

A COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NO PÓS-VENDA E NA COBRANÇA

BUSINESS COMMUNICATION AS A MANAGEMENT TOOL IN AFTER- SALES AND COLLECTIONS

Mariana Aparecida de Almeida¹

Regina Elaine Benetelli Geron²

Resumo: Este artigo teve como propósito analisar a comunicação empresarial como instrumento de gestão nos processos de pós-venda e cobrança. A pesquisa desenvolvida foi de caráter bibliográfico e qualitativo, apoiada em autores consagrados, estudos recentes e relatórios de mercado que descrevem práticas de relacionamento organizacional. Constatou-se que os principais entraves enfrentados pelas empresas concentram-se na falta de acompanhamento adequado após a venda, na dificuldade em obter retorno dos clientes, nos ruídos de comunicação entre áreas internas e em abordagens pouco eficazes durante a cobrança. Tais falhas comprometem a fidelização e afetam a imagem institucional, refletindo em prejuízos operacionais e financeiros. Em contrapartida, verificou-se que a adoção de protocolos de comunicação, o uso de sistemas de CRM, a capacitação contínua das equipes, a integração entre setores e a definição de indicadores de desempenho se apresentam como soluções eficazes para mitigar esses problemas. Casos de sucesso, como os do Magazine Luiza, Amazon, Nubank e Itaú Unibanco, ilustram que estratégias de comunicação estruturada e empática resultaram em maior satisfação dos clientes, fidelização e eficiência nos processos. Conclui-se, portanto, que a comunicação empresarial, quando aplicada de forma estratégica, constitui um diferencial competitivo capaz de fortalecer relações, reduzir falhas e sustentar a saúde financeira das organizações.

1 Graduanda do curso Tecnólogo em Gestão Empresarial pela Fatec Sertãozinho

2 Mestre em Educação -Área Formação de Docentes em 2024 pela Funiber-Unetlântico

Palavras-chave: Comunicação empresarial. Pós-venda. Cobrança. Gestão. Relacionamento com o cliente.

Abstract: This study set out to examine business communication as a management tool in after-sales and collection activities. The research was bibliographic and qualitative in nature, drawing on classical authors, recent academic contributions and market reports on organizational relationship practices. The analysis highlighted recurring challenges, such as the lack of structured follow-up after sales, the difficulty in obtaining customer feedback, misalignment among internal areas, and ineffective or overly rigid collection approaches. These shortcomings were found to compromise customer loyalty, generate operational inefficiencies and weaken corporate image. On the other hand, the literature and practical cases pointed to effective alternatives, including the adoption of standardized communication protocols, the use of CRM systems, continuous training of teams, closer integration across departments and the definition of performance indicators. Well-known examples, such as Magazine Luiza, Amazon, Nubank and Itaú Unibanco, illustrate how structured and empathetic communication strategies can lead to greater customer satisfaction, stronger loyalty and improved process efficiency. Therefore, it is concluded that business communication, when strategically applied, represents a competitive advantage capable of strengthening relationships, reducing failures and supporting the financial sustainability of organizations.

Keywords: Business communication. After-sales. Collection. Management. Customer relationship.

INTRODUÇÃO

A comunicação empresarial constitui um pilar essencial para a gestão eficiente das organizações, sobretudo em um cenário competitivo no qual o relacionamento com o cliente se

consolidou como um dos principais diferenciais estratégicos. Mais do que transmitir informações, ela desempenha a função de alinhar expectativas, gerar confiança e fortalecer vínculos duradouros.

Nesse contexto, etapas como o pós-venda e a cobrança assumem papel crítico, pois exigem clareza nas interações, profissionalismo, empatia e assertividade por parte das empresas.

Mesmo com essa relevância, muitas organizações ainda encontram dificuldades para estruturar práticas de comunicação consistentes nessas fases. Entre os obstáculos mais recorrentes destacam-se a inexistência de um acompanhamento formal após a venda, a baixa taxa de retorno por parte dos clientes, as falhas de alinhamento entre áreas internas — especialmente comercial, financeiro e cobrança — e o uso de abordagens pouco eficazes na condução da cobrança, frequentemente marcadas pela impessoalidade ou excesso de rigidez. Quando não tratadas de maneira estratégica, essas limitações comprometem a fidelização, aumentam os índices de inadimplência e afetam diretamente a imagem corporativa.

Diante desse cenário, o presente estudo propõe-se a analisar a comunicação empresarial como ferramenta de gestão aplicada ao pós-venda e à cobrança, fundamentando-se em uma pesquisa bibliográfica que reúne contribuições teóricas e estudos recentes sobre o tema. A intenção é compreender de que forma falhas comunicacionais afetam o desempenho organizacional e, a partir disso, indicar soluções capazes de melhorar a eficiência operacional, reforçar a relação com os clientes e contribuir para a sustentabilidade financeira das empresas.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA OU DE LITERATURA

Comunicação Empresarial: conceitos e fundamentos

A comunicação empresarial pode ser entendida como um processo estratégico que integra diferentes públicos e sustenta a gestão das organizações. Segundo Torquato (2002), deve ser considerada um sistema aberto, no qual fonte, mensagem, canal e receptor se articulam para assegurar a efetividade do fluxo de informações. Nesse sentido, não se limita à simples transmissão de dados,

mas assume o papel de instrumento de gestão e de fortalecimento das relações.

Kunsch (2002) amplia essa visão ao introduzir o conceito de comunicação integrada, que engloba a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, compondo um sistema coeso. Para a autora, tal integração é indispensável, pois não apenas sustenta os processos internos, mas também consolida o relacionamento das organizações com o ambiente externo.

Na mesma linha, Bueno (2003) ressalta que a comunicação empresarial precisa conciliar sua dimensão institucional com a mercadológica, funcionando como elo entre os objetivos estratégicos da organização e as expectativas dos consumidores.

Scroferneker (2011) relembra que, historicamente, as práticas comunicacionais no Brasil eram fragmentadas e pouco valorizadas. Somente a partir da década de 1970 passaram a ser reconhecidas como campo estratégico, impulsionadas pelo crescimento das relações públicas e da comunicação institucional. Esse avanço contribuiu para consolidar a área como um pilar fundamental da gestão contemporânea.

Dessa forma, verifica-se que a comunicação empresarial deixou de ocupar um espaço secundário e assumiu posição central nas organizações modernas, sendo responsável por articular processos internos, projetar a imagem institucional e reforçar a competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico.

A comunicação no pós-venda

O pós-venda constitui uma das fases mais relevantes para a manutenção do relacionamento entre empresas e clientes. Kotler e Keller (2012) destacam que a fidelização está diretamente associada à experiência vivida pelo consumidor após a compra do produto ou serviço. Nesse sentido, práticas de acompanhamento, como o follow-up, são fundamentais para fortalecer a confiança e elevar os níveis de satisfação.

Estudos recentes reforçam essa perspectiva. Um relatório da Zendesk (2023) aponta que

manter clientes já conquistados pode ser até cinco vezes mais rentável do que adquirir novos. Além disso, um aumento de apenas 5% na taxa de retenção pode representar crescimento entre 25% e 95% no lucro das empresas. Esses dados evidenciam como o pós-venda pode funcionar como diferencial competitivo e também como uma oportunidade de agregar valor à marca.

Na mesma direção, Gorgen e Fagundes (2022), ao analisarem o setor moveleiro, constataram que um processo de pós-venda estruturado contribui não apenas para fidelizar clientes, mas também para gerar novas vendas e aprimorar a imagem institucional. Desse modo, a comunicação nessa etapa deve ser contínua, clara e empática, já que dela depende a construção de vínculos sólidos e de longo prazo.

A comunicação na cobrança

O processo de cobrança está diretamente condicionado à maneira como a comunicação é conduzida. Abordagens agressivas ou excessivamente impessoais tendem a gerar insatisfação, fragilizar a relação comercial e, em muitos casos, levar à perda de clientes. Em contrapartida, uma comunicação clara, assertiva e permeada por empatia pode transformar a cobrança em oportunidade de diálogo e de fortalecimento da confiança.

Marchiori (2010) observa que a comunicação organizacional deve ser entendida como um instrumento de mediação de conflitos, aplicável também ao contexto da cobrança. Nesse sentido, cabe às empresas adotar práticas comunicacionais que conciliem firmeza com cordialidade, garantindo o cumprimento das obrigações sem comprometer sua imagem institucional.

De acordo com o Reclame Aqui (2023), muitas organizações falham justamente nessa etapa por não conseguirem manter o equilíbrio adequado entre objetividade e sensibilidade na abordagem. Esse déficit comunicacional frequentemente resulta em reclamações públicas, prejudica a reputação corporativa e compromete a fidelização dos clientes.

Assim, fica evidente que tanto o pós-venda quanto a cobrança dependem de uma gestão

comunicacional eficiente. Em conjunto, esses processos reafirmam a comunicação empresarial como recurso estratégico de gestão, capaz de minimizar falhas operacionais, ampliar a satisfação do cliente e proteger a imagem da organização no mercado.

Principais desafios da comunicação no pós-venda e na cobrança

Apesar dos avanços obtidos na gestão empresarial, ainda persistem obstáculos que comprometem a eficácia da comunicação no pós-venda e na cobrança. Um dos mais recorrentes é a falta de acompanhamento sistemático após a concretização da venda. Kotler e Keller (2012) destacam que a continuidade do relacionamento é um dos pilares da fidelização, e sua ausência representa perda de oportunidades de novas transações e enfraquecimento do vínculo com a marca.

Outro desafio frequente diz respeito à baixa taxa de retorno por parte dos clientes. Muitas organizações relatam dificuldades para coletar feedbacks depois da entrega de produtos ou serviços. Para Las Casas (2017), esse retorno é essencial tanto para avaliar o nível de satisfação quanto para corrigir falhas no atendimento, mas sua efetividade depende de estratégias de comunicação bem planejadas e capazes de engajar o consumidor. Relatórios da Zendesk (2023) confirmam essa limitação, indicando que a dificuldade em obter respostas figura entre as maiores barreiras para medir a experiência do cliente, afetando diretamente os índices de fidelização.

Também se observa a ocorrência de ruídos entre setores internos, como comercial, financeiro e cobrança. A ausência de alinhamento entre essas áreas compromete a eficiência dos processos e pode resultar em atrasos, informações desencontradas ou até mesmo em cobranças duplicadas. Marchiori (2010) adverte que a falta de integração comunicacional intensifica conflitos, reduz a produtividade e transmite ao cliente uma percepção de desorganização.

Quando se trata da cobrança, a maneira como a abordagem é conduzida torna-se fator decisivo. Em muitos casos, observa-se uma comunicação fria, impessoal ou agressiva. Bueno (2003) ressalta que a postura comunicacional deve se apoiar na assertividade e na empatia, conciliando

firmeza com respeito. O Reclame Aqui (2023) corrobora esse ponto, destacando que grande parte das reclamações de consumidores está ligada justamente a cobranças invasivas ou desrespeitosas, que acabam prejudicando a reputação das empresas. Em síntese, a revisão da literatura evidencia que os entraves comunicacionais no pós-venda e na cobrança não decorrem apenas da ausência de recursos tecnológicos, mas sobretudo da falta de processos estruturados e de uma cultura voltada ao relacionamento.

Esses desafios reforçam a importância de compreender a comunicação empresarial não como simples transmissão de mensagens, mas como ferramenta estratégica capaz de transformar pontos críticos em oportunidades de fidelização e em diferencial competitivo para a sustentabilidade das organizações.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este artigo foi elaborado por meio de uma pesquisa de natureza bibliográfica e qualitativa, fundamentada em obras de referência e em estudos recentes que abordam a comunicação empresarial, o pós-venda e a cobrança. Conforme explica Gil (2008), a pesquisa bibliográfica possibilita identificar, analisar e interpretar contribuições já existentes sobre determinado tema, sendo especialmente adequada para trabalhos que buscam consolidar conceitos a partir de diferentes perspectivas.

As informações foram reunidas em livros de autores consagrados, como Kunsch (2002), Torquato (2002), Marchiori (2010), Bueno (2003), Kotler e Keller (2012) e Las Casas (2017). Também foram considerados artigos científicos publicados em periódicos acadêmicos, entre eles o estudo de Gorgen e Fagundes (2022). Para ampliar a análise, recorreram-se ainda a fontes de mercado e relatórios institucionais que apresentam dados atuais sobre práticas de pós-venda e cobrança, incluindo publicações da Zendesk (2023), Reclame Aqui (2023), Magazine Luiza (2023), Amazon (2023), Nubank (2023) e Itaú Unibanco (2023).

Na seleção dos materiais, priorizou-se tanto a relevância acadêmica quanto a aplicabilidade

prática ao tema. Foram escolhidos textos que tratam diretamente da comunicação empresarial como instrumento de gestão, bem como estudos de caso e relatórios que evidenciam resultados de sua aplicação em organizações reais.

Com esse percurso metodológico, foi possível construir um panorama consistente dos principais desafios enfrentados pelas empresas na gestão da comunicação no pós-venda e na cobrança, além de fundamentar a proposição de soluções apoiadas em práticas reconhecidas pela literatura acadêmica e pelo mercado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura consultada mostrou que as principais dificuldades enfrentadas pelas organizações em relação à comunicação no pós-venda e na cobrança concentram-se em quatro aspectos centrais: a falta de acompanhamento estruturado após a venda, a baixa taxa de retorno dos clientes, os ruídos entre setores internos e a condução pouco eficaz das abordagens de cobrança.

O primeiro desafio refere-se à ausência de acompanhamento formal. Quando o vendedor deixa de manter contato com o cliente depois da compra, seja por esquecimento ou excesso de atividades, a empresa perde oportunidades valiosas de fidelização. Kotler e Keller (2012) destacam que a continuidade do relacionamento é fundamental para gerar confiança e aumentar a chance de novas transações. A inexistência desse processo transmite desorganização e reduz a percepção de valor da marca.

Outro ponto recorrente é a dificuldade em obter retorno dos clientes. Muitas organizações relatam problemas para coletar feedbacks, o que compromete a avaliação de satisfação e a identificação de melhorias. Las Casas (2017) ressalta que o feedback é instrumento essencial de gestão da qualidade, mas só é efetivo quando o processo comunicacional é claro e estimula a participação. Nesse sentido, o silêncio dos clientes deve ser entendido como reflexo de estratégias pouco atrativas de interação.

Também se verificam com frequência falhas na comunicação entre os setores, especialmente

entre comercial, financeiro e cobrança. A ausência de alinhamento interno prejudica a fluidez das informações e pode causar atrasos, mensagens contraditórias ou até cobranças duplicadas. Marchiori (2010) observa que cabe à comunicação organizacional atuar como elo integrador entre áreas, promovendo coerência e reduzindo conflitos. Quando essa integração não ocorre, o impacto negativo atinge tanto a eficiência operacional quanto a imagem da empresa perante o cliente.

Por fim, a forma como a cobrança é conduzida ainda representa um dos maiores riscos. Abordagens ríspidas, impessoais ou excessivamente duras podem abalar a relação comercial e levar à perda do cliente, mesmo em casos de pagamento efetivado. Bueno (2003) ressalta que a postura comunicacional deve equilibrar firmeza e empatia, de modo que a cobrança seja vista não como um conflito, mas como uma oportunidade de preservar a confiança.

A literatura e os estudos de mercado analisados indicam soluções práticas para esses desafios. Entre elas estão:

1. Estabelecimento de protocolos de comunicação no pós-venda, garantindo que o acompanhamento ocorra de maneira sistemática.
2. Adoção de ferramentas de CRM e automação para registrar históricos, enviar lembretes e centralizar dados.
3. Treinamento contínuo das equipes em práticas de comunicação assertiva e empática.
4. Maior integração entre setores internos, com fluxos de informação transparentes.
5. Utilização de indicadores de desempenho (KPIs), como tempo de resposta, taxa de retorno e índice de satisfação, para monitorar resultados.

Casos práticos reforçam a eficácia dessas medidas. O Magazine Luiza, por exemplo, estruturou protocolos de comunicação no pós-venda e investiu em canais integrados de atendimento, sendo reconhecido nacionalmente por pesquisas de satisfação e prêmios de relacionamento com clientes (MAGAZINE LUIZA, 2023). A Amazon, por sua vez, tornou-se referência mundial em

atendimento e pós-venda, com sistemas automatizados de acompanhamento e políticas transparentes de devolução, que fortalecem a confiança do consumidor (AMAZON, 2023).

No setor financeiro, o Nubank é frequentemente citado como modelo de comunicação humanizada e cobrança empática. Sua estratégia de atendimento próximo e cordial, inclusive em situações de inadimplência, garantiu índices de satisfação superiores aos de bancos tradicionais (NUBANK, 2023). Já o Itaú Unibanco alcançou redução nos índices de inadimplência ao aplicar estratégias de comunicação segmentadas e adaptadas a diferentes perfis de clientes (ITAÚ UNIBANCO, 2023).

Esses exemplos confirmam que a aplicação de práticas comunicacionais bem estruturadas no pós-venda e na cobrança não apenas reduz falhas operacionais, mas também gera resultados concretos em fidelização, satisfação e eficiência.

Desse modo, a comunicação empresarial, quando utilizada de forma estratégica, torna-se um diferencial competitivo que fortalece as relações com os clientes, aprimora processos internos e contribui para a sustentabilidade financeira das organizações.

CONCLUSÃO / CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a comunicação empresarial como ferramenta de gestão nos processos de pós-venda e cobrança, identificando os principais desafios enfrentados pelas organizações e propondo soluções para aprimorar a eficiência e o relacionamento com os clientes.

A pesquisa bibliográfica e qualitativa permitiu mapear problemas recorrentes, como a ausência de follow-up estruturado, a falta de retorno por parte dos clientes, os ruídos de comunicação entre setores e a condução inadequada das abordagens de cobrança. Tais falhas revelam não apenas dificuldades operacionais, mas também riscos à fidelização e à imagem institucional das empresas.

As soluções apontadas na literatura e confirmadas por práticas de mercado incluem a implementação de protocolos de comunicação padronizados, a utilização de ferramentas de CRM

e automação, a capacitação contínua das equipes, a integração entre áreas internas e a definição de indicadores de desempenho. Os exemplos analisados — como Magazine Luiza, Amazon, Nubank e Itaú Unibanco — demonstram que organizações que adotaram estratégias de comunicação estruturada e empática obtiveram ganhos concretos em termos de satisfação, fidelização e eficiência operacional.

Conclui-se, portanto, que a comunicação empresarial não deve ser entendida apenas como instrumento de transmissão de informações, mas como um elemento estratégico de gestão, capaz de reduzir falhas, mediar conflitos e transformar pontos críticos em oportunidades de crescimento.

Como recomendação, sugere-se que futuros estudos aprofundem a análise por meio de pesquisas aplicadas em empresas de diferentes segmentos, comparando práticas comunicacionais e mensurando seus impactos de forma mais detalhada. Tal perspectiva pode ampliar a compreensão sobre o papel da comunicação empresarial no fortalecimento da gestão e na busca por excelência organizacional.

REFERÊNCIAS

AMAZON. Customer Service and Returns Policy. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/>. Acesso em: 06 set. 2025.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. São Paulo: Summus, 2003.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GORGEN, Adriana; FAGUNDES, Samara. O impacto do pós-venda na fidelização de clientes: estudo no setor moveleiro. Revista de Administração da Faccat, Taquara, v. 22, n. 2, p. 58-74, 2022.

ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual 2023. Disponível em: <https://www.italu.com.br/>. Acesso em: 06 set. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAGAZINE LUIZA. Relacionamento com clientes: estratégias e resultados. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/>. Acesso em: 06 set. 2025.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

NUBANK. Atendimento humanizado e foco no cliente. Disponível em: <https://nubank.com.br/sobre/>. Acesso em: 06 set. 2025.

RECLAME AQUI. Pós-venda: os desafios na fidelização de clientes. Disponível em: <https://blog.reclameaqui.com.br/pos-venda-os-desafios-na-fidelizacao-de-clientes/>. Acesso em: 06 set. 2025.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional. Revista Famecos, Porto Alegre, v. 18, n. 2, p. 383-400, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZENDESK. Pós-venda: o que é, importância e estratégias para reter clientes. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/pos-venda/>. Acesso em: 06 set. 2025.

GLOSSÁRIO

Follow-up – Termo em inglês utilizado para designar o acompanhamento realizado após a venda, com o objetivo de manter contato com o cliente, identificar necessidades e reforçar o relacionamento.

CRM (Customer Relationship Management) – Sistema de gestão do relacionamento com clientes que

permite organizar informações, registrar interações e automatizar processos de comunicação.

KPI (Key Performance Indicator) – Indicador-chave de desempenho utilizado para mensurar a eficiência de processos, como tempo de resposta, taxa de retorno ou índice de satisfação dos clientes.

Comunicação empática – Abordagem comunicacional que busca compreender e considerar as necessidades, emoções e expectativas do cliente, conciliando cordialidade com objetividade.

Comunicação integrada – Conceito desenvolvido por Kunsch (2002), que compreende a articulação entre comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa de forma coesa e estratégica.