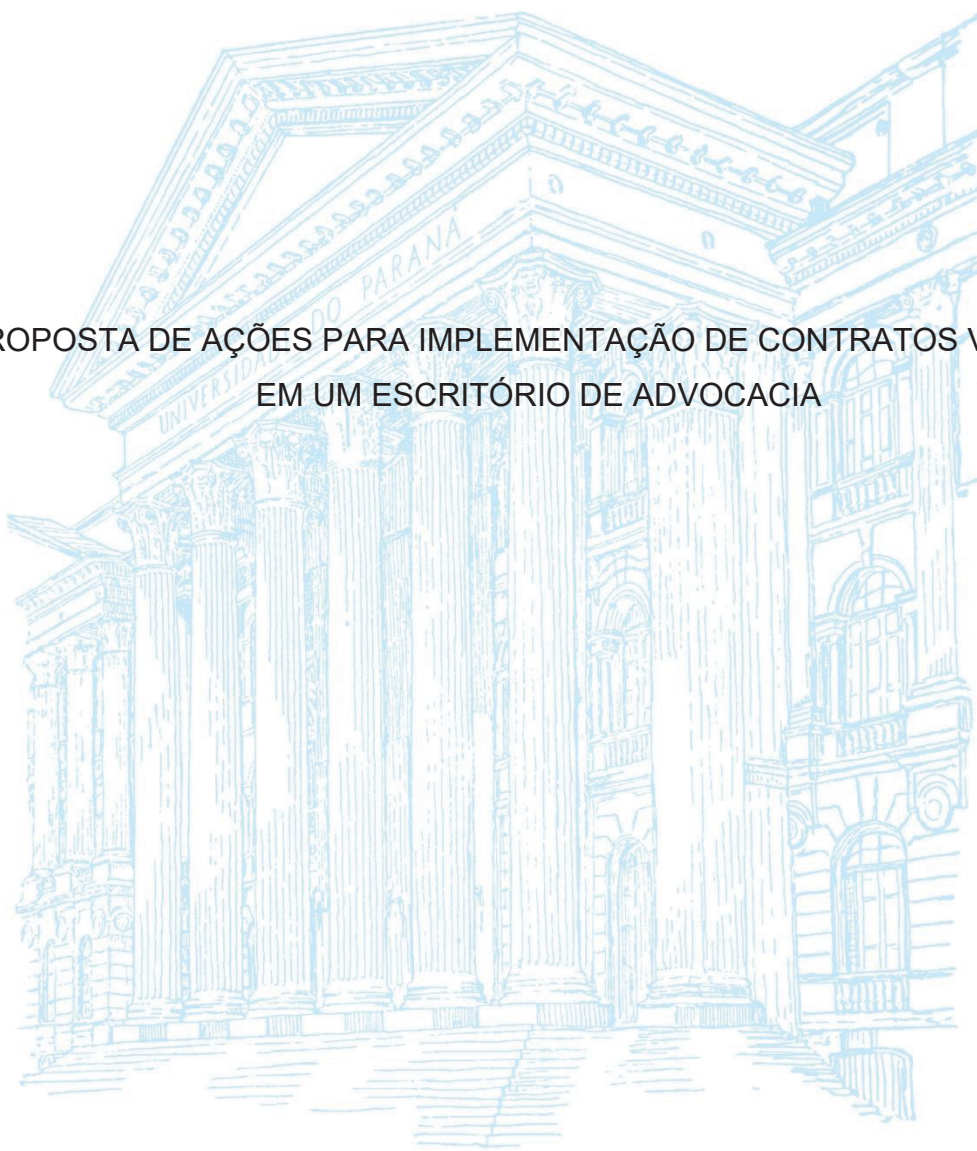


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL SCHROEDER

PROPOSTA DE AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTRATOS VIRTUAIS
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA



CURITIBA

2025

RAFAEL SCHROEDER

PROPOSTA DE AÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CONTRATOS VIRTUAIS
EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de MBA em Compliance empresarial, Setor de Ciência Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA

2025

RESUMO

O presente projeto interdisciplinar propõe ações para a implementação de contratos virtuais em um escritório de advocacia com mais de 50 anos de atuação e estrutura consolidada. Diante da necessidade de modernização e expansão para novos mercados, identificou-se a urgência da digitalização dos contratos como resposta à crescente demanda por eficiência, segurança jurídica e vantagem competitiva. Por meio de uma análise SWOT, foram identificados pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças relacionados à transição digital. A proposta técnica está estruturada em sete etapas: preparação, padronização contratual, implementação de fluxo, treinamento, atualização de contratos legados, verificação de resultados e revisão dos processos. O projeto contempla desde a criação de um time multidisciplinar até o desenvolvimento de um contrato modular e treinamento dos colaboradores. Também são previstas ações corretivas baseadas em indicadores de satisfação interna e externa. O plano busca não apenas mitigar riscos jurídicos e operacionais, como também alinhar o escritório às exigências legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a Lei Anticorrupção, promovendo uma governança eficiente. Ao final, espera-se um sistema de gestão de contratos robusto, seguro e adaptado à realidade institucional, capaz de sustentar o crescimento do escritório e fortalecer seu posicionamento no mercado jurídico contemporâneo.

Palavras-chave: Contratos virtuais. Escritório de advocacia. Transformação digital.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA.....	7
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
REFERÊNCIAS.....	19

1 APRESENTAÇÃO

A empresa objeto desse projeto interdisciplinar é um escritório de advocacia com mais de 50 anos de atuação no mercado e 15 diferentes áreas: Arbitragem, Direito Desportivo & Entretenimento, Direito Administrativo, Direito Bancário, Direito Contratual, Direito de Família e Sucessões, Direito Digital, Compliance, Direito Empresarial, Direito Imobiliário, Direito Internacional, Direito Penal, Direito Tributário, Reestruturação de Dívidas e Insolvência, Tribunais Superiores.

Frente às demandas e competitividade do mercado, identificou a necessidade de realizar a transição integral de seus contratos para o ambiente virtual. Diante de uma cultura já instalada ao longo dos 50 anos, os principais desafios residem na revisão das políticas organizacionais, entendidas como normas e procedimentos que estabelecem processos e rotinas, assim como alinham as expectativas junto a agentes de governança, colaboradores, fornecedores, clientes e demais partes interessadas.

Tanto no processo de transição dos contratos físicos para o ambiente virtual, quanto na implementação de processo que garantam a segurança necessária a tais documentos, será necessária a revisão dos procedimentos e rotinas à atualizada dinâmica de regulação proposta.

Nesse sentido, o objetivo geral desse projeto interdisciplinar consiste **em identificar ações para implementação de contratos virtuais em um escritório de advocacia.**

Para tanto, será necessário um novo panorama de gerenciamento de riscos, onde estes deverão ser identificados, controlados e mitigados (IBGC, 2023) a fim de evitar que as proposições não acabem por aumentar a vulnerabilidade da instituição. Portanto, em específico, busca-se, através da análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), identificar os riscos jurídicos e tecnológicos envolvidos na implementação da gestão de contratos virtuais. Como consequência, serão propostos controles internos para mitigar os riscos encontrados.

Os controles internos devem ser entendidos como os processos estabelecidos a fim de assegurar que sejam alcançados os objetivos da organização em conformidade com requerimentos legais e regulatórios (IBGC, 2023). Estes também indicarão possíveis fragilidades no processo de implementação das medidas delineadas, ao destacarem as dificuldades das partes interessadas.

Nesse contexto, o projeto interdisciplinar contribui para auxiliar o escritório de advocacia a identificar os riscos envolvidos e desenvolver controles internos para dois momentos: Transição dos contratos físicos já existentes e processos internos relativos aos contratos virtuais. Assim, a empresa poderá mitigar os riscos relacionados a sua atualização para o ambiente virtual, com a segurança necessária para o desenvolvimento de suas atividades habituais, além de alcançar os benefícios pretendidos com a transição.

Em termos comerciais, assistirá o escritório a se atualizar frente à demanda do mercado identificada e propulsora de tais mudanças, facilitando aos seus clientes e mantendo vantagem competitiva em suas propostas comerciais.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

A partir dos pontos expostos, apresenta-se uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), técnica aplicada com o objetivo de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças em relação à identificação e proposição da gestão de contratos virtuais. No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos pontos fortes encontrados, conforme Quadro 1:

QUADRO 1 - PONTOS FORTES

Há ampla experiência quanto às necessidades inerentes aos procedimentos; Experiência e conhecimento de mercado; Há base de dados robusta para análise; Perspectiva de inovação e atualização da diretoria; Reputação consolidada com a clientela; Forte relação com stakeholders;

FONTE: O autor (2025).

A seguir, a partir da análise trazida, apresentam-se os pontos fracos identificados em relação ao objetivo proposto:

QUADRO 2 - PONTOS FRACOS

Muita resistência à mudança por parte dos colaboradores (operadores);
 Defasagem em relação à concorrência;
 Imaturidade quanto a procedimentos tecnológicos;
 Dificuldades quanto à conferência e análise dos dados físicos;
 Falta de organização da documentação já existente;
 Dependência a sistema legado;
 Ausência de grupo de trabalho exclusivo para a tarefa;

FONTE: O autor (2025).

A partir dos pontos fortes e fracos, foram reconhecidas oportunidades para o escritório em relação à gestão de contratos virtuais:

QUADRO 3 - OPORTUNIDADES

Atualização em relação ao mercado;
 Revisão de procedimentos já existentes;
 Identificação e análise de erros cometidos;
 Compreensão e reconhecimento de riscos;
 Implementação de controles internos eficazes;
 Desenvolvimento de vantagem competitiva em relação aos concorrentes;
 Identificação de riscos e oportunidades junto aos stakeholders;
 Aplicação de novas tecnologias disruptivas e facilitadoras;

FONTE: O autor (2025).

Entretando, o processo de identificação e transição, diante de sua complexidade, revelam riscos e ameaças em seu processo, conforme demonstrado no quadro abaixo:

QUADRO 4 - AMEAÇAS

Possibilidade de perda de informações/contratos já existentes; Complicações decorrentes do processo de transição; Procedimentos ineficazes que impliquem em riscos competitivos e jurídicos; Resistência quanto ao reconhecimento dos riscos encontrados; Possíveis erros quanto ao operar ambos os sistemas simultaneamente (legado e novo); Dificuldades para a implementação de um treinamento robusto para a adaptação; Sobrecarregar colaboradores envolvidos no projeto;
--

FONTE: O autor (2025).

Em análise, percebeu-se que os pontos fortes revelam uma base sólida para a atualização dos contratos, com bom posicionamento no mercado, o que facilitará atingir as oportunidades nas mudanças suscitadas, sobretudo diante de sua posição frente aos clientes e stakeholders.

Entretanto, na proposta técnica, deverão ser adotadas medidas para mitigar, transferir ou eliminar, os riscos identificados como ameaças ou pontos fracos, com especial enfoque foco no time responsável, treinamento dos operadores e na organização dos dados que serão migrados.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O estudo mostra que a implementação de contratos virtuais em um escritório de advocacia deve ser desenvolvida com base nas particularidades de cada instituição, visando mitigar os riscos identificados e potencializar as oportunidades diante dos pontos fortes e fracos detectados.

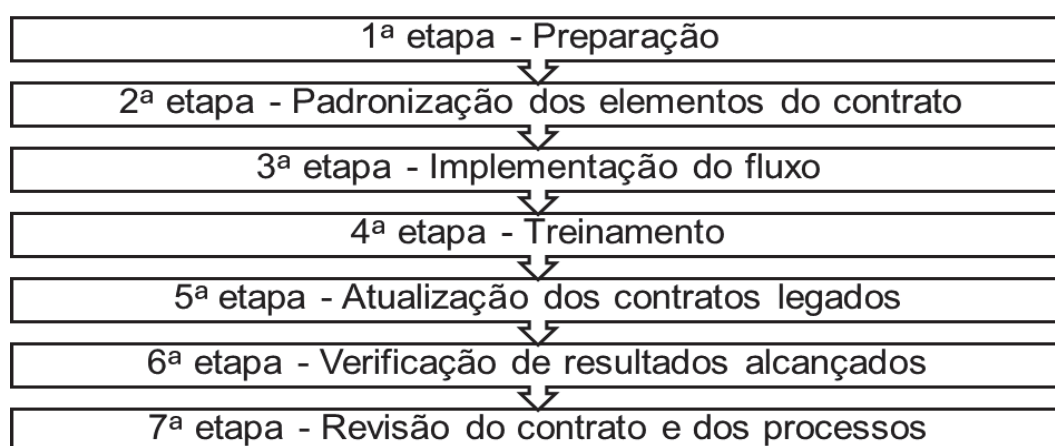
O escritório de advocacia objeto de análise possui cerca de 50 anos de atuação em Curitiba e região, tendo passado por diversas flutuações no mercado e desenvolvido uma cultura e imagem externa sólidas. Nesse momento, iniciou um projeto de expansão para outros estados, inaugurando filiais nas cidades de São Paulo/SP e Brasília/DF.

Atualmente, conta com 35 advogados atuantes em 15 diferentes áreas, sendo os contratos negociados diretamente por estes e, após, comunicado ao financeiro. Diante da expansão e a necessidade de comunicação entre as diferentes

filiais, além da complexidade das negociações por diversos colaboradores em mercados distintos, encontrou-se um elevado risco operacional que, por fim, poderá comprometer a viabilidade do negócio.

Surge, então, a necessidade de ações para a implementação integral de contratos virtuais no escritório de advocacia. Para atingir tal objetivo, desenvolveu-se um plano de implementação dividido em 7 etapas, que deverão ser seguidas para mitigar os riscos e potencializar as oportunidades encontradas no tópico anterior, quais sejam:

FIGURA 1 – ETAPAS DO PROJETO



FONTE: O autor (2025).

A **primeira etapa**, a que chamamos de **preparação**, consistirá na **criação do time responsável** pela implementação da atualização do gerenciamento de contratos para o sistema virtual. Para tanto, recomenda-se a participação de ao menos 1 pessoa de cada setor estratégico, como o financeiro, administrativo, gestão e advogado, visto que estes últimos são responsáveis pelo processo de negociação.

O time também deverá adquirir um sistema de gerenciamento de contratos capaz de ser acessado e alimentado pelas diferentes filiais, além de registrar pagamentos e inadimplências, como um ERP (*Enterprise Resource Planning*) ou outro com maior enfoque às necessidades jurídicas do escritório.

Por sua vez, a **segunda etapa** terá como foco a **padronização dos elementos do contrato**. Conforme anteriormente descrito, a principal dificuldade inerente à tarefa consiste na adaptação do contrato para que se adeque à realidade de diferentes mercados, sendo eles: Curitiba/PR, São Paulo/SP e Brasília/DF.

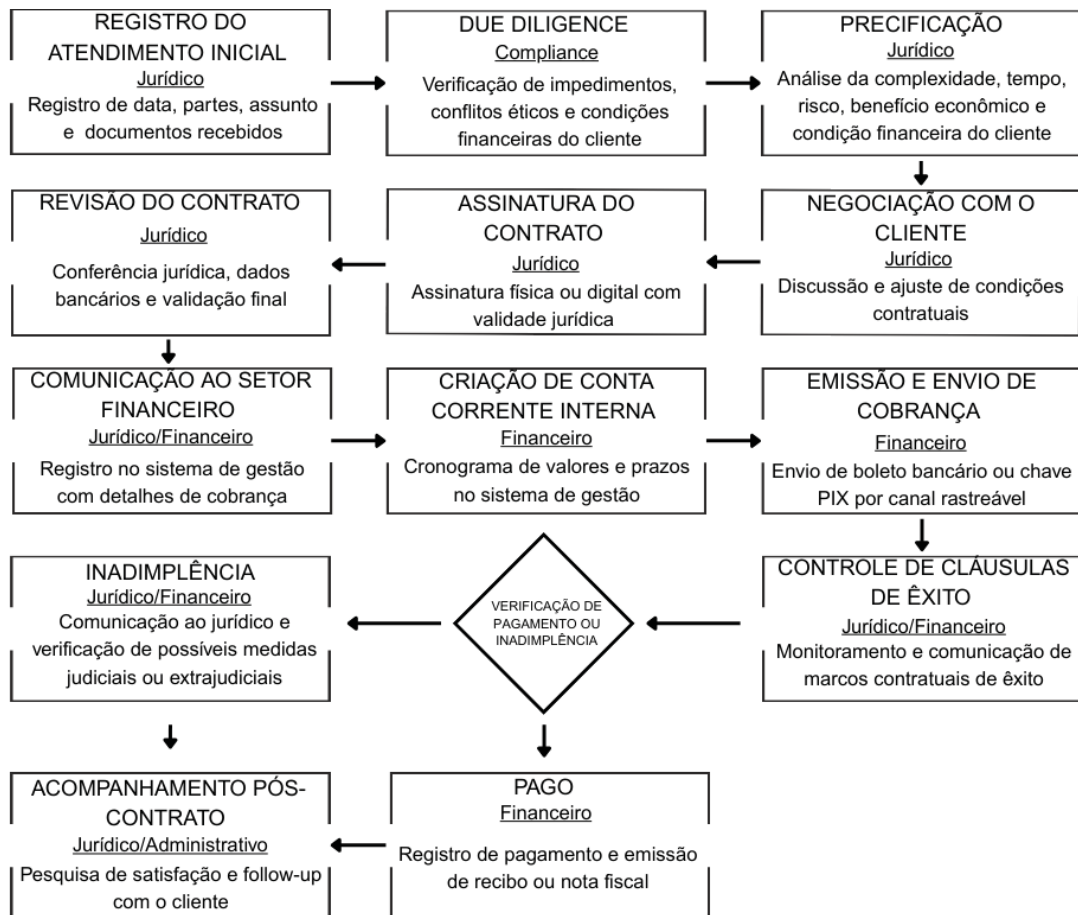
Ainda, o mesmo documento deverá conseguir compreender as necessidades dos 15 diferentes setores que possuem, devido à sua natureza, os mais diversos clientes, entre famílias tradicionais, empresas de pequeno, médio e grande portes, startups e fintechs.

Para tal, deverá ser realizado um estudo dos objetos, formas de cobrança, direitos e garantias dos contratos desde a inauguração das filiais, além de um formulário para que os gestores de cada área e filiais apontem as necessidades e dificuldades, de forma a aproveitar a oportunidade não somente para a fixação dos elementos utilizados, mas também para projetá-los como vantagem comercial diante dos concorrentes.

Por fim, diante dos riscos e oportunidades encontrados, um contrato modular deverá ser desenvolvido, com linguagem simples e conceitos descritos, além de aprovado pelos gestores das filiais e setores.

A seguir, como **terceira etapa** do projeto, sugere-se a **implementação do fluxo** descrito na figura 2, a seguir disposta, visando assegurar um controle seguro do ponto de vista jurídico, comercial e informacional, com principais ponto de atenção na realidade comercial, comunicação objetiva, segurança da informação e segurança jurídica, com especial atenção à lei anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e lei geral de proteção de dados (Lei nº 13.709/2018):

FIGURA 2 – FLUXOGRAMA



FONTE: O autor (2025).

Após a padronização dos contratos e implementação do fluxo sugerido, como **quarta etapa**, deverão ser ministrados **treinamentos** a todos os advogados, equipe financeira e demais eventuais colaboradores que operarão o sistema, para que, ao fim, sejam mitigados os riscos do processo de transição.

O treinamento deverá ser fornecido pelo gestor da equipe de transição e poderá ser auxiliado por pessoas do sistema contratado ou demais que considerar oportuno. Esta etapa será essencial para superar vícios ou eventuais resistências às mudanças diante de uma cultura solidificada durante 50 anos de histórias.

Uma vez que os novos fluxos estejam operacionais, na **quinta etapa**, será necessário voltar a atenção à **atualização contratos legados**, entendidos como aqueles anteriores ao sistema agora disposto. Para a presente etapa, duas deverão ser as frente de trabalho: Os contratos físicos ainda não digitalizados, ou não

cadastrados no sistema, e os digitalizados, cadastrados, mas não condizentes ao atual formato.

De forma a mitigar os riscos da operação, sugere-se, inicialmente, acessar os contratos já digitalizados, mas ainda não cadastrados, para serem estabelecidos critérios de equivalência entre os modelos antigos e os novos, além de encontrados outras dificuldades que poderão, eventualmente, ser rapidamente corrigidas nos novos fluxos; eventuais faltas de equivalências deverão ser anotadas em campo específico, com breve resumo dos pontos principais que deverão ser observados.

A seguir, quanto aos contratos exclusivamente no meio físico, deverá ser orçada e, por fim, contratada empresa especializada, como forma de transferir o risco e reduzir as despesas, visto o volume de contratos, necessidades de pessoas qualificadas e digitalizadoras específicas para otimizar o trabalho.

Após a digitalização, será iniciado o processo de cadastro dos novos contratos na plataforma, devendo ser realizada na ordem dos mais recentes para os mais antigos, tendo como critério a probabilidade da necessidade dos contratos pelos colaboradores do escritório no formato do fluxo implementado.

Para tal, o time estabelecido para a tarefa deverá contar com pessoa do setor financeiro que, ao fim, deverá ministrar treinamento para os demais, visto que estes estarão encarregados de grande parte da operacionalização destes contratos legados.

Espera-se que, ao fim deste processo, o escritório tenha um sistema de gestão, um modelo de contrato padrão, os fluxos implementados, equipe treinada e constatado as equivalências e observações em relação ao sistema legado. Deste modo, a operacionalização deverá estar completa, embora ainda não revisada.

Uma vez implementado o sistema desenvolvido, será realizada, como **sexta etapa, a verificação dos resultados alcançados**. Como primeiro passo, deverão ser levantados os dados referentes a equívocos nos processos, buscando avaliar a efetividade do treinamento ou eventuais problemas que os colaboradores tenham encontrado.

A seguir, serão criados 2 formulários, um voltado para a percepção interna, devendo ser anônimo, e outro para clientes estratégicos de cada setor e filiais onde atuam. Por sua vez, deverão ser sucintos e, assim, estimular a resposta de todos os envolvidos, tendo como foco um resultado quantitativo ao qualitativo.

Quanto ao voltado aos clientes, soma-se o fato de que questionários maiores podem gerar frustração com a experiência do serviço ofertado. Todavia, em ambos os casos, manteve-se campo para descrições e recomendações caso haja situações específicas a serem relatadas por estes ou sintam-se dispostos a tal.

Quanto ao primeiro, deverá ser encaminhado aos mesmos colaboradores que receberam treinamento, ou sejam, todos os advogados, equipe financeira e demais eventuais colaboradores que operarão o sistema.

Nele, deverão constar três questões para preenchimento com as opções: 0 = não tenho conhecimento, 1 = muito insatisfeito, 2 = insatisfeito, 3 = satisfeito 4 = extremamente satisfeito, fornecendo campo para descrições ou recomendações ao fim. Sugere-se as seguintes: Qual sua percepção do novo fluxo de atendimento? Como avalia o treinamento prestado? Como julga que os clientes têm percebido o novo sistema implementado?

Quanto ao formulário externo, com o mesmo sistema de respostas do interno, deverá ser enviado breve formulário, através de e-mail, para os clientes as seguintes questões: Como avalia sua experiência na contratação? Como avalia suas opções para o pagamento? As informações prestadas foram claras?

A seguir, como **sétima e última etapa**, para a **revisão do contrato e dos processos**, recomenda-se buscar a médias correspondentes a cada pergunta, como forma de se ter um panorama geral e identificar possíveis dificuldades na implementação ou insuficiências da proposta técnica proposta.

Caso sejam encontradas médias abaixo de 3, deve-se buscar a causa e desenvolver um plano de ação correspondente para solucionar o problema. Em todos os casos em que ocorrer, caso o campo de descrição opcional não seja suficiente, deve ser realizada uma rodada de entrevistas com os setores envolvidos para identificar as insuficiências.

De forma geral, a primeira pergunta foi desenvolvida para identificar problemas quanto à adaptação e cultura, pois esses foram pontos fracos que tiveram destaque em nossa análise. Neste caso, sugere-se treinamentos com palestras, de preferência pela alta gestão, para destacar a importância desta transição.

Quanto à segunda pergunta, de forma mais óbvia, visa identificar problemas com a quarta etapa desta proposta, qual seja, o treinamento. Ela foi desenvolvida devido à imaturidade tecnológica dos colaboradores e dificuldade crescente ao operarem

tanto o novo sistema quanto o legado simultaneamente. Se a média desta pergunta foi inferior à 3, o time responsável deverá retomar os treinamentos operacionais para solidificar a implementação do projeto.

A terceira pergunta, por sua vez, parte do pressuposto de que o contato rotineiro com os clientes dará uma percepção aos colaboradores acerca desta transição. Diante do risco de baixa adesão ao questionário voltado a eles, bem como da essencialidade da percepção destes, elaborou-se a pergunta em questão.

Em caso de média abaixo do esperado, devido às diversas dificuldades possíveis, conforme anteriormente suscitado, a resposta ao problema deverá ser buscada através do campo de descrição e, principalmente, entrevistas aos colaboradores.

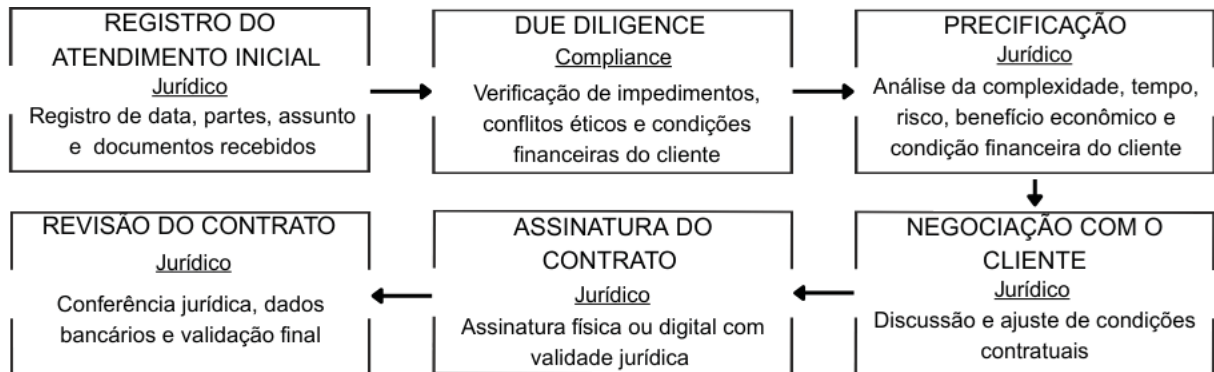
Após a identificação, o time responsável pelo processo de implementação da proposta técnica deverá elaborar específica para suprir a insuficiência. Uma vez implementada a resposta, sugere-se realizar novos questionamentos voltados à satisfação da resposta encontrada.

Quanto ao formulário externo, o gestor de cada setor deverá indicar ao menos 3 clientes que passaram pela experiência do novo sistema para responder as seguintes questões: Como avalia sua experiência na contratação? Como avalia suas opções para o pagamento? As informações prestadas foram claras?

Ressalta-se que, o setor de família, por exemplo, atuante tanto em Curitiba quanto São Paulo, deverá indicar clientes de ambas as filiais. Já o setor de tribunais superiores, somente indicará clientes de Brasília, unidade onde atua.

A primeira pergunta foi elaborada para identificar problemas relacionadas à primeira parte do fluxo desenvolvido:

FIGURA 3 – PRIMEIRA PARTE DO FLUXOGRAMA



FONTE: O autor (2025).

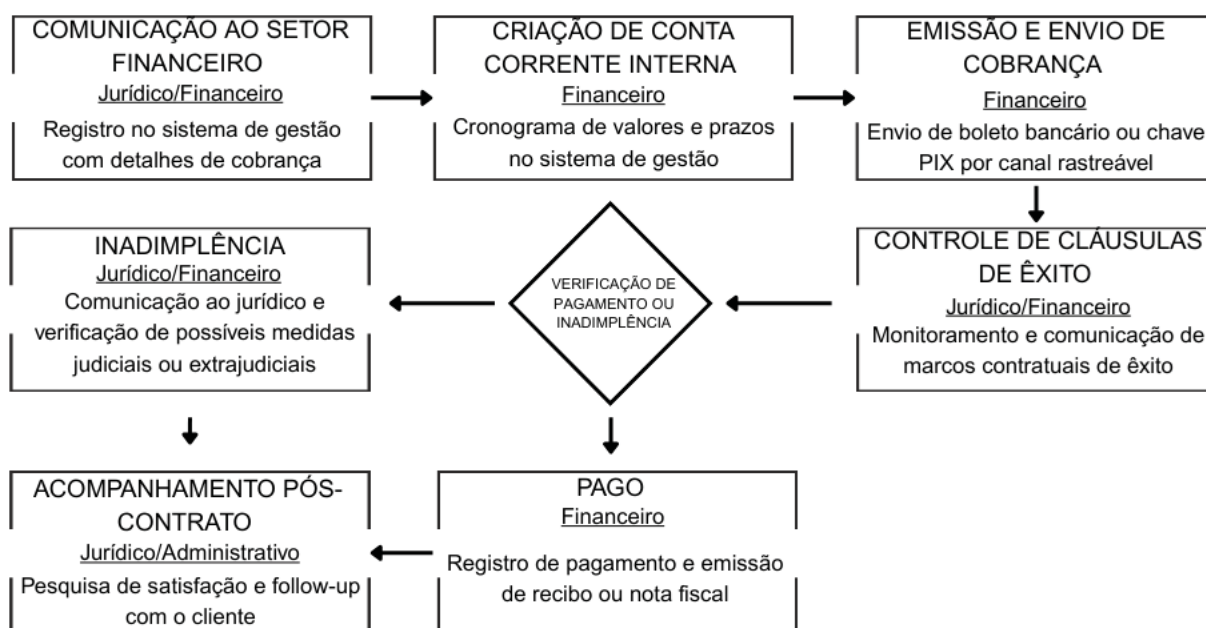
Caso a média para a pergunta resulte abaixo de 3, deve-se averiguar se algumas áreas ou regiões comerciais apresentaram disparidades na pontuação. Caso se encontre, recomenda-se revisar o contrato desenvolvido como modelo, buscando eventuais incongruências com as realidades encontradas. Para tal, deve-se buscar auxílio do gestor da área cuja avaliação ficou aquém do esperado.

Na hipótese em que a média for abaixo em todas as regiões e áreas de atuação, o problema encontrado pode ser o contrato desenvolvido, o treinamento dos colaboradores para suas tarefas ou propriamente o fluxo proposto.

No primeiro caso, deverá ser retomada a etapa 2, padronização dos elementos do contrato; no segundo, a etapa 3, de treinamento. Por fim, no terceiro caso, o projeto deverá ser retomado desde a etapa 2 e revisado pela equipe responsável por este. Após aplicação da resposta, recomenda-se reaplicar o questionário aos clientes para que seja aferida a suficiência da medida utilizada.

A segunda pergunta, por sua vez, foi elaborada para avaliar a segunda metade do fluxo proposto:

FIGURA 4 – SEGUNDA PARTE DO FLUXOGRAMA



FONTE: O autor (2025).

Um dos riscos encontrados foi a possibilidade de criação de procedimentos ineficazes que impliquem em riscos competitivos e jurídicos. A pergunta formulada teve como objetivo aferir tal hipótese. Caso seja verificada média baixa nas respostas, a causa provável estará relacionada à própria atualização dos contratos e dos fluxos operacionais estabelecidos.

Neste caso, deve ser realizada pesquisa com os *stakeholders* para a comparação de tecnologias e opções disponíveis no mercado. Se forem encontradas inovações ainda não implementadas, o time responsável, a partir de estudo de riscos, deve fazer estudo sobre a possibilidade de adicioná-las ao fluxo.

Assim como nos casos anteriores, o questionário deve ser repetido para que seja possível avaliar a satisfação dos clientes à resposta trazida e, consequentemente, o sucesso da proposta aplicada.

A terceira e última pergunta busca identificar problemas de comunicação entre o jurídico e o financeiro. Diante da dificuldade da implementação, atualização dos colaboradores e alteração de rotinas de trabalho há muitos anos solidificadas, as informações podem não estar registradas no sistema adequadamente ou não estar sendo transmitidas entre os setores.

Diante da primeira hipótese, será preciso investigar a suficiência do sistema contratado através de entrevistas aos colaboradores. Caso seja verificada a

hipótese, o próximo passo consistirá na troca do sistema e, então, novo treinamento aos colaboradores.

Se a hipótese não for verificada, há a possibilidade de estarmos diante da insuficiência da comunicação entre os setores. A resistência quanto à mudança e a desatualização tecnológica podem ser causas ao resultado encontrado. Como resposta, sugere-se palestras da gestão sobre a importância das medidas implementadas e treinamento operacional.

Em ambos os questionários, as medidas sugeridas foram elaboradas de forma a serem diretrizes gerais. Todavia, o campo para descrições poderá melhor delimitar as causas das médias encontradas. Quando forem verificadas causas específicas, o time responsável pela transição deverá elaborar respostas fundamentadas, atentas aos aspectos da análise SWOT, e reaplicar novo questionário específico à causa encontrada.

Desta forma, as 7 etapas dessa proposta de técnica para a solução da situação-problema, terão mitigado, transferidos ou eliminados os riscos identificados como ameaças ou fragilidades, bem como fomentado os pontos fortes em direção às oportunidades delineadas.

Ao fim, o escritório terá implementado um novo sistema de contratos capaz de atualizá-lo frente às demandas de mercado identificadas, com controles eficazes e procedimentos que facilitem a contratação e o coloquem em vantagem competitiva em suas propostas comerciais.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Diário Oficial da União, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 de agosto de 2013. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília: Congresso Nacional, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm>. Acesso em: 26 abr. 2025

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.