



# AVALIAÇÃO DE CONDUTAS POTENCIALMENTE ANTICONCORRENCIAIS NO MERCADO DE DELIVERY DE COMIDA

**INSTITUTO ESFERA DE ESTUDOS E INOVAÇÃO**

**ESFERA PESQUISA N.º 18**

**AVALIAÇÃO DE CONDUTAS  
POTENCIALMENTE  
ANTICONCORRENCIAIS  
NO MERCADO DE  
DELIVERY DE COMIDA**

Guilherme Mendes Resende

Professor do IDP, ex-economista-chefe do Cade  
e ex-assessor econômico da presidência do STF

# Sumário Executivo

O mercado brasileiro de pedido/entrega online de comida de restaurantes (ou delivery de comida) tornou-se um segmento relevante da economia digital, com elevado impacto econômico e social. A rápida expansão das plataformas de delivery de comida ampliou o acesso a serviços, reduziu preços no curto prazo e estimulou a inovação. Ao mesmo tempo, a estrutura do mercado — caracterizada por efeitos de rede, economias de escala e competição por massa crítica — tem chamado a atenção específica da política concorrencial. Este estudo analisa duas categorias de práticas que ganharam centralidade no debate recente: (i) estratégias de preços artificialmente baixos sustentadas por elevados subsídios e grande capacidade financeira (incluindo estratégias de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, nas quais plataformas alavancam poder econômico e geração de caixa no País de origem para financiar uma entrada agressiva no País-alvo), e (ii) cláusulas contratuais restritivas impostas a restaurantes (por exemplo, cláusulas de exclusividade, com potencial de fechamento de mercado, e cláusulas de paridade de preços). Embora tais práticas possam gerar benefícios imediatos para consumidores e estabelecimentos, a evidência econômica e comparada indica que, quando persistentes e combinadas, elas podem reduzir a contestabilidade do mercado e enfraquecer a pressão competitiva no médio e longo prazo. A experiência internacional recente, especialmente na China, em Hong Kong e na Arábia Saudita, revela um padrão recorrente de entrada agressiva baseada em elevados subsídios, rápida captura de participação de mercado e pressão sobre concorrentes menos capitalizados. A consolidação subsequente, em vários casos, foi acompanhada de deterioração das condições oferecidas aos diversos lados da plataforma. Em particular, redução documentada da remuneração de entregadores na pós-consolidação (Hong Kong, 2024-2025), elevação de comissões e compressão de margens de restaurantes (China, 2025), e reversão de benefícios de curto prazo a consumidores. Esses episódios motivaram respostas antitruste e regulatórias relevantes, incluindo limites à abrangência de cláusulas de exclusividade, vedações a preços predatórios e a adoção de diretrizes setoriais específicas para plataformas de delivery. No Brasil, disputas judiciais recentes envolvendo cláusulas qualificadas como “semi-exclusividades” reforçam a necessidade de avaliar os efeitos econômicos concretos dessas cláusulas, e não apenas sua forma contratual. Do ponto de vista de política pública, o mercado brasileiro pode evoluir para diferentes configurações, desde maior concentração até concorrência sustentada entre múltiplas plataformas relevantes. A probabilidade de cada cenário dependerá do comportamento estratégico das empresas e do grau de disciplina imposto pelo *enforcement* concorrencial e pela definição das cláusulas contratuais. A contenção de práticas que acelerem artificialmente processos de concentração rápida do mercado (*tiping*) aumenta as chances de preservação de um ambiente competitivo mais equilibrado, com benefícios duradouros para consumidores, restaurantes e entregadores. As principais implicações para política pública são claras: (i) a análise concorrencial deve adotar uma perspectiva dinâmica, indo além de *market share* e incorporando origem do financiamento, persis-

tência de subsídios e efeitos de exclusão; (ii) instrumentos flexíveis, como compromissos de cessação, monitoramento e guias interpretativos, mostram-se particularmente adequados para mercados digitais; (iii) a análise das experiências internacionais pode aumentar a previsibilidade e a eficácia do *enforcement* concorrencial; e (iv) a tempersividade da intervenção é elemento crítico — em mercados sujeitos a efeitos de rede e *tipping* — a janela de eficácia das respostas concorrenciais é estreita, e a contenção precoce de práticas com potencial excludente tende a ser substancialmente menos custosa, em termos de bem-estar agregado, do que intervenção *ex post* sobre estruturas já consolidadas. O objetivo central não é restringir a inovação ou a concorrência por preço e qualidade, mas assegurar que a rivalidade no setor ocorra de forma sustentável e baseada nos méritos, evitando que ganhos de curto prazo se convertam em perdas de bem-estar nos próximos anos. Cabe ressaltar que descontos, cupons e fretes subsidiados, ainda que pró-competitivos no curto prazo (com benefícios efetivos para consumidores e estabelecimentos), tendem a ter caráter transitório. A literatura econômica sugere que, uma vez consolidada a posição de mercado, esses benefícios podem ser revertidos em preços mais elevados no médio e longo prazo.

## Introdução

O presente estudo aborda a dinâmica concorrencial do mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes (*food delivery*) no Brasil, com ênfase em duas categorias de condutas potencialmente anticompetitivas: (i) práticas de preços artificialmente baixos, sustentados por subsídios ou estratégias de predação (incluindo estratégias de *platform envelopment*<sup>1</sup> por subsídio cruzado geográfico, nas quais plataformas alavancam poder de mercado e geração de caixa no País de origem para financiar uma entrada agressiva no País-alvo), e (ii) cláusulas contratuais restritivas impostas a restaurantes parceiros, notadamente exclusividades e cláusulas de paridade de preço. Ambas as práticas têm ganhado relevância no contexto recente do setor, marcado pela expansão acelerada das plataformas digitais de delivery e pela disputa intensa entre agentes nacionais e estrangeiros por fatias de mercado.

A análise empreendida nesse trabalho combina um enfoque econômico-jurídico, fundamentada em extensa pesquisa documental, incluindo literatura brasileira e estrangeira, jurisprudência do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), estudos e relatórios de organismos internacionais (como OCDE<sup>2</sup>, Comissão Europeia e outras juris-

---

1 Em contextos digitais, esse mecanismo pode permitir a sustentação prolongada de preços abaixo do custo e a rápida obtenção de escala no País-alvo, mesmo na ausência de *recoupment* imediato, ampliando riscos de exclusão de concorrentes menos capitalizados (CONDORRELLI e PADILLA, 2020). Ver seção 3.1.1 para mais detalhes.

2 Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, ou em inglês, *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD). Trata-se de um organismo internacional que reúne Países com economias de mercado, atuando na produção de estudos, estatísticas, diretrizes e recomendações de políticas públicas em áreas como concorrência, regulação, comércio, inovação, economia digital, entre outras.

dições), além de dados atualizados sobre a estrutura e evolução do mercado brasileiro de delivery. Como será visto ao longo deste estudo, em diversos Países, reguladores e legisladores vêm enfrentando desafios similares no âmbito das “plataformas digitais”. Os exemplos internacionais evidenciam um movimento de adaptação das políticas antitruste a novos modelos de negócio. Entre eles, destacam-se as diretrizes da SAMR chinesa e as multas aplicadas à Meituan por cláusulas de exclusividade; as *guidelines* concorrenciais de Dubai, que vedam condutas anticompetitivas no setor de delivery; e as discussões, na União Europeia, sobre a atualização dos parâmetros de preço predatório em mercados digitais. O Brasil insere-se nesse contexto global. O Cade, por meio de seu Departamento de Estudos Econômicos (DEE)<sup>3</sup> e de casos concretos como o do iFood/Rappi, tem contribuído para o debate internacional — por exemplo, no âmbito da International Competition Network (ICN) –, OCDE e outros fóruns —.

No Brasil, a importância econômica do setor de delivery de comida também justifica a atenção. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de *foodservice*<sup>4</sup> movimentou cerca de R\$ 455 bilhões em 2024<sup>5</sup>. Pesquisa da própria Abrasel com mais de 2 mil estabelecimentos do setor de alimentação aponta que, em 2025, os *marketplaces* digitais respondiam por aproximadamente 54% do faturamento de delivery, seguidos pelo WhatsApp (26%), apps/sites próprios (12%) e pedidos por telefone (8%)<sup>6</sup>, o que evidencia tanto a centralidade das plataformas digitais quanto a coexistência com canais alternativos. Em paralelo, dados do IBGE indicam que aproximadamente 485 mil pessoas trabalhavam por meio de aplicativos de entrega de comida e produtos no terceiro trimestre de 2024, com crescimento expressivo em relação a 2022<sup>7</sup>.

---

3 O DEE/Cade produz uma série de estudos intitulada Cadernos do Cade, que tem como objetivo consolidar, sistematizar e divulgar a jurisprudência do Cade relativa a um mercado específico, considerando seus aspectos econômicos e concorrenciais. Os estudos estão disponíveis em: <https://www.gov.br/Cade/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes-institucionais/estudos-e-economicos/Cadernos-do-Cade>. Acesso em 20 jan. 2026.

4 Por *foodservice* entende-se o setor de alimentação fora do lar como um todo (restaurantes, bares, lanchonetes, fast-food, refeições coletivas e demais estabelecimentos), em todas as formas de consumo (presencial, retirada e delivery). Trata-se de conceito mais amplo do que “delivery de comida” (*food delivery*), foco do presente estudo, que constitui um dos canais do *foodservice*.

5 Abrasel, “Food service além do prato: entenda o crescimento do mercado”, outubro de 2025. Disponível em: <https://pe.Abrasel.com.br/noticias/noticias/food-service-alem-do-prato-entenda-o-crescimento-do-mercado/>. Acesso em 25 mar. 2026.

6 Abrasel, “WhatsApp já representa 26% do faturamento com delivery nos bares e restaurantes”. Pesquisa realizada com 2.176 donos de estabelecimentos. Disponível em: <https://Abrasel.com.br/noticias/noticias/whatsapp-representa-26-do-faturamento-delivery-bares-restaurantes/>. acesso em 25.04.2026.

7 IBGE, *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua* (PNAD Contínua), módulo experimental “Trabalho por meio de plataformas digitais 2024”, divulgado em 17.10.2025. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/44806-numero-de-trabalhadores-por-aplicativos-cresceu-25-4-entre-2022-e-2024>. Acesso em 25 mar. 2026.

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de delivery de comida cresceu exponencialmente, intensificado pela pandemia de Covid-19 e mudanças nos hábitos de consumo<sup>8</sup>. O iFood, fundado em 2011, consolidou-se como líder do segmento de *marketplaces* de delivery de comida no País, atualmente presente em mais de 1.500 cidades, com 56 milhões de usuários cadastrados e 380 mil restaurantes parceiros<sup>9</sup>. Coexistem no mercado outras plataformas com perfis estratégicos distintos. O Aiqfome, fundado em 2007 e adquirido pelo Grupo Magalu em 2020, atua predominantemente em cidades do interior (até 250 mil habitantes), estando presente em cerca de 700 municípios em 22 estados<sup>10</sup>. A Rappi, de origem colombiana, opera em aproximadamente 100 municípios brasileiros, com presença mais concentrada em capitais e atuação multissetorial (delivery de comida, mercado, farmácia e conveniência)<sup>11</sup>. A dinâmica concorrencial do segmento e o histórico de atuação do Cade no setor, incluindo investigações sobre cláusulas de exclusividade e o Termo de Cessação de Conduta (TCC) firmado em 2023, são examinados em maior detalhe nas seções 5 e 7.1.

Paralelamente, o mercado brasileiro passou a atrair novos entrantes, apoiados por grandes grupos globais. Dois casos se destacam: o retorno da 99Food, que faz parte da plataforma da empresa de transporte individual 99 (controlada pela chinesa Didi Chuxing), e a entrada da Keeta, marca internacional do gigante chinês Meituan.

A 99Food havia operado no Brasil entre 2019 e 2022. Em 2025, a Didi anunciou um investimento de R\$ 2 bilhões para relançar a 99Food<sup>12</sup>, definindo o Brasil como mercado prioritário e iniciando operações em cidades como Goiânia (junho de 2025) e Grande São Paulo (agosto de 2025), com expansão acelerada subsequente. Ao final de março de 2026, a plataforma já operava em mais de 70 cidades, mantendo a meta declarada de alcançar 100 cidades até junho de 2026<sup>13</sup>.

Por sua vez, a Meituan lançou a marca Keeta em Hong Kong (2023) e Arábia Saudita (2023-24) com grande sucesso, e já iniciou as operações no Brasil. Essas empresas tra-

---

8 Segundo dados da Abrasel, o delivery passou a estar presente em 89% dos estabelecimentos brasileiros após a pandemia (alta de 29% em relação ao período pré-pandemia), respondendo por mais da metade do faturamento em 56% dos bares e restaurantes. Disponível em: <https://Abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-chega-a-89-dos-restaurantes-brasileiros-com-a-pandemia-da-Covid/>. Acesso em 25 mar. 2026.

9 Fonte: <https://exame.com/tecnologia/ifood-encerra-2024-com-380-mil-estabelecimentos-parceiros-e-alta-de-18-na-categoria-de-marmitas/>. acesso em 21.01.2026.

10 NeoFeed, “O aiqfome, do Magalu, ‘entrega’ mais cidades para desafiar o iFood” (fevereiro de 2025). Disponível em: <https://neofeed.com.br/negocios/o-aiqfome-do-magalu-entrega-mais-cidades-para-desafiar-o-ifood>. Acesso em 25 mar. 2026.

11 ISTOÉ Dinheiro, “Aiqfome chega a 700 cidades e aumenta o apetite do Magalu no delivery” (janeiro de 2025). Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/aiqfome-chega-a-700-cidades-e-aumenta-o-apetite-do-magalu-no-delivery>. Acesso em 25 mar. 2026.

12 Fonte: <https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/99food/noticia/2025/10/10/com-investimento-de-r-2-bilhoes-99food-acelera-expansao.ghtml>. acesso em 21.01.2026.

13 TI Inside, “99Food chega a 12 cidades em março” (31 de março de 2026). Disponível em: <https://tiinside.com.br/31/03/2026/99food-chega-a-12-cidades-em-marco/> (acesso em 25.04.2026). Ver também: Bares & Restaurantes, “Em expansão acelerada, 99Food chega a mais cidades e amplia operação no Brasil” (março de 2026), disponível em: [https://conversasdsabor.com.br/em-expansao-acelerada-99food-chega-a-mais-cidades-e-amplia-operacao-no-brasil/#google\\_vignett](https://conversasdsabor.com.br/em-expansao-acelerada-99food-chega-a-mais-cidades-e-amplia-operacao-no-brasil/#google_vignett). Acesso em 25 mar. 2026.

zem para o mercado brasileiro modelos de negócios com estratégias agressivas de investimento e crescimento acelerado, muitas vezes empregando grandes subsídios para ganhar ou “comprar” *market share*.

Diante desse quadro, ressurgem preocupações sobre uma possível “guerra de preços” no setor de *food delivery*, com ofertas altamente atrativas ao consumidor e ao restaurante (frete grátis, descontos volumosos, comissões zeradas temporariamente etc.). Embora tais ofertas gerem benefícios imediatos para esses agentes, há risco de que produzam efeitos excludentes sobre concorrentes menos capitalizados, em particular quando sustentadas por subsídios cruzados a partir de mercados de origem dos entrantes, dinâmica que será examinada em maior detalhe na seção 3.1.1. Nesse contexto, notícias de acordos de exclusividade envolvendo novos entrantes indicam que cláusulas restritivas voltaram ao centro do debate, mesmo após o caso iFood<sup>14</sup>.

Este estudo está dividido em sete seções além dessa introdução. Na seção 2, discute-se a delimitação do mercado relevante e a dinâmica competitiva. A seção 3, apresenta a teoria do dano concorrencial associada a preços predatórios e as cláusulas potencialmente restritivas em mercados de plataformas digitais. A seção 3 examina evidências de preços artificialmente baixos no caso brasileiro, incluindo estratégias de subsídios das plataformas 99Food e Keeta e exemplos internacionais comparativos. Por sua vez, a seção 5 examina as cláusulas contratuais potencialmente restritivas (exclusividade, paridade de preços, entre outras), sua racionalidade e efeitos anticompetitivos, à luz de decisões do Cade e de autoridades estrangeiras. A seção 6 discute os efeitos prospectivos dessas práticas, projetando cenários de concorrência ou monopolização futura e impactos para consumidores, restaurantes e entregadores. Já a seção 7 traz respostas de *enforcement* concorrencial, ou seja, recomendações e lições para a atuação da autoridade antitruste no Brasil, incluindo possíveis medidas de *advocacy* concorrencial inspiradas em experiências internacionais. Por fim, a seção 8 apresenta uma conclusão sintetizando os achados e recomendações.

## Mercado relevante e dinâmica competitiva

A correta delimitação do mercado relevante é o primeiro passo para a análise concorrencial de qualquer setor<sup>15</sup>. A definição do mercado relevante será conduzida a partir da análise de suas dimensões produto e geográfica (Cade, 2016). No caso

14 Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/blogs/fernando-nakagawa/economia/negocios/justica-derruba-clausula-da-99-contra-keeta-mas-nao-proibe-exclusividade/>. Acesso em 21 jan. 2026.

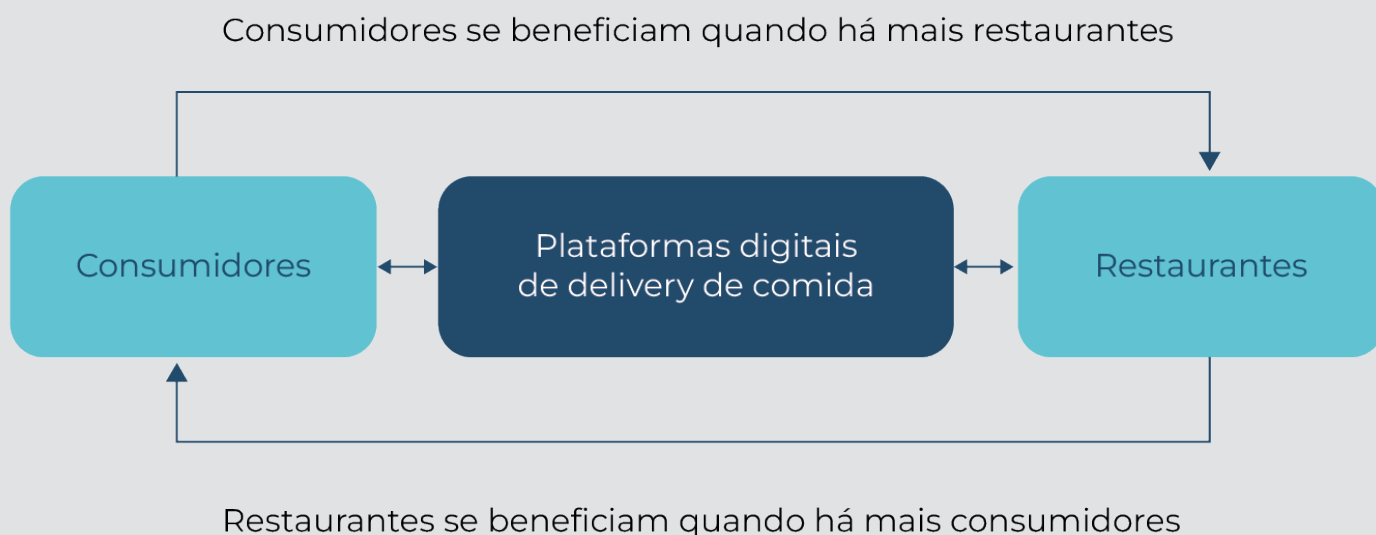
15 Segundo o Guia para Análise de Atos de Concentração Horizontal do Cade, “[a] delimitação do MR é o processo de identificação do conjunto de agentes econômicos (consumidores e produtores) que efetivamente reagem e limitam as decisões referentes a estratégias de preços, quantidades, qualidade (entre outras) da empresa resultante da operação.”

do mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes, a literatura especializada e os precedentes do Cade apontam para uma evolução na compreensão desse mercado, acompanhando as mudanças tecnológicas e o avanço das plataformas digitais (Cade, 2023).

Essas plataformas operam como mercados de dois lados, conectando simultaneamente consumidores finais (que demandam refeições) e restaurantes (que as fornecem). Segundo Rochet e Tirole (2003), essa estrutura gera externalidades de rede indiretas (também denominadas efeitos de rede cruzados): quanto maior o número de consumidores ativos, mais atrativo se torna o ambiente para restaurantes, que enxergam maior potencial de vendas. Da mesma forma, quanto maior a variedade e a qualidade de restaurantes disponíveis, mais consumidores tendem a aderir e permanecer na plataforma. A plataforma, por sua vez, captura parte desse valor ao intensificar a “espiral” de participação e transações, ampliando a densidade de pedidos e economias de escala (inclusive logísticas), o que tende a elevar sua capacidade de monetização (via comissões, taxas e serviços complementares), desde que consiga coordenar preços e incentivos entre os dois lados (EVANS e SCHMALENSEE, 2016).

## FIGURA 1

### ESTRUTURA DE MERCADO DE DOIS LADOS E EFEITOS CRUZADOS DE REDE



Fonte: Elaboração própria.

Além disso, no caso específico do delivery de comida, a operação depende de um componente logístico essencial, associado à disponibilidade de entregadores (próprios, parceiros ou independentes), que viabilizam a entrega e influenciam diretamente a qualidade do serviço (tempo, taxa de aceitação, cobertura e confiabilidade). Em termos econômicos, os entregadores também são afetados por efeitos de rede: quanto maior a

densidade de restaurantes e consumidores, maior tende a ser o volume de oportunidades de entrega e a eficiência das rotas (redução de tempos ociosos e melhor aproveitamento do deslocamento). Simetricamente, consumidores e restaurantes se beneficiam quando há mais entregadores, pois isso tende a permitir entregas mais rápidas e mais confiáveis, reduzindo fricções e aumentando a qualidade percebida do serviço.

Esses efeitos cruzados (agora envolvendo também o fator logístico) são centrais para compreender a dinâmica competitiva entre plataformas digitais, bem como os riscos associados a estratégias de exclusividade, subsídios cruzados, captura de massa crítica e *tipping*<sup>16</sup>. Importante ressaltar que a captura de massa crítica é etapa central na dinâmica competitiva de mercados de plataforma de múltiplos lados e pode, em determinadas condições, conduzir a processos de *tipping*, nos quais o mercado tende a convergir para uma ou poucas plataformas dominantes.

## MERCADO RELEVANTE: DIMENSÃO PRODUTO

Segundo as decisões do Cade, no segmento de pedidos e entrega de comida coexistem os seguintes modelos operacionais:

**a. Modelo tradicional (por telefone ou canal offline):** o consumidor entra em contato diretamente com o restaurante para fazer seu pedido, sendo este responsável também pela entrega.

**b. Marketplaces:** plataformas digitais que intermedeiam a relação entre consumidores, restaurantes e entregadores.. A remuneração se dá tipicamente por meio de comissão sobre o valor do pedido. Dentro desse modelo, identificam-se duas variantes principais quanto à logística: (b.1) **marketplaces sem logística**, em que o restaurante é responsável pela entrega; e (b.2) **marketplaces com logística (full service)**, em que a plataforma intermedeia o serviço completo, oferecendo rede logística própria. Plataformas como o iFood operam com os dois modelos<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Em mercados digitais de múltiplos lados, surgem preocupações concorrenciais ligadas ao *tipping*, isto é, a tendência do mercado, em determinado momento, convergir para uma estrutura altamente concentrada, na qual um agente (ou poucos agentes) passa a exercer influência desproporcional sobre a dinâmica competitiva. Em geral, há forte competição pelo mercado no início, seguida por um longo período de baixa competição, no qual o vencedor captura rendas de poder de mercado. Essas rendas tendem a ser protegidas por altas barreiras à entrada, como a dificuldade de coordenar migrações em massa de usuários, economias de escala e escopo (inclusive via controle de base de dados), personalização e a disputa por ecossistemas, o que pode impedir a expansão de rivais mesmo quando são tecnicamente superiores (Cade, 2023).

<sup>17</sup> Essa estruturação é coerente com o entendimento adotado pelo Cade no Parecer 5/2018/CGAAI/SGAI/SG/Cade (AC 08700.007262/2017-76), que consolidou em um mesmo mercado relevante os modelos de *marketplace*, plataformas dedicadas e especialistas em pedidos e logística. Cabe registrar, contudo, que a presença ou ausência de logística própria pode ter implicações relevantes sobre estrutura de custos, controle da Cadeia de valor, relação com entregadores e estrutura de comissões, aspectos retomados nas seções 4 e 6.

**c. Plataformas dedicadas ou próprias:** aplicativos e sites mantidos por redes ou restaurantes individuais, nos quais o consumidor realiza o pedido diretamente com o fornecedor da refeição. A Cadeia de valor (pedido, preparo, entrega) é toda gerida pelo restaurante.

Mais recentemente, observa-se uso crescente de canais digitais de mensageria (especialmente o WhatsApp) e, em menor grau, de redes sociais como meio de realização de pedidos diretamente entre consumidores e restaurantes. Pesquisa da Abrasel com mais de 2 mil estabelecimentos aponta que canais de mensageria, como o WhatsApp, respondiam, em 2025, por aproximadamente 26% do faturamento de delivery dos restaurantes pesquisados, ao passo que o canal telefônico representava cerca de 8%<sup>18</sup>, o que sugere deslocamento expressivo entre canais diretos.

Cabe ressaltar, contudo, que a categorização desses canais como modelo operacional autônomo equivalente aos *marketplaces* digitais, ou como integrantes do mesmo mercado relevante, ainda não foi acolhida nem pelo Cade nem pelas principais autoridades concorrenciais internacionais, como a Comissão Europeia. A questão sobre se, e em que medida, tais canais exercem pressão concorrencial efetiva sobre os *marketplaces* digitais é objeto de debate técnico em curso, tendo sido objeto de ponderação pelo Tribunal do Cade no caso iFood/Shopper<sup>19</sup>.

Não obstante, cabe reconhecer que tais canais podem exercer pressão competitiva externa sobre os *marketplaces* digitais, em particular no caso do WhatsApp, cuja representatividade no faturamento de delivery dos restaurantes brasileiros vem crescendo nos últimos anos<sup>20</sup>. A magnitude dessa pressão e sua eventual implicação para a análise concorrencial (incluindo a possibilidade de revisão futura da delimitação de mercado relevante) devem ser avaliadas caso a caso, com base em evidências quanto a substituíbilidade efetiva pelo lado da demanda (consumidor) e pelo lado da oferta (restaurante).

Apesar das diferenças operacionais entre esses modelos, especialmente entre *marketplaces* e plataformas *full service*, o Cade entendeu, já em 2018, que tais diferenças não eram suficientes para segmentar esses modelos em mercados relevantes distintos, pois

---

18 BRASEL, “WhatsApp já representa 26% do faturamento com delivery nos bares e restaurantes”. Disponível em: <https://Abrasel.com.br/noticias/noticias/whatsapp-representa-26-do-faturamento-delivery-bares-restaurantes/>. Acesso em 25 abr. 2026.

19 Tribunal do Cade, Ato de Concentração nº 08700.008386/2024-06 (aquisição de participação societária da Shopper Holdings Ltd. pela iFood Holdings B.V.), julgado em 26.02.2025, aprovado sem restrições. Tanto a Superintendência-Geral quanto o Conselheiro Relator delimitaram a dimensão produto do mercado relevante como **“pedidos online de itens de mercado”**, segmento distinto do mercado de pedidos online de refeições preparadas (delivery de comida), tradicionalmente analisado pelo Cade em contexto próprio. Disponível em: <https://www.gov.br/Cade/pt-br/assuntos/noticias/tribunal-administrativo-do-Cade-aprova-sem-restricoes-aquisicao-da-shopper-pelo-ifood>. Acesso em 25 abr. 2026.

20 Conforme dado da Abrasel. Disponível em: <https://Abrasel.com.br/noticias/noticias/whatsapp-representa-26-do-faturamento-delivery-bares-restaurantes/>. Acesso em 25 abr. 2026.

havia pressão competitiva entre os agentes que operam sob diferentes modelos de negócio<sup>21</sup>.

Esse entendimento foi reiterado em análises posteriores, nos quais o Cade delimitou o mercado relevante de pedido/entrega online de comida, englobando os três modelos digitais principais (*marketplaces*, plataformas dedicadas e especialistas em logística), excluindo os canais offline, como os pedidos feitos por telefone diretamente aos restaurantes (Cade, 2023). Adota-se, neste estudo, o entendimento de que o mercado relevante produto consiste em: mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes.

## MERCADO RELEVANTE: DIMENSÃO GEOGRÁFICA

A definição da dimensão geográfica do mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes requer uma análise cuidadosa, dado o caráter híbrido da operação. Isto é, ao mesmo tempo em que as plataformas atuam nacionalmente, há fortes elementos locais/regionais no funcionamento e na experiência dos usuários.

Em diversos julgados, o Cade identificou fatores que sustentam uma delimitação nacional do mercado:

1. A precificação (tanto das taxas cobradas de restaurantes quanto das tarifas e fretes aplicados aos consumidores) costuma ser determinada em nível nacional, com pequenas variações locais.
2. As campanhas de marketing e promoção das plataformas são realizadas de forma centralizada e padronizada, com objetivo de fortalecimento de marca nacional.
3. As plataformas digitais de pedidos de comida apresentam alta escalabilidade, permitindo rápida expansão para novas localidades com baixo custo marginal. A funcionalidade técnica e a experiência do usuário são, em geral, uniformes em todas as regiões do País.

Contudo, a jurisprudência do Cade também reconhece aspectos que recomendam uma análise local (regional) ou municipal, sobretudo em casos de condutas ou efeitos mais intensos em determinados mercados:

---

21 No Ato de Concentração 08700.007262/2017-76 (Naspers Venture B.V. e Delivery Hero AG), o Parecer 5/2018/CGAA1/SGA1/SG/Cade asseverou que “será utilizada a seguinte definição da dimensão produto do mercado relevante: pedidos online de comida, conjuntamente em seus três modelos (*marketplace*, plataformas dedicadas e especialistas em pedidos e logística). Considera-se essa definição mais apropriada do que a de pedidos de comida em geral. Os canais off-line não devem ser integrados na definição do mercado relevante do segmento de pedidos online. Quanto às plataformas dedicadas, ressalva-se a possibilidade de excluir futuramente, a partir de estudos apropriados ao mercado brasileiro, as grandes redes de restaurantes verticalmente integradas” (p. 10).

1. A demanda pelo serviço de delivery é essencialmente local, pois os consumidores estão limitados a restaurantes que possam entregar em seu endereço.
2. A entrada de uma plataforma em determinada localidade não é automática: requer investimento em captação de restaurantes e entregadores, além de estruturação do *marketplace* local.
3. A estratégia de expansão das empresas costuma ocorrer gradualmente, município por município, a depender da densidade populacional e da atratividade comercial de cada região.

Esse entendimento foi reiterado, por exemplo, no julgamento dos Atos de Concentração nº 08700.006662/2020-60 e nº 08700.001691/2021-16<sup>22</sup>, envolvendo *players* como Outback, Giraffas, Rei do Mate, Axionlog entre outros. Na ocasião, o Cade destacou que, embora o mercado nacional seja relevante, a análise também poderia ser feita em nível municipal ou regional, especialmente em grandes capitais, onde há maior densidade de operações e volume de transações digitais.

Além disso, a natureza de plataforma de dois lados dos serviços de pedido/entrega online reforça a necessidade de avaliação multidimensional. O lado dos consumidores sofre forte influência da oferta local de restaurantes e entregadores, enquanto o lado dos restaurantes depende do alcance e da penetração da base de usuários na sua área de atuação. Assim, a delimitação geográfica deve refletir essas duas dimensões de forma integrada.

Diante disso, este trabalho adota uma abordagem dual: considera, para fins gerais, um mercado relevante nacional de delivery de comida, mas reconhece que análises concorrenciais específicas, especialmente aquelas relativas a efeitos de exclusividade, barreiras à entrada ou massa crítica (*tipping*), podem e devem ser realizadas em nível municipal ou regional, conforme os dados e as evidências disponíveis.

## ESTRUTURA E DINÂMICA DE MERCADO

O mercado brasileiro de delivery de refeições é relativamente concentrado. Até 2021, havia três grandes concorrentes nacionais: iFood, Uber Eats e Rappi. Em 2022, o Uber Eats encerrou a operação de entrega de restaurantes no Brasil. Inicialmente, é importante ressaltar que parte dos indicadores frequentemente citados (como “app utilizado com maior frequência” ou “preferência declarada” em pesquisas com consumidores)

---

22 Parecer nº 7/2021/CGAA1/SGA1/SG/Cade - Atos de Concentração 08700.006662/2020-60 e 08700.001691/2021-16. Disponível em: [https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lSkjh7ohC8yMfhLoDBLddYAIMAsTv-QKg2TC5yyTK\\_b\\_hkYJjUeQQHgX\\_fRARFTcJRxJYLyxO3AiH3URbDzHcRjtblRqTOV2OQZXfPIR-zekQ](https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lSkjh7ohC8yMfhLoDBLddYAIMAsTv-QKg2TC5yyTK_b_hkYJjUeQQHgX_fRARFTcJRxJYLyxO3AiH3URbDzHcRjtblRqTOV2OQZXfPIR-zekQ). Acesso em 23 jan. 2026.

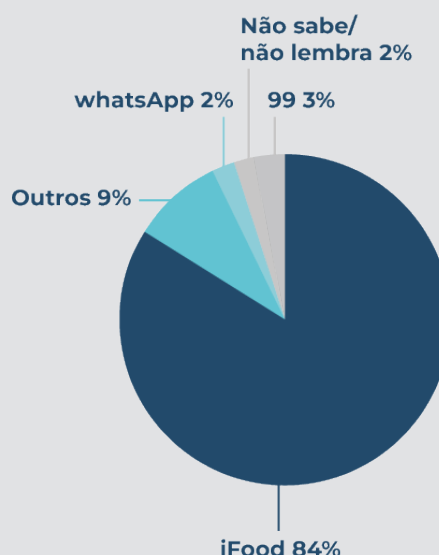
não equivale a *market share* econômico (por pedidos, GMV<sup>23</sup> ou receita), devendo ser interpretada como *proxy* de uso/penetração, sujeita a *multi-homing* e diferenças de intensidade de consumo. Importante explicar que a literatura econômica utiliza o termo *multi-homing* para se referir à situação em que os usuários utilizam duas ou mais plataformas para o mesmo serviço, enquanto o termo *single-homing* descreve o caso em que utilizam apenas uma plataforma (OCDE, 2009). Além disso, o *multi-homing* pode ocorrer em apenas um dos lados da plataforma ou em ambos os lados do mercado<sup>24</sup>.

Dados da Mobile Time/Opinion Box (2025)<sup>25</sup> indicam que o iFood ampliou sua liderança, elevando de 81% (em 2024) para 84% (em 2025) a proporção de usuários que o apontam como o aplicativo de delivery de comida utilizado com maior frequência (ver Gráfico 1). Ao mesmo tempo, a 99 voltou a disputar esse mercado e passou a figurar como o app preferido de 3% dos brasileiros. A categoria “outros” (que inclui a Rappi, por exemplo) soma 9% da preferência dos usuários.

GRÁFICO 1: APPS FAVORITOS DE **DELIVERY** DE COMIDA  
(DEZEMBRO DE 2025)

### Qual app você usa com mais frequência para pedir refeição?

Bases: 2.058 brasileiros que acessam a internet, possuem smartphone e já pediram refeição através de app



Fonte: Panorama Mobile Time/Opinion Box (2025).

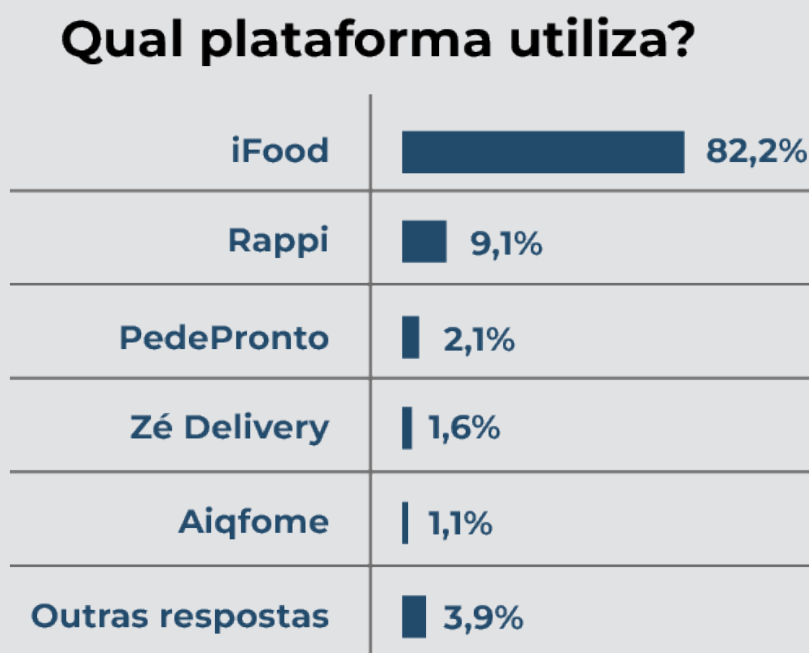
23 GMV significa *Gross Merchandise Volume* (Volume Bruto de Mercadorias) e é uma métrica essencial no *e-commerce* e *marketplaces* que indica o valor total das vendas geradas em um determinado período.

24 No mercado de delivery de comida, o *multi-homing* pode ocorrer de forma assimétrica entre os diferentes lados da plataforma. Por exemplo, é comum que consumidores utilizem simultaneamente mais de um aplicativo (como iFood, Rappi ou 99Food), escolhendo a plataforma a cada pedido com base em preço, prazo ou promoções, caracterizando *multi-homing* do lado da demanda. De forma semelhante, restaurantes podem operar em múltiplas plataformas ao mesmo tempo, ampliando seu alcance e reduzindo dependência de um único intermediário, o que configura *multi-homing* do lado da oferta. Quando tanto consumidores quanto restaurantes participam de mais de uma plataforma, afirma-se que há *multi-homing* em ambos os lados do mercado; quando apenas um dos lados adota essa prática, o mercado apresenta *multi-homing* unilateral, com implicações distintas para a intensidade da concorrência e a probabilidade de fechamento de mercado.

25 Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/>. Acesso em 23 jan. 2026.

Outra pesquisa mostra números semelhantes. No Gráfico 2, “Qual plataforma utiliza?”, a Abrasel/Sebrae (2023) reporta o uso de plataformas entre os entrevistados que declararam fazer pedidos por aplicativo (4.850 entrevistados)<sup>26</sup>. Nesse recorte, o Gráfico 2 apresenta uma distribuição que soma 100% (por exemplo, iFood tem 82,2%, Rappi 9,1%, etc.), o que sugere um indicador de “plataforma usada/preferida” no universo de usuários de aplicativos, não sendo um *market share* econômico. A exemplo da pesquisa anterior, ele não mede participação por pedidos/GMV/receita, não pondera intensidade de uso (frequência e gasto), pode subdimensionar *multi-homing* (usuários que alternam entre aplicativos) e exclui quem pede delivery por aplicativos ou sites próprios de restaurantes ou redes. Por isso, é mais seguro tratá-lo como *proxy* de penetração/preferido pelo público pesquisado, a ser triangulado com fontes transacionais e/ou métricas de plataforma quando o objetivo for inferir concentração e poder de mercado.

GRÁFICO 2 – COSTUME DE FAZER PEDIDO DE ALIMENTOS OU BEBIDAS ATRAVÉS DE SERVIÇOS DE DELIVERY/APLICATIVOS (2023)



Fonte: Abrasel/Sebrae (2023).

Em complemento, o Gráfico 3 divulgado pelo iFood<sup>27</sup> com base na pesquisa Ipsos-Ipec (2025) sugere que o mercado de delivery de refeições, quando medido pelo canal usado para fazer o pedido (e não apenas por *marketplaces*), é mais pulverizado. Em 2024, os aplicativos de mensagens aparecem como principal canal (38,7%), enquanto o aplicati-

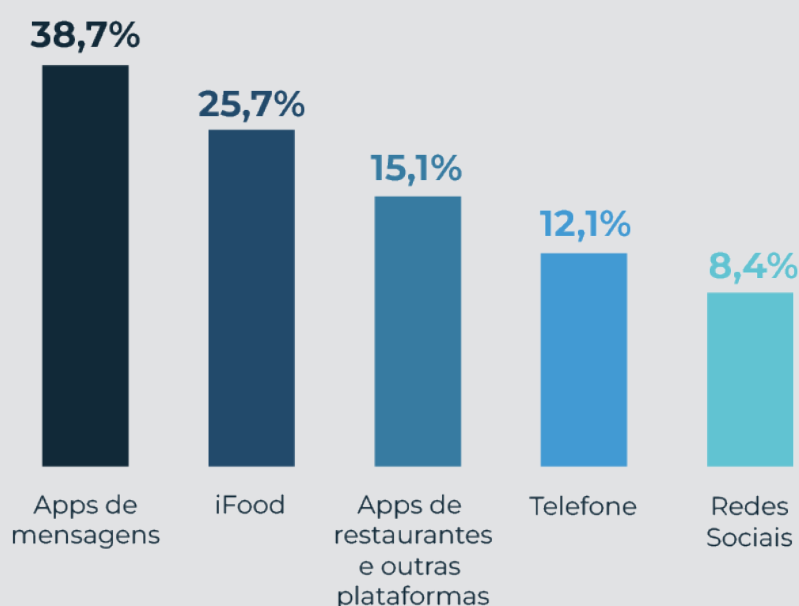
<sup>26</sup> Pesquisa quantitativa presencial, domiciliar. A pesquisa foi aplicada a maiores de 18 anos residentes no município há mais de um ano e que frequentam alimentação fora do lar ao menos duas vezes/mês e foi coletada entre 29/04/2023 e 24/05/2023. Disponível em: [https://agencia-sebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/PesquisaAbrasel\\_Sebrae\\_2023.pdf](https://agencia-sebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/PesquisaAbrasel_Sebrae_2023.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

<sup>27</sup> Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/estudos-e-pesquisas/pesquisa-ipsos-ipec>. Acesso em 23 jan. 2026.

vo do iFood figura em segundo e é apresentado com 25,7% do mercado de delivery de comida, seguido por aplicativos próprios de restaurantes e outras plataformas (15,1%), telefone (12,1%) e redes sociais (8,4%), o que demonstra que cerca de 60% dos pedidos ainda ocorre fora de aplicativos especializados. Como precaução, esses percentuais devem ser lidos como distribuição de respostas em *survey* (amostra de 2 mil pessoas com idade superior a 16 anos, de todas as classes sociais e de forma representativa em relação à população brasileira) e, portanto, não equivalem a *market share* econômico (por pedidos, GMV ou receita), nem a participação “entre aplicativos” de *marketplace* visto que misturam canais heterogêneos, podem refletir hábitos e lembrança do entrevistado, e não capturam necessariamente intensidade de uso ou *multi-homing*.

Em resumo, a partir das pesquisas disponíveis, o iFood é apontado como líder e detentor de posição dominante no segmento de *marketplaces* de delivery, com a Rappi em posição secundária. A entrada efetiva de novos competidores em 2025-2026, em particular da 99Food (relançada pela Didi em junho de 2025) e da Keeta (Meituan), introduziu pressão concorrencial adicional sobre o segmento, ainda em estágio inicial de consolidação e fortemente sustentada por subsídios, dinâmica que é analisada em maior detalhe na seção 4.

GRÁFICO 3 – COMO OS BRASILEIROS PEDEM COMIDA (2024)



Fonte: Elaboração própria com dados da pesquisa Ipsos-Ipec (2024).

O iFood, controlado desde 2022 pela Prosus N.V., *holding* holandesa vinculada ao grupo sul-africano Naspers<sup>28</sup>, consolidou seu ecossistema ao incorporar serviços adjacentes, como entrega de supermercados e a *fintech* própria (iFood Pago), embora o delivery

28 Fonte: <https://institucional.ifood.com.br/releases/prosus-acquire-control-total-do-ifood-por-ate-r-94-bilhoes/>. Acesso em 23 jan. 2026.

de refeições prontas permaneça como o núcleo central de sua operação. Estratégias semelhantes de integração entre serviços adjacentes (característica recorrente em plataformas de múltiplos lados) também são observadas em outros agentes do setor. A 99 integra mobilidade urbana, delivery (99Food) e serviços financeiros (99Pay), enquanto a Meituan, controladora da Keeta, opera modelo de *superapp* ainda mais amplo em seu mercado de origem. Importante observar, contudo, que as implicações concorrenciais dessas integrações dependem do contexto estrutural em que ocorrem. No Brasil, em termos de escala, o iFood reporta cerca de 56 milhões de usuários ativos em 2024 (mais de 22 milhões de compradores únicos mensais), conectando mais de 350 mil estabelecimentos e 313 mil entregadores, com operação em mais de 1.530 cidades no Brasil<sup>29</sup>. O modelo de negócios envolve, tipicamente, a cobrança de comissões dos restaurantes (percentual sobre o valor do pedido, conforme o plano) e de taxas variáveis dos consumidores associadas à entrega.

A Rappi, *startup* colombiana, expandiu-se no Brasil com forte aporte do Softbank, buscando diversificar em entregas ultrarrápidas (Rappi Turbo) e serviços financeiros. Devido ao seu escopo de atuação, em relação ao *market share* de refeições, ela permaneceu bem atrás do iFood. A Rappi direcionou foco a nichos como entregas de conveniência.

Além dos agentes nacionais, o mercado brasileiro de delivery de comida apresenta participações relevantes de plataformas regionais, com destaque para o Aiqfome (adquirido pelo Grupo Magalu em 2020) que opera predominantemente em cidades de até 250 mil habitantes, alcançando aproximadamente 700 municípios em 22 estados. A Rappi, por sua vez, vem realizando movimentos estratégicos de diversificação, incluindo o lançamento de serviços de entregas ultrarrápidas (Rappi Turbo) e a expansão de produtos financeiros (Rappi Bank), embora sua participação no segmento de delivery de refeições permaneça significativamente abaixo da liderança do iFood. Em conjunto, esses agentes contribuem para a dinâmica concorrencial do setor, ainda que com perfis estratégicos e abrangência geográfica distintos do agente líder. A Uber Eats teve uma atuação relevante no mercado brasileiro de delivery, mas encerrou sua atividade em março de 2022.

A 99Food, vinculada ao grupo chinês Didi, estreou no Brasil em 2019, alcançou 59 cidades<sup>30</sup>, mas interrompeu suas operações em 2022-2023. Agora, a empresa retomou suas atividades com estratégia renovada, anunciando investimentos de R\$ 2 bilhões até 2026<sup>31</sup>, integração no aplicativo (mobilidade, delivery e 99Pay) e condições financeiras agressivas para acelerar a escala. Em 2025, foi lançado em Goiânia e São Paulo com isenção de comissões, cupons de desconto para consumidores e bônus expressivos para entregadores. Embora a empresa sustente que tais práticas são pró-competitivas e que

---

29 Disponível em: <https://www.prosusreport2024.com/pdf/food-delivery.pdf>. Acesso em 23 jan. 2026.

30 Fonte: <https://Abrasel.com.br/noticias/noticias/99food-encerra-operacoes-em-abril-e-delivery-de-comida-perde-mais-um-concorrente>. Acesso em 21 jan. 2026.

31 Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/99-anuncia-investimento-de-r-2-bilhoes-em-delivery-no-brasil/>. Acesso em 21 jan. 2026.

não detêm poder de mercado, concorrentes têm apontado riscos associados ao uso de cláusulas de exclusividade nos contratos com restaurantes. Tais práticas que, no caso do iFood, foram objeto de investigação anterior pelo Cade e estão atualmente sob restrições estabelecidas em Termo de Cessação de Conduta (TCC) firmado em 2023<sup>32</sup>, e que, no caso da 99Food, ainda não foram submetidas à análise concorrencial específica. As implicações concorrenciais das cláusulas de exclusividade (independentemente do agente que as celebra) devem ser avaliadas à luz de sua abrangência, duração e potencial de fechamento de mercado, tema desenvolvido nas seções 5 e 7. Cabe registrar, ainda, que a estratégia de entrada da 99Food no Brasil aparenta combinar elementos de subsídio agressivo com cláusulas restritivas, combinação que merece análise específica e é examinada nas seções 4 e 5 do presente estudo.

A Keeta, marca internacional da chinesa Meituan, surge como novo entrante com forte aprendizado em outros mercados. A Meituan detém posição amplamente dominante no mercado chinês de delivery (com participação estimada entre 65% a 70% em 2024<sup>33</sup>), escala que confere à empresa capacidade de geração de caixa significativamente superior à de qualquer plataforma de delivery em mercados emergentes, e que constitui facilitador relevante de sua estratégia de expansão internacional. Apoiada nesse perfil financeiro, a Meituan entrou em Hong Kong (2023) e rapidamente liderou o mercado por meio de elevados subsídios, levando à saída de um incumbente<sup>34</sup>. Estratégia semelhante foi adotada na Arábia Saudita (2024), onde a Keeta alcançou participação relevante em poucos meses, impulsionando o crescimento do mercado, mas pressionando *players* do existentes<sup>35</sup>. A experiência internacional levanta questionamentos sobre sustentabilidade dos subsídios e riscos de *recoupment*<sup>36</sup> no médio prazo. Ademais, como observa Capobianco e Christiansen (2011), em determinados contextos envolvendo grandes plataformas chinesas, a lógica econômica pode não se apoiar estritamente na recuperação futura de perdas via aumento de preços no próprio mercado de entrada, uma vez que a empresa pode contar com *deep pockets*, acesso privilegiado a financiamento (inclu-

---

32 TCC celebrado entre o Cade e o iFood em 2023, no âmbito do PA 08700.004588/2020-47, que estabeleceu, entre outras obrigações, restrições à abrangência e duração de cláusulas de exclusividade com restaurantes parceiros. Os termos do TCC são examinados em maior detalhe na subseção 5.1.

33 Informação disponível em: <https://finance.yahoo.com/news/chinas-retail-market-evolving-amid-093000824.html> e <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3315095/meituan-food-delivery-market-dominance-china-remains-stable-70-report-says>. Acesso em 25 abr. 2026.

34 Ver Box 4.2 na seção 4.

35 Ver Box 4.3 na seção 4.

36 Risco de *recoupment* refere-se à possibilidade de que uma empresa que pratica preços abaixo do nível competitivo (por exemplo, por meio de subsídios, descontos ou “queima de caixa”) consiga recuperar posteriormente essas perdas por meio de aumento de preços, elevação de comissões, redução de qualidade/serviço ou imposição de condições comerciais mais onerosas, após enfraquecer rivais, elevar barreiras à entrada ou consolidar poder de mercado. Em termos concorrenciais, a plausibilidade de *recoupment* é um critério central para avaliar se uma estratégia agressiva de preços pode ser racional e potencialmente excludente no médio prazo, pois depende de a firma conseguir, depois, exercer poder de mercado suficiente para recompor as margens e capturar rendas. Isso será mais bem discutido nas próximas seções deste estudo.

sive com apoio estatal direto ou indireto)<sup>37</sup> e com a possibilidade de subsídio cruzado a partir de um mercado doméstico de grande escala, o que pode permitir a manutenção de estratégias deficitárias por horizontes mais longos do que aqueles observáveis em condições concorrenciais usuais.

No Brasil, a Keeta iniciou operação em outubro de 2025 com projeto-piloto em Santos e São Vicente, expandindo o lançamento para São Paulo em dezembro de 2025<sup>38</sup>. Sua entrada efetiva, somada à atuação da 99Food, indica que o mercado pode caminhar para uma competição entre três plataformas de grande porte. Tal cenário pode trazer ganhos de curto prazo para consumidores, sustentados por subsídios agressivos e cláusulas restritivas com restaurantes, mas também riscos concorrenciais associados à sustentabilidade dessas estratégias e a potenciais efeitos excludentes — temas que serão desenvolvidos nas próximas seções.

Em relação à dinâmica competitiva, tradicionalmente, identificam-se barreiras de entrada no mercado plataformas digitais de delivery:

- 1. Efeitos de rede indiretos:** um novo aplicativo precisa atrair restaurantes (oferta) e consumidores (demanda) simultaneamente para ser viável, o que requer atingir uma massa crítica;
- 2. Necessidade de investimento inicial elevado:** subsídios, marketing, infraestrutura logística, tudo implica gastar muito antes de rentabilizar;
- 3. Reconhecimento de marca (*brand awareness*) e preferência:** consumidores tendem a usar 2 aplicativos em média (problema do *single-homing* do usuário)<sup>39</sup>, logo o entrante precisa convencê-los a baixar e usar seu aplicativo em vez dos já instalados;
- 4. Fidelidade dos restaurantes ou contratos de exclusividade:** se os principais restaurantes de uma região estão comprometidos com uma plataforma, a atratividade de outra plataforma cai;
- 5. Economias de escala e escopo:** plataformas maiores diluem custos fixos (tecnologia, marketing) e podem expandir serviços (por exemplo, incluir mercado, farmácia), oferecendo conveniência maior.

---

37 Sobre o tema do apoio estatal a empresas chinesas em sua expansão internacional, a literatura distingue formas de apoio direto (tipicamente associadas a *state-owned enterprises*) e formas de apoio indireto, que podem alcançar empresas formalmente privadas por meio de acesso privilegiado a financiamento por bancos estatais, inserção em estratégias industriais nacionais (como o plano “Made in China 2025”), tolerância regulatória diferenciada e articulação com objetivos de política industrial. Sobre os efeitos concorrenciais dessas distorções em mercados de destino, ver, em particular, OCDE (2022).

38 Disponível em: <https://exame.com/negocios/keeta-maior-delivery-do-mundo-comeca-hoje-operacao-bilionaria-no-brasil/>. Acesso em 25 abr. 2026.

39 Disponível em: <https://sevenrooms.com/blog/41-interesting-food-delivery-statistics>. Acesso em 23 jan. 2026.

Cabe registrar, contudo, que a presença dessas barreiras não impede a entrada de novos agentes. A entrada recente da 99Food e da Keeta, com aportes bilionários anunciados, demonstra que o mercado brasileiro permanece atrativo. O ponto analiticamente relevante, contudo, é que a magnitude desses aportes e a estratégia de subsídios agressivos adotada por ambos os entrantes são, em si, evidência da intensidade das barreiras estruturais identificadas. Agentes com capacidade financeira excepcional (sustentada, no caso, por posições dominantes em mercados de origem) conseguem viabilizar entrada nesse tipo de mercado, o que torna a contestabilidade efetiva dependente de condições que não estão disponíveis a competidores de menor porte ou de capital exclusivamente local. Esse é precisamente o tipo de dinâmica que o conceito de *platform envelopment* (seção 3.1.1) busca capturar, e que distingue a entrada subsidiada (que pode se caracterizar por uma estratégia predatória) de uma entrada baseada em vantagem operacional ou inovação.

Esses fatores explicam porque, apesar do grande crescimento do segmento, poucos competidores obtiveram sucesso significativo. Por outro lado, grandes grupos estrangeiros podem trazer capacidades que atenuam tais barreiras: capital intensivo, *know-how* tecnológico e disposição para absorver prejuízos no curto prazo. As entradas da Didi e Meituan se dão nesse contexto. Empresas nacionais menores (focadas no interior, ou aplicativos regionais) existem, mas, devido ao seu escopo local, nenhuma ameaçou a liderança do iFood no mercado nacional até hoje. Como dito anteriormente, esse padrão sinaliza, do ponto de vista concorrencial, que a contestabilidade efetiva do mercado depende, em grande medida, da disponibilidade de capital de magnitude excepcional (disponível tipicamente a agentes com posição dominante em mercados de origem de grande escala) e não de vantagem operacional ou inovação acessível a competidores menores. Trata-se, portanto, de contestabilidade assimétrica e dependente de condições estruturais específicas, distinta da contestabilidade plena que caracterizaria um mercado competitivo no sentido econômico clássico.

Em suma, o mercado relevante pode ser descrito como nacional quanto às principais decisões estratégicas e condições gerais de competição das plataformas (marca, tecnologia, regras do ecossistema e política comercial), mas com manifestação local/regional relevante, tendo em vista a dependência de densidade logística, cobertura de restaurantes, tempos de entrega e rivalidade efetiva em cada praça. Trata-se, portanto, de um mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes com tendência à alta concentração, barreiras elevadas associadas a efeitos de rede, escala e dados, e impacto econômico e social expressivo (milhões de usuários e trabalhadores). Cabe registrar que, embora mercados concentrados nem sempre sejam pouco competitivos no sentido econômico clássico, plataformas digitais de múltiplos lados apresentam características estruturais (efeitos de rede cruzados, economias de escala em dados e dinâmicas de *tipping*) que limitam a aplicação da teoria de mercados contestáveis nesse contexto<sup>40</sup>.

---

40 Sobre os limites da teoria de mercados contestáveis (Baumol *et al.* 1982) aplicada a plataformas digitais de múltiplos lados (em particular sobre dinâmicas de *tipping*, efeitos de rede cruzados e barreiras estruturais), ver Cade (2023), EISENMANN *et al.* (2011) e CONDORELLI e PADILLA (2020).

Nesse contexto, torna-se especialmente importante examinar práticas capazes de distorcer a rivalidade competitiva e elevar barreiras à entrada (sejam adotadas por incumbentes ou por entrantes em busca de escala) como políticas de subsídios/preços artificialmente baixos, cláusulas de exclusividade e outras restrições contratuais que possam, no limite, produzir efeitos de fechamento de mercado e comprometer a consolidação de uma concorrência efetiva no médio prazo.

## Teoria do dano concorrencial em mercados de múltiplos lados

Essa seção discute a fundamentação teórica de por que preços artificialmente baixos (predatórios) e cláusulas contratuais potencialmente restritivas podem representar infrações à ordem econômica em mercados de plataformas de múltiplos lados, assim como os critérios tipicamente utilizados para distingui-las de condutas lícitas. A teoria do dano refere-se aos mecanismos pelos quais tais práticas podem prejudicar o processo concorrencial, causando não apenas danos a concorrentes individuais (o que por si só não basta para intervenção), mas redução da competição efetiva em prejuízo final da eficiência, inovação ou bem-estar do consumidor.

### PREÇOS ARTIFICIALMENTE ABAIXO DO CUSTO (PREDAÇÃO)

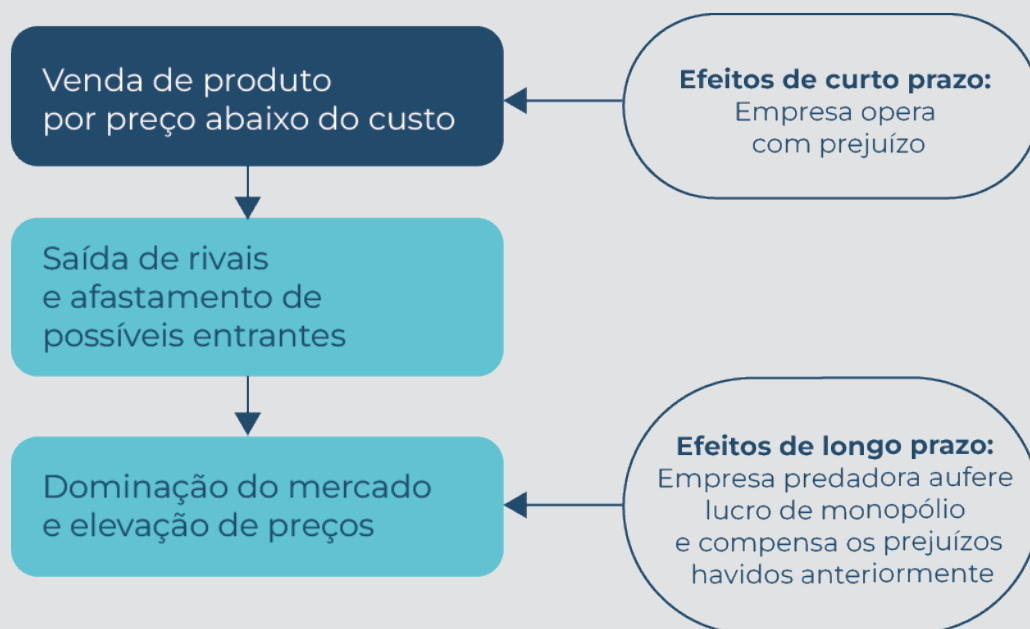
Na análise concorrencial tradicional de condutas unilaterais, o ponto de partida costuma ser a verificação de posição dominante/poder de mercado<sup>41</sup>, pois, em regra, é essa condição que torna crível a produção de efeitos exclusionários (, 2021). A Lei nº 12.529/2011 prevê uma presunção de dominância quando a empresa (ou grupo) controla 20% ou mais do mercado relevante, ressalvando que se trata de presunção relativa, a depender das características do mercado. Nesse contexto, em mercados tradicionais, preços predatórios (*predatory pricing*) são usualmente definidos como a estratégia de um agente dominante de reduzir preços abaixo do custo (KOBAYASHI, 2008)<sup>42</sup>, suportando prejuí-

41 Poder de mercado designa a capacidade de uma firma manter preços acima do nível competitivo por período significativo (ou, em mercados digitais com preço zero, degradar qualidade/condições sem disciplina concorrencial equivalente). Posição dominante costuma ser entendida como um grau substancial e durável desse poder, associado a uma posição de força econômica que permite atuar com relativa independência frente a concorrentes e consumidores. No Brasil, a Lei nº 12.529/2011 estabelece presunção relativa de posição dominante quando a empresa/grupo pode alterar as condições de mercado ou quando controla 20% ou mais do mercado relevante (percentual ajustável pelo Cade), devendo a inferência ser cotejada com evidências de rivalidade, barreiras à entrada e contestabilidade.

42 Na prática, a verificação de preços “abaixo do custo” enfrenta limitações empíricas relevantes. Embora a formulação econômica clássica remeta ao custo marginal como referência para avaliar se o preço é inferior ao custo marginal, essa variável é, em geral, não observável e de difícil mensuração (especialmente em empresas multiproduto e em mercados de plataforma, com custos compartilhados por dois ou mais produtos ou serviços e subsídios cruzados). Por essa razão, a literatura e a prática antitruste utilizam *proxies* operacionais, como o custo variável médio e, em alguns casos, o custo evitável médio, a depender da disponibilidade de dados e do desenho do teste.

zos, com o intuito de eliminar concorrentes (ou desestimular a entrada de novos) e, num segundo estágio, elevar preços para recuperar as perdas (*recoupment*) na ausência dos rivais que foram expulsos. A Figura 2 ilustra essa prática.

FIGURA 2 – ETAPAS DA CONDOTA DE PREÇO PREDATÓRIO



Fonte: Elaboração própria.

A abordagem clássica de Areeda e Turner (1975) propõe uma análise inicial baseada em custos, segundo a qual preços abaixo de uma medida de custo variável médio (como *proxy* de custo marginal) constituem forte indício de predação. Em desenvolvimentos posteriores, a jurisprudência norte-americana passou a exigir, além de precificação abaixo de custo, a demonstração de expectativa plausível de *recoupment* no médio prazo (isto é, a possibilidade de recuperar as perdas por meio de elevação de preços ou piora de condições após enfraquecer rivais), sob pena de a estratégia não ser racional do ponto de vista econômico e se confundir com competição agressiva em benefício do consumidor (BROOKE GROUP, 1993).

No contexto de plataformas de múltiplos lados (PML), a aplicação dos testes clássicos de predação (por exemplo, Areeda–Turner) fica menos direta. A plataforma opera com estrutura de múltiplos preços e pode cobrar zero (ou até negativo) de um lado para monetizar no outro lado. Um aplicativo pode subsidiar consumidores (entrega grátis, cupons) e, simultaneamente, cobrar comissões de restaurantes. Nessa arquitetura, a pergunta “o preço caiu abaixo do custo?” exige definir qual unidade econômica está sendo testada

(o lado isolado, a transação ou o ecossistema). Por isso, a análise tende a migrar do “preço vs. custo em um lado” para a sustentabilidade da estrutura de preços como um todo. O próprio *Guia de Condutas Unilaterais* do Ibrac (2021) observa que, em mercados de dois lados com fortes externalidades de rede, é comum preço zero para formar massa crítica e que a gratuidade, por si só, não é indício necessário de predação, devendo-se falar em predação apenas quando a estrutura de preços global não se sustenta senão pela expectativa de exercício de poder econômico após excluir rivais.

Além disso, em mercados em que o custo marginal tende a zero, *proxies* tradicionais perdem poder explicativo. Nesse contexto, é recomendável avaliar a racionalidade econômica de toda a estrutura de preços, tratando-a como predatória quando for economicamente irracional exceto pela possibilidade de recuperar perdas posteriormente (lógica do requisito de *recoupment*, como consolidado na jurisprudência norte-americana). Daí a importância de olhar duração, intensidade e escopo das promoções: descontos temporários podem ser competição normal (inclusive de entrantes), enquanto subsídios muito grandes e prolongados, combinados com sinais de fechamento, tornam mais plausível a hipótese de exclusão.

A própria condição de dominância/poder de mercado, tradicionalmente relevante para qualificar predação como abuso unilateral, também se torna mais sutil em plataformas de múltiplos lados. Um incumbente já estabelecido pode usar subsídios direcionados para bloquear a expansão de rivais. Mas um entrante com forte capacidade financeira pode sustentar perdas para acelerar aquisição de usuários, explorar o *tipping* e buscar dominância futura. Nessa fronteira, ganha peso o exame da capacidade de financiar a conduta (CAPOBIANCO e CHRISTIANSEN, 2011). O Ibrac (2021) destaca que o financiamento pode vir de capital acumulado, de receitas em outros segmentos ou mesmo de terceiros interessados na monopolização/oligopolização, o que funciona como um filtro empírico relevante.

É importante ressaltar que, ainda que um entrante detenha baixa participação de mercado no momento da entrada, a literatura internacional indica que uma estratégia de “preço predatório” pode ser economicamente racional quando a empresa espera adquirir ou fortalecer poder de mercado como resultado da conduta, elevando lucros posteriormente (ICN, 2018). Em plataformas de múltiplos lados, a avaliação de estratégias de preço exige cautela, porque preços “muito baixos” em uma ponta podem ser compatíveis com modelos de *divide and conquer* e monetização em um dos lados (OCDE, 2009; JULLIEN, 2011)<sup>43</sup>. Por isso, recomenda-se considerar a estrutura de preços no agregado e

---

43 *Divide and conquer* (em mercados de dois ou múltiplos lados) é uma estratégia de precificação em que a plataforma subsidia deliberadamente um dos lados do mercado — em geral, o lado mais sensível a preço (por exemplo, consumidores) — para acelerar a adesão e gerar efeitos de rede. Esse é o “*divide*”: reduzir (ou zerar) o preço para atrair massa crítica. O “*conquer*” ocorre quando a plataforma recupera o subsídio cobrando mais do outro lado (por exemplo, restaurantes), cuja demanda e disposição a pagar aumentam justamente porque o primeiro lado cresceu. Em síntese, trata-se de “comprar” participação em uma ponta para alavancar a outra, explorando as externalidades de rede cruzadas típicas de plataformas.

os incentivos de exclusão/fechamento. Além disso, a OCDE (2022) destaca que subsídios e *deep pockets* "bolso fundo" podem viabilizar estratégias excludentes mesmo quando o agente ainda não detém grande participação, na medida em que sua capacidade financeira permite sustentar perdas por tempo suficiente para enfraquecer rivais e afetar a concorrência potencial.

Importante registrar que a OCDE (2022) observa que casos de preços predatórios são relativamente raros na prática decisória e cercados de ceticismo, em parte porque a estratégia pode parecer "irracional" em mercados tradicionais, visto que haveria alternativas mais lucrativas para eliminar rivais (como aquisições) e, além disso, aumentos futuros de preço tenderiam a atrair nova entrada, dificultando o *recoupment*. Esse diagnóstico, contudo, perde força quando a estratégia é sustentada por subsídios (inclusive associados a objetivos de política industrial) ou quando o agente não maximiza lucro de longo prazo, como pode ocorrer com empresas subsidiadas e, em certos casos, estatais. Nesses cenários, a conduta pode ser viável mesmo sem *recoupment* (CAPOBIANCO e CHRISTIANSEN, 2011), e ainda assim produzir ineficiências alocativas e dinâmicas (por exemplo, enfraquecendo inovação e rivalidade). Isso reforça a necessidade de examinar, além do *market share* corrente, a origem e persistência do financiamento, o horizonte temporal e seus efeitos excludentes sobre concorrentes atuais e potenciais. Em mercados digitais, tais elementos estão frequentemente associados a estratégias de *platform envelopment* (EISENMANN *et al.*, 2011; CONDORELLI e PADILLA, 2020), nas quais uma plataforma alavanca sua posição e seus recursos em um mercado de origem para financiar a entrada agressiva e potencialmente excludente em outro mercado. Cabe registrar que tais estratégias não são, *per se*, anticompetitivas. A análise concorrencial investiga os seus efeitos, reconhecendo que o *envelopment* pode produzir eficiências relevantes (como economias de escopo do lado da oferta e da demanda, redução de custos de transação para usuários e desenvolvimento de ecossistemas integrados) e que sua eventual caracterização como prática excludente depende de evidências sobre a natureza da vantagem competitiva mobilizada, os efeitos sobre rivais e a sustentabilidade autônoma da estratégia (CONDORELLI e PADILLA, 2020). Esse tema será explorado com maior detalhe na subseção seguinte.

Ademais, o modelo dinâmico de predação proposto por Rey *et al.* (2025) sugere que a racionalidade econômica da conduta pode residir menos em um *recoupment* clássico via elevação futura de preços e mais na capacidade de alterar a trajetória competitiva do mercado. Por exemplo, ao afetar expectativas, desestimular entrada e investimento de rivais e acelerar processos de concentração em ambientes sujeitos a externalidades de rede. Assim, a avaliação concorrencial deve incorporar uma perspectiva intertemporal, atenta a mecanismos de exclusão e a formas indiretas de apropriação de valor, para além de testes estáticos de preço-custo.

## PLATFORM ENVELOPMENT POR SUBSÍDIO CRUZADO

### GEOGRÁFICO

Antes de aprofundar a análise de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, é importante registrar que as condutas unilaterais em direito concorrencial são tipicamente avaliadas sob a regra da razão, segundo a qual eventuais efeitos restritivos da prática sobre a concorrência devem ser ponderados contra suas potenciais eficiências econômicas e benefícios aos consumidores. Esse padrão impõe que a caracterização de uma prática como anticompetitiva não decorra de sua mera classificação estrutural, mas de evidências concretas sobre seus efeitos no mercado relevante (incluindo impacto sobre rivais, contestabilidade, preços, qualidade, inovação e bem-estar do consumidor) confrontados com as justificativas de eficiência apresentadas pelo agente investigado.

No caso específico de *platform envelopment*, isso significa que estratégias que envolvem alavancagem entre mercados (de produto ou geográfico)<sup>44</sup> podem ser pró-competitivas (quando geram economias de escopo, complementaridades ou ampliação de oferta) ou anticompetitivas (quando operam mediante subsídio cruzado não replicável por rivais, com efeitos excludentes sustentados e capacidade de fechamento do mercado-alvo). A análise desenvolvida nesta subseção examina, à luz dessa estrutura, a configuração concorrencial específica do subsídio cruzado geográfico em plataformas de múltiplos lados.

Ademais, a conexão entre preços predatórios e *platform envelopment* é particularmente relevante em mercados digitais de múltiplos lados, nos quais a estratégia excludente não se manifesta apenas por preços abaixo do custo em um mercado isolado, mas por subsídios cruzados financiados a partir de outra base econômica. No contexto da prática de *envelopment*, a prática de preços predatórios pode ser operacionalizada por meio de subsídios cruzados entre mercados geográficos ou entre produtos/serviços, em que a plataforma alavanca lucros, poder de mercado ou apoio financeiro no seu mercado de origem para sustentar preços artificialmente baixos no mercado-alvo, acelerando a captura de massa crítica e explorando efeitos de rede e dinâmicas de *tipping* (CONDORELLI e PADILLA, 2020). Nesses casos, o teste clássico de predação (centrado apenas nos custos) e no *recoupment* futuro naquele mesmo mercado tende a ser insuficiente, pois a racionalidade econômica da conduta reside menos na recuperação direta das perdas via aumento posterior de preços e mais na eliminação ou enfraquecimento de concorrentes locais, seguida da consolidação do ecossistema. Assim, o *envelopment* amplia o escopo analítico da predação ao deslocar o foco para a origem e persistência do financiamento, a assimetria no custo de capital e a capacidade do agente de sustentar perdas sem receio de retaliação, aproximando a análise de uma lógica de alavancagem estraté-

---

44 A modalidade de *envelopment* aqui examinada (subsídio cruzado entre mercados geográficos) não corresponde diretamente às modalidades centrais analisadas por Condorelli e Padilla (2020), que focalizam *envelopment* por *tying* clássico e por *privacy policy tying*. Contudo, os critérios analíticos por eles desenvolvidos para distinção entre *envelopment* pró-competitivo e excludente (sustentabilidade autônoma, replicabilidade pelos rivais, efeitos sobre estrutura de mercado) são aplicáveis por analogia ao caso (geográfico) aqui discutido.

gica entre mercados, análoga ao *tying* e *bundling*<sup>45</sup> tradicionais, porém potencializada pelas características dos mercados digitais.

A literatura recente (EISENMANN *et al.*, 2011; CONDORELLI e PADILLA, 2020) sobre *platform envelopment* destaca que a expansão de uma plataforma para um novo mercado pode ocorrer não apenas por inovação “do zero”, mas por alavancagem (*leveraging*) de ativos e posições já consolidadas no mercado de origem (especialmente base de usuários, dados, reputação e capacidade de monetização). Em termos econômicos, esse movimento pode ser entendido como uma forma de *tying/bundling* entre ecossistemas (ainda que as funcionalidades sejam pouco relacionadas), na medida em que o entrante combina vantagens do seu mercado de origem com a oferta no mercado-alvo para acelerar a aquisição de usuários e reduzir a contestabilidade do incumbente local<sup>46</sup>. Essa dinâmica é especialmente relevante em mercados de plataforma digitais porque efeitos de rede, economias de escala e *multi-homing* tornam a corrida por escala decisiva e, uma vez atingida a massa crítica, podem ocorrer processos de *tipping* e consolidação.

Um mecanismo específico é o *envelopment* por subsídio cruzado geográfico, que pode ser visto como uma “alavancagem geográfica”: a plataforma usa lucros e poder de mercado no mercado de origem (ou *home market*) para financiar uma entrada agressiva em um mercado estrangeiro (mercado-alvo). Nessa lógica, a posição da empresa que pratica a conduta (chamada de *enveloper*) no mercado de origem torna-se variável central para prever se a estratégia tende a funcionar. Isto é, quando a empresa desfruta de barreiras à entrada e alta participação no mercado de origem, ela pode “atacar” mercados externos sem temer retaliação simétrica (visto que não há risco plausível de entrada retaliatória no seu mercado doméstico), sustentando subsídios por mais tempo do que rivais locais conseguem suportar.

Isso contribui para interpretar estratégias de entrada marcadas por “queima intensa de caixa”, seguida de recalibragem da monetização (por exemplo, elevação de comissões ou piora das condições comerciais). Além disso, oferece um critério prático para o *enforcement* concorrencial, pois torna possível identificar situações em que a autoridade concorrencial deve considerar a combinação entre poder de mercado/dominância no

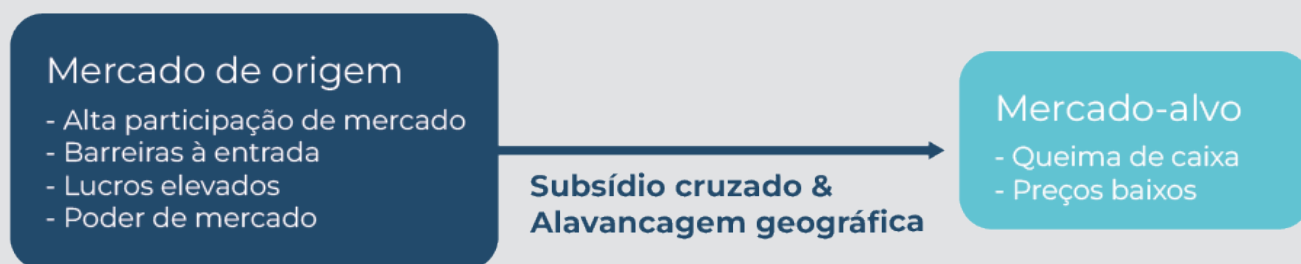
---

45 *Tying* e *bundling* são dois tipos de venda casada. A prática é definida como *tying* quando o vendedor do produto A (*tying product*) exige que todos os compradores de A também comprem B (*tied product*); nesse caso, B pode ser vendido separadamente. No caso do *bundling* (ou *pure bundling*), a empresa só fornece os dois produtos em conjunto, ou seja, não há como adquirir em separado. Vale registrar a distinção, na literatura, entre *pure bundling* (em que os produtos são oferecidos exclusivamente em conjunto) e *mixed bundling*, em que os produtos são oferecidos tanto separadamente quanto em pacote (geralmente com desconto). A distinção tem implicações concorrenciais relevantes, visto que o *pure bundling* tende a apresentar maior potencial excludente ao impedir aquisição isolada do produto, enquanto *mixed bundling* pode produzir efeitos similares por meio de incentivos econômicos à aquisição conjunta.

46 Conforme registrado nos parágrafos anteriores, *tying* e *bundling* entre plataformas não são, *per se*, anticompetitivos, visto que podem gerar eficiências relevantes (economias de escopo, redução de custos de transação, complementaridades em ecossistemas integrados). A caracterização da prática como excludente exige análise por efeitos, considerando elementos como capacidade de fechamento do mercado-alvo, sustentabilidade autônoma e replicabilidade pelos rivais (CONDORELLI e PADILLA, 2020).

mercado de origem e mecanismos de alavancagem empregados para expandir e consolidar a plataforma no mercado-alvo.

FIGURA 3 - *PLATFORM ENVELOPMENT* POR SUBSÍDIO CRUZADO GEOGRÁFICO



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 3 ilustra o mecanismo de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, no qual uma plataforma alavanca poder de mercado e geração de caixa no País de origem para financiar uma entrada agressiva no mercado do País-alvo, por meio de preços abaixo do custo e subsídios elevados, com potenciais efeitos de exclusão de plataformas existentes no mercado-alvo.

## EXCLUSIVIDADE, PARIDADE E OUTRAS RESTRIÇÕES VERTICAIS EM PLATAFORMAS

Inicialmente, é importante mencionar que cláusulas restritivas em plataformas de delivery de comida têm histórico institucional específico no Brasil. Esse histórico inclui o Termo de Cessação de Conduta (TCC) firmado entre o Cade e o iFood em 2023, atualmente em monitoramento. Inclui também a recente adoção de cláusulas de exclusividade por novos entrantes, como 99Food, ainda sem análise final concorrencial. As implicações concorrenciais dessas cláusulas, independentemente do agente econômico que as adote, são examinadas em detalhe na Seção 5, à luz de sua abrangência, duração e potencial de fechamento de mercado.

As cláusulas contratuais restritivas discutidas nessa seção se enquadram no âmbito de restrições verticais (entre plataforma e restaurantes, que não são concorrentes diretos entre si, mas sim cliente/fornecedor). Ademais, podem gerar efeitos de exclusão sobre a concorrência entre plataformas ao limitar o acesso de rivais a insumos relevantes (no caso, os insumos são os restaurantes) e, com isso, elevar custos dos rivais, dificultar a expansão/entrada de plataformas concorrentes e causar o fechamento do mercado (CAFFARRA e KÜHN, 2017).

Em regra, restrições verticais podem ter efeitos ambíguos: por vezes aumentam eficiência (garantindo investimento, padronizando qualidade), por vezes prejudicam concorrência (*foreclosing market access*, ou facilitando colusão vertical/horizontal). A análise antitruste moderna procura ser parcimoniosa. Na União Europeia, por exemplo, cláusulas de exclusividade e paridade são avaliadas caso a caso, mas a tendência recente é condenar paridade de preços amplas (*wide MFN*)<sup>47</sup> (conforme decisão da Corte de Justiça da União Europeia de 2024<sup>48</sup>) e avaliar exclusividades sob um padrão mais rigoroso quando envolvem empresas com grande participação de mercado.

No contexto de plataformas de delivery de comida, a exclusividade com restaurantes pode ser particularmente sensível. O acesso a restaurantes é um insumo crítico para competir no mercado de delivery de comida. Uma plataforma com mais restaurantes atrai mais clientes, reforçando o efeito de rede. Se uma plataforma líder “amarra” restaurantes com contratos de exclusividade, as concorrentes ficam com oferta limitada, tornando-se menos atraentes a consumidores.

Mesmo quando a plataforma não é líder, contratos de exclusividade ainda podem ser usados de forma anticompetitiva (BERNHEIM e WHINSTON, 1998)<sup>49</sup>. Isso porque a preocupação concorrencial não depende apenas de *market share* estático (no curto prazo), mas também da capacidade do agente de elevar custos de rivais e dificultar a expansão de concorrentes por meio do bloqueio de insumos-chave (restaurantes), em linha com a literatura de “*raising rivals’ costs*” (RRC ou “aumento dos custos dos concorrentes”) e exclusão via custos (MOTTA, 2023, JACOBSON, 2002). Em mercados com externalidades de rede e *multi-homing* imperfeito<sup>50</sup>, a exclusividade pode ter efeitos de exclusão

47 Paridade de preços “ampla” (também chamada de *wide MFN / wide parity*) é a cláusula pela qual o fornecedor (por exemplo, hotel/restaurante) se compromete a não oferecer em nenhum outro canal (nem no site/app próprio, nem em plataformas concorrentes) preços ou condições melhores do que os praticados na plataforma. Ela se distingue da paridade “estrita” (*narrow parity*), que normalmente restringe apenas o canal direto do próprio fornecedor (site/telefone/loja própria), sem alcançar outras plataformas.

48 Julgamento Booking.com, de 19 de setembro de 2024, Processo C-264/23 (Booking.com BV e Booking.com (Deutschland) GmbH v 25hours Hotel Company Berlin GmbH e outros). Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A62023CJ0264>. Acesso em 23 jan. 2026.

49 O potencial anticompetitivo da exclusividade não se restringe a firmas já dominantes. Ele depende do contexto e pode decorrer do uso de cláusulas de exclusividade como instrumento para criar ou reforçar poder de mercado, inclusive por meio de efeitos em mercados relacionados.

50 O *multi-homing* pode ser imperfeito (ou custoso) quando usar múltiplas plataformas é possível, mas envolve fricções/custos/incentivos que levam parte relevante dos usuários e/ou parceiros ao *single-homing*.

relevantes mesmo para um *player* menor. Além disso, restrições diretas ou indiretas ao *multi-homing* podem ser induzidas por termos contratuais, descontos por fidelidade/volume e mecanismos que tornem economicamente menos atraente operar em múltiplas plataformas, o que tende a enfraquecer a contestabilidade e a rivalidade dinâmica. Assim, o foco analítico deve recair menos no rótulo “líder vs. não líder” e mais em elementos como cobertura e duração da exclusividade, importância dos parceiros exclusivos, cláusulas de fidelidade/represália, possibilidade real de *multi-homing* e efeitos sobre a rivalidade dinâmica (KATZ, 2017).

FIGURA 4 - FECHAMENTO DE MERCADO POR MEIO DE CLÁUSULAS DE EXCLUSIVIDADE EM PLATAFORMAS DE DELIVERY DE COMIDA



Fonte: Elaboração própria.

A Figura 4 ilustra, de forma simplificada, o fechamento de mercado gerado por cláusulas de exclusividade em plataformas de delivery de comida. No Círculo A, os restaurantes estão “cercados” por uma linha tracejada (verde) que representa a exclusividade contratual, isto é, o compromisso de ofertar apenas naquela plataforma de delivery. No Círculo B, os consumidores conseguem acessar esse conjunto de restaurantes apenas por uma ponte (a plataforma com contratos de exclusividade), o que reforça sua atratividade e amplia efeitos de rede (mais restaurantes → mais consumidores e vice-versa). Já no Círculo C, as plataformas concorrentes permanecem do lado de fora: elas “enxergam” os restaurantes, mas não têm a “ponte” contratual para acessá-los, ficando com oferta limitada e menos capacidade de competir por usuários, num ciclo que tende a consolidar a vantagem da plataforma que celebrou as exclusividades. O efeito anticompetitivo central é o *foreclosure*, isto é, o fechamento de mercado para plataformas rivais. Isso reduz a

pressão competitiva sobre a plataforma que celebrou as exclusividades, que pode então praticar comissões mais altas ou inovar menos sem perder restaurantes (já “amarrados” com a exclusividade) ou consumidores (sem opção similar).

Por sua vez, as cláusulas de paridade de preços — *Most Favored Nations* (MFN) — impedem o restaurante de oferecer condições melhores em outro canal. O dano concorrencial ocorre porque elas reduzem o incentivo do restaurante aderir a uma plataforma nova que cobre comissão menor, pois não poderia repassar essa economia em preço final ao consumidor. Assim, uma nova plataforma que cobrasse, digamos, 10% de comissão (*versus* 25% do incumbente) não teria como traduzir isso em vantagem de preço para ganhar clientes, pois o restaurante ficaria proibido de baixar o preço na nova plataforma. Paridades, portanto, tendem a proteger o incumbente de concorrência por preço entre plataformas e podem manter comissões elevadas artificialmente (OCDE, 2024; BOIK e CORTS, 2016).

Além de exclusividades e cláusulas de paridade, outras disposições contratuais podem potencialmente gerar efeitos de fechamento de mercado ao elevar custos de *multi-homing*, dificultar a migração de restaurantes/entregadores e reduzir a contestabilidade do setor (EUROPEAN COMMISSION, 2022)<sup>51</sup>. Em termos sintéticos, essas cláusulas podem ser agrupadas nas seguintes categorias:

1. Incentivos de fidelização vinculados a percentuais mínimos de pedidos, que funcionam como exclusividades disfarçadas;
2. Restrições pós-contratuais, vedando adesão a concorrentes (*non-compete*) após o término do contrato;
3. Penalidades e multas desproporcionais para rescisão, que elevam artificialmente custos de saída dos restaurantes;
4. Potenciais restrições a entregadores, caso viessem a limitar o *multi-homing* desse grupo, ainda que tal prática não esteja documentada de forma sistemática no Brasil<sup>52</sup>.

Por outro lado, restrições verticais podem gerar eficiências (OCDE, 2021). Por exemplo, exclusividade pode evitar o chamado efeito carona ou *free-riding*. Isto é, quando a plataforma investe em um restaurante (por exemplo, via subsídio de equipamento ou treinamento) e depois outra plataforma se beneficia sem custo. Pode também incentivar a plataforma a promover mais intensamente o restaurante exclusivo, sabendo que não perderá o cliente para outra plataforma. Essas eficiências são mais relevantes quando a

---

51 O documento *Guidelines on Vertical Restraints* publicado pela Comissão Europeia funciona como guia interpretativo para a aplicação das regras de concorrência da União Europeia (em especial, o art. 101 do TFUE) a acordos verticais, detalhando quando certas cláusulas podem suscitar preocupações concorrenciais e como realizar a avaliação por efeitos.

52 As diretrizes de Dubai (ver Box 5.2), por exemplo, incluem que plataformas não podem penalizar o entregador que trabalhe para outra.

empresa que as adota não tem poder de mercado significativo e está tentando entrar ou crescer. Nesse caso, exclusividades poderiam ser pró-competitivas (ajudam o entrante a superar a inércia do mercado dominado). No entanto, conforme já discutido acima, mesmo entrantes podem usá-las de forma a prejudicar a concorrência se tiverem respaldo financeiro para saturar o mercado. Por exemplo, em hipótese na qual dois ou mais agentes de grande porte celebrem cláusulas de exclusividade com parcela significativa dos restaurantes parceiros relevantes em um mesmo mercado, o efeito agregado pode ser o fechamento de canais alternativos para concorrentes menores e a consolidação de uma estrutura competitiva ainda mais concentrada. Assim, as eficiências devem ser confrontadas com o potencial de prejudicar os participantes. Se um restaurante assina exclusividade por incentivo financeiro, mas no longo prazo isso resulta em dependência de uma única plataforma que depois aumenta comissões, o ganho inicial pode se tornar prejuízo.

## **INTERAÇÃO ENTRE PREÇOS PREDATÓRIOS E CLÁUSULAS POTENCIALMENTE RESTRITIVAS**

Embora analisadas separadamente acima, no mundo real, frequentemente as empresas combinam ambas as estratégias. Subsidiar pesadamente um restaurante para convencê-lo a assinar exclusividade torna a oferta irresistível e ao mesmo tempo garante que o dinheiro investido não beneficie concorrentes (pois o restaurante parceiro sai das outras plataformas). Essa combinação é problemática, visto que a plataforma concorrente não perde apenas mercado porque o outro está mais barato. Ela perde porque nem consegue ofertar ao cliente (restaurante) ou ao consumidor, já que o cliente está preso contratualmente.

Portanto, a teoria do dano prevê que preços artificialmente baixos (incluindo estratégias de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico) e cláusulas restritivas são, potencialmente, práticas excludentes complementares: (i) preços predatórios visam tirar rivais do mercado sufocando-os em perdas ou tirando sua demanda; (ii) exclusividades e paridades visam impedir rivais de ter acesso a insumos/consumidores necessários para concorrer. Ambos implicam, em última instância, redução da pressão competitiva que pode resultar em poder de mercado duradouro e permitir condutas exploratórias (preços altos, menor qualidade e menos inovação).

Os próximos tópicos analisam como essas teorias se manifestam no caso concreto brasileiro e ao redor do mundo, trazendo evidências e exemplos de preços artificialmente baixos (predação) e cláusulas restritivas à concorrência observadas no mercado de delivery de comida.

# Análise de preços artificialmente abaixo do custo (predação)

Esta seção analisa, sob uma perspectiva econômica e comparada, estratégias de precificação agressiva no mercado de delivery de refeições e discute em que condições elas podem ser interpretadas como “preços artificialmente baixos”, inclusive quando viabilizadas por estratégias de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, nas quais uma plataforma alavanca recursos e geração de caixa no mercado de origem para financiar uma entrada intensiva no mercado-alvo. O foco recai sobre o uso de subsídios (a consumidores, restaurantes e entregadores) como instrumento para acelerar a escala em mercados de plataforma, bem como sobre seus potenciais efeitos sobre entrada, rivalidade, a permanência de concorrentes e a dinâmica de concentração. No caso brasileiro, vale notar que o enquadramento jurídico é encontrado no art. 36, §3º, inciso XV, da Lei nº 12.529/2011 (lei que estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência - SBDC<sup>53</sup>), que inclui, no rol exemplificativo de condutas potencialmente anticompetitivas, a venda de mercadorias ou a prestação de serviços injustificadamente abaixo do preço de custo.

## ESTRATÉGIAS DE SUBSÍDIOS OBSERVADAS NO BRASIL

Informações públicas<sup>54</sup> sobre a entrada e a expansão recente de plataformas no Brasil indicam o emprego de um conjunto recorrente de instrumentos de subsídio: (i) redução temporária de comissões e taxas cobradas de restaurantes (inclusive com períodos promocionais de “taxa zero”); (ii) cupons e descontos direcionados a consumidores; (iii) entrega gratuita ou fretes fortemente subsidiados; e (iv) incentivos financeiros elevados a entregadores, frequentemente vinculados a metas de corridas ou entregas. Em mercados de plataformas digitais, tais estratégias possuem racionalidade econômica conhecida, que é estimular rapidamente a adesão nos dois lados do mercado, elevar a densidade de transações e reforçar efeitos cruzados de rede.

No entanto, a intensidade e a duração desses subsídios, especialmente quando sustentadas por grandes volumes de capital, exigem avaliação cuidadosa. No caso em análise, foram anunciados investimentos expressivos, da ordem de R\$ 5,6 bilhões associados à

53 Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12529.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12529.htm). Acesso em 21 jan. 2026.

54 Por exemplo, disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/99food-relanca-servico-no-brasil-com-e-foco-em-restaurantes-e-entregadores>. Acesso em 21 jan. 2026.

entrada da Keeta/Meituan<sup>55</sup> e cerca de R\$ 2 bilhões pela 99Food<sup>56</sup>, valores que indicam elevada capacidade de financiamento de perdas operacionais no curto e médio prazo. Esse aspecto é central para a análise concorrencial, pois desloca o debate do simples nível de preços para a capacidade de sustentar uma guerra de preços até a obtenção de escala suficiente para influenciar estruturalmente o mercado, com efeitos anticompetitivos potenciais de longo prazo sobre os diversos lados da plataforma, incluindo restaurantes (condições comerciais e níveis de comissão), entregadores (estrutura de remuneração e bônus) e consumidores finais (preços, cupons e qualidade do serviço), uma vez arrefecida a pressão competitiva.

## EVIDÊNCIAS E CRITÉRIOS PARA PREÇOS ABAIXO DO CUSTO (PREDAÇÃO)

A relevância concorrencial da guerra de preços em plataformas digitais de delivery não se limita à comparação estática entre preços e custos marginais ou custos variáveis médios (ver seção 3.1). Em mercados com fortes efeitos de rede, o foco analítico se desloca para a estratégia deliberada de operar com margens negativas durante períodos prolongados, com o objetivo de acelerar o processo de *tipping*. Subsídios substanciais (sobretudo quando combinam desconto ao consumidor, frete gratuito e isenção ou redução de comissão) tendem a resultar em margens negativas por transação, viáveis apenas para empresas com acesso privilegiado a capital ou com possibilidade de subsídio cruzado a partir de outros serviços, mercados ou linhas de negócio.

Essa dinâmica eleva o risco de eliminação de rivais menos capitalizados, que, ainda que igualmente eficientes<sup>57</sup>, não conseguem sustentar perdas equivalentes pelo mesmo horizonte temporal. O efeito potencial é a redução da contestabilidade do mercado (i.e.,

55 A Meituan, maior plataforma de delivery da China, anunciou a entrada no Brasil por meio da marca Keeta, com investimento estimado em R\$ 5,6 bilhões, voltado à expansão de operações, subsídios a consumidores, restaurantes e entregadores, e construção de escala no mercado brasileiro de delivery de refeições, em estratégia alinhada ao histórico de crescimento acelerado da empresa em outros mercados internacionais. Fonte: <https://exame.com/marketing/gigante-chinesa-de-delivery-meituan-chega-ao-brasil-com-investimento-de-r-56-bilhoes/>. Acesso em 27 jan. 2026.

56 Em 15.09.2025, a chinesa Didi, controladora da 99, anunciou investimento de R\$ 2 bilhões até 2026 para expandir suas operações de delivery no Brasil, incluindo o relançamento da 99Food, integração ao modelo de superapp (mobilidade, delivery e serviços financeiros) e incentivos a restaurantes, consumidores e entregadores, com o objetivo declarado de ampliar escala e competitividade no mercado nacional de entrega de refeições. Fonte: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/99-anuncia-investimento-de-r-2-bilhoes-em-delivery-no-brasil/>. Acesso em 27 jan. 2026.

57 A literatura antitruste frequentemente utiliza o teste do concorrente igualmente eficiente (*Equally Efficient Competitor test* / *EEC*, ou *as-efficient competitor test* / *AEC*) como ferramenta para avaliar se uma prática teria capacidade de excluir um rival tão eficiente quanto a empresa investigada, sobretudo em condutas baseadas em preço (por exemplo, preços predatórios, *margin squeeze*, descontos condicionados). Contudo, em mercados com efeitos de rede, economias de escala/escopo, vantagens de dados e dinâmicas de *tipping*, a própria conduta pode impedir que rivais atinjam escala suficiente para se tornarem “igualmente eficientes”, tornando circular a exigência de um *benchmark* que o mercado tende a não permitir. Nesses contextos, a análise de exclusão deve considerar mecanismos típicos de plataformas (como subsídios cruzados, estratégias de captura de massa crítica, fechamento por restrições contratuais e alavancagem entre componentes do ecossistema) e avaliar se a prática reduz a contestabilidade e a rivalidade mesmo quando afeta concorrentes ainda não tão eficientes, mas que constituem pressão competitiva relevante (ou potencial) no médio e longo prazo. (HÖPPNER e WESTERHOFF, 2025).

menor pressão competitiva), não necessariamente por superioridade operacional, mas por assimetria financeira (OCDE, 2022). Assim, a racionalidade econômica da conduta não está apenas na expectativa de aumento futuro de preços, mas na captura de massa crítica e no *tipping* do mercado. A jurisprudência europeia (EUROPEAN COMMISSION, 2019) e a literatura (EVANS e SCHMALENSEE, 2016) reconhecem que, nesses contextos, o *recoupment* pode ocorrer por múltiplos canais: elevação de comissões, redução de subsídios, monetização via publicidade ou degradação de condições contratuais. Ademais, conforme discutido na seção 3.1, esse diagnóstico de necessidade de *recoupment* perde força quando a estratégia é viabilizada por subsídios (inclusive vinculados a objetivos de política industrial) ou quando o agente não maximiza lucro de longo prazo, como pode ocorrer em empresas subsidiadas e, em certos casos, estatais. Nesses cenários, a conduta pode ser sustentável mesmo sem *recoupment* (CAPOBIANCO e CHRISTIANSEN, 2011). Por isso, a análise deve considerar, além do *market share* corrente, a origem e persistência do financiamento, o horizonte temporal e os potenciais efeitos de exclusão sobre a concorrência.

Um passo adicional, particularmente relevante em mercados digitais, é considerar a hipótese de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico. Nessa estratégia, uma plataforma digital alavanca poder de mercado/dominância e geração de caixa em seu mercado de origem para financiar uma entrada agressiva em um mercado-alvo estrangeiro, sustentando por mais tempo subsídios e perdas operacionais e acelerando a obtenção de escala. Nessa lógica, a capacidade de “queimar caixa” não decorre apenas de eficiência no mercado-alvo, mas de uma assimetria estrutural de financiamento e de vantagens acumuladas no ecossistema doméstico, o que pode elevar o risco de exclusão de rivais locais menos capitalizados e reduzir a contestabilidade do mercado. Esse contexto é pertinente ao caso brasileiro, em que novos entrantes vinculados a grandes grupos chineses (como Keeta/Meituan e 99Food/Didi) dispõem de condições para sustentar estratégias de subsídios elevados e rápida expansão, tornando ainda mais importante avaliar, de forma integrada, precificação, origem do financiamento e dinâmica de rede ao examinar potenciais efeitos de fechamento de mercado.

## EVIDÊNCIA COMPARADA: PARALELOS INTERNACIONAIS

Inicialmente, é importante destacar que os casos estrangeiros diferem do brasileiro em aspectos institucionais relevantes, como regime concorrencial, regulação do trabalho dos entregadores, estrutura de propriedade dos agentes e contexto macroeconômico. Por isso, a comparação é qualitativa, não determinística. Ainda assim, ela é analiticamente útil. Plataformas de múltiplos lados de delivery operam com mecanismos econômicos semelhantes, como efeitos de rede cruzados, economias de escala logística e risco de *tipping*. Além disso, alguns agentes presentes no Brasil, especialmente a Meituan, controladora da Keeta, também protagonizam casos internacionais. A atuação observada

em outras jurisdições pode, portanto, oferecer evidência concreta sobre estratégias empresariais relevantes. Esses casos são examinados como evidência empírica de padrões econômicos comparáveis. Não constituem precedentes vinculantes nem projeções automáticas para o mercado brasileiro, cuja análise deve observar a Lei nº 12.529/2011.

Reconhecidas essas cautelas metodológicas, a experiência internacional reforça a plausibilidade da preocupação aqui examinada. Em diferentes setores globais (incluindo delivery, mobilidade, comércio eletrônico e tecnologia industrial) empresas chinesas têm adotado estratégias de entrada baseadas em grandes subsídios financeiros, frequentemente financiados por estruturas acionárias que contam com apoio estatal direto ou indireto.

A experiência internacional comparada oferece evidências relevantes sobre a dinâmica concorrencial de plataformas de delivery intensivas em subsídios, especialmente em mercados caracterizados por fortes efeitos de rede e elevada assimetria de capital. No caso da Meituan, por exemplo, há ampla evidência de ciclos de subsídios intensos, seguidos por processos de consolidação e posterior elevação de comissões e degradação das condições para restaurantes e entregadores, o que motivou intervenções regulatórias na China por práticas consideradas abusivas (ver **Box 4.1**). Estratégias semelhantes de entrada e expansão foram observadas em outros mercados, como Hong Kong, onde a atuação da Keeta esteve associada à saída de concorrentes e a mudanças subsequentes nas condições comerciais (ver **Box 4.2**), e na Arábia Saudita, onde campanhas promocionais massivas e comissões iniciais reduzidas levaram a uma resposta regulatória *ex ante*, com a edição de diretrizes setoriais específicas para o mercado de delivery (ver **Box 4.3**). Diferentemente das experiências observadas na China continental e em Hong Kong, a Coreia do Sul adotou uma abordagem mais precoce de *enforcement* concorrencial no mercado de delivery de comida, combinando atuação da autoridade antitruste — Korean Fair Trade Commission (KFTC) — com iniciativas regulatórias setoriais (produção de *guidelines*) voltadas à transparência contratual (KANG *et al.*, 2025).

## BOX 4.1-DELIVERY NA CHINA: COMPETIÇÃO POR SUBSÍDIOS E ENFORCEMENT ANTITRUSTE

Após a consolidação do delivery na China (2010-2024), o mercado passou a operar essencialmente sob duas grandes plataformas (Meituan e Ele.me)<sup>58</sup>, com alegações de elevação de preços ao consumidor, aumento de comissões aos restaurantes e redução de remuneração de entregadores<sup>59</sup>, em paralelo ao aumento de rentabilidade das incumbentes<sup>60</sup>.

Em fevereiro de 2025, a entrada da JD.com no delivery (financiada por subsídios cruzados a partir do *e-commerce*) reacendeu uma guerra de preços baseada em comissão zero, refeições a custo zero (“0 yuan”) e incentivos elevados a entregadores. As incumbentes responderam com promoções igualmente agressivas, produzindo um ambiente de rivalidade centrado em elevados subsídios (por meio de cupons e descontos), o que implicou em transações com receita líquida negativa para parte dos pedidos<sup>61</sup>. A magnitude dessa rivalidade produziu efeitos financeiros expressivos sobre os agentes. A Meituan, líder do segmento, projetou prejuízo entre RMB 23,3 e 24,3 bilhões (cerca de US\$ 3,5 bilhões) para o exercício de 2025 — reversão ao lucro de RMB 35,8 bilhões registrado em 2024<sup>62</sup>.

A *State Administration for Market Regulation* (SAMR) reagiu de forma célere, caracterizando a competição baseada exclusivamente em subsídios como “desordenada” e insustentável. Em julho de 2025, poucos meses após a entrada da JD.com, a SAMR interveio e as três plataformas se comprometeram publicamente a cessar a competição por subsídios, com pacto de reformas em práticas comerciais, relações com restaurantes e proteções a entregadores<sup>63</sup>. Adicionalmente, a autoridade sinalizou agenda regulatória mais ampla ao propor ajustes na legislação de preços para evitar que plataformas induzam ou forcem restaurantes a precificar abaixo do custo, buscando preservar condições de concorrência e reduzir práticas consideradas distorcivas à concorrência<sup>64</sup>.

58 Em 2024, a Meituan liderava o delivery com 65% do mercado chinês, a Ele.me (Alibaba Group  *Holding*) tinha 33% e todas as outras plataformas juntas somavam só 2%. Mais informações em: <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3315095/meituans-food-delivery-market-dominance-china-remains-stable-70-report-says>. Acesso em 23 jan. 2026.

59 Mais informações em: <https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/jd-com-billionaires-viral-stunt-reignites-chinas-food-delivery-feud>. Acesso em 23 jan. 2026.

60 Entre 2021 e 2024, o lucro bruto da Meituan triplicou, passando de US\$ 6,7 bilhões para US\$ 17,8 bilhões (em dólares correntes, <https://br.investing.com/currencies/cny-usd-convert>). Fonte: <https://finance.yahoo.com/quote/3690.HK/financials/?guccounter=1>. Acesso em 23 jan. 2026.

61 Mais informações em: <https://foodbizbrasil.com/internacional/guerra-de-precos-no-delivery-chines-e-o-futuro-do-setor/>. Acesso em 23 jan. 2026.

62 Mais informações em: <https://www.cnbc.com/2025/07/11/china-instant-commerce-price-war-billions-subsidies-jd-alibaba-meituan-ele-me.html>. Acesso em 25 abr. 2026.

63 Mais informações em: <https://technode.com/2025/08/06/chinas-top-food-delivery-platforms-pledge-to-curb-unfair-subsidies-following-regulator-talks/>. Acesso em 25 abr. 2026.

64 Mais informações em: <https://www.brasil247.com/globaltimes/plataformas-de-delivery-da-china-prometem-fim-da-competicao-desleal-apos-pessao-de-autoridades>. Acesso em 23 jan. 2026.

## BOX 4.2 – KEETA EM HONG KONG: SUBSÍDIOS CRUZADOS, EXCLUSÃO E RECOUPMENT

A entrada da Keeta no mercado de delivery de Hong Kong, em maio de 2023, constitui um exemplo ilustrativo de estratégia de expansão baseada em subsídios cruzados e precificação agressiva. Financiada por, aproximadamente, US\$ 127,9 milhões provenientes do grupo Meituan, a Keeta lançou-se contra incumbentes consolidados (Foodpanda e Deliveroo) por meio de um pacote coordenado de incentivos: cupons de desconto elevados aos consumidores, isenção de taxas de entrega, refeições com desconto significativo, comissões substancialmente inferiores às praticadas no mercado (cerca de 15%, frente a 30%-35% dos rivais), além de bônus para os entregadores<sup>65</sup>.

Essa estratégia permitiu crescimento acelerado de participação. Em menos de um ano, a Keeta passou de participação residual para liderança em número de pedidos, culminando na saída da Deliveroo em 2025<sup>66</sup>. Importante notar que Foodpanda e Deliveroo estavam vinculadas a compromissos perante a autoridade concorrencial de Hong Kong (HKCC), que limitavam incentivos de exclusividade, penalidades ao *multi-homing* e cláusulas de paridade (MFN), ao passo que a Keeta não estava sujeita às mesmas restrições, o que lhe conferiu vantagem estratégica adicional<sup>67</sup>.

Após a saída do principal rival, observou-se mudança relevante de conduta. A Keeta reduziu subsídios diretos aos consumidores (passando a exigir cofinanciamento dos descontos pelos restaurantes), elevou comissões para 30%–35%<sup>68</sup> e registraram-se quedas significativas na renda dos entregadores, estimadas em cerca de 35%, o que levou a mobilizações e greves no setor<sup>69</sup>. Até o momento, não houve entrada relevante de novos

65 Fonte: <https://www.yicai.com/news/chinas-meituan-launches-takeout-platform-in-hong-kong-as-offshore-push-begins>. Acesso em 25 jan. 2026.

66 Fonte: <https://hk.news.yahoo.com/share/42a59028-6c23-4bc5-ad27-0a9b98a05e73>. Acesso em 25 jan. 2026.

67 Fonte: [https://www.compcomm.hk/en/enforcement/registers/commitments/commitments\\_online\\_food\\_delivery\\_platforms.html](https://www.compcomm.hk/en/enforcement/registers/commitments/commitments_online_food_delivery_platforms.html). Acesso em 25 jan. 2026.

68 Observa-se que o nível de comissão de 30%-35% praticado pela Keeta em Hong Kong após a saída do incumbente é equivalente ao patamar cobrado pelas incumbentes pré-entrada, o que poderia, em uma leitura tradicional do teste de predação clássica, enfraquecer o argumento de *recoupment* via preços supracompetitivos ao mercado-alvo. Contudo, a literatura especializada em plataformas digitais de múltiplos lados reconhece que o teste de recuperação de perdas, nesses mercados, opera de forma estruturalmente distinta da análise unidimensional de preços ao consumidor. Em primeiro lugar, o “preço de referência” relevante para análise antitruste é aquele que se observaria em mercado competitivo, não o pré-entrada (que pode ter sido, ele próprio, fruto de estrutura de duopólio). Em segundo lugar, o dano concorrencial em plataformas de múltiplos lados pode manifestar-se em qualquer dos lados (comissões a restaurantes, remuneração a entregadores, qualidade do serviço, inovação, captura de dados), não apenas em preços ao consumidor final. Em terceiro lugar, em estratégias de *platform envelopment*, a recuperação de perdas pode ocorrer em mercado distinto do mercado-alvo de entrada, em particular, na proteção da posição em mercado de origem ou no fortalecimento agregado do ecossistema de plataforma, configuração que dispensa a observância de preços supracompetitivos no mercado-alvo (EISENMANN *et al.*, 2011; CONDORELLI e PADILLA, 2020). Esses elementos justificam a abordagem que vai além do teste tradicional de *recoupment*.

69 Fonte: <https://hk.news.yahoo.com/share/42a59028-6c23-4bc5-ad27-0a9b98a05e73>. Aces-

concorrentes, apesar da elevação de preços e comissões, sugerindo, no médio prazo, redução da pressão competitiva no mercado após a entrada da Keeta.

O caso de Hong Kong evidencia, assim, um ciclo típico de entrada subsidiada, potencial exclusão de rivais menos capitalizados, e ajuste posterior de preços e condições comerciais, reforçando preocupações concorrenciais associadas a estratégias de precificação abaixo do custo em mercados de plataformas com fortes efeitos de rede.

### BOX 4.3 - ARÁBIA SAUDITA: ENTRADA SUBSIDIADA E RESPOSTA REGULATÓRIA *EX ANTE*

A entrada da Keeta no mercado saudita de delivery de comida, em setembro de 2024, oferece um exemplo relevante de estratégia de expansão baseada em subsídios elevados e de resposta regulatória relativamente célere. Em menos de um ano, a plataforma Keeta expandiu suas operações para mais de 20 cidades, desafiando incumbentes consolidados como HungerStation e Jahez. Essa expansão foi sustentada por uma campanha promocional estimada em, aproximadamente, US\$ 266,6 milhões, financiada pelo grupo Meituan, refletindo elevada capacidade de absorção de perdas no curto prazo<sup>70</sup>.

A estratégia de entrada incluiu subsídios simultâneos para consumidores (com entrega gratuita, *vouchers* significativos e descontos elevados), restaurantes (com comissões iniciais substancialmente inferiores às praticadas pelos concorrentes locais e pela própria Keeta em outros mercados, além do fornecimento gratuito de equipamentos) e para entregadores (com garantias de renda e bônus por desempenho)<sup>71</sup>. A combinação de preços fortemente subsidiados ao consumidor e comissões reduzidas aos restaurantes sugere a oferta de serviços abaixo do custo, viabilizada pela capacidade financeira do grupo controlador. A reação competitiva foi intensa. As plataformas incumbentes ampliaram gastos com marketing e promoções, o que impactou negativamente seus resultados financeiros, enquanto operadores menores deixaram o mercado, citando práticas de *price dumping*<sup>72</sup>.

Diante desse contexto, a autoridade concorrenciais saudita, General Authority for Competition (GAC), adotou uma abordagem preventiva. Em julho de 2025, publicou diretrizes específicas para o setor de delivery, vedando expressamente práticas como preços predatórios, cláusulas de paridade, discriminação de preços, exclusividades e auto-preferência. Destaca-se que as diretrizes passaram a alcançar não apenas plataformas com elevada participação de mercado, mas também agentes com recursos financeiros substanciais, reconhecendo que a assimetria de capital pode, por si só, gerar riscos concorrenciais<sup>73</sup>. Essa resposta regulatória buscou preservar a contestabilidade do mercado e impedir estratégias de exclusão baseadas em subsídios cruzados, promovendo compe-

---

so em 25 jan. 2026.

70 Fonte: <https://www.arabnews.com/node/2574628/corporate-news>. Acesso em 25 jan. 2026.

71 Fonte: <https://restofworld.org/2025/delivery-app-keeta-hungerstation-saudi-arabia/>. Acesso em 25 jan. 2026.

72 Fonte: <https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1852537>. Acesso em 25 jan. 2026.

73 Fonte: <https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1798492>. Acesso em 25 jan. 2026.

Em conjunto, esses casos ilustram como estratégias de crescimento baseadas em subsídios cruzados e elevada capacidade financeira (proveniente de outros mercados geográficos) podem gerar benefícios de curto prazo, mas também riscos concorrenciais relevantes no médio e longo prazo, demandando respostas céleres das autoridades antitruste e regulatórias.

Esses paralelos sugerem que a análise concorrencial não pode ignorar o papel da assimetria no custo de capital e das estruturas de governança e financiamento. Quando entrantes contam com apoio estatal explícito ou implícito, as condições normais de rivalidade podem ser distorcidas, uma vez que a decisão de sustentar perdas não está necessariamente vinculada à expectativa de *recoupment* via preços futuros, mas a objetivos estratégicos mais amplos, como ganho de influência, presença internacional ou domínio de infraestrutura digital (CAPOBIANCO e CHRISTIANSEN, 2011). A OCDE (2024) tem alertado que tais estratégias podem gerar benefícios de curto prazo aos consumidores, mas riscos de redução da concorrência no médio e longo prazo, especialmente quando combinadas com cláusulas contratuais restritivas.

## AVALIAÇÃO DAS PRÁTICAS NO CASO BRASILEIRO

Ainda que o Cade, à exceção de caso isolado e datado da década de 1980, não tenha registrado, em seus julgados mais recentes, conclusão pela ocorrência de predação clássica, os votos e notas técnicas publicadas destacam que estratégias capazes de acelerar artificialmente a captura de massa crítica podem afetar a contestabilidade do mercado no médio e longo prazo (Cade, 2023).

Esse ponto dialoga diretamente com a análise atual de entrantes altamente capitalizados, como 99Food e Keeta/Meituan. À luz dos precedentes iFood/Rappi, a assimetria de capacidade financeira passa a ser um elemento relevante. Isto é, práticas que poderiam ser sustentáveis para grupos com acesso a capital abundante podem não ser replicáveis por rivais eficientes, criando risco de exclusão sem que haja necessariamente uma vantagem operacional subjacente.

À luz da jurisprudência do Cade, a caracterização de preços artificialmente baixos no setor de delivery de comida exige a convergência de elementos econômicos e jurídicos. Em linha com o art. 36, §3º, XV, a prestação de serviços abaixo do custo torna-se relevante quando:

1. há evidência de preço efetivo inferior ao custo (marginal ou variável médio) por período significativo;
2. a prática é sustentada por capacidade financeira excepcional, indicando inten-

cionalidade estratégica; e

3. o contexto de mercado sugere potencial de exclusão de rivais e redução da pressão competitiva, especialmente em ambiente propenso ao *tipping*.

Os precedentes iFood/Rappi indicam, portanto, que o Cade adota uma abordagem prudente, mas estruturada. A autoridade da concorrência evita punir a concorrência agressiva *per se*, mas mantém atenção elevada quando a precificação agressiva ou cláusulas restritivas à concorrência se inserem em uma estratégia mais ampla de fechamento de mercado. Esse mesmo arcabouço analítico pode ser diretamente aplicável à avaliação das práticas recentes no mercado brasileiro de pedido/entrega online de comida.

Aliado a essas evidências de elevados subsídios em território nacional, somam-se evidências provenientes de jurisdições estrangeiras, nas quais estratégias semelhantes já produziram efeitos mensuráveis sobre a estrutura e a dinâmica competitiva do mercado, ensejando ações de *enforcement* antitruste e regulatório, conforme discutido na subseção anterior (Boxes 4.1 a 4.3). Em particular, os casos internacionais indicam que estratégias de entrada baseadas em percentuais elevados de descontos, comissões artificialmente reduzidas e incentivos logísticos elevados (frequentemente viabilizadas por subsídio cruzado e elevada capacidade financeira) podem acelerar a obtenção de massa crítica, pressionar rivais menos capitalizados e, em certos contextos, culminar em consolidação e posterior reprecificação (via aumento de comissões e redução de subsídios).

Essa leitura comparada é especialmente relevante para o caso brasileiro, na medida em que o mercado doméstico combina (i) características típicas de plataformas de múltiplos lados (efeitos cruzados de rede e risco de *tipping*), (ii) disputas recentes envolvendo cláusulas restritivas à concorrência e (iii) sinais de escalada na adoção de subsídios como instrumento para “comprar *market share*”. Esse quadro ajuda a interpretar estratégias de entrada marcadas por queima intensa de caixa (com subsídios simultâneos nos diferentes lados do mercado) seguidas de recalibragem da monetização (por exemplo, elevação de comissões ou endurecimento de condições comerciais). Por isso, a análise não deve se limitar ao *market share* corrente, devendo incorporar o horizonte e a origem do financiamento, a persistência dos subsídios e sua interação com instrumentos contratuais que possam reduzir a contestabilidade do mercado. Em termos de *enforcement* concorrencial, tais parâmetros oferecem um critério prático para identificar situações em que a autoridade concorrencial deve considerar, na sua análise concorrencial, a combinação entre poder de mercado no País/mercado de origem (China) e mecanismos de alavancagem empregados para expandir e consolidar a plataforma no mercado-alvo (delivery de comida no Brasil), distinguindo concorrência agressiva de estratégias com potencial de exclusão no médio e longo prazo.

Em síntese, o alinhamento com a jurisprudência do Cade sugere que o foco da análise concorrencial não deve estar apenas no nível de preços, mas na arquitetura estratégica da conduta, isto é, na interação entre subsídios, contratos, estrutura de capital e dinâmi-

ca de rede. Essa abordagem orienta o exame da seção seguinte, dedicada às evidências de cláusulas contratuais restritivas e seus potenciais efeitos de exclusão.

# Análise de cláusulas contratuais potencialmente restritivas à concorrência

**A**s cláusulas contratuais restritivas celebradas entre as plataformas digitais de delivery de comida e os restaurantes (bem como outros parceiros do ecossistema) constituem a segunda vertente central de potenciais condutas anticoncorrenciais analisadas neste estudo. Diferentemente das estratégias de precificação, essas cláusulas operam diretamente sobre a contestabilidade do mercado, ao afetar a possibilidade de *multi-homing*, a mobilidade de restaurantes entre plataformas e a entrada de novos concorrentes.

Esta seção examina, de forma detalhada: (i) cláusulas de exclusividade e semi-exclusividade com restaurantes; (ii) cláusulas de paridade de preços — Most Favored Nation (MFN) — e (iii) outras restrições contratuais relevantes, como incentivos de fidelização, penalidades contratuais desproporcionais e restrições pós-contratuais. Em cada caso, são analisadas as evidências observadas no Brasil, o tratamento conferido pelo Cade e os paralelos com a experiência internacional.

## CLÁUSULAS DE EXCLUSIVIDADE COM RESTAURANTES

Cláusulas de exclusividade em contratos com restaurantes foram objeto de análise pelo Cade no setor de delivery de comida, notadamente no contexto das investigações envolvendo o iFood a partir de 2020, após representações apresentadas por concorrentes<sup>74</sup>. Tais cláusulas impediam restaurantes de operar simultaneamente em plataformas rivais, restringindo o acesso destes a estabelecimentos relevantes e, consequentemente, à base de consumidores.

No curso da investigação, o Cade identificou que, em um mercado caracterizado por efeitos cruzados de rede a exclusividade com restaurantes (especialmente redes de grande porte) poderia produzir efeitos relevantes, ao reforçar a posição da plataforma

<sup>74</sup> Nota técnica 4/2021/CGAA1/SGA1/SG/Cade - Inquérito Administrativo 08700.004588/2020-47. Disponível em: [https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOCJ-9vWg91OyBFjKhqOPfAlxse1Xr\\_t\\_z6Ut7QkHkbFWy1QyTXBgSq6jEeE2suP3u9vuf6vhDmcjGqPz-qb3EThF](https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8mpB9yOCJ-9vWg91OyBFjKhqOPfAlxse1Xr_t_z6Ut7QkHkbFWy1QyTXBgSq6jEeE2suP3u9vuf6vhDmcjGqPz-qb3EThF). Acesso em 21 jan. 2026.

líder e dificultar a expansão de concorrentes. Em 2021, foi adotada uma medida preventiva suspendendo a celebração de novas exclusividades, culminando, em fevereiro de 2023, na celebração de Termo de Compromisso de Cessação (TCC)<sup>75</sup>. Os principais elementos do acordo incluíram: (i) proibição de exclusividades com redes de grande porte (mais de 30 unidades em nível nacional); (ii) limites quantitativos para exclusividades com restaurantes de menor porte, tanto em termos nacionais quanto locais; (iii) limitação temporal das exclusividades (máximo de dois anos), acompanhada de período de quarentena para recontração; (iv) exceção condicionada à demonstração de ganhos de eficiência substanciais e verificáveis para o restaurante; (v) vedação a incentivos financeiros ou cláusulas de preferência que produzam efeitos equivalentes à exclusividade; e (vi) monitoramento independente do cumprimento das obrigações.

Esse arranjo estabeleceu um precedente concorrencial relevante, sinalizando que exclusividades em plataformas de delivery somente seriam toleradas em escopo restrito, por prazo limitado e quando acompanhadas de ganhos comprováveis para os parceiros, funcionando, na prática, como uma zona de segurança (*safe harbour*).

## EXCLUSIVIDADES E SEMI-EXCLUSIVIDADES EM CONTEXTOS RECENTES

Após a implementação do TCC, surgiram alegações de que outras plataformas, notadamente a 99Food, teriam celebrado contratos com características de exclusividade ou semi-exclusividade com restaurantes estratégicos. Tais cláusulas, segundo reportagens, restringiriam a atuação de restaurantes em plataformas concorrentes incluindo mecanismos descritos como “cláusula de banimento” dirigida especificamente a um entrante (Keeta)<sup>76</sup>.

Do ponto de vista econômico, restrições parciais dessa natureza podem produzir efeitos similares aos da exclusividade plena ao reduzir a escala efetiva de atuação do restaurante em plataformas rivais e ao elevar custos de transação, monitoramento e *compliance* (por exemplo, controle de unidades, percentuais de faturamento ou condições diferenciadas por canal). No plano judicial, o litígio Keeta vs. 99Food evidencia que tais cláusulas podem ser objeto de tutelas de urgência em primeiro grau, mas também de revisão em sede recursal, na medida em que o Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) entendeu ausentes, naquele momento, os requisitos típicos do provimento cautelar (*fumus boni iuris e periculum in mora*)<sup>77</sup> reconhecendo a necessidade de instrução probatória mais ampla<sup>78</sup> (ver **Box 5.1**).

75 Nota Técnica 3/2023/CGAA1/SGA1/SG/Cade – Requerimento de TCC nº 08700.005597/2022-17. Disponível em: [https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lSkjh7ohC8yMfhLoDBLddZ0AmHliqybioDVuAakYnnOOGfQbSWRJ35Upg-ZI76VixAoQ-YbsKMbo6meWYygKwseV8dUHjuDDp9h\\_8v8yqO7I](https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?HJ7F4wnIPj2Y8B7Bj80h1lSkjh7ohC8yMfhLoDBLddZ0AmHliqybioDVuAakYnnOOGfQbSWRJ35Upg-ZI76VixAoQ-YbsKMbo6meWYygKwseV8dUHjuDDp9h_8v8yqO7I). Acesso em 21 jan. 2026.

76 Mais informações disponíveis em: <https://www.infomoney.com.br/business/justica-veta-clausula-de-exclusividade-da-99food-com-restaurantes-para-barrar-keeta/>. Acesso em 23 jan. 2026.

77 A “fumaça do bom direito” refere-se à plausibilidade jurídica do pedido, isto é, à existência de indícios suficientes de que o direito alegado pela parte pode existir, à luz dos fatos apresentados e do ordenamento jurídico. Não exige prova definitiva, mas um juízo preliminar de verossimilhança. Por sua vez, o “perigo na demora” diz respeito ao risco de dano decorrente da demora do processo.

78 Mais informações disponíveis em: <https://startups.com.br/negocios/food-delivery/99food-vence->

Esse histórico decisório, ainda que situado em contextos específicos e sob cognição sumária, reforça que exclusividades (inclusive “semi-exclusividades”) podem ser consideradas problemáticas mesmo sem dominância estrita, quando produzirem efeitos relevantes sobre a rivalidade e a contestabilidade do mercado, à luz dos princípios constitucionais da livre iniciativa e da livre concorrência.

#### BOX 5.1 - DISPUTA JUDICIAL KEETA VS. 99FOOD: CLÁUSULAS DE (SEMI-) EXCLUSIVIDADE E LIMITES CONTRATUAIS

Em outubro de 2025, a 3ª Vara Empresarial e de Conflitos de Arbitragem do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) julgou ação proposta pela Keeta Delivery Brazil Ltda. contra a 99Food Ltda., discutindo a validade de cláusulas contratuais aplicadas a restaurantes parceiros. O centro da controvérsia foi uma disposição que, segundo a sentença de primeiro grau, a ré buscava apresentar como “semi-exclusividade” ou “restrições comerciais”, mas que, na prática, exigiria que o restaurante não celebrasse “qualquer tipo de relação comercial, contratual ou institucional com empresas pertencentes ao grupo econômico da Keeta”, mecanismo descrito como uma espécie de “cláusula de banimento” direcionada a concorrente específico.

Na decisão inicial, o juízo destacou que cláusulas de exclusividade não são necessariamente ilícitas em abstrato e podem existir em mercados digitais, inclusive em estratégias de entrada. Contudo, entendeu que uma restrição direcionada nominalmente a um concorrente específico, sem justificativa proporcional e isonômica, viola princípios constitucionais ligados à livre concorrência e à livre iniciativa (art. 170 da CF) e pode configurar abuso de direito (art. 187 do CC). Com esse fundamento, declarou-se a nulidade das cláusulas que proibiam especificamente a contratação com a Keeta, vedou-se a aplicação de multas a restaurantes que firmassem contratos com a autora e proibiu-se a inclusão de disposições equivalentes em novos contratos, preservando-se, contudo, aspectos patrimoniais já executados (como valores pagos) e reconhecendo-se a existência de apuração concorrencial paralela na esfera administrativa.

Posteriormente, em sede recursal, o TJSP reformou a decisão liminar, entendendo que, no estágio processual então analisado, não estavam presentes os requisitos para a manutenção da tutela de urgência, notadamente diante da necessidade de instrução probatória mais aprofundada para avaliação dos efeitos concorrenciais das cláusulas questionadas. A decisão de segundo grau não enfrentou o mérito concorrencial de forma definitiva, limitando-se ao exame próprio da cognição sumária.

O conjunto decisório evidencia que, para além dos rótulos contratuais empregados (“exclusividade”, “semi-exclusividade” ou “restrição comercial”), a avaliação jurídica e concorrencial recai sobre seus efeitos práticos e sobre o grau de fechamento à rivalidade produzido no mercado. Ressalta-se, por fim, que mesmo cláusulas de exclusividade genéricas e não discriminatórias permanecem sujeitas a exame caso a caso pelo Cade, à luz do art. [-keeta-na-justica-apos-entrar-com-recurso/](#). Acesso em 23 jan. 2026.

36 da Lei nº 12.529/2011, especialmente em mercados de plataforma caracterizados por efeitos de rede, risco de *tipping* e potenciais efeitos de exclusão<sup>79</sup>.

## EXPERIÊNCIA INTERNACIONAL SOBRE EXCLUSIVIDADE

Na China, a autoridade antitruste (SAMR) sancionou a Meituan em 2021 por exigir exclusividade de restaurantes, determinando a cessação imediata da prática, restituição de valores e pagamento de multa significativa (3% do faturamento de 2020)<sup>80</sup>. A decisão sinalizou que plataformas dominantes não podem bloquear restaurantes de operar com plataformas rivais.

Em outras jurisdições, como nos Estados Unidos<sup>81</sup>, União Europeia e no Oriente Médio, ainda que a abordagem jurídica possa variar, observa-se crescente escrutínio sobre cláusulas de exclusividade em plataformas digitais, especialmente quando associadas a poder de mercado ou a efeitos de fechamento (*foreclosure*). A General Authority for Competition (GAC), da Arábia Saudita, em julho de 2025, publicou diretrizes voltadas a reforçar a concorrência no mercado de plataformas de delivery de comida (ver **box 4.3**, na seção 4.3). Entre as condutas expressamente citadas, o texto menciona a proibição de abuso de posição dominante, incluindo preços predatórios (vendas abaixo do custo), discriminação entre restaurantes, contratos de exclusividade entre plataformas e restaurantes e práticas de auto-preferência (*self-preferencing*) que diminuam a pressão competitiva e possam excluir rivais. Por sua vez, a *Dubai Corporation for Consumer Protection and Fair Trade* (DCCPFT), entidade do governo de Dubai, emitiu, em 2025, diretrizes para plataformas de delivery locais<sup>82</sup> (ver **Box 5.2**).

### BOX 5.2 - AS NOVAS DIRETRIZES DE DUBAI

As novas diretrizes de Dubai sobre plataformas de delivery de comida explicitamente visam “assegurar práticas comerciais justas” e trazem disposições contra acordos de exclusividade, abuso de dominância e práticas de precificação predatória. As regras in-

79 Em 29/08/2025, a Superintendência-Geral do Cade (SG/Cade) instaurou o Procedimento Preparatório nº 31/2025, no âmbito do Processo nº 08700.008408/2025-19, para apurar supostas práticas atribuídas à 99Food, com base em representação apresentada pela Keeta Delivery Brazil Ltda.

80 Comunicado divulgado ao mercado pela própria Meituan (HKEX), descrevendo a “Administrative Penalty Decision” da SAMR, disponível em: <https://www1.hkexnews.hk/listedco/listco-news/sehk/2021/1008/2021100801291.pdf>. Acesso em 21 jan. 2026.

81 Nos EUA, embora não haja caso específico de delivery, discutiu-se que a Amazon teria cláusulas de exclusividade com alguns fornecedores no *marketplace*.

82 “Guidelines for Online Food Delivery Platforms in the Emirate (Dubai)” disponível em: <https://www.dubaidet.gov.ae/legislative-news/2025/-/media/files/det/legislation/dccpft/det-online-food-delivery-platforms-guidelines.pdf>. Acesso em 21 jan. 2026.

cluem transparência de taxas, acesso a dados para restaurantes e proibição de práticas anticoncorrenciais como exclusividades, abuso de posição dominante e preços arbitrariamente baixos que caracterizem predação. Trata-se de uma abordagem regulatória *ex ante*, estabelecendo um código de conduta setorial para prevenir distorções de concorrência. Ou seja, adotaram uma regulação setorial, indo além do antitruste tradicional. Especificamente, mencionam “prevenir práticas anticoncorrenciais, incluindo acordos de exclusividade e preços predatórios”, e que visam “nivelar o campo de jogo para restaurantes, especialmente os pequenos”. Essa iniciativa mostra o reconhecimento de que, sem exclusividades, mais restaurantes podem participar de várias plataformas, aumentando o poder de escolha e diminuindo a dependência.

## CLÁUSULAS DE PARIDADE DE PREÇOS (MFN)

Cláusulas de paridade de preços (MFN) obrigam o restaurante a não oferecer preços ou condições mais favoráveis em plataformas concorrentes ou em canais próprios. O próprio TCC firmado pelo Cade com o iFood, incluiu proibição explícita de cláusulas de paridade de preços, indicando preocupação preventiva com seus potenciais efeitos anticompetitivos. Esse entendimento é consistente com a atuação do Cade nos casos Booking.com, Decolar.com e Expedia.com, em que a autoridade concorrencial analisou restrições de paridade impostas pelas agências de viagens online, ou *Online Travel Agencies* (OTAs), e apontou que tais cláusulas podem reduzir a rivalidade entre plataformas, limitar a diferenciação por comissões e dificultar a concorrência por preço, razão pela qual foram objeto de intervenção<sup>83</sup>.

Do ponto de vista concorrencial, MFNs tendem a reduzir a competição interplataforma por taxas e comissões ao impedir que diferenças de custo sejam repassadas aos consumidores. A experiência europeia, refletida tanto em decisões judiciais quanto em atuações de autoridades nacionais de concorrência, indica que cláusulas de paridade (MFN) podem ser incompatíveis com a dinâmica concorrencial de mercados digitais quando produzem impactos anticompetitivos relevantes. Nesse sentido, o Caderno do Cade (2023) sobre o tema mostra que, desde 2010, o uso dessas cláusulas por OTAs vem sendo objeto de investigação e monitoramento por diversas agências antitruste estrangeiras, destacando duas linhas de entendimento. A primeira, associada ao Bundeskartellamt (Alemanha), concluiu que cláusulas de paridade ampla restringiam a concorrência à luz da legislação europeia e alemã, determinando sua retirada e, posteriormente, proibindo

---

83 O Cade enfrentou a questão das cláusulas de paridade de preços nos TCCs celebrados em 2018 com Booking.com, Expedia.com e Decolar.com. Nesses acordos, a autoridade proibiu as cláusulas de paridade ampla (*wide MFN*), que impediam hotéis de oferecer preços ou condições mais favoráveis em plataformas concorrentes, por entender que tais disposições reduzem a rivalidade interplataformas, dificultam a entrada e tendem a sustentar comissões elevadas. Por outro lado, o Cade admitiu, com ressalvas, as cláusulas de paridade estreita (*narrow MFN*), limitadas à vedação de preços mais baixos apenas no site próprio do hotel, destacando que sua licitude deve ser avaliada caso a caso, à luz de seus efeitos concorrenciais concretos. Cade, nota Técnica 10/2018/CGAA2/SGAI/SG/Cade. Disponível em: [https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md\\_pesq\\_documento\\_consulta\\_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8m-pB9yPANj7QXzMnu1d\\_KGU4gMK7pWjhmN1GRFuSjeZe-Xm8SRQqHjaBYH8OIQDTYMMIm3Jf-J9sZ18ucIMkjSn9bwo0f](https://sei.Cade.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?DZ2uWeaYicbuRZEFhBt-n3BfPLlu9u7akQAh8m-pB9yPANj7QXzMnu1d_KGU4gMK7pWjhmN1GRFuSjeZe-Xm8SRQqHjaBYH8OIQDTYMMIm3Jf-J9sZ18ucIMkjSn9bwo0f). Acesso em 21 jan. 2026.

também cláusulas de paridade restrita (dezembro de 2015). A segunda vertente, adotada pela Comissão Europeia e por autoridades da Itália, Suécia e França (abril de 2015), admitiu que a paridade restrita, em princípio, poderia mitigar preocupações concorrenciais por (i) reduzir o risco de “efeito carona” sobre os investimentos das plataformas; e (ii) permitir maior rivalidade entre OTAs, com maior variância de preços ao consumidor. O referido estudo registrou, ainda, que, paralelamente às medidas antitruste, França (2015) e Áustria (2016) optaram por banir por via legislativa o uso de quaisquer cláusulas de paridade pelas OTAs.

A ausência atual de MFNs explícitas por parte de novas entrantes pode refletir incentivos competitivos distintos, uma vez que plataformas em fase de expansão tendem a se beneficiar da possibilidade de preços diferenciados para atrair usuários. Ainda assim, o risco de adoção futura dessas cláusulas permanece relevante à medida que plataformas ganhem escala.

## **AVALIAÇÃO DAS CLÁUSULAS RESTRITIVAS NO CONTEXTO BRASILEIRO**

A experiência brasileira até o momento sugere que cláusulas restritivas possuem elevado potencial anticompetitivo no mercado de delivery de comida, sobretudo quando adotadas em conjunto com estratégias agressivas de subsídios. O precedente do TCC com a iFood estabeleceu parâmetros claros para limitar exclusividades e prevenir fechamento de mercado.

A eventual adoção de práticas similares por outros agentes, ainda que com participação de mercado inferior, pode justificar um escrutínio à luz do art. 36 da Lei nº 12.529/2011, especialmente quando a estrutura do mercado, marcada por efeitos de rede e risco de *tipping*, amplifica os impactos anticompetitivos da conduta.

Em síntese, a evidência nacional e internacional aponta para uma tendência de restrição ou proibição de cláusulas contratuais (exclusividade, MFN ou proibições contratuais correlatas) que limitem o *multi-homing*, dada sua capacidade de prejudicar a concorrência e reduzir a escolha para consumidores e restaurantes. A seção seguinte examina os efeitos prospectivos dessas práticas sobre a estrutura e o desempenho do mercado brasileiro de delivery de comida.

# Efeitos prospectivos e consequências econômicas

**A**pós a análise da estrutura de mercado, da teoria do dano e das condutas observadas (em especial, as estratégias de precificação e cláusulas contratuais restritivas à concorrência) esta seção discute os efeitos prospectivos (cenários plausíveis) associados à continuidade ou à contenção dessas condutas no mercado de pedido/entrega online de comida de restaurantes. O objetivo é avaliar os impactos concorrenciais no curto, médio e longo prazo e suas repercussões para os principais grupos afetados: plataformas concorrentes, restaurantes, entregadores e consumidores, com atenção para efeitos dinâmicos típicos de mercados de plataforma (efeitos de rede, escala, risco de *tipping* e mudanças na contestabilidade).

## POSSÍVEIS CONFIGURAÇÕES FUTURAS DO MERCADO

A literatura sobre mercados digitais sugere que, em ambientes com externalidades de rede e economias de escala, o mercado pode convergir para diferentes configurações, a depender da intensidade competitiva, do desenho contratual permitido e do grau de abertura ao *multi-homing*. De forma estilizada, este trabalho considerou quatro cenários, resumidamente descritos na **Tabela 1** e discutidos a seguir.

Em termos prospectivos, importa registrar que o mercado brasileiro de delivery de comida já se encontra, no momento atual, em configuração próxima ao Cenário A (com plataforma incumbente detendo posição majoritária e agentes secundários de menor escala). As estratégias de entrada agressivas observadas em 2025-2026, sustentadas por grandes subsídios e cláusulas restritivas, podem produzir três trajetórias distintas a partir desse ponto de partida: (i) manutenção do Cenário A com substituição do agente dominante (caso o entrante consolide posição de líder após guerra de subsídios prolongada, com saída de rivais menos capitalizados)<sup>84</sup>; (ii) transição para o Cenário B (duopólio com acomodação), em que dois agentes consolidam massa crítica e estabilizam com rivalidade reduzida, com paralelismo competitivo (padrão observado na China até 2024, com Meituan e Ele.me); ou (iii) convergência sustentada para o Cenário C (concorrência efetiva entre três ou mais agentes), configuração que depende da combinação entre rivalidade competitiva sustentável e desenho institucional que preserve contestabilidade. A direção da trajetória depende não apenas do comportamento estratégico das plataformas, mas também (e principalmente) do grau de disciplina imposto pelo *enforcement* concorrencial e pelo desenho e aplicação das cláusulas contratuais (especialmente quanto a exclusividade e paridade) e pela contenção de práticas de subsídio cruzado

84 Tal padrão foi observado em Hong Kong com a saída do Foodpanda, em 2024, e do Deliveroo em 2025.

geográfico (*platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico) capazes de excluir rivais por critério distinto do mérito competitivo.

TABELA 1 – CENÁRIOS FUTUROS DE MERCADO DE DELIVERY

Dimensão	Cenário A: Plataforma dominante	Cenário B: Duopólio com acomodação	Cenário C: Concorrência entre três plataformas relevantes	Cenário D: Fragmentação e nichos
<b>Estrutura de mercado</b>	<b>Uma plataforma</b> concentra massa crítica e poder de mercado.	<b>Duas líderes</b> dominam. Rivais marginais (franja).	<b>Três plataformas</b> com escala e rivalidade efetiva.	<b>Vários players</b> regionais/especializados.
<b>Sinais de alerta</b>	Subsídios intensivos e persistentes combinado com fechamento contratual. Saída de rivais.	Paralelismo de comissões/taxas. Segmentação tácita. Redução de promoções.	<i>Multi-homing</i> elevado. Contratos sem cláusulas restritivas. Diferenciação competitiva.	Baixa escalabilidade. Segmentação por região/nicho. Menor densidade.
<b>Efeitos esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consumidor:</b> maior preço ao longo do tempo (menos subsídios);</li> <li>- <b>Restaurantes/entregadores:</b> menos barganha;</li> <li>- <b>Inovação:</b> baixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consumidor:</b> pro-moções diminuem;</li> <li>- <b>Restaurantes/entregadores:</b> pressão moderada;</li> <li>- <b>Inovação:</b> marginal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consumidor:</b> preços menores ao longo do tempo;</li> <li>- <b>Restaurantes/entregadores:</b> melhores condições</li> <li>- <b>Inovação:</b> alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Consumidor:</b> maior diversidade;</li> <li>- <b>Risco:</b> menor eficiência logística/experiência</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

### Cenário A: Convergência para uma plataforma dominante (alto grau de concentração)

Neste cenário, uma plataforma alcança massa crítica suficiente para se tornar o principal intermediário, com redução substancial de rivais e maior assimetria de poder de barganha. Em termos econômicos, a fase inicial de subsídios e preços baixos tende a ser transitória. Uma vez estabilizada a posição dominante, podem ocorrer reajustes de comissões e taxas, diminuição de subsídios e endurecimento de condições contratuais. Em mercados de delivery, isso pode se traduzir em maior custo final ao consumidor, compressão de margens dos restaurantes e menor atratividade das condições ofertadas a entregadores, além de possível redução de incentivos à inovação na ausência de pressão competitiva efetiva. Trata-se do cenário com maior risco de dano concorrencial.

### Cenário B: Duopólio com acomodação competitiva (concentração moderada/alta)

Aqui, duas plataformas se consolidam como principais provedores, podendo coexistir com agentes menores em nichos. Mesmo sem coordenação explícita, pode emergir paralelismo de condutas (por exemplo, convergência de comissões/taxas) e redução de rivalidade por preço ao longo do tempo, à medida que as empresas internalizam o custo de uma guerra prolongada de subsídios e passam a buscar lucratividade. Para consumi-

dores e restaurantes, o duopólio tende a ser menos adverso do que a dominância única, mas ainda pode implicar redução gradual de promoções e menor pressão competitiva sobre condições comerciais aos restaurantes. Nesse cenário, o desenho contratual (exclusividades e paridades) pode aumentar a fragmentação do acesso a restaurantes e reduzir a concorrência efetiva pela base de usuários.

### **Cenário C: Concorrência sustentada entre três plataformas relevantes**

Neste cenário, o mercado mantém pelo menos três competidores com escala suficiente para disputar usuários e restaurantes (além de entregadores), o que tende a sustentar maior rivalidade em preço, pressão por redução de comissões e inovação contínua. Em termos de bem-estar, é o cenário com maior potencial de benefícios no médio e longo prazo para consumidores e restaurantes. Contudo, sua estabilidade de longo prazo depende de fatores como diferenciação (por nichos, qualidade logística, cobertura regional, categorias específicas) e ausência de instrumentos que reduzam contestabilidade (por exemplo, fechamento por exclusividade e restrições de *multi-homing*). A contenção de práticas com potencial excludente aumenta a probabilidade desse cenário positivo.

### **Cenário D: Fragmentação e especialização por nichos (mercado mais descentralizado)**

Em hipótese, a ausência de restrições contratuais e um ambiente com baixa concentração poderia permitir a convivência de múltiplos *players* regionais e/ou especializados. Embora esse cenário maximize pluralidade, ele depende de condições que reduzam a vantagem da escala (por exemplo, interoperabilidade, regulação setorial intensa ou preferências do consumidor por múltiplos aplicativos). Por isso, costuma ser menos provável no mercado de delivery, dada a importância de densidade logística e a conveniência do *one-stop shop*.

### **Considerações sobre os cenários analisados:**

Cabe registrar a conexão analítica relevante com a discussão desenvolvida nas Seções 3 e 4. As estratégias de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, examinadas naquelas seções, operam precisamente como mecanismo de aceleração da trajetória de *tipping* em direção aos Cenários A ou B. Em mercados de plataforma de múltiplos lados, a entrada subsidiada por agente dotado de grande capacidade financeira sustentada em mercado de origem produz pressão competitiva que rivais menos capitalizados não conseguem replicar com base em mérito próprio (independentemente de sua eficiência operacional).

A consequência prospectiva relevante não é, portanto, transição de A para uma configuração mais plural, mas (em cenário adverso) substituição de A por A com agente diferente, ou consolidação em B com poder de barganha redistribuído entre dois agentes excepcionalmente capitalizados, sem ampliação real da contestabilidade. Esse é o sentido em que a contenção precoce de estratégias de subsídio cruzado excludente (ainda que aparentemente custosa para consumidores no curto prazo, em razão da redução de

promoções) pode ser pró-competitiva no médio e longo prazo, ao preservar condições estruturais para a emergência ou consolidação do Cenário C.

## IMPACTOS PARA RESTAURANTES

Para restaurantes, a intensificação competitiva pode gerar benefícios no curto prazo, ao ampliar demanda (maior volume de pedidos) e ao introduzir pressão competitiva sobre comissões e taxas, sobretudo quando novas plataformas entrantes adotam políticas promocionais e condições comerciais mais favoráveis. Ao mesmo tempo, a intermediação por plataformas pode elevar dependência e reduzir margens, especialmente para estabelecimentos menores, para os quais comissões elevadas e custos de aquisição de clientes podem ser determinantes da viabilidade econômica.

Os efeitos prospectivos dependem da estrutura de mercado que prevalecer. Em cenários mais concentrados (A ou B), tende a diminuir o poder de barganha do restaurante, elevando o risco de reajustes unilaterais de comissões, condições mais rígidas e menor capacidade de negociação (com assimetria particularmente relevante para pequenos estabelecimentos). Em cenários mais contestáveis (C), a rivalidade interplataformas tende a ampliar opções de canais e reduzir custos de dependência. Quanto às exclusividades, elas podem representar contrapartidas financeiras no curto prazo para alguns restaurantes, mas elevam risco de *lock-in*<sup>85</sup> e de perda de alternativas quando a plataforma dominante altera condições comerciais.

## IMPACTOS PARA ENTREGADORES

Do lado da oferta logística, entregadores usualmente operam em regime de *multi-homing*, combinando plataformas para maximizar oportunidades e renda, especialmente em períodos de maior demanda e quando há incentivos pagos por aplicativos concorrentes. Em ambiente competitivo, plataformas tendem a oferecer bônus, garantias e melhorias operacionais (por exemplo, repasses mais rápidos, facilidades de rotas), o que pode elevar renda e previsibilidade no curto prazo.

### BOX 6.1 - EFEITOS SOBRE ENTREGADORES EM GUERRAS DE SUBSÍDIOS: EVIDÊNCIAS DE HONG KONG E CHINA

A experiência internacional recente fornece evidência empírica relevante sobre os efeitos prospectivos de guerras de subsídios sobre entregadores, em especial nas fases de entrada agressiva e de consolidação subsequente.

**Hong Kong (2023-2025):** A entrada da Keeta (controlada pela Meituan) no mercado de delivery de Hong Kong em maio de 2023 foi acompanhada, na fase inicial, de bônus ele-

<sup>85</sup> *Lock-in* refere-se ao “aprisionamento” do restaurante a uma determinada plataforma, decorrente de custos de troca e barreiras práticas à migração (no caso, a cláusula de exclusividade).

vados a entregadores e expansão acelerada de base operacional. Contudo, após a saída do Deliveroo do mercado, em abril de 2025, e a consolidação da Keeta como líder local, observou-se um padrão consistente de redução das remunerações. As taxas pagas em entregas de longa distância caíram aproximadamente de HKD 60 para HKD 50, e as de curta distância de HKD 50 para HKD 30-40 (redução estimada em 35% na renda diária dos entregadores). A introdução de mecanismos algorítmicos como o *K Go scheme* (que condiciona priorização de pedidos a redução de 20%-30% no valor por entrega) intensificou a pressão sobre a remuneração efetiva. A magnitude do impacto motivou três rodadas consecutivas de greves de entregadores em maio de 2025, envolvendo aproximadamente 270 trabalhadores em diferentes regiões da cidade<sup>86</sup>.

**China (2025):** Estudo conduzido por Zhang Jun, da Faculdade de Economia da Universidade Fudan, baseado em mais de 40 mil casos, documentou o paradoxo das guerras de subsídios para entregadores: aumento expressivo de pedidos sem ampliação proporcional de renda. Segundo a pesquisa, em 2025 os entregadores chineses enfrentaram cenário de “mais corridas, mesma renda”. Isso ocorreu em parte porque os subsídios destinados ao consumidor não se transferiram à remuneração da força de trabalho, e em parte porque, fora dos picos de subsídio (concentrados em fins de semana), o excesso de oferta de entregadores em relação a pedidos ocasionou queda significativa da renda média mensal<sup>87</sup>.

**Mecanismo econômico relevante:** Os dois casos ilustram dinâmica que merece atenção analítica. O pico transitório de remuneração característico da fase de entrada agressiva pode induzir entregadores a ajustes de despesas fixas (financiamento de motocicletas, locação de moradia próxima a regiões de alta demanda) e a níveis de endividamento que se revelam estruturalmente incompatíveis quando o regime de subsídios reverte. A consequência é configuração de falha de mercado em sentido amplo, que combina ao menos três elementos relevantes do ponto de vista econômico: (i) assimetria informacional entre a plataforma (que detém informação sobre a natureza transitória do regime de subsídios) e os entregadores, que tomam decisões de longo prazo (financiamento de motocicleta, escolha ocupacional) com base em sinal de preço artificialmente elevado, configurando hipótese clássica de sinalização distorcida (Spence, 1973); (ii) externalidades negativas sobre terceiros não participantes da relação plataforma-entregador, em particular, sobre famílias, sistema financeiro local que concentrou financiamento veicular no segmento, e sistemas públicos absorvedores de custos sociais subsequentes; e (iii) falha de coordenação no mercado de trabalho de plataforma, em que escolhas individualmente racionais (aceitar termos atuais favoráveis) produzem desfecho coletivamente subótimo (esgotamento da estrutura competitiva que sustenta poder de barganha futuro), configurando hipótese de ação coletiva análoga à tragédia dos comuns

86 Sobre as greves de entregadores em Hong Kong em maio de 2025 e os cortes de remuneração após a saída do Deliveroo, ver: <https://hklabourrights.org/news/keeta-couriers-strike-over-pay-cuts-and-risky-job-conditions-in-hong-kong/>. Acesso em 04 fev. 2026.

87 Ver: <https://www.sixthtone.com/news/1017919>; <https://www.yicaiqlobal.com/news/chinas-food-delivery-subsidy-war-erodes-merchants-profits-study-finds> Acesso em 04 mai. 2026.

(Olson, 1965). Essas três dimensões, isoladas ou conjuntamente, fornecem fundamento econômico para considerar que intervenção concorrencial *ex ante* (na fase competitiva, antes da consolidação) tende a ser menos custosa, em termos de bem-estar agregado, que intervenção *ex post*, uma vez que a deterioração de bem-estar pós-consolidação envolve componentes (decisões de longo prazo já tomadas, endividamento já contraído, estrutura competitiva já degradada) que são, em larga medida, irreversíveis.

Em contrapartida, cenários de maior concentração reduzem a concorrência por força de trabalho e podem pressionar remuneração líquida por entrega, além de reduzir incentivos e flexibilidade, dada a diminuição de alternativas equivalentes. Assim, embora a relação plataforma-entregador envolva também dimensões trabalhistas e regulatórias, o grau de rivalidade entre plataformas afeta indiretamente o bem-estar desse grupo ao alterar a elasticidade de oferta e o poder de barganha (ver Box 6.1 para as evidências de Hong Kong e China).

## IMPACTOS PARA CONSUMIDORES

No curto prazo, consumidores tendem a se beneficiar de rivalidade por preço sob a forma de cupons de desconto, fretes subsidiados e maior variedade de restaurantes disponíveis, especialmente quando se ampliam as possibilidades de *multi-homing* e se reduz o fechamento por exclusividades. No longo prazo, porém, os benefícios dependem da manutenção de contestabilidade. Em cenários mais concentrados, podem ocorrer: aumento do custo final do pedido (por elevação de taxas e redução de subsídios), deterioração de qualidade (tempos de entrega, suporte, transparência de tarifas), menor ritmo de inovação e maior risco de estratégias de *lock-in* (integração compulsória a carteiras digitais, serviços complementares e condições de uso menos favoráveis). A concorrência interplataformas funciona, nesses mercados, como disciplina relevante para qualidade e preços.

## EFEITOS DINÂMICOS E BEM-ESTAR SOCIAL

Os efeitos dinâmicos são particularmente importantes em mercados de plataforma de múltiplos lados. Em cenários concentrados, há risco de redistribuição do excedente em favor da plataforma dominante, por meio de maior apropriação de valor via comissões e taxas, com repercussões sobre a sustentabilidade econômica de restaurantes menores e sobre a renda de entregadores. Em cenários contestáveis, por outro lado, as plataformas tendem a compartilhar maior fração do valor gerado para manter participantes na rede, limitando a capacidade de extração de renda e reduzindo incentivos para práticas oportunistas.

Em termos de política concorrencial, a permanência de práticas como subsídios intensivos com potencial excludente e cláusulas restritivas de acesso (exclusividades e parida-

des, por exemplo) tende a aumentar a probabilidade de convergência para os cenários A ou B, com maior risco de dano concorrencial. A contenção dessas práticas, por sua vez, aumenta a probabilidade de configuração mais plural e contestável (Cenário C) ou, ao menos, reduz a probabilidade de fechamento de mercado duradouro. Essas considerações fundamentam, no tópico seguinte, a discussão sobre remédios e instrumentos de *enforcement* (concorrenciais e, quando aplicável, regulatórios) adequados à preservação de contestabilidade e rivalidade no setor.

## Implicações para *enforcement* e alternativas de remédios

À luz da análise desenvolvida nas seções anteriores, torna-se necessário examinar as implicações para a política de *enforcement* concorrencial, em especial no âmbito do Cade, considerando tanto instrumentos repressivos tradicionais quanto abordagens preventivas e orientativas (*advocacy*). Essa discussão também dialoga com experiências internacionais recentes (discutidas ao longo deste estudo) e com a possibilidade de coordenação institucional entre autoridades.

### ATUAÇÃO DO CADE NO CURTO PRAZO: CASOS EM CURSO E INSTRUMENTOS DISPONÍVEIS

No curto prazo, o Cade já se encontra envolvido em frentes relevantes no setor de delivery de comida. Em primeiro lugar, em 1º de novembro de 2025, a Superintendência-Geral do Cade notificou as principais plataformas atuantes no segmento (iFood, 99Food, Keeta e Rappi) para intensificar o acompanhamento das práticas comerciais e dos efeitos concorrenciais observados no mercado brasileiro de delivery. Em ofício encaminhado ao Departamento de Estudos Econômicos (DEE/Cade), o Superintendente-Geral solicitou a elaboração de estudo e/ou parecer econômico para subsidiar o acompanhamento de atividades e práticas comerciais nos municípios de Goiânia, Rio de Janeiro, Santos, São Paulo e São Vicente (cidades em que se concentra a operação atual dos novos entrantes no setor)<sup>88</sup>. A medida consolida um instrumento de monitoramento setorial proativo, em momento marcado pela rápida transformação da estrutura competitiva e pela entrada de agentes com capacidade financeira robusta sustentada por mercados de origem.

Em segundo lugar, há procedimentos preliminares envolvendo outras plataformas, notadamente investigações motivadas por representações de concorrentes quanto ao uso de cláusulas contratuais restritivas. Destaca-se o litígio recentemente apreciado pelo

88 Mais informações em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2025/11/04/Cade-intensifica-acompanhamento-do-mercado-de-entregas-de-comida-online.ghtml>. Acesso em 04 mai. 2026.

Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (TJSP), no qual foram examinadas cláusulas contratuais qualificadas nos autos como formas de “exclusividade” ou “semi-exclusividade”. O mesmo conjunto fático é igualmente objeto de análise no âmbito do Cade, em procedimento administrativo instaurado a partir de representação de um concorrente. Nesse contexto, em 29/08/2025, a Superintendência-Geral do Cade (SG/Cade) instaurou o Procedimento Preparatório nº 31/2025, no âmbito do Processo nº 08700.008408/2025-19, para apurar supostas práticas atribuídas à 99Food, com base em representação apresentada pela Keeta Delivery Brazil Ltda.

Em terceiro lugar, há o acompanhamento do cumprimento do TCC firmado com a iFood, que impôs obrigações relacionadas à cessação e limitação de cláusulas de exclusividade, paridade e incentivos correlatos, ainda em vigência e monitoramento independente (por meio de *trustee*)<sup>89</sup>.

Por fim, vale pontuar que, no curto prazo, o Cade também dispõe de poderes cautelares para adoção de medidas preventivas, a fim de evitar dano concorrencial de difícil reparação durante a tramitação dos processos<sup>90</sup>.

## CRITÉRIOS ANALÍTICOS E ADAPTAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE INVESTIGAÇÃO

A análise conduzida neste estudo sugere que o *enforcement* concorrencial em mercados de plataformas de múltiplos lados pode demandar adaptações metodológicas, sem prejuízo dos princípios tradicionais do direito antitruste. Entre os pontos relevantes, destacam-se:

- Análise de poder de mercado/dominância, reconhecendo que, em mercados de plataformas de múltiplos lados, a capacidade de influenciar a dinâmica competitiva pode não se refletir imediatamente em *market share*. Isso significa que pode-se flexibilizar a adoção do critério de posição dominante no mercado alvo da conduta;
- Análise dinâmica da predação, considerando estratégias integradas e horizontes temporais mais longos, em vez de avaliações pontuais de preços e custos;

---

89 O TCC firmado entre o Cade e o iFood em 8 de fevereiro de 2023 (PA nº 08700.004588/2020-47) estabelece os seguintes parâmetros principais: (i) duração máxima de dois anos para contratos de exclusividade; (ii) quarentena de um ano sem exclusividade após o término do contrato; (iii) proibição de firmar contratos exclusivos com marcas que possuam 30 ou mais estabelecimentos ativos; (iv) limite de 25% do volume de vendas (GMV) da plataforma vinculado a restaurantes exclusivos; e (v) limite de 8% dos restaurantes em municípios com mais de 500 mil habitantes.

90 Conforme o Art. 84 da Lei nº 12.529/2011, o Plenário do Tribunal ou o Superintendente-Geral do Cade podem adotar medidas preventivas em qualquer fase do processo administrativo.

- Exame da capacidade financeira e do acesso a capital como variável relevante para aferir a plausibilidade de exclusão de rivais;
- Avaliação de *recoupment* ampliado, admitindo que a recuperação de perdas possa ocorrer por múltiplos canais (comissões, publicidade, serviços adjacentes), e não apenas por elevação direta de preços;
- Evidência de alavancagem geográfica (*platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico), isto é, indícios de transferência de recursos (caixa, subsídios, investimento promocional) do mercado/País de origem para sustentar preços/comissões artificialmente baixos no mercado-alvo por período significativo;
- Coleta estruturada de dados econômicos, incluindo informações de custos, subsídios, margens por pedido e estratégias de monetização.

## COOPERAÇÃO INTERNACIONAL E USO DE BENCHMARKS COMPARADOS

A experiência internacional recente oferece referências úteis para o desenho de estratégias de *enforcement*. Como discutido ao logo deste trabalho, autoridades como a SAMR (China), a GAC (Arábia Saudita), a KFTC (Coreia do Sul) e órgãos locais em Dubai têm desenvolvido diretrizes específicas para plataformas digitais, abordando temas como exclusividade, auto-preferência, discriminação e preços predatórios.

Esses exemplos indicam a utilidade de instrumentos orientativos *ex ante*, como guias ou notas técnicas, que esclareçam expectativas de condutas e reduzam incertezas jurídicas. No contexto brasileiro, a elaboração de orientações pelo Cade, eventualmente em articulação com outros órgãos do governo federal, poderia contribuir para alinhar incentivos competitivos sem recorrer prematuramente a sanções.

## REMÉDIOS COMPORTAMENTAIS E MECANISMOS DE MONITORAMENTO

A experiência do setor no Brasil demonstra que remédios comportamentais, quando bem delimitados e acompanhados de mecanismos de monitoramento eficazes, podem ser instrumentos adequados para preservar a concorrência. A utilização de *trustees* independentes, auditorias contratuais e canais de denúncia tem se mostrado relevante para assegurar o cumprimento das obrigações assumidas.

Caso novos acordos ou decisões imponham restrições semelhantes a outros agentes, a replicação desses mecanismos pode ser considerada, com foco em proporcionalidade, transparência e verificabilidade.

# ADVOCACY CONCORRENCIAL E INTERFACES INSTITUCIONAIS

Além do *enforcement* estrito, há espaço para ações de *advocacy* concorrencial, inclusive em diálogo com órgãos de defesa do consumidor e outras instâncias regulatórias. Cláusulas contratuais potencialmente restritivas podem, em determinados contextos, suscitar questionamentos também sob a ótica de proteção do consumidor e de equilíbrio contratual, reforçando a importância de uma abordagem coordenada.

## FUSÕES, AQUISIÇÕES E CONTROLE DE ESTRUTURAS

A análise concorrencial de fusões e aquisições deve necessariamente ponderar tanto os potenciais efeitos restritivos sobre a concorrência (concentração horizontal, fechamento vertical, eliminação de concorrente potencial, *killer acquisitions*) quanto as eficiências e efeitos pró-competitivos que tais operações podem gerar. Em cenários de maior concentração, o controle de atos de concentração assume papel central. Eventuais operações envolvendo plataformas relevantes e competidores de menor porte devem ser analisadas, considerando não apenas participações de mercado, mas também o papel de determinados agentes como *mavericks*<sup>91</sup> ou disciplinadores competitivos.

Como discutido por Lemos e Resende (2025)<sup>92</sup>, em mercados digitais caracterizados por fortes efeitos de rede, economias de escala e escopo e dinâmicas de competição por inovação, a eliminação de concorrentes nascentes (*nascent competitors*) e a ocorrência de aquisições assassinas (*killer acquisitions*) podem produzir efeitos anticompetitivos relevantes mesmo quando as operações não envolvem sobreposições horizontais tradicionais ou não ultrapassam limiares formais de notificação. O referido estudo evidencia que aquisições de empresas jovens (*startups*) e inovadoras, ainda que pequenas em termos de faturamento, podem reduzir significativamente a pressão competitiva futura, enfraquecer trajetórias alternativas de inovação e contribuir para processos de consolidação silenciosa (*stealth consolidation*) (WOLLMANN, 2019).

Nesse contexto, a análise concorrencial deve incorporar uma avaliação prospectiva dos incentivos à inovação, do potencial competitivo dos alvos da operação e do risco de eliminação de rivalidade dinâmica, podendo justificar, quando apropriado, a imposição de remédios estruturais ou comportamentais para preservar a contestabilidade do mercado.

---

91 Segundo o Guia H do Cade (2016, p. 51), “[e]mpresas *mavericks* são aquelas que apresentam um nível de rivalidade do tipo disruptivo. Geralmente são empresas com um baixo custo de produção e uma baixa precificação que força os preços de mercado para baixo ou empresas que se caracterizam por sua inventividade e estimulam a permanente inovação no segmento em que atuam. Nesse sentido, sua presença independente no mercado pode disciplinar os preços das empresas com maior *market share*.”

92 Importa notar que o referido estudo tem como foco empírico as aquisições realizadas pelas grandes plataformas digitais globais, notadamente o Gafam (Google, Apple, Facebook/Meta, Amazon e Microsoft).

## CALIBRAÇÃO DO ENFORCEMENT

Uma consideração transversal relevante é a necessidade de calibrar a intervenção concorrencial, de modo a não inibir concorrência legítima por eficiência, inovação, qualidade ou preço. Estratégias promocionais e subsídios de entrada podem expandir mercados e beneficiar consumidores, e não devem ser desestimuladas na ausência de evidências claras de intenção ou efeito excludente. A intervenção deve ser guiada por dados e focada em práticas que ameacem a contestabilidade no médio e longo prazo.

Em síntese, as implicações para o *enforcement* concorrencial no setor de delivery de comida apontam para a importância de uma atuação vigilante, proporcional e baseada em evidências, combinando, quando necessário, instrumentos repressivos, remédios comportamentais, orientações interpretativas e cooperação internacional. Esse arranjo é fundamental para assegurar que a concorrência se desenvolva nos méritos (eficiência, inovação, preço e qualidade de serviço) preservando os benefícios para consumidores, restaurantes e entregadores, sem comprometer o dinamismo competitivo do setor.

## Conclusão

O mercado brasileiro de pedido/entrega online de comida de restaurantes (ou delivery de comida) consolidou-se, nos últimos anos, como um dos segmentos mais dinâmicos da economia digital. Com faturamento anual da ordem de dezenas de bilhões de reais e crescente penetração no consumo urbano, o setor passou a desempenhar papel relevante não apenas do ponto de vista econômico, mas também social, ao impactar diretamente restaurantes, trabalhadores de entrega e consumidores. Esse dinamismo, no entanto, traz consigo desafios concorrenciais típicos de mercados de plataformas digitais, que justificam atenção especial por parte de formuladores de políticas públicas e autoridades de defesa da concorrência.

Este estudo analisou duas classes de práticas que se tornaram centrais no debate recente: (i) estratégias de crescimento baseadas em preços artificialmente baixos, sustentadas por elevados subsídios e capacidade financeira excepcional sustentada por mercados de origem (incluindo estratégias de *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, nas quais plataformas alavancam poder de mercado e geração de caixa no País de origem para financiar uma entrada agressiva no mercado do País-alvo); e (ii) cláusulas contratuais potencialmente restritivas impostas a restaurantes, como exclusividades e cláusulas de paridade (MFNs). A principal conclusão é que, embora tais práticas possam gerar ganhos imediatos de curto prazo (como redução de preços ao consumidor e expansão do volume de pedidos), elas também podem produzir riscos relevantes à concorrência no médio e longo prazo, especialmente quando combinadas com assimetrias financeiras significativas entre plataformas de delivery e com instrumentos contratuais que reduzem a contestabilidade do mercado.

A experiência internacional recente é particularmente instrutiva. Casos observados na China, em Hong Kong e na Arábia Saudita revelam um padrão recorrente: estratégias de entrada e expansão baseadas em elevados subsídios permitem rápida captura de participação de mercado, pressionam concorrentes menos capitalizados e, em alguns contextos, levam à consolidação e posterior piora das condições comerciais para restaurantes, entregadores e consumidores. Em particular, a literatura empírica e a documentação de imprensa especializada registram redução substancial da remuneração de entregadores na fase pós-consolidação (Hong Kong, 2024-2025), elevação de comissões e compressão de margens de restaurantes (China, 2025), e reversão dos benefícios de curto prazo a consumidores. Essas dinâmicas motivaram respostas regulatórias importantes, incluindo intervenções antitruste, diretrizes setoriais e, em alguns casos, ajustes legislativos, com o objetivo de preservar a rivalidade (pressão competitiva) e evitar que ganhos de curto prazo se convertam em perdas de bem-estar no futuro.

No Brasil, o precedente estabelecido pelo TCC firmado entre o Cade e o iFood constitui um marco relevante de política concorrencial. Ele sinaliza que exclusividades e cláusulas equivalentes, embora não sejam ilícitas em abstrato, demandam escrutínio rigoroso em mercados de plataforma de múltiplos lados, sobretudo quando afetam restaurantes estratégicos ou reduzem o *multi-homing*. A emergência de controvérsias envolvendo novos entrantes reforça a necessidade de aplicar, de forma consistente e isonômica, os mesmos princípios concorrenciais a todos os agentes, independentemente de sua posição atual no mercado, principalmente em relação a entrantes dotados de grande capacidade financeira sustentada por posições dominantes em mercados de origem.

Do ponto de vista prospectivo, o estudo identifica que o mercado brasileiro pode evoluir para configurações distintas, que vão desde maior concentração até cenários de concorrência sustentada entre múltiplas plataformas relevantes. A probabilidade de cada trajetória dependerá, em grande medida, do desenho das estratégias empresariais e do grau de disciplina imposto pelo *enforcement* concorrencial e pela política pública. Em particular, a contenção de práticas que acelerem artificialmente processos de concentração rápida do mercado, i.e. *tipping* (como subsídios prolongados combinados com restrições contratuais), aumenta as chances de preservação de um ambiente competitivo mais equilibrado, com benefícios mais duradouros para todos os participantes do ecossistema.

Para a agenda de políticas públicas, o estudo sugere algumas alternativas. Primeiro, o *enforcement* antitruste deve incorporar uma perspectiva dinâmica, indo além de indicadores tradicionais como *market share*, e considerando a origem e a persistência do financiamento, a existência de alavancagem geográfica via transferência de recursos do País de origem para sustentar estratégias de subsídios elevados no mercado do País-alvo, a interação entre preços e cláusulas contratuais e os efeitos sobre a rivalidade futura. Segundo, instrumentos flexíveis (como compromissos de cessação, guias interpretativos e cooperação internacional) podem ser particularmente eficazes em mercados digitais, permitindo respostas proporcionais e tempestivas. Terceiro, o diálogo entre política

concorrencial, política regulatória e defesa do consumidor tende a ganhar importância, dada a sobreposição de efeitos econômicos, contratuais e sociais no setor em discussão. Quarto, em mercados digitais sujeitos a efeitos de rede acentuados e dinâmicas de *ti-pping*, a tempestividade da intervenção é elemento crítico. A janela de eficácia das respostas concorrenciais é estreita, e a contenção precoce de práticas com potencial excludente tende a ser substancialmente menos custosa, em termos de bem-estar agregado, que intervenção *ex post* sobre estruturas já consolidadas, uma vez que a deterioração de bem-estar pós-consolidação envolve componentes em larga medida irreversíveis pelos instrumentos concorrenciais convencionais.

Em síntese, a principal mensagem deste estudo é que o desafio não está em frear a inovação ou a concorrência agressiva, mas em assegurar que a competição no mercado de delivery de comida ocorra de forma sustentável e baseada nos méritos (eficiência, qualidade e inovação) e não por meio de estratégias que eliminem rivais e reduzam as opções disponíveis ao longo do tempo, com efeitos negativos sobre os diversos lados da plataforma (restaurantes, entregadores e consumidores) e potencial deterioração de condições contratuais e de remuneração após a consolidação. Uma atuação tempestiva, coordenada, técnica e previsível das instituições públicas é condição essencial para que o setor continue a gerar valor econômico e social, preservando ao mesmo tempo um ambiente concorrencial saudável nos próximos anos.

---

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL/SEBRAE (2023) Pesquisa Abrasel e Sebrae: Hábitos de consumo em bares e restaurantes. Disponível em: [https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/PesquisaAbrasel\\_Sebrae\\_2023.pdf](https://agenciasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/10/PesquisaAbrasel_Sebrae_2023.pdf). Acesso em 21 jan. 2026.

AREEDA, Phillip E.; TURNER, Donald F. (1975) Predatory Pricing and Related Practices under Section 2 of the Sherman Act. *Harvard Law Review*, v. 88, n. 4, p. 697–733.

BAUMOL, William J.; PANZAR, John C.; WILLIG, Robert D. (1982) *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

BOIK, A.; CORTS, K (2016) The Effects of Platform Most-Favored-Nation Clauses on Competition and Entry. *Journal of Law and Economics*, v. 56 (1), p.105-134.

BROOKE GROUP (1993). Supreme Court: *Brooke Group Ltd. v. Brown & Williamson Tobacco Corp.*, 509 U.S. 209 (1993). Disponível em: <https://supreme.justia.com/cases/federal/us/509/209/>. Acesso em: 21 jan. 2026.

Cade (2016) *Guia para Análise de Atos de Concentração Horizontal*. Brasília: Conselho Administrativo de Defesa Econômica/Cade. Disponível em: <https://cdn.Cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-Cade/guia-para-analise-de-atos-de-concentracao-horizontal.pdf>. Acesso em 21 jan. 2026.

Cade (2023) *Mercados de plataformas digitais*. Brasília: Cade. Cadernos do Cade, versão atualizada até 30 abr. 2023. Disponível em: [https://cdn.Cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/Cadernos-do-Cade/Caderno\\_Plataformas-Digitais\\_Atualizado\\_29.08.pdf](https://cdn.Cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos-economicos/Cadernos-do-Cade/Caderno_Plataformas-Digitais_Atualizado_29.08.pdf) . Acesso em 21 jan. 2026.

CAFFARRA, Cristina; KÜHN, Kai-Uwe (2017) The competition analysis of vertical restraints in multi-sided markets – Note by Cafarra and Kühn. DAF/COMP/WD(2017)36/FINAL. Paris: OCDE. Disponível em: [https://one.OCDE.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)36/FINAL/en/pdf](https://one.OCDE.org/document/DAF/COMP/WD(2017)36/FINAL/en/pdf). Acesso em 21 jan. 2026.

CAPOBIANCO, A.; H. CHRISTIANSEN (2011) *Competitive Neutrality and State-Owned Enterprises: Challenges and Policy Options*. OCDE Corporate Governance Working Papers No. 1. Disponível em: [https://www.OCDE.org/en/publications/competitive-neutrality-and-state-owned-enterprises\\_5kg9xfqjdhg6-en.html](https://www.OCDE.org/en/publications/competitive-neutrality-and-state-owned-enterprises_5kg9xfqjdhg6-en.html). Acesso em 23 jan. 2026.

CONDORELLI, Daniele; PADILLA, Jorge (2020) *Harnessing Platform envelopment in the Digital World*, *Journal of Competition Law & Economics*, v. 16(2), p. 143–187.

EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. (2011) *Platform envelopment*, Strategic Management Journal, v. 32(12): 1270–85.

EUROPEAN COMMISSION (2019) Competition Policy for the Digital Era. Report by Jacques Crémer, Yves-Alexandre de Montjoye e Heike Schweitzer (Special Advisers' Report). Brussels: European Commission. Disponível em: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/21dc175c-7b76-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-en>. Acesso em 23 jan. 2026.

EUROPEAN COMMISSION (2022) Commission Notice: Guidelines on vertical restraints (2022/C 248/01) (C/2022/4238). Official Journal of the European Union, C 248, p. 1–85. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC\\_2022\\_248\\_R\\_0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_248_R_0001). Acesso em 01 fev. 2026..

EVANS, David S.; SCHMALENSEE, Richard (2016) Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Harvard Business Review Press.

HÖPPNER, Thomas; WESTERHOFF, Philipp (2025) Digital Ecosystems And The Not (Yet) As Efficient Competitor Principle. CPI Antitrust Chronicle, March 2025 (1), Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=5191793>. Acesso em 23 jan. 2026.

Ibrac (2021) Guia de Condutas Unilaterais. Instituto Brasileiro de Estudos de Concorrência, Consumo e Comércio Internacional - Ibrac. Disponível em: [http://site.ibrac.org.br/UPLoads/Eventos/497/Ibrac\\_-\\_Guia\\_de\\_Condutas\\_Unilaterais.pdf](http://site.ibrac.org.br/UPLoads/Eventos/497/Ibrac_-_Guia_de_Condutas_Unilaterais.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

ICN (2018) Unilateral Conduct Working Group. Predatory Pricing Analysis Pursuant to Unilateral Conduct Laws: Recommended Practices. International Competition Network - ICN. Disponível em: [https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/07/UCWG\\_RP\\_PredPricing-1.pdf](https://www.internationalcompetitionnetwork.org/wp-content/uploads/2018/07/UCWG_RP_PredPricing-1.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

IPSOS-IPEC (2025) Pesquisa Ipsos-Ipec sobre delivery no Brasil. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/estudos-e-pesquisas/pesquisa-ipsos-ipec>. Acesso em 23 jan. 2026.

JACOBSON, Jonathan M. (2002) Exclusive dealing, “foreclosure,” and consumer harm. Antitrust Law Journal, v. 70, n. 2, p. 311-369.

JULLIEN, Bruno (2011) Competition in Multi-sided Markets: Divide and Conquer. American Economic Journal: Microeconomics, v. 3 (4): 186–220.

KANG, R.; SHIN, K.; CHOI, H.; KIM, Y. (2025) South Korea: KFTC introduces new measures to regulate online *players* but faces opposition. Digital Markets Guide: Global Competition Review (GCR), 22 September 2025. Disponível em: <https://globalcompetitionreview.com/guide/digital-markets-guide/fifth-edition/article/south-korea-kftc-introduces-new-measures-regulate-online-players-faces-opposition>. Acesso em 01 fev. 2026..

KATZ, Michael (2017). Exclusionary Conduct in Multi-Sided Markets (OCDE background note). Disponível em: [https://one.OCDE.org/document/DAF/COMP/WD\(2017\)28/FINAL/en/pdf](https://one.OCDE.org/document/DAF/COMP/WD(2017)28/FINAL/en/pdf). Acesso em 01 fev. 2026..

KOBAYASHI, Bruce H. (2008) The Law and Economics of Predatory Pricing. George Mason Law & Economics Research Paper No. 08-41. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1154052>. Acesso em 01 fev. 2026..

LEMOS, Thales de Melo; RESENDE, Guilherme Mendes (2025) Nascent competition and killer acquisitions in digital markets: a deCade of acquisitions by Big Tech, *Journal of Antitrust Enforcement*, Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jaenfo/jnaf025>. Acesso em 23 jan. 2026.

MOBILE TIME-OPINION BOX (2025) Panorama: Pagamentos Móveis e Comércio Móvel no Brasil, Dezembro de 2025. Disponível em: <https://www.mobiletime.com.br/pesquisas/>. Acesso em 21 jan. 2026.

MOTTA, Massimo (2023) Self-preferencing and foreclosure in digital markets: Theories of harm for abuse cases. *International Journal of Industrial Organization*, v. 90. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2023.102974>. Acesso em 01 fev. 2026..

OCDE (2009). Two-Sided Markets. Paris: OCDE. (DAF/COMP(2009)20). Disponível em: [https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2009/12/two-sided-markets\\_39bffd74/1ab6f5f3-en.pdf](https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2009/12/two-sided-markets_39bffd74/1ab6f5f3-en.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

OCDE (2017) Amelio, Andrea; Karlinger, Liliane; Valletti, Tommaso. Exclusionary practices and two-sided platforms. Paris: OCDE, 2017. (DAF/COMP/WD(2017)34/FINAL). Disponível em: <https://one.OCDE.org/document/DAF/COMP/WD%282017%2934/FINAL/en/pdf> . Acesso em 23 jan. 2026.

OCDE (2021) Efficiency Analysis in Vertical Restraints: Background Note by the Secretariat. Disponível em: [https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2021/09/efficiency-analysis-in-vertical-restraints\\_7fe5fb55/7108965c-en.pdf](https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2021/09/efficiency-analysis-in-vertical-restraints_7fe5fb55/7108965c-en.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

OCDE (2022) Subsidies, Competition and Trade, OCDE Competition Policy Roundtable Background Note, <http://www.OCDE.org/daf/competition/subsidies-competition-and-trade-2022.pdf>. Acesso em 23 jan. 2026.

OCDE (2024) Competition Policy in Digital Markets. 2024. [https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2024/10/competition-policy-in-digital-markets\\_554eb7d5/80552a33-en.pdf](https://www.OCDE.org/content/dam/OCDE/en/publications/reports/2024/10/competition-policy-in-digital-markets_554eb7d5/80552a33-en.pdf). Acesso em 23 jan. 2026.

OLSON, Mancur (1965) The logic of collective action: public goods and the theory of groups. Cambridge, MA: Harvard University Press.

REY, P.; SPIEGEL, Y.; STAHL, K. (2025) A Dynamic Model of Predation. RAND Journal of Economics, v. 56 (4), p. 738-755.

ROCHET, J. C.; TIROLE, J. (2003) Platform Competition in Two-sided Markets. Journal of the European Economic Association, v.1(4), p. 990-1029.

SPENCE, Michael (1973) Job market signaling. The Quarterly Journal of Economics, v. 87, n. 3, p. 355-374.

WOLLMANN, Thomas G. (2019) Stealth Consolidation: Evidence from an Amendment to the Hart-Scott-Rodino Act. American Economic Review: Insights 1 (1), p. 77–94.

Instituto Esfera de Estudos e Inovação

## **Avaliação de condutas potencialmente anticoncorrenciais no mercado de delivery de comida**

Diretor Acadêmico: Fernando Meneguim

Produção e Montagem: Esfera Brasil

Direção de Comunicação: Igor Marcelino

Padrão Editorial: Luís Filipe Pereira

Revisão Textual: Thaís Sylos

Diagramação e Ilustrações: Gabriel Piante



O conteúdo deste trabalho é de responsabilidade dos autores e não representa o posicionamento da Esfera Brasil. É permitida a reprodução deste texto e dos dados contidos, desde que seja citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

Como citar este texto:

RESENDE, M. G. Avaliação de condutas potencialmente anticoncorrenciais no mercado de delivery de comida. São Paulo: Instituto Esfera de Estudos e Inovação, 2026.

