

# Reforma Tributária no Varejo

---

O que muda na operação,  
no caixa e no preço



A reforma tributária não é apenas uma mudança fiscal.

É uma mudança profunda na operação do varejo.

Por décadas, o varejo brasileiro aprendeu a competir usando o imposto como vantagem estratégica. A Emenda Constitucional nº 132/2023 encerra esse modelo e desloca para eficiência operacional, gestão de capital e precificação real. Neste artigo, a Peers Consulting + Technology analisa os três pilares de impacto: logística e supply chain, finanças e capital, e pricing e competitividade.

**Maio 2026**

Autores: Breno Edim, Cauê Souza, Matheus Aragão, Rangel Turatti e Rodrigo Pessotto.

# KEY TAKEAWAYS ■

01 ■

A Reforma Tributária encerra a lógica do imposto como vantagem competitiva e expõe a eficiência real das operações varejistas.

02 ■

Logística, capital de giro e pricing passam a ser decisões interdependentes, exigindo simulações por região, canal e categoria.

03 ■

Empresas que anteciparem o redesenho de malha, fluxo de caixa e geoprecificação estarão melhor posicionadas para proteger margem e capturar valor na transição.

# COMO LER ESTE ARTIGO

Este artigo combina análise estratégica da Peers com dados de mercado de fontes externas. Para facilitar a leitura, os conteúdos estão identificados em dois formatos:



## Análise Peers

Interpretação estratégica e recomendações da Peers.



## Dado do Mercado

Dados externos com fonte explícita.

Analisamos os impactos da Reforma Tributária **em três grandes esferas que estão sendo impactadas** e vão redesenhar a forma como empresas geram resultado:



## Logística + Supply Chain

O fim da guerra fiscal redesenha a malha logística do país e eficiência logística passa a ser o principal driver de decisão.



## Finanças

Split Payment elimina o diferimento tributário. Créditos acumulados precisam ser gerenciados. Ativos fiscais podem virar passivos no balanço.



## Pricing + Competitividade

O preço deixa de ser nacional e passa a ser regionalizado. A guerra migra do imposto escondido para o menor preço líquido com maior valor percebido.



# O CENÁRIO:

## O IMPOSTO COMO INSUMO ESTRATÉGICO

Antes de avaliar os impactos da reforma, é preciso entender a distorção que ela busca corrigir. Desde a criação do ICMS, o Brasil tributa na origem: o imposto incide no estado onde o produto foi fabricado ou despachado, não onde o consumidor está. Essa lógica moldou por décadas a estrutura logística, financeira e comercial do varejo.

A consequência mais visível foi a guerra fiscal. Estados como Espírito Santo, Santa Catarina, Goiás e Minas Gerais passaram a oferecer isenções e créditos presumidos de ICMS para atrair empresas e centros de distribuição. Para o varejista, fazia sentido instalar um CD no Espírito Santo mesmo vendendo majoritariamente para São Paulo: o crédito de ICMS compensava o frete extra. Para os estados que concediam os incentivos, o resultado foi deterioração fiscal sem contrapartida real em eficiência econômica.

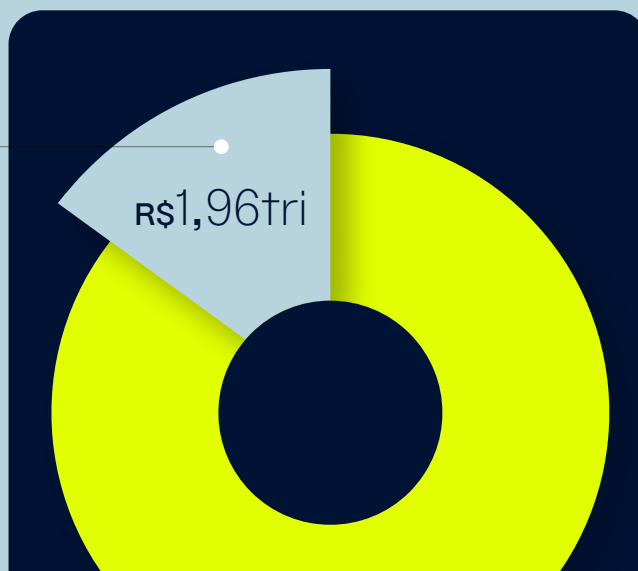


## Dado do Mercado

# 15,5%

O custo logístico brasileiro atingiu 15,5% do PIB em 2025 — equivalente a R\$ 1,96 trilhão.

Parte relevante desse custo é atribuída a rotas de transporte ineficientes motivadas por incentivos fiscais, não por eficiência operacional.



Fonte: ILOS — Instituto de Logística e Supply Chain, fevereiro de 2026

### Um efeito prático dessa guerra foi a criação de rotas logísticas

orientadas pelo benefício tributário, não pelo caminho mais eficiente. Uma mercadoria fabricada em São Paulo podia percorrer centenas de quilômetros extras para capturar um crédito de ICMS antes de chegar ao consumidor paulista. Operava dentro da lógica fiscal. Mas gerava ineficiência, custo e complexidade para a cadeia.

Havia ainda outra distorção, menos visível: a margem ilusória. O varejista com CD em estado incentivado acreditava ter custos menores. Mas parte dessa "economia" era compensada por resíduos tributários não creditáveis embutidos em serviços, embalagens e energia. O preço de gôndola **refletia a capacidade de navegar no labirinto tributário estadual,** não a eficiência real da operação.

## Análise Peers

Na avaliação da Peers, esse modelo não apenas elevou o custo logístico brasileiro, como também mascarou ineficiências operacionais por anos. Empresas que hoje acreditam ter boa margem podem, na prática, estar capturando subsídio fiscal, e não eficiência de cadeia. Com o fim gradual desse subsídio, a margem real tende a ficar mais exposta. Empresas sem eficiência operacional própria, com baixa maturidade tecnológica, malha pouco otimizada e precificação pouco sofisticada, tendem a sentir primeiro os efeitos da transição.

A Reforma Tributária encerra esse modelo. Com a migração para a tributação no destino, o imposto passa a ser devido onde o consumidor está, e não onde o produto saiu. Instalar um CD no Espírito Santo para vender para São Paulo não traz mais nenhuma vantagem fiscal: o IBS será pago para SP de qualquer forma. O endereço fiscal do imposto muda de quem produz para quem consome. É uma mudança constitucional, mas seu impacto é inteiramente operacional e estratégico.

“

O imposto deixa de direcionar a estratégia e passa a ser uma variável neutra. O que fica no centro é **eficiência operacional, alocação de capital e competitividade real.**

”



**Breno Edim**  
Manager



# O CRONOGRAMA: POR QUE A URGÊNCIA É REAL

## A reforma não é um evento

**futuro.** É um processo em andamento desde janeiro de 2026, com marcos regulatórios já definidos em lei. Compreender esse cronograma é essencial para dimensionar a urgência das decisões estratégicas e preparar operações, sistemas, pricing e capital de giro para a transição.



### 2026

Início da fase de testes. IBS a 0,1% e CBS a 0,9%, com alíquotas simbólicas para testar a infraestrutura tecnológica e a adaptação dos sistemas. É o ano zero da preparação: os dados gerados nesse período serão a base para calibrar estratégias nos anos seguintes. A LC 214/2025 e a LC 227/2026 já estão em vigor.

### 2029-32

Extinção gradual de ICMS e ISS (20% ao ano). O IBS estadual/municipal sobe na mesma proporção. Esta é a janela crítica: malha logística, geoprecificação e realocação de ativos precisam estar concluídos antes do fim deste período. Decisões tomadas em 2026 e 2027 determinam a capacidade de execução nesta fase.

### 2027-28

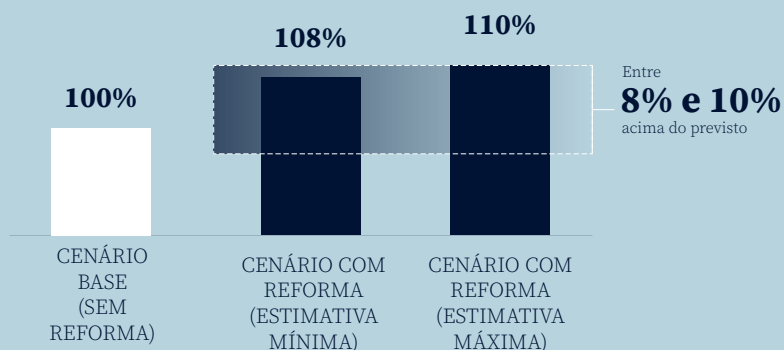
CBS em plena vigência, substituindo PIS e COFINS. O IPI terá alíquota reduzida a 0%, exceto para produtos com tratamento específico ligado à Zona Franca de Manaus. É também o primeiro impacto concreto no fluxo de caixa, com a entrada do Split Payment. Empresas que não adaptarem ERPs e processos financeiros tendem a enfrentar fricções operacionais já nessa etapa.

### 2033+

Novo sistema em plena vigência. A Alíquota de referência estimada em 28% para CBS e IBS, conforme a LC 214/2025. Os incentivos fiscais estaduais de ICMS deixam de existir, e a transição da receita entre entes federativos, do estado produtor para o consumidor, será diluída ao longo de 50 anos para garantir estabilidade fiscal.

## Dado do Mercado

O relator do PLP 108/24 estima que o PIB brasileiro possa crescer acima do previsto com a combinação de legislação uniforme e maior justiça fiscal proporcionadas pela reforma.

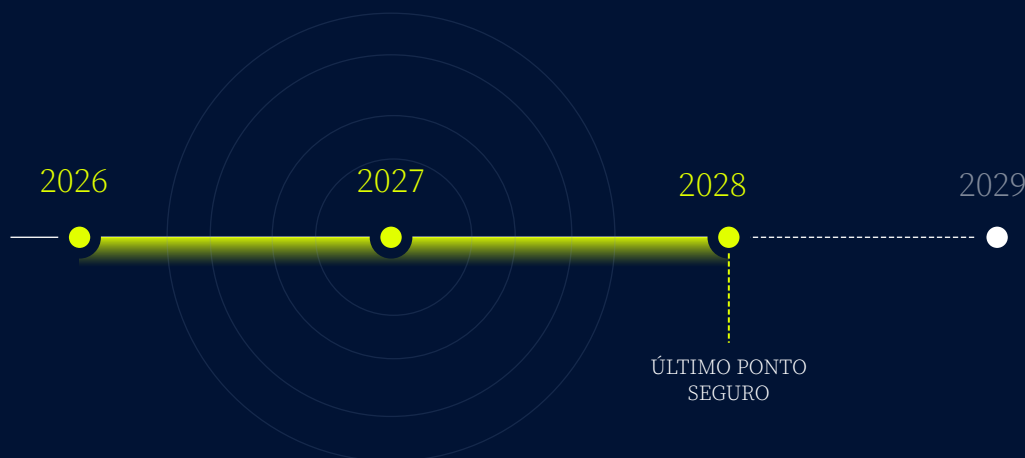


Fonte: Deputado Mauro Benevides Filho, relator do PLP 108/24, apud Tax Group (março 2026)

## Análise Peers

A janela ideal de reposicionamento estratégico é 2026 a 2028, antes que o ICMS comece a ser extinto gradualmente. Decisões sobre malha logística e realocação de capital que precisam estar concluídas em 2029 devem começar em 2026, já que contratos de galpão, obras e processos de licenciamento têm lead time de 18 a 36 meses.

A revisão do pricing também exige urgência, pois a lógica de precificação já precisará estar adaptada em 2027, com segregação entre preço líquido, CBS e ICMS. Empresas que esperarem até 2028 para iniciar esse movimento podem não ter tempo operacional suficiente para executar a transição com segurança.



# DO INCENTIVO FISCAL À EFICIÊNCIA REAL

## A lógica que guiou as decisões de malha logística no Brasil por três décadas era simples

instalar centros de distribuição onde o incentivo fiscal fosse mais vantajoso. Com a tributação no destino, essa lógica perde força. A localização dos CDs passa a depender cada vez mais de critérios operacionais reais, como custo de frete, proximidade ao consumidor, velocidade de last mile e capacidade de abastecimento regional.

Um dos impactos mais relevantes é a perda de atratividade estratégica de ativos logísticos posicionados por razão fiscal. CDs instalados em municípios como Extrema (MG), Serra (ES) e Viana (ES) foram atraídos por benefícios de ICMS. Sem esse incentivo, a equação de custo-benefício precisa ser recalculada: o frete adicional para atender consumidores no Sudeste deixa de ser compensado pelo ganho fiscal e passa a pesar diretamente na estrutura de custos.

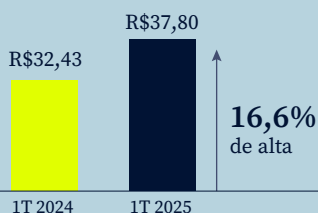
## Dado do Mercado

O mercado imobiliário logístico já está precificando a reforma. A demanda por galpões próximos a centros de consumo cresce antes mesmo de 2033.

### GUARULHOS (SP)

Preço do m<sup>2</sup> de galpões

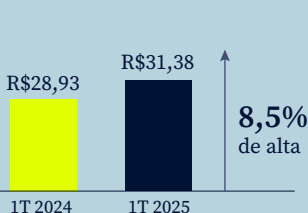
R\$ 37,80/m<sup>2</sup>



### CAJAMAR (SP)

Preço do m<sup>2</sup> de galpões

R\$ 31,38/m<sup>2</sup>



Fonte: Colliers International, 1T2025, apud Valor Econômico / SINFRERJ (junho 2025)

A operadora logística Multilog, com plano de investimentos de **R\$ 900 milhões** para os próximos três anos, decidiu destinar mais da metade do valor para São Paulo — em grande medida em função das mudanças tributárias da reforma.

Fonte: Valor Econômico / SINFRERJ, junho de 2025



A transição para o modelo de destino introduz também uma nova dimensão de risco operacional

### **a geolocalização como dado**

**fiscal crítico.** Com o Split Payment, o IBS e a CBS são calculados e debitados automaticamente no momento da transação financeira, com base no município de destino da mercadoria. Um erro no registro do CEP de entrega ou na definição do estado de destino na nota fiscal pode gerar passivo tributário imediato e aumentar a complexidade de correção. O rastreamento da carga deixa de ser apenas uma ferramenta de segurança operacional e passa a ser também prova documental do fato gerador do imposto.

Além do redesenho físico da malha, a reforma impõe uma revisão das políticas de estoque e do planejamento de demanda. Com menor espaço para compensar ineficiências operacionais por meio de benefícios tributários, decisões sobre nível de serviço, estoques de segurança e reposição regional passam a ter impacto direto na competitividade. **A maior**

### **proximidade dos CDs aos centros de consumo,**

combinada a uma malha mais enxuta, pode reduzir o lead time de entrega e permitir estoques de segurança menores, liberando capital de giro.

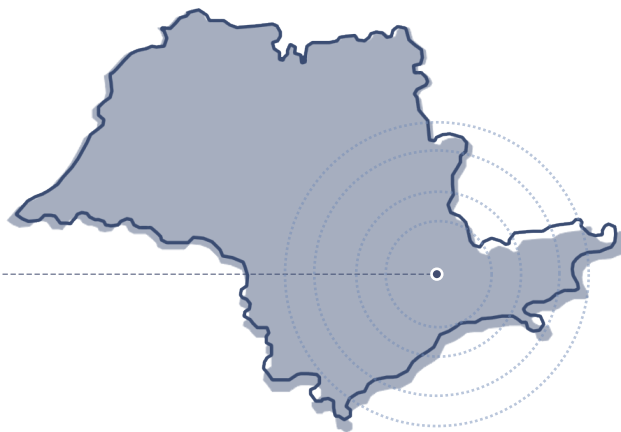
## Análise Peers

Na visão da Peers, o redesenho de malha logística é uma das decisões com maior janela de execução e, por isso, precisa ser iniciado com antecedência.

A recomendação é que as empresas conduzam um diagnóstico de malha em 2026, com três objetivos principais:

1. identificar quais CDs perdem viabilidade econômica sem o incentivo fiscal;
2. modelar configurações alternativas com base em custo total de frete e nível de serviço;
3. definir gatilhos de decisão para a transição.

Esse diagnóstico deve ser feito com dados reais de fluxo, custo de transporte e projeção de crescimento por região de consumo.





# O NOVO MAPA LOGÍSTICO

## REGIONALIZAÇÃO E LAST MILE

A transição para a tributação no destino tende a produzir um **movimento de regional hubbing**: em vez de um único CD nacional gigante posicionado num estado com incentivo fiscal, as empresas migrarão para múltiplos CDs menores posicionados próximos às capitais e grandes polos de consumo. São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Recife e Porto Alegre ganham relevância logística crescente, não por incentivo, mas por volume de consumo.

Nesse novo modelo, estruturas de cross-docking, unidades de trânsito rápido focadas em giro e velocidade, e não em estocagem de longo prazo, ganham relevância estratégica. Da mesma forma, imóveis logísticos urbanos de last mile, antes vistos como custo operacional elevado, passam a ser ativos estratégicos.

O valor deixa de estar na emissão de uma nota fiscal com

# 12%

de crédito presumido de ICMS e passa a estar na velocidade, previsibilidade e eficiência da entrega.

## IMPACTO 2 | FINANÇAS

### Três frentes simultâneas de impacto financeiro

A reforma tributária altera a estrutura financeira das operações do varejo em três frentes simultâneas e interdependentes: fluxo de caixa, valor de ativos no balanço e custo de capital de longo prazo. Nenhuma delas pode ser tratada isoladamente.

#### Fluxo de caixa: o fim do float tributário

O mecanismo mais imediato e tangível para as operações do varejo é o Split Payment, que prevê o pagamento automático e imediato do tributo no momento da liquidação financeira da venda. No modelo atual, a empresa vende, recebe o valor integral do cliente e só depois, dias ou semanas mais tarde, recolhe o ICMS, o PIS e a COFINS. Esse intervalo, chamado de float tributário, funciona na prática como uma linha de crédito gratuita concedida pelo fisco.

O Split Payment será obrigatório no varejo e operará de forma automática. No exato momento em que o cliente passa o cartão ou faz o Pix, o sistema bancário separará automaticamente a parcela do IBS e da CBS e a enviará diretamente aos cofres públicos. **O vendedor**

**receberá apenas o valor líquido da operação.**

O float financeiro dos tributos — que hoje pode chegar a 30 ou 60 dias — deixa de existir.

Fonte: LC 214/2025 e Tax Group (março 2026)

## Análise Peers

O impacto do Split Payment no capital de giro é direto e quantificável. Na avaliação da Peers, setores de baixa margem e alto volume, como **supermercados, atacarejo e farma, tendem a sentir esse efeito com mais intensidade**, já que o float tributário representa uma parcela relevante do capital de giro corrente dessas operações.

Uma rede de supermercados que hoje utiliza 45 dias de float de ICMS/PIS/COFINS precisará substituir essa fonte de financiamento. Esse ajuste pode ocorrer por meio de linhas de crédito bancário, redução do ciclo de caixa, melhor gestão de estoques ou renegociação de prazos com fornecedores. Por isso, a recomendação é modelar esse impacto no DRE e no fluxo de caixa projetado com urgência, considerando que a CBS entra em vigor plena em 2027.

### Ativos no balanço: o risco do elefante branco

Além do fluxo de caixa, a reforma cria um risco menos imediato, mas relevante no longo prazo a desvalorização de ativos posicionados por razão fiscal. CDs com contratos longos em regiões incentivadas, investimentos em infraestrutura dedicada em estados que perderão atratividade logística e participações societárias em estruturas montadas para captura de benefícios precisam ser reavaliados à luz do novo modelo.

Também entra nessa agenda o tema dos **créditos tributários acumulados**. Empresas com grandes estoques de créditos de PIS/COFINS e ICMS precisarão gerenciar ativamente a utilização ou compensação desses valores antes das datas de extinção dos tributos correspondentes. Créditos não aproveitados no prazo podem se transformar em perdas contábeis, e o dimensionamento desse passivo potencial precisa estar no radar do CFO desde agora.

## Análise Peers

A Peers recomenda que as áreas de FP&A conduzam, em 2026, um mapeamento completo de **exposição de ativos ao novo regime**. Esse diagnóstico deve responder a perguntas críticas: quais contratos de galpão vencem em cada período, qual é o valor de mercado estimado de cada CD em um cenário sem incentivo fiscal, qual é o estoque de créditos acumulados e qual é o prazo de aproveitamento desses créditos.

Esse inventário será insumo para decisões de desinvestimento, renegociação contratual e reestruturação de portfólio que precisarão ocorrer antes de 2029.

## O papel estratégico do FP&A e do tributário

---

A mudança de modelo tributário redesenha também o papel das áreas financeiras dentro das organizações. O FP&A e o tributário deixam de ser funções de suporte e conformidade e passam a ser protagonistas na modelagem de cenários e decisões estratégicas. Simulações de impacto por produto, por região e por canal de venda passam a ser insumo direto para decisões de investimento, precificação e redesenho operacional.

**A tributação no destino exige também maior integração entre sistemas.**

Como o cálculo do imposto passa a depender da localização do cliente, **qualidade de dados e capacidade de processamento se tornam requisitos críticos.** Muitos ERPs atuais ainda não estão preparados para esse nível de granularidade. A preparação tecnológica, incluindo atualização de sistemas para suportar o Split Payment, cálculo do IBS por município de destino e geração de documentos fiscais no novo modelo, passa a ser condição de operação, não diferencial competitivo.

O fim do float e o impacto por categoria  
O Split Payment elimina o float tributário — o intervalo entre a venda e o recolhimento que servia como linha de crédito gratuita.



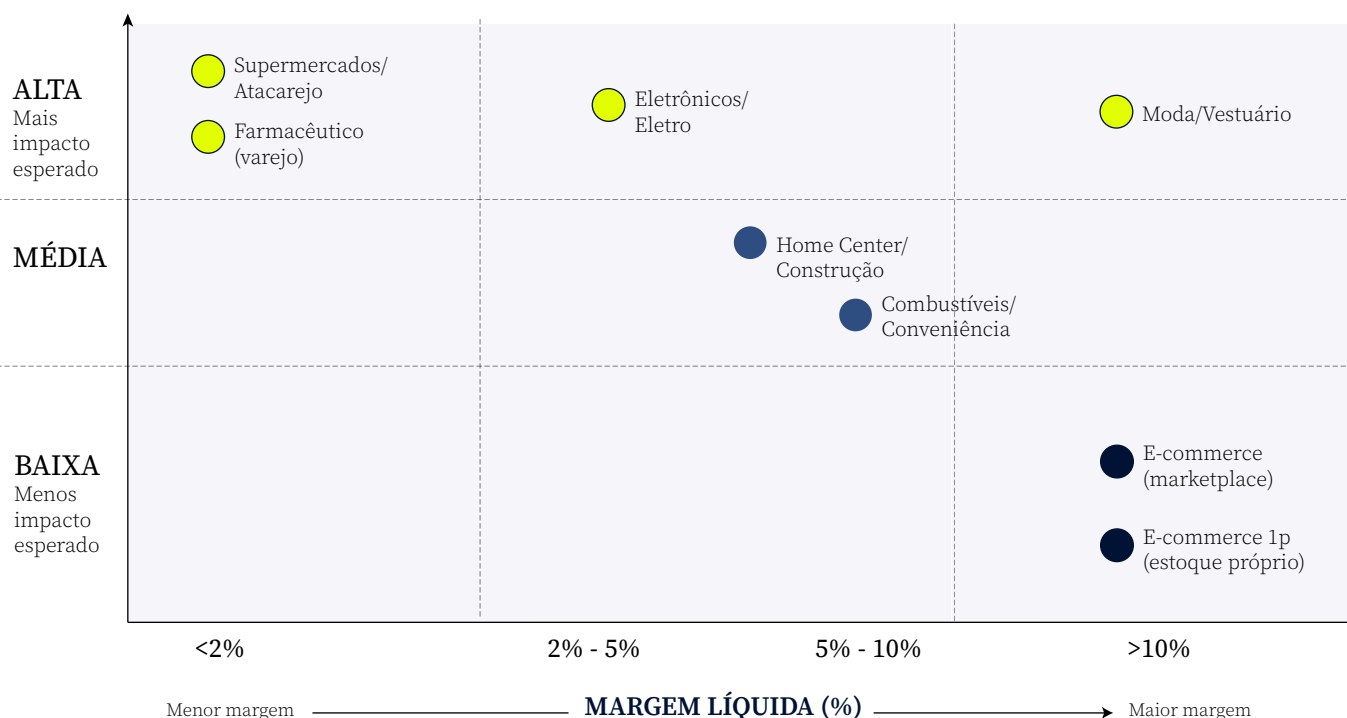
# O IMPACTO NO VAREJO

No varejo, os efeitos da reforma são heterogêneos e dependem fundamentalmente de três fatores: margem operacional, intensidade de capital de giro e grau de exposição a benefícios fiscais atuais. Setores de baixa margem e alto volume, como supermercados e farma, são os mais sensíveis ao fim do diferimento e à eliminação do float, uma vez que o split payment reduz liquidez e amplia a necessidade de financiamento do ciclo operacional.

Categorias como eletrônicos e serviços podem enfrentar aumento de carga nominal para o patamar de **28%** alíquota-base estimada de referência (CBS + IBS).

Por outro lado, categorias com maior carga implícita hoje ou dependentes de incentivos, como eletrônicos e vestuário, podem enfrentar aumento de carga efetiva e necessidade de repasse de preços, com impacto direto na demanda. Setores com cadeias mais longas e formais podem capturar ganhos com a não cumulatividade plena, mas exigirão maior disciplina na gestão de fornecedores e créditos. Em paralelo, operações mais estruturadas e digitalizadas, como e-commerce, tendem a se adaptar mais rapidamente e podem capturar ganhos competitivos frente a players menos eficientes.

## Margens típicas por setor de varejo - Brasil



### LEGENDA - SENSIBILIDADE À REFORMA

● ALTA ● MÉDIA ● BAIXA

# Análise Peers

## DETALHAMENTO POR SETOR

|                                    | MARGEM BRUTA | MARGEM EBITDA | MARGEM LÍQUIDA |
|------------------------------------|--------------|---------------|----------------|
| Supermercados/<br>Atacarejo        | 18-28%       | 4-8%          | 1-3%           |
| Farmacêutico<br>(varejo)           | 28-38%       | 6-10%         | 2-5%           |
| Eletrônicos/<br>Eletro             | 20-35%       | 5-10%         | 2-6%           |
| Moda/<br>Vestuário                 | 45-65%       | 8-18%         | 5-13%          |
| Home Center/<br>Construção         | 30-45%       | 8-15%         | 4-10%          |
| Combustíveis/Conv<br>eniência      | 8-18%        | 3-7%          | 1-4%           |
| E-commerce<br>(marketplace)        | 60-85%       | 10-25%        | 5-15%          |
| E-commerce 1p<br>(estoque próprio) | 15-35%       | 0-8%          | 3-4%           |

A virada do preço bruto para o preço líquido

De todos os impactos da reforma tributária, a mudança na lógica de precificação é, ao mesmo tempo, a mais visível para o consumidor e a mais complexa para a gestão interna. Ela altera não apenas os números, mas a **forma como o varejo define, comunica e sustenta seus preços.**

Hoje, o varejo brasileiro opera sob o regime de **tributação por dentro**: o imposto está embutido no preço de gôndola e é calculado sobre ele mesmo — o chamado cálculo por dentro, em que o ICMS incide sobre uma base que já inclui o próprio ICMS. Esse mecanismo cria uma cascata invisível de tributação e distorce a percepção de custo e margem. O varejista que opera em um estado com incentivo fiscal pode acreditar que tem custo menor, mas parte dessa suposta economia é compensada por resíduos tributários não creditáveis embutidos em serviços de segurança, energia, embalagens e tecnologia.

Com o IVA Dual, formado por IBS e CBS, o modelo se inverte. O varejista passa a definir seu **preço líquido**, ou seja, o valor do produto antes do imposto, já considerando sua margem. O tributo passa a ser uma camada separada e visível na nota fiscal. O consumidor verá, com mais clareza, quanto do preço final corresponde ao produto e quanto corresponde ao imposto.

## Dado do Mercado

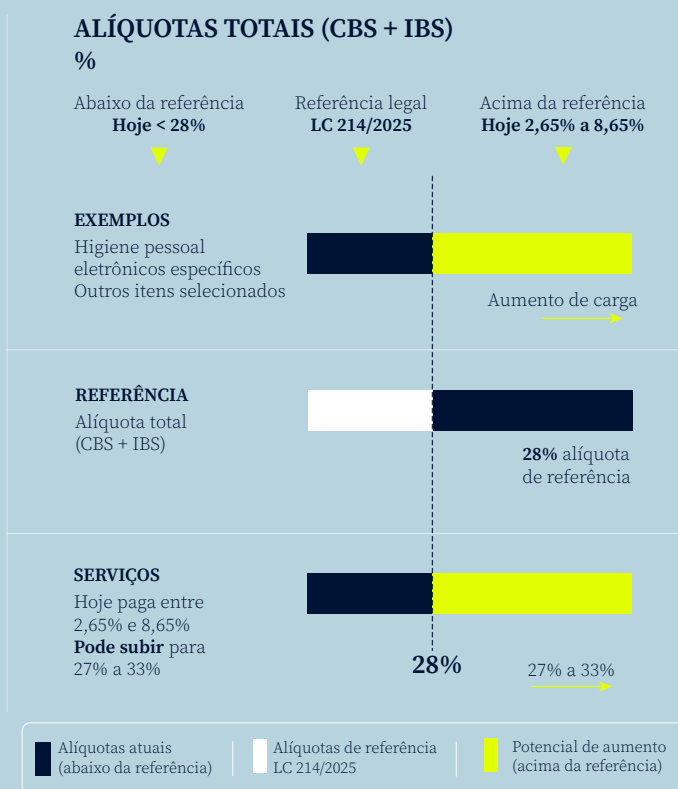
### REFERÊNCIA LEGAL ESTIMADA: 28%

O impacto varia por setor.

A LC 214/2025 estipula alíquota de referência total (CBS + IBS).

Setores que hoje operam abaixo desse patamar — como alguns itens de higiene pessoal e eletrônicos específicos — enfrentarão aumento de carga nominal.

O setor de serviços, por sua vez, tende a ser um dos mais impactados, especialmente pela ausência de créditos compensatórios equivalentes.



## A geoprecificação como nova realidade operacional

---

Uma consequência direta da tributação no destino é que o preço final ao consumidor pode deixar de seguir uma lógica nacional uniforme. Como as alíquotas do IBS podem variar por localidade, redes varejistas com presença em diferentes estados ou municípios precisarão gerenciar variações de preço final mesmo quando a margem líquida for a mesma.

No e-commerce, o desafio é amplificado pela escala geográfica das operações. Uma plataforma digital que vende para todo o Brasil precisará de modelos de precificação sofisticados, capazes de calcular o preço final correto em função do CEP de entrega, ou internalizará parte do custo tributário variável, comprimindo margem para manter a percepção de preço uniforme pelo consumidor. Essa escolha, de repassar ou absorver, precisará ser feita categoria a categoria, com base em dados de elasticidade e posicionamento competitivo.

## Análise Peers

A geoprecificação é uma das mudanças mais subestimadas pelas equipes comerciais. A maioria das empresas de varejo ainda opera com sistemas de preço nacional: uma tabela, um markup e uma margem-alvo. Essa lógica precisará ser revista.

**Empresas com maior maturidade analítica**, capazes de modelar elasticidade de demanda por região, categoria e canal, **terão vantagem competitiva direta**. Elas poderão repassar menos ao consumidor em mercados mais sensíveis a preço e preservar margem onde a demanda for mais rígida. A Peers recomenda que as equipes de pricing conduzam um mapeamento de elasticidade regional por categoria já em 2026 antes da entrada em vigor plena da CBS em 2027.

## Créditos tributários como alavanca de competitividade

---

A não cumulatividade plena é uma das principais oportunidades trazidas pela Reforma Tributária. No modelo atual, o varejo perde dinheiro com impostos sobre custos e despesas que não geram crédito, como energia elétrica, serviços de segurança, manutenção, software e aluguel de equipamentos.

Com o IVA Dual, custos antes tratados como despesa tributária sem recuperação podem, em regra, gerar créditos de IBS e CBS a serem compensados contra o imposto devido nas vendas.

Isso significa que parte do impacto da alíquota maior de 28% pode ser compensada pela recuperação de créditos antes não aproveitáveis. O ganho efetivo depende da estrutura de custos de cada empresa. Operações com maior peso de serviços e energia, por exemplo, tendem a ter mais oportunidades de captura de crédito.

A reengenharia do preço líquido passa, portanto, por um mapeamento rigoroso dos custos que deixam de ser custo e passam a ser crédito, além da incorporação desse ganho na formação do novo preço líquido de gôndola.

“

O vencedor não será quem paga menos imposto, mas **quem melhor exerce a gerência** de seus **créditos** e oferece o menor preço líquido com a maior percepção de valor.

”



**Matheus Aragão**  
Manager

## RESUMO DA TRANSIÇÃO DE MENTALIDADE

### Lógica atual (origem)

- Imposto embutido no preço (tributação por dentro)
- CD localizado pelo maior incentivo fiscal
- Precificação nacional uniforme
- Margem ilusória via crédito presumido de ICMS
- Tributo pago após a venda, com float de 30 a 60 dias
- FP&A e tributário como funções de suporte
- Eficiência logística secundária ao custo fiscal



### Nova lógica (destino)

- Preço líquido + imposto visível na nota fiscal
- CD localizado por frete, last mile e consumo
- Geoprecificação por estado/município
- Margem real via não cumulatividade plena
- Split Payment: imposto pago na liquidação
- FP&A e tributário como protagonistas estratégicos
- Eficiência logística como único diferencial

## A AGENDA EXECUTIVA:

# COMO CAPTURAR VALOR NA TRANSIÇÃO

Isso significa que parte do impacto da alíquota maior de 28% pode ser compensada pela recuperação de créditos antes não aproveitáveis. O ganho efetivo depende da estrutura de custos de cada empresa. Operações com maior peso de serviços e energia, por exemplo, tendem a ter mais oportunidades de captura de crédito.

A reengenharia do preço líquido passa, portanto, por um mapeamento rigoroso dos os custos que deixam de ser custo e passam a ser crédito, além da incorporação desse ganho na formação do novo preço líquido de gôndola.

continuidade de SKUs e priorização de mercados precisarão ser testadas com maior granularidade, combinando dados de margem, volume, demanda e competitividade local.

A seguir, estão as três alavancas prioritárias na visão da Peers, organizadas por horizonte de execução.



## As três alavancas da transformação

### Alavanca 1 — Diagnóstico e simulação de cenários (2026)

O primeiro passo é quantificar a exposição da empresa ao novo modelo. Isso significa mapear a dependência de benefícios fiscais por CD e por produto; a eficiência da malha logística atual em termos de custo real de frete, descontado o efeito tributário; a sensibilidade de margens por região, canal e categoria; o estoque de créditos tributários acumulados e prazo de aproveitamento; e o impacto do Split Payment no ciclo de caixa projetado para 2027 em diante.

Esse diagnóstico não é um exercício teórico. É o insumo necessário para todas as decisões estratégicas subsequentes. Empresas que não têm clareza sobre sua exposição atual não têm base para definir timing, prioridade e sequência de execução.

### Alavanca 2 — Reconfiguração operacional (2026–2029)

Com o diagnóstico em mãos, a segunda alavanca é a reconfiguração das operações em três frentes: malha logística, estrutura financeira e política de preços.

Na logística, o objetivo é identificar quais CDs perdem viabilidade econômica sem incentivo e onde abrir novos hubs próximos ao consumo, com um plano de transição que respeite contratos vigentes e minimize custos de ruptura. Na estrutura financeira, o objetivo é substituir o float tributário como fonte de capital de giro, renegociar contratos de ativos que perderão valor e reestruturar o portfólio de créditos acumulados. No pricing, o objetivo é construir a capacidade de geoprecificação, com modelos, sistemas e governança que permitam gerenciar preços por destino sem perder eficiência comercial.

### Alavanca 3 — Governança da transformação

A coordenação dessas iniciativas exige uma governança dedicada. A criação de um Comitê da Reforma, com atuação transversal entre Supply Chain, Finance, Comercial e Tecnologia, patrocínio da alta liderança e agenda estruturada de revisão, é condição para garantir consistência na execução. Sem essa instância, as decisões tendem a ficar fragmentadas entre áreas, o timing se perde e os riscos de descoordenação aumentam.

Esse comitê deve ser responsável por revisar as premissas financeiras e orçamentárias à luz do novo modelo, definir os gatilhos de decisão para reconfiguração da malha, coordenar a preparação tecnológica dos sistemas e comunicar as mudanças de forma clara para as equipes de vendas, operações e finanças.

A reforma tributária não é uma mudança isolada. É um conjunto de transformações interdependentes que impactam múltiplas dimensões do negócio simultaneamente.

## Análise Peers

Na experiência da Peers com clientes em processos de transformação regulatória, **o maior risco não é a falta de estratégia, mas a falta de coordenação entre quem modela o cenário e quem executa.** FP&A e tributário modelam impactos, mas as decisões de malha são de Supply Chain, as decisões de pricing são do Comercial; as decisões de sistema são de TI.

Sem um fórum deliberativo com autoridade e agenda, cada área otimiza localmente e a empresa perde o ganho sistêmico. O Comitê da Reforma é a estrutura que viabiliza a captura de valor integrada.

# CONCLUSÃO

- A tributação no destino não é apenas uma mudança na mecânica do ICMS. É a remoção gradual de um subsídio implícito que, por décadas, distorceu decisões de localização, precificação e investimento no varejo brasileiro. Com esse subsídio, empresas podiam sustentar competitividade mesmo com ineficiências operacionais, desde que soubessem navegar pela complexidade tributária estadual. Sem ele, a eficiência operacional real passa a ser um diferencial central.
- Empresas que anteciparem esse movimento, redesenhando a malha logística com base em eficiência real, reconfigurando a estrutura financeira para operar sem float tributário e construindo capacidade de geoprecificação, estarão em melhor posição para capturar valor na transição, não apenas sobreviver a ela.
- As que demorarem a reagir enfrentarão ajustes bruscos em uma janela cada vez mais curta, com risco real de perda de margem, competitividade e valor de mercado.
- A reforma tributária não é uma ameaça ao varejo. É um teste de maturidade operacional. E a janela de ação já está aberta.

## FONTES E REFERÊNCIAS

---

Dados de mercado utilizados neste artigo:

**[1]** ILOS — Instituto de Logística e Supply Chain. Custos logísticos no Brasil atingem 15,5% do PIB em 2025. Fevereiro de 2026.

**[2]** Colliers International. Pesquisa de mercado de galpões logísticos — 1T2025. Apud SINFRERJ / Valor Econômico, junho 2025.

**[3]** Tax Group. Reforma Tributária 2026: guia completo. Março 2026. taxgroup.com.br

**[4]** TOTVS Espaço Legislação. Reforma Tributária: segmento varejo. 2025.

**[5]** Multilog — plano de investimentos 2025–2028. Apud Valor Econômico / SINFRERJ, junho 2025.

**[6]** Deputado Mauro Benevides Filho, relator do PLP 108/24. Apud Tax Group, março 2026.

Legislação de referência:

Emenda Constitucional nº 132/2023 — Reforma Tributária do Consumo

Lei Complementar nº 214/2025 — IVA Dual (IBS e CBS), Split Payment e regimes especiais

LC nº 227/2026 — Comitê Gestor do IBS, contencioso tributário e conformidade