

# Com Itaú como sócio, XP quer superar bancos e virar líder em investimentos

Para atingir a meta ambiciosa de dobrar de tamanho todos os anos até 2020 e alcançar R\$ 1 trilhão em custódia, corretora adota modelo do Vale do Silício que divide empresa em 50 'startups'; aumento da concorrência entre as independentes é barreira

Luciana Dyniewicz, O Estado de S.Paulo  
19 Fevereiro 2018 | 05h00

Depois de vender quase metade de suas ações para o Itaú por R\$ 6,2 bilhões no ano passado, a corretora XP Investimentos quer usar o dinheiro que tem em mãos para se tornar uma das líderes do mercado de investimentos no Brasil – o que significa desafiar os bancos, incluindo seu principal sócio. Na tentativa de cumprir essa tarefa, o fundador e presidente da XP, Guilherme Benchimol, traçou uma estratégia para atingir uma meta que fontes de mercado julgam improvável, ainda que não impossível: crescer 700% em apenas três anos e passar de R\$ 126 bilhões sob custódia para a marca de R\$ 1 trilhão.

“Até brinquei com o Roberto Setubal (copresidente do conselho de administração do Itaú) e disse que nossa meta é ser maior que eles. Sei que R\$ 1 trilhão é muito dinheiro. Mas, já que deixaram a gente chegar até aqui, estamos confiantes de que podemos montar algo muito maior”, disse Benchimol.



Benchimol se mudou do Rio para São Paulo e agora prepara a transferência do escritório para um espaço de 12 mil metros quadrados Foto: Felipe Rau/Estadão

Para cumprir o objetivo, o executivo deixou o Rio de Janeiro e se mudou para São Paulo há três meses e agora prepara a mudança da própria empresa. A corretora vai transferir, em maio, seu escritório para um espaço de 12 mil metros quadrados – mais do que o dobro do atual. A equipe, que hoje é de 1,1 mil pessoas, alcançará 1,5 mil até dezembro. Esse sangue novo terá de chegar disposto a conseguir dobrar o tamanho do negócio anualmente, a partir de escalas cada vez maiores. Em 2017, a empresa quase alcançou esse objetivo, ao crescer 92%. Em termos de participação de mercado, terá de pular dos atuais 3% para 30%. Hoje, os grandes bancos concentram 95% dos investimentos no País.

Da porta para dentro, a corretora vai turbinar os aportes em marketing, priorizar a qualidade do serviço e modificar sua forma de se organizar. Será implementado um modelo famoso no Vale do Silício que subdivide a empresa em várias startups (chamadas “squads”, ou esquadrões, em português). Na XP, deverão ser cerca

de 50 dessas unidades. Como a meta é ganhar escala em alta velocidade, as equipes terão autonomia para tomar decisões e implementá-las rapidamente. A conta desses investimentos será alta: as despesas operacionais vão atingir R\$ 500 milhões em 2018, ante R\$ 300 milhões em 2017.

A XP contratou a consultoria Falconi (famosa por criar o modelo meritocrático da Ambev) para verificar o cumprimento de metas e também passou a utilizar um indicador de satisfação do cliente como principal balizador de resultados. Esse índice está hoje em 62,6 pontos. O objetivo é atingir 70, numa escala até cem. “Estamos dispostos a abrir mão do quanto for necessário da margem para melhorar esse indicador”, diz Benchimol.

Do ponto de vista macroeconômico, a XP conta com a taxa de juros em patamares historicamente baixos – hoje a Selic está em 6,75% ao ano – para atrair o investidor. A aposta é que as pessoas vão se tornar mais abertas a diferentes produtos de investimento à medida que o retorno de aplicações conservadoras passem a minguar. “Aquele ganho de 12% ao ano acabou (com a queda da Selic). O brasileiro terá de buscar alguém especializado em investimento”, diz Gabriel Leal, sócio da corretora. Outras armas da companhia são as taxas inferiores às dos bancos e sua fama de pioneira na área de “supermercado” de investimento, plataforma online que reúne produtos de renda fixa e variável.

Empecilhos. Os objetivos ambiciosos da XP, porém, terão de superar barreiras que não se resumem aos grandes bancos, como o aumento da concorrência entre as corretoras independentes e fragilidades de tecnologia em sua plataforma eletrônica. “A XP precisará investir em uma tecnologia que permita ganhar escala, com segurança de dados, usando metodologias ágeis e fazendo uso intensivo de big data para otimizar a experiência dos usuários”, diz o diretor de inovação da consultoria Accenture, Guilherme Horn.

Para **Luis Miguel Santacreu, da Austin Rating**, o avanço de outras corretoras independentes também pode prejudicar o projeto da XP. “O modelo dela está sendo copiado. Antes, ela nadava sozinha. A XP tem crescido a uma taxa favorável, mas perpetuar isso é bem otimista.”

**Santacreu** destaca ainda que o processo contra a corretora na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), apesar de não ser considerado grave, pode arranhar a imagem da empresa e evidenciar o risco de se trabalhar com uma grande quantidade de agentes autônomos – hoje, são 2.900.

Horn acrescenta que o projeto de Benchimol é bastante “audacioso”, mas não o considera impossível. “As taxas de juros são favoráveis, mas dependerá de quanto o mercado como um todo conseguirá crescer.” Ele lembra que as corretoras ainda não são um símbolo de solidez para o investidor. “O brasileiro confia nos grandes bancos.”

Em relação a esse empecilho, Benchimol espera que o fato de ter o Itaú como sócio ajude a diminuir desconfiças. A operação entre o Itaú e a corretora ainda depende da aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Em dezembro, a Superintendência do órgão deu aval para o acordo com algumas restrições.

Processo. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) abriu processo sancionador contra a XP Investimentos e seu fundador, Guilherme Benchimol, após identificar falhas no registro de sete ordens de investimento. Segundo as regras do mercado mobiliário, os agentes autônomos da XP só podem realizar um investimento após o cliente transmitir a ordem por escrito, internet ou telefone.

A investigação da CVM, porém, aponta que os registros dessas sete operações foram feitos após uma auditoria da própria CVM e depois da execução da ordem, segundo informou o jornal 'O Globo'. A XP destacou, por meio de nota, que o problema foi detectado em operações de 2016 e que hoje tem uma tecnologia que impede a realização de investimentos sem o consentimento do cliente por meio do aplicativo.

Para **Luis Miguel Santacreu, analista de risco da Austin Rating**, a amostra de operações analisadas pela CVM é muito pequena dentro do universo da XP e o caso não deve comprometer a imagem da corretora. “Se eles estivessem liderando em reclamações do Procon, seria mais grave. De qualquer modo, o problema exacerba o risco de se trabalhar com uma enorme quantidade de agentes autônomos.”