



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JONAS GABRIEL DA SILVA

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE RECURSOS DO FNE A
PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO NORDESTE - PE, 2025**

**Caruaru
2025**

JONAS GABRIEL DA SILVA

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE RECURSOS DO FNE A
PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO NORDESTE - PE, 2025**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Coordenação do Curso de Administração do
Campus Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, na modalidade de
monografia, como requisito parcial para a
obtenção do grau de bacharel em
Administração

Área de concentração: Administração

Orientador(a): Professora Dra. Rosa Kato

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Silva, Jonas Gabriel Da.

Uma análise sobre os desafios de gestão de recursos do FNE a partir de um estudo de caso do Banco Do Nordeste - PE, 2025 / Jonas Gabriel Da Silva. - Caruaru, 2025.

51 : il., tab.

Orientador(a): Rosa Kato

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. FNE. 2. Banco do Nordeste. 3. Desafios Operacionais . 4. Desenvolvimento Regional. I. Kato, Rosa. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

JONAS GABRIEL DA SILVA

**UMA ANÁLISE SOBRE OS DESAFIOS DE GESTÃO DE RECURSOS DO FNE A
PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO DO BANCO DO NORDESTE - PE, 2025**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do Campus
Agreste da Universidade Federal de Pernambuco –
UFPE, na modalidade de monografia, como requisito
parcial para a obtenção do grau de bacharel em
Administração

Aprovado em: 01 /12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Rosa Kato (Orientadora) Universidade Federal de
Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste – CAA

Prof^a. Dr^a. Isabella Leitão Neves Frota (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste - CAA

Prof^o. Dr^o. Marcio Miceli Maciel De Sousa (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste - CAA

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, Maria Geane, por estar sempre presente e por me direcionar a caminhos corretos, caminhos esses que me trouxeram até aqui.

Hoje finalizo esta trajetória tão importante apenas por acreditar em um futuro que você vislumbrou para mim. Nunca imaginaria que pudesse dar tão certo: os amigos que fiz, as experiências de vida, minha visão de mundo e a pessoa que me tornei.

Aliás, não tenho exemplo maior para descrever o homem que sou sem a referência de mulher que você é. Saiba que, onde quer que eu vá, e você sabe que em breve estarei longe, levarei sua leveza, sua gentileza e sua luz comigo.

[...] Acredito que há um herói em todos nós, que nos mantém honestos, nos dá força, nos torna nobres... e, finalmente, nos permite morrer com orgulho. Mesmo que, às vezes, tenhamos que ser firmes e abrir mão daquilo que mais queremos. Até mesmo de nossos sonhos [...]

RESUMO

Este trabalho analisa os desafios do Banco do Nordeste na gestão do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), principal instrumento de crédito voltado ao desenvolvimento regional. Criado pela Constituição de 1988, o fundo busca financiar atividades produtivas em setores estratégicos, mas sua operacionalização apresenta barreiras que afetam a eficiência e a efetividade de sua aplicação. A pesquisa foi conduzida por meio de abordagem qualitativa, combinando a experiência prática no setor operacional do banco com entrevistas realizadas junto a oito colaboradores, estruturadas a partir da matriz PESTEL (Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ecológico e Legal), e por fim, análise da literatura sobre o tema. Os resultados apontam como principais desafios: a lentidão na concessão de crédito, a burocracia decorrente de exigências legais, a sobrecarga do corpo técnico reduzido e a defasagem tecnológica dos sistemas internos. A comparação com a literatura revela que, embora a teoria destaque a importância da digitalização dos processos, a prática mostra lacunas abertas nessas áreas. Conclui-se que, em suma, é necessário mais investimento em tecnologia e provimento de pessoas a fim simplificar os fluxos operacionais, de modo a alinhar a prática institucional às recomendações teóricas para tornar o banco ainda mais competitivo.

Palavras-chave: FNE; Banco do Nordeste; Desafios Operacionais; Desenvolvimento Regional.

ABSTRACT

This study analyzes the challenges faced by Banco do Nordeste in managing the Northeast Constitutional Financing Fund (FNE), the main credit instrument aimed at regional development. Created by the 1988 Constitution, the fund seeks to finance productive activities in strategic sectors, but its operationalization presents obstacles that affect both the efficiency and effectiveness of its application. The research was conducted through a qualitative approach, combining practical internship experience in the bank's operational sector with interviews carried out with eight employees, structured according to the PESTEL framework (Political, Economic, Social, Technological, Ecological, and Legal), and, finally, a review of the literature on the subject. The results highlight the main challenges: delays in credit approval, bureaucracy arising from legal requirements, overload of a reduced technical staff, and technological obsolescence of internal systems. The comparison with the literature reveals that, although theory emphasizes the importance of process digitalization, practice shows persistent gaps in these areas. In conclusion, greater investment in technology and human resources is necessary to simplify operational workflows and align institutional practice with theoretical recommendations, making the bank more competitive.

Keywords: FNE; Banco do Nordeste; Desafios Operacionais; Desenvolvimento Regional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1– Matriz PESTEL aplicada ao estudo

28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparativo dos Fundos Fiscais (2025): Utilização e Importância Fiscal-
17

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

BNB	Banco Do Nordeste Do Brasil
FNE	Fundo Constitucional De Financiamentos Do Nordeste
CMN	Conselho Monetário Nacional
SIGS	Sistemas De Informações Gerenciais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1	Histórico e Evolução do FNE.....	14
2.2	O Papel do Banco do Nordeste na Gestão do FNE.....	18
2.3	Desafios Operacionais na Aplicação dos Recursos.....	22
3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	25
3.1	Natureza da Pesquisa.....	25
3.1.2	Descrição do Estudo de Caso – Estágio no Banco.....	25
3.2	Instrumentos de Coleta de Dados.....	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4.1	Descrição Crítica Do Estudo de Caso.....	30
4.2	Síntese das entrevistas Realizadas.....	30
4.3	Bloco de respostas baseadas na matriz PESTEL.....	33
4.4	Principais Desafios Operacionais Identificados.....	41
5	CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE MELHORIA.....	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	Apêndice A - Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	51

1. INTRODUÇÃO

O Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE) exerce uma função essencial ao impulsionar o progresso social e econômico no Nordeste brasileiro. Visando equilibrar as desigualdades regionais, ele funciona como um instrumento de suporte financeiro, tornando possíveis os investimentos cruciais nos ramos de desenvolvimento. Logo, o aproveitamento desse recurso está relacionado à capacidade operacional da instituição responsável por sua distribuição.

Sendo o principal operador do FNE, o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) é um responsável direto pela gestão dos recursos do fundo em conformidade com as políticas do Governo Federal. Por meio de sua atuação quase integral voltada ao Nordeste, o BNB atua como uma ponte entre os beneficiários e os instrumentos de crédito, fortalecendo as atividades produtivas locais. No entanto, sua operação exige mais que apenas o alinhamento técnico com os objetivos do fundo, mas também a assertividade do *modus operandi* em todos os processos.

A partir disso, surge a necessidade de compreender a maneira de como a estrutura operacional do BNB influencia o processo de concessão dos recursos do FNE. Dessa forma, o problema de pesquisa que orienta este trabalho pode ser formulado da seguinte maneira: ***Quais são os principais desafios operacionais e administrativos enfrentados pelo Banco do Nordeste do Brasil na gestão dos recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE)?***

A fim de compreender esse questionamento, o estudo tem como objetivo geral explorar tais particularidades administrativas e abordar as dificuldades internas e externas acerca de gestão que influenciam no ambiente da instituição. Em alinhamento a esse propósito, serão trabalhados os meios específicos para compreensão do problema apontado, que contará com análises, relatos e estudos focados em fatores como burocracia, custos administrativos, acesso ao crédito em regiões mais isoladas e adaptação às novas demandas tecnológicas.

Esses aspectos serão analisados à luz de ferramentas metodológicas de cunho qualitativo, permitindo entender de que maneira influenciam na gestão.

Como forma de enriquecer a coleta de dados, este estudo incorpora experiências técnicas obtidas a partir da vivência prática no ambiente institucional analisado. Essa imersão possibilitou compreender de maneira direta os tipos de operações que sustentam a diversidade de aplicações do FNE, como as linhas de crédito voltadas a setores estratégicos como agricultura, comércio, indústria e infraestrutura que atendem desde pequenos produtores rurais até grandes empresas com projetos de elevado impacto econômico.

A relevância deste trabalho consiste em mostrar tanto o ponto de vista teórico quanto prático. Contribuindo com explicações teóricas sobre o FNE como uma importante ferramenta social e prático para apresentar detalhes de como se dá a administração em um Órgão Público Federal dessa magnitude, trazendo informações que dificilmente seriam trabalhadas apenas por meio de pesquisa documental. Além de contribuir com possíveis sugestões de melhoria que dialoguem com a realidade observada, o que reforça a importância do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO FNE

O Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste teve sua origem firmada no artigo 159, inciso I, alínea “c” da Constituição Federal de 1988. A Constituição instituiu o mesmo como um mecanismo de reparo para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste conseguirem corrigir suas disparidades socioeconômicas históricas frente às regiões mais desenvolvidas do país. Essa medida representou um grande avanço na consolidação de uma política nacional de fomento ao desenvolvimento regional. Como destaca Matias-Pereira (2020), a criação de instrumentos como o FNE evidencia a tentativa do estado brasileiro de estruturar políticas públicas distributivas e inclusivas, de forma a induzir a descentralização do desenvolvimento econômico e social.

O FNE desempenha um papel central no estímulo ao desenvolvimento socioeconômico na região, sendo regulamentado pela Lei nº 7.827/1989. De acordo com o Banco do Nordeste (Relatório de Gestão, 2019), o fundo pode ser visto como uma gigantesca engrenagem que permite a resolução de barreiras básicas que historicamente sempre estiveram ligadas aos baixos níveis de desenvolvimento da região.

Dada a sua importância para o entendimento macroeconômico, o tema vem sendo gradativamente alvo de discussões na literatura acadêmica e institucional tendo como característica o foco em aspectos como a gestão de políticas públicas e desigualdades regionais. O propósito final das aplicações lastreadas no FNE vão muito além do ato de financiar, uma vez que as políticas aplicadas estão diretamente ligadas ao cunho social e transformacional onde serão implementadas. Logo, há de se ter um olhar mais cauteloso sobre como e quem pode se beneficiar.

A política pública preconizada pelo FNE baseia-se na concessão de financiamentos ao setor produtivo regional com taxas de juros diferenciadas para setores, portes de empreendimentos e áreas específicas, previamente estabelecidas pelo administrador dos recursos, executor da política. (GONÇALVES; ESTEVES, 2019, p. 6).

Segundo o Relatório de Gestão do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste - FNE - exercício 2022 (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2023), o FNE é sem dúvida um instrumento que está fortemente atrelado ao crescimento do PIB da região nordeste, principalmente em setores como infraestrutura e de energia renovável. Em contrapartida, o documento destaca que alguns segmentos apresentaram retração:

Em termos setoriais, o Valor Adicionado do PIB agropecuário caiu 1,7% em 2022, considerando o decréscimo de produção e perda de produtividade da agricultura. A contribuição positiva da pecuária e pesca não foi suficiente para reverter o declínio desse setor. (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2023, p. 10).

Tais dados alertam a necessidade de se ter uma gestão inclusiva e que permita ainda mais a ampliação do acesso dos recursos por pequenos produtores rurais e empreendedores de pequeno porte. Esse tipo de mudança requer o fortalecimento de políticas públicas que integrem o fundo a outras iniciativas regionais.

O FNE é continuamente marcado em termos de reformas legais e normativas substanciais, que geralmente ouvem as necessidades de seus instrumentos operacionais ao longo do tempo. Um dos avanços decisivos foi obtido com a publicação da Lei nº 12.712, de 2012, que proporcionou um novo impulso no papel estratégico do fundo, principalmente em setores pouco atraentes para o capital privado. Três anos depois, o Conselho Monetário Nacional (CMN) passa a emitir resoluções anuais que regulamentam as atividades dos investimentos. Nesse sentido, os fundos são gradativamente

trabalhados em torno das políticas públicas setoriais, como agricultura familiar, economia sustentável, infraestrutura e inclusão produtiva.

A partir de propostas das instituições financeiras federais de caráter regional, é papel dos conselhos deliberativos das superintendências estabelecerem as normativas para os programas de financiamento dos fundos, de acordo com os planos regionais de desenvolvimento, que consideram as prioridades regionais. Portanto, é função do MI acompanhar esse processo e estabelecer as orientações gerais para as aplicações dos recursos dos fundos constitucionais. (INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA, 2018, p. 285)

Da Silva, Resende e Neto (2007, p.218) afirmam que " O FNE é o fundo com maior volume de recursos entre os três Fundos Constitucionais de Financiamento". A partir desta informação, surge também a necessidade de se aprofundar nos processos praticados por seus agentes administradores, neste caso, o Banco do Nordeste. A análise dos processos por trás dessa concessão de crédito vai além de avaliar a efetividade das políticas operacionais adotadas pela instituição, podendo também, revelar possíveis pontos de gargalo quanto a tentativa de se alcançar a melhor alocação destes recursos.

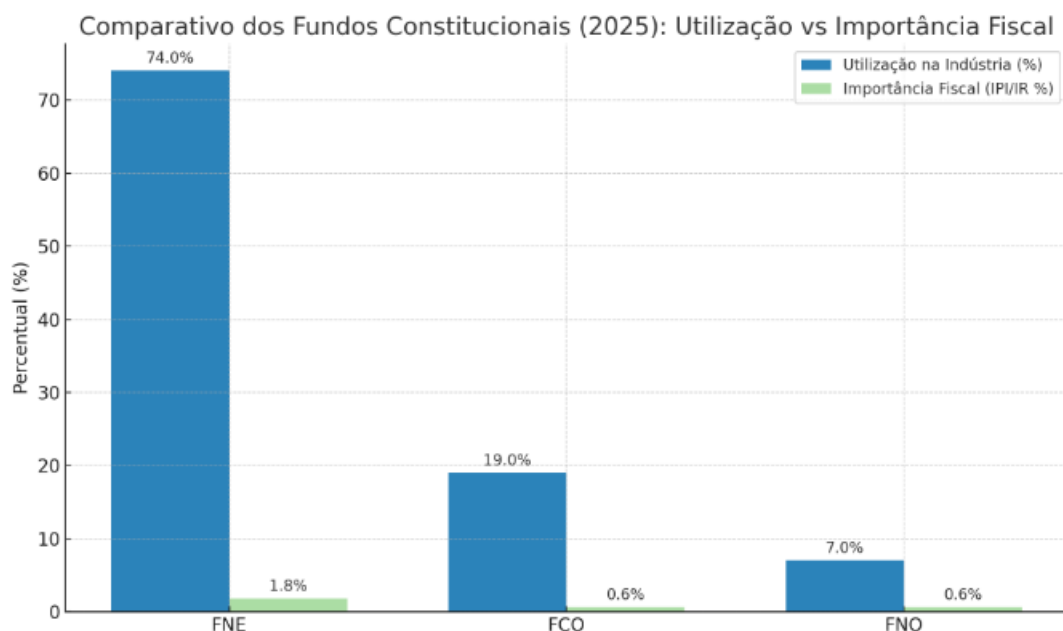


Gráfico 1. Fonte: Autoria própria com dados processados do Portal da Indústria - Confederação Nacional Da Indústria

Nos anos mais recentes, o FNE se destacou como o fundo que mais cresceu em volume programado de crédito para a indústria, com valores superiores aos observados no FCO e FNO (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2025). Essa trajetória, entretanto, não pode ser separada das influências políticas que moldam suas diretrizes e condições de acesso. Mudanças de governo, prioridades orçamentárias e decisões estratégicas de políticas públicas federais impactam diretamente as taxas, prazos e formas de distribuição dos recursos (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2021).

O Fundos Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE), do Norte (FNO) e do Centro-Oeste (FCO), foram instituídos pela Lei nº 7.827/1989, em atendimento ao artigo 159 da Constituição Federal. Dentre eles, o FNE se consolidou historicamente como o de maior relevância em volume de utilização. Em 2018, por exemplo, os recursos contratados por meio do fundo mais que dobraram em relação ao ano anterior, alcançando cerca de R\$32,6 bilhões (BRASIL, 2019). Esse desempenho reforça a centralidade do FNE como instrumento de política pública voltado ao financiamento produtivo no Nordeste.

2.2. O PAPEL DO BANCO DO NORDESTE NA GESTÃO DO FNE

A operacionalização do FNE foi regulamentada por meio da Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989. Tal lei foi criada para nortear a operação dos recursos dos fundos constitucionais das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. A definição de critérios e diretrizes para essa operação atribuiu ao BNB a qualidade de agente operacional exclusivo. Sendo assim, a instituição ficou responsável por executar as operações de financiamento feitas com recursos do FNE. Adicionalmente, ainda por essa lei, foram impostos princípios centrais para a administração do fundo válidos até os dias atuais, como o investimento em atividades produtivas condizentes com a realidade dos beneficiários. (BRASIL, 1989)

Criado pela Lei nº 1.649, de 1952, o BNB é categorizado como uma instituição financeira pública federal, e traz consigo a missão de promover o desenvolvimento sustentável da região Nordeste e das áreas vizinhas que englobam o semiárido, através da oferta de crédito e programas de suporte adequados à realidade local (BRASIL, 1952). De acordo com seu plano institucional, o banco busca impulsionar as atividades regionais tendo como foco o desenvolvimento a longo prazo e compromisso social (BANCO DO NORDESTE, 2024).

Desde então, sua missão revela um resultado importante no que se diz respeito à priorização de segmentos como agricultura familiar, micro e pequenas empresas, economia solidária e cadeias produtivas locais, contribuindo para a dinamização econômica de territórios historicamente esquecidos pelos fluxos de capital privado. Ainda que haja muitas barreiras de entrada e certas camadas do público que acabam por não conseguir ter acesso a esse apoio financeiro propiciado pelo FNE, nota-se que sua disseminação e seu papel dentro de sua esfera de aplicabilidade traz um impacto positivo significativo. Segundo o Relatório de Gestão – Exercício de 2023 (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2024, p. 6):

Os recursos do FNE, em 2023, foram aplicados em 99,4% dos municípios, atendendo a todos os estados da Região Nordeste e as mesorregiões dos estados de Minas Gerais e Espírito Santo, de acordo com a capacidade local de impulsionar investimentos.

Contando com uma estrutura organizacional robusta, o BNB dispõe de órgãos estatutários, colegiados e uma diretoria executiva multipartida, vinculada à sua presidência. Em seu modelo de governança corporativa, destacam-se as diretorias de Administração, Ativos de Terceiros, Controle e Risco, Negócios, Planejamento, Financeira e Crédito, além das diversas superintendências especializadas nas áreas finais e regionais (estaduais).

O Relatório de Sustentabilidade de 2021 do banco aponta que “o funcionamento da estrutura organizacional do BNB está apoiado nos princípios da boa Governança Corporativa, destacando-se uma adequada gestão integrada de riscos” (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2022, p. 6). Em quesitos de gerenciamento de riscos temos pontos centrais como a avaliações constantes e a existência de controladorias, compliance e uma superintendência dedicada à monitorização. Tal configuração confere ao banco capacidade de atuar com precisão nas análises de crédito, mitigação de riscos, e atendimento das políticas financeiras institucionais.

Os bancos de desenvolvimento, como o BNB, operam acerca de uma lógica fortemente orientada por Sistemas de Informação Gerenciais (SIGs), que integram dados operacionais, financeiros, estratégicos e regulatórios para garantir um maior controle na gestão de crédito e na aplicação dos recursos públicos. Esses sistemas possibilitam o acompanhamento em tempo real das carteiras e também atuam vislumbrando possíveis cenários de inadimplência, pontos que são cruciais na identificação de gargalos e no monitoramento das metas institucionais.

Destacam-se também ferramentas baseadas em Sistema de Apoio à Gestão, que sustentam a tomada de decisões baseando-se em dados e critérios técnico-financeiros. Essa integração está alinhada com a definição clássica dos SIGs, segundo a qual esses instrumentos “fornecem informações oportunas e relevantes para apoiar as funções de planejamento, controle e tomada de decisão em níveis táticos e estratégicos da organização” (Laudon; Laudon, 2016, p. 42). A utilização de SIGs é, portanto, uma característica estruturante dos bancos modernos, uma vez que permite alinhar os objetivos institucionais com a gestão de riscos, conformidade e atendimento eficiente ao público-alvo.

No ambiente interno da instituição, a concessão de crédito segue um rigoroso conjunto de normas técnicas e operacionais, que procuram assegurar a transparência do financiamento e o mais importante, a conformidade do trâmite. O processo se alavanca desde as etapas triviais como a apresentação de documentação básica, o cadastro do proponente e a adoção das garantias necessárias. Após isso, adentra-se nas análises de viabilidade econômica e financeira, que é conduzida por analistas bancários. Segundo o próprio banco, os critérios também incluem a aderência a prioridades territoriais e setoriais definidas anualmente pelo Ministério da Integração e pelo CMN.

A fim de garantir a conformidade das operações, o BNB tem como ferramentas principais os checklists operacionais padronizados que alimentam continuamente os sistemas de auditoria interna e mecanismos de monitoramento dos contratos, com uso de plataformas digitais integradas. Essa estrutura pode ser vista como um dos princípios da boa governança bancária, conforme aponta Matias-Pereira (2020), ao destacar que “a adoção de mecanismos de controle, como fluxos de validação, roteiros de checagem e sistemas informatizados, é indispensável para a legalidade, legitimidade e eficácia dos atos administrativos em instituições públicas de crédito”.

A concessão de crédito é, em variados casos, adaptada conforme o perfil e porte dos clientes, o que exige ajustes operacionais específicos para cada operação. Cada categoria de contraente possui roteiros e checklists próprios, que consideram os itens de formalização, capacidade da geração de renda e o nível de risco associado na operação. A título de exemplo, os financiamentos

para agricultura familiar, enquadrados no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), exigem análise com foco na produção, residência no estabelecimento rural e Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) ou Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF) obrigatoriamente ativa; já os grandes projetos demandam de estudos de viabilidade econômico-financeira, laudos técnicos e impacto ambiental, além de validações em níveis superiores da estrutura técnica.

Essas diferenciações operacionais são fundamentais para garantir acesso justo e seguro aos recursos públicos, pois evita que exigências burocráticas excessivas impeçam o atendimento aos pequenos produtores, tal modo de operar justifica a alocação atual do FNE que tem a maior porcentagem aplicada em agricultura e pecuária. Conforme Souza et al. (2020), a complexidade dos procedimentos pode dificultar o acesso de públicos com menor capacidade técnica e operacional.

2.3. DESAFIOS OPERACIONAIS NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS

Em um contexto generalista sobre as instituições financeiras temos que a burocracia associada à concessão de crédito é um dos principais desestimulantes à ampliação da sua capacidade de aplicação, isso dificulta o acesso efetivo aos recursos por parte de alguns produtores, por exemplo. Aliado a isso deve-se também pontuar a rigidez dos procedimentos operacionais e atrasos na tramitação dos processos criando barreiras que ainda sim desencorajam o público com menor capacidade de apoio contábil. De acordo com levantamento da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo em 2025, “23% dos produtores apontaram exigências burocráticas e processos de aprovação lentos como principais dificuldades na obtenção de crédito” (REVISTA CULTIVAR, 2025).

Os agentes internos do BNB costumam enfrentar desafios significativos na tramitação de projetos, que decorrem de problemas nos sistemas bem como indicadores claros de monitoramento.

Foi constatada a ausência de mecanismos que garantam o alinhamento entre os objetivos de cada operação de crédito e as finalidades estratégicas do BNB. O Tribunal apontou que o BNB não possui um processo sistemático de monitoramento e avaliação de suas operações de crédito. A ausência de uma política institucional e de um macroprocesso estabelecido para essas atividades resulta em um conhecimento inadequado dos objetivos e resultados das ações do banco (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2024).

Certas limitações podem ser entendidas como derivativas do uso prolongado dos mesmos métodos sem que haja atualizações de adequação aos dias atuais, contribuem para a fragilidade na mitigação de riscos nos estágios iniciais da concessão de crédito. Atrelado a isso, falhas na avaliação da

capacidade de pagamento dos tomadores ou na exigência adequada de garantias podem aumentar a probabilidade de inadimplência. Portanto, torna-se fundamental examinar como o corpo administrativo vem lidando com os riscos de crédito e quais seriam suas estratégias adotadas para garantir a saúde financeira do fundo.

A exposição ao risco de inadimplência é monitorada por meio de práticas de provisionamento e políticas de renegociação, resultando em indicadores favoráveis. Segundo o Relatório de Gestão do Banco do Nordeste (2024), e em comparação com 2023 “o índice de inadimplência das operações, considerados os saldos das operações de crédito com atraso superior a 90 dias, apresentou redução de 0,6 ponto percentual, o que também se justifica pelo aumento do saldo de operações de crédito” (BANCO DO NORDESTE DO BRASIL, 2024, p. 81).

Essa melhora reflete esforços aplicados na qualidade dos processos de avaliação de risco, bem como os impactos de medidas nacionais como o Programa Desenrola Brasil e a Lei nº 14.554/2023, que favoreceram milhares de renegociações. Em paralelo a isso, o Tribunal de Contas da União (2024) alertou, em auditoria, que ainda persistem falhas no acompanhamento sistemático das operações inadimplentes e na cobrança judicial. Assim, mesmo que o índice de inadimplência do BNB esteja abaixo da média, a instituição segue buscando o aperfeiçoamento contínuo de seus instrumentos de gestão.

Um dos pilares cruciais para mitigação de riscos da instituição são as garantias, o BNB trabalha de forma conservadora, exigindo garantias reais, fidejussórias e garantias diferenciadas, com intuito de contornar os cenários onde pode haver casos de inadimplência. Além disso, o banco conta com a possibilidade de contratar seguros específicos para determinadas operações, como seguro agrícola que tem o intuito de preservar o fluxo de caixa do tomador e reduzir exposição em eventos não previstos. Outro fator determinante para a resolução de riscos dos riscos de crédito são seus programas de renegociação, atuando conforme dispositivos legais como as Leis nºs 14.166/2021 e 14.554/2023, o banco adota diferentes percentuais de desconto para fases de

liquidação ou prorrogação, o que favorece principalmente os agricultores familiares e as microempresas.

A tecnologia desempenha papel central no aprimoramento dos processos operacionais do Banco do Nordeste, mas ainda enfrenta desafios substanciais. Conforme Babbar et al. (2023), em transformações digitais no setor bancário, é comum que a fragmentação dos sistemas, aliada à resistência organizacional e à ausência de uma governança clara, comprometa a eficiência dos investimentos em tecnologia e a satisfação dos usuários. A utilização de plataformas baseadas em SAG e o SIG representa avanços importantes na automação de rotinas e na consolidação de dados para análise das operações. No entanto é amplamente evidenciado no meio bancário que operadores internos relatam instabilidades pontuais, limitações na integração entre sistemas e carência de capacitação, o que gera retrabalho, atrasos na tramitação e sobrecarga.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Natureza da Pesquisa

A pesquisa traz consigo uma abordagem qualitativa e exploratória do tema, sendo também complementada com a apresentação de um caso de experiência pessoal vivenciada durante dois anos no ambiente. Tal forma de análise se adequa perfeitamente aos estudos que buscam compreender os fenômenos em variadas camadas sem a necessidade de quantificação estatística. Segundo Godoy (1995, p 58), esse tipo de pesquisa “não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

No contexto deste trabalho, essa abordagem possibilita a junção de perspectivas tanto do observador quanto dos demais participantes e de material analítico, ao mesclar essas informações podemos destacar de fato os desafios enfrentados bem como possíveis oportunidades de melhoria. Visto que o estudo irá se basear em um sistema de triangulação de informações para se obter denominadores comuns a respeito dos desafios administrativos na realidade abordada, meios exploratórios se fazem necessários para uma macro compreensão.

3.1.2 Descrição do Estudo de Caso – Estágio no Banco

Durante o período de estágio no Banco do Nordeste, foi possível acompanhar de perto toda a variedade de atividades administrativas no setor operacional, em sua maioria voltadas à resolução das demandas internas e à utilização de ferramentas corporativas destinadas à análise, alimentação e tratamento de dados. Essas atividades são essenciais para assegurar a integridade e a conformidade das operações diárias realizadas pela instituição, constituindo uma fonte relevante de observação empírica para a presente pesquisa. Conforme ressalta Gil (2019), a pesquisa qualitativa permite

compreender fenômenos sociais em profundidade, privilegiando a interpretação do contexto e das práticas em vez de sua quantificação, aspecto que se alinha diretamente ao tipo de experiência observada no ambiente organizacional.

A experiência consistiu em interação direta com a equipe de analistas bancários e terceirizados da área operacional dando suporte aos gerentes das mais variadas linhas de crédito, adentrando também ao contato com as operações realizadas pelo Instituto Nordeste Cidadania. Essa interação com os setores possibilitou acompanhar discussões acerca de políticas de crédito e estratégias voltadas à prevenção de riscos. Além disso, observou-se o processo de concessão de crédito desde a solicitação inicial até a aprovação final, oferecendo uma visão abrangente das operações bancárias relacionadas ao FNE. Nesse sentido, o estágio funcionou como um espaço privilegiado de observação participante, técnica que, segundo Godoy (1995), permite ao pesquisador integrar-se ao ambiente estudado, registrando práticas e comportamentos que dificilmente seriam captados apenas por meio de entrevistas ou documentos.

A análise dessa experiência prática, portanto, está fundamentada na lógica do estudo de caso, que, de acordo com Yin (2015), constitui um método adequado para examinar fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando se busca compreender processos organizacionais complexos. Dessa forma, o acompanhamento cotidiano das rotinas do BNB possibilitou não apenas a coleta de dados sobre a operacionalização do FNE, mas também a identificação de desafios e de oportunidades de melhorias, reforçando a importância do caso selecionado como objeto crucial desta investigação.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados nesta pesquisa será realizada de modo a possibilitar uma triangulação metodológica, essa estratégia consiste em utilizar mais de uma fonte de evidência para aumentar a validade dos resultados (YIN, 2015). Para isso, foram considerados o total de três instrumentos principais de dados: a

observação participante, a entrevista semiestruturada com base na matriz PESTEL e estudos relacionados ao ambiente corporativo de instituições financeiras.

O primeiro instrumento utilizado foi a observação participante, advinda de uma experiência de estágio no setor operacional do BNB. Esse contato possibilitou acompanhar de forma direta o cotidiano do setor e indiretamente os demais setores no qual suas operações também necessitavam do processamento operacional, setores esses cujas práticas também estavam ligadas à gestão do crédito no âmbito do FNE. A observação participante permite ao pesquisador uma aproximação com a realidade do campo, que favorece a identificação de aspectos não visíveis por meio de outros métodos de coleta (MINAYO, 2012).

O segundo instrumento será uma entrevista qualitativa semiestruturada, tendo como base a matriz PESTEL, que visa analisar fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicos e legais. Dada a quantidade de elementos que podem ser investigados a partir dessa ferramenta, pode-se pontuar com uma boa noção qual ou quais itens impactam para a gestão do fundo. A elaboração dessa entrevista busca captar a percepção de funcionários e sobre como cada uma dessas dimensões interfere nas rotinas internas e nos desafios enfrentados pela instituição. Como destaca Gil (2019), os questionários abertos possibilitam maior liberdade nas respostas, permitindo que os entrevistados expressem suas percepções de forma mais completa, o que se mostra adequado ao caráter exploratório desta pesquisa.

Figura 1 – Matriz PESTEL aplicada ao estudo



Figura 1. Elaboração própria (2025)

Os indivíduos selecionados para a entrevista estão alocados em áreas diversificadas para que seja possível sintetizar fatores comuns em suas respostas a partir de uma amostragem intencional, isso significa trazer uma abordagem dos profissionais contemplando diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação, sendo eles: analistas de crédito, supervisores de operações, profissionais de compliance, técnicos bancários e gerentes de unidade. A pesquisa contará com 8 entrevistas, uma quantidade considerada adequada para alcançar a saturação teórica das informações, garantindo diversidade de perspectivas.

O terceiro instrumento utilizado foi a análise documental de temas que façam parte do meio estudado, ou seja, relatórios e estudos do meio bancário bem como de órgãos reguladores. Esse procedimento consistiu em identificar diretrizes normativas e avaliar a aderência entre a prática e a regulamentação, além de possivelmente ressaltar as observações captadas por meio do

questionário. Segundo Cellard (2008), os documentos constituem fontes valiosas para a pesquisa qualitativa, pois permitem compreender o contexto histórico, normativo e organizacional de uma instituição.

Desse modo, a integração entre observação participante, percepções coletadas via questionário PESTEL e a análise de estudos voltados ao setor, amplia a confiabilidade dos achados e possibilita uma visão mais abrangente sobre quais são, de fato, os desafios de administração a serem apresentados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo dedica-se à explanação das informações obtidas na pesquisa, buscando evidenciar como algumas lacunas de gestão apresentam-se com fragilidade no ambiente estudado. Para tanto, serão apresentados os principais achados oriundos da experiência prática, das respostas dos profissionais que serão conduzidas de forma a serem articuladas através da sintetização geral de cada tópico abordado na entrevista, além da utilização dos estudos que englobam temas relacionados ao tema trabalhado.

4.1. Descrição Crítica Do Estudo de Caso

Constata-se que, majoritariamente, o trabalho diário está voltado para a resolução de demandas internas e para o uso de ferramentas corporativas destinadas a garantir a integridade das informações. A interação com a equipe de analistas traz constantemente a relevância de discussões sobre as políticas de crédito praticadas e as estratégias na mitigação de riscos, indicando que a gestão do FNE exige um equilíbrio constante entre **agilidade operacional e rigor normativo**.

As observações realizadas ao longo do estágio no **setor operacional** evidenciaram a centralização das atividades administrativas a este ambiente, tendo em vista o grande volume de tratamento de dados para a conformidade das operações. O **fluxo de informações** necessita obrigatoriamente ser tramitado através de **diversos tipos de sistemas bancários**, sistemas esses que em sua maioria são acessados de forma que os programas não são iniciados localmente, mas sim a partir de conexões remotas a outros dispositivos em um ambiente seguro da central.

O acompanhamento, desde etapas iniciais de solicitação até a aprovação final, possibilitou compreender a aplicação de alguns métodos de gestão internos, como por exemplo os **Checklists de Conformidade**, que é um objeto intrinsecamente trabalhado em todas as operações que

precedem a liberação do crédito. Segundo Pasini et al. (2024), os procedimentos operacionais padronizados são essenciais para garantir a consistência e a conformidade nas operações financeiras.

Logo, quando somamos as variáveis de demanda e de disponibilidade de poder de processamento podemos ver com clareza o nascimento do desafio tecnológico. Os sistemas internos utilizados pelo banco apresentam muitas limitações, especialmente no que diz respeito à otimização de fluxos e a integração. O fator da dependência de aplicações acessadas remotamente, embora garanta maior segurança, acarreta diretamente na lentidão das rotinas. Tornou evidente a necessidade de modernização tecnológica para que a instituição alcance maior competitividade sem abrir mão da conformidade regulatória que caracteriza os bancos públicos de desenvolvimento.

Por fim, a experiência de estágio possibilitou identificar que, embora o setor operacional do BNB disponha de práticas já consolidadas de conformidade e padronização de seus processos, ainda enfrenta limitações estruturais que impactam no desenvolvimento de uma gestão livre de gargalos. Essa percepção, ainda que situada em um contexto específico, dialoga diretamente com os desafios mais amplos da gestão do FNE, justificando mais uma vez a importância de aprofundar a análise por meio das entrevistas com profissionais da instituição que trarão consigo mais embasamento prático devido a mais anos de prática ante essa descrição inicial com viés do participante analisador de período mais curto.

4.2 Síntese das entrevistas realizadas

As entrevistas estão organizadas segundo os seis fatores trabalhados da matriz PESTEL, complementadas por um bloco de encerramento que buscou captar as percepções gerais que foram anteriormente exploradas. Apresentam-se as principais convergências e divergências observadas nas respostas,

agrupadas por temática. A fim de preservar o anonimato dos participantes, os mesmos serão referenciados por “P+nº” (Participante 1, 2...).

4.3 Bloco de respostas baseadas na matriz PESTEL

1. Fatores Políticos

P1: A legislação é um pilar crucial no sentido de que em certos momentos ela pode ser alterada a ponto de deixar os processos mais trabalhosos.

P2: Principalmente na captação e destinação dos recursos, ou seja, como o orçamento é montado e distribuído para as superintendências regionais.

P3: Pode-se afirmar que essa questão está ligada a vieses da presidência do país que ao impactar na economia também irá impactar nas variáveis a serem usadas para calcular as taxas praticadas no FNE.

P4: Um dos fatores mais importantes são as reuniões do CONDEL, onde há a priorização dos setores para alocação FNE onde também há a formulação de normas a serem seguidas, e isso guia sobre como se desenvolverá nossos esforços.

P5: O FNE sendo uma ferramenta de fomento, está diretamente ligada ao quesito situacional do país, podendo ter suas políticas de distribuição adaptadas ao cenário em questão, como por exemplo a flexibilidade de prazos durante a pandemia que momentaneamente trouxe um nível alto de inadimplência ao banco.

P6: Em resumo, esses fatores fazem com que a disseminação do crédito seja mais debatida e inclusiva, pois entendem que independente das condições do país, há uma parcela da população que carece de uma fácil acessibilidade a esse recurso de desenvolvimento.

P7: Mesmo que seja um fundo público, o FNE consegue ser, de modo geral, uma ferramenta que estável com esses fatores, em relação a quem está no poder e correlacionados. As políticas que o regem quando são implementadas ou alteradas costumam trazer sempre benefícios ao fundo.

P8: O direcionamento das políticas, mapeiam as decisões de estratégias do banco em relação a gestão do FNE, por exemplo, quando o governo quer maior

investimento no setor rural (porte prioritário), acaba sobrando menos FNE para outros portes (empresas), encarecendo a taxa de juros para os mesmos.

2. Fatores Econômicos

P1: Para o FNE esses fatores têm sido tratados como estratégia de diferenciação uma vez que ele se apresenta com uma opção mais viável às altas taxas de juros e dificuldade de acesso ao crédito praticadas em demais instituições.

P2: A questão da taxa de juros praticadas em coligação ao FNE, por serem muito baixas se comparadas a bancos comerciais, se torna um atrativo que resulta em muito volume de operações.

P3: Ambas as partes pré e pós fixadas do FNE sofrem com as alterações macroeconômicas, as variáveis é que costumam ditar a contratação do fundo, mesmo que ele seja uma opção muito barata se comparada aos demais no mercado.

P4: A demanda do recurso depende bastante dos fatores ligados à macroeconomia, pois é necessário de se haver um ambiente harmônico para realizarmos os repasses.

P5: As variações de mercado são métricas importantes e carecem de cuidado quando analisadas no processo da concessão do crédito, pressupondo que deve ter uma visão de futuro mais longa ao se emprestar dinheiro, considerando cenários improváveis. Boa parte da cultura do crédito teve de ser reavaliada após a pandemia.

P6: Estou há décadas trabalhando na gestão do crédito e posso afirmar que se trata de um produto muito estável, visto que mesmo diante de mudanças de grande impacto no mercado ainda consegue se manter com um nível alto de procura o que resulta em um alto volume de operações.

P7: O fundo tem uma questão de taxa muito diferenciada e que está sempre tendendo a estar disponível com boas condições para aqueles que precisam, então não tem muito impacto.

P8: As taxas de juros do FNE tendem a seguir os padrões do mercado, se a SELIC aumentar, a taxa a acompanhará em algum momento.

3. Fatores Sociais

P1: Os impactos são positivos e necessários, uma vez que o BNB abrange locais improváveis e não considerados para alocação de recursos além de agir como um educador financeiro junto a seus clientes.

P2: A flexibilidade do crédito poder ser contratado desde uma grande empresa a um pequeno produtor traz um papel de fomento importante para a nossa região.

P3: O FNE é visto como um braço de apoio muito importante para aqueles que principalmente querem ampliar suas atividades comerciais, além de contar com programas que garantem taxas ínfimas para pequenos produtores e empresários darem seus primeiros passos.

P4: Através de programas de microcrédito como Agroamigo e Crediamigo passamos a ter um volume muito grande no quesito de atender pessoas à margem do mercado financeiro. Esse volume logicamente se transforma em mais demanda de capacidade de processamento da instituição.

P5: Depende muito do mercado, temos muito potencial, mas todo o contexto situacional de nossa região ainda não consegue absorver o crédito disponível, mesmo que a procura seja alta.

P6: Para nossa região devido às secas, inundações, e pelo histórico de baixo desenvolvimento, o FNE traz uma possibilidade crucial de suporte para essas pessoas se reerguer socialmente. Bem como a manutenção e desenvolvimento de suas atividades no meio de empreendimentos.

P7: Nossa região não possui uma boa instrução financeira, isso reflete também em pessoas que podem se aproveitar das boas condições ofertadas a fim de se beneficiar impropriamente dos recursos trazendo mais retrabalho ao banco.

P8: As aplicações dos recursos do FNE são em grande parte sempre direcionadas às regiões mais carentes e a sua gestão é feita pensando justamente nesse ponto.

4. Fatores Tecnológicos

P1: As transformações recentes nesse quesito já representam uma parcela alta no tocante ao avanço na ampliação do crédito, além de facilitar as remodelações internas.

P2: Estamos passando por um processo de atualização nesse ponto, começando a trabalhar com hardware e softwares novos, o que vem ajudando a diminuir o tempo de espera para aprovação das propostas.

P3: Por se tratar de um banco de desenvolvimento, é perceptível a demora nessa questão de atualização tecnológica, principalmente quando se comparado com bancos digitais. O tempo para implementação de ferramentas mercadológicas pesa bastante e também a questão do espaçamento entre os concursos para suprir o corpo técnico.

P4: Partindo do ponto que somos uma instituição sistematicamente muito fiscalizada por órgãos como CGU e TCU, há toda uma responsabilidade pública sobre a legalidade das operações, com isso, nossos sistemas acabam por se tornar um fator que gera burocracias e atrasos na entrega do crédito.

P5: Hoje, nossa fraqueza é totalmente voltada a esse quesito dos sistemas, falta investimento para podermos modernizar e conseguir se equiparar a bancos comerciais, somos uma instituição muito operacional, manual, e isso gera atrasos em nossos processos.

P6: Precisamos ter avanços nesse setor que nos permita competir com bancos mais atualizados, visto que temos uma procura muito alta e somos um banco tradicional e muito bem posicionado. Temos um produto que traz consigo muitos diferenciais, principalmente em questão das taxas que os demais não se equiparam, mas não possuímos os meios necessários para entregar com rapidez o que nos é demandado.

P7: As melhorias nessa área representam uma fraqueza clara na instituição, há muitos problemas a serem resolvidos mesmo que já seja algo que o banco venha trabalhando. Infelizmente dispomos de muitos sistemas ultrapassados que não agregam para nosso dia a dia.

P8: Faz com que todo trabalho seja maior do que deveria, comprometendo a eficiência das operações.

5. Fatores Ecológicos

P1: O BNB pode ser visto como um exemplo em questão de preocupação ambiental, trabalhamos rigorosamente com emissão de licenças internas e externas para garantir que esses riscos sejam minimizados ao máximo.

P2: O banco preza muito pelo ECG, trabalhando sempre em conformidade com órgãos de licenciamento ambiental, civis, precisamos saber com muita clareza quais são os possíveis impactos atrelados aos projetos financiados. Não financiamos empresas/pessoas que caracterizem a intenção final de prejudicar o meio ambiente.

P3: Esse ponto é muito bem trabalhado, e constantemente estamos implementando itens que são essenciais para garantir que o meio ambiente não venha a ser agredido tendo como lastro o financiamento com recursos da união, como recentemente, a obrigatoriedade de licença ambiental para micro e pequena empresa.

P4: Tem sido cada vez mais exigidas e às vezes gera-se alguns gargalos no andamento da operação, pois mesmo que o tomador do recurso busque seu enquadramento na legalidade, os órgãos responsáveis não entendem a necessidade de urgência do cliente nesses trâmites.

P5: Todas as nossas operações necessitam que os envolvidos estejam licenciados e em dia com suas obrigações com o meio ambiente, o que acaba atrasando um pouco a concessão, mas essa são exigências que não flexibilizamos e que necessita ser cumprida.

P6: Em muitos casos, os mesmos procedimentos que são utilizados para um porte maior de cliente são também aplicados a clientes menores, sendo dois projetos de impactos diferentes deveriam ter mais modos de tratar cada operação. Essa flexibilidade ou diferenciação de procedimento traria uma certa agilidade nos processos.

P7: Esse item não chegará a atrapalhar nossas concessões, mas sim retardar elas, no caso, melhorias como sistemas que fizessem a padronização automática do cliente e os possíveis impactos de seu projeto ao meio ambiente ajudariam bastante na agilidade das operações. Isso se aplica aos prazos que estamos sujeitos a aguardar junto aos órgãos de controle também.

P8: Com o aumento das exigências ambientais tornou-se mais difícil conceder crédito, devido ao alto grau de irregularidades das propriedades rurais, mas se entende que é para um melhor controle da aplicação do crédito rural.

6. Fatores Legais

P1: Não, o avanço no desenvolvimento dos normativos possibilitou remodelações importantes, como a criação de ferramentas de IA que são aplicadas aos estudos de viabilidade de propostas, facilitando a conformidade e enquadramento da operação.

P2: É um pouco burocrático pois o banco trabalha com recursos públicos então temos que estar atentos a um leque grande de diretrizes que garantam o alocamento legal do recurso para as pessoas e empresas.

P3: Não sinto dificuldade, pois os normativos dizem exatamente como deve ser feitas as operações, mas acabamos por demorar mais do que o normal e deixamos de atender alguns clientes devido a divergências entre o que é pedido e o que ele nos informa, mesmo sendo o certo a se fazer, às vezes há pouca flexibilidade em contornar mesmo que legalmente algumas situações.

P4: Dificuldade em si, não, mas há sim uma certa demora para que o cliente se enquadre em todos os padrões normativos necessários exigidos pelo banco.

P5: Estamos bastante organizados nesse quesito, então os possíveis atrasos e dificuldades administrativas recaem em apenas aguardar que o cliente esteja em conformidade com as normas requeridas.

P6: Assim como informei no fator ecológico, deveríamos ser aptos a tratar operações de maneiras diferentes de acordo com seu porte, pois no geral, são sempre os mesmos procedimentos o que em algumas ocasiões não faz muito sentido e traz mais tempo de processamento para as mesmas.

P7: Seguir as normas não seria o problema, mas há casos onde é necessário entender toda uma cadeia de diretrizes para se prosseguir, então uma boa saída para isso seria novas formulações que pudessem abranger mais critérios e que fossem mais integralizadas.

P8: Sim, principalmente porque os sistemas não acompanham a complexidade dos normativos.

7. Encerramento

P1: Atualmente, o quadro de funcionários, além de ser pequeno para conciliar todos os processos, vêm se agravando a partir das políticas de incentivo ao desligamento que não são compensadas com a criação de mais concursos para alimentar essa falta de profissionais qualificados. Destaco também a importância de se criar meios de incorporação dos profissionais das linhas do CrediAmigo e AgroAmigo através de concursos, eles são uma parte essencial do corpo técnico do banco.

P2: Logisticamente possuímos poucas pessoas para servir às demandas, essa deficiência poderia ser compensada com mais investimentos em tecnologia a fim de dar um alívio ao corpo técnico.

P3: A unificação do sistema é o maior problema a ser corrigido, pois as burocracias legais são mais compreensíveis de se entender, já os sistemas carecem de uma atenção maior no sentido de serem mais funcionais para permitir agilidade nas tarefas.

P4: Precisamos trabalhar com urgência a questão da agilidade em nossos processos assim como fazem os bancos digitais, um dos caminhos para se conseguir isso é dando ênfase em nossa estrutura tecnológica além de remodelar algumas diretrizes de acesso a crédito.

P5: Principalmente precisamos avançar com o desenvolvimento de nossos sistemas e a fim de melhorar nossa efetividade necessitamos também que haja mais concursos para suprimento das agências.

P6: A baixa eficiência dos sistemas aliada a falta de integralização atrapalha bastante o andamento das operações, as concessões tramitam em muitos programas até que sejam liberadas e essa comunicação apresenta muito gargalo.

P7: Principalmente na área operacional, temos um desequilíbrio entre as demandas e pessoas necessárias para realizá-las. Isso se agrava bastante pois já temos o problema dos sistemas. O investimento em pessoas e tecnologia seria o caminho a ser seguido para uma reestruturação de nossa capacidade produtiva.

P8: Com certeza os sistemas operacionais, que além de elevar o tempo do trabalho, impactam negativamente na produtividade do trabalho. O investimento em grande escala voltado a infraestrutura de tecnologia do banco traria melhoras em todos os campos processuais.

4.4 Principais Desafios Operacionais Identificados

Um dos principais problemas apontados é a burocracia excessiva, que se deriva da necessidade de alinhamento estrito com as exigências normativas do fundo por ele ser um objeto de interesse público. Nesse cenário, embora assegure-se uma maior conformidade, amplia os prazos de tramitação, o que gera insatisfação por parte dos clientes e compromete a competitividade do banco ante a outras instituições financeiras. As entrevistas destacaram que a lentidão dos sistemas internos representa um obstáculo de grande peso, impactando diretamente a celeridade do processo de análise.

O fator da dependência de aplicações defasadas pode ser entendida como a maior causa de gargalos na gestão. Os entrevistados afirmam que o BNB está próximo de grandes mudanças estruturais devido a fatores como a disseminação das inteligências artificiais, que irá permitir uma velocidade de processamento competitiva. Outro ponto sensível evidenciado pelos participantes foi a escassez de corpo técnico especializado, que limita a capacidade de tratar a elevada demanda de crédito em períodos de forte estímulo econômico. É notado pelos profissionais que o banco possui a intenção de melhorias, e que as mesmas já vêm sendo implementadas, mas de forma vagarosa.

Em muitos aspectos, os estudos acadêmicos confirmam as percepções relatadas pelos participantes. Conforme de Paula, Raccichini e Bastos (2024), os bancos de desenvolvimento possuem papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável, mas enfrentam restrições derivadas de sua natureza pública e do arcabouço regulatório que os rege. Tal constatação é integralmente observada ao analisarmos a prática observada no ambiente.

No campo tecnológico, Silva (2020) destaca que a adaptação à Indústria 4.0 e às transformações digitais exige novas competências dos gestores bancários, sobretudo em instituições tradicionais. Tais competências dependem primeiramente da introdução das novas ferramentas, sendo assim, o banco pode no máximo realizar a capacitação teórica acerca das tecnologias existentes,

perdendo a chance de pôr em prática o conhecimento adquirido pelos colaboradores.

A Pesquisa Febraban (2024) aponta que o sistema financeiro brasileiro investirá aproximadamente R\$47,8 bilhões em tecnologia, com foco em inteligência artificial, nuvem e big data. Na prática, a presente pesquisa revela que tais avanços ainda não se refletem plenamente no BNB, onde a burocracia e os sistemas fragmentados continuam sendo obstáculos. Essa discrepância sugere que, embora exista uma tendência nacional de digitalização, os bancos de desenvolvimento, como o BNB, avançam em ritmo distinto quando comparados aos concorrentes comerciais, o que pode comprometer a efetividade do FNE em alcançar seus objetivos de fomento.

Complementarmente, Oliveira et al. (2025) ressaltam que, em bancos estatais, a percepção dos colaboradores sobre a transformação digital é marcada por avanços lentos e por um sentimento de descompasso em relação aos bancos privados digitais, o que faz menção a trechos das entrevistas.

Participante 3 (2025) relata: A questão de sistema tanto externo quanto interno é que dificulta a vida da gente, é algo que, as regras por si só eu entendo, mas a falta de tecnologia para ajudar na operacionalização aqui da gente torna o processo moroso.

Apesar dessas convergências, a literatura aponta que há avanços teóricos sobre governança, compliance e sustentabilidade, mas ainda carece de estudos aplicados que examinem, em detalhe, o impacto da sobrecarga operacional e da escassez de pessoal nos bancos públicos de desenvolvimento.

CONCLUSÃO E SUGESTÕES DE MELHORIA

O presente trabalho consegue evidenciar com clareza que, embora o FNE desempenhe um papel essencial no desenvolvimento socioeconômico da região,

a sua gestão ainda possui barreiras básicas comprometedoras. A análise das variadas fontes elucidou que a falta de avanço em fatores tecnológicos e humanos é um peso sob a eficiência na concessão do crédito. Esses empasses, em grande medida, se evidenciam na maior necessidade de modernização tecnológica de forma que não se abra mão da conformidade regulatória que caracteriza os bancos públicos.

A modernização dos sistemas com investimento em soluções atuais, que façam o uso de inteligências artificiais pode ser um grande aliado no processo de remodelação de gestão, reduzindo a dependência das aplicações remotas e minimizando a lentidão no processamento das informações causada pela pouca quantidade de profissionais. Ainda sobre o corpo de funcionários, propiciar novos concursos é importante no sentido de que além de prover poder analítico, com a entrada de uma nova geração torna-se mais natural a criação de métodos mais eficazes de gestão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 7.827, de 27 de setembro de 1989. Dispõe sobre os Fundos Constitucionais de Financiamento do Norte, Nordeste e Centro-Oeste. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 28 set. 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7827.htm

BRASIL. Lei nº 1.649, de 19 de julho de 1952. Cria o Banco do Nordeste do Brasil S.A. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, 21 jul. 1952. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/128794/lei-1649-52>

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional. Total de recursos disponibilizados via FNE mais que dobrou em 2018. Brasília: MDR, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/noticias/anterior/total-de-recursos-disponibilizados-via-fne-mais-que-dobrou-em-2018> Acesso em: 29 set. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Plano institucional: missão, visão e valores. Fortaleza: BNB, 2024. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/institucional> . Acesso em: 20 jun. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. *Relatório de Gestão do FNE – Exercício de 2023*. Fortaleza: BNB, 2024. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/45799/1631711/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+do+FNE+-+2023.pdf/3d7e63d4-bb70-e3b3-6114-8c4003d3c7dd?version=1.0&t=1711550369166> . Acesso em: 20 jun. 2025.

Banco do Nordeste do Brasil. (2019). "RELATÓRIO DE GESTÃO DO FNE: EXERCÍCIO DE 2019." Disponível em:

<https://www.bnb.gov.br/documents/45791/124761/Relat%C3%B3rio+de+Gest%C3%A3o+do+FNE+-+2019.pdf/446b8594-33cb-e3a9-535c-c5854853fa44?version=1.0&t=1625514016501> . Acesso em: 20 jun. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Manual de Operações com Recursos do FNE. Fortaleza: BNB, 2023. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/documents/45767/435407/Programa+de+Financiamento+da+Aquisi%C3%A7%C3%A3o+Isolada+de+Mat%C3%A9rias-Primas%2C+Insumos%2C+Mercadorias+e+Gastos+Gerais+para+o+Funcionamento+do+Empreendimento+-+FNE+Giro.pdf/7b9408b6-9f7a-708f-4427-8508678a1e61?version=1.1&t=1634304796244&download=true> . Acesso em: 01 jul. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Institucional – Estrutura Organizacional. Fortaleza: BNB. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/aceso-a-informacao/institucional> . Acesso em: 01 jul. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Banco do Nordeste apresenta taxas de inadimplência abaixo da média nacional. Recife: FolhaPE, 29 ago. 2024. <https://www.folhape.com.br/economia/banco-do-nordeste-apresenta-taxas-de-inadimplencia-abaixo-da-media/357608/> . Acesso em: 01 jul. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. *Renegociação extraordinária de dívidas do FNE conforme Lei nº 14.166/2021 e prorrogada pela Lei nº 14.554/2023*. Fortaleza: BNB, 2023.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Relatório de Sustentabilidade 2021. Fortaleza: BNB, 2022. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/sustentabilidade/relatorios> . Acesso em: 01 jul. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Relatório de gestão do FNE: exercício 2024. Fortaleza: BNB, 2025. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/2117?mode=full> Acesso em: 25 out. 2025.

BABBAR, Akhil; JANARDHANAN, Raghavan; PATER NOSTER, Remy; SOLLER, Henning. Why most digital banking transformations fail—and how to flip the odds. McKinsey & Company, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/tech-forward/why-most-digital-banking-transformations-fail-and-how-to-flip-the-odds> . Acesso em: 02 jul. 2025.

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Relatório de Gestão do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – Exercício 2022. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/1779>. Acesso em: 28 out. 2025.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). FNE, FCO e FNO: recursos programados para a indústria crescem 19% em 2025. Agência de Notícias da Indústria, Brasília, 2025. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/economia/fne-fco-e-fno-recursos-programados-para-a-industria-crescem-19-em-2025/> Acesso em: 29 set. 2025.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Câmara aprova MP sobre renegociação de dívidas com FNO, FNE e FCO. Brasília: Agência Câmara, 2021. Disponível em: <https://ajn1.com.br/economia/camara-aprova-mp-sobre-renegociacao-de-dividas-com-fno-fne-e-fco/> Acesso em: 29 set. 2025.

DA SILVA, Alexandre Manoel Angelo; RESENDE, Guilherme; NETO, Raul da Mota Silveira. Uma avaliação da eficácia do FNE, no período 1995-2000. *Análise econômica*, v. 25, n. 48, 2007.

DE PAULA, Luiz Fernando Rodrigues; RACCICHINI, Andrea; BASTOS, Marina das Neves. Papel dos bancos de desenvolvimento no financiamento do desenvolvimento sustentável no Brasil. *Cadernos do Desenvolvimento*, v. 18, n. 35, p. 15-54, 2024.

DELOITTE; FEBRABAN. *Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária 2025 – Volume 1: tendências e investimentos em tecnologia*. 2025. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/Industries/financial-services/research/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>.

Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste - FNE. Disponível em: <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/fundos-regionais-e-incentivos-fiscais/fundos-constitucionais-de-financiamento-fno-fne-e-fco/fundo-constitucional-de-financiamento-do-nordeste-fne?.com> . Acesso em: 20 jan. 2025.

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. *Monitor de Tendências do Agronegócio Brasileiro*. 1. ed. São Paulo: FIESP/Kynetec, 2025.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

Gonçalves, M. F., & Esteves, L. A. (2019). "Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE): 30 Anos Contribuindo para o

Desenvolvimento Regional." Este artigo está disponível na edição especial de 15 anos da Conjuntura Econômica do ETENE. <https://www.bnb.gov.br/documents/45799/1057811/FNE+-+30+Anos+Contribuindo+para+o+Desenvolvimento+Regional.pdf/ab8fbdd3-f9bf-fb47-3a48-fac38bafb100?t=1648743910398&download=true>

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(2), 57-63.

IPEA. *Financiamento ao desenvolvimento regional: avaliação e propostas*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/181203_financiamento_desenvolvimento_regional.pdf . Acesso em: 28 jun. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Brasil). *Financiamento do desenvolvimento no Brasil*. Brasília: IPEA, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8820> Acesso em: 28 jun. 2025.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. Bookman Editora, 2022.

MATIAS-PEREIRA, José. *Políticas públicas: teoria, prática e crítica*. São Paulo: Atlas, 2020.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

OLIVEIRA, Luana Lopes de; ANDRADE, Natalia Ferreira; GOMES, Matheus da Costa; MOHD MUSTAFA, Adham Najeh Abdel Hamid. Transformação digital em banco estatal: uma análise da percepção dos colaboradores. *P2P e Inovação*, v. 11, n. 2, 2025.

PASINI, Luís Henrique; CAMARGO, Bruna Faccin; ZANATTA, Jociás Maier; SOUZA, Eduardo Fernando da Silva. Teste de conformidade quanto à formalística do produto crédito em uma instituição financeira cooperativa. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 13, n. 2, p. e3380, jul./dez. 2024. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3380> . Acesso em: 24 set. 2025.

REVISTA CULTIVAR. Estudo revela resistência de produtores ao crédito agrícola. 2025. Disponível em: <https://revistacultivar.com.br/noticias/estudo-revela-resistencia-de-produtores-ao-credito-agricola>. Acesso em: 25 out. 2025.

SILVA, José Luiz Alves da. *Competências na era digital e indústria 4.0: o gestor de tecnologia nos bancos brasileiros*. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SOUZA, Elizabete de Araújo. A interpretação conjunta da Lei nº 8.666/93 e suas implicações práticas. 2020. 100 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/40365/1/ELIZABETE%20DE%20ARAUJO%20SOUZA.pdf?utm_source=chatgpt.com Acesso em: 24 set. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 2609/2024 – Plenário. Brasília: 04 dez. 2024. Relatório de auditoria operacional sobre a atuação do Banco do

Nordeste do Brasil e Sudene. Disponível em:
<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/banco-do-nordeste-e-auditado-pelo-tcu>. Acesso em: 09 jul. 2025.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Apêndice A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

Bloco de Perguntas baseadas na matriz PESTEL

1. Fatores Políticos

1.1. De que forma as políticas públicas e decisões governamentais impactam o funcionamento e a gestão do FNE no Banco do Nordeste?

2. Fatores Econômicos

2.1. Como as condições macroeconômicas (inflação, taxas de juros, crescimento econômico) influenciam na aplicação dos recursos do FNE?

3. Fatores Sociais

3.1. Como as características socioeconômicas da região Nordeste impactam a concessão e a gestão de crédito com recursos do FNE?

4. Fatores Tecnológicos

4.1. Como a tecnologia e os sistemas internos contribuem ou dificultam a operacionalização das operações com o FNE?

5. Fatores Ecológicos

5.1. De que maneira as exigências ambientais ou critérios de sustentabilidade afetam a análise e a concessão de crédito pelo FNE?

6. Fatores Legais

6.1 Há dificuldade em conciliar as exigências legais com a prática operacional no dia a dia?

7. Encerramento

7.1. Na sua experiência, quais seriam os maiores desafios operacionais enfrentados pelo Banco do Nordeste na gestão do FNE?

7.2. Que sugestões você daria para melhorar a eficiência na aplicação desses recursos?