DISTRIBUIÇÃO

O Torniquete

Split payment, OTA e a conta que não fecha na hotelaria.

00 · COMO LER

O dinheiro parou de esperar

Por anos, o imposto da diária foi um hóspede silencioso no caixa do hotel. Entrava com a receita, ficava semanas, só saía no dia do recolhimento. Nesse intervalo, ele trabalhava.

Ninguém chamava aquilo de crédito, mas era. O nome técnico é *tax float* e ele foi capital de giro invisível da hotelaria brasileira por uma geração. A Reforma Tributária vai acabar com esse hóspede. Com o split payment, o IBS e a CBS deixam de esperar: no instante em que o pagamento é liquidado, a parcela do imposto é separada na fonte e segue direto pro Fisco. Só o líquido cai na conta do hotel. A virada de caixa não é imediata, ela ganha corpo a partir de 2027, mas a arquitetura da venda que a atravessa se decide antes.

Não é aumento de imposto. É mudança de tempo. E em hotelaria, tempo de caixa é margem. Este ebook é sobre o que acontece quando esse aperto encontra o outro que a hotelaria já sentia, a comissão da OTA. Os dois juntos formam um torniquete.

PRA QUEM É ESTE EBOOK

CEOs, diretores comerciais e líderes de revenue de hotéis, resorts e redes que vão sentir o caixa apertar em 2026 e querem afrouxar o torniquete antes de 2027. Não é manual de contabilidade. É mapa de operação.

AVISO DE MÉTODO

Alíquotas, prazos e comissões citados vêm de fontes públicas de 2026, listadas na página final. Datas e percentuais da transição ainda mudam, reconferir na leitura.

Sumário

I O nó do tempo p. 03

II O item importa p. 04

III O nó da OTA p. 05

IV O nó do terceiro p. 06

V A margem invisível por canal p. 07

VI A virada p. 08

VII Onde entra o cérebro p. 09

VIII A conta do meio, antes e depois · o que muda pro RM p. 10

Síntese · Fontes · Continue a conversa p. 12

O nó do tempo

O split payment é simples de explicar e brutal de operar. O recolhimento deixa de depender de um pagamento posterior. Ele acontece na própria liquidação.

Na venda, a nota fiscal já traz o tributo destacado. No pagamento, o provedor de serviço de pagamento lê esse destaque, separa o valor do IBS e da CBS e o repassa direto ao Fisco. O vendedor recebe o líquido. O que antes era um recolhimento agendado pra depois passa a acontecer no exato momento em que o dinheiro entra.

O calendário importa. 2026 é ano de teste, com alíquotas simbólicas e sem recolhimento efetivo, enquanto os sistemas se ajustam. O split começa pelos meios mais rastreáveis, Pix, boleto e transferência, a partir de 2027. O cartão entra depois. A CBS ganha corpo em 2027, junto do Imposto Seletivo, enquanto o IBS caminha na transição até 2033. A conta ainda não fechou de verdade, mas o relógio já está correndo.

ALÍQUOTA · HOSPEDAGEM

16%

Carga efetiva estimada de IBS e CBS pra hospedagem, com a redução setorial de 40% sobre as alíquotas, contra um referencial de 26,5%. É alívio na alíquota, não no caixa.

RETENÇÃO · DISPONIBILIDADE IMEDIATA

−12a

15%

Retenção temporária da disponibilidade financeira imediata dos hotéis estimada pelo próprio setor quando o mecanismo entrar em regime.

FONTES PÚBLICAS 2026 · NÚMEROS A RECONFIRMAR NA DIAGRAMAÇÃO · REFERÊNCIAS NA P. 12

Para a hospedagem houve uma vitória setorial real, mas o problema do split não é quanto, é quando. O hoteleiro que planejava o mês contando com o imposto ainda em conta vai descobrir que ele saiu na porta. Quem operava no limite do capital de giro sente primeiro.

02 · CAPÍTULO II

O item importa

Um hotel não vende uma coisa. Vende várias, empacotadas numa estadia. No mundo do split, o "depois" que a contabilidade resolvia deixou de existir.

Diária, café, restaurante e bar, day use, sala de evento, lavanderia, passeio, transfer. No mundo antigo, muita coisa ia junto numa linha só e a classificação se resolvia no fechamento. A LC 214/2025 encerra esse arranjo: o tributo não integra a receita bruta do prestador. O valor da diária e os montantes de cada tributo devem aparecer discriminados no documento fiscal.

NATUREZA 01

Diária

Entra na alíquota reduzida da hospedagem. É a base da estadia e o item mais bem tratado no novo regime.

NATUREZA 02

Bebida alcoólica

Carrega Imposto Seletivo e não gera crédito. Misturada na linha da diária, distorce a retenção na fonte.

NATUREZA 03

Evento e passeio

Evento tem enquadramento próprio. Passeio de terceiro é outra história ainda, a mais delicada, tratada adiante.

A consequência é técnica e imediata. Se o checkout joga tudo numa linha só, o split separa o imposto errado, na fonte, sem chance de correção posterior fácil. Classificar certo deixou de ser tarefa de fechamento contábil. Virou tarefa do momento da venda.

> O PONTO QUE QUASE TODO MUNDO PERDE
>
> Isso muda o centro de gravidade do problema. O erro não nasce mais na planilha do contador. Nasce no carrinho, no motor de reserva, na conversa de venda. Onde o item é criado.

II

03 · CAPÍTULO III

O nó da OTA

Agora o aperto que a hotelaria já conhecia. Junte o split ao modelo de agência e a conta muda de forma.

No modelo mais comum, a OTA não é quem paga o hotel. O hóspede paga o hotel, o hotel recebe o valor, a OTA cobra sua comissão depois, pela intermediação. No papel, o hotel recebe 100%. Some o split a esse desenho e o equilíbrio se desfaz: o hotel recebe o bruto, mas o imposto é retido na fonte, na hora, sobre o valor cheio. E ele ainda vai pagar a comissão da OTA.

Existe crédito de IBS e CBS sobre essa comissão, porque intermediação é serviço tributado. Só que o crédito chega no seu tempo e a retenção chega no tempo do Fisco. Os dois relógios não batem. O hotel financia a diferença com o próprio caixa.

10 a 15%

COMISSÃO BASE HISTÓRICA DA BOOKING

18%

COMISSÃO PREFERENCIAL ANUNCIADA A PARTIR DE 1° DE JULHO DE 2026, COM MENOS DE 60 DIAS DE AVISO

até 30%

COMISSÃO EFETIVA EM CERTOS CENÁRIOS, SOMADAS FERRAMENTAS DE VISIBILIDADE ACELERADA

A hotelaria reagiu ao movimento, inclusive com acionamento no CADE. Mas o quadro operacional permanece: o hotel recebe 100%, entrega o imposto na fonte e entrega uma fatia crescente ao intermediário.

> *A conta do meio não fecha porque três partes puxam o mesmo valor em três tempos diferentes.*

O NÓ DA OTA · SEREIA

III

04 · CAPÍTULO IV

O nó do terceiro

Tem um movimento que a hotelaria vinha fazendo por margem e que agora vira risco: vender o que não é seu.

Passeio, transfer, mergulho, ingresso, a experiência do operador local embutida na estadia. É bom pro hóspede e é receita incremental pro hotel. No novo regime, é também uma armadilha fiscal se feito no automático. A LC 214 permite designar como responsável pelo recolhimento quem intermedeia a operação, mesmo sem ser o fornecedor nem o adquirente.

Plataformas e intermediadores podem responder de forma solidária pela retenção e pelo repasse do tributo. Quando o hotel vende o passeio do operador terceiro dentro do seu checkout, ele passa a ocupar esse papel de intermediador. A responsabilidade encosta nele.

> O QUE SEPARA MARGEM DE MULTA
>
> É a segregação na fonte. A receita própria do hotel e o repasse ao operador precisam nascer separados, cada um com sua natureza, no momento da venda. Se entram misturados, o hotel retém imposto sobre valor que não era dele e assume um passivo que não precisava assumir.

O mesmo raciocínio se estende às temporadas. O Decreto 12.955/2026 equipara a locação residencial de até 90 dias, com habitualidade e estrutura organizada, a serviço de hotelaria para fins de IBS e CBS, venha a reserva de onde vier. O universo de quem precisa classificar certo na fonte ficou maior, não menor.

IV

05 · CAPÍTULO V

A margem invisível por canal

A pergunta que quase nenhum hotel consegue responder hoje com precisão: quanto sobra, de verdade, de cada canal, depois do imposto na fonte e da comissão?

Antes do split, dava pra viver na média. O caixa tinha folga de tempo, o imposto esperava, a comissão era um número no fim do mês. Depois do split, cada canal passa a ter uma economia de caixa diferente, no mesmo dia da venda.

PERFIL 01

Reserva direta

Sem comissão, com o imposto retido na fonte. O melhor perfil de caixa dos três.

PERFIL 02

Reserva de OTA

Comissão por cima do mesmo imposto retido. O perfil pior e o mais comum.

PERFIL 03

Pacote com terceiro

Com a segregação e o repasse, um terceiro perfil, que exige a venda desenhada certa na origem.

O problema é que essa diferença é invisível no momento em que mais importa, que é o momento de decidir preço e de decidir pra onde empurrar demanda. O hoteleiro só enxerga a margem real por canal no fechamento, semanas depois, quando já não dá pra mudar a rota.

> *Gerir receita no regime do split é, antes de tudo, tornar a margem visível em tempo real. Não é vender mais. É saber, a cada reserva, quanto ela realmente vale.*
>
> A MARGEM INVISÍVEL · SEREIA

A virada

Some os quatro nós e aparece um padrão. Todos têm o mesmo endereço.

O nó do tempo se resolve no destaque correto da nota. O nó do item, na classificação de cada linha. O nó da OTA, conhecendo a margem líquida por canal. O nó do terceiro, na segregação entre receita própria e repasse. Quatro nós, um só lugar onde se desatam.

1. **O nó do tempo**
   Resolvido no destaque correto do tributo na nota fiscal.
2. **O nó do item**
   Resolvido na classificação certa de cada linha, no momento da venda.
3. **O nó da OTA**
   Resolvido conhecendo a margem líquida real de cada canal.
4. **O nó do terceiro**
   Resolvido na segregação entre receita própria e repasse ao operador.

O endereço é a fonte da venda. O momento em que o item é criado, no motor de reserva, no carrinho, na conversa. É ali que a natureza fiscal é decidida, que a comissão entra ou não, que o repasse nasce junto ou separado. Quem acerta ali, acerta a conta inteira. Quem erra ali, gasta o ano corrigindo no fechamento.

Isso reposiciona a receita direta. Ela sempre foi contada como economia de comissão. No regime do split, vira outra coisa: vira controle. A venda direta é a única em que o hotel governa o checkout item a item, decide a classificação, elimina a perna da OTA e vê a margem limpa na hora. O problema, no fundo, nunca foi contábil. Foi de dado na origem. E dado na origem é problema de operação, não de planilha.

Onde entra o cérebro

Deixa a gente ser direta sobre uma fronteira, porque ela importa.

A FRONTEIRA

A gente não processa o pagamento.

Não custodia o dinheiro do hóspede, não toca no cartão, não é adquirente nem instituição de pagamento. O split, quem faz é o rail certificado de pagamento, que é o lugar regulado pra isso. Misturar operação de receita com custódia de dinheiro de terceiro seria trocar o problema do hotel por um problema maior.

O que a gente faz é o andar de cima. A gente é o cérebro que garante que a informação certa chegue no rail, na fonte, pra que o split aconteça direito. Isso tem três camadas.

1. **Fonte única de verdade**

   Cada item, diária, A&B, evento, passeio de terceiro, nasce com a natureza fiscal certa amarrada a ele uma só vez, alimentando site, motor de reserva e conversa de venda a partir do mesmo lugar. Sem dado paralelo que diverge.

2. **Checkout orquestrado**

   Entrega ao rail a segregação correta em cada venda, separando receita própria de repasse, item a item, pra que a retenção e o repasse saiam limpos.

3. **Margem por canal em tempo real**

   Leitura líquida de split e de comissão, pra que a decisão de preço e de mix seja tomada com o número certo, no momento certo, não no fechamento.

A gente não vende um sistema. A gente opera essa camada com o hotel. A tecnologia é meio. O que fecha a conta do meio é a operação certa na fonte.

VII

A conta do meio, antes e depois

Vale ver a conta em movimento, com números redondos e ilustrativos, sem representar nenhum hotel específico.

Diária de 1.000 · via OTA

Diária bruta	1.000
Imposto retido na fonte	no mesmo dia
Comissão OTA (18%)	180
Crédito da comissão	chega depois
Folga de caixa	descasada

O hotel recebe o bruto, mas entrega o imposto na hora e a comissão no ciclo. O que sobra chega depois. A folga que existia virou descasamento.

Mesma diária · venda direta

Diária bruta	1.000
Imposto retido na fonte	no mesmo dia
Comissão	0
Item classificado	certo
Margem	visível na hora

Não é que o imposto some. Some a perna da OTA e some a cegueira. O hotel decide sabendo.

Agora troque a diária simples por um pacote com passeio de terceiro. No modo automático, a linha única faz o hotel reter imposto sobre o valor do operador e assumir responsabilidade solidária que não precisava. No modo governado, receita e repasse nascem separados. O risco não encosta.

> A DIFERENÇA REAL
>
> Não está no imposto. Está em quem controla a origem do dado. É por isso que a gente insiste que essa é uma conversa de operação, não de contabilidade.

04

07 · CAPÍTULO VII · FECHO

O que muda na prática pro RM

No regime antigo, revenue management era sobre demanda e preço. No regime do split, ele ganha uma segunda dimensão obrigatória.

A economia de caixa e a limpeza fiscal de cada reserva entram na conta do RM. O preço deixa de ser um número só. Passa a ser um número por canal, ajustado pela margem real depois do Fisco e da comissão. A paridade de tarifa deixa de ser só uma regra de distribuição e vira uma decisão de caixa: quando o canal direto rende mais líquido, empurrar demanda pra ele não é preferência, é gestão financeira.

E o mix de produtos ganha peso fiscal. Vender a experiência do operador local continua valendo, desde que a arquitetura da venda proteja o hotel. O upsell de A&B precisa saber que a bebida carrega Seletivo sem crédito. Cada camada de receita passa a exigir que a fonte esteja certa.

> *Nada disso é planilha nova no fim do mês. É desenho da venda no começo. Quem trata como operação transforma a Reforma de ameaça de caixa em vantagem de canal.*
>
> O QUE MUDA PRO RM · SEREIA

VII

SÍNTESE · TRÊS MOVIMENTOS

Três movimentos pra 2026

O torniquete existe. Split payment de um lado, comissão do outro, o hoteleiro no meio. Afrouxá-lo não depende de um imposto menor. Depende de controlar a fonte da venda.

1. **Trate a classificação como parte da venda, não do fechamento**

   Cada item que o hotel vende precisa nascer com a natureza fiscal certa amarrada, uma vez, numa fonte única que alimenta site, motor de reserva e conversa. O erro que nasce na fonte não se corrige barato depois.

2. **Enxergue a margem líquida por canal em tempo real**

   Antes de decidir preço e mix, saiba quanto cada reserva rende depois do imposto na fonte e da comissão. No regime do split, decidir na média é decidir errado.

3. **Faça do canal direto uma decisão de caixa, não de gosto**

   A receita direta deixou de ser só economia de comissão. É o único canal onde o hotel governa o checkout item a item, elimina a perna da OTA e vê a margem limpa na hora. Em 2026, isso é oxigênio.

ONDE A CONTA FECHA

Depende de controlar a fonte da venda. É ali que a conta do meio fecha.

FIM · REFERÊNCIAS

Fontes e leitura adicional

As referências abaixo embasam os fatos de mercado e os números citados. Alíquotas, prazos e comissões são de fontes públicas de 2026 e devem ser reconfirmados na véspera da leitura.

1. Emenda Constitucional 132/2023 e Lei Complementar 214/2025 · marco da Reforma Tributária do consumo, instituição do IBS e da CBS e regras de destaque do tributo no documento fiscal.
2. Regulamentação da cobrança de CBS e IBS e do split payment · Agência Brasil · 2026. Fases da liquidação e cronograma de entrada por meio de pagamento.
3. Análise dos impactos práticos da Reforma Tributária na hotelaria · PANROTAS · 2026.
4. Os três eixos que mais preocupam a hotelaria na Reforma Tributária · PANROTAS · 2026.
5. Booking.com altera política de comissão no Brasil · PANROTAS · 2026. Comissão preferencial de 18% a partir de 1º de julho de 2026 e reação setorial, inclusive CADE.
6. A tempestade perfeita na hotelaria: Reforma, OTAs e margens em 2026 · Hotelier News · 2026. Automação, planejamento tributário e fortalecimento do canal direto como rota de sobrevivência.
7. Split payment, créditos e comissões na Reforma Tributária · Brasilturis · 2026.
8. Split payment e a preparação empresarial · Migalhas e Machado Meyer · 2025 e 2026.

Leitura adicional Sereia

- *Paridade Governada* · ebook #03 · igualar preço não é ter paridade, é governar a causa
- *Receita Direta vs OTA* · ebook #02 · a comissão que ninguém vê e sete alavancas de share direto

CONTINUE A CONVERSA

Onde está o seu torniquete?

A Reforma não espera. A conta do meio fecha na fonte da venda. Fora dali, não fecha. Se você lidera receita, distribuição ou operação de um hotel, resort ou rede, a gente mapeia de onde o seu caixa vaza, desenha a classificação na origem e amarra a margem por canal em tempo real. Não vendemos plugin de pagamento nem dashboard. Implantamos cérebro operacional dentro do hotel.

chame@sereia.io

CLASSIFICAÇÃO NA FONTE · MARGEM LÍQUIDA POR CANAL · GOVERNANÇA DE VENDA DIRETA

A gente não toca no dinheiro do hóspede. A gente garante que a informação certa chegue no rail, na fonte, pra que o split aconteça direito.

04