

MALHA & REFORMA TRIBUTÁRIA

Sua malha logística na Reforma Tributária

Com o IBS cobrado no destino, os CDs posicionados pela guerra fiscal de ICMS perdem sentido. O guia para planejar o redesenho antes da transição.

Material Mais Kapital · **Indústria, varejo e distribuição** · 2026

A lógica que sustentava a sua malha está acabando.

Boa parte das malhas brasileiras tem CD e fluxo posicionados por benefício fiscal de ICMS. O IBS — não-cumulativo e cobrado no destino — remove essa razão. Quem redesenha pela geografia de custo real, e não pela guerra fiscal, sai na frente. E redesenhar malha leva de 12 a 24 meses.

O cronograma que muda o jogo

ANO	O QUE ENTRA	EFEITO NA MALHA
2026	Fase de teste (CBS 0,9% / IBS 0,1% simbólicos)	Janela para diagnosticar e planejar
2027	CBS cheia substitui PIS/Cofins	Primeiro impacto real de caixa
2029–2032	ICMS e ISS dão lugar progressivo ao IBS	Benefício fiscal estadual se dilui — malha precisa estar pronta
2033	Sistema definitivo (CBS + IBS)	Decisão de malha 100% por custo logístico

3 perguntas para saber se a sua malha está exposta

- 1

Algum CD existe principalmente por benefício de ICMS? Se a resposta é sim, ele pode perder a razão de existir até 2033.
- 2

A localização dos CDs minimiza distância e frete — ou imposto? Malha desenhada por imposto tende a ter frete acima do ótimo.
- 3

Você já simulou o custo total da malha no modelo IBS? Sem o cenário To-Be, não dá para dimensionar o ganho nem o prazo.

O roadmap do redesenho

- 1 **Diagnóstico de exposição fiscal** — quanto da malha atual depende de benefício de ICMS.
- 2 **Cenários To-Be** — localização de CDs e fluxos otimizados para o IBS no destino.
- 3 **Business case** — custo logístico total × custo tributário, com payback por cenário.
- 4 **Plano de transição** — migração faseada alinhada ao cronograma da reforma.
- 5 **Governança** — ajuste da malha conforme as alíquotas avançam até 2033.

Por que agora. A transição estadual começa em 2029, mas migrar malha leva de 12 a 24 meses. Quem espera decide no susto; quem planeja em 2026 captura o ganho com folga de prazo.



Vamos medir a sua operação?

GONZALO FERREYRA · LÍDER SUPPLY CHAIN & OPERAÇÕES

WhatsApp +55 11 96903-7268 · aponte a câmera no QR

E-mail gonzalo@maiskapital.com · **Site** maiskapital.com

Medimos antes de opinar, e executamos antes de prometer.