O PULSO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA

Radar Legal CX 2026

Quase 200 lideranças de escritórios responderam ao vivo, durante a FENALAW 2026. O que elas disseram mostra onde o mercado está e por onde começar.

ABERTURA

Em 2025, perguntamos. Em 2026, medimos o pulso.

quase

200

lideranças responderam ao vivo, em 28 de outubro de 2026, na Sala PME da FENALAW

O Legal CX Report 2025 mostrou um mercado que já reconhece o valor da experiência do cliente, mas ainda não a pratica. Apenas 11% dos escritórios tinham uma estratégia formal de CX. E 91% dos departamentos jurídicos já haviam trocado de escritório por insatisfação com a experiência.

Um ano depois, a pergunta mudou. Já não é se a experiência do cliente importa. É o que, de fato, mudou na rotina dos escritórios.

Para responder, fizemos o Radar ao vivo. Durante o painel na Sala PME da FENALAW 2026, dedicada a pequenos e médios escritórios, quase 200 lideranças responderam pelo celular, em tempo real, enquanto o tema era discutido no palco.

O Radar não pretende ser um censo. É um pulso: rápido, honesto e tomado onde o mercado estava. E o pulso diz que o discurso avançou mais do que a prática.

Nas próximas páginas estão seis sinais desse descompasso, um caso que mostra como a experiência se constrói nos detalhes e uma ferramenta para você descobrir em que degrau está o seu escritório e qual é o próximo passo.

Katsuren Machado

COMO O RADAR FOI FEITO

Coletado ao vivo, no lugar onde o mercado estava

181
respostas de lideranças de escritórios de advocacia

28.10
2026, durante o painel “A Era da Experiência no Direito”

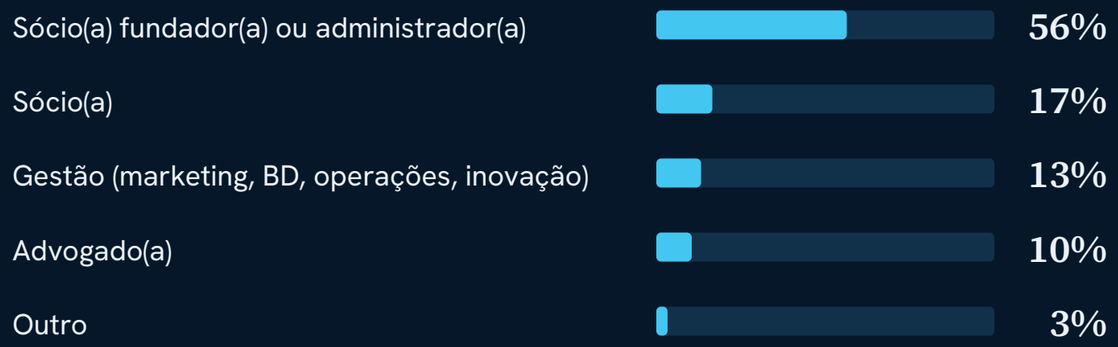
Sala PME
FENALAW 2026, espaço dedicado a pequenos e médios escritórios

10
perguntas, em formulário anônimo, respondido por QR Code

Porte do escritório



Papel de quem respondeu



73% das respostas vieram de sócios. 80% dos escritórios têm até 20 advogados: o Radar é um retrato dos pequenos e médios escritórios. Leituras sobre escritórios com mais de 50 advogados (16 respostas) são indicativas. Percentuais arredondados; em perguntas de múltipla escolha, a soma passa de 100%. As menções ao Legal CX Report 2025 são pontes de contexto, não série histórica.

EM UMA PÁGINA

Os seis sinais do Radar 2026

01

Nenhum dos escritórios participantes adota, de forma padronizada, as cinco práticas básicas de experiência do cliente.

Cada prática, isoladamente, aparece em menos da metade dos escritórios:



02

45%

só discutiram experiência do cliente entre os sócios quando houve problema, ou nem isso.

03

7%

transformaram o ganho de eficiência da tecnologia em mais tempo de sócio com o cliente.

04

22%

enviam atualizações sem o cliente pedir, enquanto 47% dizem que os clientes cobram mais transparência.

05

41%

apontam legaltechs e plataformas como o maior risco de perder clientes nos próximos dois anos.

06

22%

têm orçamento e responsável definidos para experiência do cliente em 2027.

SINAL 01

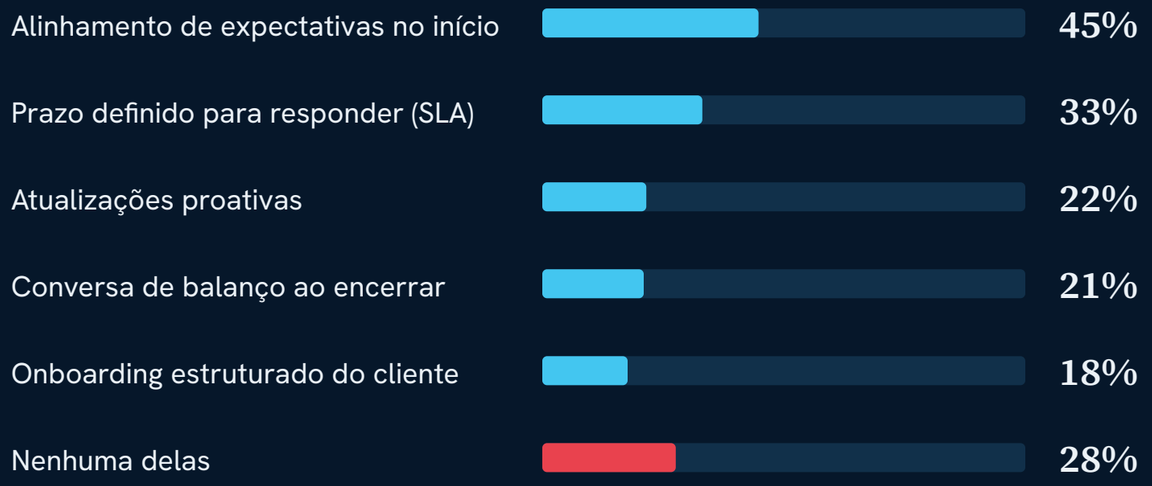
O básico ainda não é padrão

Perguntamos quais práticas o escritório adota de forma padronizada, e não só “quando dá”. A mais comum, alinhar expectativas no início do trabalho, aparece em menos da metade dos escritórios. Atualizações proativas, conversa de balanço e onboarding estruturado ficam em torno de um em cada cinco.

Nenhum dos 181 escritórios adota as cinco práticas. Mais de um quarto não adota nenhuma, e só 23% chegam a três ou mais.

Práticas adotadas de forma padronizada

% dos escritórios · múltipla escolha



SINAL 01 · POR PORTE

Estrutura ajuda. Mas não é sinônimo de processo.

Nos escritórios de até cinco advogados, um em cada três não tem nenhuma prática de experiência padronizada. Acima de 20 advogados, a proporção cai para cerca de um em seis.

A diferença existe, mas é menor do que se imagina. Crescer não cria processo sozinho: sem combinados claros, cada novo advogado reinventa a relação com o cliente do seu jeito.

NA PRÁTICA

Experiência do cliente não começa com software nem com grandes projetos. Começa com cinco combinados que cabem em uma folha: alinhar expectativas, definir prazo de resposta, atualizar sem o cliente pedir, receber bem quem chega e conversar sobre o que funcionou quando o trabalho termina.

Não adotam nenhuma prática padronizada

% dentro de cada porte



SINAL 02

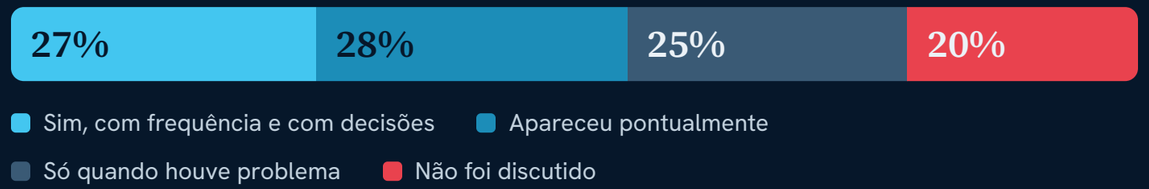
A experiência do cliente entra na reunião de sócios pela porta do problema

Em 45% dos escritórios, a experiência do cliente só foi assunto entre os sócios quando algum cliente reclamou, ou nem isso.

E a pauta faz diferença. Onde o tema não foi discutido, 38% não adotam nenhuma prática padronizada. Onde ele é discutido com frequência e gera decisões, esse número cai para 8%.

Quando a experiência só aparece na crise, o escritório aprende tarde e caro. O cliente que reclama é a minoria.

Nos últimos 12 meses, experiência do cliente foi pauta nas reuniões de sócios?
% dos escritórios



8%

não adotam nenhuma prática, entre os que discutem o tema com frequência

38%

não adotam nenhuma prática, entre os que não discutiram o tema

“Ninguém liga contando que ficou insatisfeito.
Ele simplesmente some.”

KATSUREN MACHADO

SINAL 03

O paradoxo da eficiência

A IA já entrou nos escritórios: 88% usam ou testam. Mas, em 58% deles, ela fica do lado de dentro, a serviço da produtividade.

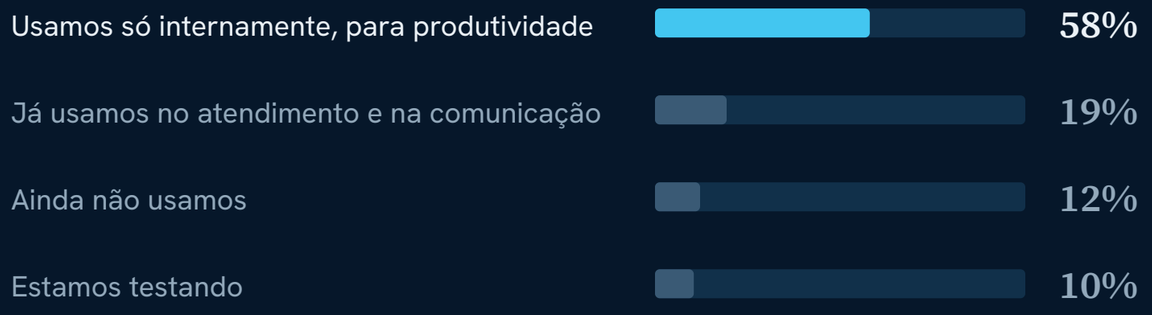
Quando perguntamos como o ganho de eficiência chega ao cliente, a resposta dominante foi “mais agilidade”. Só 7% transformaram esse ganho em mais tempo de sócio com o cliente. Em preço, uma única resposta entre 181.

Agilidade é o mínimo que o cliente espera, e é justamente o que ele mais cobra. O ganho que poderia virar relação está virando margem.

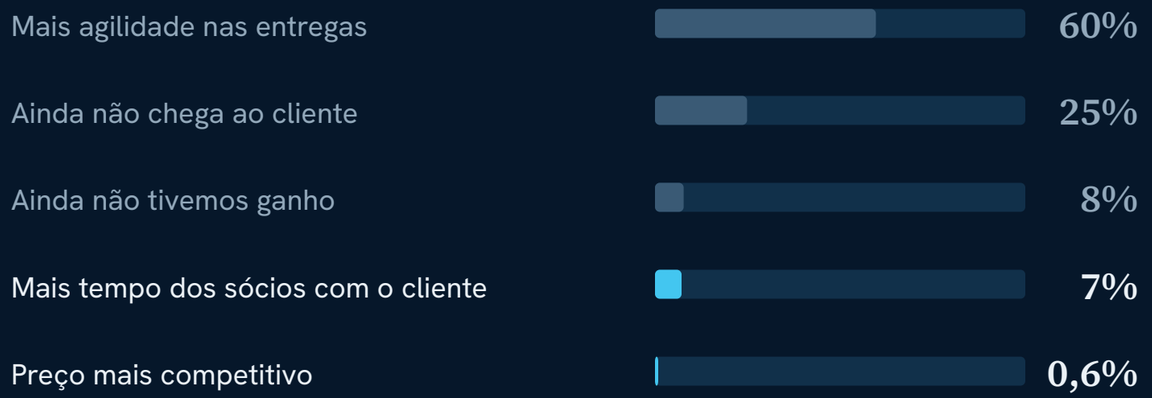
NA PRÁTICA

A pergunta para 2027 não é quanto tempo a IA economiza. É onde o escritório vai reinvestir esse tempo: em mais conversa com o cliente, em atualização proativa, em leitura do negócio dele.

Como a IA está presente na relação com o cliente
% dos escritórios



Como o ganho de eficiência chega ao cliente
% dos escritórios



SINAL 04

O cliente pede visibilidade. O escritório responde quando é perguntado.

Agilidade e transparência sobre o andamento lideram, com folga, o que os clientes passaram a cobrar nos últimos 12 meses. Ao mesmo tempo, só 22% dos escritórios atualizam o cliente sem que ele precise pedir.

O descompasso aparece até entre quem já ouviu a cobrança: dos escritórios cujos clientes pedem mais transparência, apenas 18% adotam a atualização proativa como padrão.

Em 2025, os departamentos jurídicos já tinham apontado comunicação e tempo de resposta como os principais pontos de atrito. O recado foi dado. A rotina ainda não mudou.

O problema não é o atraso em si. É a falta de informação sobre o atraso.

O que os clientes passaram a cobrar mais

% dos escritórios · múltipla escolha



A distância entre o pedido e a prática

47%

dizem que os clientes passaram a cobrar mais transparência sobre o andamento

22%

enviam atualizações sem o cliente precisar pedir, de forma padronizada

“Se o cliente precisa perguntar como está o caso, *o processo já falhou.*”

KATSUREN MACHADO

SINAL 05

A ameaça que se vê é a tecnologia. A resposta também.

Para 41%, o maior risco de perder clientes nos próximos dois anos vem de legaltechs e plataformas. E a resposta mais comum é a mesma arma: 43% investiriam em tecnologia de relacionamento em 2027. Entre os que temem as legaltechs, quase metade (49%) escolheria esse caminho.

Só 16% começariam mapeando a jornada, e 13% ouvindo os clientes de forma sistemática.

O risco é automatizar uma jornada que ninguém desenhou. A ferramenta acelera o que já existe: se a experiência é boa, ela ganha escala. Se é ruim, o cliente passa a ter a experiência ruim mais rápido.

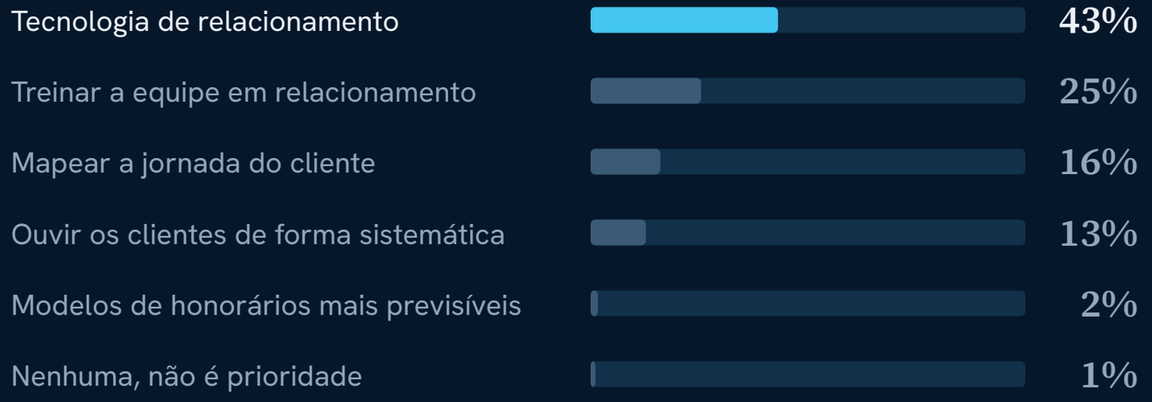
De onde vem o maior risco de perder clientes

% · múltipla escolha



Se investisse em uma única frente em 2027

% dos escritórios



SINAL 06

Prioridade sem orçamento é intenção

56% dizem que a experiência do cliente entra no planejamento de 2027. Mas a resposta mais comum é “sim, mas sem orçamento”. Só 22% têm orçamento e responsável definidos.

Mesmo entre os escritórios em que o tema é discutido com frequência pelos sócios, menos de um terço (31%) já reservou verba.

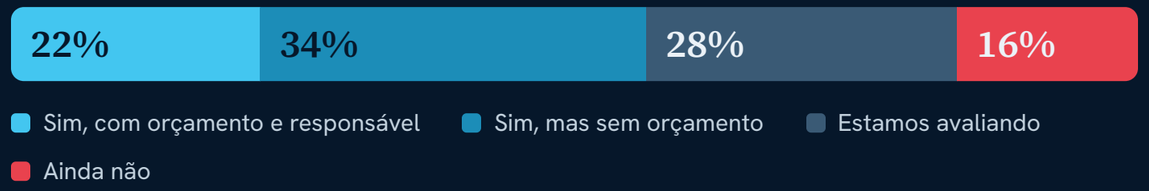
Em 2025, 73% dos escritórios não tinham orçamento específico para CX. O tema subiu na conversa. Ainda não subiu na planilha.

NA PRÁTICA

Orçamento de experiência do cliente não precisa ser grande. Precisa ter dono, meta e prazo. Sem isso, a prioridade de 2027 vira a pendência de 2028.

Experiência do cliente entra no planejamento de 2027?

% dos escritórios



56%

dizem que o tema entra no planejamento de 2027

22%

têm orçamento e responsável definidos

CASO REAL

Um gosto mais doce

Experiência do cliente não depende de ações grandiosas nem de alto investimento. Depende de escuta.

Contado por Danielle Serafino no palco da FENALAW 2026.

Na primeira reunião, o cliente chegou ao escritório com uma frase: estava vindo “com um gosto amargo na boca” depois da experiência com o escritório anterior.

Danielle guardou a frase. O trabalho foi conduzido, concluído, e o feedback do cliente veio extremamente positivo. Foi então que ela enviou a ele uma caixa de chocolates, com um cartão escrito à mão: *“Espero que esta experiência com a gente tenha deixado um gosto mais doce no seu paladar.”*

O cliente ligou para agradecer e quis saber o porquê daquela frase. Quando ouviu a explicação, se surpreendeu: nem ele lembrava do que tinha dito na primeira reunião. Mas se sentiu ouvido do começo ao fim.



O QUE O CASO ENSINA

A diferença não estava no chocolate. Estava em alguém ter prestado atenção. Escuta ativa é a prática mais barata e mais rara da advocacia: no Radar, só 13% dos escritórios escolheriam ouvir os clientes de forma sistemática como prioridade para 2027.

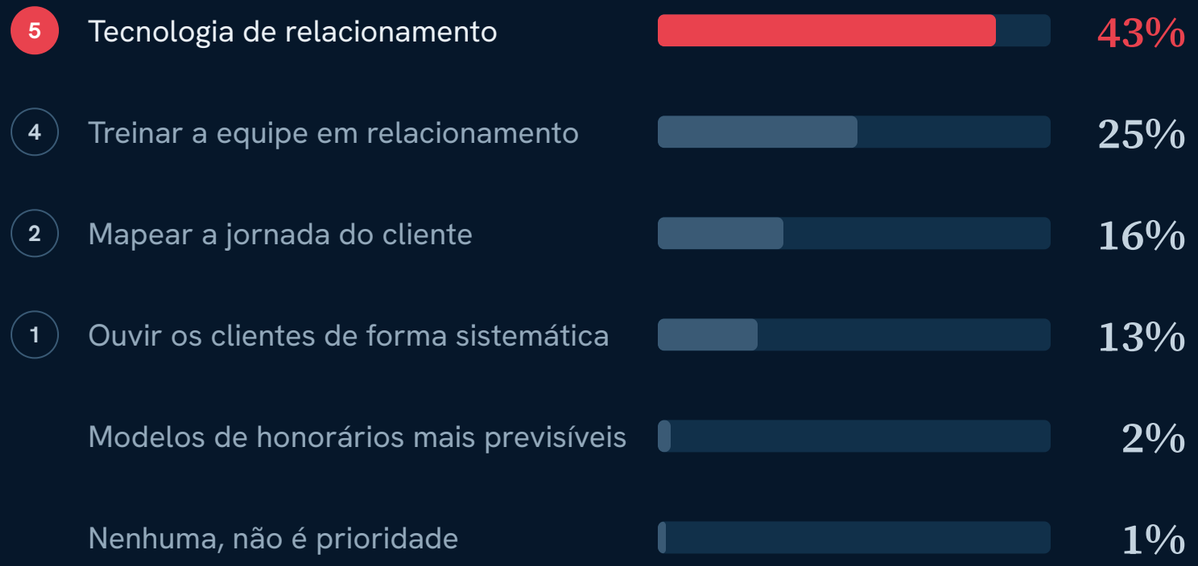
A ordem importa. E o mercado quer começar pelo fim.

A sequência que sustenta um projeto de experiência do cliente

1. **Ouvir**
   o que o cliente valoriza e o que incomoda
2. **Mapear**
   a jornada, do primeiro contato ao pós-entrega
3. **Padronizar**
   os combinados que não podem depender de quem atende
4. **Treinar**
   as pessoas para sustentar a jornada
5. **Automatizar**
   o que já funciona, para ganhar escala

Se investisse em uma única frente em 2027

% dos escritórios · o número indica a etapa correspondente da sequência



Automatizar uma jornada que ninguém desenhou é só fazer o cliente esperar mais rápido.

FRAMEWORK

A Escada de Maturidade em Legal CX

Cinco degraus para o escritório saber onde está e qual é o próximo passo. Ninguém pula degrau: cada um sustenta o seguinte.

1

Reativo

A experiência acontece por acaso.

Depende do esforço de cada advogado. O tema só chega aos sócios quando algo dá errado.

2

Padronizado

Existem combinados, mas dependem de quem atende.

Há algumas práticas, mas o escritório ainda reage ao cliente em vez de se antecipar.

3

Proativo

O escritório se antecipa, mas ainda não mede.

Há método no dia a dia: cadência de atualização, onboarding, encerramento. Falta dado.

4

Mensurado

Experiência vira dado, e dado vira decisão.

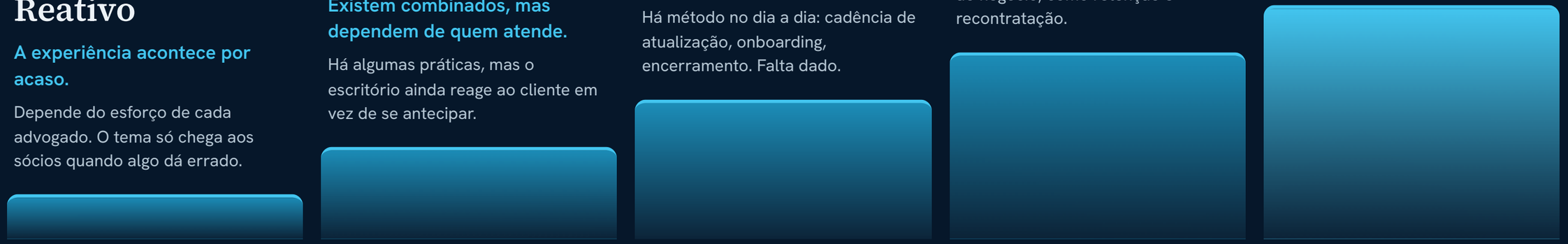
Escuta regular e indicadores ligados ao negócio, como retenção e recontratação.

5

Estratégico

Experiência é a forma como o escritório compete.

Tem orçamento, dono, metas e entra na avaliação das pessoas.



AUTODIAGNÓSTICO

Em que degrau está o seu escritório?

Doze perguntas, quatro minutos. Ao terminar, você recebe na hora:

- o degrau do seu escritório na Escada de Maturidade em Legal CX;
- a leitura por dimensão: liderança, jornada, comunicação, escuta e métricas, pessoas e tecnologia;
- os primeiros passos para chegar ao próximo degrau nos próximos 90 dias;
- a comparação com o panorama de quem já fez o diagnóstico.

claude.ai/artifact/Xka8hdoJXiYVX2m5k6ZWrf

APONTE A CÂMERA DO CELULAR

QUEM CONSTRÓI O RADAR

Duas advogadas dedicadas a mudar a forma como o cliente vive o Direito



Katsuren Machado

FUNDADORA DA KM LEGAL EXPERIENCE

Pioneira e principal referência em Legal CX no Brasil. Ajuda escritórios e departamentos jurídicos a entregar melhores experiências aos clientes externos e internos, com passagem pelos principais escritórios do país, de big laws a boutiques.



Danielle Serafino

SÓCIA DO CESCON BARRIEU

Lidera a LegalX, área de inovação jurídica do Cescon Barrieu. Atua na interseção entre Direito, design e tecnologia, impulsionando a transformação de equipes e operações jurídicas. Professora e palestrante em inovação jurídica e inteligência artificial aplicada ao Direito.

ANTES DE FECHAR ESTE MATERIAL

O Radar só cumpre seu papel se chegar à mesa de quem decide.

1. **Descubra em que degrau está o seu escritório.**
   O autodiagnóstico da página 17 leva quatro minutos e mostra os primeiros passos.

2. **Compartilhe com seus sócios e lideranças.**
   Leve um dos seis sinais para a próxima reunião e pergunte: isso acontece aqui?

3. **Use os dados.**
   Em artigos, aulas e apresentações, cite a fonte e marque #RadarLegalCX ao compartilhar.

VAMOS CONTINUAR A CONVERSA

Dúvidas, dados, ideias para a próxima edição?

Se você quer entender melhor algum número, sugerir temas para a próxima edição ou simplesmente conversar, escreva para nós.

falakat@katsurenmachado.com.br