

DEPOIS DA VISITA TÉCNICA DA MANHÃ · O QUE A MÁQUINA REALMENTE É

O show acabou. Ficou o varejo.

A China que vocês vieram ver não é a das três celebridades e do leilão de foguete. É a de uma loja que transmite a si mesma, todo dia, com funcionário próprio, e de um número de vendas que precisa ser dividido por três antes de virar receita.

FAST FORWARD XPERIENCE · MISSÃO CHINA 2026

TIAGO MELLO · 09 DE SETEMBRO DE 2026

LUJIAZUI, PUDONG, XANGAI · NOVEMBRO DE 2019 · WIKIMEDIA
COMMONS

Você entra achando que live commerce é campanha. Sai sabendo que é escala de turno, custo fixo e taxa de devolução.

01 · O TAMANHO

A cifra que não cabe na cabeça, e logo em seguida o número que a desmonta: a devolução.

02 · A MÁQUINA

Quem está na sala, quanto custa a vitrine, como o algoritmo cobra e onde o dinheiro some.

03 · OS PERSONAGENS

As histórias que valem a viagem, e a regra de negócio que cada uma delas carrega.

04 · A LEI

O que a China proibiu depois de deixar acontecer. É o roteiro do que vem para o Brasil.

05 · O QUE VOCÊ LEVA

O que atravessa o oceano, o que não atravessa, e o que dá para começar em noventa dias.

A PERGUNTA QUE FICA NO AR ATÉ O FIM

Se você montar uma live amanhã, ela entra em qual orçamento: o de marketing ou o de operação de loja?

A resposta muda o time que você contrata, o indicador que você reporta e o prazo em que você desiste.

60estúdios

**no primeiro subsolo de um armazém
alfandegado de produto importado,
com 660 mil metros quadrados.**

O Pinhui não é uma produtora de lives e não é uma agência de influenciador. É o centro permanente de exposição e comércio da feira de importações da China: mais de 6.000 marcas de 120 países e mais de 85 mil itens da feira em prateleira o ano inteiro.

**O modelo de negócio dali não é audiência. É
sourcing. Os estúdios existem para escoar o
catálogo do armazém, não para criar celebridade.**

Quem montou

Criada em 2022 por uma empresa liderada por **Wen Zhong**, o fundador do Taobao Live.

R\$ 22,8 bi

ou RMB 30 bilhões, é o volume que a casa declara ter transacionado em 2024. A fonte oficial usa a palavra "estimado".

33 filiais

pelo país, mais de 800 empresas instaladas e de 33 mil para 44 mil pacotes processados por dia em um ano.

Guarde a ordem das coisas.

Primeiro veio o armazém com o catálogo. Os estúdios vieram depois, para escoá-lo.

O tamanho: a cifra que não cabe na cabeça, e o número que a desmonta.

Primeiro a escala, para tirar da sua cabeça a ideia de que isso é a live do Instagram. Depois a devolução, para tirar da sua cabeça a escala.

¥5 a 6 tri

ou entre 745 e 894 bilhões de dólares, ao câmbio de hoje. A faixa é o fato. O número único seria ficção.

Duas fontes chinesas de primeira linha discordam entre si. O órgão regulador diz "acima de 5 trilhões"; a universidade diz "acima de 6 trilhões, com alta de 20%". Não existe série oficial de valor movimentado de live commerce publicada pelo Estado chinês. Tudo é estimativa de instituto.

O Estado chinês criou a profissão de apresentador de live em 2024. Até hoje não publica quanto o setor vende.

DEFINIÇÃO

Uns contam só o que fecha dentro da sala ao vivo. Outros contam todo o comércio das plataformas de conteúdo, prateleira incluída.

PISO RETÓRICO

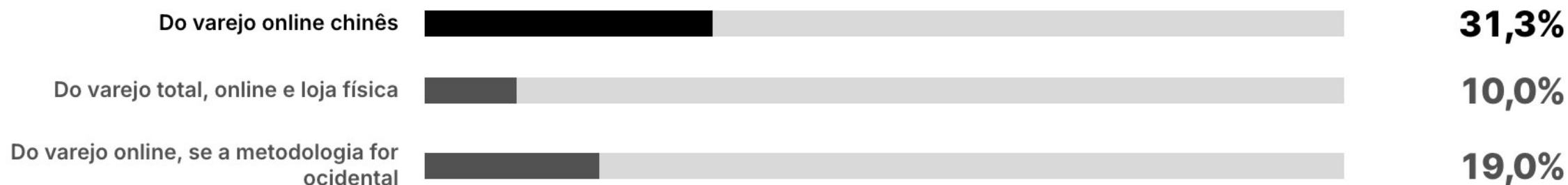
"Acima de 5 trilhões" é um piso de discurso, não uma medida. A imprensa arredonda para 5 e o número vira fato.

NINGUÉM AUDITA

Não há obrigação de divulgação nem padrão contábil. Nem Alibaba, nem Douyin, nem Kuaishou publicam valor por apresentador.

Regra do deck: quando duas fontes sérias discordam, a lâmina mostra a faixa e nomeia as duas. Escolher uma seria fingir precisão.

Cerca de um em cada dez yuans gastos no varejo chinês, contando shopping e supermercado, passa por uma transmissão ao vivo.



OS DENOMINADORES, ESTES SIM OFICIAIS

Varejo online total chinês em 2025: **RMB 15,97 trilhões**, alta de 8,6%. Só bens físicos: **RMB 13,09 trilhões**, alta de 5,2%, o equivalente a **26,1%** de todo o varejo do país.

O varejo chinês inteiro, derivado desses dois números, é da ordem de **RMB 50 trilhões**.

A RESSALVA METODOLÓGICA

Essa conta mistura maçã com laranja: o numerador é valor bruto de pedidos, o denominador é estatística de vendas. **Todo mundo faz essa conta assim, inclusive o Estado chinês**, que usa a fórmula "perto de um terço do varejo online".

A diferença entre 19% e 31% não é factual. É definicional.

Não é uma diferença de velocidade. É uma diferença de duas ordens de grandeza.

CHINA • VALOR MOVIMENTADO EM LIVE COMMERCE

US\$ 745 CONTRA **a 894 bi**

Entre RMB 5 e 6 trilhões. Cerca de 660 milhões de pessoas compram por transmissão ao vivo, sete em cada dez compradores online do país — estimativa acadêmica, não contagem oficial.

ESTADOS UNIDOS • O MESMO INDICADOR

US\$ 14,6 bi

Alta de cerca de 50% no ano, sobre uma base minúscula. 21,7% dos compradores digitais americanos já usaram; 43% dos adultos nunca usaram e não têm interesse.

De 51 a 61 vezes maior. E há um detalhe que contraria a expectativa: dentro do TikTok Shop americano, a fatia da transmissão ao vivo encolheu de 26% para 18% em doze meses. O crescimento lá veio do vídeo gravado e da prateleira.

VALOR BRUTO, ANTES DE DEVOLUÇÃO

O ESTOQUE DE ATENÇÃO SOBRE O QUAL TUDO ISSO FOI CONSTRUÍDO

O chinês conectado passa três horas e vinte e um minutos por dia dentro de vídeo online.

1,07 bi

de pessoas usam vídeo curto na China: **95,4%** de todos os internautas do país. Vídeo curto tem penetração maior que compra online.

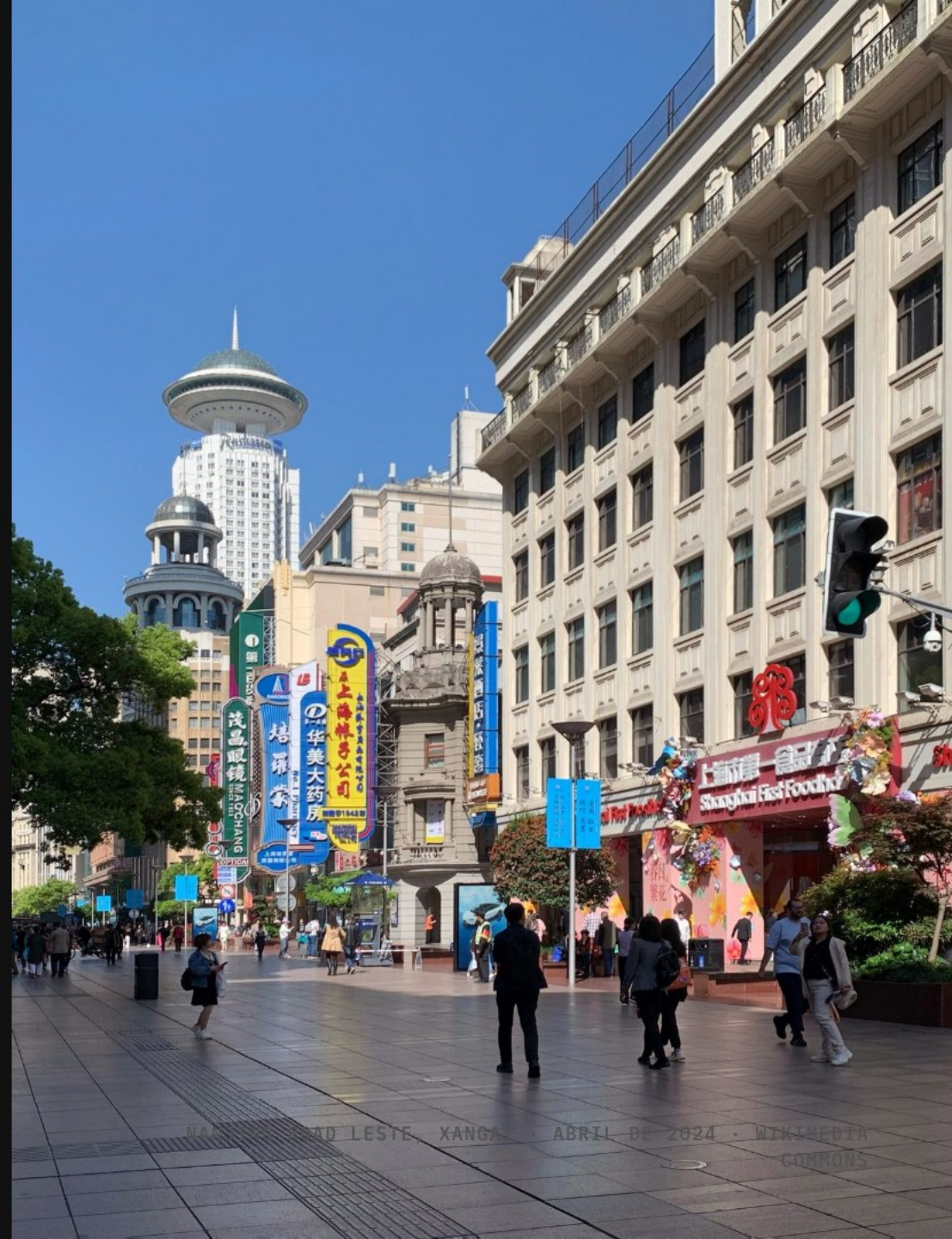
660 mi

de pessoas compram em transmissão ao vivo: **58,7%** dos internautas e **70,2%** de quem já compra pela internet. É estimativa de universidade, e o próprio livro branco chinês usa a palavra "estimado".

1,02 bi

usam pagamento online, **90,3%** dos internautas. O pedido fecha dentro do aplicativo, sem sair da tela e sem digitar cartão.

É esse o inventário que o varejo ocidental não tem. Não é a técnica de vender ao vivo que falta no Brasil: é o estoque de atenção com pagamento embutido dentro dele.



61,5% de tudo o que foi comprado no Double 11 de 2025 voltou.



A devolução do live commerce não é uma taxa. É uma distribuição — e a variável que a explica não é audiência, é curadoria.

20 vezes de diferença entre a sala aberta e a fechada. A agência de Li Jiaqi declara devolução de um dígito em beleza curada; roupa feminina vendida por impulso passa de 80%.

Por que o número é alto e mesmo assim se sustenta: é da CCTV, replicado no mesmo dia por Beijing Daily, IT之家 e Sina Finance, e mede o período promocional. A mesma reportagem traz a conta do lojista: numa peça de RMB 150 com RMB 60 de margem, sobram RMB 15. A faixa anual de 35 a 45% é que não foi achada na fonte primária.

Aplique a devolução ao número da abertura e o mercado encolhe 40% numa linha.

Valor movimentado, como é publicado	¥ 5,00 tri	US\$ 745 bi
Menos a devolução, no meio da faixa citada	- ¥ 2,00 tri	40%
O que sobra como venda de verdade	¥ 3,00 tri	US\$ 447 bi

O QUE ISSO FAZ COM AS FATIAS DA LÂMINA ANTERIOR

Do varejo total chinês: de 10,0% para 6,0%. Do varejo online: de 31,3% para 18,8%.

E 18,8% aterrissa exatamente na faixa que o eMarketer mede com metodologia própria e mais estreita. É coincidência aritmética, não confirmação. Mas é um bom teste de sanidade.

Quando ouvir "essa live fez RMB 100 milhões", a próxima pergunta não é em quanto tempo.

É: qual foi a taxa de devolução?

Uma marca que paga taxa de vitrine, comissão sobre o valor bruto, tráfego pago e o desconto da live, e depois recebe 40% da mercadoria de volta, não vendeu nada. Comprou audiência com estoque.

O Taobao passou a excluir do valor movimentado o que voltou por reembolso. O Douyin não. Comparar os dois é comparar réguas diferentes.

E se você usar a devolução do Double 11, de 61,5%, o mercado inteiro cai para RMB 1,93 trilhão: 3,8% do varejo chinês. É o piso do intervalo, e também é verdade.

Na China, um entregador de aplicativo ganha mais do que noventa e três por cento dos apresentadores de live commerce.

15,1 mi

de pessoas têm o live como **ocupação principal** na China. O Estado reconheceu a profissão duas vezes: em 2020 e, como profissão nacional autônoma, em 31 de julho de 2024.

80%

ganham menos de RMB 8.000 por mês, cerca de R\$ 6.100. Duas pesquisas independentes, com dois anos de distância, chegaram ao mesmo número.

37%

ganham menos de RMB 1.000 por mês, cerca de R\$ 760.

70%

faturam menos de RMB 1.000 por transmissão. Mais de 90% faturam menos de RMB 2.000.

3,4%

passam de RMB 30.000 por mês. Quase metade tem entre 21 e 25 anos, e mais de 60% são mulheres.

O NÚMERO QUE UM TRIBUNAL CHINÊS APUROU

Uma apresentadora começou numa plataforma em 1º de maio de 2023. Naquele mês transmitiu 26 dias, sendo 23 deles com seis horas ou mais. Total: 158 horas.

A empresa pagou, conforme o contrato, RMB 324,53 de participação.

A DIVISÃO

RMB 2,05 por hora

O tribunal considerou a cláusula manifestamente desproporcional e concedeu 70% do pedido. O contrato se chamava "acordo de cooperação", justamente para não ser um contrato de trabalho.

Em 2025 a China perdeu 37 milhões de compradores online. E o live commerce, supostamente, cresceu 20%.

	O QUE A NARRATIVA DIZ	O QUE O DADO PRIMÁRIO MOSTRA
Base de compradores	Um mercado de 660 milhões de compradores por live, em expansão.	Compradores online caíram de 974 para 937 milhões em um ano. Usuários de transmissão ao vivo caíram 19,4 milhões . Contagem oficial da CNNIC.
Ritmo do varejo online	A China como fronteira de crescimento do comércio digital.	O varejo online de bens físicos cresceu 5,2% em 2025. É ritmo de mercado maduro, não de fronteira.
Para onde vai o crescimento	Para a transmissão ao vivo, que é o formato do momento.	No Douyin, a prateleira cresceu 49% enquanto o total cresceu 34% . Nos Estados Unidos, a fatia do live dentro do TikTok Shop caiu de 26% para 18%.
O que isso significa	Chegou a hora de montar a sua live.	As duas pontas do mundo estão migrando de live para prateleira ao mesmo tempo . A live virou o motor de descoberta, não o destino da compra.

A tese do bloco: a China não vai ensinar o Ocidente a fazer live. A China já está saindo da live, para a prateleira dentro do vídeo. Quem chega agora atrás do formato de 2020 chega seis anos atrasado.

A LEITURA É DO DECK

A máquina: oito pessoas na frente da câmera e cem atrás do produto.

Uma agência chinesa de live não é uma produtora de vídeo. É uma central de compras com um estúdio na frente. Guarde essa proporção: ela explica tudo o que vem a seguir.

Numa sala onde quase não há onde pisar circulam sete ou oito pessoas. Atrás delas, mais de cem cuidam só do produto.

主播

ZHUBO · APRESENTADOR

O rosto. Fala, prova, testa o produto no próprio corpo.

助播

ZHUBO · CO-APRESENTADOR

A segunda voz. Reage, prova junto, mantém o ritmo quando o primeiro respira.

中控

ZHONGKONG · CONSOLE CENTRAL

O cargo mais importante da sala. Sobe e derruba link, muda preço, muda o estoque na tela, dispara cupom, lê os dados ao vivo.

场控

CHANGKONG · CONTROLE DE PALCO

Ritmo, ordem dos produtos, luz, enquadramento, posição das peças. Em Xangai, cerca de RMB 7.000 por mês.

投流师

TOULIUSHI · COMPRADOR DE TRÁFEGO

Opera o leilão de mídia da plataforma em tempo real, durante a transmissão.

选品师

XUANPINSHI · SELEÇÃO DE PRODUTO

Recruta a marca, negocia o preço, aprova ou reprova o item. É aqui que mora a margem.

电商捧哏

PENGGEN · O ECO

Responde ao apresentador em pingue-pongue fixo. O slogan do mercado: "grite três frases e ganhe RMB 8.000 por mês".

客服

KEFU · PÓS-VENDA

O volume explode durante e depois da live. Uma fabricante de cama e banho alocou dezenas de atendentes só para acompanhar a velocidade.

Na sala de Viya, em 2019: um de captação falando em grupos de WeChat, dois técnicos, e três ou quatro preparando produto e **riscando com marca-texto**, numa lista impressa em folha A4, os itens cujo link já subiu.

O incentivo do console central é atrelado diretamente ao valor vendido na sessão. Isso não é desvio individual: é desenho de remuneração, e explica o comportamento da próxima lâmina.

O ativo não é o carisma. É o filtro.

A própria agência de Li Jiaqi o define como 导购 — vendedor de loja. E declara reprovar **95%** dos produtos que lhe apresentam e recusar mais de **90%** das propostas comerciais.

A curadoria virou norma escrita: em 2019 a casa montou o primeiro time dedicado de seleção do setor; em 2021 publicou o primeiro padrão corporativo de qualidade de mercadoria de live.

A IMAGEM QUE FICA

Em julho de 2019, depois de uma gala que terminou à meia-noite, Viya voltou ao escritório. As equipes da Procter & Gamble e do Taobao já esperavam na fila para ela selecionar produto. **A da P&G só saiu às 5h30 da manhã.**

1 · O FUNIL

Para entrar nas **60 vagas** de uma sessão de seis horas, o produto atravessa a triagem em camadas de uma equipe de **mais de cem pessoas**, que corta cosmético com avaliação ruim, alimento com risco, e fecha o preço no menor da internet.

2 · O RITO

A marca fala **meia hora**. Depois o apresentador faz as perguntas que uma consumidora faria. No caso documentado da Hua Xizi, ele apontou que o clique da tampa não tinha tato, que a cor do cadeado era nova demais e que as contas da borla eram baratas. A marca refez as amostras.

3 · O QUE O FILTRO NÃO PEGA

Um caçador de fraudes chinês acusa: **muitos apresentadores não fazem seleção, só olham o laudo** — e o laudo testa o que não interessa. O de um sapato infantil testava cor e numeração, não os plastificantes que a norma exige. Venderam 31 mil e 180 mil pares.

Estas quatro frases são ditas dentro de um minuto, e recomeçam a cada minuto, o dia inteiro.

- "Hoje só RMB 499 para embarcar, tá bom?" – Tá bom!
- "Quem estiver pronto para embarcar, digita 1." – Digita 1 quem estiver pronto!
- "Quantos já digitaram 1?" – Já são 365 digitando 1!
- "Quanto sobrou do link 1?" – Última unidade, link 1 acabou!

O detalhe que muda tudo: enquanto o eco anuncia "restam 100 unidades", o operador do console está editando o número de estoque no sistema. No depoimento de uma estagiária de uma base de moda: "eu mudava o estoque de 1.000 para 100; quando ele gritava esgotou, eu punha zero; quando precisava, punha de volta". Ela viu um caso de "600 vestidos vendidos" quando a venda real tinha sido pouco mais de 30.

A GRAMÁTICA, EM TRÊS PALAVRAS

限时	Prazo limitado. A oferta acaba agora.
限量	Quantidade limitada. Restam poucas peças, e o número na tela é editável.
限价	Preço limitado. Só aqui, só agora, mais barato que em qualquer lugar.

O QUE UMA ESCOLA DE TREINAMENTO ENSINA

逼单, forçar o pedido, é habilidade de nível básico. 憋价格, represar o preço até a sala esquentar, é de nível avançado.

O roteiro não tem um gancho no começo. Ele reinicia continuamente, para que quem entra a qualquer momento caia dentro do ritmo de compra em segundos. E é essa mesma mecânica que produz a taxa de devolução do bloco anterior: a compra é impulso puro, e o arrependimento chega no dia seguinte.

Não existe apresentador humano de vinte e quatro horas. Existe sala escalonada, e existe avatar cobrindo a madrugada.

12h → 19h

A sala "Todas as Meninas", multicategoria, abre a tarde. Sete horas de transmissão contínua.

19h

Entra "O Guarda-Roupa de Todas as Meninas", só moda. Outra sala, outra equipe, mesmo prédio.

20h30

"Super Vinte e Meia", bloco fixo de produtos campeões, todas as noites. Depois entra a sala do próprio apresentador, que na pré-venda de 2021 terminou às 2h da manhã.

2h → 12h

O buraco. Em maio de 2024 o sócio da agência anunciou o teste de apresentador digital com a justificativa explícita: **preencher os intervalos vazios, para a sala servir a qualquer hora.**

O QUE EXISTE DOCUMENTADO

Jornadas individuais de **6 a 14 horas**. Uma apresentadora revezou em três salas ao mesmo tempo e transmitiu 14 horas seguidas num único dia do 618 de 2024.

O QUE NÃO EXISTE

Nenhuma fonte séria documenta turno contínuo de 24 horas por apresentador humano. A "sala de 24 horas" é verdade **sobre a sala**, não sobre a pessoa.

O TAMANHO DO AVATAR

O mercado chinês de humano digital de IA foi de **RMB 4,12 bilhões** em 2024, alta de 85,3%, com projeção de RMB 25 bilhões em 2029. Só a Baidu já criou mais de **100 mil** apresentadores digitais.

A cifra que circula e que este deck recusa: "40% das lives chinesas já são feitas por avatar". Não tem origem rastreável. É repetida por sites de conteúdo comercial de fornecedores de software, sem instituto e sem data-base.

O comerciante chinês tem uma palavra para o que uma live custa. Ela mede tudo, dividido pelo valor bruto vendido.

坑位费

TAXA DE VITRINE

Valor fixo por item, por sessão, pago **antes** e **independente de vender**. É o aluguel de um slot na lista de links.

佣金

COMISSÃO

Calculada sobre o valor **bruto**, não sobre o líquido depois da devolução, salvo negociação em contrário.

投流

TRÁFEGO PAGO

Quem paga varia por contrato, e é o item mais caro da conta real. Numa MCN de capital aberto, foi **46%** do custo operacional.

运费

FRETE, SEGURO E DEVOLUÇÃO

Quase sempre do comerciante. A logística reversa passa de 20% do custo total da operação.

O VALOR BRUTO VENDIDO

÷ = 费比

A taxa de despesa da sessão.

+35%

é a taxa de despesa para a qual o comerciante **precisa se preparar psicologicamente** ao usar apresentador externo.

+50%

é onde **parte dos comerciantes** opera, em alimentos, beleza e vestuário. A negociação com uma agência começa em 20%.

6%

foi a margem bruta com que uma marca conhecida de vestuário saiu de uma sessão dedicada com um grande apresentador.

A ressalva: esses números vêm de uma investigação jornalística com depoimentos anônimos de comerciantes, não de estatística de mercado. E são calculados **antes** de aplicar a devolução.

A taxa não é preço de mídia. É preço de venda esperada. Por isso o mercado de dados falsos existe.

2020 · marca de chinelos na sala de Li Jiaqi, no Double 11	¥ 150 mil	mais 20% de comissão. Prejuízo de RMB 500 mil. Em cinco colaborações, três não deram lucro.
2020 · comerciante com apresentador de topo do Taobao, uma vez por mês	¥ 30 mil	mais 20%. Vendeu RMB 300 mil na estreia. Este é o caso que deu certo.
2023 · celebridade com mais de 6 milhões de seguidores	¥ 200 mil	Venda efetiva: RMB 4.000. Virou processo judicial.
2025 · comerciante de bijuteria, depois de inflar a audiência	¥ 50 → 80 mil	A taxa subiu porque a sala parecia maior: ele gastou RMB 10 mil por dia, por três dias, para levar a audiência de 2.000 a 120.000.

"Se o apresentador vende 5.000 peças por sessão, a taxa é naturalmente alta. Se só vende 1.000, a taxa é muito mais baixa."

Uma ressalva: são casos avulsos, de anos e portes diferentes. Não existe tabela pública de taxa de vitrine na China. No mesmo ano de 2023, outra celebridade cobrou os mesmos RMB 200 mil e vendeu RMB 278 em três meses. A série mostra a variância, não o preço.

Uma sala com trezentos mil de valor movimentado por mês pode não pagar o próprio estúdio.

Valor movimentado no mês	¥ 300 mil	o número que vai para a apresentação
Menos a devolução, a 40%	– ¥ 120 mil	venda líquida: ¥ 180 mil
Menos o tráfego pago, para retorno de um para três	– ¥ 100 mil	a plataforma cobra sobre o bruto
Sobra para custo operacional e mercadoria	¥ 80 mil	antes do produto
Custo mensal da sala: pessoal, estúdio, apresentador e equipamento	¥ 40 a 50 mil	R\$ 30 a 38 mil

Entre trinta e quarenta mil yuans, para cobrir o custo de tudo o que foi vendido.

A conclusão da própria fonte: **marcas pequenas e médias precisam entender a sua margem de contribuição antes de abrir uma sala.**

O QUE ISSO SIGNIFICA NA PRÁTICA

Uma sala de transmissão própria não é um canal de venda que se paga com a venda. É **custo fixo de operação**, como uma loja: você monta porque precisa estar no ar, e cobre o custo com margem de produto, não com o valor movimentado da sala.

A ressalva: cenário de reportagem setorial em Hangzhou, sem auditoria. Vale como ordem de grandeza.

Influenciadores com mais de 1 milhão de seguidores geram 9% do valor movimentado do Douyin.



QUEM ESTÁ NO AR

70% de todos os apresentadores de comércio do Douyin são a **própria loja**, não influenciador. O número de marcas que começaram a transmitir a si mesmas cresceu **113%** em 2024.

No setor inteiro, a transmissão da própria loja já passa de **metade** de todo o valor movimentado por live.

A CABEÇA DA CURVA ENCOLHEU

A fatia dos grandes apresentadores caiu para **10,66%** do valor movimentado em 2025. Os pequenos e médios ficaram com **89,34%**.

O órgão regulador chinês publica esse número. **Ele não publica o critério de corte de quem é "grande".**

50% sai do estúdio da própria marca. 35% vem de micro e médios. 15% vem dos grandes nomes.



Aritmética sobre a divisão oficial do Douyin: no valor movimentado total, prateleira 40%, loja 30% e influenciador 30% — sendo 9 pontos dos grandes e 21 dos pequenos e médios. Isolando só o que é vendido ao vivo, a conta fecha em 50, 35 e 15.

A VIRADA TEM DATA, E JÁ ACONTECEU

Em **2024**, a loja transmitindo passou o influenciador pela primeira vez no recorte de live: **41%** contra **38%**.

No Taobao Live, a distância é maior: a transmissão de loja já responde por **64%** do valor movimentado da plataforma.

O MOTOR, E A EVIDÊNCIA QUE PAGA A CONTA

A plataforma passou a mandar tráfego para a sala da loja e para o cartão de produto, e o custo do grande nome — taxa de vitrine, comissão e exigência de preço exclusivo — deixou de fechar a conta.

Na sala da própria marca, o ticket médio é cerca de **35%** maior e a recompra sobe quase **20 pontos percentuais**.

A leitura para o presidente brasileiro: na China o influenciador virou mídia de topo de funil. O canal de venda recorrente é o estúdio próprio da marca, operando de **doze a dezoito horas por dia**.

店播 · O TURNO DA LOJA

A audiência da sua live não é sua. Ela é reemitida a cada lote.

A plataforma não distribui tráfego por contrato. Distribui por **competição em tempo real**, em lotes pequenos, medindo permanência, interação e conversão contra as salas concorrentes daquele instante.

Nenhuma audiência é herdada de ontem. A sala recomeça do zero a cada lote, e por isso o número de horas no ar vale mais do que o horário nobre.

A CONSEQUÊNCIA OPERACIONAL

É por isso que a loja transmite dezesseis ou vinte e quatro horas. **O horário não é o produto. O volume de lotes é.**

1 · O LOTE

Cada sala recebe um punhado de espectadores. O sistema mede quanto tempo eles ficam, se comentam, se clicam e se compram.

2 · A MÉTRICA-RAINHA

GPM: valor vendido dividido pelo total de visualizações, vezes mil. Faturamento por mil olhos. Junto dela, taxa de clique, taxa de conversão e tempo médio na sala.

3 · O CORTE

Quem performa melhor que as concorrentes recebe o próximo lote, maior. Quem performa pior é cortado em minutos. Uma loja nova precisa fechar cerca de trinta pedidos antes de o algoritmo liberar a nota de experiência.

A plataforma admitiu, por reorganização interna, que o modelo estava sufocando quem vende.

ATÉ 2024

O tráfego era receita de anúncio da plataforma.

A ferramenta de mídia paga vivia no braço de publicidade da empresa-mãe. Ela vendia impressão, e o resultado do comerciante era problema dele.

O QUE ISSO PRODUZIA

Numa agência de capital aberto, a compra de mídia consumiu **46%** do custo operacional em 2025. No ano anterior, ela pagou **RMB 3,16 bilhões** a uma única plataforma — **66%** da receita do ano.

A DOBRADIÇA
FEVEREIRO A ABRIL
DE 2025

DESDE 2025

O tráfego virou insumo do comerciante.

A ferramenta saiu do braço de publicidade e foi incorporada ao comércio eletrônico como departamento. Os dois times de algoritmo foram fundidos, e ela passou a responder pelo retorno do investimento de quem vende.

A REGRA QUE SAIU DAÍ

Quando o pedido é devolvido, a **verba de anúncio gasta naquele pedido volta automaticamente para o comerciante**. A plataforma reconheceu formalmente que o vendedor estava pagando mídia por venda que voltou.

E a virada de destinatário do subsídio diz o resto: **em 2024 a plataforma subsidiava o consumidor; em 2025 passou a subsidiar o comerciante**, com mais de RMB 19 bilhões até agosto de 2025 e isenção de comissão em 1.345 subcategorias.

投流 · A LINHA QUE NINGUÉM MOSTRA

Para cada cem yuans de valor movimentado que a maior agência de live da China anuncia, cinquenta e cinco centavos viram lucro.

TRENDY GROUP · A MCN LISTADA EM HONG KONG · 2025

0,55% do bruto

Valor movimentado de RMB 16,02 bilhões. Receita de RMB 1,55 bilhão, ou 9,66% dele. Lucro líquido de RMB 88 milhões.

YAOWANG · A 3ª MAIOR MCN, LISTADA EM SHENZHEN · 2025

E **5,53% de margem**

É a margem bruta do negócio de live. Receita caiu 31%, prejuízo de RMB 649 milhões, o quinto ano seguido no vermelho desde que virou para live commerce.

A mesma empresa vendia calçado antes de vender ao vivo. A margem do negócio antigo é várias vezes maior que a do live.

O valor de mercado dela foi de quase RMB 23 bilhões em 2020 para menos de RMB 5,9 bilhões em maio de 2026: mais de 70% de queda. E em 2025 ela parou de divulgar o valor movimentado total no relatório anual. Isso, por si só, é informação.

A live não é o destino. É o motor de descoberta. Quem monta live sem prateleira atrás está construindo só o motor.

NA CHINA

No Douyin, a prateleira cresceu **49%** enquanto o total cresceu **34%**. Ela saiu de 30% do valor movimentado em 2023 para cerca de **50%** no meio de 2025.

E, mesmo assim, **apenas cerca de 10% do valor movimentado vem de busca ativa do usuário**. Noventa por cento continua sendo demanda que o conteúdo criou. A prateleira colhe o que a live plantou.

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA VOCÊ

Antes de montar a sala, monte a prateleira: catálogo estruturado, ficha de produto que a máquina leia, estoque visível e pagamento embutido.

POR QUE ESSA ORDEM

A live gera demanda que a prateleira converte por semanas. Sem prateleira, a demanda evapora no fim da transmissão e você paga tráfego de novo amanhã, do zero, para a mesma pessoa.

NO OCIDENTE

Dentro do TikTok Shop americano, no primeiro semestre de 2026: **51,4%** vitrine, **40,4%** vídeo gravado e apenas **8,2%** transmissão ao vivo.

Um ano antes eram 18%. Dois anos antes, 26%. **A fatia da live está caindo no gêmeo americano da mesma empresa.**

A LEITURA DO DECK

As duas pontas do mundo estão migrando de live para prateleira ao mesmo tempo, por motivos opostos. Na China, por maturidade do formato. No Ocidente, porque a live nunca chegou a pegar.

Os personagens: nove histórias, e a regra de negócio que cada uma delas carrega.

Nenhuma história entra aqui só por ser boa: cada uma explica um mecanismo do bloco anterior.

O maior vendedor de cosmético do mundo começou atrás de um balcão da L'Oréal em Nanchang, ganhando RMB 3.000 por mês.

O CONCURSO QUE ELE PERDEU

Em 2016 a L'Oréal criou um concurso interno chamado "**transformar o balconista em influenciador**", para levar vendedores de balcão ao Taobao Live. Li Jiaqi se inscreveu e **não venceu**. Virou apresentador mesmo assim.

A APOSTA DA AGÊNCIA

Em 2018 a Mei ONE **desligou dezenas de outros apresentadores** para apostar tudo nele. Mais de duzentos funcionários passaram a girar em torno de uma pessoa. Ele bateu o recorde de **389 transmissões em um ano** — mais de uma por dia.

UMA CORREÇÃO DE FATO

Circula que ele tem um recorde Guinness de "380 batons numa noite". **Não tem**. Os 380 batons são uma performance de live, sem homologação. O recorde Guinness dele, homologado em Xangai em 6 de setembro de 2018, é outro: **quatro aplicações de batom em trinta segundos**.

A regra que a história carrega: a agência dele o define como 导购, vendedor de loja. O ativo nunca foi o carisma: foi o filtro que reprovava 95% do que lhe oferecem.

A MÁQUINA POR TRÁS DELE, EM NÚMEROS DA PRÓPRIA AGÊNCIA

5%

é a taxa de aprovação na seleção de produto. De cada vinte itens apresentados, um entra.

90%+

das propostas comerciais são recusadas.

20 a 25

itens por dia na sala, em ritmo de rotina. Cada um recebe de seis a sete minutos.

2 a 14

dias de análise por item, antes de entrar.

100 mil

produtos de beleza avaliados ao longo dos anos.

1 dígito

é a taxa de devolução em beleza no dia a dia, segundo a agência. Contra mais de 80% em roupa feminina vendida por impulso.

Um lápis de sobrancelha de RMB 79 custou a ele 2,87 milhões de seguidores em 9 dias.

"Caro onde? Faz anos que é esse preço. Não fique falando besteira de olho aberto! É difícil para uma marca nacional!"

"Faz tantos anos: o seu salário aumentou ou não? Você trabalhou direito ou não?"

TRANSCRIÇÃO REPRODUZIDA POR MÚLTIPLOS VEÍCULOS CHINESES

A CONTA QUE A INTERNET FEZ, E QUE VIROU O CASO

A versão de **0,07 grama** do lápis custava **RMB 69**. Isso dá **RMB 985,71 por grama** — mais caro que ouro naquele momento. Um veículo financeiro publicou a comparação: o lápis de uma marca japonesa saía a RMB 58,82 por grama.

O QUE ACONTECEU DEPOIS, DIA A DIA

11/09	Pedido de desculpas em transmissão e em post: "sei que o trabalho de todos é duro e difícil".
A PARTIR DE 11/09	Marcas nacionais lançam, em fila, conjuntos a RMB 79 . Uma anunciou 2,75 kg por RMB 79 e publicou vídeos calculando o preço por grama.
ATÉ 19/09, 18H	-1,50 milhão de seguidores no Weibo e -1,37 milhão no Douyin. Total: -2,87 milhões em nove dias.
19/09	A marca de cosméticos só se pronuncia nove dias depois, sem tocar no preço. Foi rejeitada.

A REGRA

O apresentador não é um canal: é uma pessoa com opinião ao vivo.

¥ 1,341 bi

de imposto, juros de mora e multa, aplicados à maior apresentadora do país num único despacho.

Sonegação comprovada de RMB 643 milhões em 2019 e 2020. O método descrito na decisão: **ocultar renda pessoal e converter a natureza da receita por meio de negócios fictícios**. A investigação partiu de análise de dados do próprio fisco.

No dia seguinte, todas as contas dela sumiram: Weibo, Taobao Live, Douyin e a loja. Não houve transição, aviso nem despedida. Em vinte e quatro horas ela deixou de existir na internet chinesa.

A PESSOA FOI APAGADA. A MÁQUINA SOBREVIVEU.

Três canais no lugar de um rosto

Dois meses depois da multa, a agência estreou um canal com **cinco dos seis apresentadores do time dela**. Em 2024 os três canais somavam quase 16 milhões de seguidores.

Uma plataforma de software

Criada em 2020 para ligar agências, apresentadores e comerciantes. Declara mais de 70 mil comerciantes cadastrados.

E avatares de IA

Em 2023, um sistema de apresentadores digitais para transmissão de vinte e quatro horas.

A regra: a multa puniu a engenharia que sustentava a margem pessoal do apresentador. Depois dela, o **custo real do talento subiu**.

Uma empresa de cursinho que tinha acabado de perder o negócio inteiro por decreto virou, em três dias, a ação que mais subiu em Hong Kong.

JULHO DE 2021	ATÉ JUNHO DE 2022	09 A 11 DE JUNHO DE 2022	13 DE JUNHO DE 2022
O decreto	¥ 1 mi / dia	¥ 19,9 mi	+16%
A reforma educacional chinesa destrói o negócio de reforço escolar da New Oriental. A empresa demite a maior parte dos professores e migra para venda de produto agrícola ao vivo.	era a venda diária da operação nos seis meses anteriores. Praticamente nada, para o tamanho da empresa.	numa transmissão de 18 horas . Ele alternava chinês e inglês, ensinava vocabulário no quadro branco e citava poesia em vez de fazer preço .	foi a alta da ação da New Oriental em Hong Kong, na segunda-feira seguinte, em um único dia.

A SAÍDA, EM 25 DE JULHO DE 2024	A NORMALIDADE VOLTANDO
Ele compra a própria empresa do empregador por RMB 76,59 milhões . O fundador declarou que arranjou ele mesmo o dinheiro da compra e que a empresa "foi, na verdade, um presente" — e que ela ainda tinha RMB 140 milhões em caixa . No dia seguinte, a ação da operação de live caiu 23,4% .	O canal dele ganhava 96 mil seguidores por dia no primeiro semestre de 2024. Entre fevereiro e agosto de 2025, 15 mil por dia: 6,4 vezes menos , sem nenhum escândalo no meio. E a empresa que ele deixou fechou o ano fiscal de 2026 com lucro muito maior, com a folha de apresentadores RMB 400 milhões menor .

A regra que a história carrega: a empresa ficou mais rentável depois de perder o próprio astro. Numa operação de live, o custo do talento é a linha que separa crescimento de lucro — e as duas coisas raramente andam juntas.

Na China, a punição que dói não é a do regulador. É a devolução, e é a audiência.

O QUE O ESTADO COBROU · THREE SHEEP, 26/09/2024

¥ 68,9 milhões

Confisco mais multa por **propaganda falsa**: a sala afirmou que a marca do bolinho de lua era "de Hong Kong, com quase vinte anos de história". Não era de Hong Kong e era produzida em Guangzhou. Pago integralmente em 11 de outubro.

Mas o que quebrou o negócio não foi nem a multa nem a indenização. Foi a plateia indo embora.

O QUE OS CONSUMIDORES LEVARAM · MESMO CASO

E ¥ 27,8 milhões

de indenização direta a quem comprou. No caso do ninho de andorinha do Xinba, em 2020, a proporção foi ainda mais extrema: multa administrativa de **RMB 900 mil** e indenização voluntária de **RMB 61,98 milhões** — 69 vezes a multa.

Em seis meses de suspensão, a conta principal perdeu mais de **12 milhões de seguidores**. Quando voltaram ao ar, em janeiro de 2026, a transmissão vendeu cerca de **RMB 250 mil** com pico de **3.900** espectadores simultâneos. **Reputação em live commerce não se recompra pagando a multa.**

Na China, o presidente da empresa não contrata o apresentador. Ele é o apresentador.

罗永浩 · LUO YONGHAO

O falido que virou o formato

Estreia no Douyin em **1º de abril de 2020** com o bordão "praticamente não ganho dinheiro, só faço amizade". Três horas de transmissão, **RMB 110 milhões** de valor movimentado e 48 milhões de visualizações.

Ele entrou em live commerce para pagar a dívida deixada pela fabricante de celulares que fundou.

周鸿祎 · ZHOU HONGYI

O leilão do próprio carro

Em **28 de abril de 2024**, o fundador da Qihoo 360 leiloou ao vivo seu Maybach de nove anos. Lance inicial: **RMB 600**. Arremate: **RMB 9,9 milhões**. Multiplicador de **16.500 vezes**.

Não ficou com um centavo: o valor líquido de impostos foi doado. O comprador era um vendedor de carros usados e fã dele.

余承东 · YU CHENG DONG

Dois milhões em três dias

O executivo da Huawei abre conta no Douyin em **12 de dezembro de 2024**. O primeiro vídeo vai ao topo dos assuntos do dia e ele acumula **2 milhões de seguidores em três dias**.

As cifras de audiência das transmissões dele são de terceiros, sem confirmação da empresa.

雷军 · LEI JUN

Quinze horas ao volante

Em abril de 2026, o fundador da Xiaomi dirigiu **15 horas** ao vivo, de Pequim a Xangai, cerca de **1.300 km**, com uma única recarga no meio, terminando com 19 km de autonomia.

Depois teve de esclarecer que não prometera fazer o trajeto com uma carga só. Outras montadoras copiaram a estratégia.

A regra que a série carrega: nenhum deles alugou audiência. Todos trocaram custo de mídia por tempo de agenda do próprio presidente. É a forma mais barata e mais arriscada de fazer live commerce — e a única em que a marca fica com o dado, com o cliente e com a reputação.

O governo chinês tem meta de mil bases de live commerce em nível de condado, e treinou trezentas mil pessoas de graça.

4 milhões

de transmissões de apoio agrícola foram feitas nas grandes plataformas em 2025, vendendo mais de 10 bilhões de itens de produto agrícola.

¥ 783 bi

de produto agrícola vendido online em 2025, alta de 9,9%. O varejo online rural inteiro passou de RMB 3 trilhões.

59

autoridades públicas, em sua maioria prefeitos e vice-prefeitos de condado, entraram em transmissões entre 2019 e março de 2020, vendendo mais de RMB 20 milhões. Um vice-prefeito de Shandong vendeu 10 mil frangos assados.

E a cena que resume o gênero: o embaixador de Ruanda na China entrou numa live para vender café. O estoque acabou antes de ele terminar a frase de apresentação. O título da reportagem é literalmente "acabou antes de eu conseguir organizar a frase".



Em 5 minutos, 800 pessoas depositaram RMB 500 mil cada uma pelo direito de comprar um lançamento de foguete.

1º DE ABRIL DE 2020, 20H40

¥ 40 milhões

O serviço de lançamento de um foguete chinês, vendido por Viya no Taobao Live. Tabela: RMB 45 milhões. Sinal para dar lance: RMB 500 mil.

O que se comprava não era o foguete: era um lançamento, o direito de nomear a missão e publicidade no corpo dele.

MARÇO A JUNHO DE 2024

¥ 1,99 milhão

Uma aeronave autônoma de dois lugares, de decolagem vertical, arrematada numa live do Taobao e entregue em junho de 2024 a uma empresa de Guangzhou.

É o primeiro táxi aéreo do mundo vendido por transmissão ao vivo.

28 DE ABRIL DE 2024

¥ 600 → 9,9 mi

O Maybach de nove anos do fundador da Qihoo 360, leiloado ao vivo com lance inicial de seiscentos yuans.

No mesmo período, um empresário de Guangzhou transmitiu vendendo aeronaves, com uma unidade a RMB 2,39 milhões.

A regra que a série carrega: em nenhum desses casos o que circulou como "venda" foi venda. Foram sinais, direitos e leilões. É o mesmo problema do valor movimentado, na sua forma mais extrema: **oitocentos depósitos de meio milhão viram "RMB 400 milhões numa live"**, e não são.

Três histórias que circulam e não se confirmam: lives de venda do fundo do mar, do espaço e do acampamento-base do Everest. As transmissões famosas nesses cenários são científicas ou estatais, **não são live commerce**.

20mi

de visualizações em menos de uma hora, assistindo a um homem que não estava lá.

Trinta minutos depois da estreia, a sala já passava de dez milhões de visualizações. O fundador da empresa não apresentou nada: quem apresentou foi o avatar digital dele.

O avatar não substitui o humano no horário nobre. Ele cobre a madrugada — o buraco entre duas da manhã e meio-dia que nenhuma equipe humana aguenta preencher.

¥ 4,12 bi

foi o mercado chinês de humano digital de IA em 2024, alta de 85,3%. A projeção para 2029 é de RMB 25 bilhões.

100 mil

apresentadores digitais já criados só numa plataforma. O mercado é pulverizado: a líder tem 9,8% de participação.

1/4 e 4/5

Uma live com IA custa 20% a 25% do custo da humana e entrega cerca de 80% do valor por hora. O dado é do Sudeste Asiático, de setembro de 2026.

A crítica honesta da imprensa chinesa: imagem tosca e roteiro pobre. E a cifra de "40% das lives já são avatar" não tem origem rastreável.

A lei: tudo o que a China proibiu depois de deixar acontecer.

Este bloco não é sobre a China. É sobre o Brasil daqui a cinco anos. Toda regra que vocês vão ver aqui nasceu de um abuso que já está acontecendo do lado de cá.

A China deixou o mercado crescer 10 vezes e as reclamações crescerem 47. Toda a regulação tenta fechar essa tesoura.

NOVEMBRO DE 2020

Opinião orientadora sobre supervisão do marketing por live, da autoridade de mercado. Documento de orientação, não regulamento — e sai dias antes do escândalo do ninho de andorinha.

JULHO DE 2024

Regulamento de execução da Lei de Defesa do Consumidor, decreto do Conselho de Estado. Sete capítulos, 53 artigos.

MAIO DE 2021

Medidas de administração do marketing por live, assinadas por sete órgãos ao mesmo tempo: ciberespaço, segurança pública, comércio, cultura e turismo, fisco, regulação de mercado e rádio e TV.

SETEMBRO DE 2025

Rotulagem obrigatória de conteúdo gerado por IA, de quatro órgãos. Exige marcação **explícita**, visível ao usuário, e **implícita**, nos metadados do arquivo.

MARÇO DE 2022

Interpretação do Supremo Tribunal Popular sobre disputas de consumo online. Fixa o ponto que muda tudo: **quem não identifica com clareza quem é o vendedor, é o vendedor.**

1º DE FEVEREIRO DE 2026 • A NORMA CENTRAL

Medidas de Supervisão do Live Commerce, ordem conjunta nº 117 da autoridade de mercado e do ciberespaço. Sete capítulos, **69 artigos**. É o que está valendo hoje.

Um diretor da autoridade de mercado resumiu assim: em cinco anos, o mercado cresceu cerca de **10,5 vezes** e as reclamações cresceram **47 vezes**.

A ressalva: é declaração de um diretor reproduzida pela imprensa, não levantamento com metodologia publicada. A direção é sólida: as reclamações foram **402 mil** em 2024, alta de 19%.

A China separou o palco, o dono da sala, o agenciador e o dono do prédio. E deu obrigação diferente para cada um.

直播电商平台经营者

A PLATAFORMA

Verifica identidade e endereço real, revalidando a cada seis meses. Reporta ao regulador duas vezes por ano. Treina anualmente. Monitora ao vivo com equipe, não só algoritmo.

直播间运营者

O DONO DA SALA

Exibe continuamente o nome, o endereço real e o contato de quem vende. Revisa o conteúdo antes. Corrige em tempo real o erro do apresentador. Mostra a base de cálculo do desconto.

直播营销人员

QUEM APRESENTA

Identidade verificada antes da primeira transmissão e reportada antes de cada uma. Se o que diz é publicidade, valem os deveres da Lei da Publicidade — inclusive como garoto-propaganda.

服务机构

A AGÊNCIA

Ganha um capítulo próprio, com oito artigos. Deixa de ser intermediário invisível e passa a responder por quem escala.

TRÊS ANOS DE GUARDA

Informação de transação e registro de verificação: guarda mínima de três anos a contar do fim da operação e do fim da transmissão.

A ESCADA DE SANÇÕES DA PLATAFORMA

Advertência, limitação de funções, restrição de tráfego, suspensão, encerramento da conta e lista negra.

A MULTA DA PRÓPRIA NORMA

De RMB 10 mil a RMB 100 mil nas hipóteses graves. É pouco — e é justamente por isso que a lâmina seguinte existe.

O que isso significa para o Brasil: aqui a discussão ainda trata "influenciador" como uma categoria só. A China separou quem fala, quem vende, quem escala e quem hospeda — e o ativo que ela regula não é o influenciador, é a identificação de quem vende.

O mesmo avatar é obrigatório rotular na China e proibido no TikTok Shop ocidental.

CHINA · OBRIGA A ROTULAR

Diga que é máquina, o tempo todo.

O artigo 37 da Portaria 117 exige que quem usar imagem ou vídeo de pessoa gerado por inteligência artificial em live commerce cumpra a norma técnica nacional, rotule conforme a regulamentação e **lembre continuamente o consumidor** de que aquela figura foi gerada por IA.

A norma de rotulagem de 2025 exige **duas marcações**: uma explícita, perceptível na tela, e uma implícita, nos metadados do arquivo, com identificação do provedor. As plataformas de distribuição têm de verificar a marcação e acrescentar aviso de risco ao que parecer gerado por IA sem rótulo.

Desde 2023 a maior plataforma chinesa já exige **registro prévio do avatar e uma pessoa real por trás**. Operação totalmente automatizada é proibida.

Quem opera nos dois mercados precisa de dois manuais. E quem planeja apresentador sintético para escalar a madrugada precisa desenhar o rótulo **permanente no layout da tela**, não como um aviso de abertura que some.

OCIDENTE · PROÍBE

Não pode ser máquina, ponto.

Em junho de 2026 o TikTok Shop **baniu voz gerada por IA** em transmissões e vídeos compráveis. Também proibiu áudio pré-gravado, narração, imagem estática cobrindo mais de metade da tela, apresentação de slides, gravação de tela e figura animada ocupando mais de metade do quadro.

Continua permitido usar IA como **ferramenta de produção**. O que precisa ser humano e ao vivo é a comunicação verbal.

A penalidade não é multa: é restrição de comissão, remoção de conteúdo e banimento de conta. A justificativa é de comportamento: a confiança do consumidor cai quando ele percebe conteúdo gerado por IA.

DUAS REGRAS OPOSTAS, MESMO ANO

Cinquenta centavos de yuan compram uma pessoa assistindo à sua live por uma hora.

Uma pessoa assistindo, por uma hora	¥ 0,50	R\$ 0,38
Registro de "assistiu a esta live", por mil	¥ 20	R\$ 15
Interação por hora: RMB 30 no pacote básico, RMB 150 com comentário escrito e pergunta simulando usuário real	¥ 30 a 150	por hora
Pedido falso, do pacote vazio ao rastreio real	¥ 1,50 a 10	por pedido, conforme a auditoria

POR QUE ISSO EXISTE, E POR QUE COMPENSA

O algoritmo distribui tráfego por dados de audiência. E a taxa de vitrine é precificada pelo histórico de venda. Inflar dado rende duas vezes: traz tráfego de graça e permite cobrar mais caro.

O RETORNO DA FRAUDE, NARRADO POR QUEM FEZ

Uma comerciante de castanhas comprou 5.000 pedidos falsos a RMB 4 cada, gastando RMB 20 mil. A plataforma deu o selo de recomendação de produto novo. A venda real chegou a 300 pedidos por dia e ela recuperou o investimento em meio mês. A frase dela: "sem inflar pedido, simplesmente não vira campeão de vendas".

A REGRA PARA O SEU PAINEL DE INDICADORES

Se o seu indicador de live é espectador simultâneo, curtida ou comentário, você está comprando um item de catálogo. O único indicador que não tem tabela de preço no mercado negro é entrega confirmada menos devolução. Use esse.

O que fez o live commerce chinês crescer entre 2019 e 2023 é hoje uma conduta que a China pune com multa de bilhões.

O QUE ERA

Não uma promessa de marketing: uma **cláusula contratual**. A marca se comprometia a não vender mais barato em canal nenhum durante uma janela, sob pena de devolver ao consumidor **cinco vezes** a diferença.

NOVEMBRO DE 2021 · A BRIGA PÚBLICA

A L'Oréal vendeu na pré-venda por RMB 429 e, dias depois, deu cupons que baixavam o mesmo produto a **RMB 257,70**. Um atendente respondeu: "**o Li Jiaqi também é só um assalariado**". A marca pediu desculpas.

NOVEMBRO DE 2023 · A PROIBIÇÃO LOCAL

Órgãos de Hangzhou e de outras cidades **proibiram expressamente** assinar acordo de preço mínimo e usar os termos "o menor de toda a internet" e "o menor do ano". A leitura oficial: esse preço serve para **impedir que outros distribuidores vendam abaixo dele**.

JULHO DE 2026 · O MARTELO

¥ 5,18 bi

de multa a uma plataforma de viagens por abuso de posição dominante. Uma das condutas punidas foi **obrigar hotéis a conceder o menor preço da internet**, com o algoritmo ajustando a diária **mais de cem vezes num mês**.

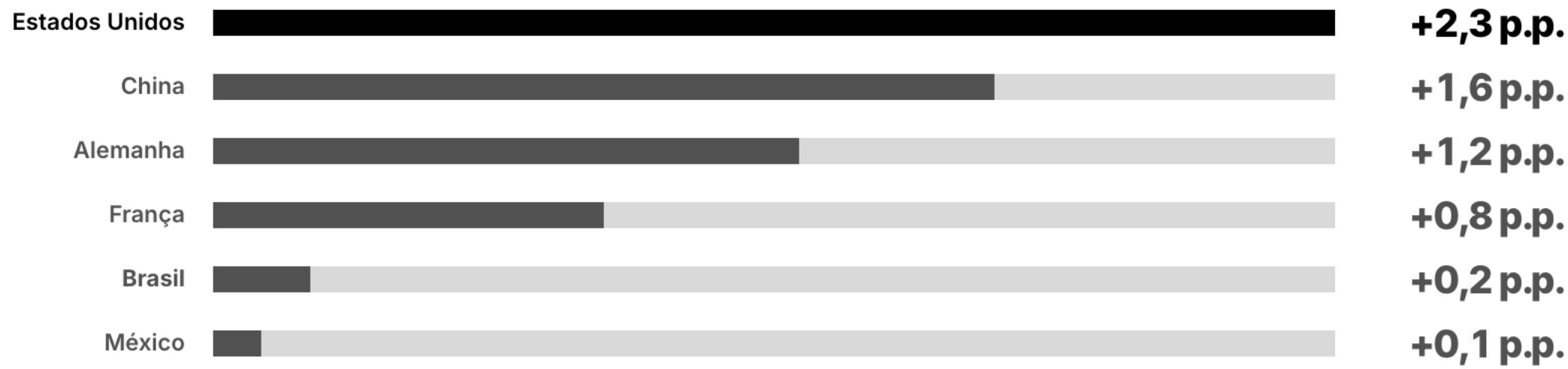
E o artigo 32 da Portaria 117 fecha o cerco pelo outro lado: exige que o preço de referência e a **base de cálculo do desconto** sejam exibidos com clareza. É o dispositivo que mata o "de mil por noventa e nove" inventado na hora.

A conclusão que interessa a quem quer copiar: qualquer varejista brasileiro que reproduzir o modelo chinês de 2021 estará copiando algo que a própria China acabou de proibir. E a engenharia que a China usou para escapar da proibição — criar um item exclusivo para o apresentador, para que não exista comparação possível — já está sendo tratada como problema de concorrência, não como criatividade comercial.

O que você leva: o que atravessa o oceano e o que fica aqui.

Admiração não é entregável. Este bloco separa o que é decisão de gestão, e portanto copiável, do que é infraestrutura chinesa, e portanto não.

O agente de compra não é um fenômeno global uniforme. Ele se concentra onde já existe catálogo, pagamento embutido e entrega em horas.



O QUE A CHINA JÁ LIGOU

Em **11 de maio de 2026** o Alibaba integrou o próprio aplicativo de modelo de linguagem ao Taobao, expondo ao agente **4 bilhões** de produtos, com prova virtual e cálculo automático de desconto.

O ganho projetado para a China só em 2026 é de **US\$ 51 bilhões**, contra **US\$ 206 bilhões** em 2030.

POR QUE O BRASIL FICA EM 0,2

Não é falta de vontade nem de tecnologia. É **falta de substrato**: catálogo estruturado que a máquina leia, pagamento dentro do conteúdo, e logística de horas.

O que falta no Brasil não é a live. É a prateleira que a live alimenta.

Tudo o que é decisão de gestão atravessa o oceano. Tudo o que é infraestrutura chinesa fica aqui.

ATRAVESSA · É DECISÃO, NÃO CONTEXTO

A live como turno de loja	Escala de gente, horário fixo, equipe própria. Sai do orçamento de campanha e entra no de operação.
A curadoria como ativo	Reprovar produto é o que separa 10% de devolução de 80%. O filtro vale mais que o rosto.
O indicador certo	Entrega confirmada menos devolução. Nunca espectador, curtida ou comentário: têm tabela de preço.
A prateleira antes da sala	Catálogo, ficha que a máquina leia, estoque visível. Sem prateleira, a demanda evapora no fim da transmissão.
A sala fechada	Para uma base que já é sua. Devolução de 3% contra 61,5%, e é o mais fácil de copiar.

NÃO ATRAVESSA · É INFRAESTRUTURA

Três horas e vinte de vídeo por dia	O estoque de atenção chinês não existe em lugar nenhum. Sem ele, o custo de trazer alguém é outro.
Pagamento dentro do conteúdo	Um bilhão de pessoas fechando pedido sem sair do aplicativo. O Pix cobre parte disso, mas não o pedido de um clique dentro do vídeo.
Devolução barata	É a pré-condição do impulso, e o que leva a devolução a 60%. No Brasil o frete reverso é caro: a mesma mecânica produziria menos venda e mais prejuízo.
A oferta e o custo de conformidade	7,5 milhões de comerciantes rurais no ar, com meta pública de mil bases de condado — e, do outro lado, identidade revalidada, reporte semestral e guarda de três anos.

ONDE A SUA OPERAÇÃO ESTÁ HOJE

Dois eixos decidem se a sua live vende ou só aparece.

No eixo vertical, o quanto você controla a mercadoria: seleção, preço, estoque e o que acontece quando o pedido volta. No eixo horizontal, se existe uma prateleira própria colhendo a demanda que a transmissão gera.

Repare que nenhum dos dois eixos é audiência. Audiência é o que se compra, e é a única variável da equação que tem tabela de preço no mercado negro.

LEITURA

Quase toda live brasileira que fracassou nasceu embaixo à esquerda: audiência alugada, mercadoria de terceiro e nenhum lugar para a demanda pousar depois que a transmissão acaba.



Os quatro primeiros você começa na segunda-feira sem pedir dinheiro novo.

01	Troque o indicador	Pare de reportar espectador, curtida e comentário. Reporte entrega confirmada menos devolução . É o único número que ninguém consegue comprar no mercado negro.
02	Meça a sua devolução por categoria	Não a média da loja: por categoria e por canal. Se você planeja live em vestuário usando a devolução do seu comércio eletrônico atual, o seu plano está errado por um fator de quatro a seis.
03	Comece pela sala fechada	Transmita primeiro para quem já é seu cliente, em grupo fechado. Devolução de 3% contra 61,5%. É o formato de melhor conversão da China e o mais barato de testar.
04	Escreva a ficha para a máquina	Composição, origem, medida, certificação e resposta às objeções reais, em texto estruturado. É o que alimenta busca, recomendação e agente de compra — e é o que falta no Brasil.
05	Monte o turno, não o evento	Escala fixa, equipe própria, quatro funções mínimas: quem apresenta, quem responde, quem opera o console e quem controla o palco. Orce como custo fixo mensal.
06	Construa a prateleira antes de contratar o rosto	Catálogo, estoque visível, pagamento embutido, retirada e devolução resolvidas. A transmissão gera a demanda; a prateleira é quem a converte pelas semanas seguintes.
07	Só então negocie um apresentador externo	Com a conta pronta: taxa fixa, comissão, tráfego, frete e devolução. Acima de 35% do bruto, quase nenhuma categoria tem margem.

Se você montar uma live amanhã, ela entra em qual orçamento?

Se a resposta for marketing, você vai comprar audiência com estoque, medir espectador simultâneo e desistir em seis meses.

Se for operação de loja, você vai orçar gente, turno e devolução — e aí a conversa é sobre varejo, que é o assunto em que vocês são bons.

O show acabou na China também. Os grandes apresentadores fazem menos de 11% do valor movimentado, a estrela do Kuaishou anunciou saída pela quinta vez, e a empresa que perdeu o próprio astro ficou mais rentável sem ele. O que ficou foi a loja transmitindo a si mesma, todo dia, com funcionário próprio.