

SAFTEC DIGITAL: UMA EMPRESA A SERVIÇO DA REPUTAÇÃO DE PESSOAS E MARCAS

1 INTRODUÇÃO

A partir do uso da técnica de análise da narrativa na identificação dos dilemas e soluções de um modelo de negócio (Silva e Meirelles & Thomaz, 2024), este artigo busca apresentar o caso SAFTEC digital, emblemático pela combinação de inovações de serviço (Gallouj & Weinstein, 1997) e de modelo de negócio (Silva e Meirelles, 2019).

Com aproximadamente 15 anos de existência, a empresa iniciou oferecendo soluções digitais inovadoras a pessoas físicas, valendo-se de dois recursos fundamentais que seu fundador desenvolveu ao longo do tempo (estratégias de Marketing Digital e conhecimentos jurídicos). A empresa gradativamente passou a atuar junto a clientes corporativos públicos e privados, (escritórios de advocacia, artistas e celebridades da internet, políticos e empresários), prestando serviços de gestão de reputação, além de estratégias de *branding*, sustentação da marca na *web* e divulgação da empresa propriamente dita.

Conforme apresentado a seguir, essa trajetória de sucesso se deve ao fato da empresa saber lidar com dilemas importantes de criação de valor, como diferentes *modus operandi*; configuração de valor, como meios de relacionamento com o mercado; e apropriação de valor, como a escolha entre a cobrança de preços *premium* e preços de penetração de mercado.

2 CONTEXTO INVESTIGADO

O fundador e CEO da SAFTEC DIGITAL, é advogado e antes da advocacia estudou tecnologia. Quando se formou na faculdade de direito (2006), foi aprovado no exame da OAB (Ordem dos Advogados do Brasil) e começou a atuar na esfera judicial com direito digital, na área de crimes cibernéticos. Naquele momento, sem muita experiência no mercado jurídico e observando o rápido desenvolvimento da internet - ainda existia a internet discada e a internet via cabo estava dando os primeiros passos - contratou um serviço de desenvolvimento de site e iniciou a divulgação dos seus serviços advocatícios pela internet.

Em pouco tempo, o referido CEO passou a ser procurado por pessoas com demandas judiciais diversas, mas uma delas em especial despertou sua atenção, pois não passava por sua cabeça que existisse um nicho de mercado tão específico: a de remoção de conteúdo sensível.

Para explicar exatamente o que significa conteúdo sensível é preciso compreender o contexto em que ele pode surgir. Por meio de um exemplo ficará mais fácil entender. As pessoas passaram a procurar o advogado porque foram processadas por terem cometido uma infração penal e sua imagem na internet ficou abalada. Ilustrando: uma pessoa mata um assaltante armado que invadiu sua residência em legítima defesa. Contudo, essa condição (legítima defesa) só é comprovada no último momento do processo. Nesse ínterim, sua imagem na internet fica desabonada e mesmo depois de absolvido, esse julgamento na internet se perpetua e a pessoa sofre consequências sociais, embora comprovada sua inocência. É sobre esse efeito que opera o serviço prestado pela SAFTEC DIGITAL.

Diante da inércia do sistema judiciário na atualização dos registros nos portais eletrônicos – e quem busca a remoção de conteúdo sensível tem pressa, pois está tendo seus negócios ou sua vida privada prejudicada naquele momento – é que, portanto, surgiu a demanda por um serviço prestativo para “limpar” o nome maculado. Esse serviço de remoção do conteúdo começou a ser feito pelas vias judiciais, por meio da abertura de um processo, especialidade do CEO. No

entanto, em alguns casos a postagem estava com hospedagem fora do Brasil e, nesses casos, nossa justiça não alcança ou se alcança, é muito lenta.

Novas oportunidades apareceram. Coincidentemente, o CEO foi procurado por um profissional de TI, conhecido antigo, que veio para lhe propor uma empreitada conjunta na área digital, mas a iniciativa não foi pra frente. Porém, ter reencontrado esse profissional foi bastante oportuno e provavelmente a mola propulsora da ideia que originou o que hoje a SAFTEC DIGITAL considera seu principal serviço: a remoção de conteúdo sensível da internet ou, em outras palavras, a supressão de resultados negativos.

O conteúdo sensível hospedado em sites brasileiros podia ser removido via ação junto à justiça, mas o que estivesse em sites com hospedagem internacional só podia ser removido por meio da tecnologia digital que aquele profissional conhecia bem.

O negócio começou a dar certo e o profissional de TI aceitou uma participação na sociedade da SAFTEC DIGITAL. Logo em seguida, esse novo sócio trouxe também para a sociedade um conhecido seu com perfil comercial para cuidar da expansão da base de clientes. A sede da empresa, que começou pequena, já ocupava um espaço maior e num local mais centralizado na cidade de São Paulo.

Os bons ventos sopraram por cerca de três a quatro anos, com faturamento sempre crescente, mas a SAFTEC DIGITAL passou a enfrentar uma barreira significativa da própria justiça: por decisão do STJ, em função de jurisprudências, ações judiciais para remover conteúdos sensíveis passaram a não ter mais efeito.

O CEO não se conformou. Afinal esse serviço já despontava como bastante lucrativo e, de alguma forma, trazia grande satisfação, à medida que resolvia o problema de um cliente que é inocente, mas que continua marcado na internet como culpado. Nesse momento, para resolver o problema dos clientes com reputação maculada, ele precisou abandonar a via dos recursos judiciais. E contando também com a experiência tecnológica adquirida ao longo dos anos, teve uma ideia que iria mudar o rumo da operação da empresa a partir de então: se já não era mais possível remover conteúdos negativos na internet, por que não “empurrá-los para trás”?

Cabe aqui um esclarecimento de ordem técnica: o CEO já conhecia bem o funcionamento dos buscadores da internet e sabia que uma notícia nova tem preferência para aparecer na frente de uma antiga, quando o internauta estiver procurando por determinado assunto. Assim, via de regra, o conteúdo novo se sobrepõe ao antigo. Dessa forma, “empurrar o conteúdo para trás” significava torná-lo obsoleto. A maneira mais lógica de realizar esse movimento seria a criação de conteúdos positivos (e não *fake news*) mais recentes, de tal forma que, numa situação de busca, o conteúdo sensível cada vez mais ficasse para trás e tivesse baixa probabilidade de aparecer na procura.

E assim foi...

Hoje, a empresa conta com uma equipe de redação com formação em letras, responsáveis pela criação de conteúdo inédito todos os dias para os clientes. O quadro de pessoal totaliza 26. Depois de escrita a matéria, ela é postada aleatoriamente em até 500 portais de mídia com quem a SAFTEC DIGITAL mantém relacionamento comercial para aquisição de espaço de veiculação de notícias.

Todo projeto do cliente é personalizado e como o objetivo é criar um conteúdo específico pra cada um, ele recebe sempre no início do contrato um briefing. Nesse *briefing*, se o cliente for uma empresa, por exemplo, ele indica o que gostaria de aproveitar e falar dos principais aspectos do seu negócio, os resultados favoráveis, aspectos positivos. E também aquilo que não gostaria

que fosse destacado. Se for uma pessoa física, aquilo que faz no dia a dia, seus negócios, seus hobbies, destaques favoráveis.

2.1 Os dilemas

O curso natural da operação da empresa parecia ter se restabelecido. Mas novos desafios, agora de natureza societária, começavam a ganhar corpo. Percebendo que o faturamento aumentava e o fluxo de entrada de recursos passava a ser garantido, os sócios sentiram-se no direito de fazer retiradas maiores e mais constantes, sem se preocupar com as despesas operacionais e eventuais investimentos necessários para a expansão do negócio.

Essa já era uma situação difícil de gerenciar e piorou quando, passado um tempo, o CEO descobriu em suas pesquisas que os sócios haviam montado uma empresa concorrente, oferecendo o mesmo serviço para o mercado. Um dilema se configurava: manter ou alterar a estrutura societária?

A decisão tomada foi uma só: a sociedade foi desconstituída!

A partir daí, a esposa do CEO passou a participar mais efetivamente da operação da empresa, ocupando o cargo de Gerente de Projetos. Dada sua formação em Administração de Empresas e com Mestrado Profissional em Administração de Empresas também ficou responsável pelas estratégias de marketing digital e vendas.

A empresa enfrenta outros dilemas hoje em dia. Um deles está relacionado à divulgação do serviço. É possível verificar que o potencial do negócio poderia ser mais bem explorado caso houvesse um planejamento de comunicação feito de maneira mais formal ao invés de se limitar à forma de divulgação boca-a-boca, em que os clientes novos aparecem por indicação de clientes antigos.

Conforme a Gerente de Projetos, a SAFTEC DIGITAL faz divulgação de marketing, mas a falta de conhecimento do serviço por parte do público no país, principalmente a gestão de reputação, ainda é uma barreira a ser superada. O serviço é mais conhecido nos Estados Unidos e Europa. Aqui no Brasil, a empresa é encontrada mais frequentemente quando os interessados procuram por “remoção de conteúdo” ou por “gestão de crise”, mas o mercado ainda é muito pouco desenvolvido nessa área, com poucos concorrentes – de fato, apenas um participante oferece ao mercado um serviço com características próximas ao da SAFTEC DIGITAL.

Possivelmente, a educação do cliente sobre os benefícios obtidos com o serviço seja uma estratégia a ser aplicada na formatação da mensagem de divulgação do serviço para o cliente ir enxergando possibilidades.

A precificação do serviço, bem como a estruturação física e tecnológica da operação também merecem destaque nessa discussão. O primeiro aspecto levanta a questão da prática do preço premium em oposição à do preço de penetração. Ao contrário do posicionamento de preço premium inicialmente adotado pela empresa e que limitava a base de clientes disposta a pagar pelo serviço, a cobrança de um preço intermediário permitiu trabalhar com um número maior de clientes e um resultado financeiro mais favorável baseado no volume de vendas e não na margem de contribuição.

O segundo aspecto, o da estruturação da operação, coloca em posições opostas a decisão por uma estrutura simples versus uma estrutura sofisticada. Desde o início, a decisão dos gestores foi por uma estrutura física e tecnológica mais sofisticada, de forma a transmitir credibilidade aos clientes que visitam o escritório de serviços.

A origem dos recursos financeiros, durante a trajetória de estabelecimento da empresa, dificilmente representou um dilema. Apesar da oposição entre a via do capital dos sócios e a do capital de terceiros, é muito clara a decisão sempre adotada pela primeira opção, dado principalmente o fato de o custo de capital de terceiros ser maior.

Por fim, um dilema que desponta até os dias de hoje na tomada de decisão gerencial da SAFTEC DIGITAL relaciona-se à diversificação do negócio para a área de licitações. O Sr. Jonatas está convicto de que a contratação de um profissional experiente e especializado no assunto poderia alavancar significativamente os ganhos da empresa. No entanto, não está disposto a correr o risco de uma contratação inadequada frente ao custo envolvido para efetivá-la.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA / SOLUÇÕES ADOTADAS

De acordo com Silva e Meirelles (2019), um modelo de negócio envolve as seguintes dimensões: i) criação do valor, cujo conceito está associado ao que a organização oferece para um cliente resolver um problema essencial, isto é, a proposta de valor; ii) configuração de valor, que está associada ao conjunto de atividades desempenhada pela organização para oferecer uma proposta de valor, isto é, as atividades da cadeia de valor; e iii-) apropriação de valor, que representa o valor capturado pela organização quando a venda do produto é efetivada.

Conforme apresentado no Quadro 1 a seguir, a história da empresa é marcada por dilemas relevantes em relação à criação, configuração e apropriação de valor.

Desde sua criação, a SAFTEC DIGITAL se empenha em oferecer ao cliente a possibilidade de melhorar sua reputação. Conforme o CEO, “...mesmo que tenha sido julgada inocente, essa pessoa pode ficar taxada como criminoso, porque seu nome pode permanecer maculado por um longo tempo na internet.” A escolha pela remoção do conteúdo negativo dos meios digitais, ao invés do uso da via judicial para essa remoção, também mostra o esforço da empresa em criar valor por meio de um *modus operandi* mais rápido e eficaz. A empresa também cria valor ao tomar a decisão por uma estrutura societária mais saudável, pelo rompimento com os sócios eticamente questionáveis. Além disso, a vantagem competitiva obtida pela criação de novas notícias para o cliente, a decisão pela contratação de profissionais mais habilitados e a busca por um trabalho de divulgação mais profissional dos serviços acentuam o caráter criador de valor das intervenções para a solução dos problemas.

A adoção de uma infraestrutura sofisticada para a empresa mostra a preocupação da gestão em transmitir credibilidade para os clientes. Da mesma forma, a escolha do sistema de relacionamento com o mercado via *Whatsapp* permite maior agilidade e autonomia dos funcionários, conforme declarado pelo CEO. A decisão por recursos financeiros próprios, desde a origem da empresa, mostra a preocupação da direção em manter saudável a estrutura de capital, já que “o uso do capital de terceiros é caro”, conforme destaca o CEO. Por fim, o uso de recursos tecnológicos de ponta e a cultura organizacional flexível cultivada na empresa mostram como a gestão se preocupa com a configuração de valor oferecida ao mercado.

A escolha de uma política de preços *premium* reforça a preocupação da gestão em tomar posições firmes que garantam a captura de valor nos negócios da empresa. Conforme o CEO, “Se o preço *premium* limita a base de clientes é mais interessante cobrar um preço intermediário e ter mais clientes que ajudem a divulgar o trabalho.”

Quadro 1 – Soluções adotadas pela SAFTEC DIGITAL frente aos dilemas ao longo dos anos de operação.

Dilemas	Soluções (Silogismos)
Mácula eterna X Extinção da punição	Premissa: ter o nome / marca manchados é extremamente prejudicial para os negócios e para a reputação social. Se “permanecer com o nome sujo” é algo negativo para os negócios e para a reputação pessoal, uma oportunidade pode ser a extinção da punição.
Remoção da acusação via ação judicial X Remoção do conteúdo negativo dos meios digitais	Premissa: ações judiciais apresentam resultados muito lentos e não alcançam conteúdos com hospedagem fora do país. Se “entrar com ações judiciais” é uma estratégia de resultados lentos e não alcança conteúdos com hospedagem no exterior, uma oportunidade pode ser o uso de tecnologia junto aos buscadores para empurrar os conteúdos sensíveis.
Manter a estrutura societária X Romper com os sócios e ficar sozinho	Premissa: a estrutura societária atual está trazendo prejuízos e problemas administrativos. Se a estrutura atual traz problemas financeiros e administrativos, uma melhor opção pode ser o rompimento com ela.
Repetição de conteúdo X Criação de novas notícias	Premissa: a concorrência (agências de assessoria de imprensa) basicamente repete notícias velhas. Se a concorrência peca em repetir conteúdos, uma oportunidade pode ser a criação de novas notícias, que evita a queda no ranking junto aos buscadores
Contratação de profissionais formados (jornalistas) X Contratação de estagiários da área de Letras	Premissa: profissionais formados no mercado (jornalistas) carregam consigo vieses prejudiciais ao desempenho da função. Se os profissionais de mercado podem trazer vícios da profissão, a busca por estagiários (de Letras) é uma oportunidade de formar esses estudantes dentro da empresa.
Continuar recebendo novos clientes por indicação apenas X Divulgar o serviço de forma profissionalizada	Premissa: a divulgação do serviço de fora profissionalizada geraria muito mais demanda e traria mais receitas para a empresa. Se a forma de divulgação atual (boca-a-boca) limita a receita da empresa, uma oportunidade é a de tornar esse processo mais sistemático e personalizado.
Estrutura simples X Estrutura sofisticada	Premissa: uma estrutura física e tecnológica simples não transmite credibilidade para os clientes que visitam a fábrica de serviços. Se a simplicidade da estrutura do escritório não passa credibilidade, a sofisticação da estrutura é uma oportunidade para um posicionamento <i>premium</i> .
Sistema CRM X Whatsapp	Premissa: o CRM é um sistema sofisticado e caro. Se o custo de um sistema de relacionamento mais sofisticado é maior e essa sofisticação não é necessária, o uso do <i>whatsapp</i> é uma opção boa e barata para contatar os clientes.
Capital dos sócios X Capital de terceiros	Premissa: o uso de capital de terceiros é caro. Se o acesso ao capital de terceiros é caro e os sócios dispõem de capital mais barato, recorrer ao capital próprio é uma oportunidade.
Conteúdos em veículos físicos X	Premissa: os conteúdos em veículos físicos têm baixo alcance. Se o meio físico oferece baixo alcance para os conteúdos, recorrer ao meio digital é uma oportunidade.

Conteúdo em meios digitais	
Rigidez de regras no ambiente de trabalho X	Premissa: a rigidez de regras no ambiente de trabalho não traz ganho de produtividade. Se a rigidez de regras no ambiente de trabalho não traz ganhos de produtividade, uma oportunidade é a flexibilização.
Flexibilidade de regras com maior produtividade	
Preço <i>premium</i> X	Premissa: cobrar preço <i>premium</i> limita o número de clientes que se dispõem a pagar.
Preço de penetração	Se o preço <i>premium</i> limita a base de clientes é mais interessante cobrar um preço intermediário e ter mais clientes que ajudem a divulgar o trabalho

Fonte: elaborado pelos autores.

4 RESULTADOS OBTIDOS

Do ponto de vista da criação do valor, as decisões envolveram: opção do cliente por uma melhor reputação; escolha do modus operandi pela empresa; decisão sobre a estrutura societária; criação de vantagem competitiva; escolha de profissionais com habilidades adequadas; divulgação do serviço. Em relação à configuração do valor, decisões envolveram aspectos como: sofisticação da estrutura; meios de relacionamento com o mercado; captação de recursos financeiro; uso de recursos tecnológicos; cultura organizacional. Em relação à apropriação de valor, o dilema concentrou-se basicamente no posicionamento de preço.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Como pode ser observado no relato, foi a partir da implementação da tecnologia digital que a empresa consolidou sua melhor forma de criar, configurar e apropriar valor. E não se podia esperar outro resultado: o uso da tecnologia proporcionou uma maior percepção de valor por parte do cliente que pôde recuperar sua reputação e, de alguma forma, ter sua vida profissional e social restabelecida.

REFERÊNCIAS

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(5), 537-556.
- Roesch, S. M. A. (2007). Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234.
- Silva, F. C., & Silva e Meirelles, D. (2022). Estratégia de diversificação: Crescer para estruturar ou estruturar para crescer? *Revista eletrônica de administração e turismo*, 16(2).
- Silva e Meirelles & Thomaz, J. C. (2024). The use of narratives in business models: A proposal to understand the logics of human action in entrepreneurship. *MISES: Interdisciplinary Journal of Philosophy Law and Economics*, 12, 1-18, <https://doi.org/10.30800/mises.20241562>.
- Silva e Meirelles, D. (2019). Business model and strategy: In search of dialog through value perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 786-806, <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180314>.