



| ENTREVISTA • ZIV AVIRAM



GESTOR DE IDEIAS GENIAIS

| POR GILBERTO SARFATI, ADRIANA WILNER E ALINE LILIAN DOS SANTOS

O EMPREENDEDOR ZIV AVIRAM TRANSFORMOU IMPORTANTES INOVAÇÕES ISRAELENSES EM NEGÓCIOS BILIONÁRIOS, SENDO FUNDADOR DE EMPRESAS COMO MOBILEYE E ORCAM E SÓCIO DE OUTRAS 50 *STARTUPS* TECNOLÓGICAS.

Ziv Aviram é um dos maiores empreendedores de Israel. Com Amnon Sashua, Ziv fundou em 1999 a Mobileye, empresa pioneira no mundo em tecnologia visual para dar assistência a motoristas de automóveis. Enquanto o cientista da computação Amnon foi o pai da invenção responsável por 90% do mercado global de inteligência artificial visual para o setor automotivo, o ex-CEO de empresas Ziv foi o gestor que conseguiu dois recordes: a maior oferta pública inicial (Initial Public Offering — IPO) da história do país (8,4 bilhões de dólares, em 2014, na bolsa de valores de Nova Iorque) e a maior venda de uma *startup* israelense (15,3 bilhões de dólares, em 2017, para a Intel). Para se ter um parâmetro, o Waze, também fundado por israelenses, foi vendido para o Google por 1,3 bilhão de dólares em 2013.

Além da Mobileye, Ziv e Amnon fundaram a OrCam, empresa que vem dominando o mercado tecnológico para pessoas com deficiência visual. Um dispositivo acoplado a um par de óculos permite aos usuários lerem de livros a placas de trânsito, assim como identificarem interlocutores pelas ruas. Agora, a empresa está desenvolvendo produtos para ajudar pessoas com problemas de memória.

Investidor em cerca de 50 empresas israelenses de alta tecnologia, além de fundador de uma companhia farmacêutica que está investido em drogas à base de *Cannabis*, Ziv está conectado a invenções que logo vão mudar o mundo. Nesta entrevista exclusiva à *GV-executivo*, ele conta quais são algumas delas, fala sobre o *boom* de *startups* em Israel e como criadores desse tipo de negócio podem obter maiores chances de sucesso.

TIMING É MUITO IMPORTANTE. SE TIVÉSSEMOS CRIADO A MOBILEYE DOIS ANOS ANTES, NINGUÉM ENTENDERIA O QUE ESTÁVAMOS DIZENDO. TAMBÉM FOMOS FELIZES COM O IPO DA MOBILEYE, A MAIOR ABERTURA DE CAPITAL DE UMA EMPRESA ISRAELENSE, E VENDEMOS A EMPRESA SÓ QUANDO A OFERTA ERA IMPOSSÍVEL DE RECUSAR.

GV-executivo: Como você situa as atuais inovações das *startups* de tecnologia israelenses em comparação com os padrões mundiais?

Ziv: Israel é o segundo colocado em número de *startups* por país. Em primeiro lugar, estão os Estados Unidos, com aproximadamente 50 mil *startups*. Já em Israel, com uma população de 9 milhões de pessoas — nos Estados Unidos a população é superior a 300 milhões de habitantes —, temos perto de 5 mil *startups*. O interessante é que houve uma explosão de criação de *startups* desde o início da pandemia da Covid-19. Os ingredientes estão em Israel: os cérebros estão no país, a cultura é certa para *startups*. Mas não sei o que aconteceu nos últimos dois anos. É muito fácil arrecadar dinheiro hoje para *startups* no país, e existem várias ideias muito boas. Estamos muito orgulhosos dessa cultura do povo israelense, que cria ideias do nada. É algo realmente único.

GV-executivo: Por que tantas ideias surgem em Israel?

Ziv: Darei uma lista de três fatores que podem ajudar a explicar o fenômeno, mas há muitos outros. Em nossa cultura, não levamos a autoridade muito a sério. Por exemplo, posso falar para um dos meus alunos que gostaria que ele fizesse algo de determinada forma. Ele me olhará diretamente

nos olhos e dirá: “Quer saber, acho que posso fazer diferente”. E virá depois de um tempo e, quase com orgulho, dirá: “Eu tentei do meu jeito e não consegui. Eu aprendi com isso. E agora vou tentar diferente”. Isso me leva ao segundo fator: em nossa cultura, o fracasso é percebido como uma curva de aprendizado. Portanto, está tudo bem se tentarmos, falharmos e aprendermos com isso. Em outras culturas, o fracasso é tão grave que as pessoas perdem a confiança, ficam com medo e nem sequer começam. O terceiro fator é que entramos para o Exército bem cedo em nossa vida, aos 18 anos. E o Exército é um tipo de responsabilidade. Quando você apresenta uma grande tarefa para o engenheiro aqui, ele responde: “Ok, voltarei com algo”. Em outros países onde trabalhamos, o engenheiro diz: “Me explique exatamente o que você quer, quais são os parâmetros e como devo fazer”. Em Israel, você vê com clareza que as pessoas são mais dispostas a assumir responsabilidade sobre si mesmas.

GV-executivo: Muitas empresas israelenses foram vendidas precocemente, antes mesmo de abrirem o capital. Por que vocês conseguiram segurar a Mobileye por mais tempo?

Ziv: Normalmente, os israelenses iniciam uma *startup*, pensam em desenvolvê-la primeiro localmente, para

só então ir ao mercado mundial, em que você ganha uma valorização mais acentuada. As grandes empresas estavam comprando essas *startups* antes dessa última etapa. Nós e algumas outras empresas demos exemplo aos empreendedores israelenses, mostrando que é possível construir grandes empresas e segurá-las por mais tempo. O IPO da Mobileye foi a maior abertura de capital de uma empresa israelense de todos os tempos. Vendemos a empresa depois de 19 anos de sua fundação, o que é raro, geralmente as pessoas não seguram tanto. E não tínhamos planos de vender. Mas, quando você tem uma empresa de tanto sucesso — na época, nossa tecnologia estava presente em 90% da indústria automotiva —, recebe muitas propostas, até que aparece uma oferta impossível de os acionistas recusarem. Eu fiquei triste pela venda, mas a Mobileye já era uma empresa madura. Agora mais e mais empresas israelenses, mesmo pequenas, querem abrir o capital e continuar crescendo.

GV-executivo: Quando você e Shashua fundaram a Mobileye, vocês não eram tão jovens. Sua experiência foi uma vantagem?

Ziv: Quando começamos a empresa, nós dois já tínhamos 40 anos, o que é uma idade avançada para uma *startup*. Eu já havia sido CEO três



RAIO X

- ▶ Ziv Aviram
- ▶ Fundador da Mobileye, OrCam e Medigance.
- ▶ Engenheiro industrial e administrador pela Ben-Gurion University.
- ▶ Investidor de cerca de 50 *startups* tecnológicas em áreas como: medicina, indústria automotiva e inteligência artificial.
- ▶ Ex-CEO da Keter, Gali e Attrakzia.

vezes. Por causa disso, acho que cometemos menos erros que outros, porque quando você chega maduro para projetos de produtos muito desafiadores, precisa de experiência. Hoje eu presto consultoria para dezenas de *startups*, investi em meia centena delas e vejo essa falta de experiência em resolver problemas. Mas eu não diria para esperar até você ter experiência

para começar uma *startup*. Eu prefiro dizer o contrário: quando você tem uma ideia e tem paixão por aquilo, faça, mesmo que falhe uma, duas e três vezes. Muitas vezes, prefiro levar para uma *startup* o engenheiro ou gerente que já falhou, até porque acho que ele superou esse medo do fracasso e é melhor que alguém que não fez nada.

GV-executivo: Qual você considera ter sido seu maior fracasso?

Ziv: Fui abençoado por não cometer muitos erros. Na Mobileye, talvez isso possa soar arrogante, mas ainda estou procurando os erros que cometemos. Na OrCam, ainda nos cabe provar que é um sucesso. Estamos planejando um IPO, e planejamos lançar um conjunto de produtos no próximo ano para pessoas

UMA DAS EMPRESAS EM QUE INVESTI VAI NOS MANTER MAIS JOVENS. OUTRA VAI NOS IMPEDIR DE USAR O REMÉDIO ERRADO COM UM TESTE RÁPIDO. AGORA ESTAMOS FALANDO COM OUTRA QUE COM UM SIMPLES EXAME DE SANGUE CONSEGUE SABER SE VOCÊ TEM CÂNCER. O POTENCIAL PARA MUDAR NOSSAS VIDAS É INACREDITÁVEL.

com problemas de memória. Os planos são em grande escala. Não estamos com pressa para chegar a qualquer lugar, gostamos do que fazemos.

GV-executivo: Quais são seus pontos fortes na parceria com Shashua?

Ziv: Meu papel é apenas não interferir no trabalho do gênio. O professor Shashua é um gênio e gente como eu... sou só um gerente. Então funcionou porque sabíamos como dividir as responsabilidades. Ele é ótimo em estratégia e em desenvolvimento de tecnologia e de produtos. Sou muito bom com as pessoas, em arrecadar dinheiro e em criar toda a infraestrutura para o empreendimento. Somos sócios há 22 anos. Não vejo muitas parcerias assim, porque elas costumam ser complicadas, especialmente se as pessoas são parecidas.

GV-executivo: Como sua experiência no varejo o ajudou a construir startups de alta tecnologia?

Ziv: Quando passei do varejo para a alta tecnologia, pude ver as coisas a partir de uma perspectiva diferente. Por exemplo, quando começamos a Mobileye, era muito comum arrecadar dinheiro com capital de risco. Mas concluí que acordos com capital de risco são exigentes e problemáticos. Adotamos então uma abordagem completamente diferente. Hoje, há um nome para isso, *crowdfunding*. Levantamos fundos com 300 pessoas, ninguém

antes de nós tinha feito isso. E eu pude pensar fora da caixa, porque vim de uma área diferente e fiz perguntas. Em Israel, nós perguntamos o tempo todo: Por quê? Faz parte da nossa cultura e da nossa religião também.

GV-executivo: Como você escolhe as startups em que está envolvido financeiramente, como fundador ou sócio?

Ziv: O fato de termos tido sucesso em uma empresa não nos dá nenhuma vantagem de ver qual startup dará certo. É um negócio muito complicado. Às vezes você vê as pessoas certas no momento certo, e isso não funciona. E às vezes você diz: “Essa empresa não tem como vingar”, e o grande sucesso acontece. Quando eu escolho uma empresa, é um pouco de intuição. Também há outra característica: procuro empresas que combinem tecnologia e algum benefício para a humanidade. E, mesmo que eu falhe — é assim que funciona estatisticamente, você tem que investir em 100 startups para que 20 tenham sucesso —, fico menos decepcionado quando perco dinheiro em uma startup que pelo menos tinha potencial de fazer algo bom para a humanidade.

GV-executivo: Você investiu em uma empresa que usa drones para coleta de frutas e outra capaz de usar inteligência artificial para checar projetos de construção civil. Quais outras

ideias estão surgindo nas empresas em que investe?

Ziv: Uma delas vai nos manter mais jovens. Outra vai nos impedir de usar o remédio errado com um teste rápido. Agora estamos falando com um empreendimento que com um simples exame de sangue consegue saber se você tem câncer ou não. O potencial para mudar nossas vidas é inacreditável. E são dezenas de ideias com que me deparo em Israel. Meu filho, antes de ir para o Exército, já sabe que vai ser empreendedor. Eu não pensava assim quando era jovem. Antes uma mãe judia queria que seu filho ou filha fosse advogado/a ou médico/a. Hoje, ela quer ver seus filhos como engenheiros em uma boa empresa ou abrindo a sua própria. Gosto da sensação de que somos uma nação startup.

GV-executivo: Quais são os desafios para que todas essas ideias das startups de tecnologia vinguem?

Ziv: As estatísticas mostram que perto de 90% das startups vão à falência porque ficam insolventes. Portanto, não conseguir dinheiro no momento certo é o maior problema de uma startup. O segundo grande problema é quando a pessoa ama tecnologia e tenta levá-la para o mercado, quando o jeito certo é olhar para o que o mercado precisa em termos de tecnologia e integrá-la de acordo com a necessidade. A Mobileye foi criada quando o professor Shashua foi questionado

O POVO ISRAELENSE CRIA IDEIAS DO NADA. É ALGO REALMENTE ÚNICO. EM NOSSA CULTURA O FRACASSO É PERCEBIDO COMO UMA CURVA DE APRENDIZADO, E ESTÁ TUDO BEM SE TENTARMOS, FALHARMOS E APRENDERMOS COM ISSO. ALÉM DISSO, AS PESSOAS SÃO MAIS DISPOSTAS A ASSUMIR RESPONSABILIDADE SOBRE SI MESMAS.

pela Toyota se poderia desenvolver dois sistemas básicos de câmeras. Ele veio com a ideia de que isso poderia ser feito com uma só câmera. Então, já tínhamos um cliente com um problema. No caso da OrCam, fomos expostos a alguém com deficiência visual, e o professor Shashua achava que a tecnologia era forte o suficiente para ajudá-la. O terceiro grande desafio é a execução. Às vezes, as pessoas são muito boas quando o empreendimento é pequeno, mas não sabem deixar o cargo quando a empresa cresce, e não são capazes de executar o negócio no ritmo certo, na escala certa e de maneira eficiente. São apenas três, digamos, grandes desafios, mas existem dezenas, se não centenas, de elementos para alcançar o sucesso. Afinal, são pessoas. Mesmo se você não tiver a melhor tecnologia, com as pessoas certas você tem sua melhor chance de sucesso.

O outro elemento é a hora certa. Se você vier com a melhor tecnologia, mas não na hora certa, a chance de sucesso é menor. Se tivéssemos iniciado a Mobileye dois anos antes, ninguém entenderia nem mesmo o que estávamos dizendo. Se começássemos dois anos depois, a tecnologia de radar poderia estar tão integrada que não seria possível substituí-la.

GV-executivo: Estamos vivendo uma ruptura nas cadeias de suprimentos, por exemplo, de componentes

eletrônicos, não apenas por causa da pandemia, mas também por causa de desastres naturais. O modelo que temos hoje é sustentável?

Ziv: Esse problema de abastecimento é muito grave. Na OrCam, no ano passado, compramos a maioria dos componentes porque temíamos que isso acontecesse. Ficamos prevenidos com pelo menos um ano de antecedência, talvez até mais. Isso nos custou muito dinheiro. Mas uma das razões do sucesso é ter muito dinheiro à disposição da empresa para eventualidades, porque nem tudo você pode planejar. Ninguém é inteligente o suficiente para dizer: “No próximo ano, teremos uma pandemia e vamos comprar componentes para isso”, mas você pode ser inteligente o suficiente para dizer: “Vamos ter dinheiro o bastante para, se acontecer algo no futuro, termos mais flexibilidade para superar as dificuldades”.

GV-executivo: Por que você decidiu investir em uma empresa farmacêutica operando com medicamentos à base de *Cannabis*?

Ziv: *Cannabis* é algo que a humanidade deixou de usar por pelo menos 2.000 anos. E hoje os cientistas entendem que alguns componentes da *Cannabis* podem ajudar em muitas doenças para as quais nenhum medicamento convencional funciona. Tenho trabalhado com muitos cientistas e estou animado com o potencial que isso pode

trazer para a melhoria de alguns dos problemas de saúde que temos hoje.

GV-executivo: Qual o seu conselho para as *startups* brasileiras e para as pessoas dispostas a criar *startups* focadas no mercado de alta tecnologia no Brasil?

Ziv: Para dar conselhos, você precisa entender o país, e não tenho a pretensão de compreender suficientemente o Brasil. Mas acho que o mesmo princípio vale para qualquer país: é não ter medo de fracassar com a empresa. É uma mensagem cultural a ser transmitida. Você precisa que as universidades formem as pessoas em disciplinas como ciência da computação e matemática. Ainda, é importante divulgar os casos de sucesso das *startups*, para despertar o desejo entre os jovens de criar empresas. É um longo caminho. Se você quiser fazer parte disso, precisa trabalhar talvez por dez anos para ver os primeiros resultados. Mas, em algum ponto, tem que começar. Eu faço consultoria a governos de alguns poucos países sobre como criar uma nação *startup* e vejo os mesmos problemas, a maioria deles culturais, que devem ser superados para se ter uma nação *startup*. ●

GILBERTO SARFATI > Professor associado de empreendedorismo e coordenador do Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade (MPGC) da FGV EAESP > gilberto.sarfati@fgv.br
ADRIANA WILNER > Editora adjunta da *GV-executivo* > adriana.wilner@fgv.br
ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da *GV-executivo* > aline.lilian@fgv.br