

Como a DMCard descobriu o impacto do cliente promotor no LTV e aumentou o NPS em 9 pontos

Entrevista: Alex Pereira

Redação: Yago Corvisier

Colaboração: Tiago Damazio



Sumário

3. Tiago Damazio

4. Introdução

5. DMCARD

6. Diagnóstico

- A velocidade das startups
- Resolver problemas não basta
- A necessidade de uma nova metodologia

11. Transformação

- Pessoas e tecnologia
- Governança de CX

14 Resultados

- Buscando novas soluções
- O cliente no centro
- As mudanças
- O impacto da voz do cliente

20. Conclusão



Tiago Damazio

Tiago Damazio possui formação na área de Gestão de Marketing, Gestão Empresarial e mestrado em Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de São Paulo. Como consultor de marketing para micro e pequenas empresas, sempre atuou tendo como foco colocar a experiência dos clientes no centro das ações. No Sebrae, atendeu mais de mil marcas e passou a trabalhar em projetos de inovação e aceleração de startups. Na DM desde 2019, Tiago é hoje Gerente de CX e UX e ajudou a estruturar a área de Customer Experience, um dos pilares da cultura de centralidade no cliente que a empresa implementou.

🕒 17min

Como a DMCard descobriu **o impacto do cliente promotor no LTV e aumentou o NPS em 9 pontos**

Um bom atendimento e a **preocupação em oferecer boas jornadas são características das startups** e tem sido um dos principais diferenciais dessas empresas frente ao mercado, porém, **não basta resolver problemas e oferecer bons atendimentos, é necessário olhar além.**

Para a **DM**, dar esse passo adiante foi não somente uma necessidade como também uma poderosa estratégia comercial, utilizando a voz do seu cliente para tornar suas experiências mais assertivas, encontrando em uma **cultura voltada para o Customer Experience um poderoso diferencial competitivo.**

Utilizando o NPS como principal métrica e investindo em profissionais e ferramentas capazes de oferecer a eles uma visão geral de seus erros e acertos, **a DM conseguiu realizar uma verdadeira revolução cultural em sua operação**, colhendo os frutos dessa nova postura de centralidade no cliente.



DM Card

Nascida em **2002** como uma administradora de cartões de crédito private label, **conhecido popularmente como “cartão de loja”**, atualmente a **DM** atua como um grupo de produtos financeiros voltados para a concessão de crédito, presente inclusive no ramo de cartões de crédito tradicionais.

A empresa carrega em sua estrutura os pontos mais tradicionais de empresas startups, sendo consolidada como **uma marca de mentalidade jovem, dinâmica, focada no uso de tecnologia** e em constante crescimento, além de estar **preocupada em oferecer uma boa experiência para seus clientes.**

Em seus 18 anos de vida já emitiu mais de **4,2 milhões de cartões em todo o país, para mais de 300 redes e 2.500 lojas.**

DIAGNÓSTICO

A velocidade das startups

O cliente mudou. Enquanto **empresas tradicionais lutam para se adequar a essa nova realidade** onde não se vendem produtos e serviços, mas sim experiências, **as startups têm essa visão como uma de suas bases.**

Mas para estar pronto **para oferecer jornadas de excelência para seus clientes**, é necessário algumas características bem desenvolvidas dentro das operações. Uma das principais é a velocidade, **é necessário ser dinâmico na hora de identificar os problemas e criar soluções.**

Porém, **para oferecer uma boa experiência para seus clientes é necessário combinar a velocidade com a assertividade**, e era nesse ponto onde **a DM começava a encontrar suas maiores dificuldades.**



“As startups são ágeis e já nascem centradas no cliente. Para se manter competitiva a DM teve que realizar mudanças em ritmo de startup, permitindo que a empresa melhorasse consideravelmente a experiência do cliente”, explica Tiago Damazio, Gerente de CX e UX”

Tiago Damazio

Resolver problemas não basta

Por não contar com uma área que se dedicava exclusivamente ao CX, **a DM não conseguia utilizar sua velocidade para resolver problemas estruturais** e melhorar seus processos, tomando ações apenas reativas.

É fato que mesmo antes da implementação de uma cultura de customer centric, a DM contava com um ótimo serviço de atendimento ao cliente, porém, quando a intenção é utilizar os conceitos de CX para melhorar as experiência, **não basta reagir a problemas pontuais, é necessário entender suas origens e causas.**



“Se você age apenas quando os clientes te procuram, você sempre estará muito ocupado apagando incêndios pontuais e não agirá na causa raiz dos problemas”.

Tiago Damazio

As reclamações vindas de áreas de atendimento ao cliente são, sim, de extrema importância para uma empresa, no entanto elas não revelam a situação real de como está a percepção de seus clientes sobre a sua marca, revelando apenas problemas pontuais que causaram um impacto negativo em suas experiências. **A visão focada apenas na área de atendimento dificulta identificar os motivadores** do atrito e impossibilita ter insights que possam ser utilizados para criar planos de ação a médio e longo prazo.



“O número de pessoas que têm um problema e procuram um atendimento para relatá-lo é muito menor do que o número real de pessoas que de fato tiveram aquele problema”.

Tiago Damazio

A necessidade de uma nova metodologia

O uso de uma métrica única que permitisse a empresa medir a satisfação de seus **clientes** de forma geral ao longo de sua jornada, também não era um recurso que estava a disposição da **DM**. Ainda que outras métricas e indicadores fossem observados, **nenhum deles permitia uma visão real do relacionamento do cliente com a empresa.**



“Existiam as medições feitas por CSAT que permitiam à empresa entender como foi a experiência do cliente naquele contato, mas não da experiência completa”.

Tiago Damazio

Com essa impossibilidade na hora de enxergar a jornada de seus clientes de forma completa, **a velocidade que a empresa tinha para criar novas soluções não era aproveitada.** A **DM** tinha dificuldade para enxergar os pontos positivos e negativos da experiência oferecida aos clientes, estando **sempre presa em um ciclo passivo/reativo.**

Se a intenção da empresa era melhorar a experiência dos clientes, **fazia-se necessário quebrar esse ciclo e ser mais preditiva**, a fim de tornar-se capaz de conhecer o caminho que os clientes percorriam e quais problemas eles poderiam enfrentar, **resolvendo-os antes mesmo que acontecessem**.

Percebendo então que para poder expandir da forma que desejavam e atingir seus objetivos era **necessário realizar a ativação da voz de seus clientes** e entender a percepção deles sobre a **DM**, a empresa decidiu começar uma verdadeira revolução interna para a **implementação de uma cultura focada no Customer Experience**.

O primeiro passo em busca dessa mudança foi a **criação de um setor separado que visava, unicamente, olhar para o CX** dentro da empresa, tendo autonomia para agir como link entre a voz de seus clientes e as melhorias possíveis na operação.



“Se buscamos uma empresa mais centrada no cliente, precisamos de uma área que olhe para o processo como um todo”.

Tiago Damazio

TRANSFORMAÇÃO

Pessoas e tecnologias

Se o primeiro passo para realizar essa transformação cultural foi a criação de uma área voltada unicamente para o CX, o segundo passo foi **preencher esse espaço com profissionais capacitados sobre o assunto**, permitindo que o conceito de **Customer Experience se transformasse de teoria em prática**.



“Nossa empresa começou a focar muito em trazer profissionais da área de customer experience para dentro da nossa operação. Com isso começamos a ter o CX como uma realidade em nosso dia a dia e se falava sobre isso constantemente”.

Tiago Damazio

Uma vez com a equipe montada e área funcionando, faltava apenas uma coisa para começar a colocar as mudanças em prática: **ativar a voz dos clientes**.

Mas como fazer isso? A resposta é simples: **medindo suas experiências**.

Nesse contexto, **a adoção do NPS como métrica de satisfação aliada a um programa de CX bem estruturado**, foi o caminho escolhido.

Mas para isso, **era necessário uma solução de tecnologia que fornecesse pesquisas com alto nível de engajamento e em diferentes canais**, consolidando os resultados em tempo real, de forma confiável e organizada. **Foi em parceria com a SoluCX que a DM conseguiu a peça que faltava** para começar a implementação de uma cultura focada no **Customer Experience**.



“A SoluCX nos proporcionou exatamente o que precisávamos para conseguirmos realizar nossa implementação de CX. A empresa foi muito flexível com a gente no começo, se adaptando para nos atender da melhor forma possível. Muito mais do que uma ferramenta, ela foi nossa parceira desde o início dessa jornada”.

Tiago Damazio

Governança de CX

Mas não foram apenas as ferramentas que tornaram essa nova visão de negócio possível, foi necessário também **estabelecer uma relação de parceria com a diretoria da empresa**, afinal, são eles quem tomam as decisões estratégicas e ter sua confiança era essencial para que as ações pudessem ser desenvolvidas.



“Sem o apoio da direção da empresa todo esse processo seria muito mais difícil. Quando você tem a parte de cima da operação preocupada em trazer o cliente para o centro das ações, tudo funciona melhor”.

Tiago Damazio

Com toda a estrutura montada, as ferramentas disponíveis e o engajamento da direção, **uma nova fase era iniciada na DM, onde o assunto CX se tornou pauta recorrente nas reuniões** e a tão falada cultura voltada para o cliente se tornou uma realidade.

O NPS se tornou mais do que um simples indicador, ele é hoje, uma das **métricas mais importantes** da empresa, enquanto **a área de CX se tornou a ponte entre a voz dos clientes e a DM**.



RESULTADOS

Buscando novas soluções

Com essa nova cultura implementada na empresa, **a DM passou a finalmente enxergar a jornada do seu cliente de forma completa.**

Agora, **utilizando do NPS para monitorar a experiência dos seus clientes** como um todo, aliado aos **likes e dislikes** e ao **campo aberto de comentários**, tornou-se possível conhecer os motivadores por trás das notas dos clientes.

Para complementar a metodologia principal, foi utilizado o **CSAT** para medir pontos específicos das jornadas e o **CES** para entender o nível de esforço do cliente ao resolver um problema.

Tendo a **visão completa da operação**, a **DM** agora é capaz de criar soluções para questões que ainda nem sequer se tornaram de fato um problema, adotando o tão almejado **sistema preditivo de gestão**.

”

“Com a jornada mapeada nós somos capazes de visualizá-la ponto a ponto, e então junto aos responsáveis, identificamos problemas que precisam de solução e pontos que poderiam melhorar. Ao fim das reuniões já temos planos de ação prontos para serem colocados em prática”.

Tiago Damazio

O cliente no centro

Mais do que corrigir problemas, a nova cultura permitiu que a empresa colocasse seus **clientes no local onde eles deveriam estar: o centro**. Agora, como uma empresa com essa mentalidade, a **DM** passou a pensar em suas estratégias **escutando primeiro a voz de seus clientes**.



“Agora temos um senso geral que o cliente é o principal foco da empresa, e passamos a agir com base nisso”.

Tiago Damazio

A extensão dessas ações pensadas com base na percepção dos clientes é tão grande que afeta até mesmo os produtos oferecidos pela marca. Trabalhando em constante parceria com o setor de User Experience, o setor de Customer Experience é responsável por levar a voz do cliente para dentro do desenvolvimento dos novos produtos, tornando-os muito mais assertivos.



“Sem nossa visão do que o cliente quer, não seria possível colocar no mercado um produto com a assertividade necessária para atendê-los”.

Tiago Damazio

As mudanças

Essas mudanças afetaram os indicadores de clientes, processos, gestão e **engajamento cultural na empresa**, com isso, foram muitas os impactos observados dentro da **DM**, entre eles podemos destacar:

- **Melhora nos processos** de gestão da experiência do cliente
- Implementação de um **programa de VOC**
- Criação de uma área de **CX integrada com UX**
- Remapeamento de jornadas e uso dos indicadores **(NPS, CSAT e CES)**
- **Engajamento da alta gestão**
- Cultura de **centralidade no cliente**

E como resultado desse impacto e da melhoria contínua da experiência dos clientes, foi possível atingir um **crescimento de 9 pontos no NPS desde o início do programa de CX**.

A evolução do **NPS** representa um **aumento no número de clientes satisfeitos** com a empresa, ou seja, mais promotores e menos detratores. Mas se engana quem vê o **NPS** apenas como um número de vaidade, ele **é um reflexo do poder de fidelidade da empresa com o seu cliente**.

Em se tratando de fidelidade, uma métrica financeira que demonstra o impacto direto do **NPS**, e que é muito utilizada no mercado, é o **LTV (Lifetime value)**, que mede o **valor financeiro investido por um cliente** ao longo de toda a sua jornada com a empresa.

Após um estudo com dados da própria **DM** realizado por **Tiago Damazio**, foi identificado que o **cliente promotor tem um LTV 17% maior que os clientes detratores**, além de apresentarem uma curva de rentabilidade mais estável e linear em comparação com o grupo de clientes insatisfeitos.



“O fato é que o cliente promotor é mais rentável para a empresa, portanto, todos os gestores devem conquistar esse tipo de cliente”.

Tiago Damazio

Esse estudo, inclusive, foi utilizado como um case real por **Tiago Serrano, CEO da SoluCX**, no capítulo **NPS Economics**, do livro **“Experiência do Cliente: Na teoria e muita prática”**.

O impacto da voz do cliente

Um outro exemplo de melhoria e desenvolvimento de **novas soluções com base na voz dos clientes**, e que foi identificada por meio dos indicadores de satisfação, foi a **criação de um novo sistema para a consulta de faturas de cartões**.



“Depois de identificar uma reclamação recorrente sobre a dificuldade de acesso das faturas, decidimos criar um canal onde esse cliente consiga fazer essa consulta de forma simples. Desde a criação dessa ferramenta seu número de acesso subiu mais de 10 vezes, enquanto o número de reclamações sobre esse assunto diminuiu consideravelmente”.

Tiago Damazio

CONCLUSÃO

Como a **DM** mostrou, **escutar a voz do seu cliente é importante** não somente quando ele precisa de ajuda, mas sim em toda a sua experiência, transformando isso em uma oportunidade. **Não basta apenas resolver problemas, é necessário prevê-los**, e para isso ser possível é fundamental a criação de uma cultura de centralidade no cliente.

Investir em **CX** é mais do que buscar a satisfação e aceitação dos seus clientes. A **DM** é um ótimo exemplo de como **um bom NPS impacta diretamente suas métricas econômicas**, e pode ser o diferencial que falta para sua empresa se destacar no mercado.



Solutions for Customer Experience

solucx.com.br