

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MICHEL APSAN

**FATORES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO:**  
Um estudo comparativo entre Israel e o Brasil

**SÃO PAULO**  
**2014**

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MICHEL APSAN

**FATORES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO:**  
Um estudo comparativo entre Israel e o Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Internacional.

Campo do Conhecimento:  
Empreendedorismo

Orientador Prof. Dr. TALES  
ANDREASSI

**SÃO PAULO**  
**2014**

Apsan, Michel.

Fatores de apoio ao empreendedorismo: Um estudo comparativo entre Israel e o Brasil / Michel Apsan. - 2014.  
83 f.

Orientador: Tales Andreassi

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empreendedorismo - Brasil. 2. Empreendedorismo - Israel. 3. Políticas públicas. 4. Desenvolvimento econômico. I. Andreassi, Tales. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.011.49

MICHEL APSAN

**FATORES DE APOIO AO EMPREENDEDORISMO:**

Um estudo comparativo entre Israel e o Brasil

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre Profissional em Gestão Internacional.

Campo do Conhecimento:  
Empreendedorismo

Data de Aprovação:  
12/02/2014.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. TALES ANDREASSI  
(ORIENTADOR)

---

Prof. Dr. VÂNIA NASSIF  
UNINOVE/SP

---

Prof. Dr. EDGARD BARKI  
FGV-EAESP

Aos meus pais, Bernardo e  
Giselle, que sempre me  
guiaram e me educaram na  
busca pelo aprendizado.  
Ao meu querido irmão  
Marcelo que sempre  
esteve ao meu lado.

## **Resumo**

Israel foi o país que mais cresceu em matéria de empreendedorismo desde sua concepção. Em seus quase 70 anos, a nação se tornou uma potência em matéria de inovação e tecnologia, em grande parte devido aos altos investimentos estrangeiros. Isso foi motivo de muita especulação e estudos acerca dos fatores por trás desse fenômeno. Este trabalho visa analisar os fatores que estimularam o empreendedorismo em Israel a fim de entender melhor sua realidade em comparação com o Brasil e refletir acerca das lições que podem ser aprendidas.

Palavras-chave: empreendedorismo - Brasil, empreendedorismo - Israel, políticas públicas, desenvolvimento econômico

## **Abstract**

Israel was the country which most grew in entrepreneurship since its conception. In its almost 70 years, the nation was able to become a powerhouse in innovation and technology, in great measure due to its high foreign investment. This was cause for much speculation and study on the factors behind this phenomenon. This work seeks to analyze Israel's factors that stimulate entrepreneurship in order to better understand its reality in comparison with Brazil and reflect on the lessons that can be taken.

Key words: entrepreneurship - Brazil, entrepreneurship - Israel, public policies, economic development

## Lista de Ilustrações

Gráfico 1: Índices de Hofstede em comparação com o Brasil (2013) .....	23
Gráfico 2: Capital levantado por empresas israelenses de alta tecnologia.....	30
Gráfico 3: PIB per capita em Israel .....	31
Gráfico 4: PIB per capita no Brasil .....	37
Gráfico 5: Evolução da TEA por oportunidade e necessidade.....	45
Figura 1: Mapa geopolítico do Oriente Médio .....	18
Figura 2: Diamante empreendedor em Israel.....	21
Figura 3: Mapa empreendedor do Brasil.....	40
Tabela 1: Índice de reaproveitamento de água.....	31
Tabela 2: Gastos militares em Israel.....	32
Tabela 3: Custo Brasil .....	39
Tabela 4: Produto Interno Bruto Brasil (2013).....	47
Quadro 1: Aspectos da cultura brasileira e suas consequências.....	42
Quadro 2: Características culturais individuais .....	43



## Sumário

1. Introdução .....	10
2. Referencial teórico .....	14
2.1 O conceito de empreendedorismo.....	14
2.2 O empreendedorismo em Israel .....	16
2.2.1 Fatores históricos.....	16
2.2.2 Fatores culturais e sociais.....	20
2.2.3 Fatores econômicos e programas de apoio.....	26
2.3 O empreendedorismo no Brasil .....	33
2.3.1 Fatores históricos.....	34
2.3.2 Fatores culturais e sociais.....	41
2.3.3 Fatores econômicos e programas de apoio.....	45
3. Metodologia.....	51
3.1 Tema e objetivos da pesquisa .....	51
3.2 Amostragem e método de pesquisa .....	51
3.3 Ferramentas e tratamento de dados .....	54
4. Resultados e análises .....	57
4.1 Reflexões.....	67
4.1.1 A complexidade do Estado e a burocracia.....	67
4.1.2 Educação empreendedora no exército .....	69
4.1.3 O uso de fundos de Venture Capital como impulsionador do empreendedorismo .....	71
5. Conclusão .....	73
5.1 Limitações do trabalho.....	75
5.2 Sugestões para futuros trabalhos.....	76
6. Referências .....	78
7. Anexos .....	83

## 1. Introdução

O empreendedorismo é um tópico que vem despertando a atenção de vários países. O termo é utilizado tanto no sentido da criação de novos negócios, especialmente com base em inovações tecnológicas, quanto na busca por inovações dentro das empresas.

Na medida em que o empreendedorismo vem ganhando força, os governos não puderam deixar de notar a importância deste fenômeno para o crescimento dos países. A figura do empreendedor tornou-se imprescindível no desenvolvimento das sociedades. Ao abrir empresas, o empreendedor acaba por estimular a economia, criar empregos, contribuir com impostos para o Estado e, muitas vezes, impulsionar a tecnologia e inovação. Este fenômeno já foi extensamente documentado.

Empreendedorismo é uma disciplina dinâmica, sendo amplamente discutida na sociedade atual. Assim sendo, perguntas relativas ao tópico surgem naturalmente, tais como: Quais as causas do empreendedorismo? O que torna uma nação empreendedora? E como países que atualmente não são tão desenvolvidos nesse aspecto podem se tornar mais empreendedores? Estas foram as perguntas que motivaram a origem deste trabalho. Para respondê-las, foi necessário, portanto estudar um país que já tenha uma posição consolidada em matéria de empreendedorismo.

Entre os países que mais estimulam o empreendedorismo, destaca-se Israel, cuja experiência neste tema já foi citada em reportagens e livros. O caso de Israel tornou-se referência em matéria de empreendedorismo nos últimos anos, e vem ganhando cada vez mais importância nos meios acadêmicos. Tendo já trabalhado no país e tido contato com empreendedores, o autor interessou-se pelo tema sob a ótica local e decidiu realizar este estudo.

Com apenas 65 anos, o Estado de Israel tornou-se um caso intrigante e singular. Primeiramente, por ter se tornado um polo de inovações tecnológicas em pouco tempo, exportando-as para diversos países. O país também é pioneiro em matéria de sustentabilidade e empreendedorismo, tendo criado, entre outras inovações, o

sistema de irrigação por gotejamento para agricultura. Por fim, apesar dos constantes conflitos com as nações ao seu redor, Israel tornou-se um dos países que mais estimula o empreendedorismo. Entre 2000 e 2005, o país detinha o maior volume de investimento em P&D para fins civis, e em 2008 o maior volume de Venture Capital per capita investido (Senor e Singer, 2009). A partir de 2012, Israel já contava com uma taxa de desemprego de 6,1% e taxa de analfabetismo virtualmente nula (Trading Economics, 2013).

Israel não segue o código das leis judaicas na íntegra, mas foi bastante influenciado por ele, justamente pelo fato de a maior parte da população ser judia desde sua fundação (Telushkin, 1991). Apesar da grande contribuição de pessoas de outras etnias e religiões na formação do Estado, este trabalho mostrará um pouco os fatores culturais judaicos que possibilitaram o desenvolvimento da nação empreendedora. Entretanto, a ênfase estará fora do campo religioso.

No Brasil não há uma política nacional de apoio ao empreendedor (Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2012). Nos últimos anos, o crescimento da economia e da infraestrutura permaneceu atrelado a fatores e oportunidades externas, e não ao desenvolvimento do capital humano, tais como a Copa do Mundo, as Olimpíadas e à enorme quantidade de recursos naturais em seu território. Como figura comparativa, o PIB absoluto do Brasil em 2012 foi de cerca de dez vezes maior do que o de Israel, mas o PIB per capita cerca de quatro vezes menor (Trading Economics, 2013).

Por outro lado, o Brasil é hoje caracterizado por diversas oportunidades e facilidades, tais como baixas taxas de desemprego, crescimento no consumo das famílias, expansão das fontes de crédito, investimentos para novos negócios e incremento da Taxa de Empreendedores Inicial. Os desafios, no entanto, não faltam. Há defasagem na produtividade, eficiência e preços, desenvolvimento regional concentrado, falta de coordenação de políticas públicas e pouco tempo médio de escolaridade (Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2012).

É evidente que o resultado alcançado por um país é fruto de uma diversa gama de fatores, tornando quaisquer comparações difíceis de serem realizadas. Entretanto, é possível traçar alguns paralelos e derivar lições valiosas de suas histórias. As causas das ineficiências no Brasil são um problema sistêmico, e não pontual. Suas naturezas são tanto históricas quanto sociais, culturais e econômicas.

Assim, este trabalho tem como principal objetivo analisar os fatores que contribuíram para estimular empreendedorismo em Israel e no Brasil, a fim de entender suas distintas realidades. Para tanto, foram realizadas entrevistas em profundidade com sete indivíduos pertencentes ao sistema empreendedor, tanto de Israel quanto do Brasil.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo introduz o objetivo do trabalho. No segundo capítulo será apresentado o referencial teórico, que abordará os conceitos e a evolução do empreendedorismo e os fatores históricos, sociais, culturais e econômicos que influenciaram o desenvolvimento do empreendedorismo em Israel e no Brasil. Naturalmente, cada país é resultado de sua própria história recebendo influência de suas personalidades e eventos. Entendê-la a fundo é, sem dúvida, crucial para compreender como o empreendedorismo pode se beneficiar dela. Os fatores culturais modelam a sociedade e definem seus costumes e modo de pensar. Dessa forma, torna-se importante explicitar essas influências. Serão analisados também os fatores econômicos a fim de se ter uma visão abrangente da realidade que os empreendedores enfrentam no país uma vez que é axiomático que seus negócios sofram forte influência da economia. Além disso, serão discutidos também os principais obstáculos enfrentados por cada um dos países, e analisadas algumas invenções nos diversos setores Israelenses, principalmente na agricultura e tecnologia.

O terceiro capítulo relata e discute a metodologia utilizada na pesquisa junto aos empreendedores israelenses e brasileiros, com a finalidade de se ter uma visão mais próxima das dificuldades e facilidades encontradas em cada país. A metodologia escolhida visa revelar *insights* que muitas vezes não são discutidos em livros ou artigos, mas que advém da experiência pessoal deles.

O capítulo quatro apresenta os resultados da pesquisa e sua consequente análise pelo autor, comparando-se não apenas os países entre si, mas as opiniões dos entrevistados com os conceitos apresentados no referencial teórico. Espera-se, por meio desta reflexão, derivar lições e ensinamentos que possam aprimorar as políticas públicas brasileiras de apoio aos empreendedores.

Por fim, a conclusão retoma os objetivos propostos e resume os pontos principais discutidos, explicando as limitações do trabalho e sugestões para futuros estudos. Espera-se, ao final deste trabalho, obter um entendimento mais aprofundado das raízes do empreendedorismo e estimular a reflexão acerca do tema.

## **2. Referencial teórico**

Nesta seção é apresentada uma revisão da literatura sobre o tema deste trabalho, iniciando com os aspectos gerais sobre empreendedorismo. A partir daí, o trabalho divide-se em duas partes, Israel e Brasil. Nelas, serão expostas as condições históricas, sociais, culturais e econômicas de cada um e como elas influenciaram o desenvolvimento de cada país no tema empreendedorismo. São mencionados os programas de apoio a empreendedores e a contribuição dos governos na criação de institutos de pesquisa para o desenvolvimento de inovações e abertura de novas empresas.

O referencial teórico faz-se necessário na medida em que possibilita uma análise mais crítica e rica das entrevistas feitas com brasileiros e israelenses à respeito do empreendedorismo a fim de observar-se os fenômenos estudados. Além disso, esta seção contribuirá para formar as bases para a reflexão no capítulo quatro.

### **2.1 O conceito de empreendedorismo**

As primeiras formalizações do termo empreendedorismo vieram em meados do século XX. Um dos significados dados ao termo foi elaborado por Joseph Schumpeter, que atrelou-o à inovação. O documento faz a seguinte citação:

De acordo com Schumpeter (1985), o empreendedor não se detém à maximização do lucro de processos já existentes: ele vai além, busca desenvolver novos processos modificando um determinado setor ou ramo de atividade em que atua, criando assim um novo ciclo de crescimento que pode promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo [...] Nesse sentido, o empreendedor aparece também como um ator cujo papel é atuar dentro de uma organização – são os chamados “intraempreendedores”, sem os quais as ações e projetos tendem ao insucesso (Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, pág. 15).

Pode-se observar que há duas definições possíveis para o termo. Uma referente ao empreendedorismo que contribui com mudanças em um "setor ou ramo de atividade" e outra que refere-se ao empreendedorismo que muda "processos dentro de uma organização". Entretanto, nesse trabalho, será usado apenas a primeira delas, que é a que está relacionada ao desenvolvimento do país como um todo.

No Brasil, tem-se dado muita importância ao tema do empreendedorismo a partir dos anos 90. Isto se deve pela necessidade de criar pequenas empresas que durassem mais tempo do que o esperado. Tais empresas desempenham papel fundamental na estabilização da economia e são um meio de fazer frente ao fenômeno da globalização (que traz consigo a competição internacional), que vem se intensificando cada vez mais. Outra causa para a onda de empreendedores no mundo foi o desenvolvimento da Internet e empresas relacionadas à ela que culminou na criação de um grande número de empresas por volta de 2000. Atualmente, as barreiras comerciais e culturais estão sendo eliminadas, novas relações de trabalho e processos estão sendo criadas e novas fontes de riqueza geradas (Dornelas, 2008).

Martes (2010) realça quatro pontos principais que relacionam a ação empreendedora com a economia citando o livro "*O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento Econômico*" de Joseph Schumpeter. Seu primeiro ponto esclarece que o empreendedor tem papel crucial no desenvolvimento econômico impulsionado pela inovação. Ademais, empreendedor não é o mesmo que capitalista, pois o primeiro é guiado pela paixão e é efetivamente um líder. Em terceiro lugar, há a necessidade dos papéis de apoio desempenhados por instituições. Apoio refere-se à crédito e financiamento, criação de políticas e sustento das bases que permitem o empreendedorismo. Por fim, o indivíduo não é isolado da sociedade, mas contribui e relaciona-se ativamente com ela.

Assim, é possível ver como o empreendedor tem grande valor para a economia e o desenvolvimento dos países. Dornelas (2008) ainda explica como o fenômeno do empreendedorismo cresceu muito por meio da disseminação da educação. Na Conferência "Educação Empreendedora na Europa" de 2006, programas como

Cap'Ten na Bélgica e Boule and Bill create an Enterprise, voltado para crianças foram criados para inculcar valores e conceitos empreendedores aos alunos. Na Europa, foi estabelecida ainda uma série de reformas na educação secundária para intensificar o ensino de empreendedorismo nas escolas.

Nota-se, portanto, que empreendedorismo é uma matéria que não pode mais ser ignorada. Na medida em que a economia mundial intensifica-se criando novas oportunidades e desafios, novos meios de estruturação de processos e trabalhos devem ser desenvolvidos, baseados na tecnologia, inovação e flexibilidade. Conforme mencionado na introdução, um dos países que mais "empreende" é Israel e, de fato, este é um dos motivos que levou à elaboração desse trabalho.

## **2.2 O empreendedorismo em Israel**

Devido às ameaças externas e ao fato de Israel ser um país novo com menos de 70 anos, o desenvolvimento do empreendedorismo em seu território veio de maneira muito acelerada e intensiva. Além disso, o país tem recebido ao longo de sua história ondas migratórias que contribuíram para formar seu cenário atual, marcado por uma mistura de povos de diversos países. Foi então formado uma cultura única que permitiu fazer frente às pressões e adversidades e estabelecido um governo liberal que participa ativamente da economia. Essa cultura, formada em tão pouco tempo foi fonte das necessidades internas e continua até os dias atuais, influenciando a economia e a sociedade.

### *2.2.1 Fatores históricos*

O atual território de Israel tem origens bíblicas e sempre foi uma terra muito disputada, trocando de mãos ao longo dos tempos. Na antiguidade, os judeus viviam lá em relativa paz e prosperidade até o século 598 A.C., quando ocorreu o primeiro exílio da história judaica. Esse exílio durou cerca de 70 anos, durante o qual a terra de Israel ficou dominada pelo império da Babilônia. Com a permissão de Dário da Pérsia, os judeus voltaram para Israel e viveram por mais alguns anos em paz. Já nessa época, Israel vivia sob ameaça constante dos povos vizinhos, tais como os



filisteus, amonitas e midianitas. Antes mesmo da ascensão do cristianismo, os judeus já haviam sido novamente expulsados de lá com o fracasso da revolta que centrou-se na fortaleza de Betar, dessa vez pelo império Romano, no ano 135 D.C. (Caminhos do Povo Judeu 1988).

Com as perseguições sofridas quase universalmente, os judeus foram vagando e se instalando em territórios que possibilitassem uma vida de relativa paz na Europa, incluindo a Polônia, Alemanha e Hungria, e em países árabes, onde foram frequentemente bem recepcionados. Pouco antes da Primeira Guerra Mundial, o território de Israel estava dominado pelo Império Otomano. Nessa época, vários judeus ainda estavam dispersos, a maioria em comunidades pequenas chamadas de *shtetls* e sofriam constantemente com perseguições. Entretanto, já no final do século XIX, diversas ondas migratórias já começavam a voltar para Israel sob a liderança de Theodor Herzl que organizou o primeiro congresso sionista e idealizou a volta dos judeus à sua terra natal (Telushkin, 1991).

Após a Segunda Guerra Mundial, a Palestina (nome antigo dado ao território de Israel), estava sob domínio da Grã-Bretanha. Em 29 de Novembro, a Assembleia Geral das Nações Unidas implantou um plano de partição do território que antes era do Império Otomano. O plano foi recusado pelos árabes, mas aceitos pelos judeus. Nisso, em 14 de Maio de 1948 o líder executivo da Organização Sionista Mundial, David Ben Gurion declarou o estabelecimento do Estado de Israel, agora independente do poder britânico, que havia acabado de retirar suas tropas (Israel Ministry of Foreign Affairs, 2014). Isso ocorreu no final da Segunda Guerra Mundial, quando o território Israelense ainda era extremamente pobre e carecia de infraestrutura básica como ruas e pontes (Butler, 2011).

Entretanto, assim como a história do povo judeu, o estabelecimento da pequena nação empreendedora não seria fácil. Logo no dia seguinte à declaração da independência, Israel foi atacada por seis países árabes que buscaram sua destruição. Israel triunfou, repelindo os atacantes, e conseguiu um período de relativa paz, mas que não durou muito tempo (Telushkin, 1991). Nota-se que, desde a antiguidade, a história do povo judeu foi marcada por perseguições e exílios.

A fim de prevenir essas tragédias novamente, desde o estabelecimento do Estado de Israel, pesados investimentos foram feitos na indústria bélica e de tecnologia de ponta a fim de controlar a crise política contra as nações vizinhas. Em toda a sua história, o Estado de Israel travou mais de cinco grandes guerras contra os países árabes, entre outros conflitos menores. A qualidade dos armamentos e treinamentos serviu como compensação ao baixo número de reservistas em relação ao exército inimigo e a segurança tornou-se preocupação primária do Governo israelense desde então (Senor e Singer, 2009).



Figura 1: Mapa geopolítico do Oriente Médio

Fonte: Adaptado de Wikipedia Commons (2013)

Devido ao seu tamanho e ao fato de estar cercado por nações hostis, Israel teve que crescer por métodos não tão ortodoxos, e desenvolver uma indústria de defesa rapidamente. O caminho escolhido foi através do liberalismo, a democracia e a educação universal, que impulsionou a iniciativa privada até os dias atuais.

Apesar de ser considerado um estado judeu, é importante frisar que Israel é, em sua grande parte, um estado que não segue as leis judaicas (Telushkin, 1991). Há uma clara demarcação entre estado e religião e, portanto, houve pouca influência judaica

no campo legislativo. Conceitos como igualdade de funções<sup>1</sup>, economia de mercado e educação laica<sup>2</sup> são parte hoje em dia de estados que separam a religião de suas políticas públicas, incluindo Israel.

Ao longo da história, a Terra de Israel foi mudando de mãos de acordo com quem a conquistava. Desde março de 2013, Israel possui cerca de 8 milhões de habitantes, sendo que cerca três quartos da sua população é judia, e um quinto é árabe (Central Bureau of Statistics, 2013). De acordo com a estimativa do programa de desenvolvimento das Nações Unidas, Israel teve em 2012, um índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0.900, o décimo sexto maior do mundo, o que revela a alta expectativa de vida, educação e renda no país, fatores que sempre tiveram grande influência na taxa de empreendedorismo (United Nations Development Programme, 2013).

Uma característica marcante da história do povo judeu é que, desde a antiguidade, eles sempre viveram cercados por adversidades, e este fato estende-se hoje em dia para o Estado de Israel. Isso se revelou na constante luta contra o terrorismo de Gaza que, desde 2006 enviou mais de 7.000 foguetes contra a população civil (Israel Ministry of Foreign Affairs, 2014). Entretanto, foi justamente este tipo de adversidade que possibilitou o crescimento do empreendedorismo em Israel. Uma vez que Israel é um país com território pequeno e que sofre constantemente de ameaças externas, a tecnologia e inovação foi praticamente obrigada a florescer para desenvolver a segurança nacional. Isso resultou em investimento maciço na indústria bélica. Como exemplo, em 2005, Israel investia cerca de 5% de seu PIB em pesquisa e desenvolvimento voltado para fins civis, enquanto os EUA investiam cerca de 2,6% e a União Europeia, 2,4% (Butler, 2011).

A situação política que Israel enfrenta atualmente também é bastante delicada. Um dos principais problemas é o fato de o país ter sido alvo de ataques e boicotes pelas Nações Unidas ao longo dos anos, impondo restrições e medidas unilaterais a fim

---

<sup>1</sup> As funções sociais dentro da sociedade Judaica na época da Mishnah (até cerca de 200 D.C.) eram fortemente influenciadas de acordo a origem de cada judeu (Israeli, Levi e Kohen), sua ocupação, gênero e idade, o que denotava leis e costumes diferentes para cada um desses grupos (Telushkin, 1991).

<sup>2</sup> Nos tempos antigos, a educação, apesar quase inteiramente universal, era focada nas leis e interpretações de textos bíblicos, que abrange virtualmente todos os aspectos sociais, economicos e políticos, sejam eles das esferas individuais ou públicos (Caminhos do Povo Judeu, 1988).

de limitar suas exportações e relações com outros países. Essa situação era pior antes do fim da Guerra Fria, mas ainda perdura. O viés contra Israel é exemplificado na seção 67 da Assembleia Geral da ONU de 2012, que emitiu 21 críticas a Israel, mas apenas quatro para outros países. Em 2001, houve a conferência de Durban, na África do Sul onde diversos países buscaram deslegitimar Israel, acusando o país como um regime apartheid. Apesar disso, em 2010, Israel foi admitida na Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), formada por um bloco dos países mais desenvolvidos a fim de fomentar a democracia e a economia de mercado (Inbar, 2013).

Esses conflitos naturalmente geram uma necessidade ainda maior de o país conseguir manter um alto nível de tecnologia e inovação, uma vez que tem poucos aliados com os quais pode contar. O Brasil, em comparação não sofre tanto nesse quesito, o que é uma vantagem em se tratando de conseguir acordos com outros países.

### *2.2.2 Fatores culturais e sociais*

Em geral, cada país adota um determinado padrão de pensamento que é mostrado nas atitudes de sua população. Seguindo essa lógica, é esperado que certos costumes e tradições contribuam para fomentar o empreendedorismo no país. Portanto, nesta seção, serão analisados como a formação cultural de Israel impactou no cenário atual para criar a propensão ao empreendedorismo.

A cultura empreendedora em Israel é marcada por muitos paradoxos. Contrariamente à maioria dos países, as dificuldades que Israel enfrentou ao longo de sua existência foi causa direta de seu desenvolvimento acelerado. Muitas empresas estabeleceram centros de P&D no território Israelense, justamente por existir lá uma cultura muito forte baseada na resolução de problemas, de maneira inventiva e prática (Senor e Singer, 2009). O centro de desenvolvimento da cultura empreendedora está representado em um diamante no centro do país.

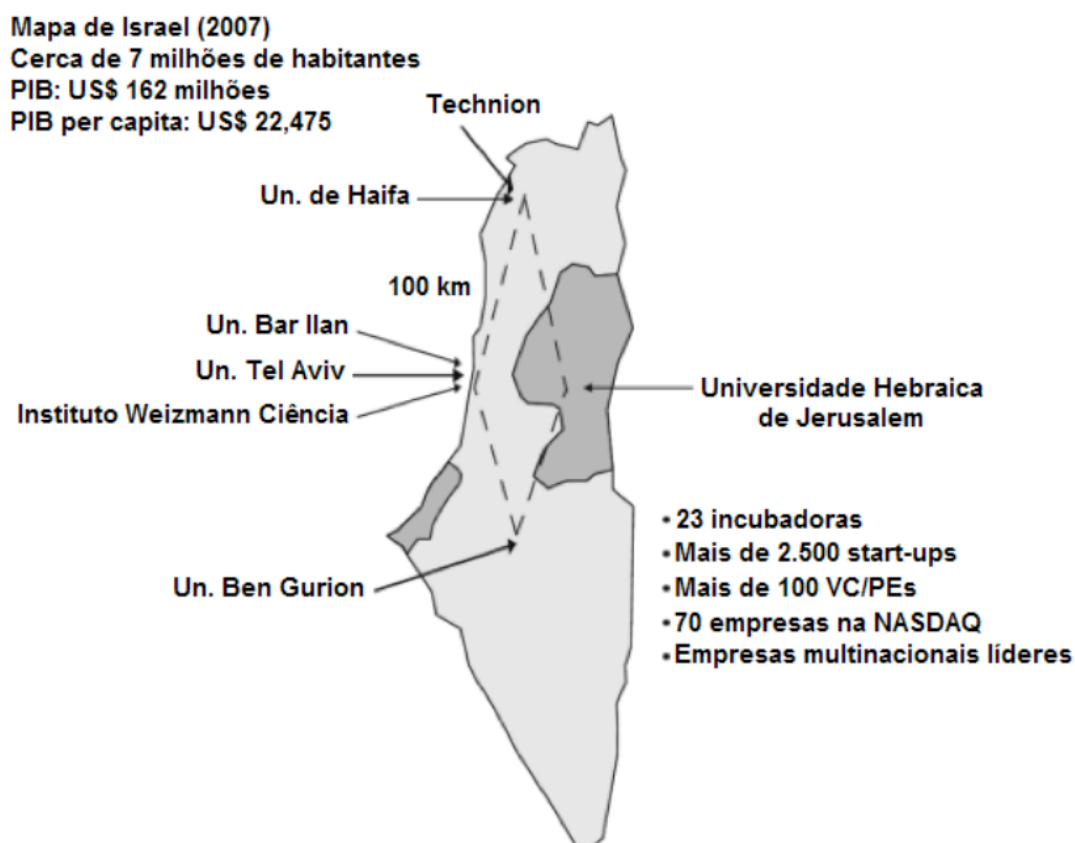


Figura 2: Diamante empreendedor em Israel

Fonte: Adaptado de Butler, 2011

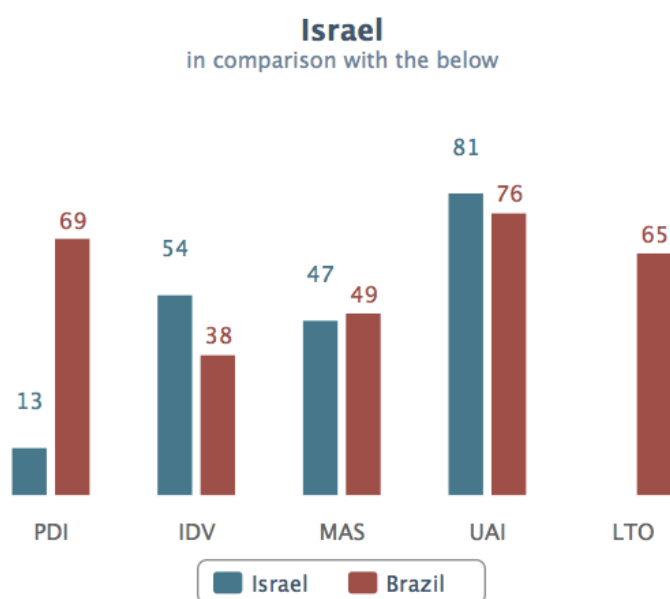
No mapa acima, é possível notar que há uma concentração muito grande de incubadoras, start-ups, empresas listadas em NASDAQ e fundos de *Venture Capital* e *Private Equity*, no chamado diamante empreendedor. A razão para isso é que, no centro desse diamante encontra-se a universidade de Tel Aviv, de Bar Ilan, de Jerusalem, de Haifa, e o Technion, cinco grandes centros de pesquisa com foco no empreendedorismo. É possível também que o "diamante" acabou se instalando no centro do país uma vez que o sul é marcado pelo deserto do Negev, e o norte, pelo Líbano, que é dominado pelo Hezbollah, grupo terrorista com o qual Israel tem inimizade e com o qual travou diversos conflitos.

Entretanto, a cultura empreendedora não se limita apenas à laboratórios, universidades e empresas. Um dos principais fatores que impulsionaram a cultura empreendedora é o fato de o Exército de Defesa de Israel (IDF) efetivamente integrar seus soldados na sociedade quando entram e saem do exército. Dentro, os recrutas são ensinados matérias como engenharia e computação que valem tanto

para o combate quanto para o desenvolvimento de armamentos e o mundo dos negócios. De fato, em uma entrevista de emprego, quase tão importante quanto a faculdade cursada é o batalhão que os jovens ingressam devido aos diferentes conhecimentos adquiridos nos treinamentos práticos e teóricos (Senor e Singer, 2009).

Em seu site, Hofstede (2014) afirma que a cultura é "a programação coletiva da mente que distingue membros de uma categoria de povo da de outra". A cultura de um país é composta por valores que moldam o comportamento, assim como a percepção de mundo. Dessa maneira, pode-se traçar padrões de pensamento que são refletidos no modo como as sociedades encaram os diversos aspectos da vida e que ficam visíveis em suas instituições. Mas é importante lembrar que afirmações sobre a cultura não descreve a realidade, mas são relativas e devem ser comparadas.

Uma vez que este estudo compara os casos de Israel e Brasil, foi traçado um gráfico com os principais índices culturais dos dois países. Nota-se que, em Israel, há uma cultura propícia para ajudar o empreendedor pequeno e médio, e uma preocupação maior com o imediatismo e prevenção de incertezas.



Legenda:

PDI: Distância de Poder (Power Distance)

IDV: Individualismo (Individualism)

MAS: Masculinidade (Masculinity)

UAI: Prevenção de Incerteza (Uncertainty Avoidance)

LTO: Orientação ao Longo Prazo (Long Term Orientation)

Gráfico 1: Índices de Hofstede em comparação com o Brasil (2013)

Fonte: Portal Hofstede (2014)

Os indicadores de Hofstede são uma das ferramentas mais importantes na análise cultural comparativa entre dois países. O significado de cada um dos indicadores está explicado à seguir de acordo com o Portal Tamas Consulting (2009):

- **Power Distance Index (PDI):** Refere-se à medida em que os membros menos poderosos de instituições e organizações esperam e aceitam que o poder seja distribuído de maneira desigual. Quando há um alto PDI, os membros da sociedade aceitam desigualdade de poder e riqueza. Quando o PDI é baixo, a sociedade coloca mais importância em igualdade e oportunidades a todos.
- **Individualism (IDV):** Sociedades mais individualistas tendem a sustentar menos ligações de dependência entre indivíduos, garantir seus direitos, e esperar que seus cidadãos se preocupem mais consigo próprio do que com os outros. O inverso ocorre com uma sociedade menos individualista, onde o senso de comunidade é enfatizado e as pessoas tendem à fazer parte de grupos desde o nascimento em troca de sua lealdade.
- **Masculinity (MAS):** Refere-se ao grau em que valores e características predominantemente masculinas estão presentes em uma sociedade. Assim, sociedades mais masculinas valorizam mais competitividade e aquisição de riquezas. Sociedades menos masculinas (ou mais femininas), valorizam a construção de relacionamentos e qualidade de vida.
- **Uncertainty Avoidance (UAI):** O principal fator analisado em UAI é o nível de tolerância a incertezas e ambiguidades em uma sociedade. Alto UAI caracteriza uma sociedade que não tem tanta tolerância para essas ameaças e tende a criar um sistema orientado à leis, regras e regulamentos para preveni-las. Sociedades com baixo UAI têm mais tolerância à diversidades de

opções, é menos orientada à regras, e tende a aceitar mais mudanças e riscos.

- Long Term Orientation (LTO): Refere-se ao nível de aceitação à devoção dada para valores tradicionais no longo prazo. Uma sociedade com alto LTO tende a dar mais valor à compromissos, tradições e recompensas no longo prazo pelo trabalho. Geralmente, baixo LTO indica que as pessoas esperam recompensa no curto prazo e não buscam orientação para a tradição.

Um dos pontos mais notáveis no gráfico de Hofstede é que Israel tem um índice muito pequeno de Power Distance (PDI) o que é sinal de uma mentalidade igualitária e poder descentralizado. Outras características notáveis incluem o índice quase nulo de Long Term Orientation (LTO) no qual a sociedade Israelense mostra uma visão pragmática orientada mais para o presente imediato do que para o futuro e um alto índice de Uncertainty Avoidance (UAI) até maior do que o Brasil, revelando a tendência a se sentir ameaçada por ambiguidades e situações desconhecidas e criando leis para evitar esse sentimento. No Brasil, pode-se dizer que o índice UAI refere-se a fatores internos, tais como a instabilidade das instituições e instabilidade política, enquanto que, em Israel, essa preocupação é voltada para ameaças de fora.

É possível notar também que, em matéria de masculinidade (MAS), Brasil e Israel são praticamente equiparados. Em outras palavras, ambos os países possuem uma filosofia equilibrada entre a busca pela qualidade de vida e pelo ganho, entre a preocupação com os outros integrantes da sociedade e consigo próprio. No entanto, é interessante notar que, apesar do senso comunitário (explicado abaixo), Israel tem uma cultura mais individualista, onde há uma preocupação maior garantir os direitos individuais, ocupando posição mundial 25 no direito à propriedade, 19 em liberdade financeira e 26 em liberdade monetária (Index of Economic Freedom, 2014).

Além dos índices Hofstede, outro fato importante a ser notado é justamente o fato de a cultura Israelense, tal como a cultura Judaica, ser movida à adversidade e ao questionamento constante. O modelo educacional padrão para a maioria da população masculina é representado pelas Yeshivot (academias ou seminários de



estudo) (Telushkin, 1991). Nas Yeshivot, a metodologia de ensino centra-se no estudo do Talmud, contrariamente à maioria dos sistemas escolares, em duplas de estudantes. Os alunos passam horas discutindo e debatendo um de seus textos, que é, por sua natureza, sujeito a diversas interpretações e estimula o raciocínio lógico. Como diria um adágio famoso "onde há dois judeus, existem três opiniões" e, de fato, isso é bastante observado em Israel no geral, principalmente em Yeshivot. Esse fato certamente teve forte influencia no modo de pensar judaico, de tal forma que até mesmo a Coreia do Sul e a China adotaram sistemas de ensino similares (Portal BBC News).

Provavelmente, uma das qualidades mais excêntricas da sociedade israelense é marcada pelo neologismo hebraico, "Chutzpah", já adotado em diversas culturas. Definido como "ousadia" ou "irreverência", essa característica está presente em virtualmente todas as organizações em Israel e é uma das características culturais mais visíveis. O tratamento interpessoal é primordialmente informal, algumas vezes rude, e tão impulsionado por Chutzpah que subordinados chegam até a questionar as ações de seus supervisores. De fato, o senso de hierarquia é bastante pequeno. No exército, não há questionamento de ordens durante missões, mas esse fator, não menos importante, é ilustrado pelo fato de soldados terem o poder de expelir seu comandante caso ele se prove incompetente, algo que não é normalmente visto em nenhum outro país (Senor e Singer, 2009).

A maioria dos exércitos do mundo tem uma força aérea com aviões especializados para cada tarefa. Os Estados Unidos adotam um sistema que, em geral, manda cinco ondas de aviões, cada qual com funções distintas e apenas em uma delas o avião carrega mísseis. Em Israel, existe uma política "*jack-of-all trades*" em que o maquinário é utilizado para mais de uma função, mas que todos os aviões carregam mísseis (Senor e Singer, 2009). Essa atitude reflete o pensamento de aproveitar recursos ao máximo em um país cujos recursos são escassos.

Um dos maiores problema que Israel enfrenta atualmente e que também é presente no Brasil é a falta de serviços sociais para atender a população que mora nos subúrbios. À medida que a economia israelense se desenvolve aumenta a demanda por serviços sociais, que não foram inicialmente previstos, desde serviços escolares

a serviços especializados para os idosos. Apesar de ainda haver lacunas a serem preenchidas, foram criadas organizações sociais com fins lucrativos para atender à essas necessidades em diversas áreas. Em vários desses casos essas organizações tomaram a denominação de "empresas sociais" (Katz, 2012).

O Estado de Israel é marcado por uma cultura que eminentemente valoriza a coletividade mais do que a individualidade (Butler, 2011). De fato, 20% das atividades dessas organizações sociais são financiadas por filantropos, em sua maioria, judeus da diáspora e cerca de 50% pelo Governo. Recentemente houve um declínio nas doações vindas de fora do país e um aumento nas doações pela população local. Os problemas continuam prevalentes até os dias atuais. No entanto, houve um crescimento grande no número de organizações sociais, a maioria sendo organizações sem fins lucrativos. Essas organizações são geralmente caracterizadas como carente de recursos e em Israel não é diferente. A sociedade Israelense, portanto, vem adotando a postura de responsabilidade corporativa na qual as empresas se engajam em problemas sociais (Katz, 2012). À primeira vista, essa asserção diverge da posição obtida do indicador Individualismo Hofstede. No entanto, enquanto Hofstede se concentra mais na garantia de direitos individuais, Butler aponta para o fato de haver um senso de comunidade e de responsabilidade por ajuda mútua maiores. Ambas as variáveis tocam em pontos comuns, mas levam em conta uma gama de diferentes fatores.

Ao que parece, essa postura comunitária ainda é muito incipiente para dar conta desses problemas que surgiram com o crescimento contínuo de Israel. De fato, é possível que essa medida foi implantada em resposta a incapacidade do Governo de arcar com os gastos sociais, uma vez que, conforme foi visto, grande parte de seu orçamento vai para o exército. Considerando que a população ultra-ortodoxa cresce a uma taxa maior do que a laica, os problemas são ainda mais exacerbados na medida em que mais e mais pessoas dependem da filantropia para se sustentarem (Senor e Singer, 2009).

### *2.2.3 Fatores econômicos e programas de apoio*

Sabe-se que, entre os fatores necessários para se ter um setor de alta tecnologia desenvolvido, destacam-se capital humano sofisticado, acesso a capital e um mercado financeiro eficiente, instituições tecnológicas e educacionais de ponta, e um mercado global e aberto. Exceto pelo mercado financeiro eficiente, Israel conseguiu atingir resultados bastante satisfatórios nos outros requerimentos (Broude, 2013).

O Estado de Israel teve seu mercado de capitais e *private equity* subdesenvolvidos até o começo dos anos 90. O motivo disso era justamente o fato de que várias empresas de alta tecnologia não tinham como recorrer a fontes de financiamento, tanto locais quanto externas (Avnimelech, 2009). Nisso, os subsídios governamentais em pesquisa e desenvolvimento serviram o propósito importante de financiar empresas cujo foco era esse. No entanto, esses subsídios, além da captação de investimentos provou-se insuficiente para sustentar sozinho o financiamento de P&D e suas atividades (Broude, 2013).

A indústria de alta tecnologia cresceu continuamente desde o final dos anos 80 até o início dos anos 90. Entretanto, setores tradicionais como a agricultura e indústrias mistas declinaram. O crescimento da indústria de alta tecnologia consolidou-se a tal ponto que 59% de toda a exportação industrial de Israel eram produtos desse segmento. Esse número aumentou para 71% em 1998, fazendo com que, em 2000, a indústria de alta tecnologia representava já mais 70% do produto interno bruto segundo o *Central Bureau of Statistics*, um marco histórico (Breznitz, 2013).

Conforme mencionado antes e será evidenciado nas entrevistas, Israel conseguiu boa parte de seu conhecimento e mão de obra graças às ondas imigratórias. Na antiga União Soviética, vivia uma enorme comunidade judaica com mais de um milhão de judeus. Com a dissolução da União Soviética, esses judeus que não podiam emigrar começaram a se instalar em Israel trazendo o conhecimento adquirido em seus países de origem e contribuindo para o desenvolvimento do Estado. Juntamente com uma grande ajuda monetária dos Estados Unidos, esses novos imigrantes auxiliaram na consolidação do Estado como uma potência tecnológica (Breznitz, 2007).

Assim sendo, pode-se notar que o setor de alta tecnologia cresceu apenas graças às reformas econômicas nos anos 80 que permitiu que o país destinasse recursos para essa área. De fato, um setor privado de alta tecnologia pode apenas florescer se tiver capital humano e financeiro para ser depreendido. Além disso, o fato de o Governo ter estruturas enxutas e flexíveis que não sufocam a iniciativa privada também ajudou bastante. No entanto, essas mesmas estruturas continuam fracas para financiar o setor de pesquisa e desenvolvimento que eram, e de certa forma ainda são, deficientes em capacidade administrativa e de marketing (Senor e Singer, 2009).

Apesar de sua economia enxuta, Israel conseguiu desenvolver-se com um alto PIB per capita graças à abertura de empresas de alto crescimento. Entretanto, devido às suas necessidades de capital, Israel não conseguiria se desenvolver apenas com investimentos nacionais. De fato, um dos grandes fatores que impulsionaram a abertura de novas empresas e estimulou o mercado de capitais a partir de 1993 foi a criação do fundo Yozma I. O Yozma foi um programa governamental que buscava atrair investimentos de capital de risco em Israel (Site Corporativo Yozma, 2014). O programa consistia na parceria entre o Governo e um parceiro privado estrangeiro com capacidade gerencial entravam com capital semelhante. O Governo até deu uma opção de "buy out" bastante atrativa para o parceiro privado, e essa opção foi usada por oito dos dez fundos parceiros, o que consolidou sua aceitação no mercado (Avnimelech, 2009).

Nisso, o grupo conseguiu atrair mais de US\$ 200 milhões em seus fundos "drop down" em apenas três anos. Não apenas isso, o Yozma começou a fazer investimentos em start-ups, liderando a indústria de *Venture Capital* e facilitando a emergência dessa indústria. O próprio Governo contribuiu com cerca de US\$ 150 milhões fornecendo não apenas recursos financeiros como também seu networking e expertise para cerca de 200 start-ups. Vendo a aceitação do Yozma I através do apoio de investidores americanos e europeus, o grupo lançou o fundo Yozma II e Yozma III, continuando o legado de investimentos em empresas de tecnologia, mas estendendo a missão para incluir a formulação de estratégias para negócios e atrair investidores financeiros para suas empresas (Site corporativo Yozma, 2014).

Outro programa importante foi o Inbal, que durou de 1991 a 1998. O Inbal foi precursor do Yozma, buscando implementar políticas de inovação e tecnologia (ITP) no setor de *Venture Capital*. O programa atuou como seguradora bancado pelo tesouro nacional e buscou estimular o *Israeli Stock Market* (TASE) provendo 70% de garantias aos fundos de *Venture Capital* que eram negociados lá. Houve problemas de burocracia, o *valuation* do fundo na bolsa era baixa e, apesar de não ter sido um grande sucesso, o Inbal conseguiu criar quatro fundos que foram vendidos para outras empresas de investimentos e holdings (Avnimelech, 2009).

Vendo dessa maneira, a concepção do Yozma e, em menor parte, o Inbal, foram crucial para o desenvolvimento da nação, da política de inovação e tecnologia e dos polos (*clusters*) de alta tecnologia (Avnimelech, 2012). Não foi só a economia que se beneficiou com o fluxo de capital estrangeiro que entrou no país graças ao programa. Os benefícios do programa foram vistos em diversas melhorias no padrão de desenvolvimento de Israel, tais como a geração de empregos, impulsionamento da tecnologia e inovação.

Apesar de o programa de incubadora de Israel ter lançado mais de 1.300 negócios, poucos deles foram realmente bem recebidos. De fato, há a estimativa de que apenas 5% dos empreendimentos que deram certo saíram de incubadoras (Isenberg, 2010).

O setor de alta tecnologia cresceu nos anos 90 e tornou-se um dos maiores polos do mundo. Apoiado pelas diversas ondas imigratórias, o número de start-ups cresceu de cerca de 300 para quase 3.000 até o fim do século (Avnimelech, 2009). Atualmente, no entanto, a maior parte do capital destinado à empresas de alta tecnologia advém de fontes que não são fundos de participação de *Venture Capital* israelense, o que denota a grande confiança de agentes não institucionais na atividade empreendedora, conforme o gráfico mostra abaixo.

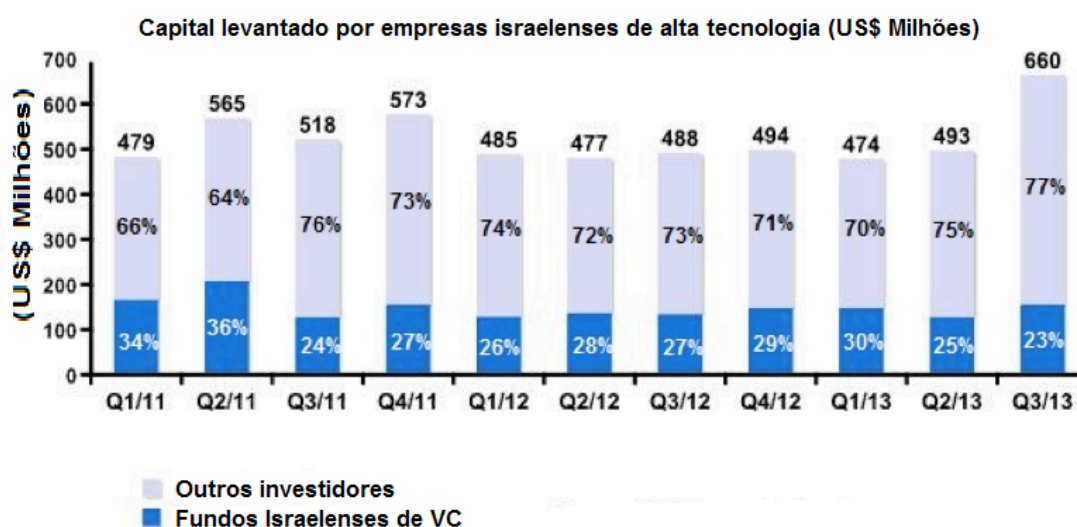


Gráfico 2: Capital levantado por empresas israelenses de alta tecnologia

Fonte: Adaptado de IVC Research Center (2013)

O período de relativa paz com a Jordania e com os Palestinos contribuiu para o considerável crescimento econômico dos anos 90 e para o desenvolvimento geopolítico na região. Foi assinado um acordo de paz com eles, após a Primeira Guerra do Golfo, o que garantiu segurança contra risco de ataques contra Israel, impulsionando negócios. No entanto, essa segurança não durou muito, e a causa disso foi os ataques terroristas de 1996, mostrando a fragilidade do acordo com as nações vizinhas. Ainda assim, Israel se beneficiou em alguns pontos que ajudaram a economia. Houve um número maior de turistas, o aumento do fluxo de investimento estrangeiro, e a subida na avaliação econômica de Israel no mundo com sua consequente redução de prêmio por risco. Esses desenvolvimentos vieram após as reformas econômicas que viabilizaram uma queda na dívida pública e no déficit governamental (Avnimelech, 2012).

Pode-se notar que Israel teve seu desenvolvimento muito atrelado à indústria de tecnologia e inovação. O sucesso dessa combinação juntamente com a importância dada ao exército é refletido no crescente PIB per capita do país.



Gráfico 3: PIB per capita em Israel

Fonte: The World Bank Group, 2014 (www.tradingeconomics.com)

Butler (2011) corrobora que grande parte do grande desenvolvimento do PIB per capita está relacionado ao fato de Israel fundar empresas de alto crescimento. Além das exportações de invenções tecnológicas, Israel foi obrigada a se tornar excepcionalmente eficiente em diversos quesitos. Um deles é o de aproveitamento de água. Uma vez que cerca 60% de seu território é um deserto árido, Israel tomou medidas para maximizar a eficiência do uso da água, como a irrigação por gotejamento, já exportada para diversos países (Portal Mekorot, 2007).

Tabela 1: Índice de reaproveitamento de água

Índice de reaproveitamento de água - 2007

Israel	Espanha	Austrália	Itália	Grécia	Europa Central e EUA
75%	12%	9%	8%	5%	1%

Fonte: Adaptado de Mekorot, 2007 (www.mekorot.co.il)

Por fim, um dos maiores impulsionadores da economia israelense é seu exército. Conforme será confirmado na entrevista com um empreendedor israelense, além dos gastos em tecnologia e inovação no exército os recrutas aprendem matérias que são usadas na vida civil, como engenharia e computação.

A literatura clássica estipula que, em geral, gastos militares reduzem o crescimento econômico, mas isso não acontece em casos excepcionais como Israel. Uma das principais causas para a "ruptura" desse princípio é justamente os spin-offs, que ocorre em nações com uma grande base industrial de defesa (BID). Uma vez que economias com uma BID conseguem eficientemente gerar tais externalidades positivas, então os gastos com pesquisa e desenvolvimento com a militarização passam a ser vantajosos para o país. É possível inferir que, para um país efetivamente aproveitar os gastos militares dessa maneira, ele deve estar em constante conflito com outras nações (Broude, 2013).

Um dos principais obstáculos enfrentados por Israel ao longo dos anos é o constante conflito político e territorial contra algumas das nações árabes ao seu redor. Desde seu nascimento, o pequeno estado judeu foi obrigado a investir maciçamente na indústria bélica de alta tecnologia para compensar o baixo número de soldados reservistas. Esses investimentos não só reverteram em uma segurança aumentada, como também serviram como base para o desenvolvimento de diversas outras invenções como a PillCam, produzida pela GivenImaging, que usa a tecnologia ótica de um míssil teleguiado para fazer inspeções em intestinos (Senor e Singer, 2009).

Conforme mencionado na introdução, Israel é um país único na medida em que surgiu e cresceu rapidamente, e continua tendo também um dos maiores gastos militares em relação ao PIB, conforme pode ser verificado na tabela 2 à seguir:

Tabela 2: Gastos militares em Israel

Ano	Gastos militares (US\$ milhões, constante de 2010)	Porcentagem do PIB
2001	14.194	8.4
2002	15.971	9.6
2003	15.982	9.6
2004	15.275	8.7
2005	14.704	8.0
2006	15.668	8.1
2007	15.213	7.5
2008	14.610	7.1
2009	14.737	7.0



2010	14.242	6.5
2011	15.209	6.9

Fonte: Adaptado de Broude, 2013

No entanto, não se deve menosprezar a constante ajuda externa concedida pelos Estados Unidos que, desde a criação de Israel, foi seu aliado. A ajuda recebida possibilitou o desenvolvimento na área de defesa nacional. Uma industrialização forte voltada para a defesa resulta em uma macroeconomia capaz de se aproveitar de spin-offs, criando inovações que beneficiam todos os setores da economia. Além disso, é possível notar melhoras significativas em outros índices dificilmente quantificáveis como modernização e segurança (Broude, 2013).

Broude (2013) e Senor (2009) ainda afirmam que a estrutura da Indústria das Forças de Defesa de Israel tem um impacto positivo na economia. Um círculo virtuoso é criado na medida em que reservistas altamente treinados criam inovações na vida civil, que eventualmente são aproveitados na indústria militar, o que contribui para as exportações como um todo. Apesar de parecer algo simples, fica evidente que poucos países conseguem ter esse efeito desejado, uma vez que poucos deles estão engajados em conflitos contra nações vizinhas e, destes, ainda menos conseguem fazer com que o exército em si gere valor tangível para a sociedade.

### **2.3 O empreendedorismo no Brasil**

Contrariamente à Israel, o Brasil é um país que sempre foi marcado por uma abundância de recursos naturais, paz entre as nações vizinhas e uma grande miscigenação cultural. Esses são fatores que em teoria estimulam o empreendedorismo se não fossem marcados pela maldição dos recursos naturais. É possível que o Brasil tenha sido vítima desse desafio de aproveitar os recursos da maneira mais eficiente possível.

Além disso, o exército continuou defasado e o investimento em Ciência e Tecnologia reduzido. Entretanto, apesar de a atividade empreendedora ter crescido muito no final do século XX, ainda há bastante espaço para crescimento.

### 2.3.1 Fatores históricos

Atualmente, o Brasil apresenta pouca produção de pesquisa científica e pouco aproveitamento da mesma. A consequência disso é um baixo grau de inovação e número baixo de novas empresas com base tecnológica que impulsionem o país. Os mecanismos de capitalização e financiamento em start-ups também carecem de eficiência, e há pouco auxílio por parte do Governo e atores fundamentais como *business angels*. (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2003)

Entretanto, para se entender o cenário atual do Brasil, é preciso destacar seus principais eventos na história contemporânea que o moldaram no que ele é hoje. De fato, pode-se ver que o país teve grande desenvolvimento empreendedor em sua história, mas ficou parado no tempo apenas recentemente.

A ditadura de Getúlio Vargas foi um dos períodos mais importantes da história brasileira, e ocorreu entre 1930 e 1945. Houve uma ruptura política, onde a economia passou a adquirir um caráter eminentemente industrial, ao invés de agrário. A população também passou a se concentrar nas áreas urbanas em busca de empregos, impulsionada pela consolidação das leis trabalhistas, várias delas vigentes até hoje. Houve, nessa época, uma reforma generalizada, cuja preocupação central foi a eficiência e desburocratização. Antes, havia uma administração com excesso de procedimentos, autoritarismo e lentidão na tomada de decisão. As reformas tiveram grande impacto na administração pública e mudaram tanto em questão da eficiência, como da cultura em si, que era por si só burocrática (Vasconcelos, 2010).

A história de Ciência e Tecnologia no Brasil começou em 1950, com a criação do Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), mas foi apenas entre 1968 e 1980 que o país consolidou esse sistema. Com isso, a sociedade voltou-se para a cidade, gerando as diferentes classes sociais entre regiões e desigualdade econômica (Schwartzman, 1993). Tal fato não aconteceu em Israel, dado que desde sua fundação o país teve pouca desigualdade social. Um possível motivo para a demora para a transição urbana pode ser a história escravagista que o Brasil teve, ou também o longo período de desenvolvimento desde sua independência, tendo criado

uma cultura própria que valorizava a atividade no campo até antes da transição migratórias.

No Brasil, houve a necessidade de se criar um sistema de capacitação em Ciência e Tecnologia devido à exigência em capacitação nesse ramo a fim de garantir o desenvolvimento e autossuficiência nacional, o suporte da comunidade científica e a expansão econômica, que já atingia entre 7% e 10% ao ano (Schwartzman, 1993). É possível notar que a necessidade de estímulo à pesquisa e novos negócios surgiu internamente nessa época, a fim de aproveitar melhor os recursos internos do país. Este é aparentemente um fato muito importante que distingue o Brasil de Israel uma vez que não havia muitos motivos externos conflitantes, exceto a competição internacional que era a principal ameaça.

Tendo em vista a abundância do território nacional, o Governo decidiu instituir o Programa Estratégico de Desenvolvimento em 1968, a fim de estimular uma indústria de base, desenvolver fontes de energia e adquirir avanços científicos e tecnológicos. O plano foi um sucesso e a indústria nacional já supria a maior parte da demanda por bens de consumo em 1970, mas ainda carecia de maquinário avançado, produtos químicos e eletrônicos. Com o segundo Plano Nacional de Desenvolvimento, que tinha objetivos semelhantes ao primeiro, uma série de medidas protecionistas foram tomadas para estimular a indústria nacional crescente. Entretanto, esse projeto não teve os resultados esperados, uma vez que houve barreiras que impediam a entrada de capital e tecnologia vindos de fora, e fez com que os desenvolvimentos ficassem fora do alcance do setor produtivo privado (Schwartzman, 1993).

O desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil foi lento devido à década perdida de 80, e começou a acelerar nos anos 90. Havia uma indústria de base, mas a economia foi aberta, e as importações aumentaram, o que foi crucial para controlar a inflação e os preços dos produtos, aquecer a economia e contribuir para o crescimento do país. O Brasil foi se modernizando e, juntamente à isso, diversas empresas que eram dominadas pelo estado foram privatizadas. Esse período ficou conhecido como a década da liberalização (Andreassi, 1997).

Essa abertura coincidiu com a maior importância dada à Ciência e Tecnologia tendo em vista o mercado internacional que tornava-se cada vez mais competitivo, investindo pesadamente nesses dois setores. A fim de fazer frente à esses desafios, o Governo reduziu drasticamente projetos como o programa nuclear e de aviação militar, a fim de incentivar a criação de parques tecnológicos. A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) tornou-se uma agência essencialmente direcionada para financiar tecnologia indústria e o Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) foi reduzido (Schwartzman, 1993). Ou seja, houve um significativo trade-off onde a capacidade militar foi reduzida em favor da economia e empreendedorismo. Os resultados, no entanto, não foram os esperados, pois não compensaram os investimentos maciços no desenvolvimento do país e sua abertura econômica.

Novos problemas surgiram uma vez que alguns setores eram incapazes de competir com produtos importados, como o de brinquedos e confecções. Surgiu então uma nova fase, na história do Brasil, na qual várias empresas investiriam para se modernizarem e crescerem novamente. A mudança teve apoio do Governo, que desempenhou um papel fundamental no controle da inflação e da economia com medidas como o Plano Real. O Brasil cresceu novamente de maneira estável e, à medida que novos empregos eram criados, o país recebia cada vez mais investimentos externos, principalmente com a descoberta de novas bacias de petróleo (Andreassi, 1997).

Nota-se que, até aqui, o Brasil teve uma história marcada de desenvolvimentos e a superação de obstáculos. Infelizmente, o PIB per capita praticamente estagnou desde 2006, e obras importantes de infraestrutura, como metros e rodovias foram paradas. Após esse período, o PIB per capita não teve nenhum outro salto significativo, conforme se vê no gráfico abaixo:

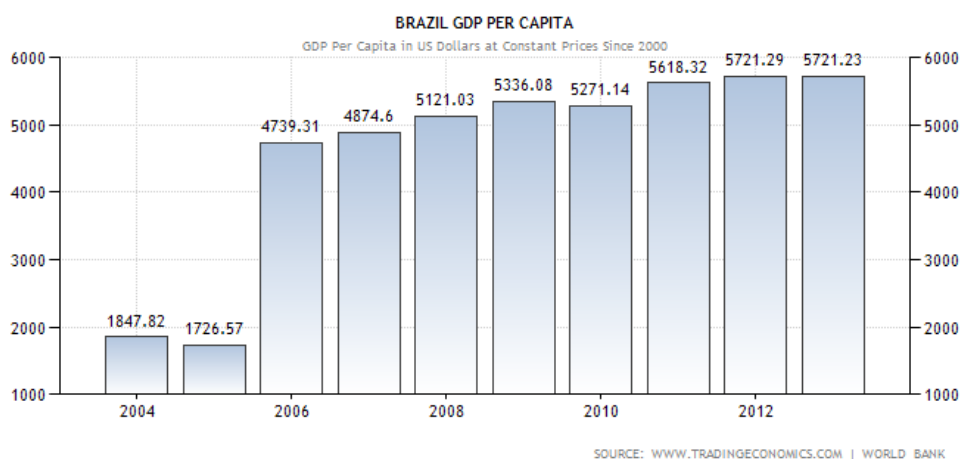


Gráfico 4: PIB per capita no Brasil

Fonte: The World Bank Group, 2014 (www.tradingeconomics.com)

Recentemente, tem-se observado um crescimento na qualidade da pesquisa científica, sobretudo em matéria de artigos científicos. Entretanto, apesar das melhorias, conforme foi dito no início desta seção, o Brasil ainda tem bastante campo para desenvolvimento, principalmente nas áreas de mecanismo de suporte a atividades de propriedade intelectual, gestão da informação e gestão tecnológica (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos).

Atualmente, há expectativas com as bacias de petróleo pré-sal e o novo poço Libra, além da Copa do Mundo de 2014 e Olimpíadas de 2016. Espera-se com isso que uma nova onda de investimentos entre no país para o desenvolvimento da infraestrutura. Tudo isso certamente causa contentamento e esperança, mas está claro que isso não necessariamente irá se refletir em uma mudança sistêmica e estimular o empreendedorismo. É evidente que, para o Brasil adquirir uma mentalidade empreendedora, a mudança não deve vir de oportunidades de fora, mas de dentro.

O maior desafio da ciência e tecnologia brasileira nos próximos anos será a disseminação horizontal da capacidade de inovação no setor produtivo como um todo, e a elevação do nível educacional da população. Enquanto isto não for feito, o sistema de C&T continuará restrito a um pequeno segmento do país e da economia, e condenado a receber pouco reconhecimento e recursos. As políticas de ciência e tecnologia não podem esperar pela reforma educacional, mas tampouco terão êxito se não forem acompanhadas de profundas

transformações no sistema educacional. Estas incluem a ampliação do acesso a oportunidades educacionais, a melhoria da qualidade do ensino básico e secundário, o fortalecimento da educação técnica e a diversificação e melhor uso dos recursos públicos alocados no ensino superior (Schwartzman, 1993, página 35).

Apesar de o texto ter cerca de 20 anos, a necessidade de capacitação científica e tecnológica levantada por Simon Schwartzman continua válida para os dias atuais. O estímulo à atividade empreendedora pode advir tanto de oportunidades de fora do país como de dentro. Sendo assim, é importante que sejam criados novas ferramentas para estimular a atividade empreendedora, sobretudo apoiadas no desenvolvimento de ciência e tecnologia. Atualmente já existem projetos e instituições com essa finalidade, conforme será mostrado mais adiante, mas o Brasil ainda carece de meios para aproveitar os recursos internos e gerar empresas com base tecnológica (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos).

Sabe-se que diversas medidas e instituições foram criadas para compensar essa defasagem. Com o intuito de fomentar o empreendedorismo, o Governo brasileiro criou o Plano Brasil Maior, que visa desenvolver políticas públicas para promover o crescimento econômico a partir da redução de desigualdade social, e estímulo ao aprimoramento científico e tecnológico. Recentemente, foram sendo criadas políticas públicas condizentes com as diretrizes do Governo a fim de obter-se maior competitividade, também levando-se em conta a sustentabilidade ambiental. Entre 2011 e 2015, o Governo planeja adotar o mesmo objetivo na política industrial e de comércio exterior, fazendo uso de ferramentas de vários órgãos do Governo Federal e ministérios. Os objetivos visados encontram-se no seguinte trecho citado:

[...] a desoneração dos investimentos e das exportações, o aumento de recursos e aperfeiçoamento no marco regulatório para inovação, a criação de regimes especiais para agregação de valor e de tecnologia nas cadeias produtivas, a regulamentação da lei de compras governamentais para estimular a produção e a inovação no País e, de forma mais direta, estímulos ao crescimento de pequenos e micro negócios (Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2012, página 11)

Em linha com os objetivos do Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria

e Comércio Exterior, vem se observando também um crescimento no número de incubadoras de empresas ligadas à tecnologia, baseadas na intensificação da relação universidade-empresa. Alguns parques tecnológicos também surgiram pelas universidades a fim de prover auxílio técnico para esses negócios (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos).

Entretanto, ainda há vários problemas a serem solucionados. O relatório Doing Business (2014) ainda aponta o Brasil na 159<sup>a</sup> posição no quesito de facilidade de pagamento de tributos. No relatório, são analisados, entre outros indicadores, os tributos totais pagos sobre o lucro (68,3%), o que revela o quão difícil é manter um negócio. Apesar de haver capacidade e riqueza para a abertura de empresas no Brasil, uma grande parte desiste uma vez que o tempo de abertura de uma empresa pode chegar a 123 dias. Esse fator é contrastado com o tempo de abertura de empresas em Israel, que leva apenas 35 dias.

O custo Brasil, calculado pelo World Bank (2014) mostra bem a falta de eficiência no sistema brasileiro e o quanto ele desestimula o empreendedorismo. É possível notar as altas barreiras naturais que existem no Brasil para a abertura de empresas de quaisquer ramos, a começar pela quantidade de procedimentos e de dias. Há taxas relativamente altas que fazem de qualquer empreendimento no Brasil um grande risco e, por fim, os custos de importação e exportação graças aos impostos.

Tabela 3: Custo Brasil

Preço Brasil <i>Custo de se fazer negócios no Brasil em 2012</i>	Médias		
	Brasil	Outros da América Lat.	OECD
Procedimentos para começar um negócio	13	9	5
Dias para iniciar um negócio	119	51	12
Horas por ano para pagar taxas	2600	308	186
Custo* para: Importar	2215	1197	1029
Exportar	2275	1545	1089
Anos para resolver insolvência	4	3.1	1.7

\* US\$ por contêiner

Fonte: Adaptado de Relatório Doing Business in Brazil (2014)

As mesmas instituições diretamente responsáveis por criar condições favoráveis ao empreendedorismo, principalmente as incubadoras, também precisam melhorar as "estratégias de gestão e aumentar a eficiência dos serviços prestados". Decorre daí que é necessário de algo além de aumentar o número de novas empresas criadas a fim de aproveitar o potencial do país. Dentre as melhorias possíveis (e que estão presentes no plano Brasil Maior que será comentado mais adiante), pode-se citar uma maior facilidade à tomada de crédito para novos negócios e propiciar o desenvolvimento de práticas mais sofisticadas como "business angels", capital de risco e "seed capital" (Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2003).

Atualmente, a atividade empreendedora concentra-se na região do Pará e Amazonas. Entende-se que o empreendedorismo nas regiões mais pobres do país se dá através da necessidade, e não oportunidade. No entanto, o relatório GEM (2011) estabelece que, no Brasil, do total de empreendedores em estágio inicial (TEA), 68,70% o são por oportunidades, o que é positivo. O mapa à seguir mostra como o empreendedorismo está presente no Brasil, e leva em conta a taxa de empreendedorismo nos municípios brasileiros, a escolaridade média dos empreendedores, lucro médio ao mês, e horas trabalhadas.

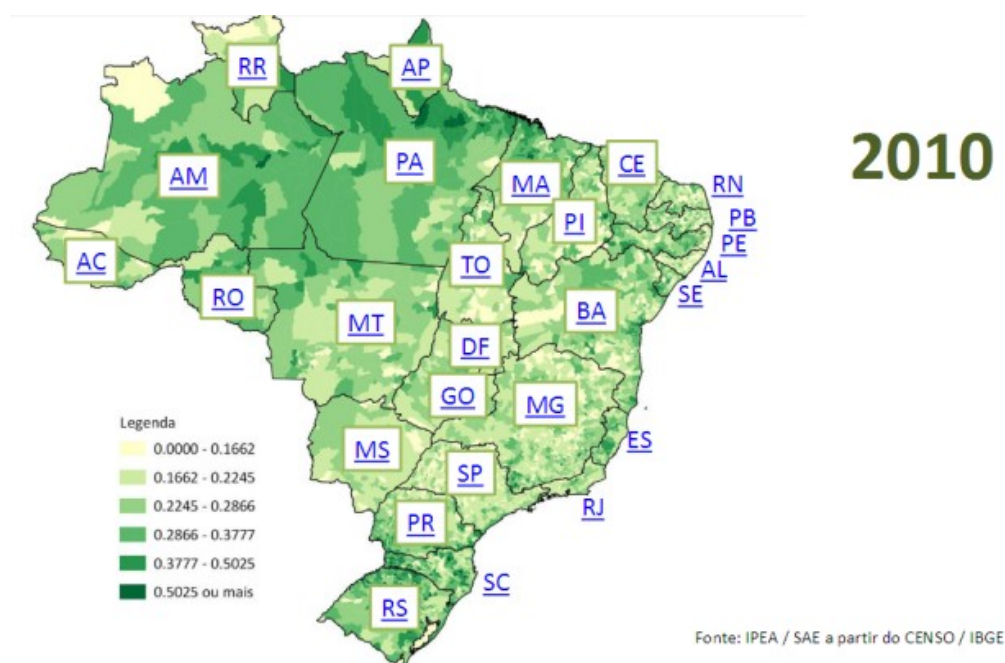


Figura 3: Mapa empreendedor do Brasil



Fonte: Site MundoGEO a partir de dados do IPEA

Pode-se perceber que, devido ao grande tamanho e diversidade do território brasileiro, fica difícil traçar um perfil único ou delimitar uma área específica que é "mais empreendedora", assim como o diamante empreendedor de Israel. O empreendedorismo brasileiro sofreu grandes mudanças ao longo de sua história, e um dos fatores mais importantes que o influenciou foi cultura, conforme será visto na próxima seção.

### 2.3.2 Fatores culturais e sociais

Hoecklin (1995) apud Risner (2001) traz diversas definições do termo cultura. A cultura podem ser as crenças e hábitos, um sistema compartilhado de significados ou um indicador de como as pessoas percebem o mundo e o interpretam. Esses três significados são interessantes e complementares, na medida em que esclarece o termo que, por vezes, é obscuro ou mal definido. Assim sendo, neste trabalho, serão utilizadas as definições de Hoecklin.

O Brasil não possui grandes problemas de natureza religiosa. Isso provavelmente é devido ao fato de o país ter sido destino de grandes movimentos imigratórios. Há uma grande miscigenação cultural que não pode ser muito bem separada e mapeada. No entanto, alguns fatores culturais são visivelmente fortes em algumas organizações, principalmente organizações públicas, e são exemplificados no quadro a seguir:

<b>Fator</b>	<b>Origem</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Consequência</b>
<b><i>Burocratismo</i></b>	Colonização e preocupação em concentrar poder de um grupo social, fazendo uso de leis e regras para manter o <i>status quo</i> .	Controle impessoal de relações econômicas e sociais.	Mudança de foco da real necessidade e controle excessivo de processos, além de lentidão.
<b><i>Autoritarismo</i></b>	Colonização e preocupação em concentrar poder para controlar relações econômicas e sociais.	Deixar-se dominar pela estrutura social em funcionamento.	Verticalização da estrutura hierárquica e dominação do processo decisório. "Culpa da estrutura".
<b><i>Aversão aos empreendedores</i></b>	Determinismo na função social de cada cidadão.	Limitação ao sucesso de novas lideranças no meio produtivo.	Diminuição no empreendedorismo a fim de fazer oposição ao

			modelo produtivo
<i>Paternalismo</i>	Recompensação frente ao processo de concentração de riqueza.	Diminuição dos conflitos econômicos criando centros de apoio político.	Restrição excessiva de cargos, pessoas, e comissões seguindo interesses políticos dominantes.

Quadro 1: Aspectos da cultura brasileira e suas consequências

Fonte: Adaptado de Carbone, 2000.

Evidentemente, não se pode analisar uma cultura apenas por seus aspectos negativos. Entretanto, Carbone (2000) sugere como esses fatores culturais impactam na sociedade brasileira e como uma barreira para o empreendedorismo. É evidente que, a fim de se estimular a atividade empreendedora no Brasil, esses vícios culturais devem ser combatidos com a educação e com uma mudança no modo como empresas são administradas. Burocratismo, autoritarismo, aversão aos empreendedores e paternalismo são atitudes antitéticas ao desenvolvimento de um país na medida em que inibem a iniciativa empreendedora, tanto dentro como fora de empresas.

De acordo com Schwartzman (1993), o Brasil não diminuiu a distância entre o ensino técnico e as profissões universitárias, o que causou uma defasagem no sistema educacional. Dessa forma, as universidades e escolas superiores oferecem carreiras profissionais e as escolas técnicas ensinam profissões técnicas.

Devido à falta de ameaças externas, o Brasil investiu pouco no exército, principalmente nos últimos anos. As melhorias nos anos 70 ficaram resguardadas às Forças Armadas. À primeira vista, não houveram muitos incentivos para o Brasil investir em inovação e tecnologia no exército, os gastos de pesquisa e desenvolvimento ficaram confinados ao setor produtivo. Porém, durante os anos 80, o Brasil desenvolveu bastante a indústria de materiais de defesa, tornando-se o oitavo maior exportador mundial desse segmento. Devido ao fim da Guerra Fria, esse período não durou muito, pois houve um aumento da concorrência internacional e as Forças Armadas necessitaram de investimentos grandes para comprar novos equipamentos. Investimentos estes que o Estado não conseguiu arcar (Schwartzman, 1993).

Não se pode fazer uma comparação com Israel nesse aspecto, justamente pelo fato de o Brasil não ter tido toda a ajuda dos EUA e uma leva migratória altamente capacitada. Apesar de que, com o fim da Guerra Fria, várias nações reduziram gastos militares, estima-se que Israel continuou investindo na indústria bélica que, conforme visto, trazia benefícios econômicos para o país. Em uma reportagem do Portal G1 Brasil (2012), um dos generais da alta cúpula do exército afirmou que havia munição para apenas uma hora de combate em guerra. Isso revela a falta de necessidade que o Brasil tem em investir em segurança, o que representa algo bom, na medida em que se pode direcionar investimentos para outras áreas. Atualmente, o exército brasileiro está mais focado em ações de cunho civil do que propriamente em treinamento para guerras (Portal Exército Brasileiro, 2014).

No quesito individual dentro de uma organização, a cultura brasileira apresenta alguns traços marcantes, que não são necessariamente inerentemente bons ou ruins. Baseada em um estudo feito por Risner (2001) acerca da cultura brasileira, o quadro abaixo ilustra as características frequentemente encontradas nas empresas:

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
<b>Hierarquia</b>	Tendência de centralizar poder em grupos sociais. Inclui também manutenção da distância entre esses grupos e a passividade do mais baixo em relação ao mais alto.
<b>Personalismo</b>	Sociedade é largamente baseada em relações pessoais, na qual existe a necessidade de afeição e proximidade nos relacionamentos.
<b>Malandragem</b>	Flexibilidade e adaptabilidade como forma de manobras sociais.
<b>Sensualismo</b>	Gosto pelo sensual e exótico nas relações pessoais.
<b>Necessidade de aventura</b>	Cultura mais sonhadora do que disciplinada, onde há aversão aos trabalhos manuais e metódicos.

Quadro 2: Características culturais individuais

Fonte: Adaptado de Risner, (2001)

Como é possível observar, o brasileiro tem traços marcantes, que refletem bem o país tropical com abundância de recursos que é o Brasil. É possível notar que os fatores que, à primeira vista, parecem ser inerentemente ruins como a "malandragem" e a "necessidade de aventura" presentes na tabela podem ser

ferramentas importantes para impulsionar a produtividade e os novos negócios. A malandragem reflete o fato que a população tem necessidade de se criar instituições e processos mais flexíveis, o que pode ocorrer no futuro próximo. Também pode se refletir em um esforço menor depreendido para se fazer algo com mais agilidade e eficiência. Já a "necessidade de aventura" pode ser entendida como a propensão de se criar o próprio negócio caso boas oportunidade ou melhores condições econômicas venham a acontecer. Ambos, no fundo, podem ser bem aproveitados.

Carbone (1996), no entanto, adotou uma postura mais crítica e caracteriza a cultura brasileira de maneira negativa. Para ele, a sociedade brasileira é claramente dividida entre "ricos e pobres, donos poder e dominados". A cultura é marcada por um grande esforço em se manter o *status quo* devido ao fato de o Brasil ser um dos países mais hierarquizados, com excesso de regras e excesso de artigos na constituição.

Nesse sentido, Carbone (1996) ainda caracteriza o herói brasileiro como sendo o "caxias", o personagem que se limita a respeitar as regras e é premiado por isso. Apesar de não gostar da situação, o herói se vê forçado a respeitar as regras mesmo que não as aceite e que não ganhe reconhecimento. O empreendedor, como uma figura marcada pela inventividade, portanto é constantemente neutralizado pela cultura brasileira pois não se encaixa nas definições acima e não gosta das regras. Ele quer liberdade de ousadia, flexibilidade na rotina e espaço para mudanças. Há portanto um enorme peso em cima do empreendedor que o limita politicamente dentro e fora de organizações.

Pode-se entender os desafios que empreendedores enfrentam no cenário cultural brasileiro. A situação melhorou um pouco nos últimos anos, com a taxa de empreendedores iniciais (TEA) por oportunidade tendo crescido nos últimos anos.

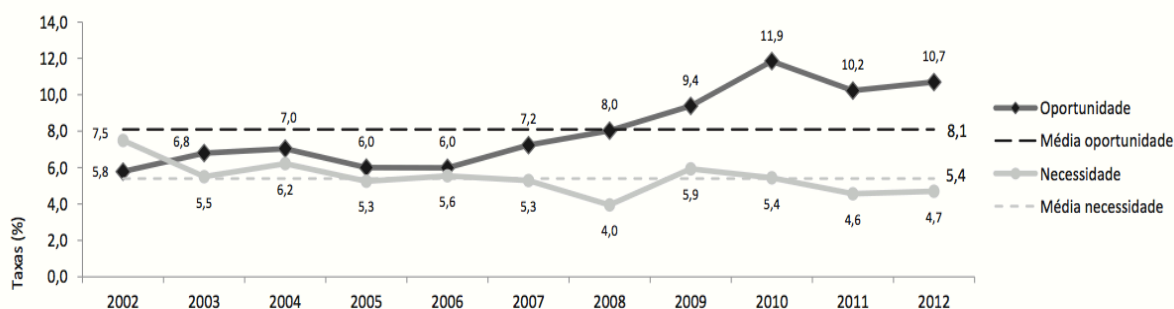


Gráfico 5: Evolução da TEA por oportunidade e necessidade

Fonte: GEM, 2012

O gráfico ilustra como o Brasil vem apresentando mais oportunidades. Pode-se dizer que essa evolução na TEA representou um avanço não só no campo empreendedor, como também cultural e econômico, como será visto na próxima seção.

### 2.3.3 Fatores econômicos e programas de apoio

O século XX foi crucial para a formação do cenário brasileiro atual. A indústria cresceu vigorosamente após a Segunda Guerra Mundial, entre 1956 e 1961, com taxa de produto indústria igual a 11% ao ano. Em seguida, houve uma busca para 2,6% ao ano entre 1962 e 1967, pouco antes do milagre econômico. Ainda antes desse período, já foi introduzida uma das piores inimigas econômicas que vem sendo enfrentada pelo Governo brasileiro até os dias atuais; a alta inflação (Bugelli, 2011).

Essa situação melhorou apenas com o chamado "milagre econômico", entre os anos 1968 e 1973, quando houve uma aceleração da taxa média do produto inicial. Entretanto, na década de 80 o país perdeu eficiência devido ao aumento da burocracia em relação ao orçamento do Governo para ciência e tecnologia. Essa situação foi em parte um reflexo da crise econômica que se alastrou pela América Latina (Queiroz, 2011).

Os gastos aumentaram até próximo do final de 1985 com o Plano Cruzado, mas caíram com o ressurgimento da inflação a partir de 1988. A partir de então, o Brasil perdeu boa parte do torque do desenvolvimento, inovação e tecnologia. Uma

evidência da carência financeira ocorreu em 1985, quando o Fundo Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) tinha menos de 25% dos recursos destinados à ciência e tecnologia disponíveis em 1979. Além disso, a competição por recursos públicos tornou-se mais acirrada e, aliado à instabilidade e incerteza, consolidou o cenário de defasagem no campo da ciência e tecnologia e, por consequência, no empreendedorismo. Outros fatores que contribuíram para essa realidade foram o sindicalismo acadêmico e as consequentes restrições impostas nas universidades que impediam-nas de melhorar seus recursos em geral (Schwartzman, 1993).

O ambicioso Plano Brasil Maior foi mencionado anteriormente para dar uma base dos projetos de estímulo ao empreendedorismo. Entretanto, de acordo com o Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011), o alcance do Plano Brasil Maior é macroeconômico e visa melhorar o quadro geral do país. O foco do projeto centra-se em uma mudança radical sobretudo na política industrial, tecnológica e de comércio exterior, áreas cruciais para o desenvolvimento do empreendedorismo. Até o final de 2014, o Governo pretende estimular a inovação e a produção nacional para fazer frente à competição interna e externa. A iniciativa vai fazer uso de diversos órgãos do Governo com o intuito de integrar geração de emprego, desenvolvimento econômico e aumento de renda para a população. Dentre os benefícios, cita-se cinco áreas principais, à saber:

**1. Comércio Exterior:** Como submetas principais, há a desoneração dos investimentos e das exportações através não apenas um aumento no financiamento às exportações, como também melhorias na área de inovação e no marco regulatório da mesma. Para isso, o Governo também estimulará os pequenos negócios e buscará agregar mais valor na cadeia produtiva.

**2. Incentivo ao investimento:** Visa aqui a criação de novos instrumentos financeiros e tributários para reduzir o custo do investimento. As mudanças se refletem na compatibilidade de prazos e juros de longo prazo com aqueles oferecidos internacionalmente, o aumento da eficiência em processos de registro de empresas e a redução de encargos sobre investimentos que atrapalham a iniciativa privada.

**3. Incentivo à inovação:** A intenção é de efetivar uma inclusão mais abrangente das políticas já estabelecidas em áreas de tecnologia avançada através da criação de novas empresas. Para isso, o ministério da ciência e tecnologia terá participação especial nessa etapa.

**4. Formação e qualificação profissional:** Atualmente há uma necessidade urgente de formar profissionais para o estímulo da inovação. O Plano Brasil Maior integrará programas profissionalizantes e especializados em engenharia como o Plano Nacional Pró-Engenharia, Programa Ciência sem Fronteiras, o Senais / CNI e o Governo federal na criação de centros de pesquisa e ensino.

**5. Aumento em competitividade de pequenos negócios:** A fim de estimular a criação de micro e pequenas empresas, visa-se melhorar o acesso ao crédito a melhores taxas para capital de giro e investimento e com prioridade para compras públicas.

Apesar de o Plano Brasil Maior ainda ter mais um ano inteiro até sua conclusão, algumas mudanças já são notadas e foram mencionadas no relatório do Governo Federal. A tabela abaixo mostra alguns indicadores econômicos que corroboram com a proposição acima levantada:

Tabela 4: Produto Interno Bruto Brasil (2013)

Setor de Atividade	Variação Acumulada (%)				Variação ante mesmo período anterior (%)		
	2009	2010	2011	2012	3º trim. 2011	4º trim. 2011	3º trim. 2012
<b>PIB</b>	<b>-0,3</b>	<b>7,5</b>	<b>2,7</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,4</b>	<b>0,8</b>
<b>Oferta</b>							
Agropecuária	-3,1	6,3	3,9	0,8	6,9	8,4	-8,5
Indústria	-5,6	10,4	1,6	0,7	1,0	-0,4	0,1
Serviços	2,1	5,5	2,7	2,1	2,0	1,4	1,6

<b>Demanda</b>							
Consumo Familiar	4,4	6,9	4,1	3,2	2,8	2,1	2,5
Consumo Governo	3,1	4,2	1,9	2,3	1,3	1,4	3,4
Formação Bruta de Capital Fixo	-6,7	21,3	4,7	2,1	2,5	2,0	-2,1
Exportações	-9,1	11,5	4,5	5,1	4,1	3,7	6,6
Importações	-7,6	35,8	9,7	8,2	5,8	6,4	6,3

Fonte: Adaptado de Resumo da Política Econômica do Governo.

No quadro acima, é evidenciado um aumento nas exportações a partir do 3º trimestre de 2011 e de 2012 frente ao período anterior (respectivamente, 4,1% e 6,6%) e no consumo familiar entre os mesmos períodos (respectivamente, 2,8% e 2,5%), apesar de o consumo do Governo aumentar. De acordo com o relatório anual do Governo Federal, esses indicadores foram consequência de quatro medidas principais tomadas, incluindo um aumento na disponibilidade do crédito e na renda, estabilidade de preços, melhoria na imagem do Brasil como destino de investimentos e expansão de relações comerciais, e aumento do investimento público e privado, incluindo o programa do PAC "Minha Casa, Minha Vida e a exploração da bacia Pré-Sal.

O estímulo ao empreendedorismo não pode ser garantido sem a participação ativa de instituições e programas específicos. Desde o século XX, houve diversos deles, alguns que não existem mais e outros que ainda continuam. Uma vez que não se pode nomear todos, serão apresentados apenas alguns dos mais importantes e que mais contribuíram para o empreendedorismo.

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é instituição que investe em empresas dos mais diversos portes e setores. Criado em 1967, a FINEP é uma empresa pública que, no começo, também trabalhou desenvolvendo programas de pós graduação nas universidades brasileiras. A organização também atuou como



Secretaria Executiva do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) a partir de 1971, trabalhando para impulsionar a Ciência e Tecnologia financiando grupos de pesquisa e expandir a infraestrutura nessa área. Em 2001, a FINEP também começou a trabalhar com investimentos através do Programa Inovar. Até 2012, os Fundos Inovar investiram em 100 empresas e, recentemente, o Governo contribuiu com verba alocada para crédito da FINEP para cerca R\$ 6,3 bilhões. Tal programa teve grande importância na consolidação da indústria de *Venture Capital* no Brasil, assemelhando-se em alguns pontos ao programa israelense Yozma (Portal FINEP, 2014).

O Banco Nacional do Desenvolvimento foi criado em 1952 com o intuito de contribuir com investimentos em micro, pequenas e médias empresas em diversas áreas no Brasil, incluindo agricultura, indústria e comércio. Naquela época, o Brasil ainda não era muito industrializado e, assim como o país, o BNDES passou por diversas transformações (Portal BNDES, 2014). Em 1990, o BNDES passou a ter um papel crucial na desestatização de empresas brasileiras, assumindo o comando do Plano Nacional de Desestatização. Ou seja, houve aqui um grande salto em importância nacional para a organização (Livro BNDES, 2012). A partir de 2002, o BNDES passou a contribuir para a internacionalização de empresas. Nesse período, foram criadas diretrizes para financiar o investimento fora do país por empresas brasileiras. Dessa maneira, o BNDES contribuiu ativamente para o aumento da competitividade dessas empresas no mercado internacional e o aumento das exportações. Outro passo importante foi também a permissão de auxílio em empreendimentos fora do país, desde que garantissem um incremento nas exportações (Alem, 2005). É importante entender que, apesar de os problemas que o Brasil enfrentou ao longo da história, ainda assim houve períodos de grandes esforços empreendidos no desenvolvimento do empreendedorismo.

Apesar de já existir anteriormente com o nome de CEBRAE, em 1990, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) foi criado e fortalecido para auxiliar a abertura de novas empresas das mais diversas formas, incluindo a consultoria. Nesse momento, tornou-se uma instituição privada respeitada, para fins públicos e distribuir soluções coletivas em projetos específicos, como aprendizagem coletiva, incentivos à inovação, e aumento da competitividade e

sustentabilidade. A área de atuação do SEBRAE é grande e extensa, tanto em questão de educação de pessoas quanto em criação de empresas (Portal Sebrae, 2014). Atualmente o SEBRAE está analisando oportunidades na Copa do mundo de 2014 para micro e pequenas empresas, entre outras, na área de comércio varejista nas cidades sede (Caderno de Conhecimento, 2014).

Finalmente, apesar de ainda não estar mais ativo, o programa Brasil Empreendedor do Governo Federal investiu cerca de R\$8 bilhões na capacitação de mais de 6 milhões de empreendedores no território nacional. Apesar de o programa não estar mais vigente, tendo durado de 1999 até 2002, ele contribuiu bastante para o cenário empreendedor na medida que realizou mais de 5 milhões de operações de crédito (Dornelas, 2008).

Conforme visto, apesar dos consideráveis esforços dedicados ao estímulo, ainda há bastante espaço para o desenvolvimento. O território nacional é extenso e abundante, recursos são baratos e ainda falta mão de obra especializada. Baseando-se no referencial teórico, pode-se prosseguir para as entrevistas a fim de se ter uma visão mais próxima da realidade empreendedora de Israel e do Brasil.

Em resumo, é possível notar como o Brasil, de maneira semelhante à Israel, é um país com grandes contradições e desafios. Apesar de ter tido uma evolução mais lenta, o Brasil ainda é um país que está crescendo. Vários avanços já foram feitos, tanto em quesitos econômicos, quanto culturais e sociais. Resta, portanto saber como possibilitar o desenvolvimento da realidade empreendedora tomando como base as entrevistas realizadas.

### **3. Metodologia**

Neste capítulo, será abordada a metodologia empregada na pesquisa empírica, que consistiu em entrevistas semi-estruturadas com empreendedores e pessoas relacionadas ao empreendedorismo, feita pelo autor. A finalidade desta seção é, portanto, discutir a natureza e o método empregado na pesquisa, assim como a coleta de dados e o tratamento dos mesmos.

#### ***3.1 Tema e objetivos da pesquisa***

O tema da pesquisa desenvolvida aqui é o empreendedorismo em Israel e no Brasil. Como ponto de partida, este trabalho visa entender como empreendedores desses dois países lidam com os desafios em seu dia a dia e quais os principais fatores que influenciam seus negócios.

O referencial teórico provê as bases para a reflexão. A análise das entrevistas, por sua vez complementarão o estudo e então será possível conduzir a reflexão sobre os principais temas abordados. Antes de a pesquisa ser realizada, foi feita uma pesquisa bibliográfica e documental sobre os principais fatores responsáveis pelo empreendedorismo em Israel e no Brasil.

Conforme exposto, Israel é um polo tecnológico, cuja atividade empreendedora é bastante forte. Esse é um dos motivos pelos quais esse país foi escolhido como base para o entendimento dos fatores que estimulam a iniciativa privada. De fato, sabendo que o Brasil ainda tem espaço para desenvolvimento nessas áreas, e que diversos outros estudos já foram feitos acerca de Israel para a "importação" desses fatores, este trabalho torna-se relevante na medida em que visa derivar aprendizado através da reflexão.

#### ***3.2 Amostragem e método de pesquisa***

Denzin e Lincoln (2006) caracterizam os estudos enquanto os estudos quantitativos, dão ênfase na medição e na análise de relações de causa e consequência,

ignorando processos de maneira geral. A análise e apresentação de resultados é eminentemente feita de maneira objetiva, livre dos valores pessoais do entrevistador.

Por outro lado, a pesquisa qualitativa é caracterizada como aquela em que são observados processos e significados que não podem ser medidos de maneira experimental, usando variáveis como volume ou frequência. Os pesquisadores desse ramo dão foco à natureza social da realidade, incluindo limitações situacionais que influenciam a pesquisa. Assim sendo, a pesquisa toma um rumo diferente na medida em que os pesquisadores consideram a natureza dos valores da investigação e a experiência social. Apesar disso, a pesquisa qualitativa não requer necessariamente uma prática metodológica específica pois não tem um único modo de ser conduzida. Os materiais são coletados de maneira empírica e analisados através de diversas práticas interpretativas a fim de extrair significados para um determinado assunto (Denzin e Lincoln, 2006).

Tomando como base a definição acima, a pesquisa realizada tem caráter qualitativo, pois ele é o que mais se enquadra nas necessidades deste trabalho. A pesquisa foi realizada em profundidade com sete pessoas, sendo que três são de Israel e quatro do Brasil. Sua natureza é exploratória, na medida em que busca a maior quantidade de informações, sem o intuito de se obter significância estatística do universo empreendedor, mas apenas extrair significados sociais. A amostra foi completamente não aleatória, de tal forma que ela foi escolhida baseada na expectativa da qualidade das ideias que poderiam ser extraídas. Ou seja, foram pessoas do conhecimento pessoal do autor.

Uma vez que o intuito dessa pesquisa é ter uma noção mais abrangente da realidade empreendedora em Israel e no Brasil, foram entrevistadas pessoas das mais diferentes ocupações, com idade entre 24 e 60 anos.

As perguntas feitas variaram bastante, a fim de possibilitar a extração de um mosaico de impressões diferentes acerca dos dois países. Esse foi um dos motivos pelo qual o método utilizado foi o qualitativo, a fim de permitir uma análise mais abrangente, menos aprofundada, mas mais subjetiva. Outra razão para a escolha

desse método é justamente o fato de que pessoas nascidas em ambientes, idade, experiências e modo de pensar diferentes têm opiniões diferentes acerca da realidade na qual elas convivem, e em como estruturam seus negócios.

Dessa maneira, os entrevistados podem se expressar com independência e sem conflitos de interesse, o que é algo de grande valia nesse estudo. A fim de tomar menos tempo das pessoas e conduzir a entrevista com mais agilidade, as perguntas foram feitas por telefone ou Skype e duraram cerca de 20 minutos cada.

Os entrevistados tiveram perfis bastante distintos a fim de se obter uma maior abrangência no estudo. Abaixo, segue uma breve descrição de cada um:

- Entrevistado B1: Brasileiro com 57 anos, casado e com filhos, mora no Brasil e teve mais de 20 negócios. É engenheiro formado na Poli-USP.
- Entrevistado B2: Brasileiro com 24 anos, solteiro e sem filhos, mora no Brasil e está concluindo o curso de economia na FEA-USP. Está desenvolvendo dois negócios próprios com sócios.
- Entrevistado B3: Brasileiro com 26 anos, solteiro e sem filhos, mora no Brasil e está trabalhando por conta própria como designer. Estudou em Yeshiva em Israel.
- Entrevistado B4: Brasileiro com mais de 60 anos, casado e com filhos, mora no Brasil e tem um salão de festas para aluguel. Estudou em Yeshiva sua vida inteira nos Estados Unidos.
- Entrevistado I1: Israelense empreendedor, casado e com filhos. Tem 43 anos, mora em Israel, teve diversos negócios e hoje é o diretor de um dos maiores fundos de VC de Israel.
- Entrevistado I2: Israelense empreendedor, com 43 anos, formado em administração de empresas, casado e com filhos, teve vários negócios e hoje trabalha em um fundo de VC em Israel.
- Entrevistado I3: Israelense formado em engenharia da computação. Casado, e com filhos, tem 39 anos, mora em Israel e, após ter criado alguns negócios com sócios, trabalha como analista em uma empresa de internet.

A vantagem de se realizar uma pesquisa qualitativa é justamente a capacidade de obter ganhos a partir da experiência vivida uma vez que a crença individual e o universo observado se fundem (Denzin e Lincoln, 2006). Em se tratando de um tema tão abrangente e subjetivo como o empreendedorismo, a pesquisa qualitativa torna-se a melhor opção para o aprendizado.

### **3.3 Ferramentas e tratamento de dados**

Em seu manual de pesquisa científica, Merriam (2002) apud Godoy (2009) explica que quatro características são necessárias nos estudos qualitativos, aqueles em que existe o interesse em entender significados atribuídos à certos fenômenos ou situações pelos entrevistados. Primeiramente, há a necessidade de compreensão dos significados que as pessoas atribuem à sua percepção da realidade e experiência. Em segundo lugar, posiciona-se o pesquisador como o instrumento pelo qual os dados são coletados e analisados. Em seguida, há o fato de o processamento da pesquisa ser primordialmente desvendado pela indução. Por fim, a apresentação dos resultados se dá por um relatório descritivo sobre as lições aprendidas e conclusões. De fato, essas quatro características são encontradas nesse trabalho.

Tal descrição reflete precisamente o modo como esta pesquisa será feita, seguindo os passos citados por Merriam. Busca-se compreender a realidade em que os empreendedores vivem e o significado dado por eles. O autor também será o único pesquisador e o "principal instrumento de coleta e análise de dados". A exposição dos resultados decorrente da análise dos dados se dará de forma primordialmente indutiva e, por fim, um relato descritivo será elaborado, com explicações baseadas nas "referências da literatura especializada", ou seja, no referencial teórico.

Antes de escolher um entrevistado, o autor fez uma pesquisa acerca de suas qualificações para averiguar se as respostas dadas poderiam contribuir com o objetivo final deste estudo, que é a reflexão acerca dos principais temas discutidos no referencial teórico. Para tanto, o currículo vitae de cada um dos entrevistados foi analisado para verificar a relevância deles, exceto por aqueles que já estão em

algum negócio ou não utilizam mais essa ferramenta devido à idade ou ao fato de já terem se estabelecido no mercado. Ademais, foi feita uma pesquisa prévia sobre aqueles empreendedores que tinham referências na Internet, sejam elas artigos, notícias e biografias. Se esse não fosse o caso, antes de a entrevista ser conduzida, foram perguntadas as qualificações do entrevistado, sua formação acadêmica e se seus interesses condizem com o propósito da entrevista.

Naturalmente, antes de a entrevista ser conduzida, foi traçado um plano para definir as aptidões de cada empreendedor. Esse plano consistia em delimitar os principais assuntos e perguntas que seriam levantados na breve conversa com o entrevistado e visava contribuir para melhores resultados ao abordá-los. Dessa maneira, cada entrevistado responderia à perguntas de assuntos nos quais eles estão mais familiarizados, podendo contribuir mais com o trabalho. Ademais, o autor fez uma pesquisa no tema do empreendedorismo, conforme mostrado no referencial teórico antes de começar abordar as pessoas a serem entrevistadas.

Devido à natureza qualitativa da pesquisa e ao fato de a amostra ser pequena o suficiente para não ter representatividade estatística, nenhum programa de análise foi utilizado no processamento de dados. Toda a transcrição foi passada para o computador, e a análise foi feita de forma manual, justamente a fim de se ter maior eficiência e liberdade no tratamento dos dados. As citações foram reajustadas para mostrarem apenas as partes mais relevantes e que condizem com o propósito pelo qual elas foram coletadas.

Naturalmente, as entrevistas conduzidas com pessoas de Israel foram feitas em inglês, sendo que a tradução para o português foi feita de acordo com o conhecimento do autor.

Visando preservar o nome dos entrevistados em sigilo, o autor decidiu referir-se a cada um deles por meio de uma letra do alfabeto. Essa medida é importante não só para evitar conflitos de interesse como garantir a veracidade e autenticidade das respostas uma vez que os entrevistados podiam sentir-se livres para se expressarem.

As pesquisas qualitativas frequentemente são caracterizada por uma confiabilidade discutível, devido ao fato de serem baseadas na "investigação de fenômenos sociais únicos, no ambiente natural em que ocorrem". Esse fenômeno ocorre justamente pelo fato de as situações sociais encontradas serem difíceis de serem construídas com acurácia pois estas, quando colocadas no papel, são sempre uma simplificação da realidade. De fato, os desafios encontrados na metodologia qualitativa é maior do que na metodologia quantitativa (Godoy, 2009). No entanto, mesmo levando em consideração os fatores mencionados acima, para esse tipo de estudo de empreendedorismo, o autor julgou a pesquisa qualitativa mais adequada.



#### 4. Resultados e análises

Nesta sessão serão explicitados os resultados da pesquisa com empreendedores. Os excertos das entrevistas a seguir comprovam a validade da teoria abordada no capítulo dois e denotam *insights* pessoais dos empreendedores. Tais colocações não serão apenas apresentadas, mas analisadas pelo autor.

Em primeiro lugar, como pôde ser comprovado, o sucesso empreendedor de Israel não advém apenas dos investimentos estrangeiros ou de sua capacidade produtiva, mas de uma questão, sobretudo cultural. É uma sociedade que integra empreendedorismo em praticamente todas as suas áreas, principalmente no exército. Nessa organização, essencial para a sobrevivência do Estado, os recrutas são testados arduamente e crescem muito tanto academicamente quanto profissionalmente. Há portanto, forte ligação entre os aspectos econômicos, sociais e culturais, o que reflete também a grande diversidade que compõe a sociedade israelense.

Basicamente, [em Israel], existe uma cultura forte de inovação e empreendedorismo. Isso se deve tanto ao fato de Israel ser jovem quanto ao fato de ser um "melting pot" para pessoas com diferentes disposições e métodos para a resolução de problemas. [...] Os jovens são a força motora do país, juntamente com o alistamento obrigatório no exército. As Forças de Defesa de Israel (FDI) investem muito em treinamento e proficiência em diversas áreas. [...] Desafios são lançados aos jovens a uma idade muito menor, dando a eles grandes responsabilidades e ajudando-os a desenvolver a tomada de decisão. [...] Os empreendedores trouxeram com eles suas empresas para desenvolver o país e criar tal cultura, e eu posso dizer que minha jornada, assim como de vários outros, teve grande influência desses fatos. (Entrevistado I1)

De acordo com o Entrevistado I1, um dos principais motivos que faz com que as pessoas desenvolvam o espírito empreendedor é justamente a responsabilidade delegada a eles no exército. Uma vez que, em Israel, decisões tomadas em um campo de batalha podem ter consequências drásticas em determinar a vida e a morte, o sucesso ou o fracasso de uma missão, a análise conduzida e a

preocupação com as repercussões são muito mais aprofundadas. E, sem dúvidas, isso é algo que não pode ser aprendido em nenhuma sala de aula, apenas na vida prática, em situações de estresse extremo mas com muita frieza.

Outro aspecto interessante refere-se ao modo como falhas são tratadas. Pode-se inferir que isso é algo bastante indicativo da postura que uma sociedade tem com o empreendedorismo, no geral. É inconcebível pode esperar que todos sejam bem sucedidos em todas as decisões. Alias, estudos apontam que a taxa de acertos diária dos empreendedores é bem menor do que 50%. Em Israel, erros parecem ser mais tolerados, e isso é bastante observado pela quantidade negócios de seus empreendedores. No caso, o Entrevistado I2 diz que aceitar erros tornou-se parte da cultura israelense e, apesar de ninguém gostar deles, é importante saber que pode-se tirar valiosas lições deles. Aliás, é interessante notar a convergência dessa ideia com o fato que, nas faculdades de administração de empresas, os casos mais estudados são justamente os de erros ou fracassos a fim de evitá-los no futuro.

Eu realmente falhei muito durante esse últimos anos, mas o Governo [Israelense] e os investidores são bastante compreensivos nesse aspecto. Todos os empreendedores experimentam falhas diariamente, e erram. Falhar tornou-se parte da cultura israelense e, desde que as pessoas aprendam com os erros delas, elas terão outras chances. O Governo e os investidores não veem isso como algo ruim. Aqui é aceitável não ser perfeito. (Entrevistado I2)

Ser empreendedor no Brasil dá muito trabalho e é pouco recompensador. A maioria das pessoas fracassam e ficam devendo a vida inteira. Deve-se tomar muito cuidado com sócios e com o Governo, que frequentemente estão sempre querendo se aproveitar do seu esforço. O Governo, principalmente, não só faz questão de tomar parte do lucro como também não arca com os riscos. (Entrevistado B1)

Antes de ir para o exército [israelense], grande parte das pessoas tendem a pensar que irão falhar em algumas áreas, mas depois disso, elas descobrem que conseguem suceder se trabalharem duro. Acredito que esse fenômeno se aplica a boa parte dos judeus, pois sempre tivemos que mudar de país ou nos virar por conta própria. As pessoas daqui sabem que é difícil conquistar algo com pouco esforço. (Entrevistado I3)

De acordo com o Entrevistado B1, é comum o brasileiro errar e dever durante sua vida toda, o que é algo que não acontece em Israel. Ao que parece, erros são visto geralmente como incompetência, talvez por estarem associados à burocracia do sistema público. Um dos motivos para essa diferença pode ser o fato de Israel saber que há fatores externos que contribuem para o erro, podendo ser de natureza política ou econômica enquanto que, no Brasil, parece haver grandes expectativas de sucesso. Ao ter plena consciência da abundância de oportunidades e recursos no território nacional, possibilidades de falha tendem a ser desconsideradas. Isso leva à um outro problema, relatado pelo Entrevistado B3 à seguir.

A riqueza do território brasileiro é uma faca de dois gumes. Por um lado, traz abundância de recursos e seu barateamento mas, por outro, causa a desvalorização do capital humano, que fica subdesenvolvido. O oposto ocorre com Israel e o Japão que são países voltados para a inovação justamente por não poderem desperdiçar recursos naturais. (Entrevistado B3)

Apesar de que, em Israel, o Governo tem uma legislação mais aberta e uma postura mais distante dos empreendedores, um dos maiores problemas no Brasil é justamente o fato de o Governo ter participação em tudo. Em Israel, não há tantos recursos para se deprender em um Governo complexo e burocrático, o que abre espaço para uma certa informalidade e confiança. Muitos dos empreendedores não possui tanto conhecimento da lei, mas parecem ter apenas uma noção geral. No Brasil, um grande impedimento do desenvolvimento tecnológico dentro de empresas é causado pelo desestímulo à competição, ou o chamado "Rent Seeking", conforme citado pelo Entrevistado B2.

Infelizmente, eu não poderei te ajudar tanto quanto a legislação israelense. Eu tenho uma noção básica, e imagino que a maioria dos empreendedores também tenham, mas o Governo não dificulta muito em relação ao recolhimento de impostos e legislação em geral. (Entrevistado I2)

O Estado também deveria buscar ser menos intervencionista na economia, a fim de estimulá-la e reduzir o problema generalizado de "rent-seeking", que é prevalente no mercado automotivo [por exemplo], onde

as organizações buscam renda sem agregar valor, evitando competitividade. [...] O custo de abrir um negócio é alto, devido à regulamentação complexa, elevado número de licenças e impostos. Isso faz com que o país perca em produtividade e o custo de vida aumente. (Entrevistado B2)

Outro ponto importante a ser reiterado é que uma cultura empreendedora não é algo formado de imediato. Conforme os trechos a seguir mostram, é primordialmente algo tanto cultural quanto histórico. Uma vez que boa parte dos empreendedores passam pelo exército ou pelas Yeshivot, ou ambos, existe um networking muito forte e abrangente que ajudam as pessoas a criar negócios logo depois de terminarem seu tempo de serviço. É notável que ambas as instituições desenvolvem habilidades e pensamentos característicos do empreendedorismo. Conforme visto no referencial teórico, no exército, os recrutas são treinados para lidar com situações de estresse e imprevistos constantemente. Já nas Yeshivot, há uma competição acirrada, mas saudável, que estimula os alunos a estudarem e adquirir cada vez mais disciplina e conhecimento, atributos essenciais ao empreendedorismo.

Em Israel há muitas pessoas com a cultura de estudar graças à tradição judaica e acredito que, se não fosse essa influência que move as pessoas desde cedo, o país jamais teria chegado nesse ponto.[...] As Yeshivot influenciaram tanto na competência das pessoas em Israel, em termos de disciplina e raciocínio lógico, que a Coreia do Sul até criou programas de estudo do Talmud. (Entrevistado B3)

Eu acho que a Yeshiva te ajuda a aprender bastante em pouco tempo. Antes de entrar no exército, eu estive lá e aproveitei bastante. Ela te ensina a ser autodidata, mas não se ela te ajuda a se tornar um empreendedor. Para isso, é necessário ter experiência, mas acredito que aqueles que saem das Yeshivot estão mais bem preparados para enfrentar os desafios do mundo dos negócios. (Entrevistado I3)

Eu era um comandante de tanque. Depois de meus 2 anos de estudo em administração em Haifa, eu abri uma companhia de Internet em 2001... Esse negócio não deu muito certo, então eu comecei a fazer "bootstrapping" por 3 anos e meio. Em 2008, eu e mais alguns investidores abrimos dois negócios por dois anos, e hoje temos uma empresa de instalação de PC no segmento de downloads. (Entrevistado I2)

Acredito que a maioria dos brasileiros não têm a mentalidade de abrir seu próprio negócio. Isso se deve tanto a uma questão cultural quanto legislativa. Parece-me que o Governo tem a intenção de punir empreendedores por "quererem estar acima da população" com os impostos e com as leis que parecem ter o único propósito de punir o empresário. O que se vê muito por aqui também é a 'operação tartaruga', e isso gera grandes obstáculos tanto para quem já tem negócio quanto para quem quer abrir um. (Entrevistado B1)

Tanto o Brasil como Israel tem suas vantagens e desvantagens, facilidades e dificuldades em se abrir um negócio. É interessante notar que, de acordo com o Entrevistado I1, que foi um dos fundadores de um dos maiores fundos de *Venture Capital* de Israel afirma que a parte mais fácil de um negócio é de encontrar uma ideia. Pode-se concluir que as dificuldades encontradas em cada país variam muito, e reflete sua predisposição frente ao empreendedorismo e às expectativas de cada um. Segundo o Entrevistado B1 que detém uma posição pessimista, a situação no Brasil é desestimulante devido a uma série de fatores. No entanto, um aspecto positivo do Brasil é justamente o poder de importação de ideias desenvolvidas no exterior, conforme o Entrevistado B3. Nesse aspecto, o Brasil apresenta grandes oportunidades.

O mais fácil de tudo é ter uma ideia. O difícil é juntar um time de pessoas que estejam dispostas a seguir você e compartilhar da sua visão, caso contrário, poder haver muito atrito de capital humano. Outra dificuldade [em Israel] é a parte de captação de recursos, uma vez que há uma escassez de capital para os negócios novos. (Entrevistado I1)

Aqui [em Israel] existe uma cultura de as start-ups ajudarem umas às outras, às vezes por se conhecerem e às vezes pelo fato de um dos gerentes também trabalhar em mais de uma delas. Elas costumam cooperar entre si em acordos, e ambas acabam ganhando benefícios. A mentalidade prevalecente aqui é, se uma empresa vai bem, não há inveja. As empresas se conhecem muito rapidamente pois o país é pequeno e todas sabem que tem que contribuir para o sucesso coletivo. (Entrevistado I3)

No Brasil, há muita burocracia o que dificulta muito a abertura de empresas.[...] Não é fácil abrir uma empresa

aqui, mas boa parte das ideias já aplicadas fora ainda não foram trazidas para cá, o que é bom. Isso abre muitas oportunidades para trazer coisas novas. Diferentemente dos Estados Unidos, onde há muito mais concorrência, aqui é mais fácil nesse aspecto. (Entrevistado B3)

Em toda a minha vida [no Brasil], tive vários negócios. Todos eles tiveram algum tipo de frustração, seja com a legislação, com os órgãos públicos, com a justiça ou com o Governo. (Entrevistado B1)

Apesar de Israel ser um país bom para se começar um negócio, um ponto que merece bastante destaque é o "atrito humano" que certamente advém do fato de Israel ter sido destino imigratório. Pode-se afirmar portanto que a incidência desse problema é maior em Israel do que no Brasil devido à diferenças culturais, que são mais prevalentes. Pode ser também que o fato de Israel ser um país novo e ainda deter as distinções culturais marcantes seja um empecilho forte no gerenciamento de equipes. Essa questão é ainda mais agravada uma vez que a *Chutzpah* (irreverência ou ousadia) é prevalente em praticamente todos os setores da sociedade Israelense, levando ao desafio único de acomodar as expectativas de todos.

Entretanto, se por um lado empresas Israelenses podem ter dificuldades internas de acomodar as diferentes culturas, no Brasil, segundo o Entrevistado B1, existe um risco inato e único de se contratar empregado, fruto da legislação brasileira.

No Brasil, contratar um empregado é um tremendo risco. Além da alta carga tributária e de benefícios que a empresa deve garantir, ela ainda corre o risco de ser processada na justiça do trabalho ao demitir alguém. Essa pessoa pode alegar que fez milhares de horas extras no ano, trabalhou em um ambiente inseguro, insalubre, e que foi maltratada que o ônus da prova sempre recaí sobre o patrão. No passado, tivemos grandes problemas com isso, mas agora conseguimos provas para desmentir praticamente todas as acusações. O problema é que, mesmo com essas medidas, a justiça sempre encontra um meio de fazer a empresa recompensar o funcionário, por bem menos do que a quantia exigida por ele, mas apenas depois de arcar com todo o trâmite judicial. (Entrevistado B1)

Outro problema grande e que foi constatado no referencial teórico é o fato de a legislação tanto trabalhista como tributária impor grandes dificuldades aos empreendedores. Essa questão é contrastada com a legislação simples de Israel, que parece tem pouca influência na formação de negócios. De acordo com o Entrevistado I1, não há grandes mudanças a serem feitas na legislação israelense, mas apenas um incentivo maior para as empresas efetivamente se enraizarem no país e contribuir ainda mais para a economia do mesmo, o que, em se tratando da contribuição do empreendedorismo para Israel, é algo inesperado.

Se tem algo que aprendi aqui no Brasil é que todo empresário deve conhecer muito bem a legislação. E isso é algo muito difícil. Tudo sempre deve ser acordado feito à base de contratos muito bem definidos uma vez que há diversas brechas na lei que podem ser usadas por sócios para prejudicar o negócio. Além disso, um único processo pode levar mais do que 7 anos para ser concluído. (Entrevistado B1)

Eu não traria políticas de outros países para Israel. Entretanto, o Governo Israelense precisa ter uma aproximação melhor com as empresas e um relacionamento mais próximo. Nas escolas, por exemplo, deveria ter aproximações (matérias) mais focadas no empreendedorismo (para a geração de valor no país). Jovens talentos hoje em dia estão criando "empresas de games" [que não contribuem muito para o Estado]. (Entrevistado I1)

As percepções de cada empreendedor em relação ao estado também refletem como o empreendedorismo é tratado pelo estado. Apesar de serem países bastante diferentes, a posição de alguns empreendedores em relação ao Governo é relativamente parecida. Em Israel, alguns queixam-se de pouca intervenção na economia, enquanto que no Brasil, alguns queixam-se de muita intervenção. Isso comprova que, naturalmente, os governos jamais se conformarão com as expectativas de seus empreendedores.

No Brasil, ainda há a cultura do "jeitinho", o que é algo relativamente bom tendo em vista a morosidade dos processos públicos. Mas, antigamente era mais fácil para, digamos, uma pessoa tomar medidas extralegais para ficar dentro da lei. Hoje em dia, o Governo "apertou a rédea" do controle, de tal forma que compensa mais

fazer tudo de acordo com a lei. [...] Por outro lado, um pequeno negócio tem uma bela facilidade contábil de fazer o cálculo de seu imposto por regime de tributação por lucro presumido. (Entrevistado B4)

Não tive grandes decepções ao abrir uma empresa em Israel. Como mencionei, acredito que o Governo Israelense tem uma participação mínima no setor de alta tecnologia. No entanto, existe a necessidade de criar melhores programas para atender a jovens e velhas empresas e efetivamente se engajar mais. (Entrevistado I1)

Apesar de ter pouca influência nos negócios e muita flexibilidade, o Governo precisa tomar medidas para garantir que empresas continuem em Israel. Quando elas são compradas ou são realocadas, o país perde oportunidades. (Entrevistado I2)

Como economista, eu diria que um dos maiores empecilhos para o empreendedorismo no Brasil é o tamanho do estado, que acaba aumentando muito o custo de mão de obra. Boa parte das despesas acaba sendo custeios apenas para o funcionamento da máquina pública (Entrevistado B2).

Um dos aspectos notáveis de Israel é que, segundo o Entrevistado I2, o Governo e a população também têm dificuldades e falta de expertise gerencial. No Brasil, no entanto, há uma dificuldade inata em relação às leis que faz com que os empreendedores necessariamente conheçam-na, o que é algo bom pois estimula a capacidade gerencial deles, na busca por soluções a problemas das diversas naturezas. O Entrevistado I2 comprova esse aspecto, ao falar da Waze, uma empresa que foi muito bem criada, mas vendida para o Google e que vale bem mais do que quando foi criada.

É importante ter em mente que a maioria dos negócios bem sucedidos em Israel não vem dos programas governamentais, como o Yozma. Apesar da impressão que a maioria das pessoas tem de que israelenses são ótimos empreendedores, nem eles nem o Governo são tão bons administradores ou investidores. É muito bom que o Governo invista juntamente com a população, mas quão bom isso é? O Waze é uma empresa que foi vendida por cerca de US\$ 100 milhões, e hoje em dia vale mais do que US\$ 1 bilhão. Além disso, há o problema de que várias empresas são realocadas para



fora do país, fechando a filial em Israel, o que é ruim para o país. (Entrevistado I2)

Acredito que todo empreendedor [brasileiro] deva conhecer a fundo o sistema tributário e fiscal, pois é simplesmente inconcebível deixar tudo nas mãos de um contador. Todos os processos devem ser meticulosamente controlados. Em menor medida, deve-se também conhecer bastante boa parte das áreas de direito, pois você nunca sabe quando vai precisar contratar um advogado. [...] Aqui há muita desconfiança e muita discórdia, por isso é sempre bom se precaver. (Entrevistado B4)

É possível também notar que, apesar das semelhanças na visão que os empreendedores têm do Governo, a mentalidade de ambos difere muito em como gerenciar seus negócios e definir seus objetivos. A diferença é que essas impressões não são necessariamente carregadas de juízo de valor, mas apenas refletem a importância dada a cada etapa na abertura de um negócio. Isso varia bastante de país a país, e isso é comprovado pelos excertos à seguir:

Trazer um produto ao mercado [israelense] é algo bastante único. Israel tem um mercado doméstico muito pequeno, o que significa que existe a necessidade de se pensar globalmente desde o primeiro dia e investir na entrada aos Estados Unidos e à América do Sul (por exemplo). No início de sua criação, Israel não era um país para se vender, mas agora está melhorando. (Entrevistado I1)

O Brasil tem grande potencial de mercado, mas que é muito mal aproveitado graças à má distribuição de renda. Hoje em dia existe uma "nova classe C" que está consumindo bastante, o que é uma prova de que a situação melhorou bastante e há bastante oportunidade. (Entrevistado B1)

Em Israel, o mais importante de tudo é o "drive", a motivação, e apenas isso. Geralmente, a maior parte dos negócios não tem ajuda nem influência do Governo, exceto para empresas maiores. Há dificuldades em todas as áreas, mas o mais problemático e crucial é conseguir cashflow mínimo do negócio, e esse é sempre mais lento do que você imagina inicialmente. Eu diria que é difícil conseguir dinheiro de investidores, mas mais difícil ainda é fazer o negócio render. (Entrevistado I2)

Em Israel, existe a mentalidade de trabalhar muito e esperar pouco do Governo. Aqui, há a mentalidade de todos os segmentos da população, pelo menos os mais pobres, de receber bolsas. Enquanto isso não mudar, o Brasil continuará subdesenvolvido. (Entrevistado B1)

Por fim, a descrição dada à vida empreendedora à seguir em cada um dos dois países reflete primordialmente a essência do que é ser um empreendedor. Há diversos significados atribuído ao empreendedorismo e, de fato, essa gama de explicações também acaba por refletir a visão holística que cada empreendedor têm de sua vida. Nesses próximos trechos, há apenas a opinião pessoal de cada empreendedor em relação à atividade que desempenharam em suas vidas.

[Ser empreendedor] é um estilo de vida muito desafiante, onde se depreende muito tempo. Você tem que se contentar com um salário fixo pelos primeiros anos do negócio. Por outro lado, é um dos melhores lugares para pessoas com paixão pelo que fazem. Aqui [em Israel], empreendedores são admirados e considerados pessoas que perseguem seus sonhos, não pessoas sem opção. É um dos melhores lugares para se abrir uma start-up devido ao ecossistema de empresas dos mais diversos ramos. (Entrevistado I1)

Em países do primeiro mundo, existe a mentalidade de trabalhar muito e esperar pouco do Governo. Aqui, há a mentalidade de todos os segmentos da população, pelo menos dos mais desfavorecidos, de receber bolsas. Enquanto isso não mudar, o Brasil continuará subdesenvolvido. (Entrevistado B1)

Em suma, nota-se que há grande disparidade entre a vida empreendedora no Brasil e em Israel. As diferenças advém tanto do ambiente no qual os entrevistados estão inseridos quanto de suas percepções acerca da realidade.

As entrevistas mostraram aspectos únicos da cultura de cada um dos países. Foi evidenciado como diferentes atuações do Governo impactam na vida diária dos empreendedores, suas expectativas, e definições acerca da vida de um empreendedor. A partir das opiniões únicas dos empreendedores aliadas ao estudo apresentado no referencial teórico, é possível partir para as reflexões.

## **4.1 Reflexões**

Finalmente, com base na análise dos dois países, é possível fazer uma reflexão acerca de três temas que o autor considerou como mais importantes. Nessa seção, espera-se derivar lições baseando-se no referencial teórico e nas análises de Israel e do Brasil.

É importante saber que as reflexões feitas aqui podem ser aprofundadas e que um estudo delas pode revelar mais oportunidades para aprendizado e crescimento para o Brasil.

### *4.1.1 A complexidade do Estado e a burocracia*

Devido à diferença no tamanho da população e do território de cada um dos dois países, torna-se praticamente impossível fazer uma comparação válida entre Israel e Brasil. Nota-se, no entanto, que há elementos distintos e característicos nos dois países que estimulam ou inibem o empreendedorismo.

Um desses elementos é justamente a complexidade do Estado e a burocracia. Do referencial teórico pode-se inferir que Israel tem uma legislação simples, mas eficiente, e com pouca burocracia. Essas circunstâncias contribuem para estimular a atividade empreendedora na medida em que as instituições públicas melhoram seu atendimento e consegue-se agilizar procedimentos de registro.

Dito isso, seria muito simples sugerir que a legislação inteira fosse mudada para acomodar os interesses de empreendedores ou que fossem criados diversos programas de incentivo à essas atividades. Mas isso não é possível, visto que o território nacional é extenso, e a sociedade e a economia entre Estados já é muito diversa.

Conforme visto no referencial teórico, no Brasil há muita burocracia e processos desnecessários que dificultam a abertura de empresas. Mesmo importar e exportar contêineres tem custos altos, provavelmente como medida protecionista. Um ponto

importante tocado nas entrevistas, é a legislação trabalhista e o sistema judiciário em geral. Além disso, há a falta de capital humano especializado, principalmente ao saírem do exército. Aliados ao custo Brasil que já é muito alto, esses fatores em conjunto desestimulam o empreendedorismo e criam altas barreiras de entrada no mercado.

O foco do problema encontra-se no fato de o Estado ser muito complexo e abrangente, englobando todas as esferas da sociedade. É possível que tal modelo poderia ser viável em Israel, que é um país pequeno, mas isto não ocorre lá. No Brasil, isso gera os problemas identificados.

Portanto, uma possível sugestão que amenizaria o problema seria uma reforma no sistema judiciário para redução de impostos, e modernização das instituições públicas para melhor atenderem os interesses dos empreendedores. Os direitos e obrigações na legislação trabalhista devem ser balanceados para criar um ambiente mais justo. Por exemplo, assim como mencionado pelo Entrevistado B1, o empregador está sempre sujeito a um processo trabalhista e deve sempre estar atento ao Governo. Essas e outras leis elaboradas tornam a atividade empreendedora extremamente arriscada, principalmente para negócios com pouco capital investido.

Atualmente, já existem alguns programas como o Brasil Maior e o Inovar da FINEP, conforme mencionado no referencial teórico, que visam melhorar as condições políticas e econômicas para empresas estabelecidas e estimular a atividade empreendedora. Entretanto, o resultado ainda está por vir e, apesar do esforço sistêmico de programas como esses, uma reforma mais específica na legislação poderia melhorar ainda mais a situação atual.

É importante notar que, com algumas reformas pontuais, a inflação tornar-se-ia ligeiramente mais controlável. Sem elas, uma vez que os gastos com empregados são grandes, os preços dos produtos também aumentam, fazendo com que a inflação suba. Isso gera um ciclo vicioso em que o custo de vida aumentaria em proporção maior do que os salários. Em conclusão, reformas na legislação trabalhista e tributária teriam impacto na economia brasileira como um todo.

#### *4.1.2 Educação empreendedora no exército*

Contrariamente à Israel, o Brasil teve poucas guerras, sendo que sua última grande foi a Segunda Guerra Mundial. Isso é um fator bastante positivo, mas com o fim da ditadura militar, o exército perdeu um pouco de sua significância e, hoje, os reservistas encontram poucas oportunidades de emprego devido ao baixo treinamento técnico que recebem. De fato, o exército tomou um foco mais cívico, ajudando na educação básica, serviços comunitários e ajuda em tempos de crise como no terremoto do Haiti (Portal Exército Brasileiro). É possível perceber que, exceto pelos poucos que desejam realmente ingressar em uma carreira militar, o exército é composto primariamente por pessoas de classes financeiras mais baixas que buscam emprego.

De certa maneira, essa falta de necessidade é algo bom pois é difícil de imaginar o Brasil conseguir retornos para a sociedade com investimentos bélicos assim como ocorre em Israel. Por um lado, o tamanho do país impede essa possibilidade. Por outro, é gerada uma série de outros benefícios para a sociedade como empregos e serviços públicos. Entretanto, o principal problema na sociedade brasileira perdura, referente à marginalização dos integrantes do exército e a falta de integração da sociedade com formação militar com o sociedade voltada para fins civis.

É possível considerar o exército como uma força impulsionadora na sociedade que não seja voltada para fins bélicos. Nessa linha, uma sugestão seria a readequação da educação no exército a fim de formar pessoas menos voltadas para finalidades de guerra, mas com mais treinamento em outras áreas de conhecimento em parceria com o SEBRAE.

O exército já recebeu educação do SEBRAE no Estado do Mato Grosso do Sul e outros estados, no Projeto Soldado Cidadão. Entretanto, a ação foi pequena (Arquivo de Notícias SEBRAE, 2007). Dito isso, é possível pensar em aumentar a escala dessa parceria para abranger um contingente maior no território nacional.

Assim como Israel, que tem um sistema militar integrado com a vida civil, essa parceria faria com que as pessoas que saem do exército levassem as habilidades e conhecimentos adquiridos para a vida cotidiana, conseguindo melhores oportunidades de emprego e contribuindo mais com o desenvolvimento do país. É sabido que, no exército, os recrutas desenvolvem disciplina, atenção e frequentemente também recebem treinamento em computação. Essas habilidades, em conjunto com treinamentos específicos em gerência e empreendedorismo, podem ser extremamente valiosas em departamentos empresariais como qualidade e inspeção.

No entanto, seria impensável sugerir que o Brasil cultivasse uma cultura empreendedora no exército com tantos investimentos assim como Israel. O baixo nível de escolarização brasileira, aliado à falta de recursos financeiros e a falta de necessidade de autodefesa contra países vizinhos torna isso inviável. Entretanto, uma parceria com instituições de educação ao empreendedorismo podem ser consideradas.

Um outro ponto importante a ser pensado é a parceria a se fazer entre o exército e empresas, apesar menos provável. Assim como o SEBRAE, empresas interessadas em contratar pessoas do exército investiriam em treinamento e dessa maneira, também contribuiria para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Essa iniciativa já foi feita com a empresa de segurança Panda Security fez em 2010 (Portal G1 Brasil) e poderia ser exportada para outros campos.

Portanto, é possível perceber que o exército pode se tornar uma força positiva no aprimoramento do empreendedorismo. Provavelmente, se Israel não tivesse tantos conflitos com as nações vizinhas, seu empreendedorismo seria muito menos desenvolvido uma vez que grande parte de suas exportações advém de inovações no campo bélico. Como foi evidenciado, a ação empreendedora adveio de uma necessidade básica de sobrevivência. Portanto, novamente a comparação entre os dois países é inválida, mas é possível derivar reflexões positivas das ações tomadas por cada um.

#### *4.1.3 O uso de fundos de Venture Capital como impulsionador do empreendedorismo*

No referencial teórico, foi evidenciado que, em Israel, um dos maiores impulsionadores da atividade empreendedora foram fundos de Venture Capital. O Yozma, financiado pelo Governo Israelense abriu as portas para esse mercado e trouxe consigo todos os benefícios do desenvolvimento da ciência e tecnologia.

Uma questão passível de reflexão é: Como o Brasil poderia se beneficiar de fundos universais de investimentos em conjunto com outras nações, assim como o Yozma que foi criado entre Israel e os EUA?

Para que isso seja possível, é necessário antes haver um sistema eficiente de desenvolvimento e captação de talento. Assim como o fundo Yozma, este fundo em parceria com outros países também investiria apenas após averiguar o valor das empresas propostas com uma triagem extensiva.

A vantagem de se criar um programa como esse seria combinar o capital humano desenvolvido no Brasil com os recursos e a expertise vindos de fora. Atualmente, o quadro empreendedor brasileiro vem melhorando, mas ainda há muito espaço para o crescimento de empresas. O fundo seria importante na medida em que estimularia ainda mais a economia gerando benefícios para a sociedade como um todo, impulsionando a ciência e tecnologia e, mais importante, com poucos custos para o Governo.

Entretanto, é importante constatar que a criação de um fundo de investimento como o Yozma não seria viável caso não haja também melhoras nas instituições públicas e na legislação. É necessário haver uma mudança cultural e educacional no país a fim de estimular a aceitação da atividade empreendedora e do fracasso.

Além disso, novamente, existe o problema de ganhos de escala, que tornam o projeto difícil se ser expandido para áreas com mais necessidade de desenvolvimento.

O empreendimento, que incluiria isenções de impostos estimularia a entrada de capital estrangeiro no país, contribuiria para o desenvolvimento nacional e estimularia a atividade empreendedora.



## 5. Conclusão

Esse estudo foi elaborado com o intuito de se fazer uma reflexão baseando-se fatores históricos, culturais, sociais e econômicos que tornam Israel uma nação empreendedora. Apesar de algumas sugestões tangenciais elaborada aqui serem voltadas para o Brasil especificamente, todos os países podem, em maior ou menor grau aproveitar as ideias apresentadas.

Empreendedorismo tornou-se uma matéria central na administração de empresas, tanto dentro como fora de organizações e, devido ao fato de a sociedade atual viver em uma era de tecnologia e informação, tem cada vez mais importância no desenvolvimento da economia e de inovações. Assim como o Governo de Israel, a administração dos países deve cada vez mais levar em conta o impacto do capital de risco nos diversos setores do país e engajar-se na vida empreendedora. Sendo assim, pode-se dizer que, de certa maneira, empreendedorismo passa a ser um termo ainda mais abrangente, que envolve predisposições culturais, sociais, econômicas, políticas e legislativas. Uma vez que todas essas esferas estão ligadas com o empreendedorismo, a disciplina passou a tornar-se imprescindível.

Através da análise dos fatores históricos de Israel, foi apresentado como a adversidade e a escassez de recursos podem contribuir para inovações no campo militar, e como a necessidade de capital humano gerou flexibilidade e integração entre setores. Assim sendo, devido à escassez de recursos, Israel provou ser um país que aproveita ao máximo seus recursos.

Fatores culturais e sociais mostram como "ousadia" e "irreverência" pode contribuir para o desenvolvimento de um país. Israel é também um país caracterizado pela informalidade e pela delegação de grandes responsabilidades a pessoas de praticamente todos os níveis hierárquicos e idade. Uma cultura que estimula o processo de decisão e confiança mútua propicia a iniciativa privada e contribui para gerar um senso de cidadania e comunidade que valoriza o empreendedorismo.

No campo econômico, foi visto como política voltada ao desenvolvimento da indústria bélica e alta tecnologia pode gerar resultados positivos para a sociedade

como um todo. Contrariamente ao "conundro" econômico onde os países apenas podem investir em "canhões ou manteiga", Israel provou que é possível ter os dois, mas apenas devido à constante necessidade por defesa nacional. Além disso, foi visto que como empresas de alta tecnologia necessitam estar em um ambiente flexível, dinâmico e com pouca interferência do Governo.

Pode-se dizer que a proposta final deste trabalho foi atingida, que é fomentar o pensamento empreendedor através da reflexão e, em menor parte, pavimentar o caminho para colocar o conhecimento aprendido na prática. Essas são reflexões de cunho prático e que podem ser aproveitadas no Brasil tanto em curto como longo prazo. De passagem, foram também propostas sugestões menores, tais como mudanças legislativas, reformas no sistema militar brasileiro e a criação de um fundo em conjunto com outros países. Entretanto, é necessário fazer uma análise mais a fundo acerca da viabilidade de cada uma. Reformas sistemáticas certamente são custosas e precisarão ser melhor analisadas a fim de serem implantadas, e é importante notar que as sugestões em si não são o objetivo deste trabalho.

Apesar de esse trabalho ressaltar os aspectos positivos de Israel, o autor não sugere de maneira alguma menosprezar o Brasil. Pelo contrário, é importante frisar que o Brasil ainda tem muito espaço para o desenvolvimento. Seu território e recursos naturais são extensos, mais ainda do que o de Israel, e cabem à iniciativa privada e aos governantes, buscarem soluções para fazer um melhor aproveitamento deles.

Conforme foi visto, o setor de alta tecnologia em Israel pôde se desenvolver em grande parte graças às reformas econômicas nos anos 80. Isso disponibilizou recursos para esse setor, tanto capital quanto humano, que são ingredientes essenciais para o empreendedorismo. O fato de Israel também ter um Governo pequeno com pouca interferência na economia foi importante pois, de certa forma, usa o mesmo capital humano do que o setor privado. Isso é algo que não se vê no Governo Brasileiro, justamente por ser ineficiente e ter muita interferência na economia.

Pode-se concluir efetivamente que os dois países analisados tem características únicas e discrepantes, de tal forma que torna-se inviável produzi uma comparação prática. Os construtos de empreendedorismo e cultura também são formulados através de simplificações da realidade e remetem eminentemente às variáveis respectivas aos seus países tornando impossível o isolamento delas.

### **5.1 Limitações do trabalho**

Este trabalho não abrange todos os fatores que contribuem para explicar o alto desenvolvimento empreendedor no Estado de Israel. Diversos outros campos, como político, legislativo e econômico ainda devem ser estudados mais a fundo para se ter uma percepção mais concisa da realidade empreendedora Israelense. Análises dos fatores psicológicos e sociais Israelenses, apesar de difíceis de serem estabelecidos devido à grande diversidade populacional que veio de diversos países, também contribuiriam para revelar mais sobre seu caso.

Existem ainda diversas variáveis difíceis de serem medidas (e que, por isso, não foram abordadas) que certamente contribuíram para tornar Israel uma nação de empreendedores. Entre eles, pode-se citar os complexos conflitos geopolíticos e a escassez de recursos naturais no território.

Conforme foi dito na introdução, houve bastante influência do Judaísmo no Estado devido à imigração de judeus que se instalaram na terra de Israel. O autor não pretende sugerir o estudo do judaísmo, mas um entendimento maior dele revelaria ainda mais alguns motivos mais sutis pelos quais a legislação Israelense é pautada na igualdade de gêneros, voto universal e o convívio harmônico entre as diferentes religiões e culturas, que não são encontrados em outras nações do Oriente Médio, exceto a Turquia. Isso não visa de maneira alguma menosprezar o trabalho que indivíduos de outras religiões tiveram no estabelecimento de Israel, mas é fato que o Estado foi, em sua maioria, composto e fundado por judeus.

Por fim, outra limitação que merece ser citada é justamente o fato de as entrevistas terem sido realizadas com apenas 7 empreendedores. A amostragem é

estatisticamente pequena em termos quantitativos, mas serviu para dar uma ideia dos desafios de empreendedores brasileiros e israelenses. Essa análise foi importante para se ter uma visão mais subjetiva da realidade cotidiana desses dois grupos de pessoas, e observar-se elementos abordados na seção do referencial teórico na prática.

## **5.2 Sugestões para futuros trabalhos**

A fim de entender melhor o caso de Israel, sugere-se o aprofundamento nas áreas descritas nas limitações do trabalho. Incluem-se nelas os programas das Forças de Defesa de Israel e o Fundo Yozma que tornaram-se referências em suas respectivas áreas. As Forças de Defesa de Israel foram pioneiras na medida em que investiram maciçamente não apenas em treinamento militar e equipamentos tecnológicos como também em disciplinas avançada como engenharia e ciência da computação. Já o Fundo Yozma foi uma iniciativa que praticamente consolidou o mercado de Venture Capital em Israel, impulsionando a atividade empreendedora.

Não se pretende sugerir aqui uma cópia exata desses dois projetos, até porque, conforme foi dito, o Brasil não tem necessidade de um exército tão avançado quanto o israelense. Entretanto, essas duas entidades podem ser bastante exploradas em pesquisas futuras.

Deve-se enfatizar que grande parte dos estudos de casos de empresas Israelenses de tecnologia revelarão novas inovações e medidas empreendedoras em diversos aspectos. De fato, a lista é extensa demais para caber nesse trabalho. Cada país exige adaptações únicas de suas empresas frente ao ambiente no qual elas se encontram, e não se pode prever quais empresas israelenses conseguiriam sobreviver à realidade brasileira. No entanto, na medida em que vários desafios em empreendedorismo encontram-se em cada uma delas, todos os casos tem o seu respectivo valor.

Por fim, é importante lembrar que foi dada apenas uma introdução sobre os aspectos históricos, culturais econômicos e sociais neste trabalho. Essas áreas

podem ser expandidas e aprofundadas revelando ainda mais lições sobre o empreendedorismo em Israel e no Brasil.

## 6. Referências

ALEM, Ana Claudia e CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro. Dezembro, 2005.

ANDREASSI, Tales. **Expenditures in technological innovation: a study in brazilian companies**. Dezembro, 1997.

Arquivo de Notícias SEBRAE. **Soldados do Exército recebem certificados de instituições do Sistema S**. Dezembro, 2007. Disponível em: <<http://www.noticias.sebrae.com.br/asn/2007/03/19/5904969>>. [Acessado em: 23 de Fevereiro de 2014]

AVNIMELECH, Gil. **VC Policy: Yozma rogram 15-years perspective**. Druid, 2009.

AVNIMELECH, Gil e SHOHAM, Amir. **The development of the successful high tech sector in Israel, 1969–2009**. World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, 2012.

BNDES. **BNDES: Um banco de história e do futuro**. 2012. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/livro\\_BNDES\\_um\\_banco\\_de\\_historia\\_e\\_do\\_futuro.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/livro_BNDES_um_banco_de_historia_e_do_futuro.pdf)>. [Acessado em: 16 de Janeiro de 2014].

BREZNITZ, Dan e ORNSTON, Darius. **The Revolutionary Power of Peripheral Agencies: Explaining Radical Policy Innovation in Finland and Israel**. Comparative Political Studies, 2013.

BROUDE, Mark et al. **Defense, Innovation and Development: The case of Israel**. Journal of Innovation Economics & Management, 2013.

BUGELLI, Alexandre H. e PIRES, Júlio Manuel. **Uma revisão da Teoria de Estagnação de Celso Furtado e a crise econômica dos anos 1960**. Cadernos do Desenvolvimento. Julho, 2011. Disponível em: <[http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201111011233060.CD\\_edicao\\_9\\_cmpleto.pdf](http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201111011233060.CD_edicao_9_cmpleto.pdf)>. [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

BUTLER, John Sibley e GIBSON, David V.. **Global Perspectives on Technology Transfer and Commercialization: Building Innovative Ecosystems**. Edward Elgar Publishing, 2011.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Janeiro, 2000.

CARBONE, Pedro Paulo. **Os heróis do setor público: a teia cultural engolindo o empreendedor**. Maio, 1996.

Centro de Gestão e Estudos Estratégicos. **Apoio Integrado ao Empreendedorismo**. Secretaria Técnica do Fundo Verde e Amarelo, 2003.

Disponível em:

<[http://www.finep.gov.br/fundos\\_setoriais/verde\\_amarelo/documentos/ct-fva02apoio\\_empreend.pdf](http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/verde_amarelo/documentos/ct-fva02apoio_empreend.pdf)>. [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

DENZIN, Norman K. e LINCOLN, Yvonna S. **A disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. Artmed Bookman, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Editora Elsevier, 2008.

Federação Israelita do Estado de São Paulo. **Caminhos do Povo Judeu**. 1988.

GODOY, Arilda Schmidt. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, 2005. Disponível em: <<http://www.feg.unesp.br/~fmarins/seminarios/Material%20de%20Leitura/artigos%20m%E9todos/Godoy%202005.pdf>> . [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

HOECKLIN, Lisa. **Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage**. Addison – Wesley, 1995.

INBAR, Efraim. **Israel is not isolated**. Bar-Ilan University, Mideas Security and Policy Studies, March, 2013. Disponível em: <<http://www.biu.ac.il/SOC/besa/MSPS99Eng.pdf>> . [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

ISENBERG, Daniel J. **How to start an entrepreneurial revolution**. Harvard Business Review, June, 2010.

Israel Ministry of Foreign Affairs. **Declaration of the Establishment of State of Israel**. [Disponível em:

<<http://www.mfa.gov.il/mfa/foreignpolicy/peace/guide/pages/declaration%20of%20establishment%20of%20state%20of%20israel.aspx>>. Acessado em: [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014]

KATZ, Elad e MESSER, Didi Lachman. **A Social Capital Market for Israel**. Março, 2012.

MARTES, Ana Cristina Braga. **Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor**. Revista de Economia Política, 2010.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. Wiley, 1997.

Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Elementos Estruturantes de uma Política Nacional de Empreendedorismo e Negócios**. Novembro, 2012. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1364215966.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1364215966.pdf)> . [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

Relatório do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Cartilha de Apresentação do Plano Brasil Maior**. Governo Federal Brasileiro, 2011. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/>>. [Acessado em 24 de Janeiro de 2014].

Portal BBC News. **The Talmud: Why has a Jewish law book become so popular?** Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/news/magazine-24367959>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL CENTRAL BUREAU OF STATISTICS**. Disponível em: <<http://www.cbs.gov.il/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL EXÉRCITO BRASILEIRO**. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL FINEP**. Disponível em: <[www.finep.gov.br](http://www.finep.gov.br)>. [Acessado em: 14 de Janeiro de 2014].

PORTAL G1 BRASIL. **Sucateado, Exército não teria como responder a guerra, dizem generais**. Agosto, 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/08/sucateado-exercito-nao-teria-como-responder-guerra-dizem-generais.html>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

PORTAL G1 BRASIL. **Exército brasileiro anuncia parceria para combater crime cibernético**. Setembro, 2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2010/09/exercito-brasileiro-anuncia-parceria-para-combater-crime-cibernetico.html>>. [Acessado em: 23 de Fevereiro de 2014].

PORTAL HERITAGE. **Index of Economic Freedom**. 2014. Disponível em: <<http://www.heritage.org/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL HOFSTEDÉ**. Disponível em: <<http://geert-hofstede.com/israel.html>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL IVC RESEARCH CENTER**. Disponível em: <<http://www.ivc-online.com/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL MEKOROT**. Disponível em: <<http://www.mekorot.co.il/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

PORTAL MUNDO GEO. **Ipea lança mapa do empreendedorismo no Brasil**.



Disponível em: <<http://www.mundogeo.com/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL SENADO BRASILEIRO.** Resumo da Política Econômica do Governo. 2013. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/orcamento/documentos/loa/2013/elaboracao/projeto-de-lei/390-proposta-do-executivo/390-mensagem/420-resumo-da-politica-economica-do-Governo-pdf>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL SEBRAE.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. [Acessado em: 24 de Janeiro de 2014].

**PORTAL TAMAS CONSULTANTS.** Geert Hofstede's Dimensions of Culture and Edward T. Hall's Time Orientations. 2009. Disponível em: <<http://www.tamas.com/index.php?q=node/26>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL TRADING ECONOMICS.** Disponível em: <<http://www.tradingeconomics.com/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

**PORTAL UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME.** 2013. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/>>. [Acessado em: 13 de Janeiro de 2014].

QUEIROZ, Júlia Mello de. **Desenvolvimento econômico, inovação e meio ambiente: a busca por uma convergência no debate.** Cadernos do Desenvolvimento, 2011. Disponível em: <[http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201111011233060.CD\\_edicao\\_9\\_cmpleto.pdf](http://www.centrocelsofurtado.org.br/arquivos/image/201111011233060.CD_edicao_9_cmpleto.pdf)>. [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

RISNER, Mary E. **Successful Fast-Food Franchising in Brazil and the Role of Culture: Four Cases.** University of Florida, 2001.

SENOR, Dan e SINGER, Saul. **Start-up Nation.** Business 12, 2009.

SCHWARTZMAN, Simon, et al. **Ciência e Tecnologia no Brasil: Uma nova política para um mundo global.** Ministério da Ciência e Tecnologia e do Banco Mundial, 1993.

TELUSHKIN, Joseph. **Jewish Literacy.** William Morrow and Company Inc, 1991.

THE WORLD BANK. **Doing Business in Israel.** Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/israel/>>. [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

THE WORLD BANK. **Doing business in Brazil.** Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/brazil/>>. [Acessado em: 19 de Janeiro de 2014].

VASCONCELOS, George Henrique Duarte. **Gestão Organizacional: o sistema de excelência no Exército Brasileiro**. 2010.

## **7. Anexos**

*Roteiro de perguntas utilizado nas entrevistas:*

1. Por favor, conte-me um pouco sobre sua história como empreendedor.
2. Quais foram as principais dificuldades encontradas ao se abrir um negócio no Brasil / em Israel?
3. O que poderia ser feito melhor se você tivesse o poder de mudar políticas?
4. Quais são os aspectos únicos em se abrir um negócio no Brasil / em Israel?
5. Houve decepções grandes no cotidiano em se tratando do governo e instituições públicas?
6. Como você descreveria e avaliaria a vida de um empreendedor no Brasil / em Israel?