



## XP INVESTIMENTOS

# A estratégia de inovação da XP Investimentos

Preparado por Felipe Scherer da ESPM-RS<sup>1</sup>, com a colaboração de Maximiliano Carlomagno.

Recomendado para as disciplinas de: Estratégia Empresarial e Gestão das Operações IV.

### RESUMO

Este caso apresenta a trajetória de consolidação da XP Investimentos, uma das maiores corretoras de valores para pessoas físicas do Brasil, analisada através do viés da inovação, que desde a formação da empresa permeou sua estratégia de negócio. Apresenta-se o cenário adverso do mercado de corretagem no qual a XP surgiu, o modelo de negócio inovador encontrado pela empresa para conquistar espaço no mercado e os diferentes tipos de inovações que caracterizam seu perfil. Finaliza-se o caso com a apresentação da situação atual da XP.

### Palavras-chave

Investimentos. Inovação. Educação financeira. Ações. Modelo de negócio. Mercado financeiro.

Junho/2010

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

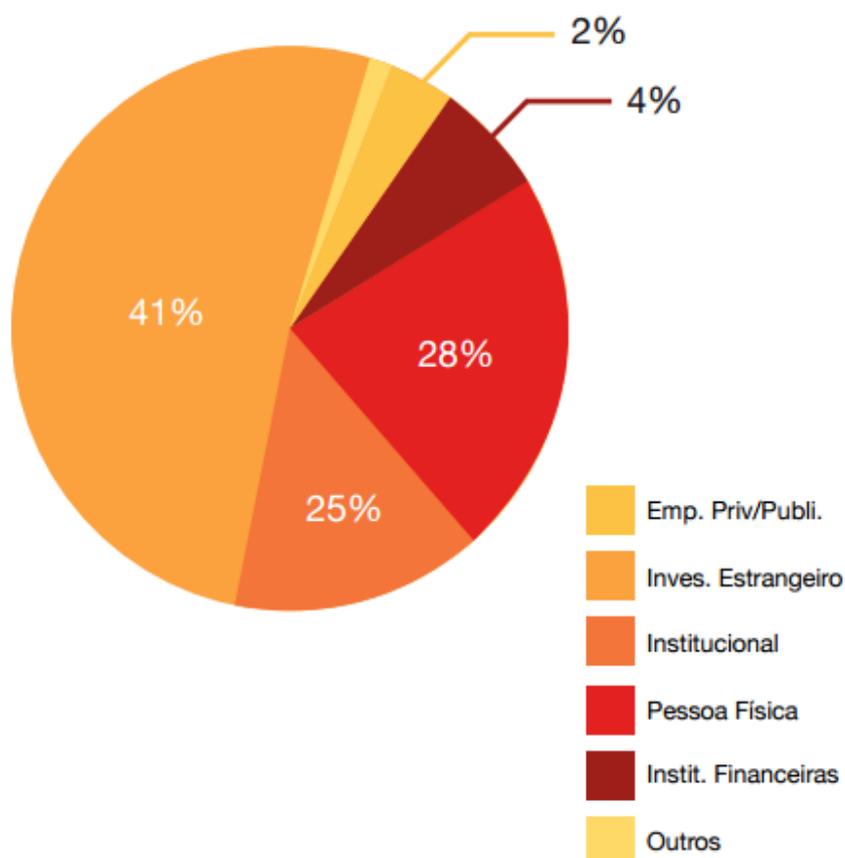
## Introdução

A alternativa de investimento em ações de empresas de capital aberto no Brasil foi, por muito tempo, vista como algo inacessível para a maioria das “pessoas físicas comuns”, dada a sua complexidade e alto risco. O investidor comum associava esse tipo de investimento indicado somente a pessoas muito ricas (as quais poderiam correr o risco de perder “todo” o valor investido em ações) ou a experts em investimento que sabiam como controlar e poderiam dedicar seu tempo para acompanhar os pregões (muitas vezes in loco, na própria Bolsa de Valores de São Paulo).

Porém, os últimos 15 anos trouxeram uma nova realidade para o mercado de ações no Brasil. Economia estabilizada, taxa de juros em queda, mercado acionário amadurecido, risco país em queda, empresas sólidas de classe mundial, transparentes e regras de governança mais rígidas criaram um ambiente institucional mais atrativo para investimentos de maior risco. Pode-se somar a esses fatores o desenvolvimento da internet nesse setor, seja por meio dos aplicativos de home broker (permitindo aos investidores acompanharem seus investimentos on-line em casa, no trabalho ou em qualquer lugar), seja através da massificação de informações disponíveis sobre as empresas a serem investidas ou mesmo do andamento do mercado.

Ao final de 2009, estimava-se a existência de mais de 500.000 investidores pessoas físicas no País, pouco ainda para o potencial existente (quando falamos de investidores na poupança temos 91,075 milhões). Investidores estrangeiros ainda são maioria, porém hoje já existem mais pessoas físicas do que investidores institucionais no mercado, e o número de investidores pessoa física não para de crescer.

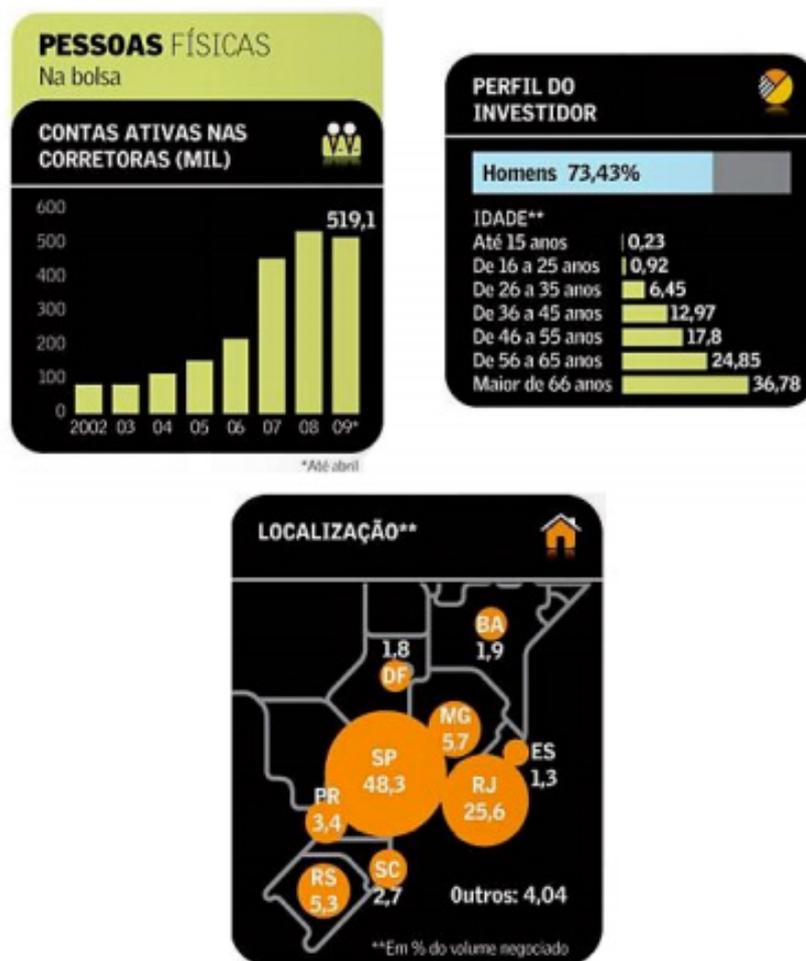
Figura 1 - Distribuição de investidores por tipo



Fonte: Bovespa (2010)

O perfil do investidor pessoa física são homens (75%), acima de 45 anos (78%) residentes na região Sudeste do Brasil (81%). Esse investidor sabe dos riscos associados ao investimento no mercado acionário, porém também sabe que não deve ser um jogo de sorte e azar. Informação de mercado e das empresas, conhecimento das ferramentas de análise de investimento e educação financeira são importantes para aumentar os retornos dos investimentos. É justamente essa oportunidade vislumbrada pelas corretoras de valores para crescer e transformar os investimentos de renda variável acessíveis a uma parcela maior da população.

Figura 2 - Perfil dos investidores pessoa física no Brasil



Fonte: Fariello (2009)

### Como era o mercado de corretagem?

Em um passado não muito distante, o Brasil vivia a seguinte situação (dados de 2001 a 2003 – fontes: BACEN (2010), BOVESPA (2010) e entrevistas com os sócios da XP):

- Juros elevados, chegando a 19,07% a.a. em 2001 e 26,32% a.a. em 2003;
- Inflação 7,7% em 2001 e 12,5% em 2002;
- Alta do dólar, chegando a R\$ 3,85 em 2003;
- Em setembro de 2001, o Ibovespa contabilizava perdas de 17,8% no mês e de 30,8% no ano;
- Instabilidade política com a chegada do novo presidente de esquerda (Lula) em 2003;

- Crises internacionais (Rússia, México e Argentina);
- No Brasil ainda não existia uma cultura de investimento em renda variável, normalmente se pensava em caderneta de poupança como investimento;
- Apenas cerca de 80 mil pessoas físicas possuíam contas ativas nas corretoras em 2003.

Nessa época as corretoras não se preocupavam em ensinar seus clientes a investir, o mercado financeiro não chegava a cidades do interior e muita gente achava que não podia participar. As pessoas consideravam um risco investir na bolsa, tinham medo e por isso preferiam, em sua maioria, aplicar em fundos de renda fixa ou caderneta de poupança.

Algumas empresas de grande tradição dominavam o setor, principalmente devido aos anos de experiência e à solidez necessária para garantir a tranquilidade dos investidores individuais. A bolsa de valores era exclusiva para investidores sofisticados ou para fundos de pensão/ investidores institucionais buscando diversificar seus investimentos. A proposta de valor da maioria das corretoras baseava-se no oferecimento de dicas e informações sobre as empresas mais atraentes do ponto de vista dos investimentos, sendo principalmente um canal de compra e venda entre o investidor e o mercado. Funcionavam como intermediárias de uma transação, agregando pouco valor aos seus clientes.

Em 2001 nascia em Porto Alegre a XP Investimentos, buscando encontrar espaço num mercado ainda bastante incerto na época, conforme aponta um dos fundadores da empresa, Marcelo Maisonnave:

“O modelo de negócio da XP não nasceu pronto, nem foi copiado ou adaptado de outra empresa ou de outro mercado. Ele foi sendo construído e evoluído no dia a dia, constantemente. O nascimento da XP foi numa época muito adversa para o serviço que estávamos oferecendo: o investimento em ações. Em 2001, poucas pessoas físicas investiam em ações e, ainda, o cenário externo não ajudava com a crise do NASDAQ (bolha das empresas ponto com) e, internamente, as perspectivas da posse do presidente Lula eram péssimas. Se não bastasse o quadro adverso, iniciamos as operações fora do eixo Rio-São Paulo, que reunia o maior grupo de investidores. Já havia investidores no Rio Grande do Sul, mas em número muito reduzido”.

Marcelo Maisonnave, fundador e diretor da XP Investimentos.

### Como foi criado o modelo de negócio inovador?

O grande desafio de uma empresa nascente em meio a uma crise financeira e política era como conquistar espaço no mercado. Havia um número pequeno de pessoas investindo em ações no Rio Grande do Sul, porém estar fora do eixo Rio de Janeiro-São Paulo era um desafio a mais a ser encarado:

“Essas adversidades nos obrigaram a criar, fazer algo diferente, ou não sobreviveríamos. Se havia poucos clientes para dividir, tínhamos que criar nossa própria demanda. Através de cursos, ensinamos pessoas comuns, pequenos poupadores, como funcionava o mercado de ações. Os interessados tornavam-se clientes da Corretora”.

Marcelo Maisonnave, fundador e diretor da XP Investimentos.

Ao abrir o negócio, a XP visava atender pessoas físicas com interesse em investir ativos financeiros, mas a empresa logo percebeu o medo das pessoas em investir na bolsa de valores, pois consideravam algo extremamente arriscado. Esse medo vinha do desconhecimento do funcionamento do mercado acionário e principalmente das ferramentas de análise de investimento mais sofisticadas.

O tempo foi passando e as dificuldades foram trazendo o aprendizado necessário para ajustar a proposta de valor do negócio. Através de conversas com amigos e prospects, a empresa identificou que o medo de investir em ações listadas em bolsa de valor vinha da falta de conhecimento acerca do tema e do mercado. A XP percebeu a necessidade de, antes de tudo, prover educação financeira para as pessoas, e assim estas poderiam entender o mercado de ações antes de investir.

“O processo de evolução do modelo foi muito intuitivo. A capacidade de adaptação da equipe, uma das forças da empresa, foi fundamental. Seguimos sempre nossa intuição e a leitura das coisas que estavam acontecendo à volta. Conforme as metas eram atingidas, avaliávamos os acertos, identificávamos as ineficiências, mas tudo muito rápido. O importante foi que, quando erramos, foram erros pequenos e corrigidos com urgência”.

Marcelo Maisonave, fundador e diretor da XP Investimentos.

Assim, a XP criou seu diferencial, oferecendo cursos gratuitos e pagos sobre investimento e o mercado de ações. Inicialmente, eram oferecidos apenas cursos em Porto Alegre, mas a partir de 2002 e 2003, a XP Educação foi sendo consolidada e começou a expandir-se ao interior do RS. Na virada de 2003 para 2004, alcançou Santa Catarina e o Paraná, para então iniciar o plano de consolidação no Sudeste.

“O primeiro sinal de acerto do modelo foi o teste e o sucesso em diferentes praças fora de Porto Alegre. Conseguimos validar o modelo mesmo em cidades onde a marca XP não era reconhecida. Essa prova de eficiência nos permitiu investir mais com segurança, expandindo a empresa e tirando vantagem do bom momento do mercado até 2008”.

Marcelo Maisonave, fundador e diretor da XP Investimentos.

Com o crescimento da XP Educação, foi possível oferecer uma gama mais ampla de cursos, para diversos tipos de investidores (dos iniciantes, buscando entender o funcionamento básico do mercado, até os investidores sofisticados, os quais buscavam variações dos investimentos como opções e outros produtos), o que sem dúvida acabou trazendo mais clientes e auxiliou no crescimento da empresa. Acima de tudo, o foco sempre esteve na qualidade dos cursos, fator necessário para criar a confiança necessária na empresa. Os alunos se tornarem clientes da corretora era consequência de um trabalho bem feito na área de educação. Assim, a empresa montou um modelo de negócio no qual obtinha receita tanto no momento da educação (cursos) quanto na continuidade do relacionamento de auxiliar os ex-alunos a investir na bolsa de valores.

Hoje, a empresa está dividida em quatro áreas de negócios:



- XP Investimentos Corretora: atua no mercado Bovespa, realizando operações de compra e venda de ações, opções, termo, POP, oferta pública e no mercado BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros), realizando contratos de ativos financeiros e agrícolas.
- XP Gestão de Recursos: Destinada a clientes que desejam investir em fundos de investimentos ou procuram um administrador de carteiras para gerenciar seus investimentos.
- XP Educação: responsável pelo programa de educação financeira, oferecendo cursos para iniciantes até investidores experientes.
- XP Seguros: realização de seguros de vida, automóvel, previdência, notebook, residencial ou crédito imobiliário com as melhores seguradoras.

### Quais os tipos de inovação da empresa?

“Apesar do crescimento alcançado, sabemos que o conceito de caminho correto é relativo. O que funcionou no passado não necessariamente funcionará nos próximos anos. A única certeza que temos é que os cenários mudam e precisamos estar atentos”.

Marcelo Maisonave, fundador e diretor da XP Investimentos

A empresa utiliza a inovação através do seu modo diferenciado de atuação no mercado financeiro, com um processo contínuo de formação de novos investidores, ao invés de focar prioritariamente nos investidores já atuantes no mercado. Dessa forma, a XP acaba formando futuros clientes por meio da educação, além de fomentar nos clientes já existentes o seu desenvolvimento e crescimento como investidores, acabando por gerar maior demanda à própria empresa.

Desde a sua fundação, diferentes tipos de inovações caracterizam o perfil de inovação da empresa:

**INOVAÇÃO EM CLIENTES:** a empresa descobriu a necessidade de educar as pessoas para que se sentissem à vontade para investir, além de ter entrado em um novo segmento de mercado: o de pessoas físicas. Ainda nesta dimensão, a XP passou a abordar um segmento de clientes, até então pouco explorado, focando-se em pessoas mais jovens, não apenas em idade, mas em espírito, buscando clientes com atitudes inovadoras e

buscando atrair mulheres, um público-alvo também pouco explorado pelas corretoras.

**INOVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO:** a empresa é estruturada de forma inovadora, através de escritórios independentes, nos quais cada sócio exerce um processo-chave (marketing, cursos, RH).

**INOVAÇÃO DE PLATAFORMA:** A XP dispõe de uma área de análise em oportunidades para clientes e uma plataforma de CRM com todos os dados do perfil do cliente (produtos consumidos, tipo de ação, etc.). Dessa forma, a empresa oferece serviços e produtos variados, de acordo com a necessidade específica de cada cliente.

**INOVAÇÃO EM RELACIONAMENTOS:** a empresa promove a integração com universidades, estudantes e laboratórios, além de atender seus clientes de maneira inovadora; cada cliente tem o seu gerente de conta com quem tem uma relação estreita, de forma a procurar as soluções mais adequadas e coerentes com o perfil do cliente. Os clientes podem ser atendidos da maneira mais conveniente (home-broker, operador, sala de clientes).

**INOVAÇÃO EM PRESENÇA:** a XP já está visando à penetração no mercado de Educação a Distância, que tem crescido muito nos últimos anos, para explorar esse novo canal de ensino. Além disso, a empresa instalou lojas de rua, possibilitando outro tipo de interação com os clientes, algo não convencional no setor.

**INOVAÇÃO EM OFERTA:** a empresa oferece diversos tipos de produtos/serviços, como seguros, cursos e investimentos em ações.

**INOVAÇÃO EM SOLUÇÕES:** a empresa criou uma oferta integrada e customizada de produtos (cursos, da XP Educação + corretora).

**INOVAÇÃO EM EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR:** existe uma interação mais profunda com a empresa, primeiramente são oferecidos cursos para educar o cliente e a partir daí são oferecidos serviços de corretagem de maneira personalizada.

Recentemente foi inaugurado o novo posicionamento da empresa: “Invista em Novas Atitudes”. Este surgiu da necessidade do alinhamento da personalidade da empresa, seu DNA, com a imagem passada para o mercado, refletindo a crença da XP de que os objetivos financeiros somente serão alcançados se as pessoas mudarem sua forma de pensar e de agir. A XP sempre buscou ser uma empresa inovadora, moderna e diferenciada e espera que o novo posicionamento seja percebido dessa forma. Através desse posicionamento, a empresa visa ser reconhecida como a única corretora capaz de falar a linguagem do seu público (primordialmente jovem) e de ajudar não investidores de bolsa a acessar o mercado de ações.

Ao contrário da maioria das empresas, as quais contratam agências de publicidade terceirizadas para planejarem sua comunicação, a XP cria todas as suas ações de comunicação dentro da própria empresa, através da agência “house” existente no departamento de marketing. Isso se deve ao fato de a empresa acreditar no conceito de laboratório, onde o DNA criativo tem de estar “dentro de casa”.

A XP não costuma explorar a mídia convencional (TV, jornal, rádio, revista) na comunicação com seu público-alvo; a empresa prefere investir em ações de comunicação para a

internet, em SMS e marketing de guerrilha, como: parcerias, eventos e merchandising (através de ações regionais, em cidades de pequeno e médio porte onde a empresa possui escritórios).

### A situação atual da empresa

Atualmente a XP conta com 700 operadores, 110 escritórios e 50.000 clientes no Brasil, ocupando o 1º lugar no ranking BM&F/BOVESPA em ordens via operador. Além disso:

- Possui mais de R\$ 1,5 bilhão em custódia;
- 92% dos alunos da XP Educação atribuíram nota 10 aos cursos oferecidos;
- Mais de 150.000 investidores foram formados;
- 60% dos 40.000 clientes da XP Investimentos Corretora são egressos dos cursos oferecidos através da XP Educação;
- Realiza mais de 130 cursos presenciais por mês.

Em 2009 a XP Investimentos esteve entre as 25 companhias vencedoras do prêmio “As Em-presas Mais Inovadoras do Brasil”, promovido pela revista Época Negócios, em parceria com o Fórum de Inovação da FGV-Eaes, sendo a única corretora premiada. Apesar dos resultados obtidos e do mercado em crescimento, os gestores da XP sabem que não podem parar. Eles já estão pensando em quais serão os próximos movimentos para se destacar em meio a tantos concorrentes.

### Questões para discussão?

1. Dado que a empresa buscou inovar nos últimos anos, como você acredita que empresa pode continuar a inovar no mercado?
2. Escola de Educação Financeira ou Corretora de Valores? Discuta: qual é realmente o negócio da XP? O que é mais importante?
3. A empresa possui uma estrutura própria de comunicação, desenvolvendo as ações de comunicação internamente. Quais as vantagens e desvantagens desse modelo de comunicação utilizado pela XP?

## REFERÊNCIAS

A ARTE de fazer a diferença. Época Negócios, São Paulo, n.29, p.86-120, jul. 2009.

BACEN. Banco Central do Brasil. Histórico de metas para a inflação no Brasil. Disponível em: .  
Acesso em: 10 de abril de 2010.

BATISTA, Vera. Bolsa sobe mas perde no ano 30,8%. Jornal do Brasil online. Disponível em: .  
Acesso em: 08 de abril de 2010.

BOVESPA. Bolsa de Valores do Estado de São Paulo. Disponível em: . Acesso em: 10 de abril de 2010.

FARIELLO, D. Aprendizado na montanha-russa. Revista Valor Investe. São Paulo, n.29, p. 8-17, jun. 2009.

INFO MONEY. Número de milionários na poupança cresce 30% em 2009. Portal UOL Economia. Disponível em: . Acesso em em: 10 de abril de 2010.

SCHERER, F.O.; CARLOMAGNO, M. S. Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

XP EDUCAÇÃO. Site institucional: . Acesso em: 10 de abril de 2010.

XP INVESTIMENTOS. Site institucional: . Acesso em: 10 de abril de 2010.