

A lacuna de CX no atendimento assistido

Oito problemas que a digitalização e a IA não resolveram,
e que hoje drenam receita, produtividade e reputação

73%

abandonaria uma compra devido a
uma
espera superior a 5 minutos

+33%

de conversão numa venda assistida
com vídeo face a voz.

46%

dos clientes abandona o
autoatendimento por falta de
informação

32%

das conversas com bot precisam de ser
escaladas para humano.

Interactive Powers

A tese numa página

As empresas digitalizaram a transação, mas não digitalizaram o aconselhamento. O resultado é uma lacuna estrutural: quando a necessidade do cliente é simples, a automação resolve; quando é complexa, não há ninguém disponível com a competência adequada, no momento certo e com capacidade para transacionar.

1

É estrutural

Não é conjuntural, não se corrige com mais efetivos nem com mais IA: a capacidade especializada está fisicamente presa a um local e a um horário.

2

É mensurável

Deixa marca em KPI que já são reportados: taxa de abandono em balcão ou digital, FCR baixos, conversão assistida, NPS, CES e custo por contacto.

3

É multissetorial

Manifesta-se praticamente da mesma forma na banca, seguros, administração pública, telecomunicações, retalho, utilities, saúde e educação.

4

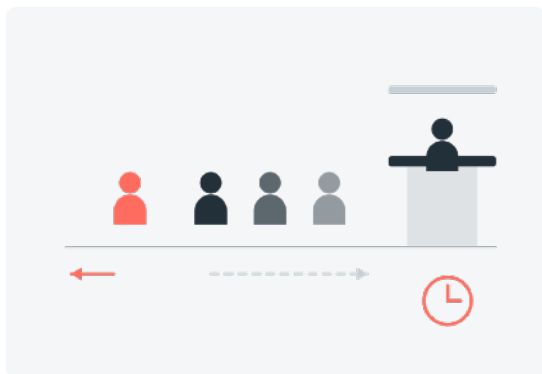
É uma fuga de quota

O tempo de espera é a porta de entrada da concorrência: transforma um cliente fidelizado num cliente disponível no mercado.

Elaboração própria a partir das fontes reunidas no anexo B.

A situação atual no ponto de contacto

Hoje, a maioria das interações de valor termina num destes quatro cenários. Não são falhas de execução: são o resultado previsível de fixar a capacidade de atendimento a um local e a um horário enquanto a procura não está fixa.



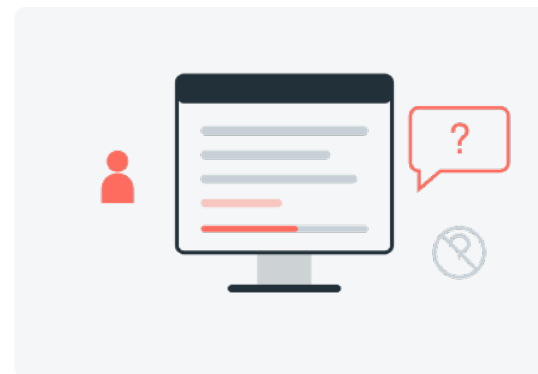
Espera e abandono

O cliente avalia a fila à entrada e decide em segundos. A perda ocorre antes de qualquer interação e não deixa rasto em nenhum sistema.



Aconselhamento adiado

O cliente procura orientação e encontra um generalista. A resposta é uma marcação, um encaminhamento para o call center ou voltar noutro dia.



Autoatendimento sem saída

O processo digital resolve o simples, mas deixa o cliente sozinho precisamente quando surge a dúvida ou a exceção que decide a operação.



Canal remoto incompleto

O telefone e o chat estabelecem a ligação, mas não permitem ver o documento, mostrar o ecrã nem validar a identidade e assinar.

Nos quatro casos acontece o mesmo: a empresa paga o custo da capacidade sem conseguir captar a receita, e o cliente volta ao mercado com uma necessidade ainda por resolver.

Oito problemas, uma mesma causa raiz

1

Filas e saturação no atendimento presencial

Procura concentrada face a uma capacidade rígida.

2

Ausência de especialista no ponto de atendimento

O generalista não consegue fechar a conversa de valor.

3

Autoatendimento que não resolve e sem apoio

O esforço passa para o cliente, que fica sozinho com a dúvida.

4

Canais remotos incompletos e distantes

Telefone e chat não suportam a interação de alto valor.

5

Descontinuidade entre canais

O cliente muda de canal; o contexto perde-se.

6

Processos que exigem verificação visual

Contratação, KYC, peritagem e diagnóstico ficam paralisados.

7

Exclusão de perfis vulneráveis não digitais

Idosos e perfis vulneráveis ficam de fora; risco regulatório.

8

Encerramento da rede física sem substituto

O ponto de contacto fecha sem que a alternativa assistida tenha sido criada.

1-4: perímetro proposto inicialmente. 5-8: extensões propostas por esta análise; partilham a mesma mecânica e multiplicam o impacto mensurável.

Onde está exatamente o vazio



Leitura: o investimento da última década concentrou-se no quadrante superior esquerdo. A coluna direita — onde se decide a receita — continua sem cobertura efetiva em nenhum canal.

Todo o orçamento no quadrante que já estava resolvido

CANAL DIGITAL REMOTO

DIGITAL REMOTO · NECESSIDADE SIMPLES

85%

1,84 USD por contacto

Resolvido e com o teto de poupança já atingido.

DIGITAL REMOTO · NECESSIDADE COMPLEXA

8%

7,16 USD por contacto

Estabelece a ligação mas não fecha a operação.

CANAL FÍSICO PRESENCIAL

PRESENCIAL · NECESSIDADE SIMPLES

4%

≥ 13,50 USD por contacto

O contacto mais caro da rede, ainda por redesenhar.

PRESENCIAL · NECESSIDADE COMPLEXA

3%

≥ 13,50 USD por contacto

Onde se decide a receita. Sem cobertura.

NECESSIDADE SIMPLES / TRANSACIONAL

NECESSIDADE COMPLEXA / ASSISTIDA

INTENSIDADE DE INVESTIMENTO



baixa → alta

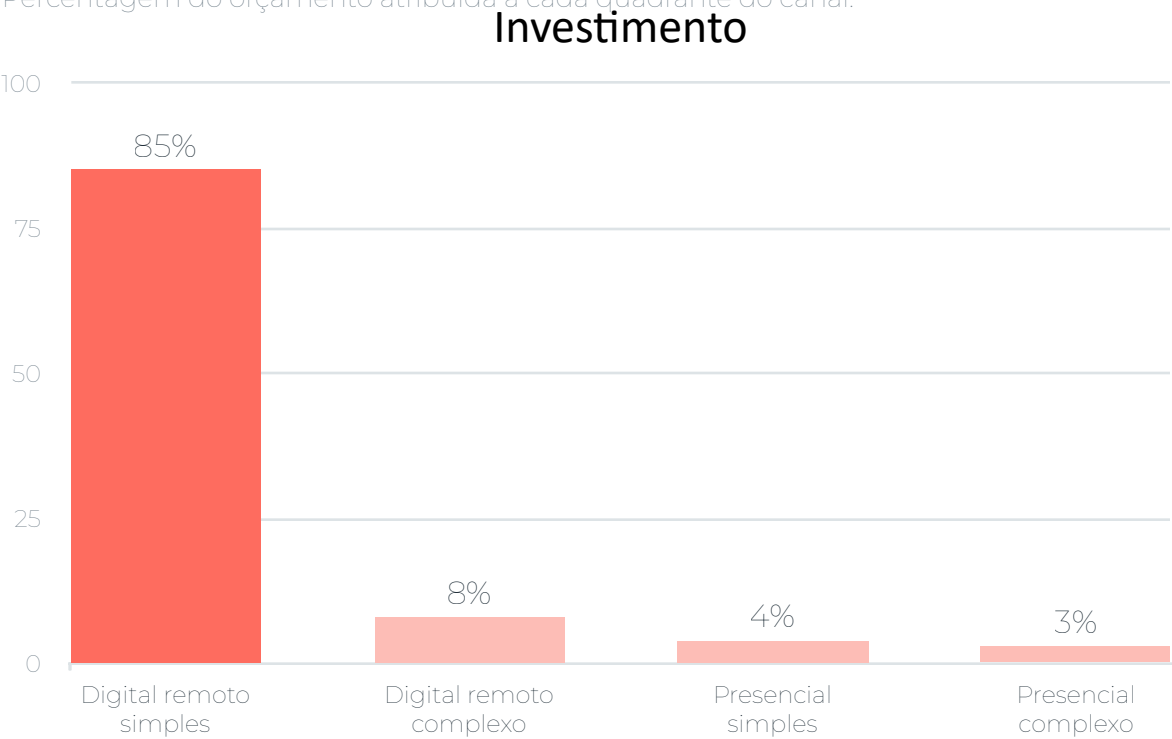
93% do orçamento concentra-se no canal remoto; o presencial, que é o contacto mais caro, quase não é redesenhado.

Custos por contacto em USD: mediana da Gartner (1,84 autoatendimento · 13,50 assistido) e ContactBabel 2025 (7,16 chamada). Repartição do investimento: estimativa, substituir por dado interno.

Investe-se onde o contacto já é barato

Repartição do investimento em "transformação digital"

Percentagem do orçamento atribuída a cada quadrante do canal.



De onde vêm os custos por contacto

Medianas publicadas, em dólares americanos.

1,84

Autoatendimento digital

Mediana do custo por contacto nos canais de autoatendimento.

Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

7,16

Chamada recebida

Custo médio de uma chamada recebida no contact center.

ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025

13,50

Canal assistido

Mediana dos canais atendidos por pessoa. O presencial situa-se nesta faixa.

Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs

O quadrante que concentra 85% do investimento é aquele que já custava 1,84 USD por contacto. Os três que ficam por cobrir custam entre 4 e 7 vezes mais e são onde se decide a receita.

Custos em USD; o contacto assistido custa 7,3 vezes mais do que o de autoatendimento e cada contacto desviado poupa 11,66 USD. Repartição do investimento: estimativa de referência de mercado, substituir pelo dado interno da empresa antes de apresentar.



Nuvem Virtual





DOR 01

Filas e saturação no ponto de atendimento presencial

A procura presencial é concentrada e volátil; a capacidade de atendimento é fixa, local e programada com semanas de antecedência. O desajuste produz, em simultâneo, capacidade ociosa e clientes perdidos, muitas vezes no mesmo dia e na mesma rede.

MECÂNICA DA PERDA

- O cliente avalia a fila à entrada e decide em segundos: a perda ocorre antes de qualquer interação e não fica registada em nenhum sistema.
- Operações de baixo valor ocupam capacidade de atendimento cara, deslocando as de alto valor.
- As ausências e os picos não podem ser cobertos: o quadro de pessoal de uma agência não é transferível para outra.
- O custo paga-se duas vezes: horas pagas sem procura e procura não atendida sem horas.

ÂMBITO E MANIFESTAÇÃO

- Agência bancária e mediação de seguros.
- Serviços de registo, atendimento ao cidadão e tramitação administrativa.
- Lojas de telecomunicações e utilities, balcões de pós-venda.
- Admissões, secretarias académicas e balcões de marcação de consultas.
- Pontos com horário reduzido ou abertura parcial.

73%

dos clientes abandonaria uma compra se tivesse de esperar na fila mais de cinco minutos.

KPI DE CX COMPROMETIDOS

- Taxa de abandono na fila
- Retenção pós-visita
- Rácio de ocupação útil
- Conversão por visita
- Custo por operação atendida

Fontes: Skiplino / Wavetec (queue management na banca); ScanQueue, State of Customer Waiting 2026; Accenture Banking Trends 2026.



Ausência de especialista no ponto de atendimento

O cliente desloca-se precisamente porque precisa de critério, não apenas de uma transação. Encontra um generalista ou colaborador externo que não pode aconselhar sobre o produto, e a resposta do sistema é adiar: marcação, encaminhamento para o call center ou volte noutro dia.

MECÂNICA DA PERDA

- O adiamento abre uma janela competitiva: o cliente, já decidido a comprar, vai ao mercado comparar.
- O encaminhamento para o telefone obriga a reexplicar o caso sem poder mostrar documentação nem ecrã.
- A procura qualificada chega ao ponto de venda e não converte: é a perda mais cara do funil.
- O especialista só rende na agência onde está fisicamente, não onde está a procura.

ÂMBITO E MANIFESTAÇÃO

- Crédito habitação, investimento, reforma e empresas na banca.
- Contratação de riscos e sinistros complexos em seguros.
- Trâmites com requisitos jurídicos ou fiscais na administração.
- Tarifários B2B, portabilidade complexa e avarias técnicas nas telecomunicações.
- Orientação académica, bolsas e admissões internacionais.

+33%

de conversão em venda assistida quando a interação humana é apoiada por vídeo, face ao canal não assistido.

KPI DE CX COMPROMETIDOS

- Conversão assistida
- Resolução na primeira visita
- Rácio de nova tentativa / marcação
- Time-to-yes comercial
- Quota de carteira fidelizada



Autoatendimento que não resolve e sem apoio

O autoatendimento — ATM, site, chat, IVR — transfere para o cliente todo o esforço de recolha de dados e automatiza o processo para a empresa. Resolve bem o simples, mas falha precisamente no momento em que surge a dúvida, a exceção ou a decisão financeira relevante.

MECÂNICA DA PERDA

- O abandono concentra-se no último troço do formulário, com o custo de captação já incorrido.
- Sem saída assistida, a dúvida transforma-se em abandono silencioso: não há reclamação, há não compra.
- A fadiga digital e a fricção de interface degradam a perceção mesmo quando o processo é concluído.
- O segmento de maior valor exige acompanhamento: para ele, o atendimento é o produto.

ÂMBITO E MANIFESTAÇÃO

- Contratação de produto e onboarding digital.
- Tablets e quiosques de pedido em pontos físicos.
- Formulários de subsídios, apoios e declarações.
- Configuradores de tarifário, orçamento e cobertura.
- Portais de autogestão de incidências e garantias.

46%

dos clientes abandona o autoatendimento por informação inexata ou insuficiente.

KPI DE CX COMPROMETIDOS

- Taxa de conclusão do processo
- Customer Effort Score
- Abandono no onboarding
- Custo de aquisição desperdiçado
- NPS do segmento premium

Fontes: Querypal, Customer Self-Service Statistics 2026; Document360, Self-Service Statistics 2025; The Financial Brand, account opening abandonment.





DOR 04

Canais remotos incompletos e distantes

Telefone, site, chat e mensagens estabelecem a ligação, mas não permitem interagir, mostrar, comparar nem validar a identidade. São estruturalmente insuficientes para negociar, resolver uma incidência relevante ou fechar um contrato: não é um problema de volume de agentes, é um problema de largura de banda da interação.

MECÂNICA DA PERDA

- Sem canal visual, o diagnóstico faz-se por descrição verbal: mais tempo, mais erro, mais repetição.
- O escalonamento de bot para humano chega tarde e com a frustração já acumulada, quando é menos eficaz.
- Ter de reexplicar em cada mudança de canal é o principal motivo de frustração apontado.
- O contacto assistido custa 7,3 vezes mais do que o de autoatendimento (13,50 face a 1,84 USD): prolongar a chamada é caro e, ainda por cima, não resolve.

ÂMBITO E MANIFESTAÇÃO

- Contact center de banca, seguros e utilities.
- Suporte técnico de telecomunicações e equipamento.
- Peritagem e participação de sinistro à distância.
- Atendimento ao cidadão por telefone e linhas de informação pública.
- Teleconsulta administrativa e acompanhamento de processos.

32%

das conversas com bot acabam escaladas para um agente humano; apenas 29% se resolvem sem escalonamento.

KPI DE CX COMPROMETIDOS

- First Contact Resolution
- Average Handling Time
- Taxa de transferência e repetição
- Custo por contacto
- NPS transaccional

Fontes: Bluetweak, AI-to-Human Handoff 2026; California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026); Gartner, custo por contacto; ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Quatro problemas adicionais a incorporar

05 Descontinuidade entre canais

O cliente começa num canal e acaba noutro, reexplicando o seu caso do zero. O contexto não viaja e, com ele, perde-se o histórico, a evidência e o critério já aplicado.

73% aponta ter de reexplicar como a principal fonte de frustração no apoio ao cliente.

06 Processos que exigem prova visual e assinatura

Contratação, KYC, peritagem de danos, diagnóstico técnico e verificação documental não podem ser concluídos presencialmente sem especialista nem remotamente sem canal visual. Ficam num impasse operacional.

As teleconsultas evitam a visita presencial em 34-92% dos casos, consoante a especialidade.

07 Exclusão de segmentos não digitais

Idosos, pessoas com baixa literacia digital e grupos vulneráveis ficam de fora do canal único digital. Deixa de ser um problema de CX para se tornar um risco regulatório e reputacional.

640.000 assinaturas na campanha 'Sou idoso, não idiota' resultaram num protocolo setorial de inclusão financeira.

08 Encerramento da rede física sem substituto assistido

O ponto de contacto fecha por eficiência antes de se ter construído a alternativa que preserve a capacidade de aconselhar. A eficiência é contabilizada; a perda da relação, não.

1.637 agências bancárias encerradas em Espanha entre 2021 e 2024; mais de 60% da rede perdida desde 2008.

Fontes: Bluetweak (2026); Caffery et al., telehealth scoping review; Plataforma de Mayores / protocolo de inclusão financeira; Banco de España, rede de agências.

Uma única causa raiz: capacidade especializada presa

A PROCURA

É volátil, dispersa e imprevisível

- Concentra-se em determinadas faixas horárias e dias.
- Distribui-se por todo o território, incluindo onde já não há rede.
- Chega com necessidades de complexidade muito desigual.



A CAPACIDADE

É fixa, local e programada

- Está ancorada a um edifício e a um horário fixo.
- Não é transferível entre pontos perante um pico ou uma ausência.
- A competência especializada reside em poucas pessoas e poucas sedes.



O RESULTADO

Custo ocioso e procura não atendida em simultâneo

- Paga-se capacidade sem procura e perde-se procura sem capacidade.
- O cliente absorve o desajuste sob a forma de espera ou de adiamento.
- A perda não fica registada: não há ticket de quem desistiu.

Implicação: enquanto a unidade de capacidade continuar a ser "uma pessoa num edifício", nenhum investimento em IA ou em canal digital fechará a lacuna. O que falta não é automação: é a capacidade de levar a pessoa certa ao ponto de contacto, em tempo real e sem a deslocar.

Matriz de intensidade por setor

Setor	D1 Filas	D2 Especialista	D3 Autoat.	D4 Canal remoto	Consequência dominante
Banca e seguros	Crítica	Crítica	Alta	Crítica	Fuga de operações de valor elevado já decididas
Administração pública	Crítica	Alta	Crítica	Alta	Exclusão, reclamações e custo político
Telecomunicações e utilities	Média	Alta	Crítica	Crítica	Churn e reincidência de incidências
Retail e distribuição	Alta	Alta	Média	Média	Venda perdida no momento da decisão
Saúde	Crítica	Crítica	Média	Alta	Listas de espera e deslocações evitáveis
Educação	Média	Alta	Alta	Média	Quebra de matrículas e abandono nas admissões

Critério de classificação: Crítica = a dor bloqueia diretamente a receita ou expõe a risco regulatório. Alta = degrada de forma mensurável os KPI de CX e de custo. Média = presente mas mitigável com medidas convencionais.

Elaboração própria. Classificação baseada nos benchmarks setoriais reunidos no anexo B.

Risco reputacional e regulatório

O precedente já existe

Uma reclamação individual sobre o atendimento presencial a idosos reuniu mais de 640.000 assinaturas e resultou num protocolo setorial de inclusão financeira com compromissos de horário e atendimento personalizado. O custo não foi económico: foi de agenda pública e de confiança.

A assimetria do dano

72% dos clientes muda de marca após uma única experiência negativa, e 47% das más experiências traduz-se numa redução imediata de gastos. Recuperar um cliente perdido por mau atendimento custa múltiplos do que custaria evitar a perda.

QUATRO VETORES DE EXPOSIÇÃO A VIGIAR

Acessibilidade e inclusão

Obrigações crescentes de garantir atendimento não digital a grupos vulneráveis.

Cobertura territorial

Escrutínio público sobre o encerramento de pontos de atendimento sem alternativa equivalente.

Rastreabilidade do aconselhamento

Exigência de prova de que a informação foi explicada e compreendida pelo cliente.

Equidade de serviço

Diferenças de acesso consoante o canal, a faixa horária ou o código postal do ponto de atendimento.

Fontes: PwC 2025 Customer Experience Survey; Qualtrics XM Institute (2025-2026); Plataforma de Maiores e protocolo de inclusão financeira; Ringly CX statistics 2026.

Porque continua por resolver

1

A perda é invisível

Não há ticket do cliente que desistiu ao ver a fila ou ficou preso num loop do chatbot. O que não se mede não entra na conversa orçamental.

2

O orçamento está mal direcionado

O investimento concentra-se em automatizar o transacional, que é o que já funciona, porque o seu ROI é fácil de apresentar.

3

Confunde-se canal com capacidade

Acrescentar mais um canal não acrescenta competência especializada. O problema não é por onde se fala, mas sim quem está do outro lado.

4

Responsabilidade fragmentada

Rede, canais digitais, contact center e negócio medem coisas diferentes. Ninguém é dono do percurso completo do cliente.

5

Assume-se como insolúvel

Interpreta-se como custo estrutural do modelo presencial porque não se conhece alternativa operacional viável.

O vazio tem nome: atendimento assistido remoto

Nenhum dos oito problemas se resolve com mais automação e IA. Todos partilham o mesmo requisito: levar uma pessoa competente ao ponto de contacto — físico ou digital — em tempo real, com capacidade para ver, mostrar, validar a identidade e transacionar, sem a deslocar e sem aumentar o quadro de pessoal.

+33%

conversão em venda assistida

+20 pp

de NPS em aconselhamento
remoto

-30%

duração da reunião assistida

54-89%

redução da lista de espera

O relevante para este comité não é a tecnologia, mas a constatação: existem referências setoriais com impacto medido sobre os mesmos KPI que hoje temos comprometidos. A inação, por isso, já não pode ser justificada como ausência de alternativa.

Fontes: Oliver Wyman; Bird / Livestorm; Telemedicine and e-Health (2025); Blitzz / SightCall (peritagem remota em seguros).

Metodologia e notas de leitura

Natureza dos números

Todos os números citados provêm de estudos setoriais públicos ou de literatura revista por pares. São referências de mercado, não medições da empresa, e devem ser usados para dimensionar a ordem de grandeza.

Números derivados

O custo por contacto de chat e correio eletrónico foi derivado dos diferenciais publicados face à chamada recebida. São identificados como tal no diapositivo correspondente.

Classificação setorial

A matriz de intensidade é uma avaliação qualitativa fundamentada nos benchmarks citados. Deve ser validada com dado interno antes de ser usada para priorizar investimento.

Perímetro geográfico

Os benchmarks de CX e de custo por contacto são maioritariamente de mercados anglo-saxónicos. Os dados de rede bancária, inclusão financeira e administração eletrónica são de Espanha e da União Europeia.

O que este documento não faz

Não avalia tecnologia, não propõe arquitetura técnica nem estima o custo de implementação. O seu âmbito é o diagnóstico e a quantificação do custo de não atuar.

Fontes consultadas

Experiência do cliente e impacto económico

- PwC, 2025 Customer Experience Survey: The Loyalty Illusion.
- Qualtrics XM Institute, Global Consumer Study 2025-2026 (vendas em risco).
- Ringly, 50 Customer Experience Statistics for 2026.
- Gartner, Benchmarks to Assess Your Customer Service Costs.
- ContactBabel, US Contact Center Decision-Makers' Guide 2025.

Ponto presencial, filas e pessoal

- Skiplino, Bank Queue Management (2025).
- Wavetec, How to Reduce Waiting Times in Banks.
- ScanQueue, State of Customer Waiting 2026.
- Logile, Labor Planning & Optimization Report 2025 (UK e US).
- Ton, Estimating the Impact of Understaffing on Sales and Profitability, UNC.
- Accenture, Banking Consumer Trends 2026.

Canal remoto, saúde e setor público

- Oliver Wyman, The Rise of Remote Advisory Services for Banks.
- Bird e Livestorm, benchmarks de video banking.
- Bluetweak, AI-to-Human Handoff (2026); California Management Review, Chatbot Frustration is Real (2026).
- Telemedicine and e-Health (2025), coorte retrospectiva de mais de 200.000 casos.
- Caffery et al., Journal of Telemedicine and Telecare, scoping review.
- Relatório España Década Digital 2025; Comissão Europeia, Spain 2025 Country Report.
- Banco de España, evolução da rede de agências.

Consultas realizadas em agosto de 2026. As ligações completas são disponibilizadas no documento de trabalho que acompanha esta apresentação.



Vamos falar do seu caso

Analizamos um processo concreto da sua operação e estimamos o modelo de implementação, a integração com o seu contact center e o impacto na sua rede de pontos de atendimento.

Interactive Powers

ivan.sixto@ivrpowers.com - interactivepowers.com