

# APOSTANDO NA LIVRE CONCORRÊNCIA DO MERCADO

Empresa: Paiva Piovesan – Belo Horizonte/MG  
Autoria: Mara Regina Veit

## Introdução

No ambiente de trabalho da sua empresa e envolvimento em documentos e reportagens sobre o crescimento do seu negócio, o empresário Rodrigo Antônio de Paiva, fundador e CEO – *Chief Executive Office* da Paiva Piovesan, conta, de forma entusiasmada e detalhada, como iniciou o seu empreendimento, lembrando as suas dificuldades, a concorrência no setor, os prêmios que recebeu e o seu esforço pessoal para transformar as idéias inovadoras em projetos viáveis e de aceitação no mercado.

No relato desse empresário, entusiasmado com seu empreendimento, percebe-se que as características de um empreendedor sempre estiveram presentes em todas as suas atividades, mesmo antes de ele iniciar seu próprio negócio. Rodrigo, que gostava de sistemas e *softwares*, sonhava em ter sua própria empresa. Quando ainda era estudante de segundo grau, administrava uma empresa imaginária em sua casa, exercitando a sua capacidade de criar e gerenciar o próprio sonho.

A história da Paiva Piovesan descreve uma empresa bem sucedida no desenvolvimento de *softwares*, com foco no cliente, obtendo destaque no mercado pela sua competência, na criação de produtos na área de gestão de negócios, que atendem às necessidades de pessoas físicas e jurídicas.

*“Eu fui muito perspicaz em checar as oportunidades, pensar novas estratégias e realizar as mudanças necessárias, que fizeram minha empresa crescer”.*

*Rodrigo Paiva.*

A Paiva Piovesan foi criada por Rodrigo, assim que ele retornou de seus estudos no exterior, convicto de iria vencer como empresário brasileiro. No início das atividades da empresa, dedicou-se a representação e importação de *softwares* americanos e, em paralelo, ao desenvolvimento de seus projetos e produtos. Foi nesse momento de transição que percebeu a necessidade de posicionar sua empresa, no mercado, com produtos inovadores na área de *software*, pois o cenário demonstrava uma excelente oportunidade. Seu maior desafio ocorreu quando tomou a decisão de criar, em 1990, um produto inovador para seus potenciais clientes, um *software* personalizado na área de finanças – o *Finance*. Com tamanha ousadia, confrontou-se com o maior concorrente nessa área, nada menos do que a maior empresa de informática do mundo, a Microsoft, que desenvolveu um produto similar, denominado *Money*. Esse fato contribuiu, de forma decisiva, para transformação da história de sua empresa.

As inquietações do empresário Rodrigo começaram a aflorar, e nem sempre suas perguntas tinham as melhores respostas: Quais estratégias deveriam ser desenvolvidas? Como inovar constantemente para buscar novos clientes e mercado? Como sobreviver frente ao maior gigante tecnológico do momento? Que soluções seriam necessárias para penetrar nos canais de distribuição e ter seu produto ser reconhecido?

### Construindo uma idéia e uma empresa

A empresa Paiva Piovesan foi criada, primeiramente, no imaginário infantil do estudante Rodrigo Paiva, enquanto cursava o segundo grau no Colégio Loyola, na cidade onde morava, Belo Horizonte, Minas Gerais, e sonhava ter uma empresa, sob seu comando. Queria ser o dono do seu negócio, de um grande negócio, como as grandes empresas e empresários que conhecia na cidade.

*“ Sempre gostei da área de softwares e computadores e já montava uma empresa fictícia lá em casa; já tentava bolar um símbolo para a empresa. Sempre tive a idéia de ter um negócio próprio”*. (Rodrigo)

Na família, é o filho mais velho de três irmãos, todos com formação em engenharia: civil, mecânica e química. Seu pai – de formação médica e já falecido – e sua mãe – veterinária – sempre o incentivaram a estudar e a dedicar-se ao seu sonho empreendedor, oportunizando, além do estudo curricular, também a formação do idioma inglês, que o auxiliou a conquistar uma vaga em uma das mais renomadas universidades americanas, o MIT.

O nome da empresa é uma homenagem a Tobias José de Paiva e Léa Piovesan Paiva, pais do fundador. Paiva é um sobrenome de origem portuguesa, e Piovesan de origem italiana. A empresa Paiva Piovesan foi criada em 15 de dezembro de 1990, mesma data do casamento dos pais de Rodrigo.

Durante o curso de Engenharia Civil, feito na Universidade Federal de Minas Gerais, no início de 1982, o atual empresário teve a oportunidade de realizar vários estágios em empresas de porte e em diferentes setores, englobando o ramo de construção civil, o setor público, as empresas de consultorias e do setor automobilístico. Foi convidado para fazer um estágio na Itália, na Fiat Engineering, empresa de engenharia do Grupo FIAT. Todo esse aprendizado e essa diversificação de setores, nos quais realizou seus estágios, contribuíram para que fosse adquirindo competências que o auxiliaram na concepção, criação e administração do seu próprio negócio.

Para aprimorar suas competências na área de engenharia e computação, disciplinas nas quais era um grande aficcionado e que o instigavam, permanentemente, enquanto estruturava mentalmente o seus projetos empreendedores para esse segmento, Rodrigo começou a procurar um aperfeiçoamento no exterior para complementar seus estudos. Após analisar várias opções, cursos e universidades, resolveu cursar mestrado nos Estados Unidos. Para ser aceito no MIT – Instituto de Tecnologia de Massachusetts, em Cambridge, Boston, no Mestrado de Engenharia Civil e Mecânica, apresentou um projeto que permitiu o ingresso na universidade e possibilitou o desenvolvimento de seu projeto de pesquisa. Procurou, nos seus estudos acadêmicos, integrar engenharia e administração, na solução de problemas comuns, com uso de *software* e aplicativos de informática.

Segundo Rodrigo, *“toda a pessoa que quer crescer deveria ter uma experiência fora do país, dominar outro idioma e criar uma rede de contatos”*. Sua experiência, no exterior, foi essencial, abrindo novos horizontes e oportunidades profissionais. Recebeu várias propostas para permanecer trabalhando em empresas americanas, mas seu maior desejo era aprender, no exterior, e ao retornar ao Brasil, abrir seu próprio empreendimento e contribuir para o crescimento de seu país.

*“Eu queria abrir minha empresa, pois meu espírito empreendedor queria investir no Brasil, foi uma frase afirmativa e decisiva para mudar o rumo da história desse empreendedor. Com o capital equivalente a US\$1,000.00, abriu a Paiva Piovesan. Os primeiros obstáculos começaram com a burocracia brasileira para a abertura da empresa, sendo que o primeiro faturamento somente ocor-*

reu seis meses após a abertura do negócio. Entre o sonho de ser empresário e a realidade, existe um longo caminho a ser construído e percorrido, até que a empresa se torne um elemento concreto e viável financeiramente. Persistente e ciente de todos os obstáculos que iria enfrentar, em sua trajetória empreendedora, resolveu utilizar seu conhecimento para obter algum retorno financeiro, sobreviver e dar seqüência a sua atividade empresarial, buscando uma atividade promissora na área de consultoria e vendas de *softwares* americanos.

No período em que estava nos Estados Unidos, conheceu e aprendeu a utilizar vários *softwares* de engenharia e gestão empresarial, os quais poderiam atender à necessidade das empresas brasileiras, na área de tecnologia da informação, uma novidade que estava chegando ao Brasil no início dos anos 90, após a abertura econômica, possibilitando à sua empresa um diferencial competitivo em relação a outras empresas do mesmo segmento. Como dominava a tecnologia contida nos *softwares*, associava a venda do produto com a consultoria *in loco*, com foco em planilhas eletrônicas, pois, nessa época, ninguém conhecia a técnica. As empresas nem tinham *software* instalado ou computador para trabalhar. Tudo era uma novidade e uma oportunidade para quem dominava esse conhecimento.

Apesar das dificuldades iniciais, a Paiva Piovesan começou a crescer com as atividades de consultoria empresarial, tornando-se conhecida no meio empresarial e estabelecendo uma rede de contatos com fornecedores e distribuidores significativos e fundamentais para o posicionamento da empresa no segmento de tecnologia da informação. Para auxiliar na estruturação dos trabalhos, do atendimento e da fidelização dos clientes, foram contratados dois profissionais: um estagiário e uma secretária. *“Deixei para meu estagiário, durante o expediente de trabalho, o melhor computador da empresa, a fim de estimulá-lo a criar novos programas para o nosso negócio empresarial; pois, durante o dia, tinha que cuidar das questões administrativas e comerciais do negócio, e à noite me dedicava a fazer pesquisa e a desenvolver os sistemas para serem implantados nas empresas”*, conta Rodrigo, que sempre considerou fundamental, na gestão do seu empreendimento, uma equipe entusiasmada e valorizada, independentemente do tamanho, uma vez que ela é essencial para que um empreendimento possa sobreviver em um mercado tão competitivo, como o setor de informática.

Com todo o conhecimento que possuía, adquirido no Brasil e nos Estados Unidos, Rodrigo começou a se preparar para correr riscos, enfrentar seus concorrentes e posicionar a empresa Paiva Piovesan, de forma positiva, no mercado.

## O primeiro produto inovador

Dois anos após a fundação da empresa, com base no aprendizado que vinha obtendo na representação e venda dos *softwares* americanos, fatos que o permitiram conhecer as necessidades das empresas e empresários, Rodrigo começou a concentrar seus esforços pessoais no estudo e na pesquisa de um produto que pudesse ser desenvolvido pela sua empresa, que fosse inovador, acessível em custos e tivesse uma flexibilidade possível para atender, de forma global, todos os tipos de empresas, pois, na época, havia muitas mudanças na economia, a inflação era enorme, e um produto com abrangência e capilaridade poderia atender, de forma extremamente positiva, a esse mercado.

Com essa determinação que lhe é peculiar, entusiasmo e vontade de criar algo com exclusividade, o empresário começou a desenvolver um *software* de controles financeiros personalizados, para pessoas físicas e jurídicas, denominado *Finance*. Rodrigo tinha consciência de que, por possuir uma empresa pequena, teria que inovar, constantemente, seu produto para não torná-lo obsoleto. Também sabia que a qualidade, a compatibilidade e a facilidade no uso do *software* seriam fundamentais. Além disso, a estratégia de vendas, a apresentação e a veracidade do conteúdo do *Finance* seriam fatores primordiais de credibilidade e aceitação no mercado com o qual pretendia trabalhar. Alguns aspectos estratégicos, na sua visão empreendedora, iriam facilitar a entrada do seu produto pelos canais de distribuição, pois dominava a rede de fornecedores e distribuidores, devido à revenda de *softwares* na fase inicial do seu empreendimento, além de conhecer as demandas dos clientes e as estratégias da empresa líder no mercado, a Microsoft. Seu produto iria competir com essa empresa gigante, com grande potencial e reconhecimento internacional, que no ano de 1993, fazia pacotes de seus produtos e vendia mais barato no mercado, com o objetivo de disseminar e conquistar o maior número de usuários no mundo. Seria seu concorrente mais desafiador.

Esse empresário estava determinado com sua idéia e com seu projeto e, no ano de 1994, lançou a primeira versão do *software Finance*, na maior feira de Informática do Brasil na época, a Fenasoft, em São Paulo, local onde as maiores e mais inovadoras empresas desse segmento, de porte nacional ou internacional, apresentavam seus produtos ao mercado e aos concorrentes participantes do evento.

Tendo em vista a competência da empresa e de seus produtos, com a consolidação do *Finance*, Rodrigo foi premiado pelas instituições mineiras (SEBRAE

Minas e FIEMG) e ganhou o direito de acompanhar uma missão de empresas brasileiras na feira de Hannover (CEBIT), na Alemanha. Esse era o momento de conhecer e estabelecer parcerias estratégicas internacionais para divulgação do seu produto. No retorno ao Brasil, procurou, de forma persistente, divulgar o produto da sua empresa nas visitas que realizou nos bancos, instituições financeiras, empresas e distribuidores que já tinham a Microsoft como parceira e utilizavam, em suas atividades financeiras, o *software Money*, produto concorrente ao da sua empresa e vendido em larga escala.

### A luta acirrada com o concorrente

O ano de 1998/99 foi muito crítico para a empresa Paiva Piovesan. Os bancos, em especial o Banco do Brasil e a Caixa, estabeleceram uma grande parceria com a Microsoft e distribuíram, cada um, 250 mil cópias gratuitas do produto *Money* para os clientes, com o objetivo de estimular o uso desse *software* para os controles financeiros de pessoas jurídicas e físicas, pois o mesmo integrava-se à base de dados destas instituições financeiras, permitindo uma gestão personalizada das finanças de cada cliente.

Essa estratégia desleal do concorrente, cuja finalidade era a de dominar o mercado, fez com que Rodrigo ficasse alerta, pois desconhecia como tal fato poderia ter ocorrido sem licitação, já que se tratava de instituições públicas, e quais as relações contratuais embasavam tamanha negociação. Ao mesmo tempo, a Microsoft começou a incluir o *Money* no pacote OFFICE. “*Eu era uma empresa pequena, que não poderia competir com uma empresa que tinha uma capilaridade enorme. Então, não me restou dúvida. Eu tinha que fazer uma representação e reagir a esse fato. Acompanhei o caso nos Estados Unidos, da Netscape, que morreu (neste caso a Microsoft incluiu o Internet Explorer junto ao Windows). Eles demoraram a reclamar. Quando reclamaram no órgão competente dos EUA, eles já estavam muito fragilizados. Já tinha passado o tempo. Eu não. Quando eu vi que focariam na distribuição do Money no Brasil, atrelado ao uso do Office, eu disse – É agora!. Ou eu reclamo pelos meus direitos, ou morro, uai!*”.

Rodrigo percebeu que necessitava de ajuda de pessoas e entidades capacitadas e buscou informações na FIEMG – Federação das Indústrias de Minas Gerais –, na unidade de negócios, para verificar como poderia ter apoio para interceder, legalmente, em oposição à parceria dos bancos públicos com a Microsoft. Seus colegas, empresários do setor de TI – Tecnologia da Informação. Em Belo Horizonte, chamaram-no de *louco*, quando afirmou que enfrentaria a questão, lutando na justiça brasileira por direitos iguais, com a maior empresa de *softwares* do mundo.

Com auxílio do Núcleo de Defesa Econômica da FIEMG, Rodrigo fez a sua representação jurídica no órgão de Defesa Econômica (SDE – Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça), responsável pela defesa da concorrência no Brasil, buscando os mesmos direitos de participar de contratos para distribuição do produto que apresentava as mesmas competências do produto negociado com a Microsoft. Sua representação foi acatada pelo órgão fiscalizador. O resultado teve uma repercussão enorme, com cobertura pela imprensa nacional e internacional do caso. Em segundos, o pequeno empresário Rodrigo Paiva tornou-se famoso, na CNN, New York Times e demais órgãos de imprensa e televisão brasileira, já que decidira disputar com a gigante internacional - Microsoft.

Rodrigo conta que, nesse processo de concorrência, o melhor de tudo foi quando a revista Info Exame, que é a revista mais conceituada do setor de informática, decidiu analisar o produto *Finance* da sua empresa, o *Money* da Microsoft, o Quicken da Intuit, que era líder nos EUA, e outro produto chamado Presto, também brasileiro. Na comparação entre os quatro *softwares*, o *Finance* foi o vencedor. *Isto foi muito bom! Meu produto era bom! Era o melhor! Foi um sucesso para minha empresa.* Como resultado da ação proposta, a Microsoft parou de distribuir o *Money* com o Office, nas instituições financeiras e empresas, e teve cancelada a aquisição de seu produto pelos Bancos públicos. Foi a primeira vitória da Paiva Piovesan.

Essa experiência da defesa da livre concorrência entre a Paiva Piovesan e a Microsoft iniciou-se no ano de 1998, mas durou até 2004. O processo todo é muito demorado e ficou três anos na SDE – Secretaria de Direito Econômico para julgamento. Com toda essa disputa no mercado por um produto de qualidade, a empresa conseguiu, em 1997, através de concorrência, um financiamento da FINEP, no valor de 70 mil reais, a serem aplicados no aprimoramento e inovação do produto. Se não fosse esse recurso para dar continuidade ao produto, a empresa Paiva Piovesan não teria como sobreviver e manter o *software* no mercado, pois as vendas estavam fragilizadas, pela ação anti-concorrencial promovida pela Microsoft. Segundo Rodrigo, a Microsoft estava distribuindo o *software Money* de graça, via bancos públicos. A Paiva, uma empresa pequena e sem capital para utilizar a mesma estratégia de distribuição gratuita, não conseguia também acesso aos distribuidores, pois todos estavam em parceria com a Microsoft, na distribuição do *Money*, e não demonstravam nenhum interesse em distribuir o FINANCE. *Quando eu peguei dinheiro emprestado da FINEP, em 97, eu*

disse – “Vou fazer uma versão nova!” *Software* você tem que renovar sempre, se não ele morre e acaba. Peguei este dinheiro e falei – “Eu vou enfrentar esse pessoal, vou mostrar nossa competência, eu não vou morrer por causa disto.”

### Os clientes como parceiros para o aprendizado da empresa

A Paiva Piovesan tem contribuído com seu produto para que as empresas, em todo o país, possam obter ganhos em produtividade, qualidade, eficiência e lucratividade. São inúmeros os resultados positivos obtidos com os seus principais parceiros. Por ser uma empresa pequena e ágil, ela consegue estabelecer um relacionamento muito próximo com seus clientes, auxiliando na solução de problemas individuais e utilizando essas sugestões para aprimorar o conteúdo do seu produto.

As pessoas físicas também são beneficiadas com as soluções da Paiva Piovesan, já que obtêm um excelente controle de suas finanças pessoais, ao utilizar o *software Finance*. Para Rodrigo, os clientes são os carros chefe da empresa. São eles que estimulam a Paiva a atualizar seus conteúdos, a renovar e a desenvolver novos produtos para atender as demandas. A empresa tem consciência de que todos os prêmios que a Paiva tem recebido, ao longo desses anos, têm como mérito principal os clientes que, com sua fidelização, contribuem para a sobrevivência e crescimento do empreendimento.

No ano de 1998, a Paiva Piovesan lançou a atualização do *Finance*, realizada em um grande evento, no Museu de Arte da Pampulha, em Belo Horizonte, momento em que se constatou a cara e a coragem de um empreendedor que acredita na sua empresa. Com o lançamento da nova versão do *Finance*, e a repercussão da reportagem da Info Exame, na qual o *Finance* venceu todos os concorrentes, a empresa obteve um resultado fantástico, que contribuiu para o seu posicionamento e o reconhecimento de seu produto no mercado. Na oportunidade do lançamento da versão atualizada do principal produto da empresa, também foi apresentado o novo *software* BUSINESS para o público e imprensa presentes. Com todas as turbulências e desgastes com o concorrente, naquele período, Rodrigo percebeu que o momento era estratégico para mostrar a competência que a empresa possuía no segmento da tecnologia da informação.

A Paiva Piovesan possui hoje 14 produtos competitivos, no mercado da tecnologia da informação, e mais de 15 mil clientes, principalmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Hoje, o carro chefe da empresa já não é o mais o *Finance*, mas o produto *Company*, que é um sistema de gestão integrada. O



*Company* é um ERP acessível à micro, pequenas e médias empresas, podendo ser comparado a um SAP (um *software* que custa milhões de dólares). A grande vantagem da empresa, nos últimos anos, é não ter tido foco em um único *software*, um único produto, mesmo com todos os resultados positivos que vem apresentando para o seu faturamento. O *Company*, um *software* com característica mais abrangentes, possibilita uma vantagem competitiva para Paiva em relação aos seus concorrentes, pelo fato de apresentar um conteúdo integrado, o qual atende as demandas das pequenas e médias empresas. As pequenas empresas que têm adotado o sistema de gestão conseguem atingir um nível tão eficiente, na gestão do negócio, como uma grande empresa, que tem um *software* caro adquirido ou desenvolvido de forma personalizada. O empresário admite que foi possível aliar um bom produto com qualidade a preço extremamente competitivo, no valor de R\$ 839,00 (2004) para o *Company Professional*, que inclui *softwares* de gestão financeira, administrativa e contábil.

Os produtos da Paiva Piovesan representam, no faturamento, a seguinte composição:

<i>Company</i>	29%	Sistema de gestão empresarial que permite a administração segura, produtiva e eficiente do negócio – abrange um pacote de <i>softwares</i> integrados para a empresa, com versão para micro e pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas, via Internet.
<i>Finance</i>	28%	Poderosa ferramenta de gestão financeira, considerado o melhor <i>software</i> do Brasil nesta categoria, integrando controle de conta corrente, a pagar e receber, previsão de receita, fluxo de caixa, etc.
<i>Business</i>	27%	Software para administração do negócio com foco em unidade de eficiência empresarial, integrando cadastro de clientes, fornecedores, cadastro de produtos, logística, controles de contratos, controle de vendas e garantia de serviços, etc.
Outros <i>softwares</i>	14%	Módulos adicionais, tais como <i>software</i> contábeis ( <i>Accounting</i> ), agendamento ( <i>WorkDesk</i> ), vendas rápidas ( <i>Business PDV</i> ), controle de suporte ( <i>HelpDesk</i> ), controle de forças de venda ( <i>MarketDesk</i> ), comércio eletrônico ( <i>FreeCommerce</i> ), dentre outros.

Fonte: Dados da empresa 2004

Os produtos que a empresa Paiva Piovesan tem desenvolvido, nos últimos anos, estão sendo aprimorados de forma permanente, para atender com eficiência a gestão de pequenas e médias empresas e, posteriormente, também vir a atender grandes empresas. A migração do processo de revenda de *software* para produtor de *software* foi uma condição estratégica, na época em que a empresa foi criada, pois oportunizou para o empresário um aprendizado do mercado e dos clientes potenciais, que tem contribuído para gerar novas oportunidades de negócio. “*Eu fui muito perspicaz em checar as oportunidades, pensar novas estratégias e realizar as mudanças necessárias que fizeram minha empresa crescer*”, afirma Rodrigo.

### **Internet, um novo caminho para os negócios**

Em todo o processo vivenciado, a utilização da Internet para o negócio da empresa foi um momento muito importante e que contribuiu para solidificar o empreendimento. Como uma empresa de tecnologia, a Paiva Piovesan buscava estar sempre à frente, e já utilizava o e-mail desde a sua fundação em 1990. Em 1996, lançou o seu site na Internet, no mesmo ano em que o *Finance* passou a ser compatível com o primeiro *Internet Banking* no país, desenvolvido pelo Banco Bradesco.

A Paiva Piovesan também criou, já em 1996, uma loja na Internet para divulgar, comercializar e atualizar seus produtos, além de uma Central de Relacionamento, em 1997, com o cliente, na qual o mesmo teria acesso a dados exclusivos. Esse fato possibilitou que a equipe de colaboradores da Paiva Piovesan pudesse disponibilizar para os clientes uma versão atualizada do sistema, a qualquer momento, e ao próprio cliente, já usuário do sistema, baixar o *software* via *download* de arquivos. Desta forma, o cliente mantém atualizado seu sistema constantemente, fazendo uma assinatura mensal com a Paiva. Essa maneira de comercializar o produto tem permitido que a empresa tenha uma renda mensal constante, proveniente desta relação de fidelização com os clientes, podendo reinvestir em inovações constantes dos seus produtos para a captação de novos mercados.

Para Rodrigo, esta agilidade foi um fator muito importante no relacionamento com os clientes. Sua experiência demonstra que não adianta apenas ter um site/loja virtual na Internet, se não existir manutenção e divulgação constantes, pois este ambiente é um grande canal de vendas e interação com o cliente.

O negócio do produto *software* para pessoas jurídicas e físicas da Paiva Piovesan tem a Internet como ambiente promissor para sua atividade. O *software Finance* é compatível com os sistemas de *Internet Banking* de 16 bancos no Brasil. A empresa possui várias parcerias com bancos para divulgação do produto, como, por exemplo, com o Banco Bradesco, que tem no seu site um *banner* da Paiva, fortalecendo a relação de parcerias.

Esta forma de trabalhar, em parceria com grandes instituições, Rodrigo gostaria de ter construído há 10 anos, quando começou a divulgar o seu produto para o mercado, momento em que foi impedido pela atuação da Microsoft. Vencida esta etapa, hoje o reconhecimento da qualidade do que produz é percebida pela indicação de seu produto pelos bancos aos seus clientes, não como forma impositiva, mas com conhecimento do conteúdo produzido. Esta parceria tem sido uma excelente estratégia de apresentação do produto.

Hoje, a Paiva Piovesan possui 40% de seu faturamento provenientes dos negócios realizados, no segmento de pequenas e médias empresas; segmento este, que tem crescido de forma constante, com demandas de módulos adicionais incorporados ao sistema. Outros 40% do faturamento provêm dos negócios com grandes empresas, como os Bancos; e os 20% restantes são oriundos de usuários domésticos e micro empresas.

### **Pesquisa de mercado para expandir produtos para o exterior**

A empresa Paiva Piovesan foi aberta por Rodrigo e seu pai. Depois, seu irmão passou a integrar o grupo, após também estudar nos EUA, onde fez um MBA em Marketing e passou a desenvolver estratégias de Marketing para o negócio.

A permanência de seu irmão nos Estados Unidos, combinada com os contatos de ex-colegas do MIT, na Europa e também nos EUA, foram considerados pela empresa como uma oportunidade interessante, pois possibilitou um estudo maior do mercado americano e europeu, contribuindo com informações mais precisas e dados de pesquisa para iniciar, no futuro, a exportação dos produtos.

A Paiva Piovesan chegou a participar das principais feiras do setor no mundo, como a Feira de Hannover (CEBIT), na Alemanha; e na COMDEX, em Las Vegas, EUA, mas percebeu que sozinha não conseguiria atingir o mercado internacional. Procurou por parceiros fortes para distribuir ou associar seu produto, através de empresas como a IBM e até a própria Microsoft, antes da disputa judicial, buscando tornar a empresa uma parceira e usuária do produto nacio-

nal. *Não adianta eu ir sozinho, não vou conseguir atingir o mercado internacional. Mas, com certeza, eu ainda vou fazer isto. Eu vou lançar uma versão em espanhol e uma em inglês. Está no meu horizonte, está nas minhas estratégias de mercado*, comenta Rodrigo sobre a exportação dos produtos.

O SOFTEX, programa que foi criado pelo Governo brasileiro para dar incentivo à exportação de *software* das empresas brasileiras, visava a estimular o empresário a exportar de forma direta, conquistando novos mercados internacionais. Logo no início do SOFTEX, foi estipulada uma verba a fundo perdido, ou seja, sem necessidade de reembolso, para que as empresas iniciassem a adaptação dos seus *softwares* para o mercado internacional. A Paiva solicitou recursos para aprimorar seu produto e iniciar o processo de negociação com parceiros no exterior, mas teve a sua proposta negada.

No programa de avaliação do SOFTEX, havia alguns consultores internacionais que questionaram Rodrigo sobre a concorrência do seu produto *Finance* com o *Money* da Microsoft. Esse descrédito dos analistas para a proposta de investimento, e a negação da sua solicitação, ao invés de desencorajar o empresário, teve o efeito exatamente contrário, incentivando-o a continuar sua jornada. Na época, Rodrigo ficou muito incomodado com os consultores e fez um pacto pessoal: o de que iria provar para estes profissionais que o seu produto era melhor do que qualquer um.

### **Adequação dos produtos ao mercado**

A história que a Paiva quer construir para o futuro está centrada na qualidade e certificação de seus produtos. Um *software* é um produto que exige constante aperfeiçoamento, devido a grande velocidade no desenvolvimento de novas tecnologias e funcionalidades no sistema, exigindo constantes alterações e/ou correções para adequá-los às necessidades dos clientes. Rodrigo acredita que o segmento de TI e, em especial, de *software* de gestão irá crescer cada vez mais, exigindo maior suporte ao cliente, política de desenvolvimento e estratégias de Marketing e vendas. Será necessário criar parcerias com outras empresas para criar novos produtos e atender novos clientes, como universidades, bancos e instituições. Exemplo disto é uma parceria com a FAPEMIG, na qual a Paiva Piovesan foi selecionada para desenvolver um projeto de uma loja de comércio eletrônico, que resultou no produto *FreeCommerce*, um *software* livre, que é hoje utilizado na própria loja da empresa na Internet.

O mercado de Tecnologia da Informação mostra que as empresas pequenas de *softwares* têm dificuldades de se manter em constante vantagem competitiva. A concorrência é muito grande. Surge uma nova tecnologia a cada momento, e o produto que demonstrava ser muito bom, pode não valer mais nada amanhã. É necessário que a empresa se mantenha sempre atualizada, acompanhando o mercado, estando atenta às estratégias de seus concorrentes e às novas tecnologias que estão sendo disponibilizadas. É um somatório de esforços, energia e recursos para sobreviver e competir com vantagem tecnológica.

O crescimento da empresa Paiva Piovesan e a competição acirrada com a Microsoft possibilitaram a Rodrigo uma experiência empresarial focada no posicionamento do seu produto no mercado em relação ao concorrente. O empresário vem colhendo resultados positivos desde o aprendizado, mas, em outros momentos, colhendo grandes desgastes. Ele provocou, com a sua ousadia, a maior empresa do mundo. Nesse processo que está sendo julgado pela justiça e envolve o tema direitos empresariais e livre concorrência, a Microsoft mudou a sua estratégia. Hoje, existe uma ação na Justiça, que solicita a quebra de sigilo bancário da Microsoft Corporation. Ela impediu a Paiva de ter acesso a determinadas tecnologias e a outros produtos para aprimorar o *software Finance*. O empresário sofreu tentativa de extorsão para a emissão de pareceres favoráveis. A negociação com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, CADE, foi difícil, sendo necessário acionar o Ministério Público, o qual, para Rodrigo, é um órgão fantástico que, após acionado, demonstrou eficiência em sua atuação para analisar a denúncia, na qual ele acusa a Microsoft de ter sido beneficiada em compras do Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal.

A Paiva Piovesan está completando 14 anos de existência e vem colhendo resultados positivos nesses últimos anos. Seu desafio mercadológico é migrar o seu produto mais atual, o COMPANYY, para utilização em grandes empresas e via Internet. O *software* mais famoso da empresa, o *Finance*, terá sua versão comemorativa de 10 anos lançada brevemente. Com ele, a pessoa física ou jurídica poderá administrar seu negócio e suas finanças, de qualquer parte do mundo, via Internet.

### **O empreendedor, o empresário e a equipe vencedora**

Em determinado momento da sua história empresarial, o empresário Rodrigo ingressou na política para conquistar, inicialmente, uma posição para o Senado Federal. Já havia tentado, anteriormente, o cargo de vereador municipal, quando retornara dos Estados Unidos. O fato de ter ingressado na política pos-

sibilitou um certo reconhecimento, na comunidade, às suas idéias de defesa dos produtos brasileiros, da livre concorrência, tornando sua empresa e seus produtos mais conhecidos.

O empresário considera que a sua característica principal como empreendedor é a persistência e a vontade de fazer algo diferente e melhor. Não desiste facilmente das suas idéias e procura estudar todas as possibilidades para que seus projetos possam ser desenvolvidos, aprimorados e reconhecidos pelos clientes que utilizam os *softwares* em seus negócios.

Rodrigo conta que, ao chegar no MIT para estudar, todos seus colegas eram cheios de prêmios e ele não havia tido a oportunidade de participar de tantos concursos e competições. Quando retornou a Minas Gerais, foi convidado para assumir o cargo de diretor da Sociedade Mineira de Engenheiros e teve a oportunidade de contribuir, criando o Prêmio SME de Ciência e Tecnologia, que está completando 13 anos, em 2004, e tem sido um sucesso, sendo hoje apoiado pela CVRD, PETROBRÁS e Andrade Gutierrez, dentre outras grandes empresas. Também a Paiva Piovesan é uma das empresas apoiadoras deste prêmio. A criação desse prêmio, apoiada por grandes empresas, tem muito valor no currículo de um profissional. No exterior, os prêmios e reconhecimentos são muito valorizados pelas instituições, empresas e empresários.

O empreendedor Rodrigo já foi vice-presidente do CREA, candidato a presidente do CREA e candidato a conselheiro do CONFEA. Também assumiu a presidência da Associação dos ex-alunos do MIT, no Brasil, e acredita que o empresário precisa participar de entidades de classe para tentar mudar as coisas, pois o Brasil tem tudo o que é necessário para ser um país fantástico e não faltam pessoas para empreender bons negócios e fortalecer a economia nacional.

A empresa Paiva Piovesan e o empresário Rodrigo Paiva foram agraciados com vários prêmios empresariais, sendo relevante a sua eleição, pela quinta vez consecutiva, como líder empresarial do setor de tecnologia da informação, em premiação organizada pela Gazeta Mercantil; o Prêmio Editor's Choice da revista Info Exame; Prêmio Info e o Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU, do qual foi vencedor, em 1996, na categoria Comércio; em 2002, na categoria Indústria; além de destaque nos anos 1994, 1995, 1997, 2001, e ainda destaque como Empresa Cidadã no ano de 2001.

A empresa Paiva Piovesan foi extremamente persistente na conquista do Prêmio Excelência Empresarial do Sebrae, submetendo-se, anualmente, a responder os

questionários de gestão e ao julgamento dos critérios de excelência empresarial e realizando, constantemente, os aprimoramentos orientados pela comissão julgadora, até alcançar o conceito máximo para se consagrar vencedora em duas categorias. Recebeu, em 2003, uma homenagem nacional pelo SEBRAE Minas e Movimento Brasil Competitivo – MBC – em reconhecimento a sua condição como vencedor do Prêmio da Pequena Empresa em Minas Gerais.

A empresa procura desenvolver um bom relacionamento com a equipe de trabalho. Possui 14 colaboradores, todos com formação no 2º grau, superior ou cursando a graduação – Administração, Engenharia, Ciência da Computação e Sistemas de Informação. Com a equipe, o empresário desenvolve as estratégias de atendimento ao cliente, fidelizando esse relacionamento ou definindo novas perspectivas de mercado. O posicionamento persistente de Rodrigo e a busca incessante de soluções criativas para seu negócio estimulam o crescimento da empresa à luz do direcionamento do empreendedor.

Quando a empresa tomou conhecimento, na revista Info Exame, de que o produto *Finance* tinha sido avaliado e comparado a outros produtos similares, sendo considerado o melhor do mundo, a equipe comemorou, e Rodrigo Paiva publicou no Jornal Diário do Comércio, em Minas Gerais, uma matéria de página inteira sobre o resultado consagrado na revista, com a foto de todos os colaboradores. Este fato propiciou uma sinergia positiva no grupo, estimulando a geração de novas idéias e produtos e integrando a equipe na conquista de grandes mercados.

Formação da equipe de trabalho		
Contratados	4	2 - Segundo grau, superior em andamento 2 - Mestrado
Terceirizados	4	3 – Superior 1 – Mestrado
Estagiários	6	6 – Cursando superior
Total	14	

Fonte: dados da empresa 2004

## Conclusão

A empresa Paiva Piovesan, em toda a sua trajetória empresarial, nos últimos quatorze anos, demonstrou, ativamente, que a possibilidade de uma empresa

e de um negócio tornarem-se promissores e bem sucedidos só é possível de serem alcançados com muito trabalho e dedicação, principalmente do seu empresário, que, persistentemente, é o elemento que mais acredita no empreendimento.

As dificuldades para se construir um bom produto para o mercado potencial, no segmento da tecnologia da informação, são superadas por meio de muito estudo, pesquisa, acesso a tecnologias de ponta e, principalmente, competência para entender as demandas dos clientes e do mercado.

A Paiva Piovesan tem se posicionado bem neste mercado e contribuído para demonstrar que uma pequena empresa, com um grande produto, é capaz de entrar em confronto com um grande concorrente, se tiver a competência para fazer valer os direitos que são peculiares a livre concorrência no mercado. O tamanho das empresas pode ser desigual, no entanto a igualdade de direitos para se competir deve ser a mesma para ambos empreendimentos, sendo um fator essencial para a ética e honestidade nos negócios, sobretudo, quando há referência à globalização de empresas e mercados.

A empresa tem ocupado um espaço significativo no mercado mineiro e brasileiro, sendo reconhecida pelo conteúdo e pela qualidade dos seus produtos. Se mantiver um crescimento significativo, com uma gestão eficaz, Rodrigo poderá sonhar e alçar vôos maiores para conquistar mercados internacionais, demonstrando que pequenos empreendimentos, no Brasil, têm condições de competir neste mundo cada vez mais globalizado.

### Pontos para discussão

1. Para dar continuidade ao crescimento da Paiva Piovesan, no mercado de TI, visando ao desenvolvimento de novos produtos de *software* de gestão, qual plano de Marketing será necessário para que o cliente perceba e adote estes produtos?
2. Como a empresa deverá se posicionar na luta para enfrentar seu maior concorrente, a Microsoft, com o produto *Money*, em relação ao produto FINANCE?
3. Qual a estratégia que a empresa deverá desenvolver para introduzir seus produtos nas grandes empresas?
4. Caso a empresa queira distribuir seus produtos nos mercado internacional, quais os canais de distribuição deverá utilizar para obter retorno do investimento?