DOC CONSULTING

2026



REFORMA TRIBUTÁRIA

A conta da mesa comercial

Quem fica com o alívio do IPI em 2027, em 12 análises sobre preço, canal e margem

APRESENTAÇÃO

Quem fica com o alívio do IPI em 2027

A partir de 1º de janeiro de 2027, a Lei Complementar 214/2025 reduz a zero as alíquotas do IPI para a maior parte dos produtos industrializados, com exceção dos que têm industrialização incentivada na Zona Franca de Manaus.

A lei define quando e quanto imposto sai do preço. Ela não define com quem fica o impacto, e é essa a parte que vai para a mesa comercial. A indústria decide quanto reduz no preço faturado ao canal. O canal decide quanto leva até a gôndola. Entre uma decisão e outra estão o crédito de cada cliente, o regime tributário, a margem do distribuidor, a substituição tributária, o saldo credor e os contratos escritos em percentual.

Este material reúne as 12 análises da série *A conta da mesa comercial*, publicadas no blog da DOC Consulting entre outubro e novembro de 2026. A série está organizada em cinco atos: a lacuna, a mecânica, as opções, os efeitos e a nova unidade de negociação, o preço líquido.

Os exemplos usam números redondos para deixar a conta legível. Eles descrevem o mecanismo e não representam uma categoria específica. Cada análise termina com o link para a versão publicada no site.

AUTORES

Rogério Dias e Henriley Domingos

SÉRIE

12 análises, de 21/10/2026 a 17/11/2026

BASE LEGAL

Lei Complementar 214/2025

MAPA DA SÉRIE

A conta da mesa comercial

As análises sobre quem fica com o alívio do IPI em 2027, em cinco atos.

ATO 1
A lacuna
Por que o assunto é de preço

01 Fim do IPI em 2027: quem fica com a diferença no preço?

ATO 2
A mecânica
O que está em jogo na nota

02 IPI zerado em 2027: o que acontece quando a indústria mantém o preço da nota?

03 Crédito tributário em 2027: por que a mesma nota custa diferente para cada cliente?

04 Simples Nacional em 2027: como o imposto da compra entra no custo do cliente

ATO 3
As opções
O desenho da decisão

05 Repasse do IPI: quatro decisões que definem quem fica com o benefício

ATO 4
Os efeitos
O que raramente é mapeado

06 Margem do distribuidor: por que ela pode cair mesmo com o custo menor?

07 IPI e ICMS-ST: quando a queda na nota vai além do imposto zerado

08 Saldo credor de IPI: o que acontece com o crédito acumulado em 2027?

09 Preço no atacarejo e no pequeno varejo: quando o mesmo repasse do IPI amplia a diferença

10 Verbas comerciais em 2027: como o IPI zerado pode reduzir pagamentos e afastar metas

ATO 5
A nova unidade
O que muda para sempre

11 Margem bruta, margem líquida e preço líquido: a conta dos 50% que confunde indústria e varejo

12 Negociação de preços em 2027: cinco perguntas para responder antes de sentar com o varejo

DOC CONSULTING

ATO 1

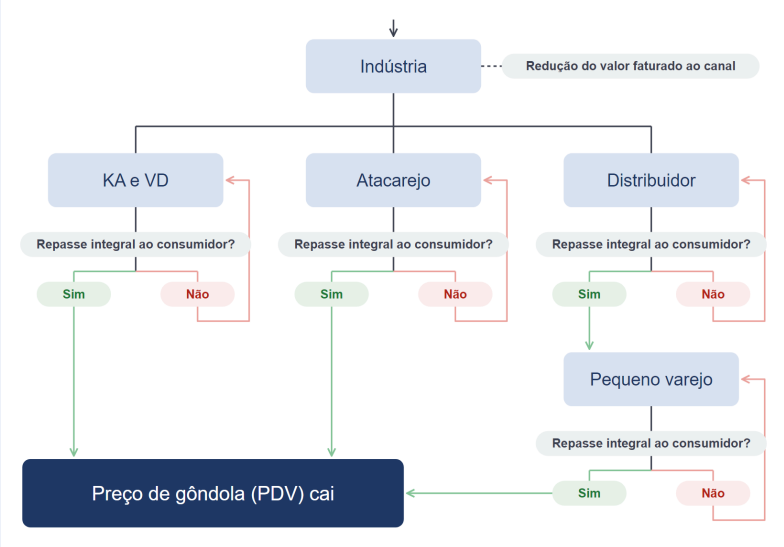
A lacuna

Por que o assunto é de preço

01 Fim do IPI em 2027: quem fica com a diferença no preço?

Fim do IPI em 2027: quem fica com a diferença no preço?

O comprador pode pedir o repasse integral, mas a indústria decide quanto reduz no preço faturado. A queda na gôndola ainda depende de cada canal.



O comprador já tem o argumento na ponta da língua: se o IPI vai a zero, o preço na nota precisa cair na mesma proporção. A conta, porém, não termina na nota. Mesmo que a indústria reduza o valor faturado, cabe ao canal decidir se repassa a diferença ao consumidor ou se a incorpora à própria margem.

É por isso que o fim do IPI para a maior parte dos produtos industrializados, previsto para 1º de janeiro de 2027, não é apenas um assunto tributário. A data da mudança está definida. O destino do valor que sai do preço depende de decisões comerciais.

Uma simulação de formação de preço da DOC Consulting, feita com dados de *sell-in* e *sell-out* de 2026 de uma indústria de bens de consumo, indica que a queda do IPI permitiria retirar cerca de 11% do preço praticado ao longo da cadeia. Num mercado em que indústria e varejo disputam margem, contratos e verbas comerciais, não é uma diferença que se resolva apenas com o recálculo da tabela.

Da nota à gôndola, são duas decisões

A primeira cabe à indústria: reduzir ou não o valor faturado ao canal. Na simulação, essa redução fica em torno de 10%.

A segunda cabe ao canal: levar ou não essa redução até o consumidor. Se o repasse for integral, o preço de gôndola (PDV) cai entre 8,6% e 13,7%, a depender do produto e do canal. Se não for, a diferença permanece na margem de quem vende.

Etapa	Quem decide	Efeito na simulação
Redução do valor faturado ao canal	Indústria	Nota cerca de 10% menor
Repasse integral ao consumidor	Canal	Preço no ponto de venda entre 8,6% e 13,7% menor

Base: simulação de formação de preço da DOC Consulting com dados de sell-in e sell-out de 2026 de uma indústria de bens de consumo. Foram analisadas 11 combinações de produto e canal, comparando o cenário de 2026 com o projetado para 2027.

O imposto tem responsável e o preço também precisa ter

As empresas vêm se preparando para a reforma tributária pelo caminho obrigatório: calcular alíquotas e créditos, rever procedimentos, ajustar sistemas e examinar os efeitos na cadeia de fornecedores. É um trabalho necessário.

Mas a conta fiscal não responde, sozinha, à pergunta que interessa à área comercial: o que fazer com o valor que deixa de ser cobrado como imposto?

Há diferentes caminhos. A indústria pode reduzir o preço de venda ao canal, preservar parte da diferença para recompor sua margem ou rever a composição de preço e verbas comerciais. O canal, por sua vez, pode repassar a redução ao consumidor ou retê-la. Cada escolha produz um resultado diferente para os envolvidos.

Deixar essa definição para dezembro, numa reunião sem critérios estabelecidos, é arriscar uma decisão importante demais para ser tomada no improviso.

Antes de mexer na tabela, é preciso responder

Reduzir o preço ao consumidor é a melhor saída para a categoria? O volume adicional compensaria a queda de preço? Indústria e canal ganhariam rentabilidade com essa escolha?

Também é preciso olhar para a margem de cada canal: ela corresponde ao serviço que ele presta e ao papel que cumpre na estratégia comercial? As verbas investidas nesses canais entregam o resultado esperado? Algum elo da cadeia precisa recompor margem antes de discutir o repasse?

Essas perguntas ajudam a definir não só quanto o preço pode cair, mas onde a redução faz mais sentido.

Leia a análise no site da DOC 21/10/2026

A cobrança já chegou ao time de vendas

Na negociação, o comprador pode pedir que a indústria desconte da nota a alíquota inteira do IPI. O argumento é direto: se o imposto deixa de ser cobrado, o benefício deveria seguir adiante na cadeia até chegar ao consumidor.

A indústria também tem o que colocar na mesa, como a composição de seus custos e a necessidade de recuperar competitividade. O varejo, por sua vez, tem razão ao cobrar uma discussão sobre repasse. Nenhum dos dois argumentos, isoladamente, resolve a divisão.

O time comercial precisa de uma resposta sustentada por números e por uma política de preços clara. Sem isso, a conversa corre o risco de virar apenas uma disputa por margem.

Reduzir a nota não garante reduzir a gôndola

Depois que a indústria decide quanto faturar, cada canal faz sua própria conta. Grandes redes, atacarejos, distribuidores e varejistas de menor porte operam de maneiras diferentes. O que sai do preço em uma etapa pode aparecer no preço da etapa seguinte ou ficar pelo caminho.

Por isso, a análise precisa acompanhar a formação de preço até o consumidor. É preciso saber qual combinação de preços e margens melhora o resultado da cadeia e se há evidências de que um preço menor trará volume suficiente para compensar o repasse.

O IPI é o caso mais urgente porque a mudança está marcada para 2027. Mas a discussão que ele antecipa é maior: como a reforma tributária vai alterar a formação de preços e a relação comercial entre indústria e canais.

Nas próximas semanas, vamos examinar essas decisões uma a uma. A primeira pergunta é simples só na aparência: o que significa manter o preço quando a tabela já traz o IPI incluído? A depender de como a conta é feita, a mesma frase pode levar a resultados opostos.

DOC CONSULTING

ATO 2

A mecânica

O que está em jogo na nota

02 IPI zerado em 2027: o que acontece quando a indústria mantém o preço da nota?

03 Crédito tributário em 2027: por que a mesma nota custa diferente para cada cliente?

04 Simples Nacional em 2027: como o imposto da compra entra no custo do cliente

IPI zerado em 2027: o que acontece quando a indústria mantém o preço da nota?

Com o IPI zerado, manter o total da nota não é o mesmo que manter o valor antes do imposto. A diferença depende do preço que indústria e varejo vinham usando na negociação.



Na primeira negociação de 2027, a indústria pode dizer ao varejo que vai manter o preço. A proposta parece simples, mas deixa uma pergunta em aberto: qual preço?

Uma mesma tabela pode mostrar o valor do produto líquido de impostos, o valor com ICMS e o total com IPI. O que importa não é como a tabela foi escrita, mas qual desses números vinha orientando a negociação. Em algumas relações, as partes negociam o valor antes do IPI, acrescentado depois e destacado na nota. Em outras, a referência é o total que o comprador paga.

A Lei Complementar nº 214/2025 prevê a redução a zero das alíquotas do IPI a partir de 1º de janeiro de 2027, ressalvadas as exceções relacionadas à industrialização incentivada na Zona Franca de Manaus. Para os produtos alcançados pela redução, manter o valor antes do IPI e manter o total da nota passam a produzir resultados diferentes.

Fim do IPI em 2027: manter R$ 9,11 ou R$ 10,00?

Imagine uma nota de R$ 10,00. No exemplo, aproximadamente R$ 0,89 correspondem ao IPI. Sem esse imposto, o valor da nota é de cerca de R$ 9,11.

Se a referência negociada era o valor antes do IPI, manter o preço significa preservar os R$ 9,11. Com o imposto zerado, esse será o valor pago pelo comprador, desconsideradas outras mudanças tributárias.

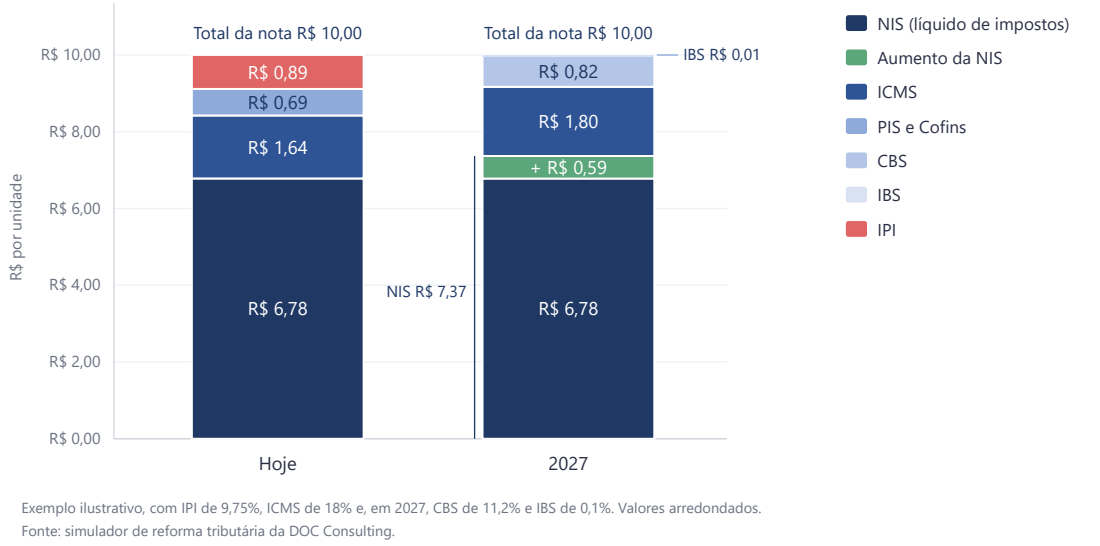
Se a referência era o total da nota, a indústria pode manter os R$ 10,00. O comprador desembolsa o mesmo valor, mas a composição da nota muda. É o que mostra a simulação:

Valor no exemplo	Hoje	2027, com o total da nota mantido
Total pago pelo comprador	R$ 10,00	R$ 10,00
IPI	R$ 0,89	R$ 0,00
Nota sem IPI	R$ 9,11	R$ 10,00
NIS da indústria	R$ 6,78	R$ 7,37

Exemplo ilustrativo, com IPI de 9,75%, ICMS de 18% e, em 2027, CBS e IBS de 11,3% somadas. Valores arredondados.

A NIS, nota fiscal líquida de impostos da indústria, é o valor que resta depois de descontados os tributos sobre a venda. No exemplo, ela passa de aproximadamente R$ 6,78 para R$ 7,37, embora o comprador continue pagando R$ 10,00.

Isso não significa que os R$ 0,89 retirados do IPI tenham ido integralmente para a indústria. Ao manter o total da nota, mudam também as bases e os valores dos demais tributos. O total pago pode ficar igual enquanto o valor líquido da indústria aumenta.



Exemplo ilustrativo, com IPI de 9,75%, ICMS de 18% e, em 2027, CBS de 11,2% e IBS de 0,1%. Valores arredondados.
Fonte: simulador de reforma tributária da DOC Consulting.

Figura 1. Mesma nota de R$ 10,00, composição diferente. Fonte: simulador de reforma tributária da DOC Consulting.

Preço líquido e margem: a conta não termina no IPI

Não é correto presumir que todo comprador entenda "manter o preço" da mesma maneira. Um pode tomar como referência o total que desembolsa. Outro, o valor antes do IPI. Um comprador mais atento irá além e examinará também os demais tributos sobre a venda.

Por isso, nota sem IPI e nota líquida de impostos não são a mesma coisa. No exemplo atual, a primeira é de aproximadamente R$ 9,11; a NIS, de R$ 6,78. Antes de afirmar que o preço foi mantido, indústria e varejo precisam saber qual desses valores estão comparando.

A margem exige ainda outra análise. Uma nota menor não revela, sozinha, quanto a margem do varejo mudará. É preciso considerar os créditos tributários, o preço de revenda e os custos. Para a indústria, uma NIS maior também não significa, por si só, um aumento de margem na mesma proporção.

A comparação entre as duas notas mostra a mudança no valor pago e na composição dos tributos. O efeito completo sobre a margem, com créditos e débitos, fica para a próxima análise.

Contratos comerciais: qual base é usada para calcular as verbas?

O preço negociado com o comprador não é necessariamente a base usada nos contratos comerciais. Verbas de logística, ações de *trade* e outros pagamentos ao varejo podem ser calculados sobre o total da nota, sobre um valor sem determinados impostos ou sobre outra referência acordada entre as partes.

Esses contratos precisam ser examinados separadamente. Indústria e varejo podem negociar o produto com base em um valor e calcular uma verba sobre outro. Assim, a base prevista no contrato não responde, por si só, qual preço as partes entendiam estar negociando.

CBS e ICMS: qual preço será mantido?

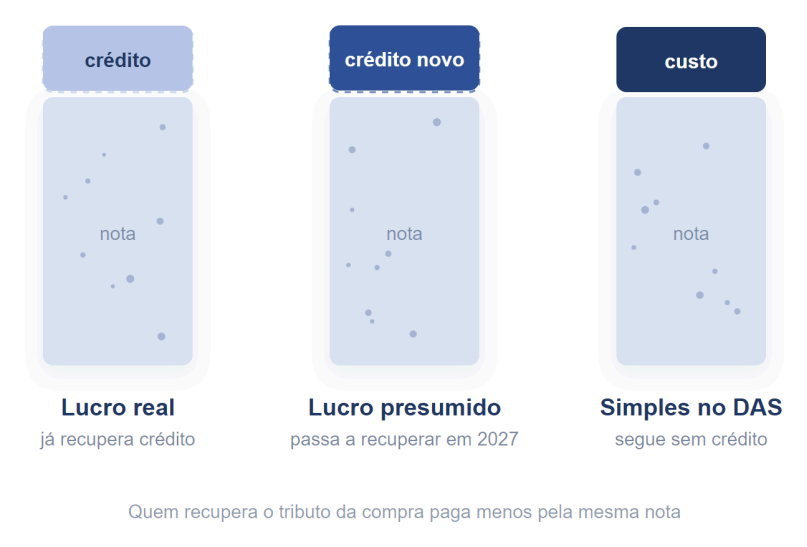
A entrada da CBS, que substitui PIS e Cofins em 2027, torna essa definição ainda mais importante. A CBS é calculada por fora, enquanto o ICMS continua calculado por dentro durante a transição. Perguntar apenas se o preço é "com ou sem imposto" deixa espaço para novas dúvidas. É preciso identificar qual tributo está incluído e qual valor servirá de referência.

Antes de se reunir com cada cliente, a indústria precisa esclarecer qual preço vinha orientando a negociação, refazer a conta com os tributos de 2027 e conferir, à parte, as bases dos contratos comerciais. Só então poderá dizer com precisão o que pretende manter.

Leia a análise no site da DOC 03/11/2026

Crédito tributário em 2027: por que a mesma nota custa diferente para cada cliente?

O crédito que cada comprador recupera muda o custo líquido da compra. Olhar só o valor da nota esconde essa diferença na negociação.



Dois clientes compram o mesmo produto pelo mesmo valor de nota. Para um deles, a compra custa menos. A diferença não está no preço negociado, e sim no imposto que cada um recupera depois.

Na análise anterior da série, a pergunta era qual valor orientava a negociação: o total da nota, o valor sem IPI ou a NIS, a nota fiscal líquida de impostos. Combinada essa base, falta ver que o mesmo número pesa diferente para cada comprador, conforme o crédito tributário que ele toma na compra.

Na mesa, a margem do canal costuma ser discutida sobre o valor da nota. Isso funcionou enquanto as regras de crédito ficaram paradas. Em 2027 elas mudam.

Quem recupera imposto na compra hoje

O desenho atual é desigual. Para o varejo que não é contribuinte do IPI, ele é um imposto morto: entra inteiro no custo. No PIS e na Cofins, quem está no lucro real toma crédito sobre as compras, e quem está no lucro presumido, no regime cumulativo, não toma. O ICMS gera crédito para quem revende, com as regras e exceções de cada estado.

O que muda com a CBS e o IPI zerado

A partir de 2027, a CBS substitui PIS e Cofins com crédito amplo. As empresas do regime regular passam a se creditar do tributo pago em praticamente todas as aquisições, e a divisão entre regime cumulativo e não cumulativo deixa de existir. A CBS é calculada por fora, sobre o valor sem o próprio tributo, enquanto o ICMS continua calculado por dentro durante a transição.

No mesmo ano, a Lei Complementar nº 214/2025 leva o IPI a zero para quase todos os produtos, com as exceções ligadas à Zona Franca de Manaus. O IBS segue a mesma lógica de crédito da CBS e ganha peso ao longo da transição, até 2033. A lei também vincula o aproveitamento do crédito ao pagamento do tributo na etapa anterior, o que aproxima a conta fiscal da conta de caixa.

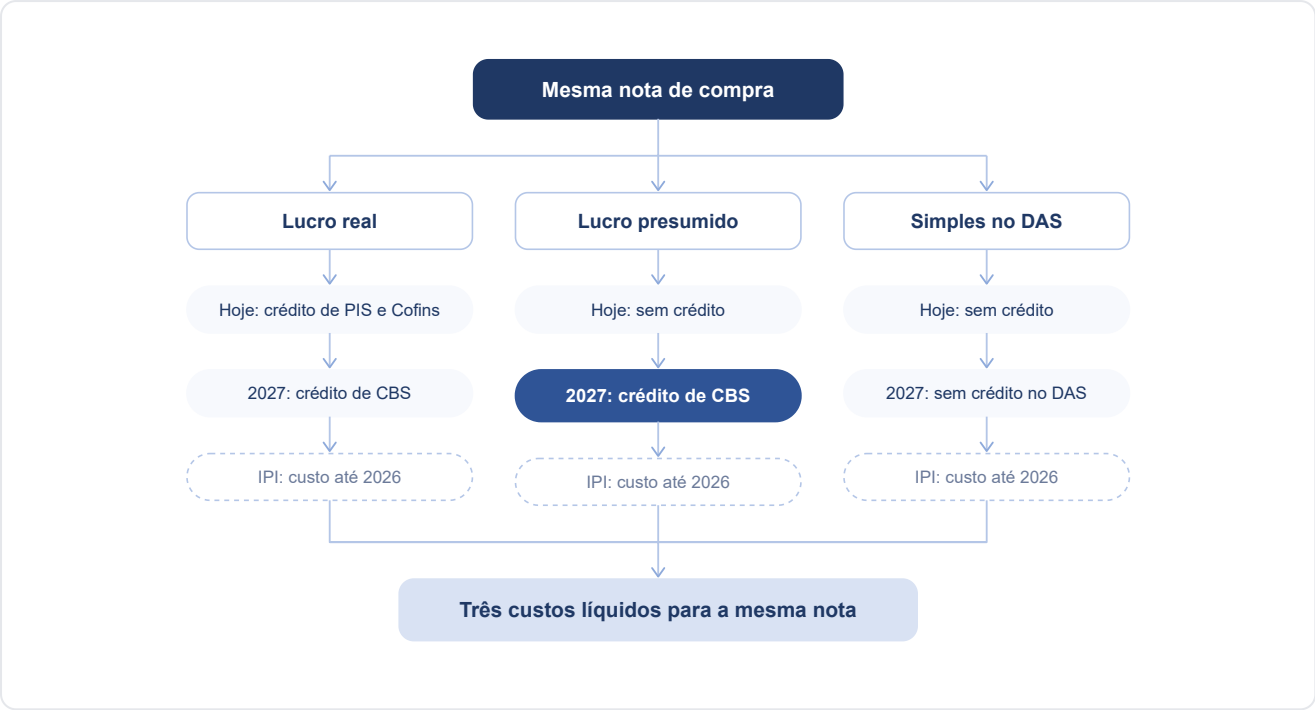


Figura 2. Mesma nota, três regimes, três custos líquidos. Fonte: DOC Consulting, com base na Lei Complementar 214/2025.

Lucro real, lucro presumido e Simples Nacional: o mesmo preço, três custos

Pense em três clientes que compram o mesmo produto pelo mesmo valor de nota: um no lucro real, um no lucro presumido e um no Simples Nacional. Em 2026, o custo líquido de cada um já difere por causa do PIS, da Cofins e do IPI. Em 2027, a diferença muda de tamanho e, em alguns casos, de ordem.

Cliente	PIS e Cofins hoje	CBS a partir de 2027	IPI
Lucro real	Crédito sobre as compras	Crédito sobre as compras	Custo até 2026, zerado em 2027
Lucro presumido	Sem crédito, regime cumulativo	Crédito sobre as compras	Custo até 2026, zerado em 2027
Simples Nacional	Sem crédito	Sem crédito, se recolher dentro do DAS	Custo até 2026, zerado em 2027

Leitura simplificada das regras gerais da Lei Complementar nº 214/2025 e da legislação atual de PIS, Cofins e IPI, para empresas que revendem. Produtos monofásicos, comuns em Farma, e regimes específicos têm regras próprias.

O cliente no lucro presumido é o caso que mais muda. Hoje, o PIS e a Cofins embutidos no preço de compra são custo para ele. A partir de 2027, a CBS da compra vira crédito. Para o mesmo valor de nota, o custo líquido dele tende a cair mais do que o de uma rede que já se creditava.

O comprador negocia olhando o próprio custo

O comprador olha para o próprio custo líquido, porque é ele que define a margem que aparece no resultado da empresa. Se a indústria discute repasse olhando só para a nota, compara clientes em situações diferentes. Um mesmo desconto *on-invoice* pode significar alívio pequeno para um e ganho relevante para outro.

A consequência prática é abrir a conta da margem do canal, cliente a cliente ou ao menos por grupo de regime: preço de compra, crédito recuperável, custo

líquido, preço de venda e tributos na saída. Com essa conta aberta, a discussão sobre quanto repassar ganha um ponto de partida comum, e os dois lados passam a comparar banana com banana.

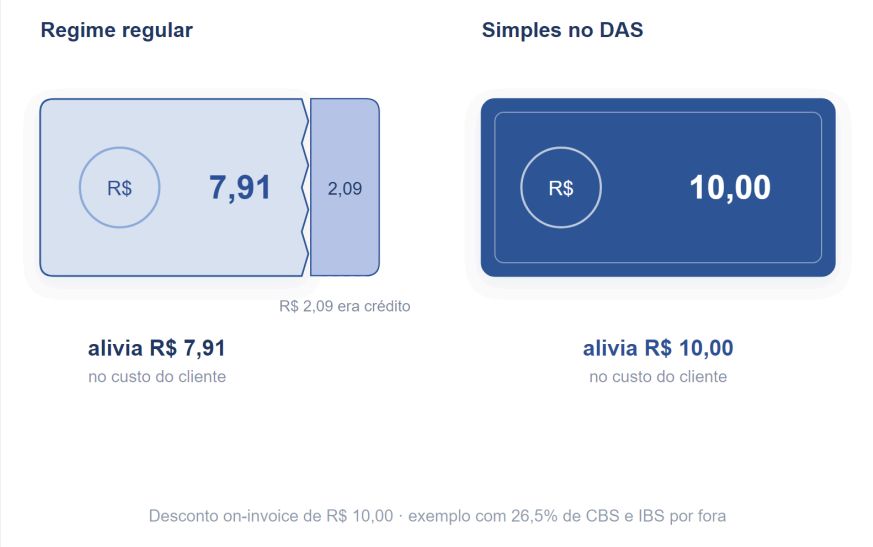
Essa conta tem um limite, porque depende de informação que está do lado do cliente. O regime tributário, a forma de apuração e o crédito que ele de fato consegue usar precisam ser confirmados com a área fiscal e, quando possível, com o próprio cliente. Estimativa de mesa costuma errar justamente nos clientes maiores.

Na próxima análise, o regime do cliente sai da teoria e entra no cadastro: o que muda quando o cliente é optante do Simples Nacional.

Leia a análise no site da DOC 04/11/2026

Simples Nacional em 2027: como o imposto da compra entra no custo do cliente

Para o cliente que recolhe pelo DAS, o tributo da compra segue como custo. Marcar isso no cadastro evita negociar uma margem que ele não terá.



Quase toda indústria sabe quanto fatura com o pequeno varejo. Poucas sabem quantos desses clientes são optantes do Simples Nacional. Em 2027, essa informação passa a mexer com o preço.

Na análise anterior, o ponto era que a mesma nota tem custos diferentes para cada cliente, conforme o crédito que ele recupera na compra. Depois de combinar qual valor orienta a negociação, se o total da nota, o valor sem IPI ou a NIS, falta olhar quem está do outro lado da mesa. O regime tributário do cliente é a primeira peça dessa conta.

Simples Nacional e crédito de CBS e IBS

A razão está no crédito. O optante do Simples que continuar recolhendo CBS e IBS dentro do DAS, a guia única do regime, não se credita desses tributos nas compras. Para ele, o imposto que vem na nota da indústria é custo, como sempre foi. Já o cliente do regime regular recupera a CBS e o IBS da compra como crédito.

A Lei Complementar nº 214/2025 abriu uma alternativa: o optante pode escolher recolher CBS e IBS pelo regime regular, mantendo os demais tributos no DAS. A opção é semestral e tende a fazer mais sentido para quem vende a outras empresas, porque o cliente dele passa a ter crédito integral. Quando o optante continua no DAS, o crédito de quem compra dele fica limitado ao valor recolhido dentro do Simples.



Figura 3. O regime do cliente muda o custo da mesma nota. Fonte: DOC Consulting, com base na Lei Complementar 214/2025.

Um desconto de R$ 10,00 que alivia R$ 7,91

Quando o tributo da compra é custo, todo o valor da nota pesa no resultado do cliente. Quando é crédito, pesa só a parte sem imposto. Por isso, o mesmo preço de tabela leva a custos líquidos diferentes, e o mesmo desconto em reais representa alívios diferentes.

Num exemplo com tributos ilustrativos de 26,5%, calculados por fora, um desconto *on-invoice* de R$ 10,00 no total da nota reduz em R$ 10,00 o custo do cliente que recolhe pelo DAS. Para o cliente do regime regular, o custo cai R$ 7,91, porque os outros R$ 2,09 eram tributo que ele recuperaria como crédito.

Cliente	Tributo da compra	Efeito de um desconto *on-invoice* de R$ 10,00 no total da nota
Regime regular	Crédito	Custo líquido cai R$ 7,91
Simples Nacional recolhendo pelo DAS	Custo	Custo líquido cai R$ 10,00

Exemplo ilustrativo, com alíquota hipotética de 26,5% de CBS e IBS somadas e calculadas por fora. Não considera ICMS nem a transição de alíquotas entre 2027 e 2033.

Distribuidor, atacarejo e a competição na ponta

O efeito também aparece na comparação entre canais. O pequeno varejo, onde se concentram os optantes do Simples, costuma ser abastecido por distribuidores e atacarejos. Se a indústria calibra preço, desconto *on-invoice* e verba *off-invoice* olhando só o valor faturado, pode subestimar quanto o crédito favorece os clientes do regime regular e, com isso, distorcer a competição na ponta.

Regime tributário no cadastro de clientes

O primeiro passo é marcar no cadastro o regime tributário de cada cliente: lucro real, lucro presumido, Simples Nacional recolhendo pelo DAS e Simples Nacional com CBS e IBS pelo regime regular. Como a opção pode mudar a cada semestre, o campo precisa de data de atualização.

O segundo é cruzar essa marcação com o faturamento. Saber quanto da receita passa por

clientes que não tomam crédito muda a leitura de qualquer simulação de repasse, porque nesses clientes cada real cobrado na nota pesa inteiro no custo.

O terceiro é decidir se a política comercial vai tratar regimes diferentes de forma diferente. Há caminhos possíveis, como tabela por canal, verba condicionada ou nenhuma distinção, e cada um tem custo e risco próprios, comerciais e jurídicos. A escolha precisa de dono e de critério escrito.

Leia a análise no site da DOC 05/11/2026

Na próxima análise, as peças se juntam: as quatro escolhas que definem para onde vai o benefício do IPI.

DOC CONSULTING

ATO 3

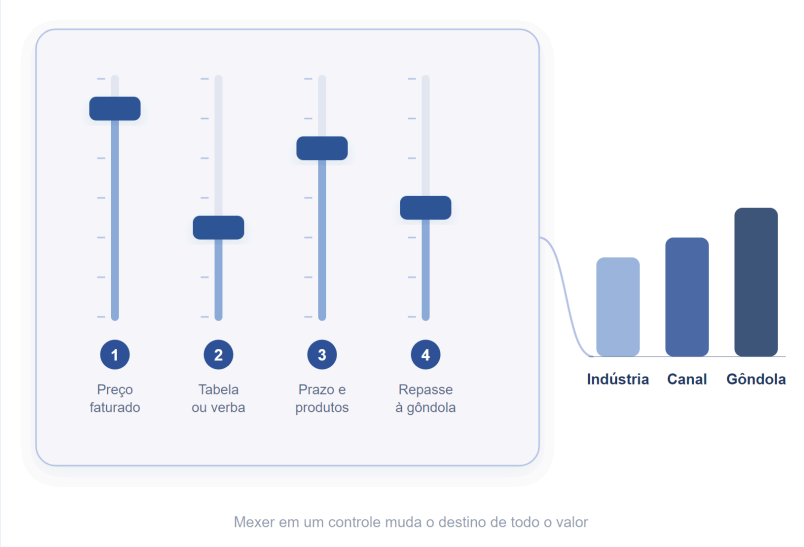
As opções

O desenho da decisão

05 Repasse do IPI: quatro decisões que definem quem fica com o benefício

Repasse do IPI: quatro decisões que definem quem fica com o benefício

Quanto reduzir no preço faturado, de que forma, por quanto tempo e o que chega à gôndola: cada decisão do repasse do IPI precisa de um dono.



Na primeira reunião de 2027, o comprador pode pedir o repasse integral do IPI e a indústria oferecer uma parte. A conversa vira uma disputa de percentual. Esse número, porém, não diz sozinho quem fica com o benefício.

A lei define quando e quanto imposto sai do preço. Ela não define com quem fica o valor que deixa de ser imposto. Essa decisão não é tributária, e é ela que vai para a mesa.

Nas análises anteriores, a conta foi montada por partes: qual valor orientava a negociação, quanto crédito cada cliente recupera e, na análise sobre o regime do cliente, por que o Simples Nacional precisa estar no cadastro. Agora as peças se juntam em quatro escolhas. Duas cabem à indústria, uma é negociada entre as partes e uma é do canal.

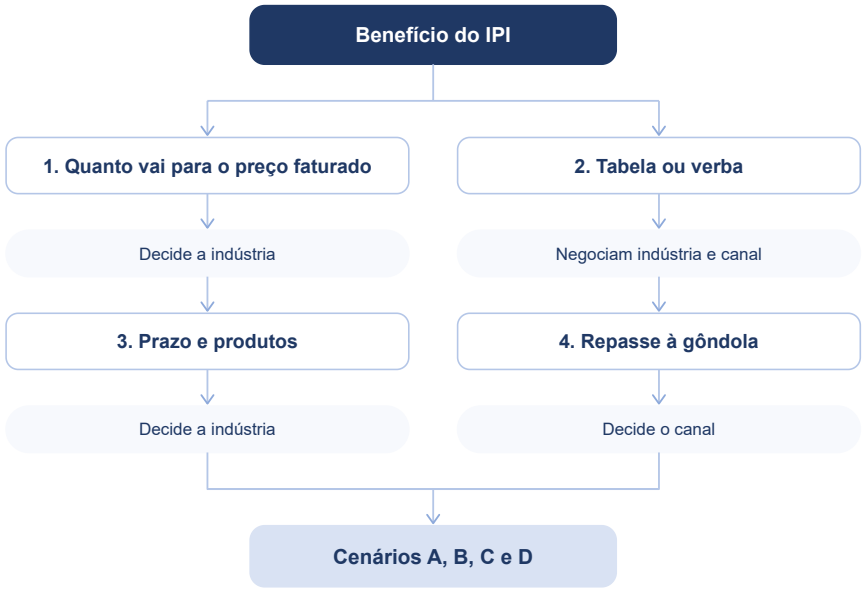


Figura 4. As quatro escolhas que definem o destino do benefício do IPI. Fonte: DOC Consulting.

As quatro escolhas do repasse do IPI

A primeira é quanto da redução do IPI entra no preço faturado ao canal. Pode ser toda, parte ou nenhuma, e a resposta pode variar por categoria. Essa escolha é da indústria.

A segunda é a forma em que a parcela repassada chega ao cliente: como redução de tabela ou desconto *on-invoice*, que vale para todos e fica, ou como verba *off-invoice* condicionada, que exige contrapartida, como execução na loja, sortimento ou exposição. Por depender de contrapartida, essa escolha é negociada com o cliente.

A terceira é por quanto tempo a decisão vale e em quais produtos. Um repasse integral em itens de giro alto e um repasse parcial em itens com margem pressionada são escolhas diferentes, com efeitos diferentes no resultado. Essa também é da indústria.

A quarta é do canal: quanto do que chegou no preço faturado vai até o preço de gôndola (PDV). Como mostrou o primeiro texto desta série, reduzir o preço faturado não garante reduzir o preço de gôndola (PDV).

Da disputa de percentual à comparação de cenários

Cenário	Nota ao canal	Forma	Preço de gôndola (PDV)
A. Repasse integral	Cai o equivalente ao IPI	Redução de tabela	Depende do repasse do canal
B. Repasse parcial	Cai parte do IPI	Redução de tabela	Depende do repasse do canal
C. Repasse com contrapartida	Cai parte do IPI e o restante vira verba *off-invoice*	Tabela e verba *off-invoice* condicionada	Depende do repasse do canal, com contrapartida acompanhada no acordo de verba
D. Sem repasse	Fica igual	Indústria recompõe margem	Tende a ficar igual

Cenários ilustrativos. O resultado de cada um depende da elasticidade da categoria, da margem de cada canal e do repasse ao consumidor.

Com os cenários na mesa, as duas partes discutem qual combinação melhora o resultado da cadeia, com

o volume, a margem e o preço de gôndola (PDV) de cada uma calculados antes da reunião.

Quem ganha e quem paga em cada cenário

Cada cenário tem um custo para alguém. O repasse integral favorece o canal e o consumidor no curto prazo, mas só compensa para a indústria se o volume adicional pagar a redução, e essa premissa pede elasticidade medida na categoria. Opinião de mesa não sustenta esse número.

O cenário sem repasse preserva margem, mas expõe a indústria a uma cobrança que o comprador vai levar para outras frentes, como verba, prazo e espaço na gôndola. Ele também não é, necessariamente, perda para o canal: como os tributos que dão crédito passam a incidir sobre uma base maior, a margem líquida do canal pode melhorar, a depender dos créditos, do preço de revenda e dos custos de cada cliente.

Entre o repasse integral e nenhum repasse, a indústria pode levar à mesa uma proposta intermediária. Em vez de colocar a redução direto na tabela, oferece o valor como verba *off-invoice*, liberada à medida que o canal comprove o repasse na gôndola. Se o repasse se confirmar por alguns meses, as partes podem negociar a migração desse valor para a tabela, como desconto *on-invoice*. É uma proposta, que depende de acordo com cada cliente. O argumento a favor dela é simples: redução que entra na tabela dificilmente volta.

Cada decisão precisa de uma assinatura

As quatro escolhas pedem donos diferentes dentro da indústria. A primeira e a terceira cabem a preço e finanças. A segunda envolve vendas e *trade marketing*. A quarta, a indústria não controla, e a contrapartida combinada com o canal precisa respeitar a lei de concorrência, que não permite impor o preço de revenda. Sem essa divisão escrita, quem acaba decidindo é a pressão da negociação.

Na próxima análise, a conta passa pelo distribuidor, onde o mesmo *markup* sobre um custo menor reduz a margem em reais.

Leia a análise no site da DOC 06/11/2026

DOC CONSULTING

ATO 4

Os efeitos

O que raramente é mapeado

06 Margem do distribuidor: por que ela pode cair mesmo com o custo menor?

07 IPI e ICMS-ST: quando a queda na nota vai além do imposto zerado

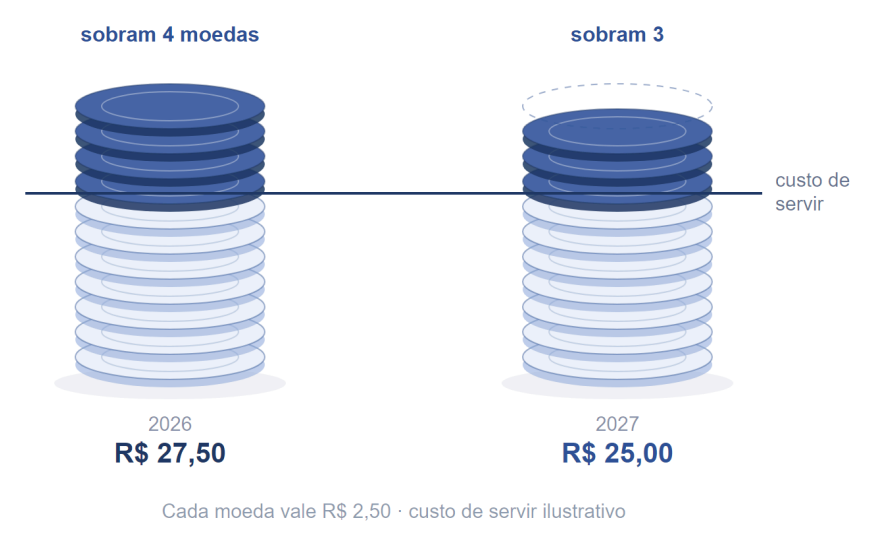
08 Saldo credor de IPI: o que acontece com o crédito acumulado em 2027?

09 Preço no atacarejo e no pequeno varejo: quando o mesmo repasse do IPI amplia a diferença

10 Verbas comerciais em 2027: como o IPI zerado pode reduzir pagamentos e afastar metas

Margem do distribuidor: por que ela pode cair mesmo com o custo menor?

Com *markup* de 25%, a margem por unidade cai de R$ 27,50 para R$ 25,00. Preservá-la reduz o repasse ao pequeno varejo.



Se a indústria repassa o fim do IPI no preço faturado, o custo do distribuidor cai. A despesa para atender o pequeno varejo, no entanto, continua igual: o caminhão roda a mesma rota e o vendedor visita os mesmos clientes. O que acontece com a margem dele?

O distribuidor forma preço sobre o custo de compra. Aplica um *markup* percentual, calculado para frente, que precisa cobrir frete, força de vendas, crédito ao cliente, estoque e ainda deixar lucro. Quando o custo cai, o mesmo percentual gera menos reais por unidade.

É isso que o fim do IPI pode provocar em 2027. O distribuidor que não é equiparado a industrial não se credita do IPI, e o imposto pago na compra entra no custo dele. Na análise anterior, o repasse ao canal apareceu como uma das quatro escolhas da indústria. Aqui, a conta mostra o que acontece quando o canal é um distribuidor.

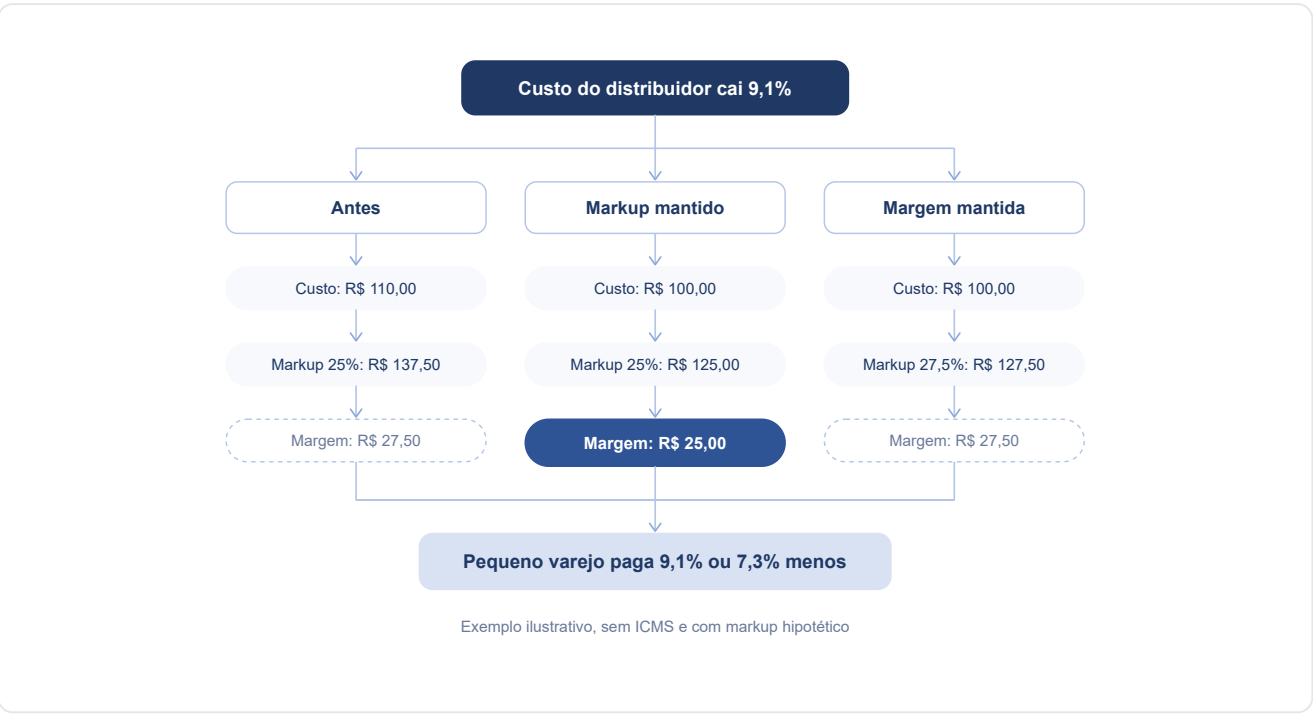


Figura 5. O mesmo *markup* sobre um custo menor reduz a margem em reais. Exemplo ilustrativo. Fonte: DOC Consulting.

Mesmo *markup*, R$ 2,50 a menos por unidade

Um exemplo simplificado mostra o efeito. Um produto custava ao distribuidor R$ 110,00, já com o IPI. Com *markup* de 25%, ele vendia por R$ 137,50 e ficava com R$ 27,50 de margem bruta por unidade.

Em 2027, com a nota em R$ 100,00 e o mesmo *markup* de 25%, o preço de venda cai para R$ 125,00, e a margem por unidade, para R$ 25,00. São R$ 2,50 a menos, uma queda de 9,1% em reais, com a mesma despesa por entrega.

Para manter os R$ 27,50, o distribuidor precisa subir o *markup* para 27,5% e vender a R$ 127,50. Nesse caso, o pequeno varejo vê o preço de compra cair 7,3%, em vez dos 9,1% que a nota da indústria permitiria.

	Antes	*Markup* mantido	Margem em reais mantida
Custo do distribuidor	R$ 110,00	R$ 100,00	R$ 100,00
Markup	25%	25%	27,5%
Preço ao pequeno varejo	R$ 137,50	R$ 125,00	R$ 127,50
Margem bruta por unidade	R$ 27,50	R$ 25,00	R$ 27,50

Exemplo ilustrativo, com IPI de 10% integralmente repassado pela indústria, sem ICMS e sem CBS, e com markup hipotético. Os valores não representam uma categoria específica.

Margem em reais e diferença de preço entre canais

A retenção no distribuidor é previsível e, em boa parte, legítima: ele remunera um serviço que não ficou mais barato. Ainda assim, ela tem efeito na ponta. O pequeno varejo recebe um alívio menor que o das redes que compram direto da indústria, e a diferença de preço entre canais aumenta. Esse ponto volta na análise sobre como o repasse igual pode ampliar diferenças de preço.

A política de distribuidor volta à mesa

Para a indústria, a resposta passa pela política de distribuidor. Remunerar o distribuidor só por percentual sobre o preço faz a remuneração cair sempre que o preço cai, por imposto ou por qualquer outro motivo. Há alternativas, como parte da remuneração em reais por unidade ou por entrega, verbas ligadas a cobertura e nível de serviço, ou metas definidas em volume. Cada uma pede acordo escrito com o distribuidor e acompanhamento.

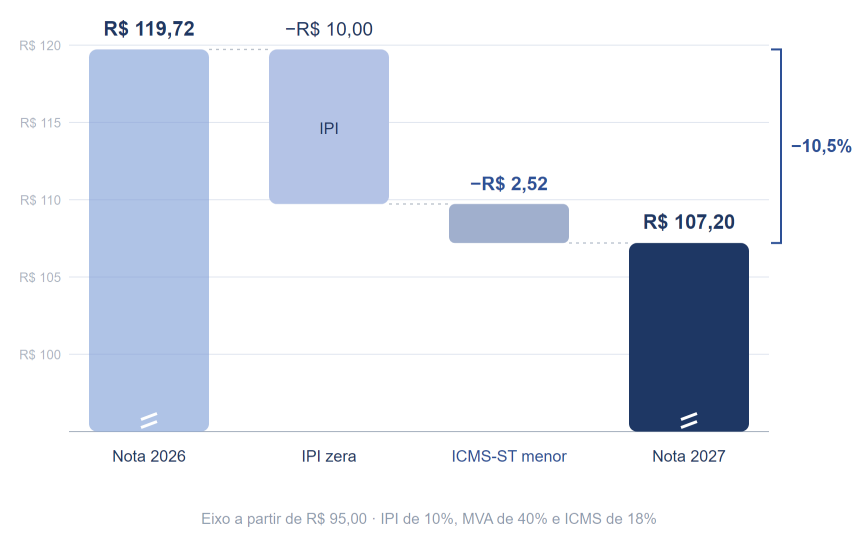
A pergunta para a mesa é direta: quanto custa, em reais, o serviço que o distribuidor presta, e quem paga essa conta quando o preço cai.

Na próxima análise, um caso em que a redução para o canal vai além do IPI: a substituição tributária do ICMS.

Leia a análise no site da DOC 09/11/2026

IPI e ICMS-ST: quando a queda na nota vai além do imposto zerado

Quando o IPI compõe a base do ICMS-ST, zerá-lo também pode reduzir o valor antecipado pelo canal. O efeito depende da operação e do estado.



Quando o comprador calcula o efeito do fim do IPI, costuma olhar só para a alíquota do imposto. Nos produtos sujeitos à substituição tributária do ICMS, a conta tem uma segunda parcela, que quase nunca entra na negociação.

Na análise anterior, a conta do distribuidor mostrou que o canal pode reter parte da redução. Aqui o movimento é o contrário: em alguns produtos, a nota do canal cai mais do que o IPI zerado sugere.

Como o IPI entra na base do ICMS-ST

Na substituição tributária, a indústria recolhe antecipadamente o ICMS que seria devido nas etapas seguintes, até o consumidor. Na maior parte dos casos, a base desse cálculo parte do valor da operação, soma o IPI, o frete e outras despesas e aplica a margem de valor agregado, a MVA, definida para cada produto em cada estado. O ICMS-ST recolhido é cobrado do canal na nota.

Com o IPI zerado a partir de 01/01/2027, como prevê a Lei Complementar nº 214/2025, essa base fica menor. O ICMS-ST antecipado cai junto, e o custo do canal cai mais do que a alíquota do IPI sugere.

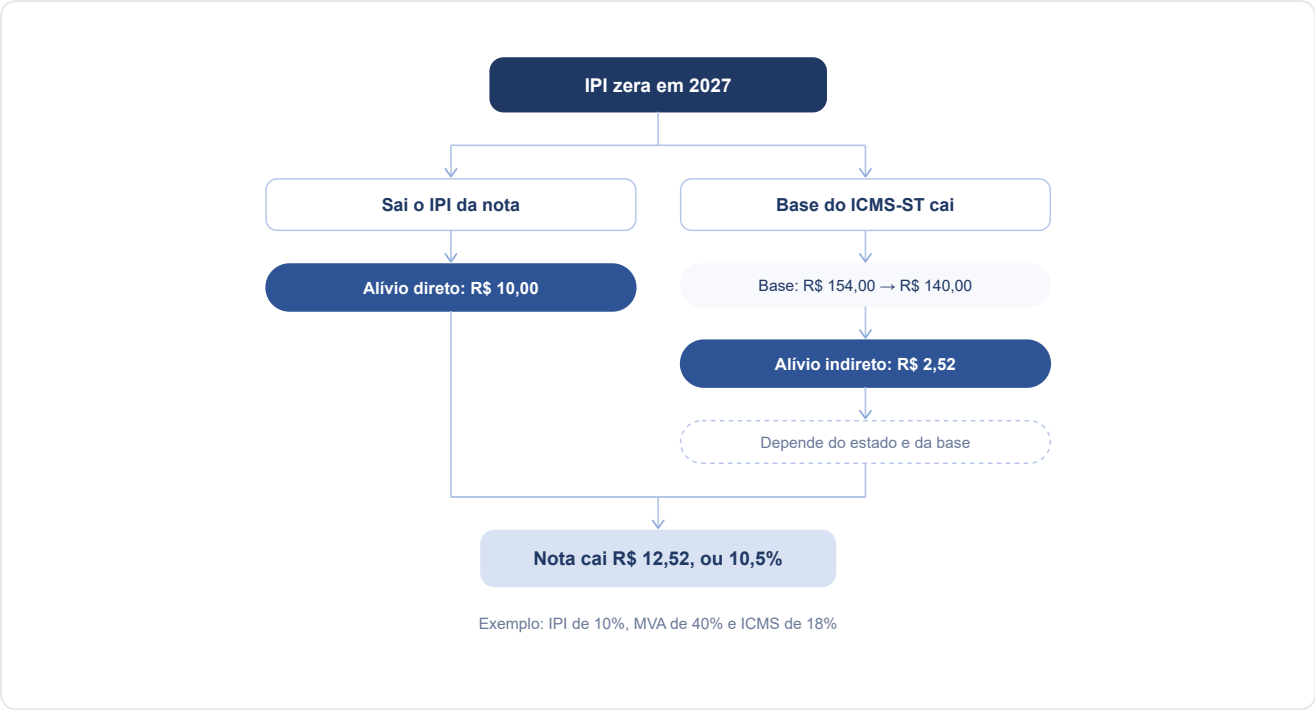


Figura 6. O alívio do canal soma o IPI e a redução do ICMS-ST. Exemplo ilustrativo. Fonte: DOC Consulting.

R$ 12,52 a menos na nota onde se esperavam R$ 10,00

Considere um produto de R$ 100,00, já com o ICMS próprio da indústria, IPI de 10%, MVA de 40% e alíquota interna de ICMS de 18% no destino. O ICMS-ST é a alíquota interna aplicada sobre a base, menos os R$ 18,00 de ICMS próprio da operação.

	2026	2027
Valor do produto	R$ 100,00	R$ 100,00
IPI de 10%	R$ 10,00	R$ 0,00
Base do ICMS-ST, com MVA de 40%	R$ 154,00	R$ 140,00
ICMS-ST	R$ 9,72	R$ 7,20
Total da nota	R$ 119,72	R$ 107,20

Exemplo ilustrativo. MVA, alíquotas e regras de base variam por estado e por produto. Não considera a CBS e o IBS de 2027.

Nesse exemplo, a nota cai R$ 12,52, ou 10,5%. Desse total, R$ 10,00 vêm do IPI e R$ 2,52 vêm da redução do ICMS-ST. A redução para o canal fica cerca de 25% maior do que o IPI sozinho indicaria.

ICMS-ST por estado: MVA, PMPF e pauta fiscal

O efeito depende de fatores que mudam de um estado para outro. O primeiro é se o produto está ou não na substituição tributária naquele estado. São Paulo, por exemplo, retirou cerca de 130 itens do regime em 01/01/2026, pela Portaria SRE 64/2025.

O segundo é a forma de cálculo da base. Onde a base é a MVA aplicada sobre o valor da nota com IPI, a queda é automática. Onde o estado usa preço médio ponderado a consumidor final, o PMPF, ou pauta fiscal, a base só muda quando o estado atualiza a tabela. O terceiro é a própria MVA e a alíquota interna de cada produto.

O que levar para a negociação

Na mesa, esse ponto pesa a favor da indústria. Se o canal recebe, além da redução do IPI, uma redução do ICMS-ST que não foi discutida, o benefício total que ele captura é maior do que o percentual em negociação. Levar essa conta apurada por estado evita negociar o IPI como se ele fosse a única mudança da nota.

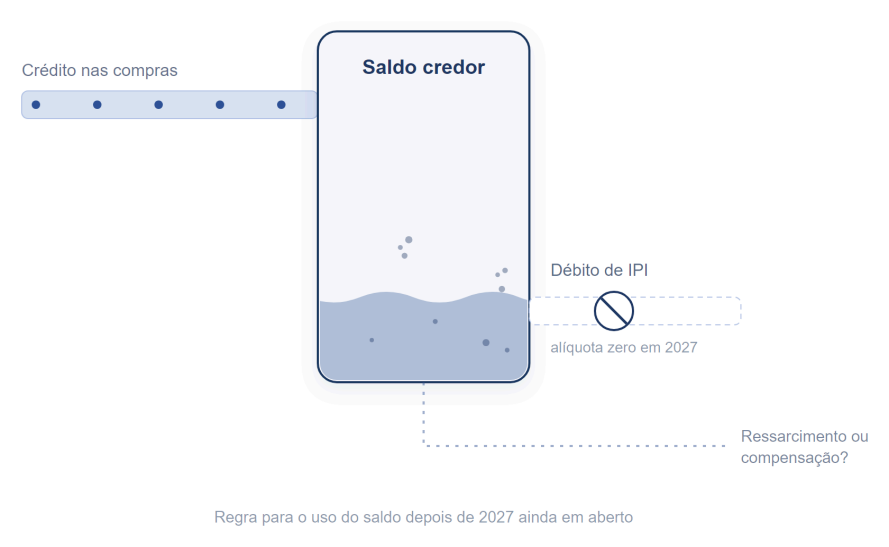
Leia a análise no site da DOC 10/11/2026

A mesma conta protege contra o erro oposto: prometer uma redução que, nos estados com pauta fiscal, pode demorar a aparecer.

Na próxima análise, o tema sai da nota do cliente e volta para dentro da indústria: o que acontece com o saldo credor de IPI. As demais análises estão na página da série sobre reforma tributária.

Saldo credor de IPI: o que acontece com o crédito acumulado em 2027?

Sem IPI a pagar nas vendas, o saldo credor deixa de ser consumido na apuração. A indústria precisa medir quanto tem e em quanto tempo ele vira caixa.



A discussão sobre o IPI zerado em 2027 costuma olhar para fora da indústria, para a nota e para o canal. Antes de sentar com o comprador, há uma pergunta que fica do lado de dentro e pesa direto no caixa: o que acontece com o crédito de IPI já acumulado?

Muitas indústrias carregam saldo credor de IPI. Ele se forma quando o imposto pago na compra de insumos supera o imposto devido nas vendas, situação comum em produtos com alíquota baixa ou zero, em operações de exportação e em períodos de investimento. Enquanto há débito nas vendas, esse saldo vai sendo consumido mês a mês na apuração.

IPI zerado em 2027: sem débito, o saldo credor para de girar

A Lei Complementar nº 214/2025 prevê a redução a zero das alíquotas do IPI a partir de 01/01/2027, ressalvados os produtos com industrialização incentivada na Zona Franca de Manaus. Para os demais, sem débito na saída, o saldo credor deixa de ser consumido pela apuração normal.

O crédito a compensar continua no balanço, mas passa a depender de outro caminho para voltar ao caixa. A decisão tributária o governo já tomou. A pergunta que sobra é de gestão: quanto vale esse saldo e em quanto tempo ele vira dinheiro.

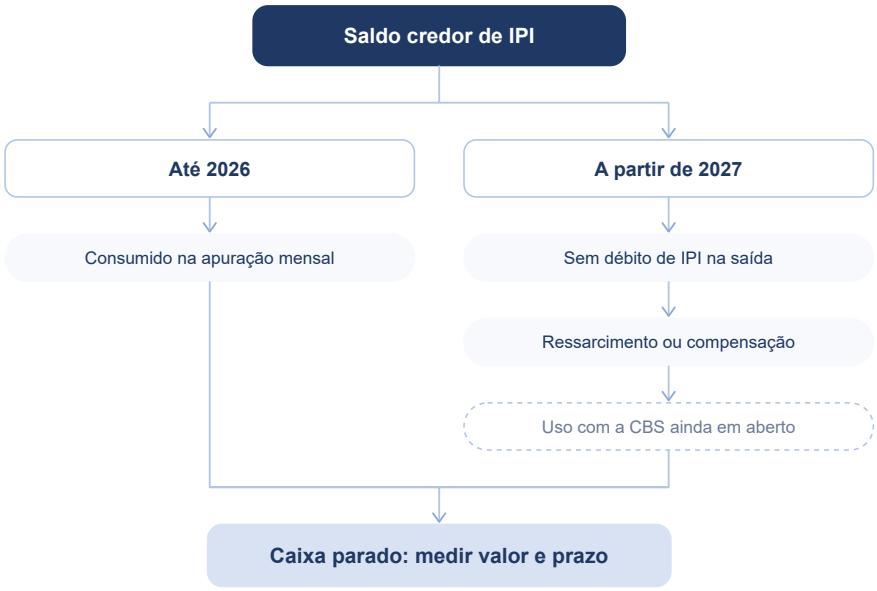


Figura 7. O saldo credor de IPI depois de 2027. Fonte: DOC Consulting, com base na Lei Complementar 214/2025.

Ressarcimento, compensação e CBS: o que já existe e o que está em aberto

A legislação atual já permite pedir o ressarcimento do saldo credor de IPI acumulado na compra de insumos aplicados na industrialização, ou compensá-lo com outros tributos federais, dentro das regras e dos prazos da Receita Federal.

A reforma ainda não deixa claro como esse saldo vai conversar com os tributos novos. Artigos e pareceres publicados entre 2025 e 2026 trazem leituras diferentes sobre a possibilidade de usar esse crédito para pagar a CBS, e a regulamentação ainda pode mudar o quadro. Por enquanto, é discussão, não regra, e não deve entrar no caixa de 2027 como certeza.

Três números que a controladoria precisa ter

As áreas fiscais e as consultorias tributárias cuidam bem do caminho de recuperação. O que costuma faltar é levar esse número à mesa comercial. A controladoria precisa de três respostas: quanto saldo credor existe hoje, quanto ainda vai se formar até 31/12/2026 e quanto tempo cada caminho de recuperação leva para virar caixa.

Saldo credor parado também é custo na margem de 2027

Um saldo que demora a voltar custa dinheiro, porque é capital parado com custo financeiro. Se a recuperação levar anos, parte do valor se perde no caminho, e essa perda entra na conta da margem de 2027, ao lado da decisão de repasse.

O comprador costuma chegar com o pedido pronto: repasse integral do IPI no preço faturado. O pedido é legítimo, mas, se a indústria aceita sem conhecer esse custo escondido, pode terminar 2027 com menos margem e caixa preso ao mesmo tempo.

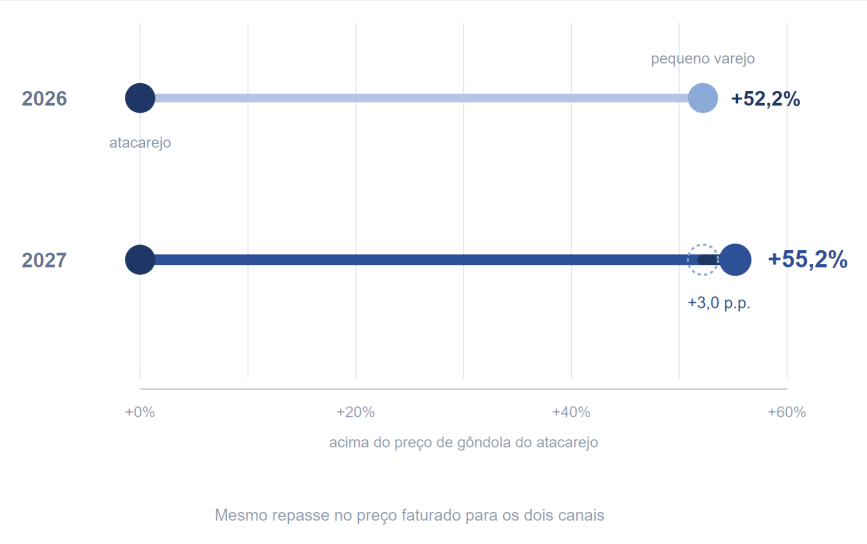
O tema pede coordenação. O tributário define o caminho de recuperação, a controladoria mede o valor e o prazo, finanças calcula o custo de carregar o saldo, e o comercial usa esse número para saber até onde pode ir na negociação. Sem esse encadeamento, cada área decide sobre o IPI olhando só para a própria parte.

Do lado de fora, a conta passa também pela substituição tributária do ICMS, tema da análise anterior. Na próxima análise, ela volta aos canais: por que um repasse igual pode ampliar as diferenças de preço.

Leia a análise no site da DOC 11/11/2026

Preço no atacarejo e no pequeno varejo: quando o mesmo repasse do IPI amplia a diferença

Numa simulação, o mesmo repasse do IPI baixa a gôndola em 9,1% no atacarejo e em 7,3% no pequeno varejo. A distância entre os canais cresce.



Dar a mesma redução a todos os clientes é a forma mais simples de tratar o fim do IPI. Parece justo, é fácil de explicar e evita a discussão sobre quem recebeu mais. A pergunta que fica é outra: o mesmo repasse chega igual à gôndola de cada canal?

Na maior parte dos casos, não. Cada canal transforma o preço de compra em preço de venda de um jeito. O atacarejo trabalha com margem estreita e giro alto. O pequeno varejo compra do distribuidor, que tem o próprio *markup*, e aplica uma margem maior para cobrir uma operação de menor escala. Uma redução igual no preço faturado pela indústria passa por cadeias diferentes e pode chegar diferente ao consumidor.

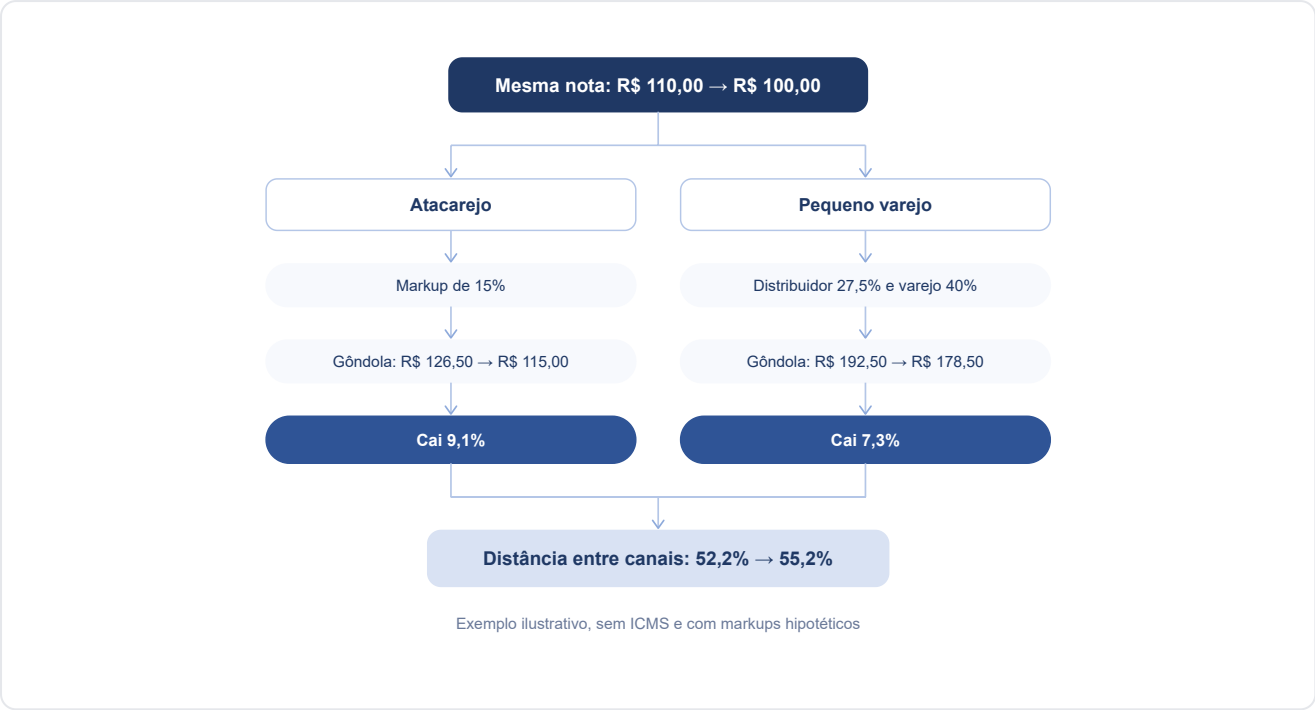


Figura 8. O mesmo repasse no preço faturado chega diferente a cada gôndola. Exemplo ilustrativo. Fonte: DOC Consulting.

Mesmo repasse do IPI, preços de gôndola diferentes

Numa simulação de formação de preço, considere a mesma nota de R$ 110,00, com R$ 10,00 de IPI, em dois caminhos. No atacarejo, com *markup* de 15%, o preço de gôndola (PDV) é de R$ 126,50. No pequeno varejo, o distribuidor aplica 25%, o varejista aplica 40%, e o preço de gôndola (PDV) chega a R$ 192,50, ou 52,2% acima do atacarejo.

Em 2027, a indústria mantém o valor sem IPI e repassa a redução inteira: a nota cai para R$ 100,00 nos dois caminhos. Se o atacarejo mantiver o *markup*, o preço de gôndola (PDV) vai para R$ 115,00. O distribuidor, como mostrou a análise sobre a margem do distribuidor, precisa subir o *markup* para 27,5% se quiser manter a margem em reais. Com o varejista mantendo os 40%, o preço de gôndola (PDV) do pequeno varejo vai para R$ 178,50. A diferença entre os dois canais sobe para 55,2%.

Caminho	Preço de gôndola (PDV) em 2026	Preço de gôndola (PDV) em 2027	Variação
Atacarejo	R$ 126,50	R$ 115,00	−9,1%
Pequeno varejo via distribuidor	R$ 192,50	R$ 178,50	−7,3%
Diferença do pequeno varejo sobre o atacarejo	52,2%	55,2%	+3,0 p.p.

Exemplo ilustrativo, com IPI de 10% repassado integralmente pela indústria, sem ICMS, CBS e IBS e com markups hipotéticos. Os valores não representam uma categoria específica.

Os dois canais receberam exatamente o mesmo repasse da indústria. Ainda assim, neste exemplo, a distância entre eles aumentou. Se essa diferença chegar à gôndola, o consumidor do pequeno varejo ganha mais um motivo para fazer a compra no atacarejo. Repasse igual, portanto, não é sinônimo de efeito igual.

Margem por papel de canal: quem presta mais serviço precisa de mais margem

A raiz do problema é tratar todos os canais como se cumprissem o mesmo papel. O atacarejo entrega

volume e preço. O distribuidor entrega cobertura onde a indústria não chega direto. O pequeno varejo entrega conveniência e presença no bairro. Cada papel tem um custo de servir e pede uma remuneração coerente com ele.

A régua de margem por papel de canal coloca isso por escrito: para cada canal, a margem esperada, o serviço que a justifica e o preço de gôndola (PDV) de referência em relação aos demais. Com ela, o repasse do IPI vira uma decisão por canal, que pode inclusive corrigir distorções que já existiam antes da reforma.

Dispersão de preço: a distorção que pode pesar mais do que o IPI

Antes de decidir quanto repassar, vale olhar uma distorção que costuma pesar mais do que o próprio IPI: o mesmo produto vendido a preços muito diferentes para clientes de um mesmo canal. Onde essa dispersão é grande, corrigi-la tende a mudar mais o resultado do que qualquer percentual de repasse.

A régua tem pré-requisitos. Ela depende de dado confiável de preço de gôndola (PDV) por canal, de conhecer a estrutura de custo de cada um e de uma política comercial com regra escrita para descontos *on-invoice* e verbas *off-invoice*. Sem isso, vira um documento que ninguém segue.

Do lado de dentro da indústria, o IPI zerado também mexe com o caixa, pelo saldo credor de IPI acumulado, tema da análise anterior. Na próxima análise, a conta chega aos contratos: verbas comerciais que podem mudar de tamanho sem renegociação.

Leia a análise no site da DOC 12/11/2026

Verbas comerciais em 2027: como o IPI zerado pode reduzir pagamentos e afastar metas

A verba calculada sobre o valor cheio da nota encolhe quando o IPI sai, mesmo sem renegociação. O efeito depende da base escrita em cada contrato.



Quando a indústria repassa o fim do IPI e a nota fica menor, uma parte da relação com o varejo pode mudar de tamanho sem que ninguém negocie: as verbas e as metas escritas em percentual. Verba *off-invoice* de 5% sobre o faturamento, *rebate* de 2% ao atingir a meta, bônus de crescimento sobre o valor faturado. São cláusulas que rodam no automático. Em 2027, o automático pode mudar o valor pago.



Figura 9. Três efeitos do fim do IPI sobre contratos escritos em percentual. Exemplo ilustrativo. Fonte: DOC Consulting.

Contratos de verba, logística e *trade* têm vida própria

O IPI não é regido por contrato: ele sai da nota por força da lei. O que os contratos definem é sobre qual valor cada verba é calculada. Verba de aniversário, ponta de gôndola, taxa de entrega no centro de distribuição e *rebate* por meta têm vida própria e costumam ser negociados à parte do preço do produto, cada um com a sua base.

Essa base pode ser o preço líquido (tabela sem IPI, com o imposto destacado na nota), o preço bruto (valor cheio da nota, com o IPI dentro) ou o semibruto (preço líquido mais ICMS, sem IPI). Só no preço bruto o IPI estava dentro da base da verba. A mesma decisão de preço pode, assim, deixar uma verba intacta e reduzir outra.

Verba sobre o valor cheio da nota: a base encolhe e a meta fica mais longe

Quando o percentual incide sobre o valor cheio da nota e a indústria repassa a redução do IPI, aparecem três efeitos. O primeiro é a verba proporcional. Com IPI de 10%, uma nota de R$ 110,00 vira R$ 100,00. Uma verba *off-invoice* de 5% sobre o total da nota fiscal passa de R$ 5,50 para R$ 5,00 por unidade, 9,1% a menos, com o mesmo volume.

O segundo é a meta de faturamento. Um cliente que precisava faturar R$ 11.000.000 para atingir a faixa do *rebate* comprando 100.000 unidades a R$ 110,00, passa a precisar de 110.000 unidades a R$ 100,00. Sem ajuste, a meta fica 10% mais difícil por um motivo que nada tem a ver com o desempenho comercial.

O terceiro é a definição de faturamento. A partir de 2027, a CBS é calculada por fora e destacada na nota. Um contrato que fala em faturamento bruto precisa dizer se isso inclui a CBS e o IBS, porque o peso do IBS cresce ao longo da transição, até 2033.

Cláusula	Até 2026	A partir de 2027, sem ajuste
Verba *off-invoice* de 5% sobre o total da nota fiscal	R$ 5,50 por unidade	R$ 5,00 por unidade
Meta de R$ 11.000.000 em faturamento	100.000 unidades	110.000 unidades
Faturamento bruto sem definição no contrato	Inclui o IPI	Pode incluir ou excluir CBS e IBS

Exemplo ilustrativo, com IPI de 10% repassado integralmente na nota e sem os demais tributos.

No sentido contrário, se a indústria mantiver o total da nota, o valor sem IPI sobe, e uma verba sobre o preço líquido passa a valer mais. A conta precisa ser refeita contrato a contrato.

Revisão dos contratos comerciais antes da primeira apuração de 2027

A revisão começa por um inventário das cláusulas com percentual: verbas fixas e de desempenho, *rebates* por faixa, bonificações, contrapartidas de sortimento e exposição e taxas de logística. Para cada uma, a pergunta é sobre qual base o percentual incide e se ela contém tributos.

Em seguida, vem a decisão de política. A indústria pode manter o valor em reais, ajustando o percentual, aceitar a redução como parte do repasse do IPI ou trocar parte da verba por contrapartida mensurável. Qualquer um desses caminhos se defende na mesa, desde que tenha sido escolhido e escrito. O que fragiliza a negociação é descobrir a mudança na primeira apuração de 2027, depois que o comprador já fez a conta.

Uma cautela: descontos e bonificações têm tratamento próprio na CBS e no IBS, e a redação da cláusula pode mudar a base dos tributos. A revisão precisa passar pela área tributária antes da assinatura.

A análise anterior mostrou o efeito do repasse entre canais. Na próxima análise, dois números que aparecem na mesa sem a base declarada: margem bruta de 50% e margem líquida de 36%.

Leia a análise no site da DOC 13/11/2026

DOC CONSULTING

ATO 5

A nova unidade

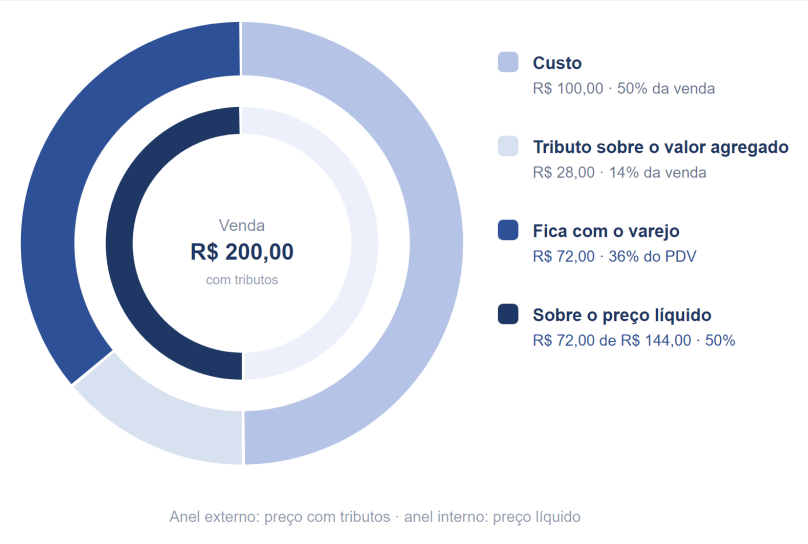
O que muda para sempre

11 Margem bruta, margem líquida e preço líquido: a conta dos 50% que confunde indústria e varejo

12 Negociação de preços em 2027: cinco perguntas para responder antes de sentar com o varejo

Margem bruta, margem líquida e preço líquido: a conta dos 50% que confunde indústria e varejo

A mesma venda tem margens diferentes com e sem tributos. Sem combinar a base, indústria e varejo discutem números distintos com o mesmo nome.



O comprador diz que trabalha com 50% de margem. A indústria acha alto, e a conversa segue sem que ninguém faça a pergunta que importa: 50% sobre o quê? Na maior parte das vezes, cada lado está olhando para uma conta diferente.

Antes de discutir quanto, os dois lados precisam combinar a base do número. É comparar banana com banana.



Figura 10. A mesma operação medida em três bases. Exemplo ilustrativo. Fonte: DOC Consulting.

Markup, margem bruta e margem líquida: quanto fica com o varejista

Considere um varejista que compra um produto por R$ 100,00 e o vende por R$ 200,00, os dois valores com tributos. Na compra, R$ 28,00 são tributos que ele recupera como crédito. Na venda, R$ 56,00 são tributos devidos ao governo. A alíquota de 28% é ilustrativa.

O *markup*, calculado para frente sobre o preço de compra, é de 100%. A margem bruta, medida de nota para nota, é de 50%: R$ 100,00 de diferença sobre R$ 200,00 de venda.

Desses R$ 100,00, porém, R$ 28,00 são o tributo sobre o valor que o próprio varejista agregou, a diferença entre os R$ 56,00 devidos na venda e os R$ 28,00 de crédito da compra. O que fica com ele são R$ 72,00, ou 36% do preço de gôndola (PDV) de R$ 200,00. É a margem líquida, que tira da conta os débitos e os créditos dos tributos.

Sobre o preço líquido de tributos, a conta volta a 50%: R$ 72,00 de margem sobre R$ 144,00 de venda líquida. Isso acontece porque, no exemplo, a mesma alíquota incide na compra e na venda e o crédito é integral.

Base	Conta	Margem
Margem bruta, sobre os preços com tributos	R$ 100,00 ÷ R$ 200,00	50%
Margem líquida, reais que ficam com o varejo sobre o preço de gôndola (PDV)	R$ 72,00 ÷ R$ 200,00	36%
Margem sobre a venda líquida de tributos	R$ 72,00 ÷ R$ 144,00	50%

Exemplo ilustrativo, com tributos de 28% sobre o preço de compra e de venda e crédito integral na compra.

Os três números estão certos e respondem a perguntas diferentes. O problema aparece quando o comprador fala em 50% e a indústria pensa nos reais que ficam com o canal: os dois discutem contas diferentes com o mesmo nome. *Markup* e margem bruta também escondem o ganho de eficiência tributária, que só aparece quando a conta desconta débitos e créditos.

Preço líquido na negociação a partir de 2027

A partir de 2027, a CBS é calculada por fora e aparece destacada na nota, fora do valor do produto. O IBS segue o mesmo modelo e ganha peso ao longo da transição, até a extinção do ICMS em 2033. Enquanto existir, o ICMS continua calculado por dentro. A nota vai mostrar, cada vez mais, o preço líquido de um lado e os tributos do outro.

Negociar pelo preço líquido tem uma vantagem prática: o número não muda quando a alíquota muda. Na transição, a carga vai variar ano a ano, e uma margem calculada com os tributos dentro vai oscilar por um motivo que nada tem a ver com a operação comercial. O preço líquido separa o que é decisão de preço do que é efeito do imposto.

Margem líquida por canal: o número que a indústria precisa acompanhar

Pelo mesmo motivo, a indústria precisa olhar a margem líquida de cada canal, além da margem bruta e do *markup*. É ela que mostra quanto de fato fica com quem vende depois dos tributos, dos descontos *on-invoice* e das verbas *off-invoice*. As verbas, como mostrou a análise anterior sobre contratos comerciais, têm bases próprias e também precisam entrar nessa conta.

A mudança pede disciplina dos dois lados. A tabela da indústria, as metas, as verbas e a margem de referência de cada canal precisam estar na mesma base. Toda margem em percentual vem com a base dita e com o valor em reais ao lado. Sem isso, a negociação continua comparando números que só parecem iguais.

Na próxima e última análise da série sobre reforma tributária, cinco perguntas para saber se a empresa está pronta para negociar por preço líquido.

Leia a análise no site da DOC 16/11/2026

Negociação de preços em 2027: cinco perguntas para responder antes de sentar com o varejo

Da base do preço à margem líquida do canal, cinco perguntas de autodiagnóstico mostram onde a proposta de repasse do IPI ainda precisa de conta.



Na primeira negociação de 2027, o comprador vai querer saber o que a indústria fez com o IPI que saiu da nota. A empresa consegue responder com números, cliente a cliente, e explicar por que chegou a essa resposta?

Ao longo de onze análises, esta série acompanhou o mesmo movimento: a lei diz quando e quanto do imposto sai, mas não diz com quem fica o dinheiro. O IPI zerado em 2027 é o primeiro capítulo, porque tem data e alíquota definidas, e o crédito amplo da CBS e do IBS muda a conta de todos os canais ao longo da transição.

Para fechar, cinco perguntas. Elas funcionam como autodiagnóstico: se a resposta a qualquer uma for vaga, é ali que o trabalho precisa começar.



Figura 11. Cinco perguntas para negociar 2027 por preço líquido. Fonte: DOC Consulting.

1. Sabemos qual preço orientava cada negociação?

Em 2027 não existe tabela com ou sem IPI, porque o imposto zera. A pergunta é qual valor servia de referência com cada cliente: o total da nota, o valor sem IPI ou a NIS, nota fiscal líquida de impostos. Se a empresa não consegue dizer isso em uma frase, "manter o preço" vai ter duas leituras, como mostrou a análise sobre manter o preço da nota. O mesmo vale para os contratos de verba, logística e *trade*, que podem estar escritos sobre o preço líquido, o bruto ou o semibruto.

2. Conhecemos o custo líquido de cada cliente?

O custo de um cliente depende do crédito que ele recupera, e o crédito depende do regime tributário. O cadastro precisa marcar lucro real, lucro presumido e Simples Nacional, com a forma de recolhimento da CBS e do IBS e a data da última atualização. Para o optante do Simples, faz diferença saber se ele recolhe esses tributos dentro do DAS ou pelo regime regular.

3. A decisão de repasse tem dono e cenários?

Quanto vai para o preço faturado, como desconto *on-invoice* ou verba *off-invoice*, por quanto tempo, em quais produtos e o que se espera na gôndola. Cada escolha precisa de um dono com alçada e de cenários com volume, margem e preço de gôndola (PDV). Existe estudo de elasticidade que justifique baixar o preço? A resposta vem de dado medido na categoria, com a dispersão de preço entre clientes do mesmo canal conhecida antes da reunião.

4. A remuneração de cada canal acompanha o serviço que ele presta?

Markup percentual de distribuidor, verbas sobre faturamento e metas em reais mudam de tamanho quando o preço cai. A régua de margem por papel de canal e a releitura das cláusulas de verba mostram se a remuneração vai continuar coerente com o serviço depois de 2027.

5. A margem que discutimos é a mesma que o cliente calcula?

Margem bruta sobre preço com tributos, margem sobre preço líquido e reais que ficam com o canal são números diferentes, como mostrou a análise sobre margem bruta e margem líquida. Negociar pelo preço líquido, com a margem em reais ao lado, coloca indústria e canal diante da mesma conta.

Reforma tributária e política comercial: janeiro vai mostrar quem fez a conta

Nenhuma dessas perguntas se resolve só no tributário ou só no comercial. As áreas fiscais já fazem bem a parte técnica. Falta uma conta compartilhada entre preço, finanças, controladoria, tributário e vendas, com data para estar pronta antes da primeira negociação de 2027.

Leia a análise no site da DOC 17/11/2026

A reforma funciona aqui como gatilho: mesmo sem ela, essas discussões já deveriam estar acontecendo. E o IPI é só o começo, porque as próximas etapas da transição vão mexer com formação de preço e política comercial. As análises estão reunidas na página da série sobre reforma tributária.

As notas fiscais de janeiro vão mostrar quem fez essa conta antes. Para quem ainda não fez, o momento de chegar à mesa com o número na mão é agora.

PRÓXIMO PASSO

A conta começa antes da reunião

As cinco perguntas da última análise funcionam como autodiagnóstico: se a resposta a qualquer uma for vaga, é ali que o trabalho precisa começar. A série inteira sustenta a resposta.

A DOC Consulting apoia indústrias de bens de consumo e farma em *pricing*, *Revenue Growth Management* e política comercial, da formação do preço ao resultado na gôndola.

FALE COM UM ESPECIALISTA

www.doc-consulting.com.br/contato

TODAS AS ANÁLISES

www.doc-consulting.com.br/reforma-tributaria

DOC CONSULTING

www.doc-consulting.com.br