

## **A GESTÃO DAS CARTEIRAS DE CRÉDITO DIRETO AO CONSUMIDOR (CDC) E SUA INFLUÊNCIA NA COMPETITIVIDADE DAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

Fábio Fuscaldi Neto  
Fábio Hiroshi Sato  
Luiz Fabiano Guida  
Marcelo Mendes Neix

Professor orientador: Sérgio Lex

### **RESUMO**

A implantação do Plano Real promoveu mudanças no cenário econômico, que até então se caracterizava pela pouca oferta de crédito em virtude das altas taxas de juros e das incertezas acerca da política econômica do país. A estabilização da inflação, a queda das taxas de juros e a redução da inadimplência propiciaram um movimento de expansão da oferta de crédito ao consumidor, sinalizando uma tendência de mercado. Mediante uma pesquisa de caráter qualitativo e uma amostra por conveniência, composta por doze instituições financeiras, foi questionado aos gestores de cada uma delas a importância de determinados fatores na gestão das carteiras de CDC com o objetivo de verificar se a operação de CDC influenciava na competitividade das instituições. A partir das respostas desses gestores, foram definidos pesos a cada um dos fatores elencados que, somados, mostrariam um número puro, variando entre zero (nenhuma competitividade) e um (competitividade máxima), revelando, entre as doze instituições analisadas, aquela que é a mais competitiva em relação aos fatores utilizados como parâmetros neste estudo.

**Palavras-chave:** Competitividade; Crédito ao consumidor; Instituição financeira

### **ABSTRACT**

Since the Plano Real, it has occurred a series of changes in the economic scene, characterized until that period by a few credit offers due to the high interest taxes and the uncertainties concerning the country economic policy. The inflation stabilization, the fall of the interest taxes and the reduction of the insolvency propitiated an expansion movement for consumer credit offers, signaling a trend of market. In a qualitative research applied to a convenience sample of twelve financial institutions, managers were inquired about CDC's portfólio and the importance level of some factors at the CDC portfólio's management. The purpose of this research was to verify whether the CDC's portfólio management had influenced the competitiveness of these institutions or not. From these managers' answers it had been defined an importance level to each one of the chosen factors, and the total of them would show a pure number, varying from zero (no competitiveness) to one (maximum competitiveness), disclosing among the twelve analyzed institutions the one considered the most competitive in relation to the factors used as parameters in this research.

**Keywords :** Competitiveness; Consumer credit; Financial institution

## INTRODUÇÃO

Na última década do século XX, a economia brasileira experimentou um processo de liberalização que teve destaque na desnacionalização expressiva de empresas do setor financeiro, especialmente o setor bancário (CARNEIRO, 2002, p. 265). Após o Plano Real, implantado em 1994, notou-se uma tendência de estabilização da inflação em patamares relativamente baixos. Essa nova situação trouxe uma nítida tendência de aumento do consumo em todos os tipos de bens e expressivamente nos bens de menor valor unitário.

De acordo com Lacerda (2001), a introdução do Plano Real trouxe um crescimento quase que generalizado do consumo agregado, causado pelo aumento do poder de compra dos assalariados, pela maior oferta do crediário e pelo fim da ilusão monetária. Sodré (2001) cita a queda da inflação, o reduzido endividamento das famílias brasileiras, a redução das taxas nominais de juros e o aumento do número de prestações nas compras a prazo como fortes incentivadores da propensão ao consumo de bens duráveis. Ainda segundo Sodré (2001), o setor de crédito direto ao consumidor está iniciando um movimento de forte expansão, beneficiado pela queda da taxa de juros promovida pelo Banco Central desde fevereiro de 1999, refletindo em benefícios para o consumidor. É fator importante, também, a redução da inadimplência, favorecendo a elevação do consumo, o que contribui para a expansão desse setor do mercado financeiro e de grande interesse dos bancos e financeiras.

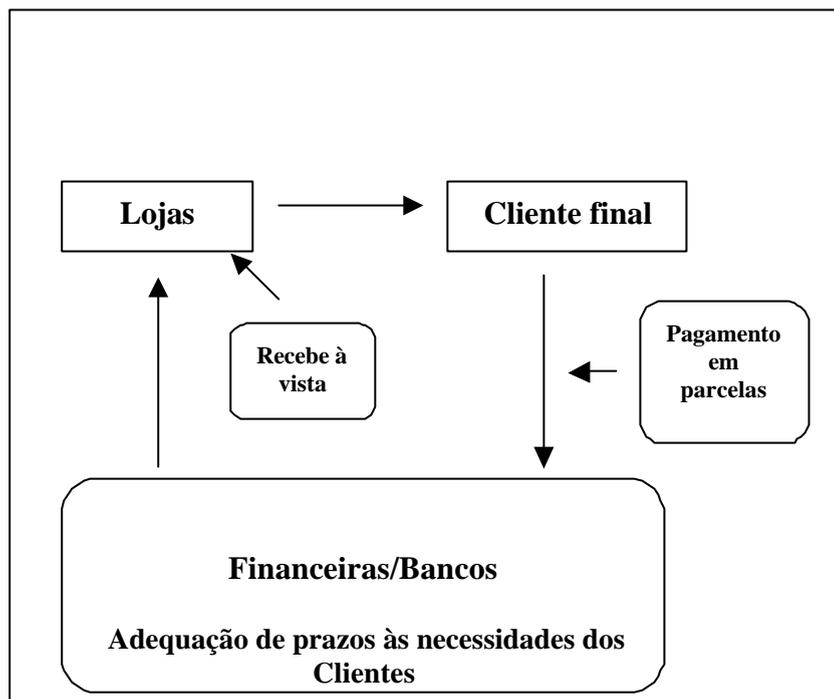
Os investidores, até mesmo os pequenos, que concentravam suas economias em aplicações, passaram a consumir mais bens e, com a confiança na estabilidade da moeda, puderam assumir compromissos financeiros, seguros em sua capacidade de pagamento.

O presente artigo procura analisar o impacto do Crédito Direto ao Consumidor – CDC na competitividade das instituições financeiras, até então acostumadas a garantir sua rentabilidade no ganho da gestão da moeda indexada (*floating*) e na arbitragem de taxas, levando-as a apostar no crédito como nova origem de lucros. Com o crescimento da demanda e a disposição dos bancos e das financeiras em aumentar suas carteiras de crédito, taxas de juros elevadíssimas e medidas restritivas, como o recolhimento compulsório sobre depósitos a vista e a prazo, o crédito ao consumidor tornou-se caríssimo. Ainda assim, ele alcançou taxas elevadíssimas de expansão, pois a demanda por esse tipo de serviço continuou crescendo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

O Crédito Direto ao Consumidor – CDC consiste em “uma modalidade de financiamento à disposição de pessoas físicas e jurídicas para aquisição de bens de consumo duráveis, de origem nacional ou estrangeira” (SECURATO, 2002, p. 320). Trata-se de um financiamento concedido por financeiras e bancos com carteira de crédito, financiamento e investimento (Figura 1, SODRÉ, 2001).

**Figura 1 – Estrutura operacional do CDC**



Fonte: SECURATO, José Roberto (2002).

As operações de CDC podem ser classificadas em duas modalidades:

- ☞ CDC com direcionamento destinado à aquisição, principalmente, de bens duráveis e serviços, sendo composto pelas seguintes linhas de crédito: CDC para aquisição de veículos; CDC para aquisição de bens do chamado “ramo duro”, isto é, compra de eletrodomésticos, eletroeletrônicos, móveis, materiais de construção, equipamentos de informática e telefones celulares; CDC para a compra de artigos do chamado “ramo mole”, ou seja, roupas, calçadas e CDC turismo (SODRÉ, 2001).
- ☞ CDC sem direcionamento, também chamado de crédito pessoal, trata-se de um empréstimo cujo objetivo não é necessariamente a aquisição de bens ou serviços (SODRÉ, 2001).

A operação de CDC com direcionamento permite ao consumidor obter crédito para pagar um bem em várias prestações, sendo a operação realizada com alienação fiduciária, ou seja, o comprador (consumidor) apenas obtém a propriedade do bem após quitar totalmente o financiamento. Na operação de CDC sem direcionamento, o cliente de banco dispõe de um crédito pré-aprovado em conta corrente a uma taxa de juros prefixada, podendo utilizá-lo para

adquirir bens ou quitar dívidas; no caso das financeiras, o consumidor pode solicitar um empréstimo pessoal com taxa de juros também prefixada (SODRÉ, 2001).

## **Competitividade**

A competição é o ato ou processo de competir, em que duas ou mais partes atuam de forma independente, a fim de assegurar a uma terceira parte um negócio por meio da oferta de melhores termos; resumindo, uma disputa entre rivais (MERRIAN-WEBSTER, 2000).

Em se tratando de negócios, a competitividade pode ser inserida em dois contextos: nacional e empresarial. A competitividade nacional é uma das principais preocupações dos governos e dos setores econômicos de cada país, mas não existe um conceito universal, aceito por todos os estudiosos (PORTER, 1990). Não se pode aceitar essa conceituação, pois países não são iguais a empresas, uma vez que não há competição entre eles como nas empresas, nem eles fecham as portas como as empresas. Temos, como resultado disso, que o conceito de competitividade nacional é enganoso, sem sentido (KRUGMAN, 1999).

Apesar da falta de uma definição aceita para o termo “competitividade” das nações, no âmbito empresarial, a noção de competitividade entre empresas é clara (PORTER, 1990) e mais simples do que no que se refere às nações (KRUGMAN, 1997). Competitividade nos negócios empresariais é o que faz uma empresa mais lucrativa (HAMEL; PRAHALAD, 1993) ou, segundo Krugman (1997), quanto menores forem os custos de uma empresa em relação às outras, quanto maior for a qualidade de seus produtos para um dado custo de produção, relativamente a seus concorrentes, mais competitiva será a organização.

Diversas são as medidas de competitividade, isto é, existem formas financeiras e não financeiras (AAKER, 1998, p. 25) de medir o desempenho de uma empresa, dependendo do contexto do segmento em que atua (FAHEY, 1999, p. 12). Existem autores, como Drucker (1999), que entendem a produtividade como um fator importante do nível de competitividade. Outros, como Fahey (1999), utilizam a fatia de mercado para esse fim. Outros ainda citam medidas sociais (MINTZBERG, 1984) e retorno sobre o investimento (ANSOFF, 1993) como indicadores do nível de competitividade das organizações. Essas medidas são índices críticos que auxiliam a organização e o monitoramento dos passos em direção aos objetivos almejados (REA; KERZNER, 1997), bem como revelam quem está vencendo e quem está perdendo no competitivo jogo dos negócios (FAHEY, 1999). Entretanto, a maioria dos indicadores consegue captar apenas o desempenho atual da organização como resultado de ações passadas (FAHEY, 1999). Proporcionam avaliações das estratégias passadas e a indicação de viabilidade do mercado e de uma linha de produtos atuais (AAKER, 1998), mas são incapazes de antecipar desempenhos que derivem da criação de um novo jogo estratégico, por meio do desenvolvimento de novos produtos, de atendimento de novos desejos e necessidades dos clientes e da implantação de uma nova maneira de fazer negócios (FAHEY, 1999).

Portanto, as medidas econômicas de competitividade são as preferidas das empresas por serem mais facilmente quantificáveis (MINTZBERG, 1984). Dessas, a medida mais citada entre os autores é o lucro, sugerida por Porter (1989), Quinn (1985), Hamel e Prahalad (1993), Rea e Kerzner (1997), Aaker (1998) e Krugman (1997).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de campo foi realizada em doze instituições financeiras, sendo sete delas bancos de varejo e cinco financeiras. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa qualitativa com os gestores das carteiras de crédito ao consumidor ou executivos responsáveis por esse produto mediante entrevistas. Posteriormente, foi realizada uma pesquisa descritiva, usando-se o método quantitativo, com o objetivo de observar qual a influência da operação de CDC na competitividade das instituições financeiras.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, autopreenchível, composto por 21 assertivas acopladas a uma escala do tipo Likert de seis pontos, com intensidade variando de essencial a sem nenhuma importância, ao qual forneceria os dados para a composição do índice de competitividade do setor.

O Índice de Competitividade de Gestão Financeira – ICGF é um índice elaborado pelos autores deste artigo, por meio do qual se procura uma medida-resumo da competitividade entre as instituições, um único número com o mesmo nível de simplicidade do resultado financeiro, porém mais abrangente do que este por abranger outros fatores da gestão de crédito.

O ICGF não deve ser visto como um indicador da melhor instituição financeira nem como uma medida compreensiva de todos os aspectos da competitividade das instituições. O conceito de competitividade é maior e mais amplo do que sua medida. Para se obter um quadro mais compreensivo, é necessário suplementar o ICGF com outros indicadores e aspectos, como a estratégia da instituição, seu público-alvo, sua distribuição geográfica, elementos não captados pelo ICGF, mas igualmente importantes para avaliação da competitividade.

O ICGF avalia de forma comparativa o nível de competitividade entre as instituições financeiras, utilizando como fatores determinantes os seguintes indicadores:

- ✍ formas de amortização da dívida
- ✍ número máximo de parcelas
- ✍ taxa de juros
- ✍ volume de crédito concedido
- ✍ diversificação de linhas de produtos
- ✍ facilidade na concessão de crédito
- ✍ quantidade de empresas conveniadas
- ✍ parcerias com lojas de varejo
- ✍ diversidade de canais de atendimento
- ✍ número de pontos de vendas.

Para a estimativa do valor de cada um desses fatores em cada instituição financeira, foi questionado aos gestores qual a influência de cada fator na gestão da carteira de CDC. usando-se a escala de seis níveis de Likert. Como referência numérica, atribuíram-se valores conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 – Valor numérico do fator**

<b>Fator</b>	<b>Valor</b>
Essencial	10
Muito importante	8
Importante	6
Pouco importante	4
Muito pouco importante	2
Sem nenhuma importância	0

Os fatores determinantes foram tratados de forma diretamente proporcional, ou seja, quanto maior seu valor, maior será seu ICGF. As exceções ficam por conta da taxa de juros e da inadimplência, que funcionam de maneira inversamente proporcional, ou seja, quanto menor seu valor, melhor a avaliação da instituição pelo ICGF. Cada um desses indicadores normalizados entrou no ICGF com o peso ponderado. Para cômputo do ICGF, adotou-se a relação descrita a seguir:

Para os fatores de ordem diretamente proporcional:

$$i = \frac{v_0 - v_{mín}}{v_{máx} - v_{mín}}$$

Para os fatores de ordem inversamente proporcional:

$$i = 1 - \frac{v_0 - v_{mín}}{v_{máx} - v_{mín}}$$

em que:

$i$ : = importância do fator

$v_0$  = valor observado

$v_{mín}$  = valor mínimo

$v_{máx}$  = valor máximo

O valor resultante, um número puro, mostra a proporção de cada instituição dentro do respectivo indicador. Se, para um indicador qualquer, a instituição permaneceu no ponto mínimo, o valor normalizado do indicador foi zero, e se alcançou o ponto máximo, o valor normalizado do indicador foi um. Portanto, a escala para cada indicador é fixada entre zero e um. Para definir a participação de cada valor no ICGF, calculou-se a pontuação total obtida dividida pela pontuação total da somatória dos fatores. A adoção de pesos diferenciados deve-se ao fato de todas as dimensões do IC exercerem influências diferentes na competitividade.

Com o valor resultante de cada fator, utilizou-se o seguinte cômputo do ICGF:

$$ICGF = S \sum_{i=a}^k f.i$$

em que:

**f**: importância do fator;

**i**: índice do fator, variando de A a K, conforme abaixo:

**a**: Formas de amortização da dívida

**b**: Número máximo de parcelas

**c**: Taxa de juros

**d**: Volume de crédito

**e**: Diversificação de produtos

**f**: Praticidade/facilidade na concessão de crédito

**g**: Quantidade de empresas conveniadas

**h**: Inadimplência

**i**: Parceria com lojas de varejo

**j**: Diversidade de canais de atendimento

**k**: Número de pontos de vendas

O índice varia de zero (nenhuma competitividade) a um (competitividade máxima). Instituições com o ICGF até 0,499 têm a competitividade considerada baixa; instituições com ICGF entre 0,500 e 0,799 são consideradas de média competitividade; instituições com ICGF superior a 0,800 têm a competitividade considerada alta/agressiva.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As opções de amortização da dívida constituem fator importante para 34% dos entrevistados, pois representam uma facilidade para os clientes, isto é, quanto mais formas de pagamento existirem, maior o número de consumidores buscando praticidade no atendimento a quem a instituição será capaz de prestar serviço.

Na opinião de 42% dos gestores entrevistados, o número máximo de parcelas desempenha papel importante para o cliente, pois os consumidores são predominantemente de baixa renda e, portanto, quanto menor o valor da parcela, mais fácil efetuar o pagamento. Dessa forma, os consumidores são menos sensíveis à taxa de juros, elemento essencial para 58% dos gestores, em muitos casos devido à falta de conhecimento. Em grande parte, porém, a análise do cliente fica restrita ao valor da prestação, que observa se esse valor enquadra-se no orçamento da família.

O volume de crédito, considerado um fator importante para 50% dos entrevistados, não foi divulgado pelas instituições, que alegaram ser confidencial e estratégico. Cabe destacar que o Banco Central não possui normas que exijam das financeiras a declaração do volume de transações.

A diversificação de linhas de produtos é essencial para 34% dos opinantes e por meio dela a instituição consegue maior cobertura, ampliando seu público-alvo e aumentando as opções de produtos aos clientes. Dessa maneira, a instituição fideliza o cliente, pois o atende de diversas formas. Com o intuito de elevar o consumo, o governo criou políticas de incentivo, como a linha branca e facilidades a aposentados. Atualmente, o CDC tem como objetivo quitar dívidas já existentes em vez de estimular o consumo.

A inadimplência, elemento essencial para 42% dos gestores entrevistado, influencia o resultado e reflete a qualidade da análise de crédito, da taxa de juros e do volume concedido. Nesse contexto, as parcerias com empresas para o desconto na folha de pagamento reduzem o risco da operação, e é uma tendência entre as financeiras, além de ser política governamental.

A diversidade de canais de atendimento é importante para 58% dos entrevistados e essencial para outros 34%. As instituições apostam na praticidade da concessão de cartão próprio, em que o cliente é selecionado mediante metodologias próprias de aprovação de crédito pelas instituições. Essas metodologias visam a segurança da operação para a instituição e a praticidade para o cliente, que obtém o crédito de forma rápida. Essa realidade é demonstrada por 25% das instituições pesquisadas. Ademais, nota-se que a oferta de atendimento pessoal para concessão de crédito é de apenas de 21%, sendo que a oferta de auto-serviço (Internet, auto-atendimento e cartão próprio) corresponde a 66% dos canais de distribuição. Com a globalização cada vez mais presente, as pessoas procuram a comodidade oferecida pela Internet e a rapidez do auto-atendimento, mas sem deixar de utilizar as agências para atendimento pessoal. As instituições empenham-se em reduzir custos com pessoal e em aumentar a tecnologia, mas as agências que ainda possuem pessoas no atendimento procuram atender com qualidade.

Para 50% dos gestores entrevistados, o número de pontos de venda é considerado um fator essencial.

O Quadro 2 ilustra os resultados dos fatores da gestão das carteiras de CDC obtidos por cada uma das instituições financeiras presentes nesta pesquisa e a participação de cada fator na construção do índice de competitividade.

**Quadro 2 – Índice de Competitividade de Gestão Financeira – ICGF**

INSTITUICAO	Class	INDICE DE COMPETITIVIDADE	Formas de amortização da dívida		Nº máximo de parcelas para pagamento		Taxa de juros		Volume de crédito concedido		Diversificação de linhas de produtos	
			Nº	I <sub>A</sub>	Nº	I <sub>B</sub>	Nº	I <sub>C</sub>	Nº	I <sub>D</sub>	Nº	I <sub>E</sub>
Empresa A	1	0,821	2	0,333	42	0,833	3,7	0,955	-	0,000	8	1,000
Empresa B	2	0,722	4	1,000	36	0,667	3,3	1,000	-	0,000	4	0,333
Empresa C	3	0,678	1	0,000	48	1,000	4,1	0,926	-	0,000	8	1,000
Empresa D	4	0,645	1	0,000	36	0,667	8,4	0,525	-	0,000	5	0,500
Empresa E	5	0,623	2	0,333	36	0,667	3,8	0,954	-	0,000	4	0,333
Empresa F	6	0,602	3	0,667	15	0,083	8,0	0,562	-	0,000	5	0,500
Empresa G	7	0,595	3	0,667	24	0,333	5,1	0,830	-	0,000	5	0,500
Empresa H	8	0,543	1	0,000	36	0,667	3,9	0,937	-	0,000	4	0,333
Empresa I	9	0,529	4	1,000	18	0,167	5,9	0,752	-	0,000	5	0,500
Empresa J	10	0,473	3	0,667	36	0,667	3,7	0,956	-	0,000	4	0,333
Empresa K	11	0,320	2	0,333	36	0,667	4,3	0,908	-	0,000	2	0,000
Empresa L	12	0,284	2	0,333	12	0,000	14,1	0,000	-	0,000	2	0,000
<b>FATOR</b>				<b>0,083</b>		<b>0,091</b>		<b>0,107</b>		<b>0,083</b>		<b>0,093</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores do projeto.

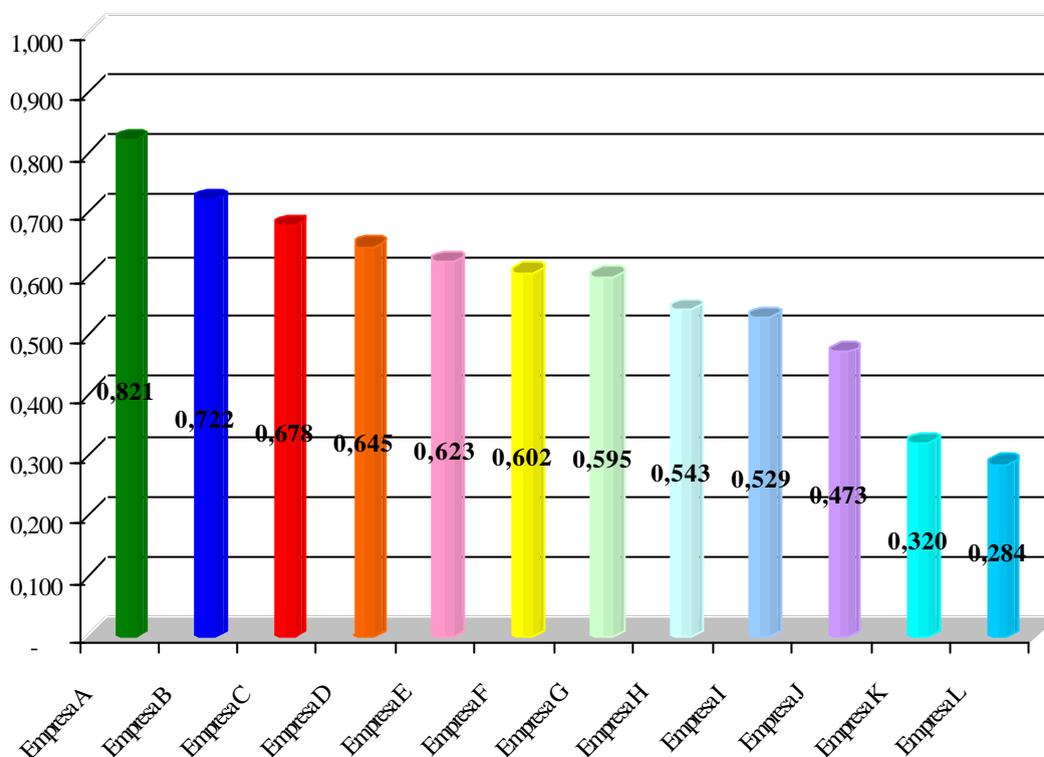
INSTITUICAO	Class	INDICE DE COMPETITIVIDADE	Praticidade/ facilidade na concessão de crédito		Quantidade de empresas conveniadas		Inadimplência		Parceria com lojas de varejo		Diversidade de canais de atendimento		Nº de pontos de vendas	
			Nº	I <sub>F</sub>	Nº	I <sub>G</sub>	Nº	I <sub>H</sub>	Nº	I <sub>I</sub>	Nº	I <sub>J</sub>	Nº	I <sub>K</sub>
Empresa A	1	0,821	5	1,000	1	0,250	4,0%	0,750	2	0,500	4	0,750	3155	1,000
Empresa B	2	0,722	5	1,000	3	0,750	3,1%	0,863	1	0,250	5	1,000	900	0,262
Empresa C	3	0,678	1	0,000	0	0,000	2,4%	0,950	3	0,750	3	0,500	792	0,227
Empresa D	4	0,645	4	0,750	0	0,000	8,0%	0,250	4	1,000	4	0,750	110	0,003
Empresa E	5	0,623	2	0,250	3	0,750	4,0%	0,750	2	0,500	5	1,000	220	0,039
Empresa F	6	0,602	3	0,500	4	1,000	3,0%	0,875	2	0,500	4	0,750	119	0,006
Empresa G	7	0,595	1	0,000	0	0,000	10,0%	0,000	4	1,000	4	0,750	112	0,004
Empresa H	8	0,543	3	0,500	0	0,000	2,9%	0,888	1	0,250	3	0,500	2700	0,851
Empresa I	9	0,529	2	0,250	2	0,500	6,5%	0,438	2	0,500	3	0,500	100	0,000
Empresa J	10	0,473	5	1,000	0	0,000	8,6%	0,175	0	0,000	3	0,500	1700	0,524
Empresa K	11	0,320	2	0,250	0	0,000	3,7%	0,788	0	0,000	1	0,000	937	0,274
Empresa L	12	0,284	4	0,750	0	0,000	2,0%	1,000	0	0,000	4	0,750	220	0,039
<b>FATOR</b>				<b>0,109</b>		<b>0,067</b>		<b>0,103</b>		<b>0,077</b>		<b>0,091</b>		<b>0,099</b>

Fonte: Desenvolvido pelos autores do projeto.

## CONCLUSÃO

O Índice de Competitividade de Gestão Financeira – ICGF das instituições pesquisadas, ilustrado pela Figura 2, obtidos nesta pesquisa é uma proposta, que ainda necessita de ajustes. Por meio dele, procura-se mostrar como a gestão dos fatores das carteiras de crédito direto ao consumidor – CDC podem influenciar ou não a competitividade das instituições financeiras.

**Figura 2 – Índice de Competitividade de Gestão Financeira – ICGF**



Diante da análise dos fatores de gestão das carteiras de CDC, os resultados obtidos na pesquisa indicam a Empresa A como a instituição com maior índice de competitividade, explicado pelo excelente desempenho obtido em praticamente todos os fatores.

Além da Empresa A, destacou-se nesta análise a Empresa B, devido ao bom desempenho em pelo menos sete fatores avaliados, dentre eles quatro de maior peso no índice, a saber: taxa de juros, praticidade/ facilidade na concessão de crédito, inadimplência e número de pontos de venda.

A Empresa A surge como a instituição que apresenta grande diversificação em sua linha de produtos, praticidade e possui, ainda, a maior rede de atendimento. A Empresa B diferencia-se pelas formas de amortização de dívida, taxa de juros, praticidade e diversidade de canais de atendimento.

Dentre as financeiras, com exceção da Empresa L, houve um equilíbrio entre as instituições, com pequena vantagem da Empresa D, seguido pela Empresa F, pela Empresa G e pela Empresa I.

Por meio da análise do questionário, conclui-se que as financeiras visualizam as demais financeiras como suas principais concorrentes, enquanto os bancos interpretam os demais bancos como seus principais adversários.

Em relação à taxa de juros, observou-se que ela desempenha papel essencial na operação de crédito, apesar de que, para os clientes, segundo a opinião dos gestores, o mais importante no momento de obter crédito é a capacidade de pagamento das parcelas, o que contribui para a competitividade das instituições. Taxas de juros menores tornam o custo da operação mais atrativo para o cliente, contribuindo para a conquista de novos clientes.

Os convênios realizados entre instituições financeiras e empresas, públicas ou privadas, contribui de forma significativa para que haja competitividade. Nessa situação, a instituição concede empréstimo aos funcionários das empresas. O valor concedido é amortizado diretamente na folha de pagamento, o que diminui o risco de inadimplência, tornando possível a redução das perdas nas operações, garantindo um *spread* maior e impactando nas taxas de juros de operações futuras, que podem ser reduzidas, atraindo, assim, mais clientes.

As instituições que oferecem várias linhas de CDC conseguem vantagem competitiva em relação às que ofertam quantidade menor de produtos, pois abrangem de maneira eficaz vários setores do mercado.

A operação de nicho é importante, visto que a instituição atende um mercado de maneira especializada. Isso pode ser considerado um diferencial comparado à qualidade do serviço prestado pelos concorrentes. Como ilustração, destaca-se a operação de CDC Veículos da Empresa C, que tem presença significativa no setor por meio de parcerias com lojistas independentes, obtendo ganhos de escalas.

As instituições que possuem diversidade de canais de atendimento estão à frente da concorrência, pois facilitam a concessão do crédito ao consumidor que, normalmente, procura empréstimo em momentos de dificuldade, necessitando de agilidade para obtê-lo. O oferecimento de crédito pré-aprovado elimina a análise de crédito do tomador, uma vez que esse processo já foi efetuado, proporcionando comodidade e conforto para o cliente.

Conclui-se que os fatores abordados no objeto de pesquisa, a saber: a prática de taxas de juros inferiores à concorrência, para a concessão de crédito ao consumidor, torna a instituição financeira mais competitiva; a realização de convênios entre bancos e empresas públicas e privadas reduz o risco de inadimplência na operação de crédito direto ao consumidor (CDC), contribuindo para a competitividade da instituição financeira; a instituição financeira que dispõe de várias linhas de financiamento direto ao consumidor (CDC) opera de maneira competitiva no mercado; a instituição financeira que direciona sua operação de CDC para um nicho de mercado administra sua carteira com vantagem competitiva, incorrendo em menores custos operacionais; a instituição financeira que dispõe de recursos tecnológicos, como *Internet banking*, auto-atendimento e *call centers* – facilitadores na operacionalização de concessão de crédito, como por exemplo o crédito pré-aprovado –, é reconhecida no mercado como uma instituição ágil e prestativa, tornando-se competitiva, à medida que atende à necessidade do cliente de maneira imediata, segura e com qualidade na prestação de serviço.

Portanto, todos os fatores acima citados influenciam efetivamente o aumento da competitividade das instituições financeiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER; David A. *Developing business strategies*. 5. ed. Nova York: Willey; 1998.
- ANSOFF; H.; Igor; McDONNELL; Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed.. São Paulo: Atlas; 1993.
- CARNEIRO; Ricardo. *Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX*. São Paulo: Editora Unesp; IE – Unicamp, 2002.
- DRUCKER; Peter. *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*. Nova York: Harper Collins; 1999.
- FAHEY; Liam. *Competitors: outwitting; outmaneuvering and outperforming*. Nova York: Willey; 1999.
- HAMEL; Gary; PRAHALAD; C. K. *Strategy as stretch and leverage*. mar./abr. 1993. In: SEGAL-HORN, Susan (Ed.). *The strategy reader*. Oxford: Blackwell, 1998. p. 35-49.
- KRUGMAN; Paul R. *Internacionalismo pop*. Rio de Janeiro: Campus/São Paulo: Publifolha; 1999.
- \_\_\_\_\_. *Competitiveness* [on line]. s. l.: s. e.; 1997. Disponível em: <<http://pacific.commerce.ubc.ca/keith/lectures/competitiveness.html>> Acesso em 25 maio 2003.
- LACERDA; Antônio Corrêa de. *O Brasil na contramão?: Reflexões sobre o Plano Real; política econômica e globalização*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MERRIAM-Webster. *Competition*. [S.I.]: Merriam-Webster OnLine Dictionary; 2004. Disponível em: <<http://www.m-w.com/cgi-bin/dictionary?book=Dictionary&va=competition&x=9&y=13>> Acesso em 26 julho de 2004.
- MINTZBERG; Henry. Who should control the corporation. Fall 1984. In: MINTZBERG; Henry; QUINN; James Brian (Eds.). *Readings in the strategy process*. 3. ed. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998. p. 203-217.
- PORTER; Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus; 1990.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus; 1989.
- QUINN; James Brian. *Managing innovation: controlled chaos*. maio/jun. 1985. In: MINTZBERG; Henry; QUINN; James Brian (Eds.). *Readings in the strategy process*. 3. ed. Nova Jersey: Prentice Hall; 1998. p. 323-33.
- REA; Peter; KERZNER; Harold. *Strategic planning*. Nova York: VNR; 1997.
- SECURATO, José Roberto. *Crédito: análise e avaliação do risco*. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2002.

SODRÉ; Maria Cecília. *Panorama setorial: Crédito Direto ao Consumidor (CDC)*. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2001.