de capital</b> da empresa.	1			
<b>Geração de demonstrações financeiras</b> para enxergar melhor a empresa.	1			
Aproximação do mentorado junto à IES que lhe propiciou aumento na captação de clientes.		1		1
<b>Indicação</b> de caminhos para obtenção de <b>fontes de investimento</b> para a empresa.		1		1
<b>Ampliação de um modelo de negócio</b> voltado apenas para venda de produto para um modelo que considerava também a prestação de serviço.			1	1
<b>3.3</b> Como foram obtidos os recursos financeiros?				
Foram obtidos através de uma construtora que se interessou pelo negócio.		1		1
Não foi necessário naquele momento.	1		1	2
<b>4</b> Quais foram os principais resultados obtidos com o processo?				
<b>Aumento de receita.</b>	1	1	1	3
<b>Minimização da carga tributária.</b>		1	1	2
<b>Aumento da margem de lucro.</b>	1	1	1	3
<b>Melhor acompanhamento dos custos da empresa.</b>	1		1	2
Maior facilidade na <b>obtenção de recursos</b> e/ou recursos mais baratos.		1		1
Minimização do custo dos seguros.		1		1
Aumento do <i>ticket</i> médio dos produtos e serviços em decorrência de uma melhor estrutura de precificação.		1		1
<b>5</b> Você utilizaria um processo de mentoring num outro empreendimento que o mentorado esteja envolvido?				
<b>Sim</b> , havendo disponibilidade.	1			1
<b>Sim</b> , desde que o mentorado procure.		1	1	2
<b>5.1</b> O que lhe dá confiança da repetibilidade do sucesso do processo de mentoring no outro empreendimento?				
O <b>relacionamento</b> estabelecido foi <b>forte</b> o suficiente para permitir o estabelecimento de tal percepção.	1			
<b>Experiência anterior dos mentorados.</b>		1		1
<b>Força de vontade.</b>		1		1
<b>Foco e dedicação no negócio.</b>		1		1
<b>Bom ambiente geral</b> , fruto da responsabilidade do mentorado em produzir algo que de fato traz benefícios a quem usa.			1	1
<b>5.2</b> Quais os pontos críticos de sucesso para a sua adoção?				
Honestidade.	1			1
Transparência.	1			1
Clareza de propósitos.	1			1
Caráter.		1		1
Respeito.		1		1
Confiança.			1	1

### 3. Fase de *Scale-Up*

Perguntas e respostas	Entrevistados			
	E9	E13	E17	Total
1 O que levou o mentorado a procurar sua ajuda na área financeira?				
<b>Dificuldade</b> em elaborar uma projeção de <i>valuation</i> para apresentação a investidores	1			1
<b>Desconhecimento</b> sobre a melhor opção de investidores para o seu negócio	1			1
<b>Organizar a empresa</b> visando poder apresentar um projeto para captação de recursos junto a investidores		1		1
<b>Falta de afinidade com finanças</b>			1	1
1.1 Quais as causas objetivas para tanto?				
<b>Desconhecimento</b> do mentorado sobre a área financeira	1			1
A empresa necessitava montar uma estrutura composta por equipamentos mais modernos, ampliação da equipe e treinamento para os colaboradores, em virtude do seu estágio de evolução		1		1
Formação acadêmica em humanas e <b>pouca afinidade</b> no lidar com números			1	1
2 Quais foram os principais desafios financeiros superados ao longo do processo?				
<b>Valuation</b> : como mostrar a valorização futura do negócio	1			1
<b>Conscientização</b> sobre a importância do <b>fluxo de caixa</b>	1			1
<b>Precificação</b> clara dos produtos	1			1
<b>Estruturação de capital da empresa</b>	1			1
Definição dos caminhos para a <b>obtenção de recursos</b> de terceiros	1	1		2
Criação de <b>novas fontes geradoras de receitas</b>	1	1		2
Estabelecimento de um <b>plano para pagamento das dívidas</b> da empresa			1	1
Promover a <b>educação e a conscientização</b> da importância de <b>finanças</b> para o negócio			1	1
2.1 Como foram detectados?				
Pelo <b>mentor</b> ao longo do processo	1	1		2
Pontos trazidos pelo <b>mentorado</b>		1		1
Os <b>desafios estavam bem presentes</b> na empresa e comprometiam de forma crescente o seu resultado financeiro			1	1
O <b>mentorado</b> conhecia a necessidade de fontes de recursos financeiros	1	1		2
A <b>mentorada</b> tinha conhecimento dos desafios a serem enfrentados			1	1
2.2 Com base em quais informações eles foram analisados?				
<b>Demonstrações financeiras</b> da empresa	1	1		2
<b>Planilhas de custos</b> da empresa	1			1
Disponibilizadas todas as <b>informações financeiras</b> da empresa na oportunidade			1	1
2.3 Como foram desenvolvidas as respostas aos desafios?				
Desenvolvendo soluções próprias com base nas <b>discussões com o mentor</b>	1	1		2
Levantadas as informações financeiras para dar início à <b>elaboração de DREs</b>			1	1
Levantadas as dívidas, elaborado um plano de pagamento e dado início às suas renegociações			1	1
2.4 O que se levou em conta para a adequada implantação das ações necessárias para a superação dos desafios?				
Usadas <b>referências de ações similares feitas por outros empreendedores</b> visando incentivar uma quebra de paradigma na empresa, diminuindo assim a resistência interna quanto a adoção de uma diversidade maior de produtos.	1			1
Não houve a necessidade de implantação de algo adicional na empresa		1		1
Melhor acompanhamento dos custos da empresa e <b>priorização dos credores para pagamento das dívidas</b>			1	1
Promover uma <b>ambientação consistente</b> da empresa no tocante à <b>gestão financeira</b> do negócio			1	1
3 Quais foram os principais benefícios financeiros obtidos com o processo?				
Definição de <b>critérios</b> para a adequada <b>precificação</b> dos produtos e serviços	1			1
Visão clara da melhor alternativa de <b>fonte de recursos</b> à luz do momento e necessidade da empresa	1			1
Familiaridade sobre os requisitos para <b>obtenção de recursos</b> financeiros junto ao BNDES		1		1
<b>Quitação das dívidas</b> levando a uma melhor condição financeira da empresa			1	1
<b>Aumento</b> progressivo dos <b>faturamentos</b> com base em melhores critérios de <b>precificação</b>			1	1
Aprimoramento do <b>acompanhamento e controle dos custos</b> destinando recursos de forma mais criteriosa			1	1

Continua

Perguntas e respostas	Entrevistados			Total
	E3	E14	E18	
<b>3.1</b> O que a rede de contatos do mentor trouxe para o mentorado?				
Foi usada a rede de contatos do mentor para se atingir as fontes de <b>linhas de financiamento e empreendedores similares</b>	1			1
Acesso a <b>fontes de financiamento Profissional</b> para a avaliação do melhor regime tributário para a empresa		1		1
			1	1
<b>3.2</b> Por favor, descreva um exemplo de recomendação / ideia que você deu, foi implementada e beneficiou o mentorado ou sua empresa.				
<b>Diversificação da linha de produtos e serviços</b> levando a criação de <b>novas alternativas de receitas</b> da empresa	1			1
Aconselhamento sobre as <b>melhores opções de obtenção de recursos</b> externos	1			1
<b>Aprimoramento da gestão financeira</b> da empresa	1			1
Fazer ele enxergar o que ele tinha, como ele precisava se organizar, a <b>necessidade dele se distanciar do negócio no nível operacional para olhar o negócio de maneira mais estratégica</b> e as alternativas que foram dadas fez com que o mentorado vislumbrasse novos caminhos e novas oportunidades, trazendo benefícios objetivos ao negócio		1		1
Significativo <b>aumento</b> da carteira de <b>clientes</b>		1		1
Gerou <b>mais riqueza e empregos</b>		1		1
Motivação do mentorado para se preparar para <b>conversar melhor com o mercado</b> para poder vender o conhecimento		1		1
Elaboração de um <b>plano de pagamento das dívidas</b> da empresa			1	1
Disseminar a <b>educação e a conscientização da importância da gestão financeira</b> na empresa			1	1
Estabelecimento de <b>critérios</b> objetivos para a <b>precificação</b> adequada dos serviços prestados pela empresa			1	1
<b>3.3</b> Como foram obtidos os recursos financeiros?				
<b>Investidor anjo</b>	1			1
Não foi necessária a captação de recursos financeiros		1	1	2
<b>4</b> Quais foram os principais resultados obtidos com o processo?				
<b>Aumento de receita</b>	1	1	1	3
Minimização da carga tributária			1	1
<b>Aumento da margem de lucro</b>	1		1	2
<b>Melhor acompanhamento dos custos da empresa</b>	1		1	2
Maior facilidade na obtenção de recursos e/ou recursos mais baratos	1			1
Ganho de mercado	1			1
Obtenção de investimento na empresa	1			1
Aumento significativo na quantidade de clientes		1		1
Empoderamento pessoal do mentorado		1		1
Diminuição gradativa do montante de dívidas da empresa			1	1
<b>5</b> Você utilizaria um processo de mentoring num outro empreendimento que o mentorado esteja envolvido?				
<b>Sim</b>	1	1	1	3
<b>Não</b>				0
<b>5.1</b> O que lhe dá confiança da repetibilidade do sucesso do processo de mentoring no outro empreendimento?				
<b>Acreditar</b> na solução proposta pela empresa	1			1
<b>Acreditar</b> no negócio do mentorado o qual possui similaridade com a história pessoal do mentor		1		1
A <b>seriedade</b> na implantação das recomendações dadas pelo mentor			1	1
<b>5.2</b> Quais os pontos críticos de sucesso para a sua adoção?				
Foi criado um vínculo que se estendeu para além do programa	1		1	2
Confiança		1	1	2
Respeito		1	1	2
Transparência		1	1	2