



Precatórios: por uma agenda urgente de modernização

José Maria Franco de Godoi Neto (*)

O precatório representa a fase final de uma longa jornada judicial: é o título executivo formado após decisão transitada em julgado contra um ente público, seja municipal, estadual ou federal. Para cidadãos e empresas que vencem suas demandas, ele simboliza a concretização — ainda que tardia — de um direito líquido e certo reconhecido pelo Poder Judiciário.

O problema é que, na prática, esse direito frequentemente se dissolve na morosidade estatal. Após a expedição do precatório, o credor ingressa em uma extensa fila cronológica que pode perdurar muitos anos. Mesmo quando o ente público finalmente libera os recursos, como no caso dos precatórios municipais no Estado de São Paulo, o valor é remetido ao DEPRE — Departamento de Precatórios do TJSP — para processamento e pagamento.

O DEPRE foi concebido para racionalizar a gestão dos precatórios. Contudo, sobrecarregado por um volume crescente de demandas, carência de pessoal e ausência de modernização administrativa, o órgão não consegue dar vazão aos milhares de processos que recepciona. Na prática, o que se vê é a máquina pública engolindo direitos fundamentais dos credores, impondo-lhes sucessivos atrasos e incertezas.

A eleição da nova cúpula do Tribunal de Justiça de São Paulo para o biênio 2026/2027 abre, portanto, uma oportunidade significativa para repensar práticas internas e estabelecer diretrizes mais alinhadas ao momento político, tecnológico e institucional que vivemos. Alguns caminhos são urgentes e factíveis:

1. Coordenação exclusiva do DEPRE por um desembargador

O atual modelo, em que o magistrado acumula a coordenação do departamento com suas funções regulares na Câmara, limita a atuação estratégica. Um dirigente em dedicação integral permitiria maior responsabilização, visão sistêmica e eficiência.

2. Contratação de consultoria externa especializada

Mapear fluxos internos, identificar gargalos e redesenhar processos com apoio técnico profissional é medida essencial para modernizar o departamento. O uso intensivo de tecnologia, incluindo soluções de IA, é compatível com o princípio constitucional da eficiência e indispensável para conferir celeridade.

3. Plano estruturado de carreira e incentivos para servidores

A definição de metas, treinamento contínuo e avaliação objetiva de resultados pode elevar o desempenho do órgão, gerar engajamento e reduzir a assimetria entre demanda e capacidade operacional.

4. Inclusão efetiva de estagiários e programas de formação

Integrar estagiários ao ambiente técnico, com acesso a cursos de capacitação, favorece a formação de novos quadros e auxilia na execução de tarefas administrativas, sem perda de qualidade.

5. Parcerias institucionais com a Corregedoria e cartórios extrajudiciais

Muitos atrasos decorrem da necessidade de revalidação de cadeias de cessão. Delegar aos cartórios a conferência prévia desses documentos — mediante convênios e normas de cooperação — reduziria significativamente o retrabalho e desafogaria o DEPRE, ao mesmo tempo em que ampliaria a segurança jurídica.

Modernizar o DEPRE-SP não é apenas uma medida administrativa. É uma exigência de justiça, de responsabilidade institucional e de respeito aos direitos fundamentais. A nova direção do TJSP tem, diante de si, a oportunidade de inaugurar um ciclo de eficiência, transparência e inovação que fará diferença concreta na vida de milhares de cidadãos e empresas.

Os desafios da gestão de precatórios são complexos e multifatoriais, mas não intransponíveis. Compete ao Poder Judiciário, dentro de sua esfera de atribuições, oferecer soluções inovadoras, céleres e coordenadas para atender aos milhares de credores que aguardam o cumprimento de decisões definitivas.

Além do impacto jurídico e social, há importante dimensão econômica. Hoje, os precatórios vinculados ao DEPRE são corrigidos pelo IPCA, especialmente em virtude do advento da EC 136/2025, cuja média anual gira em torno de 4,68%. Já uma aplicação conservadora no mercado financeiro pode alcançar rentabilidade próxima a 14% ao ano. Isso significa que, enquanto o crédito permanece represado, o credor sofre uma desvalorização real aproximada de 9,5% ao ano.

Se considerarmos a taxa de juros a longo prazo no patamar atual, em 10 anos o poder de compra do precatório acaba se aproximando de zero, confirmando, portanto, um calote implícito aos credores embutido na nova correção estabelecida pela EC/2025.

Portanto o alongamento do prazo de pagamento dos precatórios em virtude da emenda, em termos financeiros, legaliza o calote dos entes federativos repassando aos cidadãos um ônus que não lhe pertence.

Esse cenário compromete a segurança jurídica, penaliza ainda mais o credor — que já enfrentou anos de litígio — e desestimula o mercado secundário de precatórios, responsável por dar liquidez ao sistema e aliviar a pressão sobre os credores.

(*) Advogado, mestre em Direito pela USP, mestre em Gestão de Risco pela FEA/USP, com especialização em Finanças pela FGV/SP. Sócio do Franco de Godoi Advogados e membro fundador da STRUCTURA Investments.

Empresário aponta sete pilares de como o setor contábil pode transformar as vendas em um processo previsível e escalável

“O escritório que ainda depende de sorte ou de indicações não tem controle sobre o crescimento”, afirma

Tornar o faturamento mais previsível e sustentável é um dos principais desafios enfrentados pelos escritórios contábeis brasileiros. De acordo com levantamento da Fenacon (2024), 68% das empresas do setor ainda não possuem processos estruturados de vendas ou integração entre as áreas comercial e de marketing. O resultado é um cenário em que a maioria depende de indicações e ações pontuais para captar clientes, o que limita o crescimento e compromete a lucratividade.

Segundo o contador e empresário Ney Pinheiro, CEO do Grupo Qualitycert, especialista em liderança e vendas, sem processos de vendas, a maioria dos escritórios vive à base de indicação. “O crescimento não pode virar loteria e isso não é gestão. Por esse motivo, a solução passa por profissionalizar a área comercial com base em dados, tecnologia e método. O conceito propõe a criação de uma estrutura previsível e escalável, em que marketing e atendimento operam de forma integrada.

Ney reforça que a empresa não pode ficar refém da sorte para vender. “Quem conduz a sua operação desta forma aposta apenas na esperança, sem processo definido o contador torna-se apenas um expectador e não protagonista. Indicações são importantes e quando surgem a partir de um método ajudam a empresa a crescer, além disso, há diversos programas com essa finalidade, mas quando se constrói uma máquina de vendas, o faturamento deixa de ser eventual e passa a ser mensurável, porque há índices e processos que sustentam cada resultado”, explica.

Estruturar processos e definir métricas - Aprimeira etapa para a construção de um sistema de vendas previsível é mapear o funil comercial e definir metas baseadas em indicadores claros, como número de leads, taxa de conversão e ticket médio. Pinheiro defende que o contador precisa compreender seu negócio como uma empresa de performance, e não apenas de serviços.

Dados da BDO e do Sebrae (2025) indicam que escritórios com rotinas de acompa-



nhamento comercial estruturadas crescem, em média, 26% mais do que os que não monitoram métricas de venda. A análise também aponta que apenas 34% das organizações contábeis utilizam indicadores de performance (KPIs) de forma consistente.

“Todo resultado é previsível quando há clareza de números. O contador que conhece o custo por lead, o tempo de fechamento e o LTV (Lifetime Value) do cliente consegue decidir com precisão onde investir. Isso muda o jogo”, afirma o CEO da Qualitycert.

A importância da integração entre marketing e vendas - Outro ponto essencial é o alinhamento entre as áreas responsáveis pela geração e conversão de oportunidades. Em muitos escritórios, o marketing atua de forma isolada, o que reduz a eficiência das campanhas e dispersa recursos.

“Marketing e vendas precisam ser engrenagens do mesmo motor. Um não existe sem o outro. O marketing gera interesse, mas é a equipe comercial que transforma isso em contrato. Sem integração, o funil fura”, pontua Pinheiro.

Segundo dados da HubSpot State of Sales (2025), empresas com integração entre marketing e vendas têm 67% mais chances de aumentar o faturamento ano a ano. O estudo ainda mostra que a taxa de conversão média sobe de 1,5% para 3,8% quando há processos unificados de qualificação de leads e acompanhamento pós-venda.

Tecnologia como base da escalabilidade - Para Pinheiro, a tecnologia é o que torna possível transformar o esforço comercial em previsibilidade. Ferramentas de CRM,

automação de marketing e análise de dados permitem que escritórios acompanhem o desempenho em tempo real, reduzam gargalos e aumentem a produtividade das equipes. Porém, ele orienta que é preciso saber o que medir e como decidir com as informações geradas.

A metodologia aplicada pelo grupo Qualitycert é um exemplo prático. A empresa estruturou seu setor comercial em etapas claras, da prospecção ao pós-venda, e utiliza relatórios diários de performance para tomada de decisão.

Uma nova mentalidade para o crescimento contábil - O especialista afirma que a mudança de mentalidade é o ponto mais importante do processo. “Muitos contadores ainda veem o setor comercial como algo informal, quando na verdade é o coração do negócio. A diferença entre crescer ou sobreviver está na capacidade de criar um processo replicável, que gere receita com eficiência”, diz.

Pinheiro também ressalta que a transformação não depende de grandes investimentos, mas de método. “É possível aumentar o faturamento com os mesmos clientes, aplicando técnicas simples como cross sell, quando são oferecidos produtos ou serviços complementares ao que o cliente já comprou e upsell, onde a empresa passa a usar uma versão mais completa de uma determinada solução. O segredo está em treinar o time para identificar oportunidades no dia a dia e oferecer soluções reais que agreguem valor.”

Com o fortalecimento das operações digitais e o aumento da concorrência, o modelo proposto pelo executivo ganha relevância entre os pro-

fissionais da área. “O futuro da contabilidade é de quem entende de negócios, não apenas de números. Liderar uma empresa contábil exige visão estratégica, cultura comercial e uso inteligente da tecnologia. Crescer não é sobre ter mais clientes. É sobre vender melhor para quem já confia em você”, conclui Ney.

A partir de sua experiência prática, o especialista reúne sete pilares para quem deseja transformar o escritório contábil em uma máquina de vendas, com operação previsível e lucrativa

Estruture o processo comercial - Defina o caminho do cliente desde o primeiro contato até o fechamento, mapeando cada etapa do funil de vendas.

Estabeleça metas claras e mensuráveis - Trabalhe com indicadores como número de leads, taxa de conversão, ticket médio e CAC.

Integre marketing e vendas - As duas áreas precisam atuar juntas para gerar oportunidades reais e previsíveis.

Invista em tecnologia - Utilize CRM, automação de marketing e relatórios de performance para acompanhar resultados em tempo real.

Capacite o time continuamente - Equipes treinadas e alinhadas geram atendimento consultivo e ampliam o valor percebido pelo cliente.

Aplique estratégias de cross sell e upsell - Aumente o faturamento com os clientes atuais, oferecendo soluções complementares.

Monitore e ajuste os processos - Crescimento sustentável exige acompanhamento constante e melhoria contínua das estratégias.

Investimento em sucesso do cliente - onboarding, retenção e programa de indicação, que aceleram a adaptação e garantem uso pleno do serviço. Estratégias de retenção, focadas em acompanhamento contínuo, prevenção de churn, programas de indicação, que transformam clientes satisfeitos em promotores ativos da marca fortalecem a experiência, ampliam valor percebido e aumentam o ciclo de vida do cliente.

Três estratégias para blindar seus dados após a Black Friday

73% dos brasileiros temem ser vítimas de fraudes digitais nas compras de fim de ano, e as tentativas de golpe aumentam logo após o período promocional. O período pós-Black Friday costuma ser tratado como uma fase de descanso para o varejo, mas é exatamente quando os riscos cibernéticos aumentam. De acordo com o relatório Consumer Pulse, 73% dos consumidores afirmam temer fraudes digitais nas compras de fim de ano, e o país registrou um crescimento de 7,7% nas suspeitas de fraude digital entre a quinta-feira da Black Friday e a Cyber Monday, em comparação ao restante de 2024.

Esses números mostram que o monitoramento pós-campanha é tão importante quanto as estratégias de segurança durante o pico de vendas. Para José Miguel, gerente de pré-vendas da Unentel, não basta respirar aliviado após o pico de vendas, pois é exatamente aí que começam os ataques mais silenciosos. “Nós vemos

muitos casos em que os lojistas fecham o dia comemorando o resultado e, minutos depois, sistemas internos já estão sendo escaneados por invasores”, afirma.

Para transformar essa janela de risco em vantagem estratégica, recomendam-se três práticas fundamentais:

1. Manter o monitoramento contínuo, mesmo após o pico

Durante a Black Friday, as equipes costumam estar em alerta máximo, mas quando o volume de vendas cai, o mesmo não acontece com o nível de atenção. É nesse momento que hackers exploram acessos esquecidos, senhas temporárias e ambientes logados. Um sistema de monitoramento ativo 24 horas garante que nenhum movimento suspeito passe despercebido.

2. Revisar logs e identificar comportamentos fora do padrão

O alto volume de transações dificulta a análise de eventos suspeitos durante o pico. No pós-Black Friday, é hora de revisar logs detalhadamente e identificar padrões anômalos, como acessos fora de horário, autenticações em locais diferentes ou transferências indevidas de dados.

3. Encerrar acessos temporários e revisar integrações

Campanhas sazonais criam uma série de credenciais e integrações com parceiros, marketplaces e APIs externas. Deixar esses acessos ativos após o evento é um erro comum que amplia o risco de invasão. Uma auditoria imediata após o encerramento da campanha é indispensável para mitigar vulnerabilidades.

“Tratar o pós-campanha como um momento de relaxamento é um erro. A segurança digital precisa acompanhar o ritmo do negócio, inclusive nos dias em que as vendas diminuem”, conclui José.