

Insper

Ciências Econômicas

Michel Miranda de Santana

Caso Polaris Recebimentos S.A: Estratégia para saída da crise

São Paulo

2020

Caso Polaris Recebimentos S.A: Estratégia para saída da crise

Aluno: Michel Miranda de Santana

Orientador: Ricardo Rocha

Introdução ao Dilema

Quinta-feira, 7 de maio de 2015. Não uma quinta qualquer, mas uma deveras especial. Foi o dia em que Geraldo juntamente com sua equipe da Polaris Recebimentos comemoraram com efervescência o novo feito: acabaram de fechar uma rodada de investimentos na qual conseguiram levantar 22 milhões de reais. Um marco impressionante: à época o aporte figurou dentre os maiores recebidos em rodadas de investimentosⁱ “Série A” de *fintechs* no Brasil. Dos investidores tinham-se grandes nomes do mercado financeiro sejam investidores entusiastas com o projeto, sejam grandes corporações do segmento de *Venture Capital*.

Planejava-se o futuro da companhia, mas logo no dia seguinte, numa sexta-feira, por volta das 6 da manhã, Geraldo recebe uma ligação de um agente interventor do Banco Central informando que seu banco liquidante (parceiro operacional, todavia não pertencente ao mesmo grupo societário da Polaris Recebimentos), o Banco Polaris (antigamente conhecido por Banco Sarin), havia sido liquidado extrajudicialmente, e ainda ressaltava que entendia da idoneidade da Polaris Recebimentos, visto que estava com o acordo operacional que fora feito entre a Polaris Recebimentos e o Banco Polaris em mãos. Finalmente, o agente reforçou que o Banco Central se disponibilizará para agilizar o processo de transição quando a *fintech* encontrar um novo parceiro operacional. Houve a indicação de falhas no sistema de prevenção à lavagem de dinheiro, financiamento ao terrorismo e patrimônio líquido negativo, para citar alguns dos motivos apontados pelo BACEN que implicaram na liquidação do Banco Polaris.

Então, Geraldo e sua equipe da Polaris Recebimentos deparavam-se com dilemas que poderiam colocar em xeque o negócio:

- Manter ou não a marca Polaris?
- Quem será o novo parceiro operacional (banco liquidante e custodiante)?
- Como responder a esse desafio o mais rápido possível (somando-se ao fato de que a liquidação extrajudicial do Banco Polaris ocorreu numa sexta-feira).
- Seria possível dissociar a imagem (e idoneidade) das duas companhias, que outrora foram parceiras apresentando a mesma marca: Polaris?

Geraldo em entrevistas a diversos canais midiáticos, de jornais impressos aos telejornais, mostra o questionamento no que diz respeito à assertividade dos acordos comercial e operacional com o antigo Banco Sarin. Ele indicou que à época pensou ser uma decisão acertada: os clientes da *fintech*

ⁱ É um modo de que as startups se valem no processo de captação de recursos de modo a fomentar seu crescimento contínuo e acelerado. Os investidores ganham participação na companhia e ainda disponibilizam sua expertise de negócios na mentoria da alta gestão da startup nos processos estratégicos de tomada de decisão. Cada rodada de investimento recebe uma letra. A primeira é ‘série A’, a segunda, ‘série B’, e assim por diante.

não iriam se confundir, pois teriam como referência sempre a marca ‘Polaris’. No momento da liquidação judicial do antigo parceiro, percebeu a marca que trabalhou com tanto esmero para crescer e adquirir cada vez mais clientes, fortemente ameaçada.

No espírito de guiar os alunos a entender o processo de tomada de decisão em empresas de tecnologia (especificamente *fintechs*), este trabalho possui o intuito de instigar o aprendizado de como se portar em situações estratégicas em ambiente de significativa pressão os quais, não raro, exigem posicionamentos rápidos.

O mercado de *Fintechs*

O termo *fintech* refere-se à conjunção de dois termos: *financial* e *technology*. Assim sendo, o termo diz respeito às empresas que atuam no setor financeiro respaldadas com determinadas facilidades tecnológicas. Segundo relatório da FT Partnersⁱⁱ o Brasil está no meio de uma “Revolução das *Fintechs*” com alguns dos mais poderosos e disruptivos serviços financeiros e soluções tecnológicas no mundo atualmente. Ainda esse mesmo relatório ressalta que, segundo pesquisa da EYⁱⁱⁱ o Brasil é o quarto país que mais adota *fintechs* no mundo (à época, 40% dos brasileiros aderiram aos serviços, em comparação aos 33% dos cidadãos norte-americanos). De acordo com mesma pesquisa da EY, esperava-se que ao fim de 2018, 69,8% dos brasileiros aderissem aos serviços.^{iv}

Para ressaltar mais um notável índice: 74% dos clientes de bancos tradicionais estão adotando serviços bancários de *fintechs*^v.

Ainda assim, há muito espaço para melhoria do ambiente competitivo no Brasil. Há um índice denominado *RC5* definido pelo Banco Central como razão de concentração dos cinco maiores bancos, em dezembro de 2018 o índice para operações de crédito em bancos comerciais chegou a 84,8%^{vi} (uma queda de 1 p.p. com relação ao mesmo período de 2017). Já nos EUA^{vii} o *market share* dos grandes bancos no fim de 2018 era de 59%.

Segundo o relatório da consultoria de negócios e inovação Distrito^{viii}, em 2019, o Brasil possuía 550 *fintechs* à época em que o relatório fora elaborado, sendo 231 novas empresas criadas de 2016 a 2018. Também nesse relatório da Distrito definiu-se o conceito de ‘*Super Fintechs*’, respaldados em fatores como porte da empresa, captação de investimentos, presenças em redes sociais,

ⁱⁱ FT PARTNERS FINTECH INDUSTRY RESEARCH. Brazil's Emerging FinTech Ecosystem - A Fertile Environment for Disruption and Innovation. Agosto de 2019.

ⁱⁱⁱ FINTECH ADOPTION INDEX 2017. EY. Disponível em <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/\\$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-adoption-index-2017/$FILE/ey-fintech-adoption-index-2017.pdf)>. Acesso em 13 de outubro de 2019.

^{iv} Considera-se usuário regular de *fintechs* um indivíduo que utilize os serviços duas vezes ou mais nos últimos seis meses.

^v fintechbrazil.com citado pelo relatório da FT Partners [ii]

^{vi} Relatório de Economia Bancária – 2018. Disponível em https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf acesso em 03/05/20

^{vii} Vide anexo 2

^{viii} Fintech Mining Report 2019.

quantidades de acessos ao site e nota dos empregados com respeito às *fintechs* em que trabalham^{ix}. Nas 18 *Super fintechs* figuram Creditas, Neon e Ebanx, em anexo^x está a relação completa. Há que se ressaltar um aumento no uso do *mobile banking*, conforme foi observado em relatório da FEBRABAN^{xi}: de 2017 a 2018 houve uma elevação de 25,3% para 31,3% no uso do *mobile banking* vis-à-vis ao total de canais de utilização de serviços financeiros; também houve um aumento de 73,2 para 78,9 bilhões de transações. Também ressaltou esse relatório da FEBRABAN em parceria com a Deloitte quem em 2018 60% das transações realizadas foram digitais.

O divisor de águas nesse florescente movimento das *fintechs*^{xii} vem de uma medida tomada pelo governo brasileiro em tornar o BACEN regulador da indústria de pagamentos, através da edição da Lei nº 12.865 de 09 de outubro de 2013, inserindo no Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB) arranjos de pagamento e instituições de pagamento (os quais também foram definidos na referida edição) deixando ambos sob a responsabilidade regulatória do BACEN.

Após então, o BACEN tomou medidas em conjunto com o Conselho Monetário Nacional (CMN), de modo a tornar possível a figuração de novos entrantes nesse setor que era sobremaneira concentrado nos principais bancos.

Com relação à situação do que vêm a ser o SPB e o CMN, é oportuno o entendimento do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Este último, segundo Assaf Neto é o conjunto de instituições financeiras e instrumentos os quais visam transferir recursos dos agentes econômicos superavitários para os deficitários (ASSAF, 2019).

O SFN pode ser dividido nos subsistemas normativo e operativo. O primeiro visa auferir o funcionamento do SFN de forma a fiscalizar e regular as instituições que dele fazem parte, já o segundo compõe-se por instituições quer sejam bancárias ou não bancárias atuantes no processo de intermediação financeira. O órgão máximo do subsistema normativo é o CMN. Também compõem o subsistema normativo o Banco do Brasil, Banco Central, Caixa Econômica Federal, BNDES e Comissão de Valores Mobiliários (ASSAF, 2019). Em se tratando do subsistema operativo, vale ressaltar que o SPB^{xiii} possui a função básica de um sistema de pagamentos, no que se refere à transferência de recursos, processamento e liquidação de pagamentos entre pessoas, empresas, governo, Banco Central e instituições financeiras.

Circulares como nº 3.682 e nº 3.683 ambas de 04 de novembro de 2013 definiram, além do que se refere a regras de *compliance*, segundo o advogado Layton Lopes^{xiv} “[...]a edição de normas pelo Bacen sobre a matéria fez que este cumprisse com a sua missão regulatória, sendo que, ao adotar

^{ix} <https://blog.simply.com.br/a-evolucao-do-ecossistema-de-fintechs-no-brasil-e-sua-relacao-com-os-bancos/>.

Acesso em 24/05/2020

^x Ver Anexo 3

^{xi} Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária de 2019. Disponível em <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>.

Acesso em 24/05/2020. Mais detalhes no anexo 4.

^{xii} Ver Anexo 1

^{xiii} https://www.bcb.gov.br/htms/novaPaginaSPB/O_Novo_SPB.pdf . Acesso em 17/05/2020.

^{xiv} <http://silvalopes.adv.br/blog/sladv/os-marcos-regulatorios-do-banco-central-para-as-fintechs/>. Acesso em 29/03/2020.

limites para a realização de processo autorizatório, também garantiu aos novos players acesso ao mercado.”

No intuito de estimular inovações no âmbito do SFN, em maio de 2018 o BACEN lançou o LIFT – Laboratório de Inovações Financeiras e Tecnológicas visando reduzir o custo de crédito, aprimorar o SFN buscando promover a cidadania financeira^{xv}. O LIFT respalda-se em quatro pilares: inclusão, competitividade, transparência e educação, a partir dos quais visa fomentar a competição e inovação no mercado financeiro.

Diferenciação entre Banco Polaris e Polaris Recebimentos

Exatamente: são duas empresas distintas. De modo a ficar mais clara a distinção entre ambas faremos um breve passeio sobre a trajetória da Polaris Recebimentos. Geraldo, seu fundador, apesar de jovem possui notória experiência em empreender: no ensino médio começou seu primeiro empreendimento: uma loja de biquínis, fechou a loja após ingressar na faculdade de Administração, onde participou do Núcleo de Empreendedores Estudantil, frustrou-se num empreendimento de compras coletivas, e então, foi trabalhar numa *venture builder*^{xvi} na qual nascera o que passaria a se tornar a Polaris Recebimentos: a MePag. Fundada em outubro de 2013, a *fintech* tinha seu enfoque em cartões de crédito pré-pagos. Nasceu de uma inspiração após conhecimento da empresa norte-americana *Simple Bank*.

Fundado em Oregon, EUA, em 2009 o Simple Bank veio com a proposta da simplificação (como sugere o nome) dos serviços bancários. Visava redução de custos, como por exemplo a ausência de taxas de manutenção, conta remunerada, tendo fácil usabilidade e interface intuitiva, inclusive com ferramentas visando incentivar o consumidor a poupar mais dinheiro^{xvii}. Já no Brasil, Geraldo percebia que a experiência era bem contrastante ao que era oferecido pela *fintech* norte-americana: alto número de taxas e elevada burocracia no que se referia à prestação de serviços bancários.

O negócio de Geraldo provou-se de um lado um sucesso: conseguiu mais de 5 mil clientes em cerca de 7 meses, já por outro lado o empreendedor ressaltara que a MePag não era um *business* sustentável.

Ainda assim, construiu-se os alicerces para a Polaris. Em busca de parcerias, Geraldo encontrou um banco que aceitou o desafio da *fintech*: era o Banco Sarin. Fizeram uma simplória análise de *Know your Partner (KYP)* e, apesar de encontrarem alguns processos de 2008, os quais diziam respeito a temas como lavagem de dinheiro^{xviii}, decidiram que não iria comprometer a operação

^{xv} <https://www.bcb.gov.br/en/pressdetail/2308/nota>. Acesso em 29/03/2020.

^{xvi} Termo também conhecido como fábrica de *startups*. São focadas em *startups* em estágios mais iniciais. <https://www.fcventurebuilder.com/2019/10/21/diferencas-entre-venture-capital-e-venture-builder/>. Acesso em 23/05/2020.

^{xvii} <https://www.forbes.com/advisor/banking/simple-bank-review-the-pros-and-cons/>. Acesso em 23/05/2020

^{xviii} Os membros da família Guél, sócios do Sarin tiveram uma concessionária em MG que faliu, havia uma massa falida os processando reivindicando os R\$ 5 milhões devidos. Eles foram transferindo bens a outros familiares que não tinham vínculo com a Maximus Auto (empresa falida). Havia investigação também da PF com relação da família Guél ao esquema de corrupção envolvendo doleiro e governo.

Insper

da *fintech*, uma vez que, segundo declaração de Geraldo “As contas de pagamento estavam seguras no balanço do banco, pois seriam um patrimônio segregado”.

Segunda-feira, 09 de maio de 2014: nascia a Polaris Recebimentos S.A. por meio de uma *joint venture* entre a *fintech* MePag e o Banco Sarin. Geraldo e sua equipe decidiram que seria mais fácil para entendimento dos clientes se as duas instituições possuíssem o mesmo nome. Então a Polaris Recebimentos fez um contrato de inserção de uso da marca durante o período que tivesse o acordo operacional com o Banco Sarin. Ressalta-se que a propriedade intelectual da marca Polaris era da *fintech*. “Realmente funcionou, [os] clientes tinham menos dúvidas”, ressaltara Geraldo.

“É praticamente um banco, só que totalmente diferente”, esse era o slogan da companhia. No momento da fundação do Banco digital, disponibilizou 3 mil solicitações para novos correntistas e bastou menos de 36 horas para que fossem feitos todos os pedidos de abertura de conta. Geraldo ressaltou que “Queremos que nossos clientes sejam tratados como clientes, não como números. A proposta é de um banco jovem feito por jovens, haja vista os jovens sentirem desconforto ao ficarem em filas de banco, esperando o gerente falar ao telefone, só para pegarem um cartão. Eles estão procurando uma alternativa e nós somos esta alternativa”, mostrando o contraste com a experiência bancária tradicional da época.

Volta ao dilema

Na sexta-feira chuvosa de 8 de maio de 2015, Geraldo começa a ser bombardeado de propostas de grandes bancos para serem os novos parceiros operacionais da Polaris Recebimentos como banco liquidante. Dia difícil. Geraldo discutiu exaustivamente com sua equipe, entrou em contato com investidores (os quais também eram seus mentores) para definir os próximos passos da maneira mais rápida possível. Das dez propostas que recebeu, separou as seis que mais lhe interessaram:

- Três grandes bancos privados, sólidos com grande nome, cada um com complexo arcabouço de funcionamento dentre as unidades de negócio. Um deles, o Mangal, forte em Varejo, o Lok focado em atacado e o último, Neberu, era o que tinha mais agências bancárias no país.
- Um banco com fortes relações com o governo: Banco Dilul.
- Banco Moon
- Banco Velvel

Após uma breve análise de *Know your Partner* (KYP) descobriram que o Banco Moon estava sendo investigado pelas autoridades por suspeitas de fraude, apesar de eles terem ligado para Geraldo e falarem que todas as acusações feitas pelas autoridades eram sem fundamentos, o empresário estava com receio de se repetir a história do Banco Sarin. Todos os outros bancos foram aprovados pelo setor de *compliance* da *fintech* na análise de KYP. Um amigo de Geraldo, e atual sócio-diretor do Banco Velvel disse que estão com uma proposta bem forte atrelada à inovação e tecnologia.

Inspere

Além da decisão de quem será o próximo parceiro operacional, Geraldo tem a pesada decisão de manter ou não a marca Polaris (dado o escândalo que ocorreu com a liquidação do antigo Banco Sarin que fora divulgada pela mídia como liquidação do Banco Polaris).

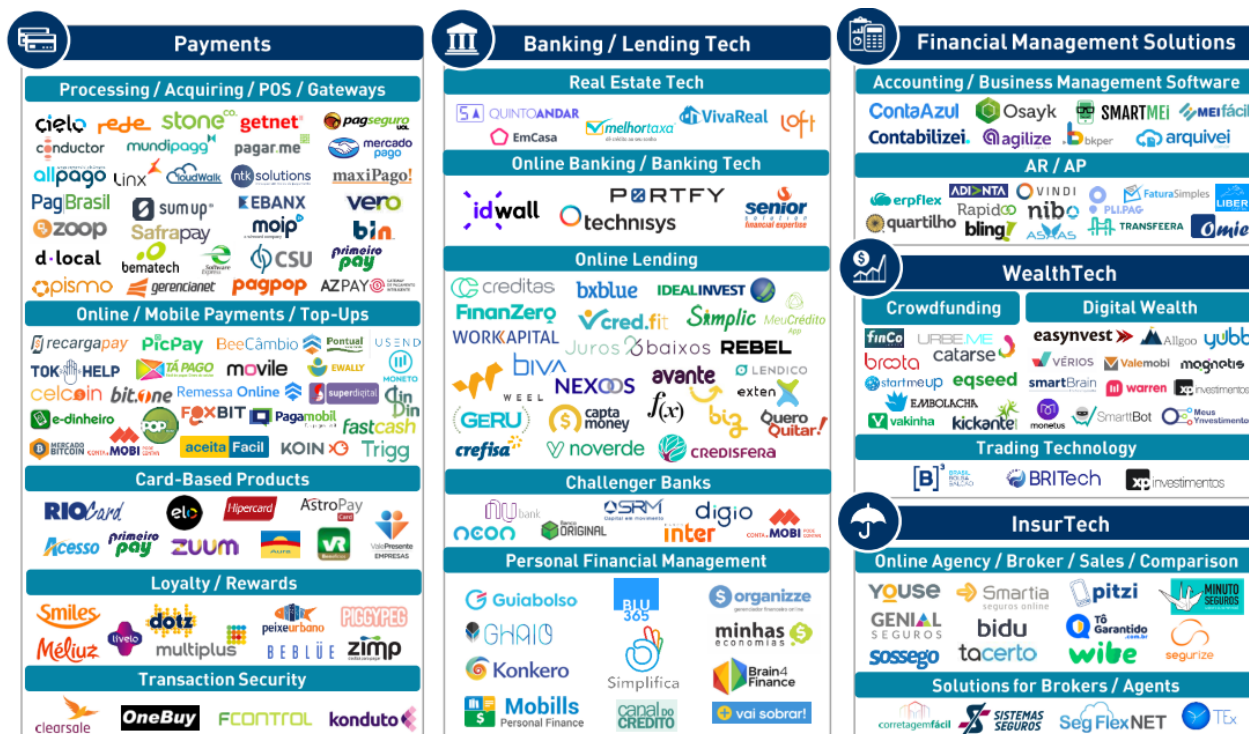
Às 21 horas dessa sexta-feira chuvosa (fazendo jus à alcunha de São Paulo de “terra da garoa”) é exigido de Geraldo pelo conselho um conjunto de decisões a serem tomadas. Não bastando isso, o executivo tinha de definir se abriria ou não um turno de emergência no final de semana para acertar com o novo parceiro operacional. Seguem as perguntas feitas pelo conselho a Geraldo:

1. Qual será nosso novo parceiro operacional? Por quê?
2. Possui prazo para resolução da instabilidade?
3. O que decidiu acerca de manter ou não a marca Polaris? Em caso positivo, qual estratégia utilizará para dissociar a marca Polaris à liquidação do Banco Polaris. Em caso negativo qual seria a nova estratégia de *branding*?
4. Afinal, vai trabalhar no final de semana com turno de emergência?
5. Como está lidando com os clientes da Polaris Recebimentos, uma vez que o sistema está instável, já que não conseguem sacar dinheiro, por exemplo?

Era uma e meia da manhã de sábado, Geraldo volta à sua casa com o plano estratégico em mãos para essa virada.

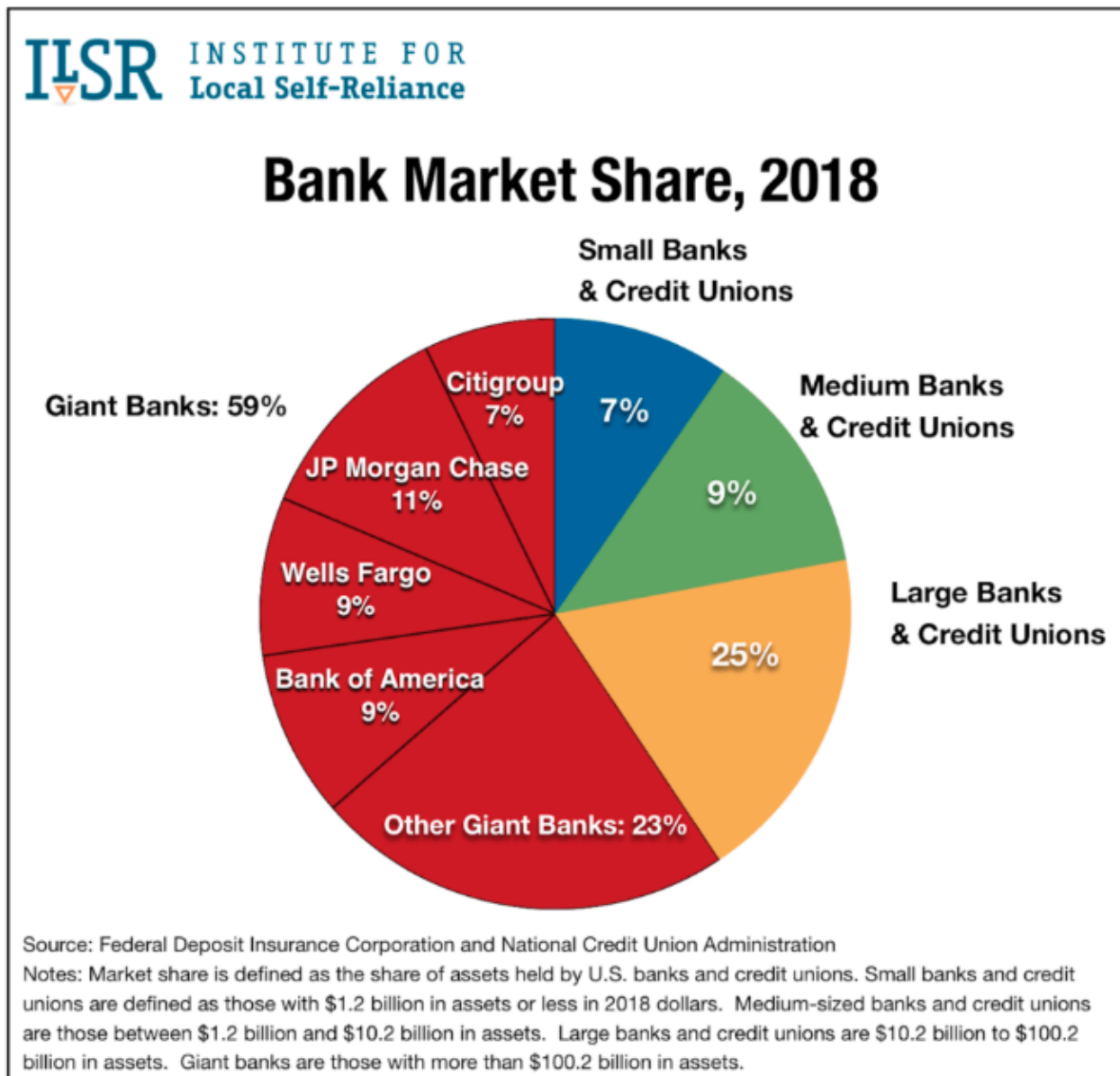
Uma semana depois Geraldo estava a dar entrevistas a diversos canais de mídia e admirado por muitos pela resiliência nos tempos da crise. A mudança tinha sido um sucesso.

Anexo 1 – Ecossistema de Fintechs no Brasil ^{xix}



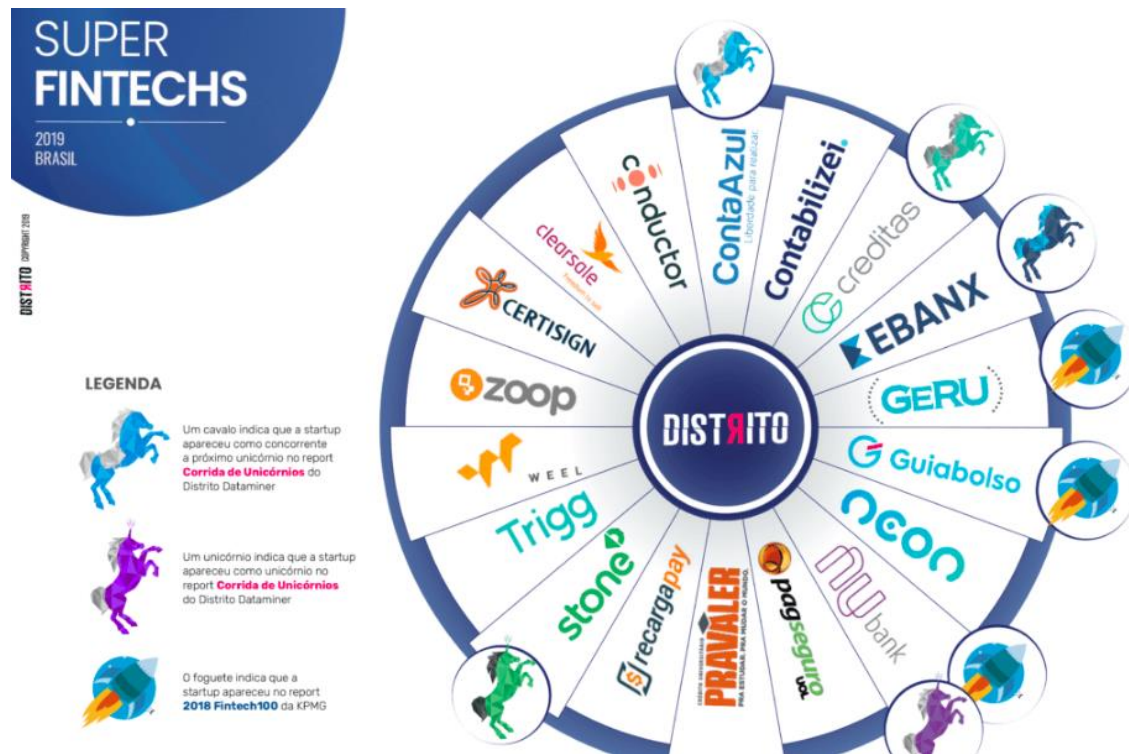
^{xix} Banco de dados próprio da FT Partners e constante no referido relatório em (ii)

Anexo 2 – Concentração bancária E.U.A.²⁰



²⁰ Disponível em <https://ilsr.org/bank-market-share-by-size-of-institution/> Acessado em 03/03/20

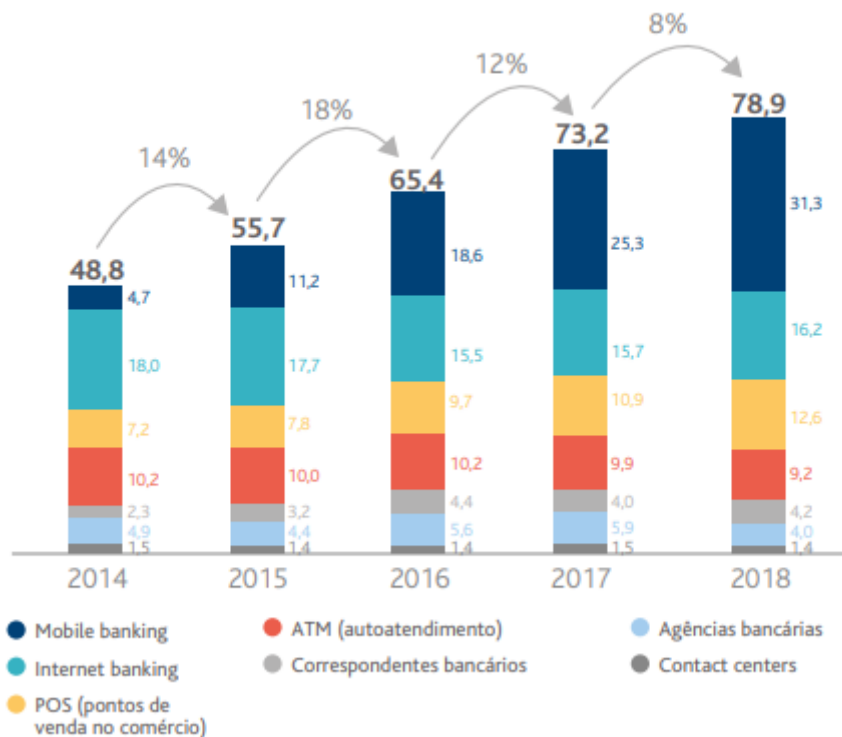
Anexo 3 – Relação das *Super Fintechs* ²¹



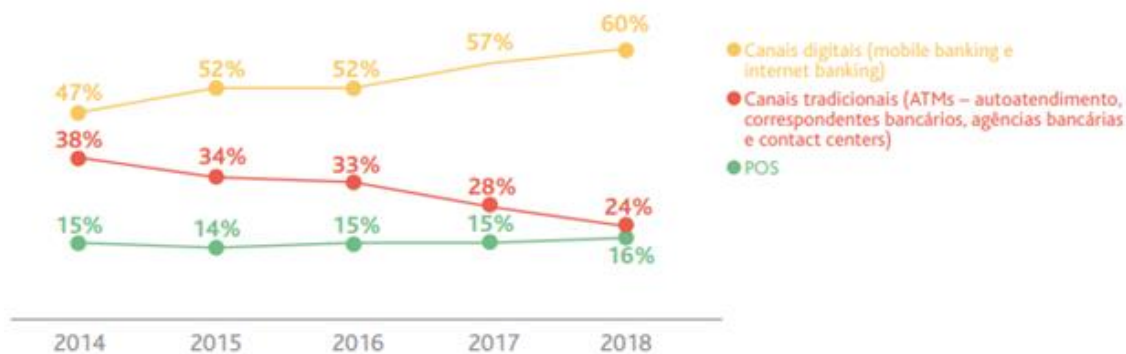
²¹ <https://blog.simply.com.br/a-evolucao-do-ecossistema-de-fintechs-no-brasil-e-sua-relacao-com-os-bancos/>
Publicado em 08/07/2019. Acesso em 24/05/2020.

Anexo 4 – Pesquisa FEBRABAN-Deloitte Tecnologia Bancária 2019 ²²

EVOLUÇÃO DAS TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR CANAL (EM BILHÕES DE TRANSAÇÕES)



COMPOSIÇÃO DAS TRANSAÇÕES BANCÁRIAS POR CANAL (EM %)



²² Ano-base 2018. Disponível em <https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/Pesquisa-FEBRABAN-Tecnologia-Bancaria-2019.pdf>. Acesso em 24/05/2020.

Referências

MICHAEL J. ROBERTS. Developing a Teaching Case (Abridged). Harvard Business School Press, 2001.

DAVIS, C.; PETERS C.; CELLUCCI, L. TOTAL CASE: Suggestions for Improving Case Writing. *Journal of Case Studies*, v. 32, n. 11, p. 1-9, mai. 2014.

Neto, A. A. (2019). Mercado Financeiro. São Paulo: Atlas.

MIRANDA DE SANTANA. Michel. Polaris Recebimentos: A saída da crise. 2019-2020. Insper.²³

²³ Entrega Final do TCC1 no Insper. Também a entrega em 29/03/2020 como Parte 1 do TCC2.