



INSPER INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA
FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ KALIM

C6 BANK - RECEITA VS CRESCIMENTO

São Paulo - SP

2020

ANDRÉ KALIM

C6 BANK - RECEITA VS CRESCIMENTO

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Humberto Rocha – Insper

São Paulo - SP

2020

ANDRÉ KALIM

C6 BANK - RECEITA VS CRESCIMENTO

Monografia apresentada ao curso de Ciências Econômicas, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel do Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

São Paulo, __ de _____ de 2020

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Humberto Rocha
Orientador

Prof. Dr Jose Carlos Luxo
Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meu professor Dr. Ricardo Humberto Rocha pela atenção e parceria que me concedeu ao longo deste trabalho. Agradeço também ao C6 Bank e seus sócios que se mostraram super abertos e atenciosos para a escrita do caso.

Dedico este trabalho aos meus pais, irmãs e amigos
que sempre me incentivaram.

RESUMO

Kalim, Andre. O dilema das startups: Receita vs Crescimento e o caso do C6 Bank. São Paulo, 2020. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

Este trabalho tem como objetivo estudar um dilema muito presente nas startups hoje em dia, ter uma receita elevada e um crescimento mais lento ou um crescimento rápido e uma receita menor. Além disso será feito um estudo de caso do C6 Bank. Para isso, serão usados relatos de pessoas de dentro da empresa que participam de todo processo de decisão, além das informações disponíveis na mídia.

Palavras-chave: C6 Bank, Startups, Dilema

ABSTRACT

Kalim, Andre. The dilemma of startups: Revenue vs Growth and the case of C6 Bank. São Paulo, 2020. Monography - Faculdade de Economia e Administração. Insper Instituto de Ensino e Pesquisa.

This work aims to study a dilemma very present in startups nowadays, to have a high revenue and a slower growth or a fast growth and a lower revenue. In addition, a case study of C6 Bank will be made. For this, reports from people inside the company, who participate in the entire decision-making process, will be used, in addition to the information available in the media.

Keywords: *C6 Bank. Startups. Dilemma.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVO DO TRABALHO	10
1.3	METODOLOGIA DE PESQUISA	10
1.4	DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
3	METODOLOGIA	14
3.1	RESULTADO ESPERADO	14
4	CASO C6 BANK	15
4.1	RESUMO.....	15
4.2	ABSTRACT	16
4.3	INTRODUÇÃO	17
4.4	UM BANCO DO ZERO.....	18
4.5	O MERCADO DIGITAL	19
4.6	A REGULAMENTAÇÃO E SEUS DESAFIOS	22
4.7	AS CONQUISTAS E O CRESCIMENTO	24
5	CONCLUSÃO	25
	BIBLIOGRAFIA	26

1 INTRODUÇÃO

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Atualmente estamos vivendo em uma época onde cada vez mais vemos a criação de startups, nos mais diversos nichos, e a maioria delas tem uma semelhança independente da área em que se encontra. O dilema que elas passam pode parecer simples, mas é uma decisão muito complexa, escolher entre crescimento e receita. Esse trabalho tem como objetivo analisar esse dilema em algumas situações para ver a melhor alternativa, junto a isso irei fazer um estudo de caso sobre o C6 Bank, que tem esse dilema no atual momento.

É do conhecimento de todos que uma startup normalmente começa com um valor investido não muito alto, e tem como meta com esse valor ir crescendo e conquistando seu espaço no seu mercado. Para isso diversos caminhos são tomados para que o sucesso seja atingido, no entanto todos tem como foco no primeiro momento seu cliente, pois sem esses uma empresa não consegue ir para frente.

Para começarmos a entender um pouco mais sobre esse dilema irei definir o que estou chamando de startup, segundo a SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) "uma startup é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza". No entanto algumas pessoas defendem que startup é uma empresa com baixo custo de manutenção, mas que consegue crescer rapidamente e gerar lucros altos, para fins deste trabalho irei usar a primeira definição como conceito de startup.

Com isso definido vamos ao dilema, para uma empresa o que é mais importante receita ou crescimento? Em um cenário ideal os dois seria a resposta, no entanto no mundo das startups isso não é possível em um primeiro momento. Qualquer decisão tomada em uma empresa pode definir o futuro da mesma, e essas decisões são muito mais importantes quando sua empresa está apenas começando.

Ao tomar como principal meta um crescimento rápido, uma startup pode estar abrindo mão de sua receita, isso pode ser feito através de baixos custos repassados a seus clientes, promoções a fim de cativar o seus clientes e a aposta em uma carteira elevada de clientes. As empresas que optam por essa decisão muitas vezes têm um prejuízo alto em seus primeiros anos, no entanto não se pode considerar que as mesmas não estão tendo sucesso.

Podemos ver no mundo atual um elevado número de empresas que valem mais de um bilhão de dólares, aquelas chamadas unicórnios, mas que nunca registram lucro. Isso se dá pelo fato de que por elas terem um crescimento tão elevado muitas pessoas confiam no potencial delas e investimentos milionários são feitos. Segundo a revista *Época Negócios*, em "De Uber a Nubank: as empresas que valem bilhões, mas nunca registraram lucro" em 09/2019, 81% dos IPOs realizados nos Estados Unidos em 2018 foram de empresa que registraram prejuízo nos 12 meses anteriores a abertura do capital.

No entanto por outro lado temos empresas que tem como principal foco uma receita elevada, isso se dá pois na maioria dos casos ao abrir uma empresa o fundador tem como principal objetivo um sucesso financeiro, e muitas vezes não está disposto a arcar com um prejuízo nos primeiros anos de sua empresa. Mesmo com um crescimento mais devagar, não pode se dizer que estas empresas fracassaram pois para seus integrantes o seu objetivo está sendo cumprido.

No caso do C6 Bank, que esse trabalho irá apresentar mais a frente, a grande questão é se o banco deve repassar os custos de manutenção para seus clientes, talvez abrindo mão de uma carteira maior, para ter uma receita elevada ou deixar custo nenhum para seus clientes, buscando um crescimento rápido, aceitando uma receita menor.

Em seu artigo "*The Founder's Dilemma*" (WASSERMAN, 2008) o autor define um dilema similar onde o fundador da empresa deve escolher ter uma participação maior na decisão de sua empresa, mas uma receita menor ou abrir mão de tomar as decisões e ter um sucesso financeiro. Wasserman ainda diz que no final o que importa

é se o fundador estiver sentindo que sua empresa atingiu o sucesso, independente da escolha que tomou.

O modelo de negócios é o principal fator que diferencia as empresas nessa tomada de decisão, uma empresa que necessita de uma base de clientes grandes para que consiga ter um lucro em seu futuro muitas vezes irá escolher ter um crescimento mais acelerado. Já as empresas que conseguem ter um lucro com um baixo número de clientes acabam optando por ter uma receita maior ao crescimento rápido. No fim todos estão mirando o mesmo objetivo, o sucesso financeiro e pessoal.

É de suma importância entender o funcionamento das startups nos dias de hoje uma vez que cada vez mais estas estão presente no nosso cotidiano, segundo a INVESTSP (2019) o número de startups no Brasil em 2018 passou dos 10 mil, o dobro do número existente em 2017. Ou seja, cada vez mais as startups estão ocupando um espaço fundamental em nossa sociedade.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Com tudo isso este trabalho tem como objetivo estudar o dilema de crescimento vs receita que diversas startups possuem hoje em dia.

O trabalho será dividido em duas partes:

1- Revisão bibliográfica sobre diversos dilemas de startups e o funcionamento e resultados de diversas empresas ao redor do mundo.

2- Desenvolvimento de um estudo de caso a partir das decisões do banco C6 Bank, fundado em 2018, identificando os pontos que foram discutidos e o dilema acima citado para que o banco entrasse em operação.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Irei dividir este trabalho em duas etapas. A primeira é composta por uma Revisão bibliográfica sobre diversos dilemas de startups e o funcionamento e resultados de diversas empresas ao redor do mundo. A segunda etapa é um estudo de caso sobre o C6 Bank e sua decisão no dilema Receita vs Crescimento

A metodologia que irei praticar na primeira parte será basicamente um amplo estudo sobre os artigos e trabalhos que selecionei sobre as decisões de startups. Seleccionarei os artigos que mais demonstram a realidade das decisões e dificuldades que startups possuem em seu processo de tomada de decisões, além de estudos que trazem números e fatos para ajudar o entendimento.

Para escrever o caso sobre o C6 Bank, irei utilizar de entrevistas realizadas com os funcionários e executivos do banco, que participam das tomadas de decisão do mesmo. Estes demonstraram total apoio ao estudo e estarão a disposição para disponibilizar dados e informações necessárias para a estruturação do caso. As informações sempre serão concedidas através de entrevistas, na maioria online devido a situação que estamos passando.

Caso necessário a empresa se dispõe a assinar termo de autorização do uso das informações para finalidades de pesquisa e publicação.

1.4 DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

O primeiro capítulo deste trabalho tem como objetivo introduzir o leitor ao tema e mostrar a importância de estudar tal assunto no mundo atual.

A segunda parte consiste em uma revisão bibliográfica a respeito do tema. Diversos trabalhos foram selecionados com o propósito de reforçar o estudo que será feito adiante.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

The Founder's Dilemma é uma teoria criada por Wasserman (2008), onde ele estuda um dilema para fundadores de startups, onde o fundador deve decidir entre ser o controlador ou repassar esse cargo para outra pessoa. Ele Analisa que na maioria dos casos após três anos a maioria dos fundadores já repassaram o cargo de controlador para alguma outra pessoa, muitas vezes por obrigação. No entanto na maioria dos casos um fundador ganha mais dinheiro sendo um funcionário do que sendo controlador, trazendo a esse dilema de poder ou dinheiro.

Um dos fatores que contribui para esse dilema é que ao fundar uma empresa, a maioria das pessoas pensam que apenas ela mesma é capaz de liderar sua empresa para o sucesso, uma vez que as ideias que levaram a criação da empresa estão na cabeça de seus fundadores, sendo assim contratam funcionários que acham que se adequam a esses ideais criando uma ligação muito forte com estes primeiros. Nessa primeira etapa tanto funcionários quanto fundadores tratam a empresa com um carinho e amor enorme, aceitando receber salários abaixo da média para trabalharem uma vez que acreditam em um sucesso futuro da empresa. No só isso não é suficiente entrando no dilema de vender uma parte de sua empresa para investidores ou até sair do seu posto de CEO para conseguir investimentos. Wasserman conclui que na maioria dos casos não é possível maximizar o dinheiro e manter total controle sobre sua empresa, e que a decisão acaba variando dependendo se o fundador tem como objetivo o controle ou o dinheiro.

Além disso análises sobre empresas atuais mostram que nem sempre o lucro é sinal de sucesso para uma startup em seu começo. De acordo com a *Época Negócios* em seu artigo "De Uber a Nubank: as empresas que valem bilhões, mas nunca registraram lucro" em 09/2019, pode-se ver o porquê disso. Muitas vezes o modelo de negócios das startups permite que ela tenha um prejuízo inicial para criar uma base consolidada de clientes, incluindo até subsidiar os custos dos clientes ou não repassar custo algum para os mesmos. Isso é possível pois com a formação de sua carteira de clientes e um espaço já conquistado no setor atrai ainda mais

investidores, que entram com investimentos milionários possibilitando um crescimento da empresa mesmo com um prejuízo na sua receita.

Taneja e Chenault (2019) em seu artigo "*Building a Startup That Will Last*" tentam explicar como as startups que dão certo estão articuladas, dizendo que a taxa de crescimento acabou se tornando o principal fator para analisar se uma startup deu certo ou não. Além disso eles dizem que ninguém monta uma empresa pensando que a mesma tem uma data de validade, ao analisar diversas empresas com uma longevidade em suas áreas, eles traçaram algumas semelhanças entre elas como: Estrutura de valor definida e não apenas a conquista financeira; Capacidade de executar tarefas fora de seu setor principal; sair da decisão apenas do fundador, indo para um sistema de liderança escalável; E por fim o que eles consideram um dos pontos chaves Resistência. Os autores assumem que uma empresa que cultiva esses pontos tem uma possibilidade maior de se manter ativa por mais tempo sem atingir negativamente seu crescimento de curto-prazo ou a sociedade em um geral.

3 METODOLOGIA

Irei dividir este trabalho em duas etapas. A primeira é composta por uma Revisão bibliográfica sobre diversos dilemas de startups e o funcionamento e resultados de diversas empresas ao redor do mundo. A segunda etapa é um estudo de caso sobre o C6 Bank e sua decisão no dilema Receita vs Crescimento

A metodologia que irei praticar na primeira parte será basicamente um amplo estudo sobre os artigos e trabalhos que selecionei sobre as decisões de startups. Seleccionarei os artigos que mais demonstram a realidade das decisões e dificuldades que startups possuem em seu processo de tomada de decisões, além de estudos que trazem números e fatos para ajudar o entendimento.

Para escrever o caso sobre o C6 Bank, irei utilizar de entrevistas realizadas com os funcionários e executivos do banco, que participam das tomadas de decisão do mesmo. Estes demonstraram total apoio ao estudo e estarão a disposição para disponibilizar dados e informações necessárias para a estruturação do caso. As informações sempre serão concedidas através de entrevistas, na maioria online devido a situação que estamos passando.

Caso necessário a empresa se dispõe a assinar termo de autorização do uso das informações para finalidades de pesquisa e publicação

3.1 RESULTADO ESPERADO

Uma vez que irei realizar um estudo de caso, tenho como resultado esperado resolver o dilema que estou apresentando: Receita vs Crescimento. Irei analisar esse dilema nos mais diversos cenários e achar uma solução para o banco C6 Bank, que irei escrever o caso sobre.

4 CASO C6 BANK

4.1 RESUMO

Fundado em fevereiro de 2018 pelos ex-sócios do BTG Pactual, Adriano Ghelman, Carlos Fonseca, Leandro Torres, Luiz Marcelo Calicchio e Marcelo Kalim, o C6 Bank é um banco digital que busca atender tanto pessoas físicas quanto jurídicas, de uma maneira completa e com baixo custo. Em janeiro de 2019 recebeu licença do Banco Central para atuar como um banco múltiplo, e foi oficialmente ao mercado em agosto do mesmo ano, poucos meses depois a instituição anunciou a marca de 1 milhão de contas abertas, número que já passou da casa dos 3 milhões, conforme os dados de setembro de 2020.

A entrada no mercado visou competir com as grandes instituições financeiras presentes no país no dia de hoje, atentando-se ao fato da digitalização do mercado financeiro e da necessidade de ter um acesso rápido e prático às suas finanças. Ao analisar o mercado se via diversos *players* importantes, no entanto na época cada um oferecia um tipo de serviço ou produto, sendo assim a ideia de criar um banco completo, do zero e acessível para todos pareceu algo muito chamativo para os fundadores.

A decisão de começar com apenas um produto, visando aperfeiçoar este ao máximo e ganhar visão de mercado, ou já começar com uma gama variada de produtos, algo mais demorado, no entanto único, se tornou um grande dilema para os sócios. A primeira opção teria um custo menor, no entanto poucos diferenciais aos concorrentes, enquanto a segunda teria um alto custo, mas seria algo totalmente novo no mercado.

Sabendo disso os executivos se encontraram em uma encruzilhada: Esperar um crescimento devagar e uma receita maior, ao se especializar em um produto, ou já entrar no mercado com uma prateleira repleta de produtos, visando um crescimento mais acelerado, mas tendo um gasto maior?

4.2 ABSTRACT

Founded in February 2018 by BTG Pactual former partners, Adriano Ghelman, Carlos Fonseca, Leandro Torres, Luiz Marcelo Calicchio and Marcelo Kalim, C6 Bank is a digital bank that seeks to serve both individuals and companies, with a complete service and low cost. In January 2019 it received a license from the Brazilian Central Bank to act as a multiple bank, and officially went to open see in August of the same year, a few months later the institution announced the achievement of 1 million of open accounts, a number, that according to the latest data in September 2020, already reached the 3 million mark.

Entering the market, the company aimed to compete with the most prestigious financial institutions present in the country today, paying attention to the digitalization of the financial market and the need to have quick and practical access to your finances. When analyzing the market, several important players were seen, however, at the time, each one offered a single type of service or product, so the idea of creating a complete bank, from scratch and accessible to everyone, seemed very appealing to the founders.

The decision to start with just one product, aiming to perfect it to the maximum and gain market insight, or to start with a varied range of products, something more time consuming but unique, has become a great dilemma for the partners. The first option would have a lower cost, however few differentials to competitors, while the second would have a high cost but would be something totally new to the market.

Knowing this, the executives found themselves at a crossroads: Expecting slow growth and greater revenue, when specializing in a single product, or since the beginning offer a shelf full of products, aiming at a faster growth but having a higher expense?

4.3 INTRODUÇÃO

O principal objetivo deste caso é analisar e discutir as difíceis decisões e estratégias que estão presentes na criação de um banco. Não existe apenas um caminho para o sucesso, no entanto por ser um mercado extremamente competitivo as decisões que iremos analisar estão presentes na maioria das instituições financeiras. Um dos principais pontos que iremos analisar é a estratégia de entrar no mercado com algo competitivo e ao mesmo tempo inovador, para que possa concorrer com os *players* já estabelecidos no mercado. Outro ponto é a decisão que o C6 precisou tomar de ter um crescimento rápido abrindo mão de uma receita elevada ou focar na receita aceitando um crescimento mais lento. Com isso irei trazer as decisões tomadas pelo C6, que mesmo com pouco tempo de vida já nos mostra que foram bem sucedidas.

4.4 UM BANCO DO ZERO

Em uma tarde de outubro de 2017 os então sócios do BTG Pactual, Marcelo Kalim (CEO e fundador), Leandro Torres (Sócio Fundador responsável pela corretora), Carlos Fonseca (Ex-Sócio e fundador) e Adriano Ghelman (Sócio Fundador), sentaram-se para almoçar no restaurante Rodeio para falar pela primeira vez sobre a criação de um banco digital, a mesa que estavam sentados viria a ser a mesma para todos os encontros sobre o novo projeto. Executivos já experientes e renomados no mercado financeiro, todos participaram da fundação e crescimento do maior banco de investimentos da América Latina, no entanto depois de muito tempo no mesmo desafio almejavam novos ares, a ideia da criação de um banco digital do zero partiu de Kalim, mas foi prontamente acolhida pelo grupo, além disso outro então sócio do BTG se juntou a conversa, Luiz Marcelo Calicchio, conhecido como Teco).

Apesar do enorme tempo na casa antiga e o sucesso da mesma, a criação de um banco completo totalmente do zero seria um desafio jamais enfrentado pelos executivos. Para deixar ainda mais difícil, fazia mais de 20 anos que um banco construído do zero recebia a licença do Banco Central para operar como banco múltiplo. Sabendo disso os sócios começaram a pensar no modelo que consideravam que seria mais bem sucedido e fosse convencer o BC que era um banco que entraria para bater de frente com os grandes.

Com esse primeiro desafio em mente duas estratégias foram traçadas: A criação do banco com apenas um produto, especializando-se nesse, mas com um crescimento mais devagar ou entrar para o mercado já com uma extensa gama de produtos e serviços, algo que teria um custo muito maior, mas com um potencial de crescimento mais rápido. Sendo assim a decisão a ser tomada estava na mesa: Um banco monopruduto, algo comum no mercado, com um custo mais baixo e crescimento mais devagar ou um banco digital completo, algo pouco visto, com um custo elevado e crescimento mais rápido.

4.5 O MERCADO DIGITAL

Para começar a tomar forma os executivos trouxeram nomes de peso de todo o mercado financeiro, tanto de bancos tradicionais quanto de bancos digitais, para compor o time. Montada a equipe era hora de dar o primeiro passo: Construir um banco. Ao analisar o mercado se via cada vez mais a entrada e a força de instituições financeiras digitais, andando de mãos dadas com a modernização dos softwares e a necessidade cada vez maior de se ter tudo nas palmas de suas mãos. A onda de digitalização do mercado era tão intensa que até os tradicionais bancos se viram obrigados a mudar o seu rumo, temendo perder cada vez uma parcela maior para os novos jogadores, caso do Bradesco que em 2017 criou o banco digital Next.

Em 2017 se ouvia cada vez mais se falar sobre *fintechs*, com diversas já marcando presença no dia a dia, principalmente do jovem, brasileiro. Na época diversas *fintechs* foram criadas para solucionarem problemas do cotidiano de uma maneira fácil, e a solução para os bancos foram as que fizeram mais barulho na época. Imaginar que daria para ter uma conta em um banco, sem agências, sem um gerente, muitas vezes sem um custo nenhum e o melhor de tudo, ter acesso a tudo isso sem sair de casa e na palma de sua mão era algo impensável, no entanto hoje em dia é mais do mesmo.

Os bancos digitais surgiram para facilitar a vida, no entanto muitos ainda não entendiam isso e se perguntavam da segurança de manter seu dinheiro em um local onde você não conseguia ir fisicamente. Esse era mais um desafio que não só o C6, mas todos os bancos digitais, enfrentavam em seu início. Já consolidado no mercado o Nubank oferecia uma conta pagamento de graça com um cartão de crédito e transferências ilimitadas e gratuitas. Rapidamente o banco fundado pelo colombiano David Velez se tornou uma potência no mercado.

Com o crescimento cada vez maior das instituições financeiras digitais, os clientes começaram a entrar em dilemas: Muitas vezes os serviços oferecidos pelas *fintechs* eram gratuitos ou com um custo muito inferior ao pago nos bancos tradicionais, no entanto para se conseguir fazer tudo que se fazia em uma conta em

um “bancão” era necessário contas em diversas *fintechs*, uma para cada serviço, como por exemplo: Crédito, empréstimo, financiamento, conta corrente, etc. Com isso os consumidores se viam na dúvida de ir para o digital por ser mais barato ou continuar no tradicional por ser mais prático.

Os bancos tradicionais usaram essa onda para começar a solucionar um de seus problemas mais antigos, as agências físicas e o custo que as mesmas traziam para a instituição. De acordo com dados do Banco Central brasileiro, mais de 2000 agencias foram fechadas entre os anos de 2017 e 2019, número que não caia desde os primeiros registros em 2005. Tal movimentação demonstra o movimento do mercado indo a favor da digitalização.

A onda das *fintechs* é algo mundial, só no Brasil existem mais de 500 empresas do tipo. Para exemplificar já existem mais de 67 *fintechs* consideradas unicórnios, termo usado para uma startup que atinge o valor de mercado de 1 bilhão de dólares antes de abrir seu capital para mercado, somando um valor total de 252 bilhões de dólares ate maio de 2020. O Brasil é casa para 3 empresas desse seletto grupo: Nubank, Ebanx e Stone. Três empresas inovadoras que conseguiram um sucesso extremo ao se focar em um único produto, Nubank na conta com cartão, Ebanx e Stone no meio de pagamentos.

Por conta desse alto crescimento no mercado digital, diversas empresas tradicionais estão investindo nos bancos digitais e entrando para a concorrência, como foi o caso do Banco Votorantim ao investir mais de R\$400 milhões no Banco Neon em novembro de 2019, outro movimento comum é a digitalização dentro da própria empresa, como no caso do Banco Intermedium, fundado em 1994, recentemente passou a se chamar apenas Inter e é um dos líderes do mercado digital.

No dia 19 de novembro de 2020 o Banco Central anunciou a criação de um novo método de pagamentos instantâneo, chamado de PIX, que visa substituir as TEDs e funcionarão 24 horas, 7 dias por semana. Considerado muito mais rápido do que as transferências tradicionais, o PIX possibilitaria transferências fora de horário comercial apenas utilizando uma das seguintes chaves: CPF, E-mail, Telefone e uma

chave aleatória. O anúncio mostrou que a digitalização do sistema financeiro veio para ficar e partir daí uma corrida para o cadastro das chaves começou.

Os bancos tradicionais começaram a se sentir ameaçados pelas *fintechs*, e perto do lançamento da nova ferramenta foi anunciado que as *fintechs* havia mais cadastros de chaves do que os bancos tradicionais. Pela primeira vez em anos, os principais bancos do país haviam ficado para trás na preferência dos clientes. O alerta que havia sido ligado anos atrás, e parecia algo muito distante, agora já havia virado realidade.

Essa realidade fica ainda mais clara quando se analisa os controladores das *fintechs* existentes no Brasil, 72,6% dos sócios das *fintechs* em 2020 tinham menos de 45 anos, ou seja, a nova geração apostou fortemente nessa nova onda. Segundo dados do BC, das *fintechs* existentes no país em 2018, 86,6% delas foram criadas entre 2010 e 2018, no entanto mesmo com tantos *players* apenas 35 milhões de brasileiros tem acesso ao sistema financeiro, número muito baixo quando comparado a população de mais de 210 milhões. A bancarização é um dos principais desafios das *fintechs*, que apostam no baixo custo e facilidade no acesso para atingir uma parcela ainda maior da população.

4.6 A REGULAMENTAÇÃO E SEUS DESAFIOS

A onda das *fintechs* fez com que parecesse que todo aquele sistema financeiro que estávamos acostumados estava prestes a mudar, no entanto para que isso acontecesse era necessário mais uma coisa: a regulamentação das novas instituições junto ao Banco Central. Antes de 2018, quando saiu a *Resolução nº 4.656* que iremos trazer mais a frente, toda *fintech* só poderia funcionar como um correspondente bancário, ou seja, deveria ter um banco tradicional como parceiro para fazer todas suas operações. Isso fazia com que mesmo com o crescimento das novas empresas, os bancos não temiam perder espaço uma vez que os mesmos eram necessários para a primeira funcionar.

Tudo mudou em 2018 com a *Resolução n. 4.656*, que agora permitia as *fintechs* a operarem independentemente, tal ação além de trazer mais liberdade diminuía o custo operacional das startups. Essa resolução definiu dois novos modelos de operações, como pode ser visto na ata da própria resolução:

"Dispõe sobre a sociedade de crédito direto e a sociedade de empréstimo entre pessoas, disciplina a realização de operações de empréstimo e de financiamento entre pessoas por meio de plataforma eletrônica e estabelece os requisitos e os procedimentos para autorização para funcionamento, transferência de controle societário, reorganização societária e cancelamento da autorização dessas instituições." (Brasil, 2018, p. 24-26).

Com isso as *fintechs* passam a poder se conectar direto com o investidor final, para oferecer seus serviços.

No entanto mesmo com essa e algumas outras resoluções terem como objetivo aumentar a competitividade do mercado e facilitar a entrada de novas empresas, ainda existia uma barreira que não tinha sido quebrada: A autorização para um novo banco operar como banco múltiplo. Tal autorização permite uma instituição de operar mais de uma carteira entre comercial, de investimento e/ou de desenvolvimento, de crédito imobiliário, de arrendamento mercantil e de crédito, financiamento e investimento.

Essa diferença entre um banco múltiplo e uma instituição financeira sem essa autorização e a quantidade de áreas que a mesma pode atuar. Uma *fintech* pode

receber licenças como instituição de pagamentos ou instituição financeira, podendo atuar em setores como conta digital, cartão de crédito, recebimento de salário, entre outros. No entanto a licença para operar como um banco múltiplo abre novas portas que podem mudar o rumo do banco. Esse era o problema que o C6 se via na época, para operar como um banco completo era necessário conseguir a licença, que não era concedida para um banco completamente novo desde o começo da década, o caminho parecia mais complicado do que conseguir a licença para atuar em produtos únicos, mas que se fosse bem sucedida poderia ser um grande diferencial.

4.7 AS CONQUISTAS E O CRESCIMENTO

Em janeiro de 2019 o C6 ultrapassou a sua primeira barreira, recebeu a licença do Banco Central para operar como um banco múltiplo, algo que era considerado quase impossível para um banco com 1 ano de vida, a licença mostrou para o mercado que o C6 estava vindo para brigar nas cabeças, só faltava descobrir por meio de qual caminho.

Com a licença em mãos a antiga discussão retornou: Focar em um produto ou em diversos. Analisando a situação do momento se via que o mercado de *fintechs* já estava consolidado e os principais concorrentes já estavam se estabelecendo como potências nos seus produtos. Visto isso os sócios tomaram a decisão: Entrar para o mercado com uma ampla variedade de produtos, mesmo que isso fizesse com que no começo os produtos ainda não estivessem na sua forma final no lançamento.

Para fazer com que tudo saísse de acordo com o planejado, o banco resolveu lançar uma fase de *Beta Tester*, onde o cliente se inscreveria e aguardaria um convite para abrir sua conta, visando a melhoria dos serviços com a ajuda de quem usaria eles, os próprios clientes. Essa fase durou de maio a agosto de 2019, e foi no dia 5 de agosto que o C6 Bank foi lançado oficialmente, oferecendo uma vasta plataforma, contendo serviços como: Conta Corrente gratuita, cartão de crédito sem anuidade (com a opção de uma versão black mediante anuidade), conta global (conta em moedas estrangeiras com cartão internacional, possuindo taxas de câmbio competitivas com o mercado), tag de pedágio sem mensalidade, programa de milhas gratuito, plataforma de investimentos e muitos outros serviços que foram lançado ao longo do tempo e tudo isso disponível via aplicativo para celular.

A decisão parece ter dado certo, uma vez que mesmo o banco possuindo um custo maior para operar, já atingiu a expressiva marca de 3 milhões de clientes, sendo considerado o banco mais rápido a atingir tal marca, fazendo isso em de 2 anos. O futuro é promissor para o C6 e, com certeza, lá na frente olharemos para trás e veremos que a decisão tomada pelos sócios foi o ponto de partida de tudo isso.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho tem como importância apresentar uma coletânea literária que ajuda a entender um pouco mais o funcionamento nas tomadas de decisões das empresas. Combinado a isso mostrar um exemplo real e prático de uma tomada de decisão, demonstras a dificuldade no processo e todo o peso presente sobre as pessoas presentes no contexto.

Com o crescente aumento de sucesso das *fintechs*, cada vez mais irá ver esta situação no setor financeiro. E ao longo do trabalho demonstrei razões estratégicas para tomar qualquer uma das decisões que estava em discussão, seja abrir um negócio focado na sua receita sem se importar com crescimento rápido ou focar em um crescimento deixando a receita de segundo plano.

Analisando o estudo conseguimos ver que a onda de *fintechs* é uma realidade, não apenas no Brasil, mas no mundo todo. É uma mudança que já é discutida a muito tempo, no entanto agora não tem mais dúvida e o processo de tomada de decisões nessas *fintechs* pode ser o caminho para o sucesso.

Todo o estudo pode ser comprovado ao analisar as mais diversas *fintechs* de sucesso no Brasil e no resto do mundo, uma vez que mesmo as decisões a serem tomadas as vezes são diferentes, os elementos presentes nelas são muitas vezes os mesmo: Concorrência do mercado, regulamentação dos Bancos Centrais, aceitação dos clientes, entre outros.

Sendo assim podemos conectar a teoria a pratica com a análise do processo de tomada de decisão e o caso pratico do C6 Bank devido ao sucesso do processo da decisão e suas características.

BIBLIOGRAFIA

A ONDA das fintechs: Popularização de startups financeiras que utilizam recursos tecnológicos de forma intensiva movimentou o setor bancário. **Pesquisa Fapesp**, v. 288, fev 2020. Disponível em: <https://revistapesquisa.fapesp.br/a-onda-das-fintechs/>. Acesso em: 17 nov. 2020.

ALMEIDA, Marília. **Os campeões do PIX até agora – e por que isso importa:** Cadastro das chaves é importante para que instituição saia na frente quando o sistema de pagamentos for lançado. **Exame**. 2020. Disponível em: [https://exame.com/seu-dinheiro/os-campeoes-do-pix-ate-agora-e-por-que-isso-importa/#:~:text=As%20fintechs%20e%20bancos%20digitais,\(2%2C49%20milh%C3%B5es\)..](https://exame.com/seu-dinheiro/os-campeoes-do-pix-ate-agora-e-por-que-isso-importa/#:~:text=As%20fintechs%20e%20bancos%20digitais,(2%2C49%20milh%C3%B5es)..) Acesso em: 17 nov. 2020.

BRASIL. Banco Central. Resolução n. 4.656, de 26 de abril de 2018. **Diário Oficial da União**, 30 de abril de 2018. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/registrar_reclamacao. Acesso em: 18 nov. 2020.

DANTAS, Renan. **C6 Bank lidera com folga crescimento entre bancos digitais, aponta UBS:** A expansão foi a maior registrada entre os bancos digitais do país, com uma diferença de 27 pontos percentuais em relação ao segundo colocado. **Money Times**. 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/c6-bank-lidera-com-folga-crescimento-entre-bancos-digitais-aponta-ubs/>. Acesso em: 17 nov. 2020.

DE UBER a Nubank: as empresas que valem bilhões, mas nunca registraram lucro: 81% dos IPOs realizados nos EUA em 2018 foram de companhias que registraram prejuízo nos 12 meses anteriores à abertura do capital. **Epoca Negócios**. 2019. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/09/de-uber-nubank-empresas-que-valem-bilhoes-mas-nunca-registraram-lucro.html>. Acesso em: 5 abr. 2020.

GLOBAL Fintech Unicorns See Covid-19's Impact: Q1'20 was slow for fintech unicorn births, but remained active for fintech unicorn exits amid Covid-19.. **CBINSIGHTS**. Disponível em: <https://www.cbinsights.com/research/fintech-unicorns-q120/#:~:text=Most%20of%20the%20billion%2Ddollar,both%20boast%2012%20unicorns%20each..> Acesso em: 17 nov. 2020.

INVESTSP. **Número de startups no Brasil dobra em um ano. INVESTE**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.investe.sp.gov.br/noticia/numero-de-startups-no-brasil-dobra-em-um-ano/>. Acesso em: 5 abr. 2020.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é uma startup?**: Um grupo de pessoas iniciando uma empresa, trabalhando com uma ideia diferente, escalável e em condições de extrema incerteza. Entenda..

Sebrae. 1 p. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 5 abr. 2020.

TANEJA, Hemant; CHENAULT, Ken. **Building a Startup That Will Last**. **Harvard Business Review**. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/07/building-a-startup-that-will-last>. Acesso em: 5 abr. 2020.

WASSERMAN, Noam. **The Founder's Dilemma**. **Harvard Business Review**. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/02/the-founders-dilemma>. Acesso em: 21 mar. 2020.