

A China já escolheu. Agora ela escolhe por **outro critério.**

Três anos atrás a pergunta era como reconquistar o consumidor chinês. Ele não voltou a escolher pela origem da marca. Ele passou a escolher por relevância, por emoção e por velocidade.

Cada número deste deck tem fonte, data e endereço.

SRC-NBS · ESTATÍSTICA OFICIAL
Departamento Nacional de Estatística da China · varejo do 1º semestre de 2026, divulgado em 17/07/2026.

SRC-IDC · PESQUISA DE MERCADO
IDC · China Quarterly Mobile Phone Tracker, 2º trimestre de 2026.

SRC-COUNTERPOINT · PESQUISA DE MERCADO
Counterpoint Research · China Smartphone Market, 1º trimestre de 2026.

SRC-CPCA · ASSOCIAÇÃO SETORIAL
CPCA · varejo de veículos de passeio de julho de 2026, via CnEVPost, 11/08/2026.

SRC-ANTA · RESULTADO AUDITADO
ANTA Sports · resultados do exercício de 2025, divulgados em 25/03/2026.

SRC-NIKE · RESULTADO AUDITADO
NIKE, Inc. · ano fiscal de 2026, divulgado em 30/06/2026; recorte Grande China.

SRC-CAIXIN · JORNALISMO ECONÔMICO
Caixin Global · beleza chinesa contra as rivais estrangeiras, 13/02/2026.

SRC-BAIN · CONSULTORIA
Bain & Company · China Personal Luxury Report, janeiro de 2026.

SRC-FORTUNE · RANKING CORPORATIVO
Fortune China 500 de 2026, receitas de 2025, via Global Times, julho de 2026.

SRC-CHINADAILY · IMPRENSA ESTATAL
China Daily · consumo por valor emocional, 15/04/2026.

SRC-SOUL · PESQUISA DE OPINIÃO
Soul App e Centro de Pesquisa da Juventude de Xangai · geração Z e valor emocional.

SRC-XHS · DADO DE PLATAFORMA
Xiaohongshu · conferência GROW de abril de 2026 e comunicação de maio de 2026.

SRC-DOUYIN · DADO DE PLATAFORMA
Douyin E-commerce · dados oficiais de transmissão de loja, via Dao Insights.

SRC-SAMR · REGULADOR
SAMR · guerra de entrega como caso de competição involutiva, janeiro e fevereiro de 2026.

SRC-SBUX · COMUNICADO DE EMPRESA
Starbucks · fechamento da joint venture com a Boyu Capital, 02/04/2026.

SRC-SCMP · JORNALISMO ECONÔMICO
South China Morning Post · varejo instantâneo, fechamentos de lojas e Sam's Club.

SRC-BLOOMBERG · JORNALISMO ECONÔMICO
Bloomberg · volta dos chineses a Nike, Gap e Zara, 19/04/2026.

SRC-XINHUA · IMPRENSA ESTATAL
Xinhua e Conselho de Estado · consumo no condado (18/08/2026) e economia dos animais de estimação (02/04/2026).

SRC-EMBRATUR · ÓRGÃO PÚBLICO
Embratur · isenção recíproca de vistos e chegadas de chineses ao Brasil, maio de 2026.

SRC-DOUBLEV · CONSULTORIA
Double V Consulting · Lululemon China Reality Check, 2026.

SRC-DECK2023 · O DECK ANTERIOR
Apresentação FFX da missão China, de Tiago Mello, 58 lâminas, 2023.

SRC-COMMONS · ACERVO FOTOGRÁFICO
Wikimedia Commons · lugar e mês de cada fotografia estão na própria lâmina.

Você entra sabendo que o consumidor chinês mudou e sai sabendo por qual critério ele decide.

01 · O PLACAR

O que mudou no mercado desde 2023, categoria por categoria, com números auditados.

02 · O COMPORTAMENTO

As seis mudanças de comportamento que explicam o placar.

03 · QUEM COMPRA

Quem é o consumidor agora: menos gente, outros núcleos, outro mapa.

04 · O QUE EXIGE

O que tudo isso cobra de quem chega agora, e o que abre para o Brasil.

A PERGUNTA QUE FICA NO AR ATÉ O FIM

Se o seu produto sumisse da China amanhã, quantos consumidores chineses sentiriam falta dele, e por quê?

O placar de 2026: o que aconteceu enquanto o seu deck envelhecia.

Sete categorias, sete números. Nenhum deles é opinião.

As três teses de 2023 continuam verdadeiras. Nenhuma delas continua suficiente.

Os chineses estão abandonando marcas ocidentais

Aconteceu, e parou de ser notícia. Em 2026 a preferência doméstica é o padrão de partida, não a virada.

Ser estrangeiro e exótico não basta

Virou pouco. Hoje nem ser bom basta: é preciso ser encontrável dentro da rede social e entregável dentro da hora.

A China é uma cultura de alto contexto

Segue igual, e é a única parte do deck de 2023 que não precisou de atualização. Ela volta no bloco 04.

O que mudou de verdade: a disputa deixou de ser entre marca estrangeira e marca chinesa. Passou a ser entre marca relevante e marca invisível.

+1,3%

foi tudo o que o varejo de bens de consumo cresceu na China no primeiro semestre de 2026.

São 24,87 trilhões de yuans em seis meses: o segundo maior mercado consumidor do mundo, crescendo no ritmo de uma economia madura, não de uma economia emergente. Sem automóveis, o crescimento é de 2,8%.

O bolo parou de inchar. Quem cresce, cresce tirando de alguém.

A LEITURA É DO DECK, NÃO DA FONTE

+2,5%

no varejo rural, contra +1,2% no urbano. O crescimento mudou de endereço.

+6,0%

no varejo online de serviços, contra +4,8% em bens. Experiência cresce mais que coisa.

10,07 tri

de yuans vendidos online em bens e serviços: 40% de todo o varejo do semestre.

No esporte, a marca chinesa não está alcançando a americana. Ela já passou, e continua abrindo distância.

ANTA SPORTS · RECEITA DE 2025

¥ 80,2 bi

Alta de 13,3% sobre 2024, o primeiro ano acima de 80 bilhões de yuans. As marcas do grupo que não levam o nome Anta cresceram 59,2%.

NIKE · GRANDE CHINA · ANO FISCAL DE 2026

CONTRA

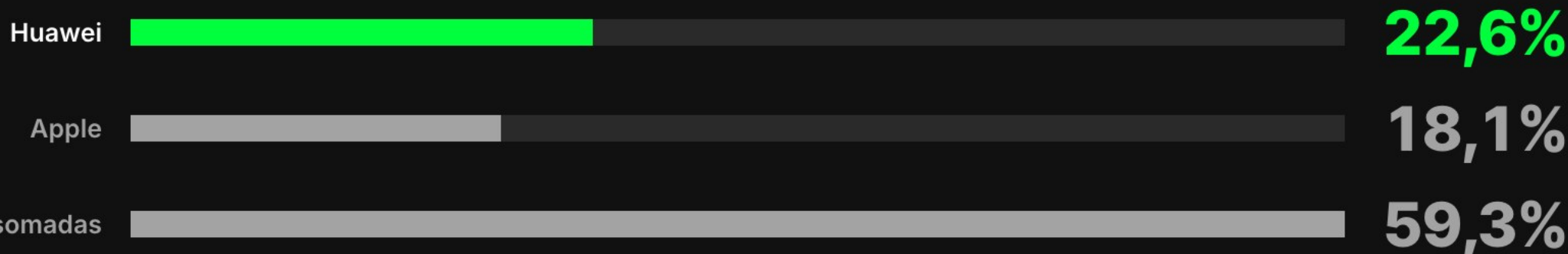
US\$ 5,8 bi

Queda de 11% sobre o ano anterior, e de 13% em moeda constante. As vendas digitais próprias caíram 29%.

O detalhe que importa: a marca Anta sozinha cresceu 3,7%. O grupo cresceu comprando e operando marcas. A vantagem chinesa aqui é de portfólio e de execução, não de patriotismo.

RECEITAS AUDITADAS · PERÍODOS FISCAIS DIFERENTES

A Huawei lidera, e a marca que mais cresce na China é a Apple.



QUEM CRESCEU

Apple **+24,4%** em unidades, com a participação subindo de **13,9%** para **18,1%** em um ano. Huawei **+19,4%**.

As duas seguraram preço enquanto a memória encarecia. Quem repassou, perdeu.

QUEM CAIU

Xiaomi **-21,7%** no trimestre, a maior queda entre as grandes. No 1º trimestre a queda havia sido de **35%**.

O consumidor chinês não é fiel à bandeira: ele é fiel à relação entre preço e produto naquele trimestre.

65,1%

dos carros de passeio vendidos no varejo chinês em julho de 2026 já eram de nova energia.

Onze pontos percentuais acima de um ano antes. A liderança é da BYD, com 223 mil unidades no mês; a Geely vem em seguida, com 106 mil; a Leapmotor, com 84 mil. As novatas chinesas sozinhas fizeram 26,8% do varejo.

Num setor inteiro, a régua de qualidade e de tecnologia passou a ser chinesa. Quem chega de fora chega para provar que acompanha.

-20,9%

foi a queda do varejo total de veículos de passeio em julho de 2026, na comparação anual.

-3,9%

a queda do próprio segmento de nova energia, o sétimo mês seguido de retração.

Leitura: a penetração recorde convive com um mercado encolhendo. Participação alta em bolo menor não é o mesmo que crescimento.

Na beleza, a marca chinesa passou a francesa dentro da vitrine mais disputada da China.

57,4%

do mercado chinês de cosméticos é de marcas domésticas. É o quarto ano seguido em que elas crescem mais que as estrangeiras.

65,4%

das vendas de beleza acontecem online. A prateleira física deixou de ser o campo onde a marca é decidida.

¥ 4 bi

foi o que a Proya vendeu de cuidados com a pele só no Tmall em 2025, passando a Lancôme. No Douyin, a Kans passou de 8 bilhões de yuans.

O método

Ingrediente com história ligada à medicina tradicional, cadeia que tira um produto do papel em semanas e fluência nativa em Xiaohongshu e Douyin.

A PROYA FOI A PRIMEIRA EMPRESA CHINESA DE COSMÉTICOS A PASSAR DE 10 BILHÕES DE YUANS DE RECEITA ANUAL, EM 2024

LUXO • O MERCADO ENCOLHEU E UMA MARCA CHINESA DOBROU TRÊS VEZES

O luxo chinês virou ouro, cultura e preço transparente.

LAOPU GOLD • RECEITA DE 2025

¥ 27,3 bi • +221%

Segunda maior receita de luxo do continente em 2025, à frente da Hermès e atrás apenas da LVMH. Subiu preços várias vezes, inclusive cerca de 27% em fevereiro de 2026, e a demanda acelerou.

O MERCADO AO REDOR

O mercado pessoal de luxo do continente encolheu de 3% a 5% em 2025, depois de cair de 17% a 19% em 2024. As bolsas da **Songmont** cresceram 90% online; as da **Gucci** caíram mais de 50%.

O que o consumidor comprou: valor que ele consegue verificar. Ouro tem peso, tem preço de tabela e tem significado cultural. Logotipo, sozinho, não tem mais.



LOJA DA REDE CHINA GOLD NO SHOPPING LONGPING RAINBOW, SHENZHEN
• JUNHO DE 2024 • WIKIMEDIA COMMONS

As três empresas que mais cresceram na China vendem brinquedo, sorvete barato e ouro.

+185%

Pop Mart · brinquedos de caixa cega

Receita de 2025. Estreia em 393º lugar e segundo maior retorno sobre o patrimônio das 500, com 56%. Projeção de 51 bilhões de yuans em 2026, quase metade fora da China.

+220%

Laopu Gold · joalheria de ouro

Receita de 2025. Estreia em 481º lugar e quarto maior retorno sobre o patrimônio, com 43%.

+35%

Mixue · chá e sorvete a preço de rua

Receita de 2025. Estreia em 423º lugar. É hoje a maior rede de alimentação do mundo em número de lojas, à frente do McDonald's.

O padrão: as três vendem sentido, não categoria. Uma vende afeto colecionável, outra vende herança em metal, a terceira vende o direito de participar sem gastar. Nenhuma delas venceu por ser mais barata que a concorrência estrangeira: elas venceram por significar mais.

Você não precisa mais ir à China para competir com uma marca chinesa. Ela já está na sua rua.

A Mixue abriu a primeira loja nos Estados Unidos em setembro. A Luckin passou de 22 mil lojas e US\$ 4,7 bilhões de receita, alta de 38,4%. A Miniso opera em mais de 110 países, e 44,3% das vendas da marca já vêm de fora. A Pop Mart projeta

metade da receita de 2026 fora da China.



LOJA DA BYD EM STUTTART, ALEMANHA • SETEMBRO DE 2024



SEDE DA MIXUE, CHINA • JUNHO DE 2025

Consequência prática: o concorrente que você conhecer lá é o que vai aparecer aqui, com o custo e a velocidade que ele treinou lá.

**Em 2023 a pergunta era
como reconquistá-los.
Ela ficou velha.**

Porque supõe que eles um dia foram seus, e que voltariam a ser pelo mesmo motivo pelo qual foram.

A disputa nunca foi entre estrangeiro e chinês. É entre relevante e invisível.

A LEITURA DE 2023

Há um sentimento antiestrangeiro, e ele explica a queda.

Se a causa fosse a bandeira, a resposta seria parecer mais chinês: colaboração cultural, embalagem de festival, celebridade local.

O QUE ISSO PRODUZIU

Campanhas de fachada que a plataforma esquece em uma semana.

A DOBRADIÇA

Em abril de 2026, os chineses voltaram a comprar Nike, Gap e Zara.

A LEITURA DE 2026

O nacionalismo de varejo esfriou. A exigência não.

A marca estrangeira que oferece produto certo, preço coerente e presença nativa nas plataformas volta a vender. A que não oferece some, chinesa ou não.

O QUE ISSO EXIGE

Deixar de perguntar como parecer chinês e começar a perguntar por que alguém sentiria falta de você.

Seis mudanças de comportamento que explicam aquele placar.

Nenhuma delas é sobre nacionalidade. Todas são sobre onde, quando e por que a decisão de compra acontece agora.

A compra passou a ser paga em emoção.

Mais de 90% da geração Z chinesa diz colocar o valor emocional de um produto acima da função dele. Não é discurso: 74% dos jovens urbanos fazem pelo menos uma microcompra emocional por semana.

O QUE ISSO CRIOU

Uma economia inteira de mercadoria de personagem, caixa cega, pelúcia, carta colecionável e broche, apelidada de **economia guzi**. O mercado de animação, quadrinhos e jogos que a sustenta era de **597,7 bilhões** de yuans em 2024.

O TERMÔMETRO

Em 2025, uma boneca Labubu foi a leilão em Pequim por **1,08 milhão** de yuans. O objeto custa dezenas de yuans na loja. O que foi leilado não era o objeto.



¥2,31 tri

era o tamanho da economia emocional chinesa em 2024, com projeção de passar de 4,5 trilhões de yuans em 2029.

Para comparar: o mercado inteiro de cosméticos da China é de **1,1 trilhão** de yuans. O consumo por valor emocional já é duas vezes maior que toda a beleza chinesa, e cresce mais rápido.

A pergunta de posicionamento mudou de lugar. Não é mais o que o seu produto faz melhor. É o que ele resolve emocionalmente, e para quem.

Companhia

Pelúcia, personagem, bicho de estimação, aplicativo de conversa e de leitura emocional.

Pertencimento

Comunidade de nicho, hobby, clube, colecionismo, cultura de fã.

Descanso

Ritual, chá, templo, caminhada, café demorado, tudo o que desacelera o dia.

Prova de si

Compra para si mesmo, sem plateia e sem justificativa para ninguém.

A mesma pessoa economiza no arroz e paga caro numa boneca. Isso não é contradição: é a nova carteira.

O LADO QUE ENCOLHE

A compra necessária virou milimétrica.

Confiança do consumidor em 89,9 pontos em maio de 2026, num patamar de fundo. A poupança de precaução segue firme entre as faixas de renda mais baixa. O varejo cresce 1,3%.

Aqui o consumidor compara preço por grama, espera o cupom, aceita marca própria e troca de marca sem culpa.

O LADO QUE EXPLODE

A compra que dá sentido não tem teto.

Economia emocional de 2,31 trilhões de yuans. Serviços crescendo 6,0% online contra 4,8% em bens. Ouro, colecionável, viagem, experiência.

Aqui o mesmo consumidor não pesquisa preço: ele entra na fila, aceita a caixa cega e paga o dobro no mercado secundário.

O erro caro: ler a China como um mercado que está gastando menos. Ela está gastando diferente. Um produto que fica no meio, sem ser o mais barato nem significar nada, é o único lugar onde não há dinheiro.

MUDANÇA 03 DE 06

A busca saiu do buscador e entrou na rede social.

O Xiaohongshu passou de 400 milhões de usuários mensais e 170 milhões diários. Cerca de 70% deles buscam dentro do aplicativo antes de olhar o feed, e a busca já responde por 65% da descoberta de conteúdo.

O QUE ELES DIGITAM

Não o nome da sua marca. Digitam a situação: luminária de sala em estilo nórdico, protetor solar que não deixa película branca, presente para sogra que gosta de chá.

O QUE ISSO SIGNIFICA PARA VOCÊ

Se a sua marca não aparece escrita por um consumidor comum dentro dessa busca, ela não existe no momento da decisão. Comprar mídia não resolve: o algoritmo premia relevância semântica e salvamentos, não curtidas.



PLATAFORMA DA ESTAÇÃO PRAÇA DO ROJO, XANGAI • AGOSTO DE 2022 • WIKIMEDIA COMMONS

Lá o consumidor não desce um funil. Ele gira dentro de um circuito fechado, e a compra é só um ponto dele.

O MODELO QUE VOCÊ TRAZ · FUNIL



A marca fala, o consumidor escuta, o consumidor compra e a relação acaba. A mídia paga carrega o topo.

O MODELO QUE VOCÊ ENCONTRA · CIRCUITO



Descoberta, pesquisa, prova social, atendimento, compra e o relato seguinte acontecem dentro do mesmo aplicativo, em minutos. Quem sai do circuito para mandar o consumidor a um site próprio, perde a venda no caminho.

A transmissão ao vivo deixou de ser evento de celebridade e virou turno de loja.

O QUE O DECK DE 2023 DESCREVIA		O QUE ACONTECE EM 2026
Quem transmite	Um punhado de apresentadores estrela, com contrato caro e agenda disputada.	70% de quem transmite no Douyin é a própria loja ou a própria marca. Turno diário, equipe interna, roteiro de prateleira.
De onde vem a venda	Da audiência do apresentador, emprestada por algumas horas.	Prateleira 40%, transmissão da loja 30%, transmissão de influenciador 30% do valor movimentado.
Peso do topo	Um nome podia fazer o trimestre de uma marca.	Perfis com mais de um milhão de seguidores respondem por cerca de 9% do valor movimentado. Os pequenos e médios, por 21%.
O que a marca precisa ter	Verba de campanha e uma agência que negocie o apresentador.	Operação própria: estúdio, escala de gente, estoque conectado e conteúdo todo dia. É custo fixo, não campanha.

A conta que muda: o canal que movimentava cerca de 5 trilhões de yuans em 2024 deve passar de 8 trilhões em 2026. Só que ele deixou de ser uma linha de marketing e virou uma linha de operação.

店播 · TRANSMISSÃO DE LOJA

A velocidade virou o produto.

Meituan, Alibaba e JD.com queimaram mais de **220 bilhões** de yuans em subsídio de entrega entre o segundo e o terceiro trimestre de 2025 para ensinar o país a esperar menos.

O regulador chinês listou a guerra como caso de competição involutiva em janeiro de 2026 e convocou sete plataformas em fevereiro. O subsídio vai acabar. O hábito, não.

PARA A MESA DE NEGOCIAÇÃO

Quando o distribuidor chinês perguntar onde fica o seu estoque, ele não está falando de logística. Está medindo se você é comprável.

1 - O QUE FOI ENSINADO

Refeição em 27 minutos, com quatro yuans de volta se atrasar mais de quinze. Café por 0,01 yuan. iPhone entregue em 30 minutos depois da pré-venda.

2 - O QUE VIROU PADRÃO

Protetor solar, ração, pilha, remédio e presente de última hora passaram a ser comprados com expectativa de chegada dentro da hora, não do dia.

3 - O QUE ISSO COBRA DE VOCÊ

Estoque perto do consumidor e visível para a plataforma. Um contêiner que leva quarenta dias e descansa num centro de distribuição nacional perde para quem está a três quilômetros.

A inteligência artificial entrou na decisão antes da sua marca entrar.

O QUE MUDOU DESDE O DECK DE 2023

Em 2023, a inteligência artificial aparecia na China do consumo como âncora virtual de transmissão: um rosto sintético lendo preço de madrugada.

Em 2026 ela mudou de posição na jornada. Deixou de ser o vendedor e virou o **consultor que o consumidor ouve antes de você falar**: compara fórmulas, traduz rótulo, resume milhares de avaliações.

ANTES

A marca controlava a primeira impressão com mídia paga.

AGORA

A primeira impressão é um resumo de terceiros, gerado por máquina, a partir do que outros consumidores escreveram.

A CONSEQUÊNCIA

Reputação escrita passou a ser ativo de balanço. Ela é o insumo do algoritmo que apresenta você.

Vale a disciplina do bloco anterior: sem nome escrito em chinês, dentro da plataforma, você não é encontrado nem pela busca nem pela máquina.

O QUE ISSO EXIGE DA MARCA

Que a informação verdadeira sobre o seu produto exista em chinês, em texto que a máquina leia: composição, origem, certificação e resposta às objeções reais.

Sem rastro textual em chinês a marca fica invisível para o assistente, e ele já está entre o consumidor e a prateleira.

A marca perdeu o controle do momento em que a decisão acontece.

Ela acontece dentro da busca de outra pessoa, na transmissão da loja concorrente, no resumo de uma máquina e na promessa de chegar em uma hora.

Quem é esse consumidor agora.

São menos pessoas, com outros núcleos de gasto, em outro mapa do país.



A China que você vai vender encolhe todo ano, e envelhece mais rápido do que encolhe.

1,405 bi

de habitantes no fim de 2025, depois de perder **3,39 milhões** de pessoas no ano. É o quarto ano seguido de queda, e a queda acelerou.

7,92 mi

de nascimentos em 2025, contra **9,54 milhões** em 2024. É o menor número desde a fundação da República Popular, em 1949.

11,31 mi

de mortes no mesmo ano. Morre-se hoje na China quase um terço a mais do que se nasce.

6,1 mi

de casamentos registrados em 2024, contra **7,68 milhões** em 2023: a maior queda já registrada, de um quinto em um ano.

O QUE ISSO MOVE DE CAIXA

Cada categoria construída sobre casamento, primeiro filho e mudança para o primeiro apartamento perde base todo ano. Cada categoria construída sobre a pessoa sozinha, o casal sem filhos, o animal de estimação e a longevidade ganha base todo ano.

Projeção do Goldman Sachs: por volta de 2030, a China terá quase o dobro de animais de estimação em relação a crianças pequenas.

O NÚCLEO DE GASTO QUE SUBSTITUIU O BERÇO

O animal de estimação virou membro da família, e centro de custo dela.

¥ 312,6 bi

movimentados pelo consumo urbano com cães e gatos em 2025, cerca de 45,4 bilhões de dólares. A projeção é de 405 bilhões de yuans em 2028.

126 mi

de cães e gatos nas cidades chinesas em 2025. São mais bichos urbanos do que habitantes do estado de São Paulo.

OS OUTROS DOIS NÚCLEOS QUE CRESCEM PELO MESMO MOTIVO

A economia prateada, feita de saúde, turismo, cuidado e educação para quem passou dos 60, e a economia de quem mora sozinho, feita de porção individual, eletrodoméstico pequeno, serviço por assinatura e companhia.

Regra prática: onde o vínculo humano rareia, o consumo entra no lugar. Esse é o mesmo motor da economia emocional do bloco anterior, agora com endereço demográfico.



PARQUE EM SUI SHAN, HONG KONG JUNHO DE 2025

IMAGEM DE 2025

IMAGEM DE 2025

2025.06.08 11:4

O consumo parou de crescer em Xangai e passou a crescer no condado.

+2,4%

foi o crescimento do varejo rural nos sete primeiros meses de 2026, 1,3 ponto percentual acima do urbano.

≈ 40%

de todo o varejo chinês já acontece em condados e vilas. Os mercados de linha mais baixa reúnem cerca de 70% da população.

66%

do consumo pessoal adicional da China até 2030 virá desses mercados, segundo a McKinsey. Em agosto de 2026 o governo lançou um pacote específico para destravá-los.

O erro clássico da missão: visitar Xangai, Pequim e Shenzhen, voltar impressionado e desenhar a estratégia para a China que se conheceu. Essas três cidades são a vitrine. O crescimento está a quatro horas de trem delas.



Se você guardar uma lâmina desta sessão, guarde esta.

COMO ELE DECIDE	Dentro de um aplicativo, lendo o que outro consumidor escreveu, antes de a marca falar.
POR QUE ELE PAGA	Por significado, pertencimento e descanso. A função é pré-requisito, não argumento.
COMO ELE POUPA	Com precisão cirúrgica no necessário, para gastar sem teto no que dá sentido.
QUANTO ELE ESPERA	Uma hora. Às vezes trinta minutos. Nunca mais três dias.
DE ONDE ELE É	Cada vez menos das três cidades da foto da missão, cada vez mais dos condados.
COM QUEM ELE MORA	Com menos filhos, mais animais e mais vezes sozinho do que em qualquer geração anterior.

Nenhuma das seis linhas fala de nacionalidade da marca. É por isso que a pergunta de 2023 envelheceu.

O que isso exige de quem chega agora.

Quem saiu, quem ficou, o que mudou na mesa de negociação e o que abre para o Brasil em 2026.

Nenhuma dessas marcas saiu por ser estrangeira. Todas saíram por não conseguir operar no ritmo novo.

GALERIES LAFAYETTE

Fechou a loja de Pequim em 27 de maio de 2026, treze anos depois de abrir. Segue em Xangai e Shenzhen: não é saída, é encolhimento.

IKEA

Anunciou o fechamento de sete lojas a partir de 2 de fevereiro de 2026, entre elas Xangai Baoshan, Cantão Panyu e Tianjin Zhongbei.

ZARA HOME

Fechou as duas últimas lojas do continente, em Changsha e Hangzhou, em junho e julho de 2025.

O QUE HÁ EM COMUM

Formato grande, giro lento, decisão longe e presença digital terceirizada: quatro desvantagens diretas contra as seis mudanças do bloco 02.

No mesmo semestre, a Bloomberg registrava chineses voltando a comprar Nike, Gap e Zara. As duas notícias são verdadeiras juntas, e é isso que prova que a variável não é a origem.

Quem ganha na China em 2026 não é quem se disfarça de chinês. É quem entrega algo que a China ainda não faz sozinha.

SAM'S CLUB • CURADORIA

Cresce enquanto o varejo estrangeiro encolhe porque adaptou o sortimento e a embalagem, e não a marca: lagostim embalado, abalone, pão no vapor congelado, bife americano reduzido para entre **450 g** e **800 g**, entrega em casa. A promessa continua sendo americana; o conteúdo, chinês.

LULULEMON • RECUSA

Cerca de **30%** do sortimento chinês é específico para o mercado, com meta de **35%**. Manteve o preço cerca de **20%** acima do americano e recusou a transmissão ao vivo de metade do preço. A recusa preservou a linha de preço e rendeu o apelido de Hermès do ioga.

STARBUCKS • SOCIEDADE

Em **2 de abril de 2026** entregou **60%** da operação chinesa à Boyu Capital e ficou com **40%**, mais a marca licenciada. São cerca de **8 mil** lojas hoje, com ambição declarada de chegar a **20 mil**. A marca é global; a operação e a decisão passaram a ser locais.



A fórmula que funciona em 2026 tem três partes, e só a primeira é sua.

Nenhum dos três venceu por marketing cultural. Os três venceram por desenho de operação.

A PERGUNTA QUE SUBSTITUI O PLANO DE ENTRADA

Das três partes, quantas você consegue montar em doze meses, e com quem?

1 · O QUE SÓ VOCÊ TEM

Uma promessa que a China ainda não produz sozinha: origem, método, segurança, repertório, know-how. Se isso não existir, nada abaixo salva.

2 · O QUE PRECISA SER LOCAL

Sortimento, embalagem, preço, estoque, conteúdo diário e atendimento. Tudo o que toca o consumidor no dia a dia é decidido no fuso dele, por quem vive lá.

3 · O QUE PRECISA DE SÓCIO

Capital, licença, rede de distribuição e velocidade de decisão. É o que a Starbucks comprou vendendo o controle: quem decide em quinze dias perde para quem decide em um.

A China é uma cultura de alto contexto: o que importa raramente está na frase.

SILÊNCIO NÃO É CONCORDÂNCIA

Um não direto faz alguém perder a face na frente do grupo, então ele vira "vamos estudar", "pode ser difícil" ou uma pausa. Trate cada um deles como um não até que alguém diga sim em particular.

GUANXI NÃO SE COMPRA NUMA VIAGEM

Confiança se constrói em refeições, gestos pequenos e promessas cumpridas ao longo de meses. Uma missão abre a porta; ela não fecha o negócio. Planeje a segunda e a terceira visita antes de voltar da primeira.

REABRIR NÃO É MÁ-FÉ

O lado chinês volta a pontos que você considerava fechados. Não é jogo sujo: para ele o acordo é a relação em andamento, não o documento assinado. Orce tempo para isso.

HIERARQUIA ORGANIZA A SALA

Quem fala primeiro nem sempre decide, e quem decide costuma falar pouco. Feedback duro em público é dano, não franqueza. Corrija em particular, elogie na frente de todos.

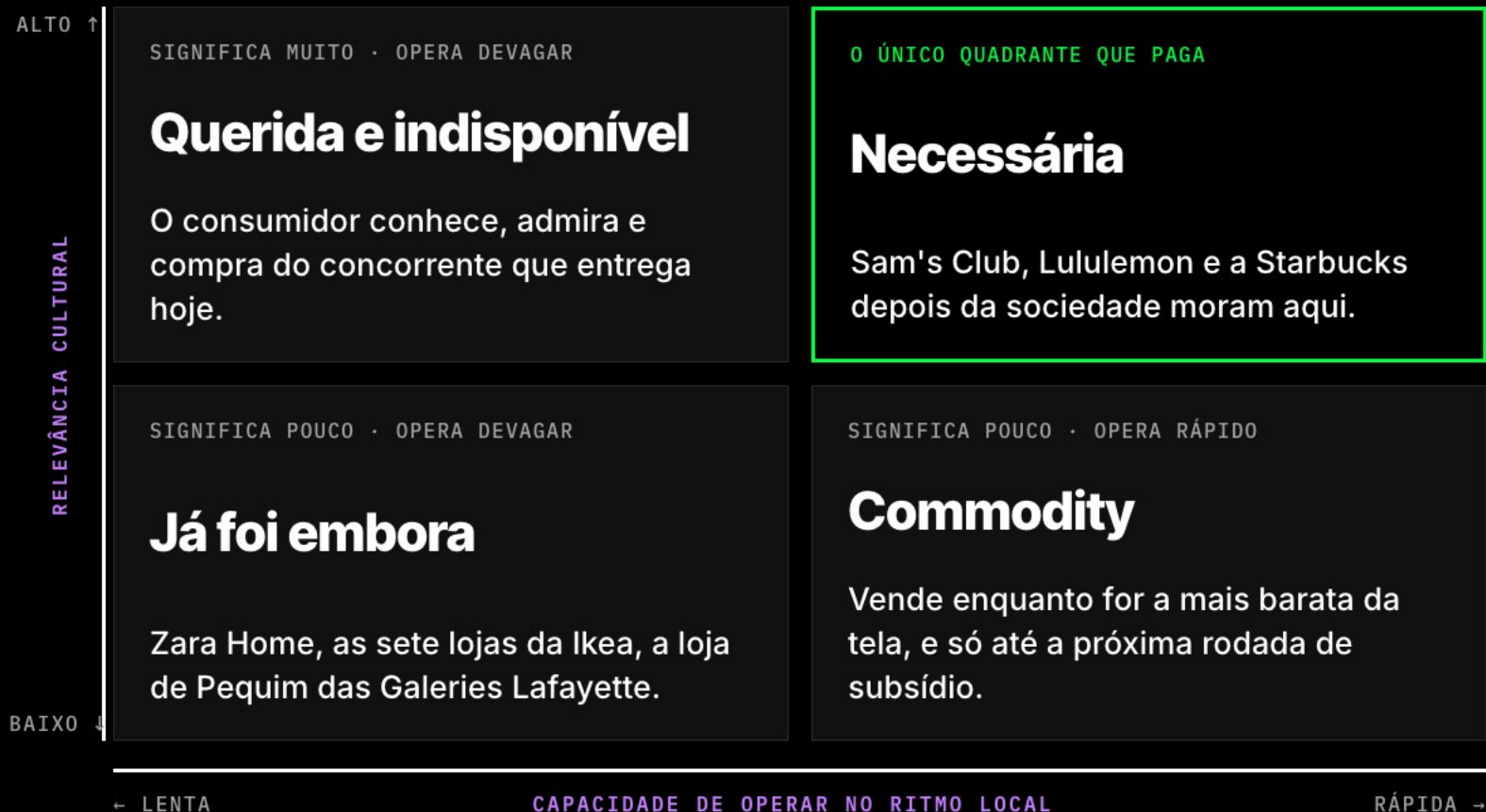
O erro que custa caro: tratar cultura como cerimônia, decorar o brinde e ignorar a consequência operacional. A consequência é esta: o seu cronograma de fechamento está errado, e o seu sócio local vale mais do que o seu contrato.

Dois eixos decidem se você existe na China.

No eixo vertical, o quanto a sua promessa significa algo para um consumidor chinês: emoção, origem, prova, história. No eixo horizontal, a sua capacidade de operar no ritmo local: estoque perto, conteúdo diário, decisão rápida.

LEITURA

Quase toda marca estrangeira que sai da China sai do quadrante de baixo à esquerda, e quase toda que resiste ficou presa em cima à esquerda: querida e indisponível.



O plano que cabe em uma página.

01	Descubra o que a China ainda não faz sozinha	Escreva em uma frase o que só você entrega. Se a frase não sobreviver a um concorrente chinês, o resto do plano é despesa.
02	Escolha a emoção, não a categoria	Companhia, pertencimento, descanso ou prova de si. Nomeie qual das quatro você vende antes de nomear a prateleira.
03	Exista em chinês por escrito	Nome, ficha técnica, origem e comparação honesta, em texto que a busca do Xiaohongshu e o assistente de inteligência artificial consigam ler.
04	Trate conteúdo como turno, não como campanha	Transmissão da própria loja, todo dia, com equipe fixa. Orçe custo operacional recorrente, não verba de lançamento.
05	Coloque estoque perto do consumidor	Se a promessa de entrega não couber em uma hora nas grandes cidades, escolha uma categoria em que isso não decida a compra.
06	Vá ao condado antes de decidir	Reserve dois dias da missão para uma cidade de terceira linha: é de lá que virão dois terços do consumo adicional até 2030.
07	Escolha o sócio antes do canal	Capital, licença e velocidade de decisão são locais. Defina quem decide na China e com que alçada, antes de definir o marketplace.

Pela primeira vez, brasileiro e chinês circulam sem visto nos dois sentidos. Até 31 de dezembro de 2026.

11/05/26

Data em que o Brasil dispensou o visto para o turista chinês, em estadas de até **30 dias**. A China já havia dispensado o brasileiro. A reciprocidade vale até **31 de dezembro de 2026**.

103 mil

visitantes chineses receberam carimbo no Brasil em 2025: mais de **50%** acima do pico anterior, de 2019.

+30,6%

de alta nos desembarques chineses no 1º trimestre de 2026, com **26 mil** chegadas. A projeção da Embratur para o ano é de mais **30,8%**.

+130%

no volume de buscas de chineses por viagens ao Brasil em 2026: o maior crescimento entre todos os mercados monitorados.

O QUE ISSO ABRE, NA PRÁTICA

O consumidor que você acabou de estudar pode vir até você. Ele chega buscando no Xiaohongshu, pagando por experiência e esperando velocidade. As mesmas seis mudanças do bloco 02 valem para atendê-lo em São Paulo, no Rio ou em Foz.

A isenção é temporária e depende de renovação. Quem montar a operação em chinês neste ciclo chega ao próximo com vantagem construída.

Se o seu produto sumisse da China amanhã, quantos consumidores chineses sentiriam falta dele, e por quê?

SE A RESPOSTA FOR NENHUM

Você tem um problema de significado, e ele não se resolve com canal nem com preço.

SE FOR ALGUNS, MAS NÃO ACHAM VOCÊ

Você tem um problema de presença escrita e de velocidade. Esse tem conserto em doze meses.

SE FOR MUITOS

Então a sua pergunta não é entrar na China. É quanto do seu crescimento global vai vir de lá, e com que sócio.

A China não ficou mais difícil. Ela ficou **mais exigente**.

Ela cobra significado, presença escrita e velocidade. Quem entrega os três continua bem-vindo, com qualquer passaporte.

SESSÃO ENCERRADA

MISSÃO CHINA • SETEMBRO DE 2026 • TIAGO MELLO

ACERVO E FONTES NA LÂMINA 02

