

Empatia orientada por dados

A tecnologia já não é mais um suporte ao setor de alimentação: tornou-se o próprio alicerce da gestão

Michel Lisboa e Cruz (*)

Com ela, é possível oferecer aos estabelecimentos informações em tempo real, de forma mais rápida e precisa, gerando insights valiosos para aprimorar vendas, otimizar processos internos e até definir escalas de pessoal de maneira mais eficiente. Essa integração permite decisões mais assertivas e cria um ambiente em que o restaurante opera com fluidez e previsibilidade.

Nesse contexto, a hospitalidade assume um novo significado. Deixa de ser apenas cordialidade e passa a representar a capacidade do restaurante de criar relações consistentes com o cliente. No food service, hospitalidade significa compreender quem está à mesa, atender expectativas antes que elas se tornem solicitações e transformar cada interação em um momento positivo. Quando a tecnologia apoia esse processo, o estabelecimento amplia a capacidade de acolher sem perder a naturalidade do toque humano.

Mas eficiência, sozinha, não basta. O grande desafio do novo food service é descobrir como transformar essa



andres CANVA

inteligência operacional em resultados concretos. Isso passa por uma pergunta essencial: como gerar mais vendas e, ao mesmo tempo, mais hospitalidade?

A resposta está no conhecimento sobre o cliente. Quando o restaurante entende preferências, hábitos e histórico de consumo, cada interação ganha significado. O consumidor quer ser reconhecido, mas não vigiado. Busca atenção, mas com leveza. Imagine um cliente que faz uma reclamação em um aplicativo de delivery. Na próxima compra, o sistema identifica o histórico e o restaurante envia uma cortesia e uma mensagem personalizada. Esse simples gesto, amparado por dados, muda completamente a percepção sobre a marca. É empatia

orientada por inteligência.

A mesma lógica vale para experiências inesperadas. Um cliente faz uma reserva e o sistema identifica que ele está no mês do aniversário. Ao chegar, é recebido com um cumprimento e uma entrada de cortesia. A surpresa cria um momento de conexão genuína e é justamente essa combinação entre tecnologia e sensibilidade que redefine o que significa hospitalidade. A nova experiência do cliente nasce da antecipação do desejo, não da reação a ele.

E é nesse ponto que a inteligência artificial assume um papel determinante. Em 2026, ela fará parte do cotidiano do food service. Baseada em dados de vendas, comportamento de clientes

e desempenho de produtos, a IA será capaz de analisar padrões, cruzar informações e oferecer insights práticos para decisões estratégicas.

Com as ferramentas certas, ela ajuda a calcular custos de mercadoria vendida, identificar produtos que comprometem a margem, prever compras para reduzir desperdício e até recomendar fornecedores com base em histórico e qualidade. O gestor deixa de atuar no improviso e passa a liderar com visão de futuro, sem a necessidade de fazer análises complicadas. Com isso, recebe insights baseados em dados baseados em históricos de interação dos consumidores.

O futuro do food service não será marcado pela frieza da automação, mas pela tecnologia com propósito. O segredo está em unir o toque humano do garçom à precisão de um sistema que entende o contexto e o momento de cada cliente. Vender mais é importante, mas vender melhor - com empatia, inteligência e timing - é o que cria vínculo, lembrança e fidelidade com a marca.

(*) - Diretor Comercial e de Customer Success da E-Deploy.

No novo jogo, não vence quem sabe mais do imposto, mas quem entende melhor o próprio negócio

Carlos Pinto (*)

Imagine se a Reforma Tributária brasileira começasse a valer amanhã. Sem período de adaptação, sem postergação e sem “depois a gente vê”

Esse exercício mental, embora hipotético, expõe um comportamento bastante real do empresário brasileiro: a tendência histórica de reagir apenas quando o impacto já chegou ao caixa.

Estudos comportamentais indicam que cerca de 97% das pessoas deixam decisões estruturais para a última hora, enquanto apenas 3% se antecipam, simulam cenários e tomam decisões antes da maioria. No ambiente empresarial, essa diferença costuma separar quem sobrevive de quem lidera.

Uma reforma que não é apenas fiscal, é estrutural

Tratar a Reforma Tributária como um tema exclusivamente fiscal é um erro conceitual grave. Na prática, o que está em curso é uma mudança profunda na lógica econômica dos negócios, especialmente no modelo B2B, onde crédito passou a ser ativo estratégico.

O novo sistema não altera apenas a forma de arrecadação do Estado. Ele reorganiza a dinâmica de geração e aproveitamento de créditos, a formação de preços ao longo da cadeia, a atratividade comercial entre fornecedores e clientes e o equilíbrio competitivo entre empresas do mesmo setor.

Isso significa que empresas que não geram crédito tendem a se tornar menos interessantes comercialmente. Já aquelas que geram com eficiência passam a ocupar posição de vantagem. Não se trata de teoria tributária, mas de economia aplicada ao dia a dia empresarial.

Agora, se a reforma começasse amanhã, muitos empresários perceberiam algo desconfortável, porque o problema não estaria no imposto em si, mas na estrutura frágil do modelo de negócio. As margens construídas sem simulação de cenários, preços definidos sem entender a lógica de crédito e contratos firmados sem cláusulas de ajuste automático passam a se tornar riscos reais. A empresa não perde competitividade porque paga mais tributo — ela perde porque não se preparou para operar em um ambiente diferente.

Nesse novo contexto, preço deixa de ser apenas número e passa a ser estratégia. Quem entende isso antes, ajusta. Quem entende depois, corre atrás.

Cadeia produtiva: quem não se adapta, é substituído

Outro ponto pouco discutido é o efeito da reforma sobre as cadeias produtivas. A lógica passa a ser simples e objetiva: quem gera crédito, permanece; quem não gera, é substituído. As companhias intermediárias, fornecedores B2B e prestadores de serviço passam a ser avaliados não apenas por qualidade ou prazo, mas pela eficiência tributária que entregam ao cliente final. Isso redefine relações comerciais, fidelidade e até critérios de contratação.

O empresário que ignora esse fator corre o risco de perder espaço sem entender exatamente o porquê.

Talvez o maior risco seja a sensação de que ainda há tempo. Historicamente, o mercado brasileiro se acostumou a operar em ambientes de incerteza, apostando que ajustes seriam feitos no meio do caminho. A Reforma Tributária rompe com essa lógica.

Quando o sistema muda, o custo da improvisação aumenta exponencialmente. Quem deixa para se adaptar depois enfrenta margens comprimidas, renegociações forçadas e perda de competitividade. Quem se antecipa ganha tempo, previsibilidade e poder de decisão.

A separação inevitável

Toda grande mudança estrutural cria dois grupos muito claros: os que reagem e os que se antecipam. A Reforma Tributária não vai destruir empresas, mas revelar fragilidades que sempre estiveram ali, mas que antes eram mascaradas por um sistema caótico.

Quem entende isso agora transforma risco em vantagem competitiva, já os que ignoram, serão obrigados a entender quando o impacto já estiver instalado. No fim, a pergunta permanece simples, direta e incômoda: se a Reforma Tributária começasse amanhã, sua empresa estaria preparada ou estaria improvisando?

Porque, no novo jogo, não vence quem sabe mais imposto. Vence quem entende melhor o próprio negócio e lê o cenário antes da maioria.

(*) Diretor do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT).

O que a inadimplência elevada está ensinando às empresas brasileiras

José Clésio (*)

A inadimplência deixou de ser um desvio pontual do ciclo econômico e passou a integrar o cenário estrutural dos negócios no Brasil. Encerramos 2025 com mais de 71 milhões de consumidores inadimplentes, segundo dados do Serasa, um contingente que permanece elevado mesmo em momentos de desaceleração inflacionária e ajustes na política monetária. Para quem atua diretamente com crédito, cobrança e tecnologia, esse número não é apenas um indicador social. Ele funciona como um sinal claro de que antigas práticas empresariais perderam eficácia.

Ao longo da minha trajetória desenvolvendo soluções para negociação e recuperação de crédito, ficou evidente que a primeira lição desse cenário é objetiva. Crédito mal concedido custa mais caro do que crédito negado. Durante anos, muitas empresas priorizaram crescimento acelerado, ampliando limites e flexibilizando critérios sem incorporar análises de risco mais robustas. O resultado aparece agora na elevação dos atrasos, no aumento do custo operacional da cobrança e na compressão de margens. Dados do Banco Central mostram que a inadimplência pressiona spreads e encarece o crédito em toda a cadeia, inclusive para empresas e consumidores adimplentes.

Outro aprendizado importante é que a cobrança deixou de ser uma etapa final do processo comercial. Na prática, ela passou a ser parte integrante da estratégia desde a origem da venda. Empresas que utilizam dados para identificar sinais precoces de risco, ajustam a comunicação e oferecem alternativas de negociação antes do atraso efetivo conseguem reduzir perdas e preservar relacionamento. A inadimplência elevada ensinou que eficiência não está em cobrar mais, mas em cobrar melhor, com inteligência e timing adequado.

Também ficou mais claro que o perfil do inadimplente mudou. Pesquisas recentes do IBGE e do Serasa indicam que uma parcela relevante dos devedores mantém renda ativa, mas enfrenta desorganização financeira, aumento persistente do custo de vida e uso excessivo de crédito de curto prazo. Esse contexto exige das empresas uma leitura menos simplista do atraso. Estratégias baseadas apenas em rigidez tendem a falhar. Modelos de renegociação flexíveis,



shironosov_CANVA

personalizados e sustentados por dados têm apresentado resultados superiores em taxas de recuperação.

A tecnologia, nesse ambiente, deixou de ser diferencial e passou a ser requisito básico. Plataformas digitais de negociação, automação de contatos e integração com meios de pagamento reduziram custos e aumentaram a eficiência, como apontam levantamentos da Febraban sobre digitalização financeira. Empresas que permanecem presas a processos manuais ou pouco integrados sentem de forma mais intensa o impacto da inadimplência no caixa. O aprendizado é direto. Escala e previsibilidade só existem com sistemas preparados para lidar com volume, diversidade de perfis e múltiplos canais.

Por fim, talvez a maior lição da inadimplência elevada seja cultural. O cenário atual está forçando empresas brasileiras a amadurecer sua governança financeira. Planejamento de caixa, revisão de políticas comerciais e métricas mais realistas de crescimento deixaram de ser discussões restritas ao financeiro e passaram a ocupar o centro das decisões estratégicas. A inadimplência ensina, sobretudo, que sustentabilidade não é resultado de ações isoladas, mas de processos integrados entre venda, crédito, cobrança e tecnologia.

Esse aprendizado tem custo, mas também produz empresas mais conscientes dos riscos e mais preparadas para operar em um país onde o crédito é caro, o erro é penalizado rapidamente e a eficiência deixou de ser opção para se tornar condição de sobrevivência.