



# DINÂMICA CONCORRENCIAL, SUBSÍDIOS PREDATÓRIOS E REGULAÇÃO NO MERCADO DE DELIVERY

**INSTITUTO ESFERA DE ESTUDOS E INOVAÇÃO**

**ESFERA PESQUISA N.º 23**

# **DINÂMICA CONCORRENCIAL, SUBSÍDIOS AGRESSIVOS E REGULAÇÃO EX ANTE NO MERCADO DE DELIVERY DE COMIDA: LIÇÕES GLOBAIS E O PAPEL DO CADE NO BRASIL**

**Fernando B. Meneguín**

Pós-doutorado em Análise Econômica do Direito pela Universidade de Califórnia, Law School/Berkeley. Doutor e Mestre em Economia pela Universidade de Brasília - UnB. Graduado em Matemática pela UnB e Bacharel em Direito pela Ambra University. Consultor Legislativo do Senado na área de Políticas Microeconômicas. Diretor Acadêmico do Instituto Esfera. Professor Titular do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP.

# Resumo

O presente estudo analisa de forma aprofundada o mercado de entrega de comida por intermédio de plataformas digitais de múltiplos lados. O trabalho investiga os riscos decorrentes de estratégias de preços artificialmente baixos e subsídios agressivos, promovidos por entrantes globais e alavancados pelo fenômeno do *platform envelopment* e pelo subsídio cruzado geográfico. Argumenta-se que, em mercados caracterizados por efeitos de rede, a concessão de subsídios cumpre função pró-competitiva na fase inicial de operação ao acelerar a curva de adoção e permitir a conquista da massa crítica necessária à viabilidade do negócio. Contudo, uma vez alcançado esse patamar, a manutenção ou intensificação de subsídios desproporcionais desloca a racionalidade da conduta, transmutando uma estratégia legítima de entrada em instrumento predatório focado na exclusão de concorrentes menos capitalizados. A partir do mapeamento do cenário brasileiro, da análise empírica dos efeitos da competição involutiva na China e do exame comparado internacional, englobando as Dez Regras de Conduta da autoridade chinesa, a investigação sobre subvenções estatais e consolidação transfronteiriça na União Europeia (Regulamento de Subsídios Estrangeiros), bem como as reformas regulatórias na Arábia Saudita, Kuwait, Emirados Árabes, Índia e Hong Kong, o estudo fundamenta a necessidade de uma atuação antitruste *ex ante* e cautelar por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Essa intervenção preventiva busca assegurar a contestabilidade contínua dos mercados digitais, protegendo a sustentabilidade financeira dos estabelecimentos parceiros, as condições de trabalho dos entregadores e o bem-estar social de longo prazo.

**Palavras-chave:** Plataformas digitais. Defesa da concorrência. Subsídios agressivos. Massa crítica. Regulação *ex ante*. *Food delivery*.

# INTRODUÇÃO

O mercado de entrega de alimentos por intermédio de aplicativos e meios digitais, costumeiramente denominado *food delivery*, atravessou uma rápida e profunda metamorfose ao longo do último decênio. O serviço, originalmente percebido como uma conveniência secundária e restrita a nichos urbanos específicos, ganhou relevância no setor de alimentação fora do lar. Estimativas internacionais recentes apontam que o volume global transacionado em plataformas de intermediação de refeições deverá atingir a marca de 468,51 bilhões de dólares até o ano de 2031 (CADE, 2026). Essa expansão vertiginosa foi catalisada pela difusão massiva de celulares, pela consolidação dos meios eletrônicos e instantâneos de pagamento e pela aceleração das mudanças nos hábitos de consumo impostas pelas medidas de restrição sanitária vivenciadas durante o período de 2020 a 2022.

Do ponto de vista de sua arquitetura econômica, esse setor opera fundamentalmente por meio de plataformas digitais de múltiplos lados, atuando como ecossistemas intermediários que conectam simultaneamente três grupos distintos e interdependentes de agentes: os consumidores finais, os estabelecimentos gastronômicos parceiros e uma extensa rede logística de entregadores. A viabilidade operacional, a eficiência técnica e o valor de mercado dessas plataformas dependem substancialmente das externalidades de rede indiretas, também conhecidas como efeitos de rede cruzados (RESENDE, 2026; CADE, 2026).

Na dinâmica formalizada pela Lei de Metcalfe, o valor percebido de uma rede cresce exponencialmente em proporção ao quadrado do número de seus participantes ativos. Em mercados de intermediação multilateral, essa lógica ganha contornos específicos: o incremento na base de restaurantes atrai um contingente maior de consumidores em busca de variedade; a elevação no volume total de pedidos expande a demanda por entregadores; e o adensamento da rede logística reduz o tempo de atendimento e otimiza as rotas, retroalimentando o apelo do ecossistema para novos usuários (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Com o avanço dessa dinâmica e a conquista de uma escala substancial, a plataforma atinge a chamada massa crítica, momento em que cruza um limiar decisivo em sua trajetória operacional. Nesse estágio, impulsionado pelas elevadas economias de escopo e pela intensidade dos efeitos de rede, o ecossistema consolida sua sustentabilidade financeira e atinge um ponto de autossuficiência econômica, permitindo que a operação se expanda de forma orgânica e contínua a partir dos próprios retornos gerados pela rede.

Nesse patamar de maturidade e sustentabilidade financeira, a contestabilidade do mercado e a limitação do poder econômico continuam dependendo de diversos fatores estruturais e comportamentais, entre eles a possibilidade de consumidores finais, restaurantes e entregadores utilizarem mais de uma plataforma concorrente (CADE, 2026). Quando essa possibilidade existe sem restrições relevantes, a rivalidade tende a se manter, já que a migração fluida entre aplicativos dificulta a imposição de condições comerciais abusivas pelos intermediários.

Contudo, autoridades de defesa da concorrência em diversas jurisdições têm identificado a adoção de práticas que, entre outros efeitos, podem dificultar a utilização simultânea de mais de uma plataforma. Dentre tais estratégias, destacam-se a concessão de subsídios agressivos e a prática de preços artificialmente baixos, viabilizadas por mecanismos sofisticados de *platform envelopment* e alavancagem via subsídio cruzado geográfico (RESENDE, 2026).

Sob essa modalidade de atuação excludente, corporações multinacionais utilizam os fluxos de caixa e lucros extraordinários gerados em seus mercados domésticos dominantes para financiar operações deficitárias prolongadas em jurisdições de expansão. A tática de queima de caixa (*burn rate*) permite a oferta temporária de descontos irreais, isenção de comissões e fretes gratuitos com o objetivo deliberado de asfixiar competidores locais e capturar massa crítica por via financeira, em detrimento da rivalidade baseada no mérito e na inovação tecnológica (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Cabe ressaltar, contudo, que a concessão de subsídios não constitui, por si só, uma prática anticompetitiva. Em mercados de plataforma caracterizados por efeitos de rede, a oferta de preços abaixo do custo durante a fase inicial de operação pode representar estratégia legítima de entrada e expansão, destinada a atrair massa crítica de usuários em ambos os lados do mercado, condição necessária para que a plataforma se torne viável e competitiva. Nesse estágio, o subsídio cumpre função pró-competitiva, na medida em que amplia a concorrência e beneficia consumidores.

A racionalidade econômica dessa prática, todavia, encontra um ponto de inflexão a partir do momento em que a plataforma atinge a massa crítica necessária à sua sustentabilidade. Uma vez consolidada essa base de usuários e superadas as barreiras associadas aos efeitos de rede, a manutenção de subsídios em patamares artificialmente elevados deixa de responder a uma lógica de viabilização do negócio e passa a configurar instrumento de exclusão de concorrentes menos capitalizados. Isto é, o subsídio que precede o atingimento da massa crítica tende a se caracterizar como estratégia de entrada; aquele que persiste ou se intensifica após esse marco, sobretudo quando desconectado de qualquer racionalidade de recuperação de custos no médio prazo, aproxima-se da configuração de prática predatória, na medida em que sua finalidade se desloca da conquista de mercado para a eliminação da concorrência. (LIMA; MORAIS; TAKAHASHI, 2023).

Essa distinção é especialmente relevante para a análise antitruste, pois delimita o critério temporal e finalístico a partir do qual uma conduta inicialmente lícita pode transmutar-se em ilícito concorrencial, deslocando o eixo da investigação da mera constatação da prática de preços baixos para a identificação do momento em que sua racionalidade econômica deixa de ser compatível com a lógica de mercado e passa a refletir estratégia deliberada de eliminação de rivais.

O presente estudo dedica-se a examinar detalhadamente essa complexa dinâmica econômica e normativa. A Seção 2 contextualiza a realidade do mercado brasileiro, caracterizado pela entrada de pesados conglomerados internacionais. A Seção 3 analisa de maneira aprofundada o cenário empírico internacional, com destaque para a China continental, berço de modelos agressivos de subsídio, trazendo dados sobre a chamada competição involutiva e os impactos nocivos causados ao comércio local, às condições de trabalho dos entregadores e à segurança alimentar, além de mapear reformas regulatórias em curso em Hong Kong, no Oriente Médio (Arábia Saudita, Kuwait, Emirados Árabes), na Índia e na União Europeia. A Seção 4 detalha a resposta regulatória chinesa mais recente, consubstanciada nas Dez Regras de Conduta propostas pela Administração Estatal de Regulação do Mercado (SAMR, na sigla em inglês). A Seção 5 constrói a fundamentação econômica e jurídica para a adoção de uma postura cautelar e *ex ante* por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) no Brasil, à luz do arcabouço legal já existente. Por fim, a Seção 6 consolida as principais conclusões do trabalho.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA SITUAÇÃO BRASILEIRA

 O mercado brasileiro de **food delivery**, em face de sua expressiva base de consumidores, vem atraindo o interesse estratégico de grandes conglomerados de tecnologia. Dois movimentos empresariais de grande envergadura alteraram a dinâmica concorrencial a partir de 2025.

Em primeiro lugar, observa-se a reentrada da plataforma 99Food, controlada pelo grupo chinês de mobilidade Didi, que anunciou em 2025 um plano de investimentos estimado em R\$ 2 bilhões até o encerramento de 2026, relançando suas operações com forte foco promocional nas principais capitais brasileiras (RESENDE, 2026).

Em segundo lugar, verifica-se o ingresso ostensivo da Keeta, marca internacional pertencente à gigante chinesa Meituan, considerada a maior plataforma de delivery de alimentos do mundo em volume de transações. A Keeta desembarcou no País respaldada por um

programa de aportes financeiros projetado em R\$ 5,6 bilhões, destinado primariamente ao financiamento de campanhas promocionais de alto impacto e à compra acelerada de participação de mercado (RESENDE, 2026).

A fim de abalar a inércia dos consumidores e capturar a massa crítica indispensável ao funcionamento da rede, esses novos agentes não apoiaram suas estratégias de entrada predominantemente em inovações de produto ou eficiências operacionais inéditas. Em vez disso, adotaram táticas baseadas na alocação massiva de capital: fretes totalmente gratuitos, distribuição generalizada de cupons de desconto com valores desproporcionais, isenção temporária de comissões cobradas dos estabelecimentos gastronômicos e garantias financeiras inflacionadas para atrair motoboys e entregadores.

Do ponto de vista da defesa da concorrência, essa alocação intensiva de capital não é, em si, condenável. Em mercados de plataforma caracterizados por efeitos de rede diretos e indiretos, a atratividade do serviço para os primeiros usuários tende a ser reduzida, já que o valor da rede depende do número de participantes já presentes em cada um de seus lados.

Nesse cenário, o investimento em subsídios cumpre a função de acelerar artificialmente a curva de adoção, compensando, por meio de capital, a ausência inicial do ciclo virtuoso que naturalmente atrairia novos usuários. Trata-se, portanto, de mecanismo que amplia a rivalidade no curto prazo, na medida em que rompe a inércia dos consumidores, quebra a vantagem de incumbência das plataformas estabelecidas e testa a contestabilidade do mercado, todos efeitos pró-competitivos que justificam, sob a ótica antitruste, a tolerância inicial a preços e condições comerciais artificialmente favoráveis.

A conquista da massa crítica, contudo, opera como o marco temporal que distingue essa estratégia legítima de entrada de uma eventual conduta predatória. Uma vez alcançado o patamar mínimo de usuários necessário para que a plataforma se torne autossustentável e passe a se beneficiar dos efeitos de rede de forma orgânica, a manutenção ou a intensificação dos subsídios deixa de responder à lógica de superação da inércia inicial dos consumidores. Passa, então, a configurar instrumento de exclusão de concorrentes que não dispõem de capacidade financeira equivalente para sustentar patamares artificiais de queima de caixa, deslocando-se do objetivo de expandir a rivalidade para o de eliminá-la (LIMA; MORAIS; TAKAHASHI, 2023).

Sob a perspectiva da teoria econômica e do direito antitruste, a utilização coordenada dessas táticas materializa com exatidão o conceito de *platform envelopment* suportado por subsídio cruzado geográfico. Os novos entrantes utilizam tesourarias globais e recursos excedentes gerados em seus mercados domésticos dominantes para operar com margens operacionais profundamente negativas no Brasil, suportando prejuízos intencionais por períodos que nenhum concorrente puramente local teria condições de suportar (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Atento aos riscos impostos por esse cenário, que transita entre a proliferação de preços predatórios via queima desmedida de caixa e o fechamento do mercado por meio de restrições verticais ao *multi-homing*, a Superintendência-Geral do Cade adotou postura preventiva no final de 2025. Por meio do Despacho SG n.º 1.463/2025, instaurou-se Procedimento Administrativo para Acompanhamento do Mercado de *marketplaces* de delivery online de alimentos, elegendo os municípios de São Paulo, Rio de Janeiro, Goiânia, Santos e São Vicente como polos territoriais prioritários para o monitoramento contínuo das práticas comerciais adotadas por iFood, 99Food, Keeta e Rappi (CADE, 2026).

Cabe destacar que a Nota Técnica n.º 11/2026/DEE/CADE revela uma preocupação crescente das autoridades concorrenciais com o uso de subsídios agressivos e preços artificialmente baixos como estratégia de entrada e expansão em mercados de delivery. Conforme destaca o estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2022) citado na nota, subsídios, sejam eles governamentais ou decorrentes de aportes de capital de investidores, podem conferir às empresas beneficiadas uma capacidade financeira superior (*deep pockets*), permitindo que operem abaixo do custo por períodos prolongados com o objetivo de enfraquecer concorrentes e consolidar posições de mercado.

Nesse contexto, a nota técnica destaca que a doutrina tradicional de preços predatórios vem sendo revisitada por diversas jurisdições, o que será descrito adiante.

## EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS INTERNACIONAIS — SUBSÍDIOS E PREÇOS PREDATÓRIOS

A experiência global das plataformas digitais de *food delivery* oferece um conjunto abrangente de evidências empíricas sobre o ciclo de vida, as distorções concorrenciais e os graves efeitos colaterais resultantes de guerras de subsídios agressivos, preços predatórios e restrições verticais impostas por conglomerados dominantes ou por novos entrantes dotados de elevada capacidade financeira (*deep pockets*) (RESENDE, 2026; CADE, 2026).

O mercado da China continental, país de origem de conglomerados globais como Meituan (controladora da marca Keeta) e Didi (controladora da 99Food), oferece o histórico mais detalhado acerca da evolução e dos efeitos colaterais das guerras de subsídios em plataformas digitais. Durante anos, o setor evoluiu para uma configuração altamente concentrada, dominada pelo duopólio formado pela Meituan, detentora de uma fatia

de mercado flutuando entre 65% e 70%, e pela Ele.me, controlada pelo grupo Alibaba. A análise do Índice Herfindahl-Hirschman (HHI)<sup>1</sup> nesse mercado revela oscilações marcantes: de um patamar competitivo de 2.851 registrado em 2015, o índice saltou para 5.336 durante a crise pandêmica de 2020, acomodando-se em intervalo situado entre 3.100 e 4.900 durante as disputas recentes (CADE, 2026; RESENDE, 2026; YIM, 2026).

A manutenção dessa dominância baseou-se não apenas em eficiências logísticas, mas também em práticas severas de coerção e retaliação algorítmica (CADE, 2026). Em 2021, a autoridade antitruste chinesa, a Administração Estatal para a Regulação do Mercado (SAMR), aplicou multa pecuniária à Meituan no valor de 3,44 bilhões de yuans<sup>2</sup> — acrescida da obrigação de ressarcir 1,29 bilhão de yuans<sup>3</sup> cobrados indevidamente dos lojistas — por impor a prática conhecida como “escolha um de dois” (*pick-one-from-two*), equivalente à exclusividade compulsória (CADE, 2026; RESENDE, 2026; YIM, 2025).

Entre os mecanismos coercitivos empregados pela Meituan, destacam-se alguns tipos. Em primeiro lugar, a aplicação de punições algorítmicas veladas e a ocultação deliberada de ofertas ao público. Essa medida reduzia significativamente as vendas do parceiro sem a necessidade de rescisão formal do contrato de adesão (CADE, 2026).

Em um segundo ponto, o emprego de diferenciação tarifária automatizada, na qual os algoritmos de precificação aplicavam taxas de comissão substancialmente superiores sobre os estabelecimentos que listavam seus cardápios em plataformas concorrentes (CADE, 2026).

Em terceiro lugar, a retenção indevida de garantias e depósitos caução, que eram confiscados pelo sistema sempre que a telemetria acusava a operação do parceiro em redes rivais. O processo culminou na aplicação de multa pecuniária à Meituan conforme mencionado anteriormente.

O equilíbrio competitivo do mercado chinês foi novamente rompido em 2025 quando novos competidores dotados de vastos recursos financeiros, como a JD.com e a Taobao Flash Sales, iniciaram uma agressiva corrida por participação de mercado. A Taobao Flash Sales anunciou um fundo promocional direto de 50 bilhões de yuans (aproximadamente 7 bilhões de dólares) (POWER COMMERCE, 2025; CADE, 2026), enquanto a JD.com injetou mais de 10 bilhões de yuans em descontos e contratação de entregadores (THE STRAITS TIMES, 2025; CADE, 2026).

---

1 O Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) é uma medida estatística usada para avaliar o grau de concentração de mercado e o nível de concorrência em um setor. Ele é calculado elevando ao quadrado a fatia de mercado (*market share*) de cada empresa e somando os resultados. Para fins de referência antitruste, um HHI abaixo de 1.500 indica mercado altamente competitivo e desconcentrado; entre 1.500 e 2.500, tem-se um mercado moderadamente concentrado; e acima de 2.500, considera-se o mercado altamente concentrado (potencial risco concorrencial).

2 Aproximadamente R\$ 2,64 bilhões.

3 Aproximadamente R\$ 991,1 milhões.

A reação das concorrentes levou à distribuição descontrolada de cupons, permitindo que consumidores comprassem refeições e bebidas por valores simbólicos de 1 yuan (R\$ 0,77) ou até por “0 yuan”. Esse volume extraordinário de transações causou o colapso pontual dos servidores do aplicativo da Meituan, registrando o pico de 120 milhões de pedidos em um único dia (BBC, 2025; POWER COMMERCE, 2025).

Os desdobramentos desse cenário sobre a economia real foram severos e expuseram as distorções do modelo de subsídios ilimitados. Um estudo empírico abrangente conduzido por pesquisadores da Universidade Fudan, sob a coordenação dos economistas Zhang Jun e Hu Bo, analisou dados transacionais de mais de 40 mil estabelecimentos comerciais. Os resultados demonstraram que, embora o volume médio de pedidos diários tenha registrado incremento de 7%, a receita diária efetiva dos restaurantes recuou 4%, culminando em uma redução média de 8,9% nos lucros totais das empresas parceiras (BRICS LAW & POLICY CENTRE, 2025; CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Na prática, os estabelecimentos viram-se encurralados em uma encruzilhada competitiva: a não participação nas campanhas resultava na perda imediata de visibilidade nos aplicativos, enquanto a adesão forçada transferia aos restaurantes de 30% a 70% dos custos dos cupons concedidos ao público final. Essa transferência obrigatória de custos reduziu as margens operacionais dos comerciantes a níveis insignificantes, gerando frequentemente margens brutas negativas (POWER COMMERCE, 2025; YIM, 2025). Adicionalmente, dados colhidos em levantamento amostral realizado pela consultoria Lixin Consulting junto a 2 mil comerciantes de alimentos na China revelaram que 80% das empresas registraram queda acentuada em seus lucros líquidos durante o período da guerra promocional, com 35% reportando reduções superiores a 30% em seus ganhos (WEN, 2026).

No segmento de refeições individuais de baixo valor unitário, a taxa de encerramento definitivo de pequenos restaurantes nos primeiros três meses de operação subiu de 27% para 34%, atingindo a marca de 50% de encerramentos ao final do primeiro semestre de atividade (WEN, 2026). Até mesmo grandes redes de franquias, a exemplo da marca Luckin Coffee, viram suas margens de lucro encolherem expressivamente, registrando queda de 39% no lucro líquido do último trimestre do ano em decorrência da depreciação do valor médio dos pedidos (WEN, 2026).

Esse ciclo de concorrência foi classificado pela mídia e pela literatura econômica chinesa com o termo *neijuan*, conceituado como uma competição involutiva e autodestrutiva na qual o esforço produtivo total aumenta, mas a remuneração líquida de todos os agentes da cadeia sofre queda contínua (BBC, 2025; WEN, 2026).

Pressionados pela compressão extrema de suas margens e incapacitados de absorver o pico desproporcional de demanda em suas estruturas físicas tradicionais, diversos estabelecimentos buscaram reduzir custos operacionais e escalar o volume de vendas mi-

grando para *dark kitchens* ou *ghost kitchens*<sup>4</sup> informais e insalubres, além de recorrerem a insumos de qualidade inferior. Essa expansão desordenada, descolada do ritmo orgânico do mercado, provocou uma grave deterioração sanitária, levando a SAMR a aplicar uma sanção conjunta de 3,6 bilhões de yuans (cerca de 527 milhões de dólares) às principais plataformas por falhas graves na supervisão dessas cozinhas clandestinas (CADE, 2026).

A rede logística de entregadores também sofreu desdobramentos diretos desse modelo de concorrência baseado em subsídios (BBC, 2025; SINA, 2026). A injeção massiva de capital em campanhas promocionais atraiu temporariamente mais de 8 milhões de novos entregadores em um único ano. Contudo, com a eliminação gradual dos subsídios pelas plataformas, a bolha de capacidade estourou, resultando em uma severa contradição estrutural. Em meados de 2026, dados setoriais indicavam aproximadamente 20 milhões de entregadores cadastrados em todo o país competindo por cerca de 4 milhões de vagas de entrega efetivas por dia, uma proporção de “cinco pessoas disputando um único pedido” (SINA, 2026).

A taxa básica de entrega repassada aos entregadores, que no período inicial de expansão variava entre 6 e 9 yuans por corrida, foi reduzida para o patamar de 3 a 4 yuans, caindo para menos de 2 yuans em trajetos curtos. Para manter rendimentos mínimos de subsistência, os entregadores foram forçados a expandir a jornada de trabalho de oito para 12 a 14 horas diárias, sem dias de descanso, registrando quedas acumuladas na renda líquida superiores a 50% (SINA, 2026).

Além disso, para evitar quedas na receita e reter usuários, as plataformas reduziram drasticamente os tempos de entrega previstos em seus algoritmos, em alguns casos de 30 minutos para 19 a 20 minutos. Combinada com multas por atraso e o estresse térmico provocado por ondas de calor extremo, a pressão algorítmica resultou em aumento de infrações no trânsito — condução na contramão e avanço de sinal vermelho —, surtos de insolação por esforço e casos de colapso físico de entregadores em serviço (BBC, 2025; SINA, 2026).

A dinâmica de preços predatórios, restrições verticais e a tática conhecida na literatura econômica como *platform envelopment* por subsídio cruzado geográfico, na qual grandes conglomerados alavancam o poder econômico e a geração de caixa de seu mercado doméstico de origem para financiar uma entrada agressiva e com margens negativas em mercados estrangeiros, replicou distorções semelhantes em outras regiões, conforme destacado a seguir (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

A entrada da Keeta (pertencente ao grupo Meituan) em Hong Kong, em maio de 2023, exemplifica a estratégia de entrada intensiva em subsídios. Apoiada por aportes diretos da matriz, a Keeta praticou taxas de comissão reduzidas (15%, contra 30% a 35% dos con-

---

4 Estabelecimentos gastronômicos voltados exclusivamente para o atendimento via delivery, sem espaço para atendimento presencial, salão de refeições ou balcão para clientes.

correntes) e distribuiu cupons massivos, alcançando 32% de participação em volume total de pedidos em menos de um ano e levando ao encerramento definitivo das operações da concorrente Deliveroo na região em abril de 2025 (MEASURABLE AI, 2024; RESENDE, 2026). Estabelecida a consolidação do mercado, a Keeta reverteu os incentivos: elevou as comissões cobradas dos restaurantes, reduziu a concessão de cupons diretos e cortou a remuneração dos entregadores em cerca de 35%, o que gerou ondas de greves da categoria. Em resposta, em novembro de 2025, a Hong Kong Competition Commission (HKCC) interveio, forçando a Keeta a firmar compromissos formais para eliminar práticas anticoncorrenciais (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

A expansão internacional da Keeta na Arábia Saudita, amparada por uma campanha estimada em 266,6 milhões de dólares, provocou o fechamento de plataformas locais devido a práticas de *price dumping*<sup>5</sup>. A queima de caixa desmedida levou à destruição dos ecossistemas nativos de delivery, à compressão extrema de margens dos restaurantes parceiros e ao achatamento do repasse financeiro aos entregadores, sinalizando a iminente monopolização do setor e a futura elevação abusiva de preços ao consumidor. Para conter esses danos sistêmicos ao tecido econômico local, a General Authority for Competition (GAC) da Arábia Saudita, o governo de Dubai (EAU) e as autoridades do Kuwait editaram, entre 2025 e 2026, regulamentações setoriais preventivas (*ex ante*). As novas diretrizes passaram a enquadrar vendas abaixo do custo variável médio, como preços predatórios, baseando-se no critério de “capacidade financeira superior” (*deep pockets*), independentemente de a plataforma já deter posição dominante prévia no mercado-alvo (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Na Índia, as plataformas dominantes Zomato e Swiggy foram alvo de investigações conduzidas pela Competition Commission of India (CCI) devido à imposição de *bundling* de serviços de entrega, cláusulas de paridade de preços e favorecimento de *ghost kitchens* próprias nos algoritmos de busca. Em 2025, a CCI expandiu suas investigações para o segmento de *quick commerce* por preços predatórios, enquanto o governo indiano promoveu o Open Network for Digital Commerce (ONDC), uma infraestrutura pública digital e interoperável voltada a promover maior competitividade e desintermediar a cadeia de vendas (CADE, 2026).

Por fim, como exemplo relevante de controle de assimetrias financeiras exógenas, tem-se também um caso acontecido na União Europeia. Em maio de 2026, a Comissão Europeia instaurou uma investigação (Caso FS.100253 – JD.COM/CECONOMY), com base no Regulamento de Subsídios Estrangeiros (Regulamento UE 2022/2560 - FSR), após identificar indícios de que o grupo JD teria recebido subvenções financeiras concedidas pelo governo chinês para financiar a aquisição de participação no varejo físico de eletroeletrônicos. A investigação apontou o recebimento de financiamentos por instrumen-

---

5 Prática comercial em que uma empresa vende seus produtos ou serviços no mercado por um preço significativamente abaixo do seu custo real de operação ou abaixo do valor cobrado no seu mercado de origem.

tos de dívida em condições preferenciais praticadas por instituições financeiras estatais, isenções e benefícios fiscais seletivos, além de subvenções diretas discricionárias (União Europeia, 2026).

Sob a perspectiva da defesa da concorrência, o caso europeu ilustra como a concessão de subsídios estrangeiros distorce a dinâmica do mercado tanto no processo de aquisição quanto na atuação pós-operação da entidade combinada. Na etapa de aquisição, tais recursos liberam capital e viabilizam o oferecimento de prêmios elevados aos acionistas da empresa-alvo, alterando a dinâmica de negociação e desestimulando a apresentação de ofertas concorrentes por atores sujeitos a condições normais de mercado. Após a transação, a incorporação de capacidades logísticas e tecnológicas financiadas por subsídios permite à empresa resultante adotar estratégias agressivas que ameaçam a rivalidade concorrencial no mercado interno europeu, evidenciando que a alavancagem financeira estatal e a queima de caixa representam riscos estruturais à contestabilidade dos mercados em âmbito internacional (União Europeia, 2026).

Apresentadas essas evidências acerca das distorções concorrenciais e de seus efeitos colaterais resultantes dos preços predatórios e subsídios, a seção seguinte foca na recente ação da autoridade concorrencial chinesa na tentativa de regular o mercado.

## AS “DEZ NORMAS DE CONDUTA” CHINESAS

Na seção anterior, pode-se perceber que a atuação dos órgãos governamentais indica que o controle das plataformas digitais não pode depender exclusivamente de intervenções repressivas *ex post*, realizadas após a consolidação de danos irreversíveis à estrutura dos mercados. É notório como as autoridades regulatórias em todo o mundo têm buscado remodelar seus marcos de atuação para conter os excessos decorrentes de estratégias predatórias baseadas no uso de grande capacidade financeira.

Diante da gravidade dos efeitos colaterais produzidos pela competição involutiva na China, a autoridade regulatória do país (SAMR) formulou um pacote de medidas intervencionistas. O instrumento de maior relevância conceitual é o projeto conhecido como as Dez Regras de Conduta para Subsídios em Plataformas de Entrega (CHINA, 2026). As Dez Regras foram formuladas e apresentadas formalmente como uma Minuta para Consulta Pública, divulgada pela SAMR em 17 de junho de 2026. O prazo estabelecido para o recebimento de contribuições, sugestões e críticas da sociedade civil, das empresas e de especialistas estendeu-se até 17 de julho de 2026.

O conjunto dessas diretrizes, que se aplicam a todas as plataformas independentemente de posição de mercado, estabelece restrições normativas estruturadas conforme a tabela a seguir:

## DEZ REGRAS DE CONDUTA (SAMR - CHINA)

| Regra/Norma                            | Foco Principal                           | Descrição/Objetivo                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Concorrência pelo Mérito            | <i>Eficiência e Qualidade</i>            | Proíbe a queima prolongada de caixa e guerras de subsídios focadas em estrangular rivais; a disputa deve fundamentar-se estritamente na qualidade e eficiência logística. |
| 2. Vedação ao Repasse de Custos        | <i>Proteção dos Restaurantes</i>         | Proíbe forçar comerciantes a custear campanhas promocionais via algoritmos, penalidades de tráfego ou regras contratuais obscuras.                                        |
| 3. Transparência na Origem dos Fundos  | <i>Prevenção ao Platform Envelopment</i> | Exige que os subsídios venham de lucros operacionais legítimos da própria plataforma, vedando o uso de capital intensivo externo ou tesourarias globais.                  |
| 4. Proibição de Vendas Abaixo do Custo | <i>Combate a Preços Predatórios</i>      | Tipifica como infração à ordem econômica a oferta de produtos ou serviços por valores inferiores ao custo real quando desorganizar a estrutura de preços.                 |
| 5. Tratamento Isonômico                | <i>Garantia do Multi-homing</i>          | Impõe dever de não discriminação, proibindo retaliações operacionais ou contratuais contra lojistas e entregadores que optem por plataformas concorrentes.                |
| 6. Notificação Prévia de Promoções     | <i>Transparência Ativa</i>               | Obriga a notificação pública antecedente à sociedade sobre qualquer campanha promocional de grande porte.                                                                 |
| 7. Autoavaliação de Impacto            | <i>Análise de Risco Concorrencial</i>    | Exige a publicação de relatório de autoavaliação detalhando a origem das verbas e os impactos previstos sobre concorrentes, lojistas e trabalhadores.                     |
| 8. Auditoria Pós-Campanha              | <i>Prestação de Contas</i>               | Obriga a divulgação de relatório de auditoria e avaliação executiva em até dez dias após o encerramento da promoção.                                                      |
| 9. Conformidade Integrada              | <i>Harmonização Regulatória</i>          | Determina a observância conjunta das normas de concorrência com as leis de preços, comércio eletrônico e segurança alimentar.                                             |
| 10. Sanções e Intervenções             | <i>Repressão a Descumprimentos</i>       | Estabelece a aplicação de multas proporcionais ao faturamento, sanções administrativas severas e intervenções operacionais diretas.                                       |

Essas regras estruturam-se em torno de pilares fundamentais direcionados a equilibrar as relações de trabalho, o mercado e o consumo. No âmbito do trabalho, as diretrizes focam na humanização dos algoritmos e na proteção social dos entregadores, estabelecendo a flexibilização dos tempos de entrega para proibir métricas irrealistas, a introdução de pausas obrigatórias nos aplicativos para evitar jornadas exaustivas e a garantia de processos transparentes de contestação contra bloqueios ou sanções.

Na esfera comercial, o texto impulsiona a equidade com os restaurantes parceiros ao exigir maior clareza e limitação na cobrança de comissões, além de vedar penas aos estabelecimentos por operarem em plataformas concorrentes. Por fim, no tocante à proteção do consumidor e à segurança alimentar, as regras reforçam a responsabilidade compartilhada entre plataformas e comerciantes quanto aos padrões sanitários dos produtos, enquanto banem subsídios enganosos e taxas ocultas, garantindo total transparência no momento da compra.

Atualmente, após o encerramento do prazo para contribuições em 17 de julho de 2026, o projeto encontra-se na fase de consolidação técnica pela SAMR para calibração dos mecanismos de auditoria e prazos de adequação. A relevância desse marco ficou evidente com a reação imediata do mercado: após a publicação da minuta, as três principais rivais chinesas, Meituan, JD.com e Taobao Flash (Alibaba), emitiram comunicados oficiais de apoio às novas diretrizes.

Na prática, o posicionamento funcionou como um cessar-fogo coordenado entre empresas que enfrentavam uma severa e conjunta degradação de suas margens, sinalizando que os próprios agentes privados reconheciam a insustentabilidade econômica do cenário de competição involutiva (*neijuan*). Esse movimento não apenas legitima a necessidade de intervenção regulatória *ex ante*, como também acende um alerta para mercados internacionais não regulados como o Brasil. Com o represamento das guerras de preços em seu mercado doméstico, abre-se espaço para que esses conglomerados redirecionem seus expressivos fluxos de caixa e recursos de tesouraria para subsidiar estratégias predatórias de expansão em jurisdições emergentes.

## A DEFESA DA ATUAÇÃO *EX ANTE* E PREVENTIVA DO CADE NO BRASIL

 O avanço da literatura econômica especializada e o expressivo volume de evidências internacionais reunidos na Nota Técnica n.º 11/2026 do Cade demandam uma urgente atualização nos paradigmas tradicionais de análise adotados pelo Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC). O ingresso no mercado nacional de grandes corporações internacionais, armadas com recursos bilionários direcionados deliberadamente à queima de caixa, evidencia a insuficiência dos testes antitruste concebidos para a economia até então analógica (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Tradicionalmente, a caracterização do abuso de posição dominante por meio de preços predatórios exigia o preenchimento cumulativo de três requisitos estritos: a fixação de preços abaixo do custo marginal ou custo evitável médio; a demonstração de dominância estática preexistente no mercado relevante, usualmente identificada por fatia superior a 20%; e a comprovação cabal da probabilidade de recuperação das perdas (*recoupment*), demonstrando que a empresa teria condições futuras de elevar os preços para compensar o capital sacrificado durante a fase de expulsão dos rivais (RESENDE, 2026). Contudo, na dinâmica estratégica do *platform envelopment* alavancado por subsídio cruzado geográfico, os parâmetros tradicionais de análise antitruste tornam-se insensíveis à real teoria do dano concorrencial. Conforme assinalado pelo Departamento de Estudos Econômicos (DEE) do Cade (Nota Técnica n.º 11/2026/DEE/CADE), amparado em diretrizes da OCDE, empresas sem posição dominante prévia podem praticar preços predatórios quando dispõem de fontes abundantes de capital, incluindo subsídios estatais ou tesourarias globais, pois esse poder financeiro (*deep pockets*) é capaz de criar posições dominantes e viabilizar condutas exclusionárias. Diante dessa nova realidade, o próprio DEE destaca a existência de uma tendência global de atualização dos critérios tradicionais de preço predatório, caracterizada pela flexibilização do requisito de dominância prévia, pela adoção de métricas de custo ajustadas à lógica das plataformas e pelo reforço do escrutínio sobre guerras de preços e estratégias desmedidas de queima de caixa (CADE, 2026).

Conglomerados globais não orientam sua atuação pela busca de um ganho imediato decorrente da reprecificação clássica no mercado de destino. Sua racionalidade econômica assenta-se na utilização dos excedentes operacionais de seus mercados de origem para monopolizar ecossistemas digitais transfronteiriços, capturar bases massivas de dados de consumo, alavancar serviços financeiros adjacentes e fechar o mercado para concorrentes locais que não dispõem de acesso assimétrico a tesourarias internacionais (CADE, 2026; RESENDE, 2026).

Essa assimetria de recursos desnatura a concorrência pelo mérito, substituindo a disputa baseada em eficiência e inovação pela simples capacidade de asfixia financeira dos rivais. O Brasil deve incorporar as lições extraídas das recentes reformas regulatórias internacionais.

Viu-se que a intervenção tardia de autoridades em jurisdições como a Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos e Hong Kong demonstrou que aguardar a saída dos concorrentes locais para só então reprimir os abusos resulta em prejuízos irreparáveis ao tecido produtivo, com a destruição de pequenos negócios, a retração na renda dos entregadores e a subsequente elevação das taxas cobradas dos consumidores finais. O direito concorrencial moderno tem evoluído para reconhecer que a posse de capacidade financeira desproporcional exercida de forma predatória constitui conduta passível de intervenção preventiva, independentemente do percentual estático de mercado detido pelo entrante no momento inicial de sua atuação (CADE, 2026).

O caso mais emblemático é a mudança de estratégia do próprio governo chinês no mercado de delivery de comida, que utilizava um modelo repressivo e punitivo (*ex post*), centrado na aplicação de sanções após a consolidação de abusos de mercado, como as multas históricas à Meituan por exclusividade forçada e a plataformas por *ghost kitchens*, para um modelo de governança preventiva e condicional (*ex ante*). Essa nova abordagem busca conter previamente o fenômeno da competição involutiva (*neijuan*) e o *platform envelopment* financiado por subsídios irrestritos de tesourarias externas, estabelecendo regras preventivas diretas, tais como a proibição da precificação abaixo do custo.

Nesse contexto, o Procedimento Administrativo para Acompanhamento do Mercado instaurado pela Superintendência-Geral do Cade em municípios estratégicos deve ser consolidado e traduzido em diretrizes cautelares firmes, seja por meio do envio de ofícios aos agentes de mercado, seja fundamentando a instauração de procedimento administrativo específico para apurar condutas anticompetitivas predatórias no setor de *food delivery*. Amparado pelo artigo 84 da Lei n.º 12.529/2011, o Cade possui plena competência legal para adotar medidas cautelares voltadas a fazer cessar ou congelar condutas potencialmente nocivas, evitando, assim, a consolidação de quadros estruturais irreversíveis (RESENDE, 2026).

Importante observar que a atuação *ex ante* pelo Cade não demanda novas leis ou regulamentações, pois a legislação antitruste brasileira já fornece as ferramentas para tanto. A adoção de medidas preventivas é desejável, como a exigência de transparência sobre a origem dos recursos de campanhas promocionais e o enquadramento do *platform envelopment* via subsídio cruzado geográfico desproporcional como conduta predatória de fechamento de mercado. Essa medida deve ser fiscalizada, independentemente do percentual de mercado formalmente detido por esses novos agentes no cenário local, neutralizando tentativas de bloqueio contratual ao *multi-homing* (RESENDE, 2026). Para fins de defesa da concorrência, é importante a adoção do entendimento de que a prática de subsídios cruzados geográficos desproporcionais, operada por intermédio de *platform envelopment*, não configura concorrência pró-consumidor legítima, mas sim estratégia predatória de fechamento de mercado. A contestabilidade dos mercados digitais brasileiros deve ser assegurada com base na eficiência operacional e na inovação, inibindo o uso de aportes financeiros ilimitados como instrumento de eliminação da concorrência.

# CONCLUSÃO

A análise conduzida neste estudo mostra que o mercado de *food delivery*, por operar como plataforma digital multilateral, tende à concentração em razão dos efeitos de rede cruzados que o sustentam. Nesse contexto, o *multi-homing* funciona como principal mecanismo de contestabilidade, permitindo que restaurantes, consumidores e entregadores mantenham alguma margem de escolha entre plataformas concorrentes.

As estratégias examinadas neste trabalho atuam justamente para neutralizar e inviabilizar o *multi-homing*. Ao irrigar o mercado com subsídios cruzados geográficos e preços artificialmente baixos, o *platform envelopment* constrange financeiramente os concorrentes locais e cria incentivos econômicos irrecusáveis para que usuários, restaurantes e entregadores concentrem todas as suas operações em uma única rede. Diferente da lógica clássica do preço predatório, essa conduta não busca a recuperação de perdas no mercado de destino por meio de uma reprecificação tradicional, mas sim a rápida captura de escala, a apropriação de massivas bases de dados e a monopolização do ecossistema, financiando a operação deficitária com recursos de tesourarias externas ou subvenções estrangeiras. Ao forçar a migração dos agentes para um ambiente único e asfixiar os rivais que dependem do *multi-homing* para sobreviver, os testes tradicionais de dominância prévia e probabilidade de *recoupment* perdem parte de sua eficácia para identificar o real dano concorrencial dessas táticas.

A experiência internacional oferece evidências contundentes sobre os riscos dessa dinâmica. O cenário chinês e o fenômeno do *neijuan* indicam que guerras descontroladas de subsídios degradam a margem dos restaurantes, precarizam o trabalho dos entregadores e comprometem padrões sanitários. Paralelamente, no âmbito internacional, investigações recentes da Comissão Europeia sob o Regulamento de Subsídios Estrangeiros (FSR, na sigla em inglês) evidenciam como subvenções estatais e a queima de caixa podem distorcer processos de aquisição e prejudicar a concorrência pós-operação em mercados consolidados. Essa convergência de impactos levou jurisdições em todo o mundo, como a própria China — com as Dez Regras de Conduta —, Hong Kong, Índia e países do Oriente Médio, a migrarem de modelos repressivos *ex post* para medidas preventivas.

Tais experiências convergem para um mesmo ponto: a capacidade financeira desproporcional de um entrante pode, por si só, representar risco concorrencial estrutural, ainda que o agente não detenha posição dominante quando ingressa no mercado.

No caso brasileiro, a reentrada da 99Food e o ingresso da Keeta, ambos sustentados por aportes bilionários vindos de tesourarias globais, colocam o Cade diante de um cenário análogo ao observado nas demais jurisdições analisadas. O artigo 84 da Lei n.º 12.529/2011 oferece plena base jurídica para que o Cade adote medidas preventivas, sem a necessi-

dade de novas alterações legislativas. Entre as diretrizes adequadas estão a exigência de transparência sobre a origem dos recursos promocionais, o enquadramento do *platform envelopment* via subsídio cruzado geográfico desproporcional como conduta predatória de fechamento de mercado, o monitoramento técnico de táticas algorítmicas veladas (como *downranking* e *shadow banning*) e a neutralização de bloqueios contratuais ao *multi-homing*.

Essas medidas não visam apenas preservar a concorrência como um conceito abstrato, mas proteger condições competitivas entre as empresas, a sustentabilidade financeira dos estabelecimentos comerciais parceiros, as condições de trabalho e renda dos entregadores e o bem-estar social de longo prazo. A contestabilidade efetiva dos mercados digitais brasileiros depende, assim, da disposição e tempestividade da autoridade antitruste em agir de forma preventiva antes que a estrutura do mercado se feche irreversivelmente.

---

# Referências Bibliográficas

BBC ZHONGWEN. A “Guerra das Entregas de Comida” na China: quem paga o preço? Comerciantes, entregadores ou consumidores lutando para atender à demanda? Londres: BBC, 12 ago. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/zhongwen/articles/cn02wrk3w5ko/simp>.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Departamento de Estudos Econômicos (DEE). *Nota Técnica nº 11/2026/DEE/CADE*: Processo nº 08700.011327/2025-98 [Acompanhamento concorrencial do mercado de *marketplaces* de delivery de comida]. Brasília: Cade, 2 jun. 2026. p. 1-56.

CHINA. State Administration for Market Regulation (SAMR). *Dez Regras sobre o Comportamento de Subsídios em Plataformas de Entrega*: versão para consulta pública (外卖平台补贴行为规范十条 – 征求意见稿). Pequim: SAMR, 17 jun. 2026.

CHINA'S food delivery subsidy war eats into vendor profits, university research finds. BRICS Law & Policy Centre, 27 nov. 2025. Disponível em: <https://www.bricscompetition.org/news/chinas-food-delivery-subsidy-war-eats-into-vendor-profits-university-research-finds>. Acesso em: 28 jul. 2026.

LIMA, Leonardo de Castro; MORAIS, João Carlos Nicolini de; TAKAHASHI, Gabriel Silva. Qual é a sua massa crítica? Uma abordagem empírica para cálculo da massa crítica em plataformas digitais. *Revista Direito Público*, Brasília, v. 20, n. 107, p. 566-593, jul./out. 2023.

MEASURABLE AI. *Hong Kong Food Delivery Market: A New Triopoly*. Hong Kong: Measurable AI, 6 maio 2024. Disponível em: <https://blog.measurable.ai/2024/05/06/hong-kong-food-delivery-market-share-a-new-triopoly-foodpanda-deliveroo-keeta/>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Subsidies, Competition and Trade*: background note. Paris: OECD, 2022.

POWER COMMERCE. *China's Food Delivery Price Wars*: a deep dive into the frenzy of discounts and chaos. E-commerce Hub Blog, [s. l.], 8 jul. 2025.

RESENDE, Guilherme Mendes. *Avaliação de condutas potencialmente anticoncorren-  
ciais no mercado de delivery de comida*. Brasília: Instituto Esfera de Estudos e Inovação  
/ Grupo Esfera Brasil, maio de 2026.

SINA FINANCIAL NEWS. *20 milhões de entregadores competem por 4 milhões de pedi-  
dos: com o fim dos subsídios, a renda dos entregadores cai pela metade, enquanto eles  
lutam para sobreviver*. Beijing: Sina, 6 jun. 2026. Disponível em: [https://cj.sina.com.cn/  
articles/view/7879776328/1d5abd84806801mnbu](https://cj.sina.com.cn/articles/view/7879776328/1d5abd84806801mnbu).

THE STRAITS TIMES. *JD.com billionaire's viral stunt reignites China's food delivery feud*.  
Singapore: The Straits Times, 20 jun. 2025. Disponível em: [https://www.straitstimes.com/  
business/companies-markets/jd-com-billionaires-viral-stunt-reignites-chinas-food-delivery-feud](https://www.straitstimes.com/business/companies-markets/jd-com-billionaires-viral-stunt-reignites-chinas-food-delivery-feud).

UNIÃO EUROPEIA. Comissão Europeia. Summary notice pursuant to Article 10(3)(d) of  
Regulation (EU) 2022/2560 concerning the initiation of an in-depth investigation in case  
FS.100253 – JD.COM/CECONOMY (C/2026/3101). *Official Journal of the European Union*, C  
series, C/2026/3101, 4 June 2026. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/  
EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52026XC03101](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52026XC03101).

WEN, Zhi. 外卖大战一年商户利润骤降，内卷式竞争只会害惨餐饮业 | 评论 [A guerra de entre-  
ga de comida de um ano faz os lucros dos comerciantes despencarem, a competição  
involutiva só prejudicará a indústria de restaurantes: comentário]. Toutiao (今日头条),  
Pequim, 16 mar. 2026.

YIM, Josh. *Platform Power and Subsidy Wars: Structural Distortions in China's Online  
Food Delivery Market-Taking Meituan as an Example*. *Journal of Education, Humanities  
and Social Sciences*, Lakefield, v. 61, p. 108-112, 2025.

Instituto Esfera de Estudos e Inovação

**Dinâmica concorrencial, subsídios agressivos e regulação ex ante no mercado de delivery de comida: Lições globais e o papel do Cade no Brasil**

Fernando B. Meneguín

Diretor Acadêmico: Fernando Meneguín

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:

Meneguín, B. F. Dinâmica concorrencial, subsídios agressivos e regulação ex ante no mercado de delivery de comida: Lições globais e o papel do Cade no Brasil. São Paulo: Instituto Esfera de Estudos e Inovação, 2026.

