



Documento de Trabalho

Nº 03/2026

Mercado de plataformas de *delivery* de comida pronta:

análise de experiências internacionais em defesa da concorrência

Autores

Fernando Daniel Franke

Patricia Alessandra Morita Sakowski



Brasília, junho de 2026



Conselho Administrativo
de Defesa Econômica



Ministério da Justiça e Segurança Pública
Conselho Administrativo de Defesa Econômica

Mercado de plataformas de *delivery* de comida pronta: análise de experiências internacionais em defesa da concorrência

Departamento de Estudos Econômicos – DEE
SEPN 515 Conjunto D, Lote 4, Ed. Carlos Taurisano
Cep: 70770-504 – Brasília-DF
www.cade.gov.br

ISSN 2764-1031

Este é um trabalho do Departamento de Estudos Econômicos (DEE).

O texto foi elaborado por

Fernando Daniel Franke

(Coordenador DEE/Cade)

Patricia Alessandra Morita Sakowski

(Técnica de Planejamento e Pesquisa – DEE/Cade)

Revisado por

Lílian Santos Marques Severino

(Economista-Chefe do Cade)

Tatiana de Macedo Nogueira Lima

(Economista-Chefe Adjunta do Cade)

"As opiniões emitidas nos Documentos de Trabalho são de exclusiva e inteira responsabilidade do(s) autor(es), não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Conselho Administrativo de Defesa Econômica ou do Ministério da Justiça e Segurança Pública".

"Ainda que este artigo represente trabalho preliminar, citação da fonte é requerida mesmo quando reproduzido parcialmente".

RESUMO

Este Documento de Trabalho reúne e sistematiza experiências internacionais relacionadas ao mercado de plataformas de *delivery* de comida pronta, com o objetivo de identificar preocupações concorrenciais, práticas comerciais e abordagens institucionais observadas em diferentes jurisdições que possam contribuir para a compreensão da dinâmica concorrencial desse setor no Brasil. Diante da crescente relevância econômica dessas plataformas, impulsionada pela digitalização do consumo e pela rápida expansão do setor nos últimos anos, o estudo examina casos de fusões e aquisições, investigações, estudos de mercado e iniciativas regulatórias desenvolvidos por autoridades de defesa da concorrência ao redor do mundo. Para tanto, foi realizado um exercício de *benchmarking* com autoridades de defesa da concorrência, complementado por pesquisa documental baseada em fontes públicas, incluindo decisões, investigações, estudos de mercado, iniciativas de *advocacy* e propostas regulatórias. A análise abrangeu casos relacionados a controle de estruturas, condutas unilaterais, condutas coordenadas, bem como, bem como outras iniciativas institucionais voltadas à promoção e ao aperfeiçoamento da concorrência. Os resultados evidenciam preocupações recorrentes com práticas como cláusulas de exclusividade, cláusulas de nação mais favorecida (MFN), restrições ao *multi-homing*, mecanismos algorítmicos de discriminação, subsídios agressivos voltados à expansão de plataformas e problemas de transparência informacional. Também se observou crescente atenção das autoridades concorrenciais aos efeitos de rede, às barreiras à entrada e expansão e ao papel das plataformas digitais como intermediárias essenciais entre consumidores, restaurantes e entregadores. Conclui-se que a experiência internacional aponta para a importância do monitoramento contínuo do mercado, do aperfeiçoamento dos instrumentos de investigação e análise concorrencial e da atenção a operações estruturais e medidas pró-competitivas que possam preservar condições adequadas de concorrência em um setor caracterizado por forte dinamismo e tendência à concentração.

Palavras-Chave: Defesa da Concorrência; Benchmarking; Plataformas de Delivery; Mercados Digitais; Condutas Anticompetitivas.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	1
2. Contextualização.....	2
3. Metodologia.....	3
4. Casos selecionados no <i>benchmarking</i> internacional.....	5
4.1. Controle de Estruturas.....	5
4.1.1. Amazon / Deliveroo (Reino Unido, 2020).....	6
4.1.2. Just Eat / Takeaway.com (Reino Unido e UE, 2020).....	7
4.1.3. Delivery Hero / Baemin (Coreia do Sul, 2020).....	9
4.1.4. Uber Eats / Foodpanda (Taiwan, 2024).....	11
4.1.5. Prosus / Just Eat Takeaway (Europa, 2025).....	13
4.1.6. Delivery Hero / Glovo (UE, 2022).....	15
4.1.7. Uber Eats / Postmates (EUA, 2020).....	16
4.1.8. Just Eat Takeaway / Grubhub / Wonder Group (EUA/Global, 2021-2025).....	18
4.1.9. DoorDash / Deliveroo (Reino Unido/Global, 2025).....	20
4.1.10. Grab / Delivery Hero (Singapura, 2024).....	21
4.1.11. Considerações finais sobre o benchmarking internacional de controle de estruturas.....	22
4.2. Conduatas Unilaterais.....	24
4.2.1. Caso Meituan (China, 2021).....	25
4.2.2. Caso Glovo (Sérvia, 2022).....	29
4.2.3. Caso Wolt (Finlândia, 2025).....	30
4.2.4. Caso Sherpa's (Xangai, 2020).....	32
4.2.5. Caso Nadirkitap (Turquia, 2022).....	33
4.2.6. Caso Deliveroo e Foodpanda (Hong Kong, 2023).....	35
4.2.7. Caso Zomato e Swiggy (Índia, 2024).....	37
4.2.8. Caso Keeta (Meituan) (Hong Kong, 2023).....	39
4.2.9. Caso Grubhub (EUA, 2024).....	42
4.2.10. Caso Uber Eats (Austrália, 2019).....	45
4.2.11. Caso Lieferando (Alemanha, 2023).....	47
4.2.12. Caso Onlinepizza Norden AB (Suécia, 2016).....	48

4.2.13.	Caso Foodora (Suécia, 2025)	49
4.2.14.	Caso Uber (Portugal, 2020/2021)	50
4.2.15.	Caso Autotrader, Feefo, Dignity, Just Eat and Pasta Evangelists (Reino Unido, 2026)	51
4.2.16.	Considerações finais sobre o benchmarking internacional de condutas unilaterais	52
4.3.	Condutas Colusivas	56
4.3.1.	Caso Delivery Hero e Glovo (UE, 2025).....	56
4.3.2.	Caso de cartéis em mercados adjacentes: Vales-Refeição (França, 2019)	57
4.3.3.	Considerações finais do <i>benchmarking</i> internacional de condutas colusivas.....	59
4.4.	Estudos de Mercado, <i>Advocacy</i> e Iniciativas Regulatórias.....	59
4.4.1.	Estudo de Mercado sobre <i>Surveillance Pricing</i> (EUA, FTC, 2024-2026).....	59
4.4.2.	Estudo de Mercado (<i>Market Inquiry</i>) sobre o Setor de Plataformas de Intermediação Online (África do Sul, CompCom - OIPMI, 2021-2023).....	61
4.4.3.	Estudo de Mercado (<i>Market Inquiry</i>) sobre o Setor de Plataformas de Entrega de Comida Online (Áustria, AFCA - 2023)	64
4.4.4.	Estudo de Mercado sobre Delivery Online de Comida (Croácia, CCA - 2021)	65
4.4.5.	Condições Contratuais das Plataformas de Entrega em Relação aos Restaurantes (Suécia, KKV – 2025)	66
4.4.6.	Políticas para Desenvolvimento de Alta Qualidade da Economia de Plataformas (China, 2023-2026).....	67
4.4.6.1.	Projeto de Emenda à Lei de Preços	68
4.4.6.2.	Diretrizes Antitruste para Empresas de Internet	71
4.4.6.3.	Iniciativas Regulatórias no Setor de <i>Delivery</i> de Comida	72
4.4.6.4.	Ações de <i>Enforcement</i>	75
4.4.6.5.	Avaliação Setorial Concorrencial no <i>Delivery</i>	76
4.4.7.	Iniciativas de Advocacia Legislativa e Reforma Antitruste (Oriente Médio: Arábia Saudita, EAU, Kuwait e Qatar, 2025-2026)	78
4.4.8.	Regulamentação sobre Determinação de Custo de Produção (Índia, CCI – 2025/2026)	82
4.4.9.	Combate a Práticas de Taxas Enganosas ou Abusivas (EUA, FTC - 2026)	83

4.4.10. Considerações finais do benchmarking internacional de estudos de mercado, <i>advocacy</i> e iniciativas regulatórias	84
5. Conclusões	85
6. Referências Bibliográficas	90

1. Introdução

O mercado de plataformas de *delivery* de comida pronta evoluiu, na última década, de um serviço de conveniência de nicho para uma infraestrutura econômica central que sustenta uma parcela significativa do setor de alimentação e varejo global. Esta transformação foi catalisada por uma convergência de fatores, incluindo a penetração massiva de *smartphones*, a consolidação de sistemas de pagamento digital e, de forma mais contundente, as mudanças comportamentais impostas pela crise pandêmica global de 2020-2022. Projeções globais indicam que o mercado de serviços de entrega *online* de comida pode atingir o valor de US\$ 468,51 bilhões até 2031¹.

Este crescimento exponencial, no entanto, trouxe à tona possíveis preocupações concorrenciais e regulatórias relevantes, uma vez que a estrutura desses mercados é inerentemente propensa à concentração.

Diante de tais preocupações, realizou-se um exercício de *benchmarking* internacional com autoridades de defesa da concorrência com as quais o Cade mantém cooperação técnica, bem como outras jurisdições relevantes para a atuação de empresas de *delivery* presentes no Brasil. O objetivo foi identificar atividades e práticas comerciais que vêm suscitando preocupações concorrenciais em outras jurisdições, bem como compreender de que forma tais autoridades têm abordado essas questões no contexto do mercado de *marketplaces* de *delivery* de comida pronta. O levantamento foi complementado com pesquisa própria baseada na análise de informações públicas (como sites institucionais, comunicados, documentos processuais e notícias), priorizando contextos de entrada e expansão recente de plataformas de *delivery*.

Buscou-se, assim, primordialmente a identificação de questões concorrenciais e abordagens regulatórias observadas em outras jurisdições que possam ser relevantes para a compreensão da dinâmica concorrencial do setor no Brasil.

Apresentam-se, neste Documento de Trabalho, os resultados dessa pesquisa. Para tanto, inicialmente é feita uma breve contextualização do

¹ Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/online-food-delivery-market>. Acesso em: 26 abril 2026.

mercado. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada para o levantamento das informações. Posteriormente, são apresentados os casos mais relevantes identificados na análise, englobando controle de estruturas, condutas unilaterais, condutas concertadas, bem como estudos de mercado, atividades de *advocacy* e iniciativas regulatórias. Por fim, expõem-se as considerações finais.

2. Contextualização

Plataformas de entrega de comida pronta operam como intermediárias em mercados de múltiplos lados, conectando consumidores, restaurantes e, em muitos casos, uma rede independente de entregadores. A proposta de valor de uma plataforma depende da participação ativa de todos os lados; um aumento no número de restaurantes atrai mais consumidores, o que, por sua vez, incentiva mais restaurantes a aderirem à plataforma, criando um ciclo de *feedback* positivo conhecido como efeito de rede indireto.

Matematicamente, o valor de uma rede pode ser aproximado pela Lei de Metcalfe², segundo a qual o valor da rede cresce aproximadamente com o quadrado do número de participantes, em razão do aumento do número de conexões possíveis entre seus membros. Em mercados de plataforma, essa relação é amplificada pela interdependência entre os grupos de usuários. A eficiência dessas redes é otimizada quando a plataforma consegue atingir uma massa crítica, ponto após o qual o crescimento se torna autossustentável. No entanto, essa mesma dinâmica favorece a concentração de mercado, levando frequentemente a cenários de “o vencedor leva quase tudo” (*winner-takes-most*), onde uma ou duas plataformas dominam o setor.

A prática do *multi-homing* — a capacidade de um usuário (restaurante ou consumidor) utilizar múltiplas plataformas simultaneamente — é o principal mecanismo que mitiga o poder de mercado das plataformas. Quando o *multi-homing* é alto, a pressão competitiva permanece elevada, pois os usuários podem trocar de prestador com facilidade. Contudo, em muitas jurisdições, observam-

² “Bob Metcalfe - cofundador da 3Com - postulou que o valor de uma rede é proporcional ao quadrado do seu número de nodos. Além disso, observou que o custo dessa rede é linearmente proporcional ao seu número de nodos. Isso sendo verdade, deveria existir um número de nodos tal que o valor da rede igualar-se-ia ao seu custo e, desse momento em diante, o valor da rede seria superior ao seu custo. Essa quantidade de nodos iria compor a chamada massa crítica”. (YOKOYAMA, 2016).

se restrições ao *multi-homing*, como cláusulas de exclusividade e de nação mais favorecida (MFN) aplicadas aos restaurantes, bem como efeitos de *lock-in*, que levam consumidores a concentrar suas transações em uma única plataforma, em razão da conveniência, dos custos de mudança ou dos benefícios associados a programas de assinatura.

Estas e outras possíveis preocupações têm levado as autoridades de concorrência em diversas jurisdições a aprofundar suas investigações e ampliar sua atuação no setor, visando garantir condições efetivas de concorrência neste mercado dinâmico e crescentemente relevante.

O quadro abaixo sintetiza algumas das principais preocupações concorrenciais relacionadas ao mercado analisado.

Quadro 1 – Algumas das possíveis preocupações concorrenciais relacionadas ao mercado de *delivery* de comida pronta.

Característica	Implicação para a Concorrência	Efeito Observado
Efeitos de Rede Indiretos	Criação de barreiras de entrada estruturais.	Dificuldade de novos entrantes em atrair usuários sem uma base prévia de restaurantes.
Custos de Mudança (<i>Switching Costs</i>)	Fenômeno de <i>lock-in</i> .	Programas de fidelidade e assinaturas (ex: DashPass, Wolt+, Clube Ifood) reduzem a propensão ao <i>multi-homing</i> do consumidor. Pelo lado dos restaurantes, tem-se as cláusulas de exclusividade e os incentivos indiretos que reduzem o <i>multi-homing</i> .
Economias de Escala e Escopo	Vantagens de custo para plataformas maiores.	Diluição de custos fixos de tecnologia e logística em um volume massivo de transações.
Assimetria de Informação e Dados	Poder algorítmico e de ranqueamento.	Uso de dados históricos para otimizar logística e influenciar a visibilidade de parceiros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. Metodologia

Para fins de sistematização da análise, esta seção descreve a metodologia adotada para o levantamento das informações.

Foi elaborado um questionário padrão que foi encaminhado a autoridades de defesa da concorrência com as quais o Cade mantém cooperação técnica, bem como a outras jurisdições relevantes para a atuação de empresas de *delivery* presentes no Brasil. O objetivo foi mapear, de forma estruturada e comparável, a experiência internacional na análise de questões concorrenciais no mercado de *marketplaces* de *delivery* de comida pronta.

O instrumento foi desenhado para coletar informações sobre casos, abordagens analíticas, resultados e remédios adotados, organizados nas seguintes dimensões: (i) atos de concentração (*merger control*); (ii) condutas unilaterais; (iii) colusão/acordos; (iv) *advocacy*, estudos de mercado ou investigações setoriais; (v) atividades de monitoramento sem a instauração de procedimentos formais; e (vi) outros (quando aplicável). Essa estrutura buscou refletir diferentes formas de atuação das autoridades e permitir uma leitura integrada das experiências observadas nesse mercado.

Com o intuito de viabilizar respostas céleres e, ao mesmo tempo, assegurar comparabilidade entre jurisdições, o questionário combinou perguntas objetivas — com o uso de códigos padronizados para classificar preocupações concorrenciais, resultados e remédios — com campos abertos destinados à descrição sintética dos casos e práticas relevantes. Adicionalmente, as autoridades foram encorajadas a indicar referências a documentos públicos (como decisões, comunicados, estudos e diretrizes), de modo a possibilitar aprofundamentos posteriores.

O questionário foi encaminhado por via eletrônica (e-mail), com prazo inicial para resposta. Considerando o baixo retorno no período originalmente estabelecido, o prazo foi posteriormente prorrogado. Ao final do período de coleta, foram obtidas respostas das seguintes jurisdições: Argentina, Austrália, Áustria, Reino Unido, Colômbia, União Europeia, Japão, México, Moçambique, Paraguai, Portugal e Suécia. Em razão do número relativamente limitado de contribuições, o levantamento foi complementado por pesquisa própria conduzida pelo DEE.

Essa etapa adicional consistiu na análise de informações públicas — incluindo sítios institucionais, comunicados à imprensa, documentos processuais

e notícias — com foco nas jurisdições em que atuam ou atuaram, ou ainda pretendem ingressar, os principais *players* atualmente presentes no mercado brasileiro, conforme discutido na seção introdutória. Tal recorte buscou privilegiar experiências em contextos caracterizados por dinâmicas recentes de entrada e expansão de plataformas digitais, potencialmente mais relevantes à realidade observada no Brasil.

As informações coletadas, tanto por meio do questionário quanto da pesquisa complementar, foram utilizadas para identificar padrões de atuação, principais preocupações concorrenciais, abordagens analíticas recorrentes e eventuais lacunas de *enforcement* no contexto internacional.

Na sequência, são apresentados os principais casos relacionados a controle de estruturas, condutas unilaterais, condutas colusivas, bem como estudos de mercado, advocacia e iniciativas regulatórias. Ressalta-se que, dentre os casos mencionados nas respostas ao questionário, nem todos foram detalhados no presente Documento de Trabalho, seja em razão de sua menor relevância para os objetivos da análise, seja pela limitada disponibilidade de informações públicas mais aprofundadas.

4. Casos selecionados no *benchmarking* internacional

Com o objetivo de facilitar a compreensão e sistematização da análise, os casos examinados foram agrupados em quatro grandes categorias, de acordo com a natureza predominante da intervenção concorrencial observada: (i) controle de estruturas, envolvendo atos de concentração; (ii) condutas unilaterais, relacionadas principalmente a possíveis abusos de posição dominante e práticas exclusionárias; (iii) condutas colusivas, abrangendo acordos e coordenações anticoncorrenciais; e (iv) estudos de mercado, *advocacy* e iniciativas regulatórias, voltados à compreensão do funcionamento competitivo do mercado e à promoção de condições concorrenciais efetivas no setor.

4.1. Controle de Estruturas

A análise de atos de concentração constitui uma das formas mais recorrentes de atuação das autoridades concorrenciais no mercado analisado. Tais operações permitem analisar não apenas alterações estruturais diretas, mas também estratégias de expansão, entrada em novos mercados e formação de

vínculos entre concorrentes. Nesta seção, apresentam-se os principais casos identificados, com destaque para as preocupações concorrenciais analisadas e os resultados das decisões adotadas pelas autoridades.

4.1.1. Amazon / Deliveroo (Reino Unido, 2020)³

Em 2019, a Amazon anunciou a aquisição de uma participação minoritária de 16% na plataforma britânica Deliveroo, liderando uma rodada de investimentos de US\$ 575 milhões. A *Competition and Markets Authority* (CMA) instaurou uma investigação detalhada para avaliar se o aporte financeiro e a entrada da Amazon na governança da Deliveroo prejudicariam a concorrência no setor de *delivery* de comida e de conveniência (*groceries*) no Reino Unido.

Uma questão relevante que a CMA analisou, em termos de risco concorrencial, foi a possível perda de concorrência potencial. A autoridade analisou se o investimento desencorajaria a Amazon a reentrar no mercado de *delivery* de restaurantes de forma independente (após o encerramento do serviço *Amazon Restaurants* em 2018). Como a Amazon possui um ecossistema vasto (Amazon Prime), sua entrada orgânica poderia ser uma ameaça competitiva às incumbentes.

Investigou-se também se a parceria estreita entre as duas empresas daria à Deliveroo uma vantagem injusta na entrega rápida de itens de supermercado (*Online Convenience Grocery*), setor onde a Amazon já possui dominância logística e de dados.

O caso ocorreu durante a pandemia de COVID-19, em 2020, quando se discutiu o uso da teoria de *failing firm*. Na ocasião, a Deliveroo alegou que, em razão do fechamento inicial de restaurantes e da interrupção de investimentos, enfrentaria um colapso financeiro caso não recebesse o aporte de capital da Amazon. Diante desse cenário, a CMA aceitou inicialmente essa tese, entendendo que a eventual saída da Deliveroo do mercado geraria prejuízos maiores à concorrência e aos consumidores do que a realização da fusão com a Amazon.

³ CMA. *Anticipated acquisition by Amazon of a minority shareholding and certain rights in Deliveroo: summary of final report*. London, 2020. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5f28216bd3bf7f1b164fe068/Summary_of_Final_Report_-_pdf_a_-_Amazon_-_Deliveroo.pdf. Acesso em: 6 maio 2026.

A CMA aprovou a operação de forma definitiva em agosto de 2020, mas revisou a fundamentação feita na análise inicial. Isso, pois, após os primeiros meses da pandemia de COVID-19, a Deliveroo apresentou sinais de recuperação, o que levou a autoridade a abandonar a tese de *failing firm*. Em vez disso, a aprovação passou a se basear na avaliação de que a participação de 16% da Amazon não seria suficiente para lhe conferir controle ou influência determinante sobre a Deliveroo, nem para alterar sua estratégia ou impedir que a Amazon viesse a lançar um serviço concorrente no futuro, caso assim decidisse.

Além disso, em setembro de 2020, a CMA aplicou uma multa de £55.000 à Amazon por atrasos na entrega de 189 documentos no curso da investigação da operação. A sanção, fundamentada no Enterprise Act 2002, decorreu de um atraso de quase dois meses no fornecimento de informações consideradas relevantes para a análise do caso.⁴

O presente caso sugere que participações minoritárias de grandes empresas de tecnologia em *players* setoriais devem ser analisadas com rigor, pois o risco concorrencial pode residir não nos preços atuais, mas na eliminação de uma ameaça futura. Também indica que a teoria de *failing firm* deve ser aplicada de forma estrita, podendo ser revista à luz de novas evidências. Por fim, destaca a importância de uma análise de ecossistema em operações de M&A envolvendo plataformas, especialmente no que se refere à integração de dados e programas de fidelização, como o Amazon Prime, capazes de criar barreiras à entrada baseadas em conveniência e escala.

4.1.2. Just Eat / Takeaway.com (Reino Unido e UE, 2020)⁵

Em 2020, a Takeaway.com (então líder de *delivery* de comida na Alemanha e na Holanda) e a Just Eat (líder no Reino Unido) anunciaram uma fusão avaliada em cerca de US\$ 7,8 bilhões, criando uma das maiores plataformas de entrega de comida do mundo. A operação foi analisada

⁴ CITY A.M. *Amazon fined by UK watchdog over late documents in Deliveroo probe*. 2020. Disponível em: <https://www.cityam.com/amazon-fined-by-uk-watchdog-over-late-documents-in-deliveroo-probe/>. Acesso em: 6 maio 2026.

⁵ CMA. *Takeaway.com N.V./Just Eat plc merger inquiry*. London. Disponível em: <https://www.gov.uk/cma-cases/takeaway-com-n-v-just-eat-plc-merger-inquiry>. Acesso em: 5 maio 2026.

simultaneamente pela CMA do Reino Unido e por outras autoridades europeias, dado que as empresas possuíam operações complementares em diversos Estados-membros.

A avaliação mais aprofundada da operação se deu no âmbito do Reino Unido. Na análise conduzida pela CMA, a principal preocupação não foi uma sobreposição horizontal direta de mercado — já que a Takeaway.com não operava ativamente no Reino Unido —, mas sim a possível perda de concorrência dinâmica. Nesse contexto, a autoridade adotou como eixo central a teoria de possibilidade de entrada orgânica, investigando se, na ausência da fusão, a Takeaway.com teria ingressado de forma independente no mercado britânico. Considerando que a empresa era um *player* bem capitalizado e em expansão, sua entrada potencial poderia gerar benefícios relevantes, especialmente em termos de preços e inovação.

Para sustentar essa análise, a CMA examinou evidências internas, incluindo documentos estratégicos das empresas envolvidas, com o objetivo de identificar se existiam planos concretos de expansão para o Reino Unido antes do início das negociações da fusão. Essa abordagem buscou cenários contrafactuais plausíveis envolvendo concorrência potencial.

Outro ponto relevante da análise da CMA foi a transição no modelo de negócios das plataformas envolvidas. A Just Eat operava tradicionalmente como um *marketplace*, no qual os próprios restaurantes eram responsáveis pelas entregas, enquanto a Takeaway.com vinha expandindo seu braço logístico, passando a oferecer um serviço próprio de entrega. Nesse contexto, os reguladores avaliaram se a combinação das capacidades logísticas da Takeaway.com com a ampla base de restaurantes da Just Eat poderia gerar eficiências pró-competitivas, como maior inovação e ganhos de eficiência, capazes de desafiar o duopólio emergente formado por Uber Eats e Deliveroo. Por outro lado, também se considerou o risco de que essa integração resultasse na consolidação de um poder de mercado que dificultasse a atuação de concorrentes menores, reforçando barreiras à entrada no segmento de *delivery* com logística própria.

A CMA aprovou a fusão sem restrições em abril de 2020, com base em uma fundamentação centrada na ausência de riscos concorrenciais relevantes no curto prazo. Em sua análise, a autoridade concluiu que não havia evidências suficientes de que a Takeaway.com pretendia entrar de maneira independente no mercado do Reino Unido em um horizonte próximo, afastando a hipótese de perda de concorrência potencial decorrente de eventual entrada orgânica.

Além disso, a autoridade entendeu que a entidade resultante da fusão continuaria sujeita a uma rivalidade significativa, especialmente por parte de Uber Eats e Deliveroo, que já dispunham de infraestruturas logísticas consolidadas. Esse cenário competitivo foi considerado suficiente para mitigar preocupações quanto a eventual exercício de poder de mercado pela empresa combinada.

O caso sugere que há limites para a análise de concorrência potencial, uma vez que é difícil para a autoridade bloquear uma fusão com base apenas na hipótese de entrada futura e eliminação dessa concorrência na ausência de evidências documentais claras. Além disso, indica que, em mercados de plataforma, fusões entre líderes de países vizinhos podem ser interpretadas como uma estratégia legítima de ganho de escala para competir globalmente com ecossistemas maiores, como a Uber.

4.1.3. Delivery Hero / Baemin (Coreia do Sul, 2020)⁶

Em 2020, a Korea Fair Trade Commission (KFTC) analisou a aquisição da Woowa Brothers — operadora da plataforma Baedal Minjok (Baemin), plataforma que então era líder absoluta no país — pela alemã Delivery Hero. À época, a Delivery Hero já controlava a segunda e a terceira maiores plataformas da Coreia do Sul, Yogiyo e Foodfly, e a operação foi avaliada em cerca de US\$ 4 bilhões.

Na sua metodologia de análise, a autoridade coreana concentrou-se nos efeitos de concentração horizontal e no papel central dos efeitos de rede. A KFTC concluiu que a operação resultaria em um quase-monopólio, com a entidade combinada alcançando aproximadamente 99,2% de participação entre os

⁶ KFTC. *KFTC approves Delivery Hero's takeover of Woowa Brothers, subject to the divestiture of all shares in DHK*. Disponível em: <https://www.ftc.go.kr/eng/selectBbsNttView.do?key=563&bordCd=821&nttSn=13475>. Acesso em: 6 maio 2026.

agregadores de *delivery*. Esse nível extremo de concentração levantou preocupações estruturais relevantes.

Além disso, o regulador destacou que as barreiras à entrada seriam substancialmente elevadas, sobretudo em razão dos efeitos de rede característicos do setor, reforçando a posição dominante da plataforma líder. Nesse cenário, considerou-se praticamente inviável que novos concorrentes conseguissem desafiar uma empresa que controlasse simultaneamente as principais plataformas do país.

Por fim, a KFTC identificou riscos significativos relacionados ao poder de barganha da entidade resultante, incluindo a possibilidade de aumento unilateral das taxas de comissão cobradas dos restaurantes e a redução de benefícios aos consumidores, diante da ausência de alternativas competitivas efetivas e da limitação do *multi-homing* no mercado.

Não tendo considerado remédios comportamentais suficientes para mitigar as preocupações concorrenciais, a KFTC impôs um remédio estrutural como condição para aprovação da operação. Para que a Delivery Hero pudesse concluir a compra da Baemin, ela teria que vender 100% de sua participação na Yogiyo (a segunda maior plataforma do país) para um terceiro não relacionado. A KFTC determinou que a venda ocorresse no prazo de seis meses, sob pena de multas diárias e bloqueio total da operação, visando garantir que a rivalidade entre o primeiro e o segundo colocados fosse preservada.

A Delivery Hero aceitou a condição imposta, vendendo a Yogiyo para um consórcio liderado pelo grupo de varejo GS Retail, em 2021. A intervenção garantiu que o mercado coreano continuasse a ter dois grandes *players* independentes.

O remédio permitiu ainda a entrada de um terceiro *player*. A Coupang Eats (braço de *delivery* da gigante do e-commerce Coupang) entrou no vácuo de mercado, aproveitando a sua reconfiguração após o remédio estrutural e possibilitando uma dinâmica competitiva com três *players*.

O caso sul-coreano sugere que, em mercados digitais altamente concentrados, remédios comportamentais podem ser insuficientes, sendo o desinvestimento de ativos, em muitos casos, a única alternativa capaz de assegurar a contestabilidade no longo prazo. O caso se consolidou como um

importante precedente de maior rigor regulatório em operações de M&A no setor de tecnologia, especialmente em situações de elevada sobreposição horizontal, nas quais bloqueios ou desinvestimentos podem ser considerados necessários.

4.1.4. Uber Eats / Foodpanda (Taiwan, 2024)⁷

Em maio de 2024, a Uber anunciou um acordo para adquirir as operações de entrega de comida da Foodpanda em Taiwan por US\$ 950 milhões. A operação visava consolidar as duas maiores plataformas do país sob uma única gestão. Dada a dominância combinada das duas empresas, a transação foi submetida a um escrutínio pela Fair Trade Commission de Taiwan (TFTC), que analisou a operação ao longo de 2024 e início de 2025.

A análise da TFTC focou na estrutura de mercado única de Taiwan, que constitui um mercado insular com alta densidade urbana. A autoridade identificou que a Uber Eats e a Foodpanda detinham, juntas, de 80% a 90% do mercado de agregadores de *delivery* em Taiwan. A fusão eliminaria a única rivalidade real existente no país.

Diferente de mercados continentais, a entrada de um terceiro *player* em Taiwan exigiria um investimento massivo em frota logística local e parcerias com restaurantes que já estavam presos aos ecossistemas das duas gigantes. O regulador expressou profunda preocupação com o poder de monopólio e monopólio, mais especificamente em relação ao impacto sobre os restaurantes e entregadores, que perderiam totalmente o poder de barganha para negociar taxas de comissão e valores de frete.

A Taiwan Fair Trade Commission adotou, nesse caso, uma teoria do dano centrada na eliminação da chamada pressão competitiva residual, com foco na preservação de alternativas reais para o consumidor. Diferentemente do cenário analisado pela Korea Fair Trade Commission no caso Baemin, em que havia potenciais ativos a serem desinvestidos, bem como potenciais compradores, em Taiwan foram analisadas propostas de compromissos de natureza predominantemente comportamental.

⁷ TFTC. *Uber Eats 擬併購 foodpanda之審查流程及研析方向*. 2024. Disponível em: <https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=126&docid=17952>. Acesso em: 5 maio 2026.

Nesse contexto, a autoridade concluiu que a operação eliminaria uma das últimas fontes relevantes de rivalidade no mercado. Estudos econômicos conduzidos pela própria TFTC indicaram que a fusão tenderia a gerar um aumento imediato de preços para os consumidores, uma vez que a chamada “guerra de subsídios” entre Uber Eats e Foodpanda deixaria de existir. Com isso, a pressão competitiva que até então limitava reajustes de preços e incentivava benefícios ao consumidor seria substancialmente reduzida.

Embora as empresas tenham tentado oferecer remédios comportamentais (como compromissos de não aumentar taxas por um período), a TFTC conclui que tais medidas seriam insuficientes para mitigar as preocupações concorrenciais identificadas. Diante desse diagnóstico, a autoridade optou pela reprovação da operação, afastando a possibilidade de aprovação condicionada e inviabilizando sua implementação nos termos originalmente propostos.

Encontra-se atualmente sob discussão a aquisição da Foodpanda não mais pela Uber, mas pela Grab. Agora, embora a Uber não seja a compradora, a TFTC investiga se a participação acionária da Uber — cerca de 13% na Grab e 4,5% na Delivery Hero, controladora da Foodpanda — pode gerar influência substancial sobre a entidade resultante, reconstituindo indiretamente a mesma estrutura de concentração que já havia sido vetada. A autoridade tem sinalizado que o foco será o risco de controle cruzado, a possibilidade de alinhamento competitivo entre Uber Eats e a nova operação Grab–Foodpanda e os efeitos sobre preços, comissões e condições de mercado — preocupações que ecoam diretamente o caso previamente bloqueado.⁸ Entretanto, cumpre notar que o procedimento ainda se encontra em fase preliminar, tendo a TFTC indicado que a notificação apresentada pelas partes não está completa, o que impede, por ora, o início formal da análise de mérito concorrenciais.⁹

O caso de Taiwan sugere que, em determinados contextos, remédios podem ser insuficientes para afastar preocupações concorrenciais, especialmente

⁸ MLEX. *Uber Eats, Foodpanda deal blocked in Taiwan amid significant concerns*. 26 dez. 2024. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1620403/uber-eats-foodpanda-deal-blocked-in-taiwan-amid-significant-concerns?referrer=search_linkclick. Acesso em: 6 maio 2026.

⁹ FOCUS TAIWAN. *FTC awaits documents for Grab's US\$600M Foodpanda acquisition*. Disponível em: <https://focustaiwan.tw/business/202604230014>. Acesso em: 4 maio 2026.

em mercados altamente concentrados, nos quais o bloqueio total da operação se torna a única alternativa viável. O caso também evidencia a importância de avaliar os impactos da consolidação sobre os agentes mais vulneráveis, como pequenos restaurantes e entregadores. Além disso, indica que, em mercados de difícil entrada, o regulador tende a adotar uma postura mais conservadora ao analisar fusões entre líderes.

4.1.5. Prosus / Just Eat Takeaway (Europa, 2025)¹⁰

A operação analisada no âmbito da Comissão Europeia envolveu a Naspers, por meio da Prosus/MIH BidCo, como adquirente, e a Just Eat Takeaway (JET), como alvo. À época, a Prosus já detinha uma participação minoritária relevante, de cerca de 27,4%, na Delivery Hero, concorrente direta da JET em diversos Estados-Membros. A operação consistiu na aquisição de controle exclusivo da JET pela MIH BidCo, por meio de uma oferta pública que visava à obtenção de ao menos 80% do capital.

A análise concorrencial buscou avaliar se a combinação entre o controle da JET e a participação pré-existente da Prosus na Delivery Hero criaria vínculos estruturais capazes de gerar efeitos anticompetitivos unilaterais ou de facilitar a coordenação em países onde havia sobreposição entre as atividades da JET e da Delivery Hero, como Áustria, Bulgária, Itália, Polônia e Espanha.

A Comissão tratou as plataformas de entrega *online* como um mercado de produto separado, com escopo nacional e fortes características locais (mas com parâmetros competitivos primariamente nacionais). A análise considerou substitutos fora do mercado como restrições externas.

A investigação de mercado foi baseada em questionários a plataformas, restaurantes e concorrentes; pedidos de informação (RFIs); análise de documentos internos das partes; relatórios econômicos apresentados pelas partes; e evidências de mercado (saídas unilaterais, M&A recentes, estrutura acionista). A autoridade dedicou atenção específica à avaliação de efeitos

¹⁰ COMISSÃO EUROPEIA. *Antitrust: Commission decision (IP/25/1951)*. 2025. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_25_1951/IP_25_1951_EN.pdf. Acesso em: 6 maio 2026.

unilaterais e ao tratamento de participações minoritárias não-controladoras como potenciais fontes de enfraquecimento da concorrência.

A Comissão identificou teorias de dano centradas em efeitos unilaterais decorrentes da combinação entre o controle da Just Eat Takeaway e a influência da Prosus sobre a Delivery Hero. Em particular, avaliou-se o risco de aumento de preços, uma vez que a Prosus, ao controlar a JET e influenciar a Delivery Hero, poderia ter incentivos para permitir ou induzir elevações de preços em mercados onde ambas competem, beneficiando-se direta e indiretamente.

Também foi considerado o risco de saídas de mercado, caso a JET — ou, por influência, a própria Delivery Hero — deixasse de operar em determinados países com sobreposição, reduzindo a contestabilidade local.

Além disso, analisou-se a possibilidade de bloqueio à entrada ou expansão de concorrentes, na medida em que a combinação poderia dificultar a entrada de novos *players* ou limitar o crescimento de rivais. A plausibilidade dessas teorias foi sustentada por fatores como altas participações de mercado locais, estrutura oligopolista, proximidade competitiva entre JET e Delivery Hero, evidências de influência prática da Prosus sobre a Delivery Hero — incluindo acesso à gestão, representação no conselho e trocas de informação —, bem como pela tendência de consolidação observada no setor.

A operação acabou sendo aprovada mediante a adoção de remédios comportamentais e estruturais. Entre eles, a redução da participação da Prosus/MIH na Delivery Hero, com o compromisso de diminuir sua fatia minoritária — então em cerca de 27,4% — a um nível substancialmente inferior, de modo que deixasse de ser o maior acionista da empresa.

Além disso, a Prosus concordou em renunciar a direitos de influência, incluindo direitos de voto, de nomeação de membros do conselho e determinados acessos a informações estratégicas da Delivery Hero, por um período considerado significativo conforme definido na decisão. Por fim, a implementação e o cumprimento desses compromissos ficaram sujeitos ao monitoramento de um *trustee* independente, responsável por supervisionar sua execução.

O caso ilustra a crescente preocupação concorrencial com participações minoritárias, estruturas de *cross-shareholding* e situações de influência material.

4.1.6. Delivery Hero / Glovo (UE, 2022)¹¹

Em julho de 2018, o grupo alemão Delivery Hero (DH) adquiriu uma participação minoritária (15–16%) na plataforma espanhola Glovo. Essa operação não conferiu controle e, por isso, não era caso de notificação obrigatória sob as regras de controle de fusões da União Europeia.

Ao longo dos anos seguintes a participação foi sendo aumentada e, em 2022, a DH passou a deter controle exclusivo sobre a Glovo. Essa fase final da integração foi tratada como ato de concentração e sujeita a análise concorrencial pelas autoridades.

A operação, concluída em julho de 2022 por 2,3 bilhões de euros, consolidou a presença da DH em mercados estratégicos da Europa do Sul e Central, eliminando a independência de um dos seus maiores rivais regionais.

A análise das autoridades de concorrência europeias concentrou-se na mudança do nexo de controle e no grau de influência que a DH já exercia sobre a Glovo. Nesse contexto, investigou-se se a participação minoritária anteriormente detida pela DH já lhe conferia acesso a informações comercialmente sensíveis, o que poderia ter reduzido a rivalidade entre as duas empresas mesmo antes da operação. Além disso, observou-se que, diferentemente de casos com sobreposição direta de atuação, as empresas operavam de forma complementar em diversos territórios. Assim, a avaliação voltou-se ao potencial de fechamento de mercado e à perda de um competidor que poderia, no futuro, expandir suas atividades para regiões dominadas pela DH.

Constatou-se o surgimento de evidências de comportamentos coordenados ocorridos ainda no período em que as empresas deveriam atuar como empresas independentes. Conforme será discutido detalhadamente na seção sobre condutas, a proximidade gerada pelas negociações de fusão e pela participação minoritária facilitou práticas ilícitas que foram sancionadas separadamente pela Comissão Europeia em 2025.

¹¹ COMISSÃO EUROPEIA. *Antitrust: Commission fines Delivery Hero and Glovo €329 million for participation in online food delivery cartel (IP/25/1356)*. 2 jun. 2025. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1356. Acesso em: 6 maio 2026.

O caso também teve impacto importante no controle de estruturas, ao evidenciar que operações desse tipo podem ser precedidas por alinhamentos estratégicos ilegais, o que reforça a necessidade de adoção de protocolos mais rigorosos de separação de informações sensíveis, como o uso de *clean teams*, durante o processo de integração.

Embora a fusão tenha sido aprovada para permitir ganhos de escala, a entidade combinada foi submetida a um regime de vigilância especial para garantir que a consolidação societária não servisse para institucionalizar práticas de divisão de mercado.

Destaca-se, nesse caso, o risco associado às *minority stakes*, já que participações minoritárias em concorrentes diretos devem ser avaliadas não apenas sob a ótica de direitos de voto, mas também pelo acesso privilegiado a dados estratégicos capazes de neutralizar a concorrência.

Embora tenha sido tecnicamente sancionado sob as regras de cartel (art. 101 do TFUE), o caso é particularmente relevante para a análise de estruturas, pois envolve a transição de investidor minoritário para controlador, ilustrando os riscos de coordenação pré-operação e a linha tênue entre a governança legítima de uma participação minoritária e a antecipação ilegal da integração entre as partes.

4.1.7. Uber Eats / Postmates (EUA, 2020)¹²

Entre 2020 e 2021, o mercado dos Estados Unidos passou por uma fase de consolidação. Após uma tentativa não exitosa de adquirir a Grubhub (que acabou comprada pela europeia Just Eat Takeaway), a Uber Eats anunciou a aquisição da Postmates por US\$ 2,65 bilhões.

A análise da FTC e do Departamento de Justiça (DOJ)¹³ focou na granularidade geográfica. Embora a Postmates tivesse uma fatia de mercado nacional menor, ela possuía liderança absoluta em mercados-chave como Los

¹² MLEX. Uber–Postmates deal cleared by US DOJ after Uber said it will waive certain Postmates exclusivity provisions. 10 nov. 2020. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1239969/uber-postmates-deal-cleared-by-us-doj-after-uber-said-it-will-waive-certain-postmates-exclusivity-provisions?referrer=search_linkclick. Acesso em: 6 maio 2026.

¹³ Não houve um relatório público detalhado sobre as análises realizadas pelo FTC e o DOJ. As discussões apresentadas nesta seção derivam do que foi apresentado na mídia.

Angeles (50%) e Miami (78%)¹⁴. A fusão daria à Uber Eats uma posição de quase-monopólio ou duopólio agressivo nessas regiões.

Durante o período de análise, houve discussões sobre o impacto nos parceiros comerciais das plataformas. Com a redução de quatro para três grandes *players* nacionais (DoorDash, Uber Eats e Grubhub), os restaurantes perderiam poder de barganha para negociar taxas de comissão menores.

O conceito de monopsônio — isto é, o poder de compra exercido pela plataforma sobre fornecedores ou trabalhadores — ganhou destaque nesse caso. Em particular, analisou-se o poder sobre os entregadores, com a preocupação de que a consolidação das frotas pudesse reduzir a concorrência pela sua força de trabalho, permitindo à plataforma diminuir remunerações ou impor condições mais exigentes sem risco relevante de migração para concorrentes. Paralelamente, identificou-se o risco de elevação de taxas de serviço, na medida em que a redução da rivalidade entre aplicativos poderia facilitar a cobrança de preços mais elevados dos consumidores.

A operação acabou sendo aprovada em novembro de 2020 após a Uber ter apresentado os seguintes compromissos¹⁵: i) Extinção de cláusulas de exclusividade entre Postmates e aproximadamente 800 restaurantes em mercados como Los Angeles, Miami e El Paso; ii) Proibição de novas exclusividades por seis meses após o fechamento da operação.

A aprovação permitiu que a Uber Eats se tornasse a principal concorrente da DoorDash (líder de mercado), mantendo um cenário de duopólio competitivo em nível nacional, mas com bolsões de maior concentração em nível local.

Os movimentos da Uber nos Estados Unidos indicam a importância de que a análise concorrencial no mercado de *delivery* considere os efeitos essencialmente locais, já que a participação nacional tende a ser menos relevante do que a

¹⁴ REUTERS. Uber, Postmates deal would dominate Los Angeles, Miami markets. 6 jul. 2020. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/technology/uber-postmates-deal-would-dominate-los-angeles-miami-markets-idUSKBN2472OT/>. Acesso em: 6 maio 2026

¹⁵ SEC. Form 8-K: Uber Technologies, Inc. 9 nov. 2020. Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000155278120000557/e20565_uber-8k.htm?utm_source=copilot.com. Acesso em: 6 maio 2026.

dominância em cidades específicas, onde a construção de uma rede densa de restaurantes e entregadores representa uma barreira significativa à entrada.

Por fim, o caso ilustra como a celebração de compromissos relacionados à redução de exclusividade podem desempenhar papel relevante na mitigação de preocupações concorrenciais, ao reduzir riscos de fechamento de mercado e preservar algum grau de contestabilidade.

4.1.8. Just Eat Takeaway / Grubhub / Wonder Group (EUA/Global, 2021-2025)^{16 17}

Trata-se de dois casos envolvendo a mesma empresa: um referente à aquisição da Grubhub pela Just Eat Takeaway e outro relativo à sua posterior venda para a Wonder Group.

As operações evidenciam uma perda significativa de valor da Grubhub, uma vez que a Just Eat adquiriu a empresa em 2020 por cerca de US\$ 7,3 bilhões, no auge da pandemia, e posteriormente (2025) alienou o ativo por aproximadamente US\$ 150 milhões, além da assunção de cerca de US\$ 500 milhões em dívidas, o que representa uma desvalorização superior a 90% em apenas quatro anos. A decisão foi motivada por pressões de investidores e pelo aumento da concorrência no mercado norte-americano, especialmente diante da atuação de *players* como DoorDash e Uber Eats. Nesse contexto, a companhia optou por se retirar desse mercado e concentrar suas operações em regiões nas quais detém maior vantagem competitiva, com o objetivo de melhorar sua geração de caixa.

Observou-se que a escala global resultante da operação não se traduziu em eficiências locais, uma vez que a Just Eat Takeaway não conseguiu replicar seu modelo de sucesso europeu no mercado norte-americano, marcado pela forte agressividade competitiva de *players* como DoorDash e Uber Eats, o que levou à perda de participação de mercado.

¹⁶ MLEX. Just Eat Takeaway, Grubhub plan \$7.3 billion merger. 10 jun. 2020. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1197673/just-eat-takeaway-grubhub-plan-7-3-billion-merger>. Acesso em: 6 maio 2026.

¹⁷ TECHCRUNCH. Just Eat Takeaway sells Grubhub to Wonder for \$650 million. 12 nov. 2024. Disponível em: <https://techcrunch.com/2024/11/12/just-eat-takeaway-sells-grubhub-to-wonder-for-650-million/>. Acesso em: 6 maio 2026.

Para a Wonder Group, fundada por um ex-executivo do Walmart, a compra da Grubhub seria uma peça-chave para criar o primeiro ecossistema de entrega de alimentos verticalmente integrado. Ao contrário de apps tradicionais que apenas entregam comida de terceiros, a Wonder opera suas próprias cozinhas (*food halls*¹⁸) e possui marcas exclusivas de chefs renomados.

Com a Grubhub, a Wonder passava a controlar toda a cadeia: da produção dos pratos (suas cozinhas e kits de refeição da Blue Apron) até a plataforma de pedidos e a rede logística de entrega. O objetivo da empresa era claro: transformar-se em um “super app” de alimentação que oferecesse desde pratos sofisticados de fabricação própria até opções de restaurantes locais parceiros da Grubhub, tudo em uma única interface.

Nesse contexto de integração vertical, surgiram preocupações concorrenciais relevantes, especialmente quanto aos incentivos à autopreferência, isto é, à possibilidade de a plataforma favorecer as marcas próprias do grupo em detrimento de restaurantes parceiros independentes. As autoridades, portanto, voltaram sua atenção para os efeitos dessa integração sobre a neutralidade da plataforma, o acesso de terceiros e a preservação de condições equitativas de competição no ecossistema de *delivery*.

O caso passou a sugerir uma possível mudança de enfoque analítico. O mercado de *delivery* nos EUA começa a ser interpretado não apenas como uma disputa baseada na amplitude da base de restaurantes, mas também, pela capacidade das plataformas de coordenar de maneira eficiente a cadeia de produção e a logística.

¹⁸ *Food halls*, *cloud kitchens*, *dark kitchens* e *bright kitchens* representam modelos distintos de operação gastronômica. *Food halls* são espaços físicos compartilhados que reúnem várias cozinhas ou micro-restaurantes em um mesmo ambiente, com atendimento presencial e infraestrutura comum. *Cloud kitchens* (ou *ghost kitchens*) são cozinhas profissionais sem salão, dedicadas exclusivamente à preparação de refeições para entrega via plataformas digitais, podendo operar múltiplas marcas no mesmo espaço. *Dark kitchens* são uma variação das *cloud kitchens*, frequentemente associadas a operações mais opacas — por vezes sem licença adequada, com terceirização não revelada ou uso de marcas “de fachada” — e, por isso, aparecem em investigações sobre segurança alimentar e competição desordenada. Já as *bright kitchens* referem-se ao modelo oposto: cozinhas de produção para *delivery* que operam com transparência total, com licenciamento adequado, padrões elevados de higiene, visibilidade das operações (inclusive via vitrines ou auditorias públicas) e identificação clara das marcas e responsáveis, sendo promovidas por reguladores e plataformas como alternativa segura e formalizada às *dark kitchens*.

A aprovação da operação em 2025 acabou sendo fundamentada na necessidade de manter a Grubhub como um competidor viável, evitando um duopólio entre DoorDash e Uber.

O caso sugere que as eficiências associadas às operações de M&A em plataformas digitais podem ser voláteis, de modo que promessas de sinergias devem ser avaliadas com cautela, sobretudo em mercados caracterizados por dinâmicas locais heterogêneas. O caso também indica que processos de consolidação podem envolver riscos relevantes de destruição de valor, na medida em que a incapacidade de atingir escala e massa crítica pode levar a desinvestimentos em condições significativamente menos favoráveis

Além disso, a integração vertical reforça a necessidade de maior vigilância regulatória, inclusive com a consideração de mecanismos voltados à preservação da neutralidade da plataforma e à proteção de restaurantes independentes.

4.1.9. DoorDash / Deliveroo (Reino Unido/Global, 2025)¹⁹

Em outubro de 2025, a norte-americana DoorDash concluiu a aquisição da plataforma britânica Deliveroo por aproximadamente US\$ 3,9 bilhões. A transação ocorreu em um cenário de forte pressão por rentabilidade e desvalorização das ações da Deliveroo na Bolsa de Londres (queda de mais de 60% desde o IPO). A operação consolidou a DoorDash como o principal concorrente global à Uber Eats, unificando as operações da Deliveroo com as da finlandesa Wolt (adquirida pela DoorDash em 2021).

A análise conduzida pela CMA do Reino Unido e pela Comissão Europeia concentrou-se na natureza predominantemente complementar da operação. Como as empresas não apresentavam sobreposição relevante em mercados nacionais — dado que a DoorDash ainda não possuía presença significativa no Reino Unido e a Deliveroo não atuava nos principais mercados da Wolt —, a avaliação não se centrou em efeitos horizontais imediatos, mas sim em possíveis efeitos de conglomerado, especialmente no que se refere ao fortalecimento do poder de portfólio.

¹⁹ DOORDASH. DoorDash completes acquisition of Deliveroo. 2025. Disponível em: <https://ir.doordash.com/news/news-details/2025/DoorDash-Completes-Acquisition-of-Deliveroo/default.aspx>. Acesso em: 5 maio 2026.

Nesse contexto, também foi considerada uma teoria de dano associada a ecossistemas, com as autoridades examinando se a escala global da DoorDash poderia viabilizar o uso de lucros obtidos nos Estados Unidos para subsidiar operações na Europa, potencialmente elevando barreiras à entrada e dificultando a atuação de competidores locais de menor porte.

A operação acabou sendo aprovada de forma célere. Entre julho e setembro de 2025, a CMA e a autoridade europeia concederam aprovação incondicional ao negócio, concluindo que a entrada da DoorDash no mercado britânico por meio da aquisição não implicaria redução relevante da concorrência, sobretudo porque a rivalidade com a Uber Eats permaneceria preservada.

Na sequência, em outubro de 2025, a Deliveroo encerrou sua listagem na Bolsa de Londres, tornando-se uma subsidiária integral da DoorDash. O movimento foi interpretado como um marco na consolidação do setor, sinalizando uma possível inflexão no modelo de plataformas de *delivery* independentes com capital aberto.

O caso evidencia que, mesmo em operações com baixa sobreposição horizontal, a análise concorrencial pode se voltar a aspectos relacionados a ecossistemas e à preocupação com a possibilidade de subsídios cruzados, isto é, o uso de receitas de mercados mais maduros para sustentar a atuação em outras regiões. O caso, assim, indica a relevância de considerar esses fatores, especialmente quanto a seus potenciais efeitos sobre a concorrência local.

4.1.10. Grab / Delivery Hero (Singapura, 2024)²⁰

A Competition and Consumer Commission of Singapore (CCCS) instaurou investigação acerca da possível aquisição, pela Grab, das operações da Delivery Hero em Singapura, incluindo a plataforma Foodpanda. Em razão das preocupações concorrenciais associadas à operação, especialmente em um mercado caracterizado por elevada concentração, fortes efeitos de rede e barreiras à entrada, a autoridade impôs medidas cautelares (*Interim Measures*

²⁰ CCCS. *CCCS had issued Interim Measures Directions during the Possible Acquisition by Grab of Delivery Hero's business in Singapore*. Disponível em: <https://www.ccs.gov.sg/media-and-events/newsroom/announcements-and-media-releases/cccs-had-issued-interim-measures-directions-during-the-possible-acquisition-by-grab-of-delivery-hero-s-business-in-singapore-215/>. Acesso em: 6 maio 2026.

Directions”) destinadas a preservar as condições concorrenciais até a conclusão da análise do ato de concentração.

As medidas determinaram, entre outros pontos, a manutenção da independência operacional entre as empresas, a proibição de compartilhamento de informações comercialmente sensíveis e a vedação de qualquer integração antecipada das atividades de *delivery* de alimentos em Singapura. Além disso, a CCCS proibiu práticas que pudessem incentivar restaurantes, consumidores e entregadores da Foodpanda a migrarem para a plataforma da Grab, buscando evitar efeitos concorrenciais irreversíveis antes da decisão final da autoridade.

Segundo a CCCS, tais medidas tinham natureza preventiva e visavam assegurar a preservação do status quo competitivo durante a investigação. Posteriormente, em fevereiro de 2024, as medidas foram revogadas após as partes informarem o abandono da transação. Ainda assim, a autoridade ressaltou que continuará monitorando o mercado de plataformas digitais e poderá intervir em futuras operações que apresentem risco de redução substancial da concorrência em Singapura.

4.1.11. Considerações finais sobre o *benchmarking* internacional de controle de estruturas

A análise dos principais casos de controle de estruturas selecionados evidencia uma evolução da atuação das autoridades concorrenciais no mercado, refletindo a crescente complexidade dos mercados de plataformas e a centralidade dos efeitos dinâmicos na avaliação de atos de concentração.

Observa-se uma ampliação do enfoque analítico para além das sobreposições horizontais tradicionais, com atenção crescente à concorrência potencial, à rivalidade dinâmica e aos incentivos futuros das partes. Casos como *Amazon/Deliveroo* e *Just Eat/Takeaway.com* demonstram que, embora a eliminação de um concorrente potencial seja reconhecida como um risco relevante, sua materialização exige evidências concretas quanto à probabilidade, oportunidade e impacto da entrada orgânica. As autoridades, em geral, revelam cautela em bloquear operações com base em cenários contrafactuais excessivamente especulativos, ainda que reconheçam que a principal ameaça

competitiva, em determinados mercados digitais, possa residir na perda de pressões concorrenciais futuras.

Já os casos envolvendo remédios estruturais ou bloqueios totais, notadamente *Delivery Hero/Baemin* (Coreia do Sul) e *Uber Eats/Foodpanda* (Taiwan), ilustram que, em mercados altamente concentrados, com fortes efeitos de rede e barreiras à entrada significativas, os instrumentos tradicionais de mitigação comportamental tendem a ser considerados insuficientes. Esses precedentes reforçam que, especialmente em mercados com difícil contestabilidade, a tolerância regulatória à consolidação é substancialmente reduzida.

Outro eixo central identificado ao longo dos casos é a crescente preocupação com participações minoritárias, *cross-shareholdings* e influência material, mesmo quando não há aquisição formal de controle. Os casos analisados evidenciam que direitos de governança, acesso a informações estratégicas, representatividade em conselhos e vínculos societários cruzados podem alterar incentivos competitivos e reduzir a rivalidade de forma semelhante a fusões plenas. Nesse contexto, as autoridades passam a tratar participações minoritárias relevantes como potenciais instrumentos de coordenação ou de enfraquecimento unilateral da concorrência, exigindo remédios direcionados à neutralização da influência material, e não apenas à redução formal de participação acionária.

Por fim, emerge de forma consistente ao longo dos casos a centralidade da análise de ecossistemas, na qual plataformas de *delivery* são avaliadas não apenas como intermediárias entre consumidores, entregadores e restaurantes, mas como núcleos de estruturas mais amplas que podem envolver logística própria, pagamentos, programas de fidelização, dados e produção verticalizada. Esse enfoque amplia o espectro de potenciais teorias de dano — incluindo subsídios cruzados, *self-preferencing* e fechamento de mercado. No que tange aos subsídios cruzados, destaca-se a preocupação com sua utilização entre diferentes mercados geográficos, na medida em que operações já consolidadas em uma região podem financiar estratégias agressivas de entrada e expansão em outras, potencialmente distorcendo a dinâmica concorrencial local. Essa ampliação do espectro de teorias do dano impõe às autoridades o desafio de

equilibrar incentivos à inovação e eficiência com a preservação da contestabilidade e da neutralidade competitiva do ecossistema.

Por sua vez, as respostas ao questionário do *benchmarking* internacional apontam, de um lado, para os desafios do controle de concentrações em mercados digitais, nos quais *startups* frequentemente atingem *valuations* elevados antes de gerar receitas relevantes, fazendo com que diversas operações escapem dos critérios tradicionais de notificação. Isso permite que grandes plataformas adquiram concorrentes potenciais em estágios iniciais — as chamadas *killer acquisitions* — sem escrutínio prévio, levantando preocupações quanto à sua detecção e ao padrão de prova necessário para sustentar teorias de dano baseadas na eliminação de concorrência potencial. De outro lado, aponta-se a crescente complexidade na definição de mercados relevantes, em razão da natureza multilateral das plataformas e da constante inovação em modelos de negócio, funcionalidades e ofertas ao consumidor, o que acaba exigindo abordagens analíticas mais flexíveis.

4.2. Condutas Unilaterais

Os precedentes mapeados no âmbito de condutas unilaterais indicam que as principais preocupações concorrenciais se concentram em práticas voltadas a limitar a atuação dos restaurantes e a arrefecer a rivalidade entre as plataformas. Destacam-se, nesse cenário, as cláusulas de exclusividade, as barreiras ao *multi-homing* e as restrições à formação de preços, como as cláusulas de paridade (MFNs). O levantamento também identificou infrações relacionadas a práticas abusivas ou enganosas direcionadas a usuários, entregadores e estabelecimentos comerciais, que, embora nem sempre configurem infrações concorrenciais em sentido estrito, são relevantes para compreender o conjunto de preocupações regulatórias e concorrenciais associadas à atuação das plataformas.

Na sequência, os principais casos identificados neste levantamento são detalhados.

4.2.1. Caso Meituan (China, 2021)²¹

Em outubro de 2021, a autoridade de concorrência da China (SAMR - *State Administration for Market Regulation*) encerrou o processo administrativo contra a plataforma Meituan por infração à lei antitruste nacional. A investigação concentrou-se na prática de “escolha um de dois” (*pick-one-from-two*), conduta na qual a plataforma exigia que os restaurantes parceiros operassem em regime de exclusividade, impedindo-os de listar seus produtos em plataformas concorrentes, como a Ele.me.

*A prática da Parte de "escolher uma entre duas" restringe a capacidade das empresas de operar em múltiplas plataformas, dificultando sua participação efetiva na concorrência de mercado. Além disso, a Parte cobra taxas de comissão mais altas e comissões mínimas garantidas para parceiros não exclusivos, e impõe restrições descabidas e até mesmo penalidades sobre o tráfego da plataforma, subsídios e serviços de entrega, colocando os parceiros não exclusivos em desvantagem competitiva relativa e prejudicando o ambiente de concorrência leal para as empresas que operam na plataforma.*²²

A análise da autoridade identificou que a manutenção da posição dominante (com *market share* estimado acima de 60%) não era garantida apenas por cláusulas contratuais, mas pela aplicação de mecanismos tecnológicos de controle e sanção, englobando:

- i. **Punições Algorítmicas (*Downranking*):** A plataforma utilizava seu algoritmo de recomendação para penalizar estabelecimentos que não aderissem ao regime de exclusividade. A punição consistia na redução artificial da visibilidade do restaurante nos resultados de busca ou na sua ocultação parcial (*shadow banning*), impactando diretamente o volume de pedidos sem a rescisão formal do contrato.

Primeiramente, foi desenvolvido um sistema de big data para monitorar e penalizar automaticamente os operadores

²¹ MLEX. *Meituan fined 3.44 billion yuan over exclusivity conduct in China's food delivery market*. 8 out. 2021. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market>. Acesso em: 6 maio 2026.

²² Tradução nossa de decisão da autoridade chinesa State Administration for Market Regulation (SAMR), disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market?referrer=search_linkclick. Acesso em 26 abril 2026.

da plataforma que listam seus produtos em plataformas concorrentes. A partir de 2018, para implementar de forma sistemática e eficiente a prática de "escolha uma entre duas", a empresa desenvolveu um sistema de monitoramento e análise de big data. As funções específicas incluem: monitoramento automático de operadores na plataforma que listam seus produtos em outras plataformas concorrentes; penalização automática de operadores na plataforma que listam seus produtos em outras plataformas concorrentes, reduzindo seus rankings de busca ou cancelando atividades promocionais; gerenciamento de todo o processo de supervisão da equipe de atendimento sobre o cumprimento do requisito de "escolha uma entre duas" pelos operadores e a eficácia das penalidades; e monitoramento, com estatísticas e análises em tempo real da taxa de conclusão e cumprimento de contratos de cooperação exclusiva assinados pelos operadores na plataforma sob a responsabilidade da equipe de atendimento, com as funções do sistema sendo atualizadas e aprimoradas conforme necessário.

Diversas medidas punitivas foram utilizadas para forçar os operadores da plataforma a cessarem a cooperação com outras plataformas concorrentes. As evidências mostram que, quando as partes descobrem que um operador de sua plataforma exclusiva passou a operar em outras plataformas concorrentes, a equipe de atendimento geralmente primeiro "persuade" o operador a "corrigir" a situação. Se o operador ainda assim não se retirar das outras plataformas concorrentes, penalidades são impostas a ele por meio de sistemas de big data ou diretamente pela equipe de atendimento. Essas penalidades incluem rebaixamento nos rankings de busca, cancelamento de atividades promocionais, suspensão das atividades, remoção da plataforma (fechamento), ajuste das áreas de entrega, aumento dos preços mínimos dos pedidos e remoção de pratos da plataforma, forçando o operador a cessar as operações em outras plataformas concorrentes.

A parte interessada tem a capacidade de controlar o tráfego obtido pelos operadores dentro da plataforma. Através da formulação de regras da plataforma, da configuração de algoritmos e da intervenção manual, a parte interessada pode determinar a classificação de pesquisa e a posição de exibição dos operadores e seus produtos de entrega de comida na plataforma, controlando assim o tráfego disponível para os operadores dentro da plataforma e tendo um impacto decisivo em suas operações.²³

²³ Tradução nossa da decisão da SAMR, disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market?referrer=search_linkclick. Acesso em 26 abril 2026.

- ii. **Diferenciação Tarifária Automatizada:** O sistema de precificação da plataforma era programado para aplicar taxas de comissão superiores aos estabelecimentos que praticavam o *multi-homing* (uso simultâneo de múltiplos aplicativos). O diferencial de taxas operava como um desincentivo econômico à adoção *multi-homing* pelos estabelecimentos.
- iii. **Monitoramento e Retenção de Garantias:** A Meituan exigia depósitos caução dos restaurantes, que eram retidos pelo sistema caso o monitoramento de dados detectasse a operação do parceiro em plataformas rivais.

A Parte possui capacidades tecnológicas avançadas. A plataforma de entrega de comida online acumulou um grande número de operadores e consumidores, possuindo enormes quantidades de dados de transações, pagamentos e avaliações de usuários. Com base nesses dados, a empresa estabeleceu um sistema de agendamento e organização de entregas relativamente eficiente, alcançando um alto grau de automação no planejamento da capacidade e otimização na alocação de recursos. Simultaneamente, o sistema de algoritmos de localização da empresa consegue "perfilar" os usuários com precisão, fornecendo serviços personalizados e direcionados, além de monitorar se os operadores da plataforma estão atuando em outras plataformas concorrentes. Os recursos financeiros e tecnológicos mencionados consolidaram e fortaleceram o poder de mercado das empresas envolvidas.²⁴

A SAMR aplicou uma multa pecuniária de 3,44 bilhões de yuans (aproximadamente 3% do faturamento anual da empresa) e determinou a restituição imediata de 1,29 bilhão de yuans em garantias de exclusividade cobradas indevidamente de cerca de 1,6 milhão de lojistas.

Além disso, impôs medidas punitivas com obrigações de conformidade contínua, reembolsos e relatórios periódicos de autoinspeção detalhados num documento de "Orientações Administrativas". A própria Meituan teria que

²⁴ Tradução nossa da decisão da SAMR. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market?referrer=search_linkclick. Acesso em 26 abril 2026.

elaborar um plano de conformidade de acordo com os requisitos elencados no documento, dentre os quais destacam-se:

- i. Proibição de práticas anticompetitivas: Proibir o uso de algoritmos, regras da plataforma, dados ou meios técnicos para implementar acordos monopolistas ou excluir concorrentes.
- ii. Proteção de operadores (estabelecimentos) e transparência: Explicar e divulgar prontamente quaisquer medidas punitivas contra operadores (redução de ranking, remoção de listagens, suspensão), e não obrigar operadores a suportar custos promocionais indevidos.
- iii. Direitos dos entregadores e consumidores: Garantir remuneração e proteção social dos entregadores; proteger dados pessoais e fornecer informação de transação completa e precisa.
- iv. Governança e *compliance* interno: Criar sistema de conformidade antitruste, controles de revisão interna para medidas punitivas, formação regular e reporte periódico às autoridades.
- v. Mecanismos de reclamação e supervisão externa: Estabelecer canais eficientes de reclamação, regras de resolução de disputas e um mecanismo de avaliação externa envolvendo consumidores, operadores, entregadores e terceiros independentes.

Por um prazo de três anos, a Meituan ficou obrigada a submeter à SAMR um relatório anual de autoinspeção de conformidade, com recomendações de divulgar proativamente seu status de conformidade ao público e aceitar a supervisão pública.

O caso Meituan é referencial para o monitoramento do setor de *food delivery* por apontar para a existência de mecanismos de sanção invisíveis, indicando que a infração à concorrência pode ocorrer através de ajustes paramétricos em algoritmos de busca, ressaltando a crescente relevância de que a autoridade antitruste realize auditorias de dados e de código para além da análise documental.

Segundo a decisão:

*Durante a investigação, esta agência realizou inspeções e diligências no local e coletou provas relevantes; conduziu extensas investigações e coleta de provas em outras plataformas concorrentes, operadores dessas plataformas e associações setoriais relevantes; realizou verificação aprofundada e análise de big data dos materiais de prova; alocou especialistas para conduzir análises técnicas aprofundadas e reiteradas sobre o caso; e ouviu as declarações das partes em múltiplas ocasiões para salvaguardar seus direitos legítimos.*²⁵

O caso demonstrou ainda que as barreiras de entrada tecnológicas assumem papel relevante, na medida em que o uso de big data para monitorar, em tempo real, a conduta de parceiros e aplicar penalidades automáticas pode dificultar a atuação de novos concorrentes.

4.2.2. Caso Glovo (Sérvia, 2022)²⁶

Em 2022, a Comissão de Proteção da Concorrência da Sérvia (CPC - *Commission for Protection of Competition*) instaurou um processo administrativo para investigar as práticas comerciais da Glovo (operada pela *Glovoapp Technology doo Beograd*). A investigação concentrou-se na utilização de cláusulas de exclusividade e na aplicação de políticas de preços diferenciadas que, segundo a autoridade, visavam restringir o *multi-homing* e consolidar a posição dominante da empresa no mercado local.

A análise técnica da CPC identificou que a Glovo implementou um sistema de incentivos e punições focado em garantir a dependência dos restaurantes parceiros. Esse sistema englobava:

- i. **Comissões Diferenciadas e Punitivas:** A plataforma utilizava uma estrutura tarifária baseada em uma disparidade significativa entre parceiros exclusivos e não-exclusivos. Restaurantes que optavam por listar seus produtos em aplicativos concorrentes eram submetidos a taxas de comissão substancialmente mais elevadas, que não guardavam relação direta com o

²⁵ Tradução livre da decisão da SAMR. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market>. Acesso em 26 abril 2026.

²⁶ MLEX. Glovo raided in Serbian food-delivery dominance abuse probe. 3 nov. 2022. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1422144/glovo-raided-in-serbian-food-delivery-dominance-abuse-probe>. Acesso em: 6 maio 2026

custo operacional da plataforma, funcionando como uma penalidade econômica ao *multi-homing*.

- ii. **Cláusulas de “Taxa de Infração”:** Os contratos padrão da Glovo incluíam disposições que permitiam à plataforma cobrar taxas de penalidade retroativas ou imediatas caso um restaurante parceiro fosse identificado operando em serviços de entrega concorrentes durante a vigência de um acordo de exclusividade.
- iii. **Condicionamento de Benefícios de Visibilidade:** A autoridade também investigou se o acesso a ferramentas de marketing dentro do aplicativo e a posição nos resultados de busca (ranqueamento) eram condicionados à aceitação de termos de exclusividade.

A CPC argumentou que essas práticas, embora isoladamente pudessem ser vistas como estratégias comerciais, em conjunto geravam um efeito de fechamento de mercado, constituindo:

- i. **Barreira à entrada de novos *players*:** Ao captar os restaurantes mais populares através de incentivos que tornavam a operação em múltiplos apps economicamente inviável, a Glovo impedia que novos concorrentes atingissem a massa crítica necessária para competir; e
- ii. **Aumento de custos para o consumidor:** A autoridade avaliou que a falta de concorrência resultante dessas práticas tendia a manter as taxas de entrega e os preços dos cardápios artificialmente elevados a longo prazo.

Até as informações públicas mais recentes, não foi divulgado um desfecho final sancionatório específico da autoridade sérvia em relação a esse caso.

4.2.3. Caso Wolt (Finlândia, 2025)²⁷

Em 2025, a Autoridade de Concorrência e Consumidor da Finlândia (FCCA - *Finnish Competition and Consumer Authority*) encerrou uma investigação aprofundada sobre as práticas comerciais da Wolt, plataforma líder no mercado

²⁷ FCCA. *Platform company Wolt ceased competition-restricting terms during FCCA investigation – upcoming report will reveal the impact of changes*. 2025. Disponível em: <https://www.kkv.fi/en/current/press-releases/platform-company-wolt-ceased-competition-restricting-terms-during-fcca-investigation-upcoming-report-will-reveal-the-impact-of-changes/>. Acesso em: 5 maio 2026.

finlandês e parte do grupo DoorDash iniciada em 2022. O objeto da análise foi o uso sistemático de cláusulas de exclusividade e de paridade de preços (*Most Favored Nation* - MFN) em contratos com restaurantes parceiros, avaliando seu potencial de causar o fechamento de mercado e o *market tipping*.

A investigação da FCCA concentrou-se no efeito cumulativo dessas duas restrições verticais que operavam de forma complementar. A plataforma utilizava incentivos financeiros para garantir que restaurantes de alta demanda operassem apenas em seu ecossistema. A autoridade identificou que, em um mercado geográfico concentrado, essa prática impedia que concorrentes (atuais ou potenciais) atingissem a massa crítica necessária para sustentar uma operação viável.

A teoria do dano da FCCA baseou-se no conceito de que, em mercados de plataforma com fortes efeitos de rede, uma vez que um *player* atinge certa dominância via exclusividade, o mercado se “inclina” (*tips*) de forma irreversível, tornando a entrada de novos competidores impossível sem custos de marketing proibitivos.

Já quanto à paridade de preços (*Narrow MFNs*), a Wolt impunha restrições que impediam os restaurantes de oferecerem preços menores em seus próprios canais de venda direta (sites ou apps próprios). A análise técnica concluiu que isso eliminava o incentivo para os estabelecimentos investirem em seus canais diretos, aumentando a dependência tecnológica em relação à plataforma.

Buscando evitar uma decisão condenatória, a Wolt apresentou um pacote de compromissos que foram aceitos pela autoridade, que englobou:

- i. **Remoção de Cláusulas de Exclusividade:** A plataforma concordou em retirar as cláusulas que impediam os restaurantes de utilizarem aplicativos concorrentes, facilitando o *multi-homing* generalizado no mercado finlandês.
- ii. **Eliminação da Paridade de Preços:** Foi garantida aos restaurantes a liberdade de praticar preços menores em seus canais de venda direta, promovendo a desintermediação e a concorrência de preços para o consumidor final.

Os compromissos foram, assim, desenhados para assegurar que o mercado permanecesse contestável, ou seja, aberto a novas entradas, mesmo diante da forte posição de mercado da Wolt.

Em 26 de abril de 2024, a Wolt anunciou que abriria mão da inclusão de cláusulas de exclusividade e paridade de preços em seus contratos com restaurantes a partir de 30 de setembro de 2024. Em 13 de fevereiro de 2025, a Wolt apresentou um relatório à FCCA declarando que havia aberto mão das cláusulas de exclusividade e paridade de preços em seus contratos com restaurantes, em conformidade com o anúncio. Portanto, a FCCA não considera necessário continuar investigando o assunto.²⁸

Embora a investigação tenha sido encerrada sem sanções, a autoridade resolveu manter um acompanhamento ativo do mercado, com análise dos efeitos das mudanças contratuais, sinalizando a publicação em 2026 de um estudo empírico sobre os efeitos de cláusulas de exclusividade no mercado.²⁹

O caso Wolt sugere que a intervenção precoce pode ser particularmente eficaz para coibir práticas de fidelização forçada, evitando a consolidação de dinâmicas de *tipping* que dificultariam uma correção posterior do mercado. Ademais, a aceitação de compromissos voluntários indica uma possível vantagem de remédios mais flexíveis, voltados à promoção de mudanças rápidas no comportamento dos agentes, sobre litígios prolongados centrados na imposição de sanções pecuniárias.

4.2.4. Caso Sherpa's (Xangai, 2020)³⁰

No final de 2020, a autoridade concorrencial de Xangai (*Shanghai Municipal Administration for Market Regulation*) multou a plataforma de *delivery* Sherpa's em cerca de 1,2 milhão de yuans (3% da receita) por abuso de posição

²⁸ Tradução nossa da decisão da FCCA, disponível em <https://www.kkv.fi/en/current/press-releases/platform-company-wolt-ceased-competition-restricting-terms-during-fcca-investigation-upcoming-report-will-reveal-the-impact-of-changes/>. Acesso em 26 abril 2026.

²⁹ FCCA. *Case Wolt: Developments in the food delivery platform market*. Disponível em: <https://www.kkv.fi/blogit/kkv-blogi/case-wolt-developments-in-the-food-delivery-platform-market/>. Acesso em: 05 maio 2026.

³⁰ MLEX. *Chinese food-delivery platform Sherpa's fined for abuse of dominance (English version)*. 10 jun. 2021. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1300198/chinese-food-delivery-platform-sherpa-s-fined-for-abuse-of-dominance-english-version>. Acesso em: 1 maio 2026.

dominante no mercado de *delivery online* (serviços em inglês) na cidade, voltado sobretudo ao público estrangeiro.

A autoridade antitruste definiu um mercado relevante restrito após a aplicação do SSNIP test: serviços de *delivery online* em inglês em Xangai, considerando que não há substituição com (i) consumo em restaurante, (ii) *delivery* próprio de restaurantes ou (iii) plataformas em chinês, devido a diferenças de linguagem, público e modelo de negócio.

Concluiu-se que a Sherpa's era dominante (2017–2019), com alta participação de mercado, vantagem tecnológica, forte reconhecimento entre usuários estrangeiros e elevada dependência dos restaurantes, além de barreiras à entrada decorrentes de efeitos de rede.

O abuso consistiu principalmente na imposição de cláusulas de exclusividade, proibindo os restaurantes a operarem em plataformas concorrentes, sem o consentimento da Sherpa's. As evidências mostraram que a Sherpa's firmou contratos de prestação de serviços de entrega de alimentos por prazo indeterminado, com renovação automática, com todos os restaurantes parceiros, apesar de apresentarem variações na redação e localização dessas cláusulas ao longo do tempo nos contratos firmados.

A empresa monitorava e pressionava parceiros a sair de rivais, chegando a excluir quem não cumprisse a exigência. Isso levou à saída de restaurantes de plataformas concorrentes, reduzindo sua competitividade — algumas plataformas chegaram a encerrar atividades.

A conduta prejudicou concorrência e consumidores, ao reduzir opções e elevar taxas (comissões e tarifas de entrega). As justificativas da empresa foram rejeitadas e como resultado, a autoridade concluiu que houve restrição injustificada à concorrência e aplicou a multa, além de registrar que a empresa encerrou a prática durante a investigação.

4.2.5. Caso Nadirkitap (Turquia, 2022)³¹

Ainda que não se trate de precedente específico do mercado de *delivery* de comida, o caso Nadirkitap oferece analogia útil para a análise de *lock-in* em

³¹ CONCURRENCES. *The Turkish Competition Authority fines an online second-hand book company for abuse of dominance (Nadirkitap)*. 23 ago. 2022. Disponível em:

marketplaces digitais, envolvendo o uso de dados e reputação como mecanismo de retenção de parceiros comerciais.

Em 2022, a Autoridade de Concorrência da Turquia (TCA - *Turkish Competition Authority*) concluiu um processo administrativo contra a Nadirkitap, *marketplace* que atuava no mercado de intermediação de venda de livros de segunda mão, funcionando como uma plataforma *online* que conectava livreiros e sebos a consumidores finais. A investigação apurou se a empresa abusava de sua posição dominante ao impedir que os vendedores parceiros (livreiros) exportassem seus próprios dados de inventário e histórico de vendas para plataformas concorrentes.

A análise técnica da TCA identificou que a plataforma utilizava o controle sobre os dados como uma barreira estrutural à saída. A Nadirkitap restringia tecnicamente o acesso dos vendedores aos dados que eles mesmos haviam gerado, impedindo a portabilidade.

A autoridade concluiu que, embora não houvesse uma cláusula de exclusividade no papel, a impossibilidade de migrar os seus dados para outra plataforma criava uma exclusividade de fato. Os custos de troca eram muito elevados, na medida em que os vendedores precisariam recomeçar do zero em plataformas concorrentes, o que implicava a perda da credibilidade acumulada.

A TCA aplicou sanções que estabeleceram um novo padrão para economias de plataforma, englobando multa pecuniária por abuso de posição dominante e obstrução da concorrência e obrigação de interoperabilidade. A plataforma foi obrigada a fornecer ferramentas técnicas que permitissem aos vendedores exportar seus dados de inventário e histórico de vendas de forma íntegra e em formato legível por outras máquinas.

O caso turco evidencia que, em mercados de plataforma, as barreiras à concorrência não são apenas contratuais, mas também tecnológicas. Mesmo quando não há cláusulas formais de exclusividade, um agente econômico pode permanecer, na prática, preso a uma plataforma se não tiver

<https://www.concurrences.com/en/bulletin/news-issues/august-2022/the-turkish-competition-authority-fines-an-online-second-hand-book-company-for>. Acesso em: 20 abril 2026.

condições de transferir ativos por vezes essenciais como seu histórico de desempenho ou avaliações.

Nesse contexto, a portabilidade de dados surge como um remédio com potencial relevante. Ao invés de apenas vedar práticas contratuais restritivas, a imposição de mecanismos técnicos, como APIs de exportação, pode efetivamente viabilizar a mobilidade dos usuários e reduzir de forma significativa os *switching costs*.

4.2.6. Caso Deliveroo e Foodpanda (Hong Kong, 2023)³²

A Comissão de Concorrência de Hong Kong (HKCC – *Hong Kong Competition Commission*) conduziu uma investigação detalhada sobre as práticas das duas plataformas dominantes no território: Deliveroo Hong Kong e Foodpanda Hong Kong. O foco da investigação, iniciada em 2022, foi o uso de cláusulas contratuais que restringiam a liberdade de preços dos restaurantes parceiros e dificultavam a entrada de plataformas concorrentes de menor escala.

A análise da HKCC identificou quatro tipos de obrigações contratuais: (i) termos de exclusividade, que incentivavam ou exigiam que restaurantes operassem apenas com uma plataforma em troca de comissões mais baixas; (ii) disposições que dificultavam ou penalizavam a migração de regimes exclusivos para não exclusivos; (iii) restrições de preços, que limitavam a possibilidade de os restaurantes oferecerem valores inferiores em canais próprios ou, no caso da Foodpanda, em plataformas concorrentes; e (iv) cláusulas de *tying* (Foodpanda), que vinculavam a contratação de um serviço à aquisição de outro. Em conjunto, essas disposições afetavam a liberdade comercial dos parceiros e sua atuação em múltiplas plataformas.

³² HKCC. *Competition Commission accepts commitments in relation to online food delivery platforms case*. 2023. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/media/press/files/OFP_Commitments_PR_EN.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

Ainda durante a investigação³³, em 2023, a Deliveroo e a Foodpanda apresentaram uma série de compromissos voluntários à HKCC com o objetivo de mitigar efeitos das cláusulas investigadas. Antes de tomar sua decisão, a autoridade submeteu tais compromissos a duas consultas públicas, realizadas em junho e novembro de 2023, permitindo a manifestação de terceiros interessados e o aperfeiçoamento das medidas propostas.

Após avaliar as contribuições recebidas, a HKCC concluiu que os compromissos eram adequados para endereçar suas preocupações e em dezembro eles foram formalmente aceitos. Com isso, o procedimento foi encerrado sem imposição de sanções, ficando as empresas obrigadas a implementar as medidas acordadas e sujeitas a monitoramento quanto ao seu cumprimento (com duração de 3 anos, até dezembro de 2026).

As plataformas assumiram compromissos voltados à redução de cláusulas de exclusividade e restrições comerciais impostas aos restaurantes parceiros. As empresas concordaram em permitir que restaurantes atuassem também em plataformas concorrentes, inclusive novos entrantes e plataformas menores, sem perder benefícios comerciais como comissões reduzidas. Também se comprometeram a facilitar a migração de restaurantes de modelos exclusivos para arranjos de *multi-homing*. Além disso, ambas aceitaram remover cláusulas que impediam restaurantes de oferecer preços menores em seus próprios canais de venda. Adicionalmente, a Foodpanda concordou em eliminar restrições relativas a preços praticados em plataformas rivais e em deixar de exigir a contratação conjunta de seus serviços de entrega e retirada de pedidos.

O caso de Hong Kong é, portanto, mais um exemplo de práticas de exclusividade e paridade de preços que geraram preocupações concorrenciais e que foram resolvidas por compromissos voluntários das partes investigadas.

³³ HKCC. *Commitments under section 60 of the Competition Ordinance in relation to online food delivery platforms*. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/enforcement/registers/commitments/commitments_online_food_delivery_platforms.html. Acesso em 05 maio 2026.

4.2.7. Caso Zomato e Swiggy (Índia, 2024)³⁴

A Comissão de Concorrência da Índia (CCI - *Competition Commission of India*) está conduzindo uma investigação abrangente sobre as práticas das duas principais plataformas de *food delivery* do país, Zomato e Swiggy³⁵, que juntas detêm mais de 90% de participação no mercado indiano. O processo foi iniciado após denúncias da *National Restaurant Association of India* (NRAI), focando em práticas que prejudicam a neutralidade da plataforma e restringem a liberdade comercial dos restaurantes parceiros.

A CCI sinalizou preocupações relacionadas à neutralidade de plataforma e ao potencial uso discriminatório de mecanismos de ranqueamento e visibilidade, especialmente em favor de parceiros estratégicos, exclusivos ou vinculados economicamente às plataformas. Assim, a análise da autoridade divide as condutas em:

- Autopreferência e Marcas Próprias (*Ghost Kitchens*³⁶): A investigação apura se Zomato e Swiggy utilizam seus algoritmos de busca para dar prioridade às suas próprias cozinhas fantasmas ou marcas nas quais possuem participação societária. A suspeita é de que dados de transações de restaurantes terceiros sejam utilizados para otimizar as operações dessas marcas próprias, configurando uso indevido de dados comercialmente sensíveis.
- Agrupamento de Serviços (*Bundling*): A CCI analisa a prática de condicionar a listagem no aplicativo ao uso obrigatório dos serviços de logística e entrega das próprias plataformas, impedindo que os restaurantes utilizem frotas próprias ou serviços de entrega independentes.

³⁴ CCI. *Order under Section 26(1) of the Competition Act, 2002: Case No. 16 of 2021*. 2021. Disponível em: <https://cci.gov.in/images/antitrustorder/en/1620211652180990.pdf>. Acesso em: 5 maio 2026.

³⁵ MLEX. *Swiggy, Zomato face competition investigation over conduct in India's food-delivery industry* Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1369701/swiggy-zomato-face-competition-investigation-over-conduct-in-india-s-food-delivery-industry?referrer=search_linkclick. Acesso em 26 abril 2026.

³⁶ Podem ser conhecidas também como *cloud kitchens*, *dark kitchens* ou *delivery-only kitchens*, caracterizando-se por cozinhas voltadas exclusivamente para a preparação de alimentos destinados ao delivery, sem atendimento presencial ao consumidor.

- Paridade de Preços e Taxas de Comissão: As plataformas também são acusadas de impor cláusulas de paridade que impedem os restaurantes de oferecerem preços menores em seus próprios canais digitais ou em aplicativos concorrentes. Além disso, as comissões — que variam entre 20% e 30% — são investigadas por serem aplicadas de forma desproporcional a pequenos estabelecimentos que não possuem poder de barganha.

Apesar de ainda não ter uma decisão final, a investigação tem gerado desdobramentos significativos sobre as duas empresas como a remoção voluntária de cláusulas de paridade estrita em certas jurisdições em 2026.³⁷

Além disso, o governo indiano, em coordenação com a CCI, lançou o ONDC^{38 39} (*Open Network for Digital Commerce*), uma iniciativa que dialoga com a investigação citada. O ONDC é uma rede aberta que visa quebrar o quase “duopólio” ao permitir que restaurantes e consumidores transacionem sem depender exclusivamente dos ecossistemas fechados como os da Zomato e da Swiggy. Diferente dos modelos de plataformas fechadas, o ONDC é definido pela sua autoridade reguladora (DPIIT - *Department for Promotion of Industry and Internal Trade*) como uma infraestrutura pública digital baseada em protocolos abertos. Seu objetivo estratégico é a desagregação (*unbundling*) da cadeia de valor, permitindo que a logística, o pagamento e a interface do consumidor possam operar de forma independente.

Apesar de o caso ainda estar sob investigação, a experiência da Índia é particularmente interessante por trazer uma possível frente de atuação via tecnologia para mitigar as preocupações concorrenciais em questão, relacionadas

³⁷ CCI. *Order under Section 26(1) of the Competition Act, 2002: Case No. 16 of 2021. 2021*. Disponível em: <https://cci.gov.in/images/antitrustorder/en/1620211652180990.pdf>. Acesso em: 5 maio 2026.

³⁸ ONDC. *India's Commerce Ecosystem Reimagining*. Disponível em: https://ondc-static-web-bucket.s3.ap-south-1.amazonaws.com/res/daea2fs3n/image/upload/ondc-website/files/ONDCStrategyPaper_ucvfjm/1659889490.pdf. Acesso em: 26 abril 2026.

³⁹ MLEX. *E-commerce's walled garden approach creates entry barriers, Indian official says*. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1539251/e-commerce-s-walled-garden-approach-creates-entry-barriers-indian-official-says?referrer=search_linkclick. Acesso em: 26 abril 2026.

ao risco do *bundling*, dado que a integração compulsória de *marketplace* e logística pode, além de dar maior poder de mercado às plataformas, reduzir a eficiência e impedir o surgimento de empresas de entrega especializadas. Trata-se, portanto, de uma iniciativa de advocacia e promoção da concorrência que complementa a atuação punitiva do antitruste tradicional.

Em 2025, um novo caso antitruste envolvendo as mesmas empresas foi aberto na Índia. Distribuidores de bens de consumo na Índia, representados pela *All India Consumer Products Distributors Federation*, apresentaram uma denúncia à CCI contra Zomato (via Blinkit), Swiggy (via Instamart) e a Zepto, alegando preço predatório e descontos excessivos no segmento de entregas ultra-rápidas.

Segundo a entidade, essas plataformas estariam vendendo produtos abaixo do custo ou com margens artificialmente baixas, criando um ambiente concorrencial desigual e prejudicando pequenos varejistas. Exemplos citados mostram preços significativamente inferiores aos praticados no varejo tradicional.

Ou seja, além das preocupações já existentes no *food delivery*, surge agora uma nova frente de risco concorrencial no *quick commerce*, centrada em estratégias de preço potencialmente predatórias e efeitos de exclusão no varejo.⁴⁰

4.2.8. Caso Keeta (Meituan) (Hong Kong, 2023)⁴¹

Em 2023, a Keeta, marca internacional da chinesa Meituan, iniciou uma entrada agressiva no mercado de Hong Kong para desafiar o duopólio estabelecido por Deliveroo e Foodpanda. Em um curto período (2023-2024), a plataforma atingiu uma participação de mercado significativa, tornando-se objeto de monitoramento pela Comissão de Concorrência de Hong Kong (HKCC). O foco da autoridade foi avaliar se as táticas de crescimento da nova entrante replicavam as barreiras à concorrência que a própria autoridade havia combatido em investigações anteriores.

⁴⁰ THE TIMES OF INDIA. *Zomato's Blinkit, Swiggy's Instamart and Zepto face antitrust case over unfair pricing models*. 6 mar. 2025. Disponível em: <https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/zomatos-blinkit-swiggys-instamart-and-zepto-face-antitrust-case-over-unfair-pricing-models/articleshow/118764625.cms>. Acesso em: 1 maio 2026.

⁴¹ HKCC. *Competition Commission reaches resolution with Keeta on a two-step process to amend agreements with partnering restaurants*. 12 nov. 2025. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/media/press/files/Keeta_PR_EN.pdf. Acesso em: 26 abril 2026.

Em abril de 2025 a Deliveroo acabou saindo do mercado, após nove anos de operação. Em seu comunicado, a empresa informou que “Há diversas dinâmicas específicas do mercado de Hong Kong que levaram o Conselho a considerar opções estratégicas e, diante do compromisso do Grupo com uma alocação disciplinada de capital, concluir que não atenderia aos melhores interesses dos acionistas continuar operando em Hong Kong”.⁴²

A análise da HKCC concentrou-se nas estratégias e cláusulas contratuais utilizadas pela Keeta para consolidar sua base de restaurantes parceiros durante a fase de expansão. Desta forma, a autoridade investigou disposições que concediam comissões reduzidas a restaurantes que operassem exclusivamente na plataforma, bem como mecanismos que restringiam ou penalizavam estabelecimentos que deixassem o regime de exclusividade para atuar também em plataformas concorrentes. Também foram analisadas cláusulas que impediam os restaurantes de oferecer preços inferiores em canais próprios ou em plataformas rivais.

Em novembro de 2025, a HKCC apresentou conclusão preliminar identificando preocupações concorrenciais relacionadas às cláusulas de exclusividade e restrições de preços adotadas pela Keeta, ao entender que tais práticas poderiam restringir a concorrência no mercado de *delivery online* em Hong Kong. Além disso, anunciou que a empresa havia concordado em implementar mudanças voluntárias imediatas e iria oferecer compromissos formais à autoridade.⁴³

A Keeta implementou voluntariamente, a partir de fevereiro de 2026, alterações imediatas em determinadas cláusulas contratuais investigadas pela HKCC, especialmente aquelas relacionadas à exclusividade e restrições de preços. Paralelamente, apresentou compromissos formais à autoridade para endereçar de maneira estruturada as preocupações concorrenciais identificadas. Esses

⁴² HONG KONG FREE PRESS. *Deliveroo to pull out of Hong Kong*. 10 mar. 2025. Disponível em: <https://hongkongfp.com/2025/03/10/deliveroo-to-pull-out-of-hong-kong/>. Acesso em: 26 abril 2026.

⁴³ HKCC. *Competition Commission reaches resolution with Keeta on a two-step process to amend agreements with partnering restaurants*. 12 nov. 2025. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/media/press/files/Keeta_PR_EN.pdf. Acesso em: 26 abril 2026.

compromissos formais⁴⁴ foram posteriormente submetidos à consulta pública pela HKCC em abril de 2026, permanecendo, até o momento, pendente a decisão definitiva da autoridade acerca de sua aceitação.

Os compromissos propostos pela Keeta perante a HKCC podem ser sintetizados nos seguintes pontos⁴⁵:

- Remoção das disposições de penalização por quebra de exclusividade (*Breach of Exclusivity Provisions*) dos contratos celebrados com restaurantes parceiros;
- Remoção das disposições de restrição de preços (*Price Restriction Provisions*), incluindo cláusulas de paridade restrita e paridade ampla;
- Compromisso de não aplicar cláusulas de exclusividade (Exclusive Terms) contra plataformas de *delivery* com participação de mercado igual ou inferior a 10% em Hong Kong;

A proposta permitiria que restaurantes fizessem parceria com novos entrantes e pequenas plataformas sem perder os benefícios recebidos por operar exclusivamente com a Keeta; facilitaria a transição dos restaurantes para fora da exclusividade; e removeria disposições que impediam os restaurantes de oferecer preços mais baixos em plataformas concorrentes ou em seus próprios canais.

O presente caso sugere que, em mercados de plataforma, a entrada de novos players não elimina, por si só, riscos concorrenciais, já que até mesmo entrantes podem adotar estratégias agressivas e potencialmente excludentes para ganhar escala rapidamente. Isso exige uma atuação vigilante da autoridade desde o início das operações.

⁴⁴ Os compromissos formais correspondem às obrigações oficialmente submetidas pela empresa à autoridade concorrencial, nos termos da legislação local, com potencial caráter vinculante após sua aceitação. Diferenciam-se, portanto, das medidas voluntárias inicialmente implementadas pela plataforma, por estarem sujeitas a consulta pública, monitoramento e eventual enforcement regulatório.

⁴⁵ HKCC. *Annex 1: proposed commitment from Keeta*. 28 abril 2026. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/enforcement/consultations/current_consultations/files/Annex_1_Proposed_Commitment_Keeta.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

4.2.9. Caso Grubhub (EUA, 2024)⁴⁶

Em dezembro de 2024, a Federal Trade Commission (FTC) dos Estados Unidos e a Procuradoria-Geral do Estado de Illinois ajuizaram ação contra a plataforma de *delivery* Grubhub, acusando a empresa de adotar práticas enganosas e abusivas contra consumidores, entregadores e pequenos restaurantes. Segundo as autoridades, a empresa teria ocultado o real custo das entregas mediante a cobrança de taxas adicionais (“*junk fees*”), anunciado indevidamente entregas gratuitas para assinantes do programa Grubhub+ e dificultado o acesso de consumidores às próprias contas e créditos existentes na plataforma.

A FTC também alegou que a Grubhub enganava entregadores ao divulgar estimativas infladas de ganhos, induzindo trabalhadores a aderirem à plataforma com base em expectativas irreais de remuneração. Além disso, a empresa teria listado centenas de milhares de restaurantes sem autorização prévia, prática que teria gerado pedidos incorretos, atrasos, danos reputacionais e perda de clientes para pequenos estabelecimentos. As autoridades sustentaram que tais condutas violavam normas federais e estaduais de proteção ao consumidor e concorrência leal.

Para encerrar o litígio, a Grubhub celebrou acordo com as autoridades, comprometendo-se a pagar US\$ 25 milhões — valor reduzido em relação à penalidade originalmente estimada em US\$ 140 milhões, em razão da alegada incapacidade financeira da empresa. O acordo também impôs obrigações comportamentais relevantes, incluindo maior transparência na divulgação dos preços totais das entregas, proibição de taxas ocultas, facilitação do cancelamento do serviço Grubhub+, vedação ao cadastramento de restaurantes sem consentimento e obrigação de fornecer informações verídicas sobre a remuneração dos entregadores.

⁴⁶ FTC. *Grubhub Inc., FTC and Illinois v.* Disponível em: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/cases-proceedings/202-3157-grubhub-inc-ftc-illinois-v> Acesso em 07 maio 2026.

Destaca-se que a tática de *non-partnered delivery*⁴⁷, que consiste em listar restaurantes de alta demanda em seus aplicativos sem que houvesse qualquer contrato formal ou consentimento prévio dos estabelecimentos, resultou em uma onda de processos judiciais por parte de restaurantes. Devido às relevantes preocupações concorrenciais e consumeristas geradas pela prática, ocorreram intervenções de autoridades de proteção ao consumidor e concorrência, como a FTC, que emitiu comunicados alertando que a listagem sem consentimento pode constituir uma “prática comercial desleal ou enganosa”, sujeita a sanções administrativas severas.

Constatou-se a utilização, pela plataforma, de cardápios obtidos de forma indireta para incluir estabelecimentos sem consentimento explícito, frequentemente sem controle dos restaurantes sobre preços, itens ofertados ou condições de entrega. Isso gerava riscos de exibição de cardápios desatualizados, falhas operacionais e danos reputacionais decorrentes da associação da experiência do consumidor à marca do restaurante, ainda que a logística fosse controlada pela plataforma. Além disso, a estratégia permitia ampliar artificialmente a variedade de estabelecimentos disponíveis, reforçando efeitos de rede e a atratividade competitiva da plataforma.

Como reação direta, diversas jurisdições passaram a adotar legislações proibindo que plataformas listem restaurantes sem a existência de um acordo formal prévio. No estado da Califórnia, essa mudança foi consolidada, no final de 2020, por meio do *Fair Food Delivery Act*⁴⁸, que tornou obrigatório o consentimento prévio dos estabelecimentos, estabelecendo esse requisito como um novo padrão regulatório para o setor⁴⁹.

⁴⁷ RESTAURANT DIVE. *Restaurants sue Grubhub over adding 150k non-partnered listings, 2020*. Disponível em: <https://www.restaurantdive.com/news/restaurants-sue-grubhub-over-adding-150k-non-partnered-listings/587965/>. Acesso em: 01 maio 2026.

⁴⁸ Nos termos da norma aprovada: “A food delivery platform shall not arrange for the delivery of an order from a food facility without first obtaining an agreement with the food facility expressly authorizing the food delivery platform to take orders and deliver meals prepared by the food facility”.

⁴⁹ RESTAURANT DIVE. *Delivery California law targets Grubhub, non-partnered restaurants, 2020*. Disponível em: <https://www.restaurantdive.com/news/delivery-california-law-grubhub-non-partnered-restaurants/585891/>. Acesso em: 01 maio 2026.

Além disso, diversas redes de restaurantes (como a In-N-Out Burger e a The Cheesecake Factory) processaram plataformas por violação de marca e práticas comerciais enganosas. Como resultado, as plataformas foram forçadas a implementar ferramentas de *opt-out* e, posteriormente, a migrar para modelos de parceria exclusivamente autorizada.

Mayya e Li (2025)⁵⁰ realizaram um estudo empírico sobre os efeitos desse tipo de prática. Para investigar essa estratégia, os autores implementaram uma abordagem baseada em dados de restaurantes nos Estados Unidos, explorando dois choques exógenos: a inclusão massiva de restaurantes não parceiros pela Grubhub⁵¹ e sua posterior remoção em decorrência de regulação (via *Fair Food Delivery Act*). A metodologia utiliza modelos de diferenças-em-diferenças (DiD), incluindo variações com tratamento escalonado e técnicas complementares de pareamento, além de análises de robustez, para identificar efeitos causais sobre demanda e receita.

O estudo demonstra que essa estratégia aumenta significativamente a receita dos restaurantes incluídos sem contrato, sobretudo os independentes, devido ao ganho de visibilidade e acesso a novos consumidores. Em média, a inclusão gerou crescimento mensal de receita em cerca de US\$ 1.410, com efeitos ainda maiores para estabelecimentos já preparados para atender pedidos de retirada. Além disso, há efeitos indiretos positivos sobre restaurantes já parceiros da plataforma (que tem contrato formal), indicando que para esses estabelecimentos já parceiros os efeitos de rede superam os efeitos negativos da maior concorrência. Por outro lado, a retirada desses restaurantes pela intervenção regulatória reduziu tanto a demanda dos não parceiros quanto gerou efeitos negativos sobre os parceiros. Em síntese, o estudo conclui que a estratégia de inclusão sem contrato tende a beneficiar o ecossistema como um todo, especialmente pequenos negócios, ao ampliar a base do mercado e explorar os efeitos de rede, embora traga desafios regulatórios e operacionais.

⁵⁰ MAYYA, Raveesh; LI, Zhuoxin. *Growing platforms by adding complementors without a contract*. Information Systems Research, v. 36, n. 3, p. 1670-1690, 2025. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/isre.2023.0237> Acesso em 07 maio 2026.

⁵¹ Conforme o estudo, a Grubhub teria adicionado 150.000 restaurantes não parceiros no último trimestre de 2019.

Ressalta-se, porém, que o estudo não analisa diretamente os efeitos da estratégia sobre plataformas concorrentes, concentrando-se em uma abordagem intraplataforma, com foco nos impactos da inclusão de restaurantes sem contrato sobre os próprios participantes do ecossistema da plataforma estudada. Embora os resultados sugiram que o aumento da variedade de oferta pode tornar a plataforma mais atrativa para consumidores — o que potencialmente poderia fortalecer sua posição competitiva no mercado —, esse efeito sobre a concorrência entre plataformas não é testado empiricamente. Essa análise seria fundamental para compreender de forma mais abrangente os impactos concorrenciais dessa estratégia.

As repercussões regulatórias decorrentes dessa prática nos EUA demonstram a necessidade do cumprimento de normas fundamentais do direito comercial e da propriedade industrial também por parte dos *marketplaces* de comida, especialmente no que se refere ao uso de marcas e à atuação sem consentimento dos estabelecimentos. Além disso, reforça que o consentimento é um elemento central para a eficiência desses mercados, uma vez que o funcionamento adequado do *delivery* depende de coordenação técnica entre a operação da cozinha e a logística de entrega. Ainda que Mayya e Li (2025) tenham identificado impactos positivos em termos de aumento de vendas para os restaurantes parceiros e não parceiros, o que se observa é que quando a intermediação ocorre sem contrato, surgem externalidades negativas.

4.2.10. Caso Uber Eats (Austrália, 2019)⁵²

A Comissão Australiana de Concorrência e Consumidores (ACCC - *Australian Competition and Consumer Commission*) conduziu uma investigação focada nos contratos padrão de adesão da Uber Eats. Segundo a autoridade, determinadas cláusulas contratuais vigentes desde 2016 impunham a transferência desequilibrada de riscos operacionais aos restaurantes parceiros, com potencial de violar as leis de proteção contra termos contratuais injustos (*Unfair Contract Terms*).

⁵² ACCC. *Uber Eats amends its contracts*. Disponível em: <https://www.accc.gov.au/media-release/uber-eats-amends-its-contracts>. Acesso em: 5 maio 2026.

A análise da ACCC concentrou-se na forma como a plataforma gerenciava falhas logísticas e a reputação dos estabelecimentos dentro do ecossistema, envolvendo:

Isenção de Responsabilidade Logística: Os contratos originais da Uber Eats continham cláusulas que isentavam a plataforma de qualquer responsabilidade por erros na entrega (como comida fria, pedidos derramados ou atrasos), mesmo quando a logística era operada por entregadores da própria plataforma. O prejuízo financeiro e a obrigação de reembolsar o consumidor eram impostos exclusivamente ao restaurante.

O Algoritmo de Responsabilidade: A autoridade identificou que o sistema de avaliação da plataforma operava de forma automatizada e punitiva. Se o algoritmo detectasse um atraso na entrega, a pontuação de reputação do restaurante era reduzida automaticamente, sem considerar se o atraso decorria de falhas do entregador ou de condições de trânsito alheias à operação da cozinha.

Ausência de Direito de Contestação: O modelo de gestão algorítmica não oferecia canais eficazes para que o restaurante contestasse penalidades indevidas, criando uma “barreira tecnológica” que impedia a defesa dos parceiros comerciais diante de erros do sistema.

No decorrer da investigação, a Uber Eats propôs realizar mudanças estruturais em seus contratos para alinhar as operações aos padrões de concorrência e transparência. A plataforma passou a assumir a responsabilidade financeira por erros de entrega que ocorressem após o pedido deixar o restaurante, desde que a entrega fosse realizada por parceiros da Uber Eats. Ela também implementou um canal de suporte que permite aos restaurantes contestarem reduções de pontuação ou multas aplicadas pelo algoritmo, caso possam provar que a falha não foi causada pelo estabelecimento.

Além disso, foi introduzida maior clareza sobre como as métricas de desempenho (avaliações) são calculadas, impedindo que o algoritmo de reputação funcione como uma “caixa-preta” sem supervisão humana ou direito de resposta.

O caso evidencia que, em plataformas que integram *marketplace* e logística, a operação logística constitui um eixo central da competição, de modo que a responsabilidade por esse elo deve ser compartilhada de forma proporcional ao grau de controle efetivamente exercido pela plataforma e pelo estabelecimento.

4.2.11. Caso Lieferando (Alemanha, 2023)⁵³

A autoridade concorrencial da Alemanha investigou o Lieferando – plataforma de *delivery* de comida sediada em Berlim. O processo foi iniciado para examinar uma cláusula de paridade de preços presente nos termos e condições gerais do Lieferando celebrados com restaurantes. Com base nessa cláusula, os preços cobrados na plataforma Lieferando devem corresponder aos preços praticados pelos restaurantes em seus próprios canais de distribuição.

Embora o Lieferando seja o principal *player* no mercado alemão de *delivery* de alimentos e houvesse a suspeita de que a cláusula poderia prejudicar os restaurantes e restringir a concorrência — ao reduzir os incentivos para o uso de plataformas intermediárias com condições mais favoráveis —, a autoridade concluiu que, no momento, não havia indícios suficientes de que a cláusula constituísse uma barreira relevante à entrada de novas plataformas.

O Bundeskartellamt ressaltou que, diferentemente do precedente Booking.com (no setor de reservas hoteleiras, em que cláusulas semelhantes foram proibidas e a decisão confirmada pela mais alta corte alemã), o mercado de *delivery* de refeições apresenta maior dinamismo, com modelos de negócio em transformação, entrada de novos concorrentes e uso simultâneo de múltiplas plataformas pelos restaurantes. Um dos principais resultados da análise foi o entendimento de que a concorrência na prestação de serviços de intermediação de pedidos de refeições não é determinada apenas pelos preços cobrados, mas também — e principalmente — pela diferenciação das plataformas e dos serviços.

Além disso, o Bundeskartellamt analisou de forma crítica a prática do Lieferando de criar websites de restaurantes (os chamados *shadow websites*),

⁵³ BUNDESKARTELLAMT. *Examination of a price parity clause – Bundeskartellamt terminates proceeding against Lieferando.* 12 jul. 2023. Disponível em: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/EN/Pressemitteilungen/2023/12_07_2023_Lieferando.html. Acesso em: 7 maio 2026.

na medida em que essa prática poderia levar consumidores a utilizarem os serviços de intermediação do Lieferando de forma não intencional. No entanto, a autoridade não encontrou provas substanciais de um efeito de atração resultante da combinação da cláusula de paridade de preços com os *shadow websites*, efeito que se temia favorecer o líder de mercado. Conforme ressaltou, porém, isso não representa qualquer posicionamento quanto à relevância da cláusula à luz do direito do consumidor. Por fim, o Bundeskartellamt destacou que os restaurantes podem optar por não autorizar o Lieferando a criar seus websites ou se opor a essa prática.

A autoridade ressaltou, ademais, que poderá, a qualquer momento, reexaminar as condições de concorrência e as disposições contratuais, caso a evolução do mercado assim o indique ou se forem apresentadas novas reclamações fundamentadas.

4.2.12. Caso Onlinepizza Norden AB (Suécia, 2016)⁵⁴

O caso envolveu uma denúncia da empresa Apphero Sweden AB, dona da plataforma Pizzahero, contra a rival Onlinepizza Norden AB, plataforma sueca de pedidos *online* de comida pertencente ao grupo Delivery Hero. A acusação era de que a Onlinepizza impunha, na prática, cláusulas de exclusividade aos restaurantes. O contrato previa que, caso um restaurante também se vinculasse a plataformas concorrentes, a Onlinepizza poderia encerrar a parceria. Segundo a Pizzahero, isso levava restaurantes a abandonar plataformas rivais.

A autoridade concorrencial sueca analisou os possíveis efeitos anticoncorrenciais desse tipo de prática, especialmente:

- risco de fechamento de mercado para plataformas rivais;
- dificuldade de *multi-homing* (restaurantes atuarem simultaneamente em várias plataformas);
- potencial aumento de barreiras à entrada em mercados digitais com efeitos de rede.

⁵⁴ KONKURRENSVERKET. Beslut: Onlinepizza Norden AB. Dnr 658/2015. Disponível em: <https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/konkurrens/beslut/avskrivningsbeslut/15-0658-onlinepizza-norden-ab.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

Durante a investigação, a Onlinepizza alterou a cláusula contratual para esclarecer que restaurantes poderiam atuar em múltiplas plataformas, reservando rescisão apenas em casos objetivamente justificáveis, como práticas consideradas desleais de marketing.

A autoridade acabou concluindo que:

- não havia evidências suficientes de que a cláusula estivesse sendo aplicada como exclusividade efetiva;
- existiam exemplos de restaurantes atuando simultaneamente em diferentes plataformas;
- a mudança contratual reduzia as preocupações concorrenciais.

Assim, o caso foi encerrado sem sanções, embora a autoridade tenha destacado que cláusulas desse tipo podem gerar preocupações concorrenciais em plataformas digitais.

4.2.13. Caso Foodora (Suécia, 2025)⁵⁵

O caso trata da investigação do órgão de concorrência sueco (Konkurrensverket - KKV) sobre possíveis restrições à concorrência envolvendo contratos da plataforma Foodora com restaurantes.

A investigação foi motivada por indícios de que alguns restaurantes acreditavam não poder oferecer preços mais baixos em outras plataformas ou canais, devido a cláusulas contratuais com a Foodora envolvendo paridade de preços. Essas cláusulas poderiam limitar a concorrência ao impedir que restaurantes praticassem preços diferentes entre plataformas, potencialmente prejudicando consumidores e competidores.

Durante a investigação, a Foodora afirmou que suas cláusulas não tinham como objetivo impedir preços diferentes em plataformas concorrentes, mas apenas comparar com os próprios canais do restaurante. Ou seja, seriam cláusulas estreitas ("*narrow MFNs*"), restritas aos canais próprios do restaurante, não abrangendo os preços praticados em plataformas de terceiros. Além disso, a

⁵⁵KONKURRENSVERKET. *Investigação das condições concorrenciais relativas às plataformas de comércio eletrônico*. 2025. Disponível em: <https://www.konkurrensverket.se/diarium/sok-i-konkurrensverkets-diarium/arendedata/file?pdf=25-0303.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

empresa revisou seus contratos e esclareceu explicitamente que não se aplicava a restrições frente a concorrentes, ajustando os termos em 2025 e comunicando a mudança aos restaurantes parceiros.

A autoridade concluiu que não havia indícios suficientes de dano concorrencial relevante para justificar continuidade da investigação. O caso foi arquivado sem sanções, mas sem afastar definitivamente a possibilidade de infração concorrencial.

Em síntese, o caso demonstra que, embora existam preocupações sobre cláusulas contratuais que podem limitar a concorrência no mercado de *delivery*, a intervenção depende da existência de evidências claras de dano — o que não foi comprovado nesse caso específico.

4.2.14. Caso Uber (Portugal, 2020/2021)⁵⁶

O caso envolveu alegações de que a Uber, na prestação de serviços de plataforma *online* de pedidos de refeições, teria violado as normas europeias e nacionais de defesa da concorrência relativas a abuso de posição dominante e abuso de dependência econômica.

As acusações incluíam: cobrança de preços excessivos dos restaurantes; concessão de descontos injustificados e discriminatórios, capazes de colocar concorrentes menores em desvantagem competitiva; oferta de descontos de exclusividade ilícitos; imposição de cláusulas contratuais que excluía ou limitavam sua responsabilidade pelos serviços prestados, transferindo os riscos aos restaurantes, inclusive em atividades organizadas pela própria plataforma; previsão de alterações unilaterais de praticamente todos os aspectos dos serviços; prestação de contas em termos que dificultariam o monitoramento do cumprimento contratual pelos restaurantes; e recusa de acesso a infraestrutura considerada essencial.

Ao final da investigação, a autoridade concluiu que não havia elementos suficientes para caracterizar infração concorrencial relevante. Verificou-se que a rede de entrega da Uber possuía cobertura geográfica limitada; que os descontos e acordos de exclusividade abrangiam parcela reduzida do mercado

⁵⁶ Conforme informado pela Autoridade da Concorrência (AdC) de Portugal, não há referências públicas sobre este caso.

e/ou tinham escopo limitado; que existiam plataformas concorrentes e alternativas de entrega próprias dos restaurantes, com consumidores e estabelecimentos adotando práticas de *multi-homing*; e que a rentabilidade da Uber era negativa ou apenas marginalmente positiva. Diante disso, o caso foi encerrado sem imposição de sanções.

4.2.15. Caso Autotrader, Feefo, Dignity, Just Eat and Pasta Evangelists (Reino Unido, 2026)⁵⁷

A CMA iniciou recentemente investigações sobre cinco empresas—Autotrader (*marketplace* automotivo), Feefo (plataforma de avaliações e reputação *online*), Dignity (serviços funerários), Just Eat (*delivery* de comida) e Pasta Evangelists (*foodtech*) —por suspeita de manipulação ou falha em remover avaliações falsas e enganosas.

A investigação aponta suspeitas de potenciais violações da legislação de defesa do consumidor, especialmente pelo fato de as empresas não moderarem adequadamente comentários e avaliações de clientes em suas plataformas. A iniciativa ocorre no contexto de uma atuação mais ampla da CMA, que vem utilizando novos poderes no ambiente digital para coibir práticas relacionadas a *fake reviews*, tais como *reviews* falsos, *reviews* pagos não identificados e manipulação de notas e *review gating*⁵⁸, envolvendo a ocultação de *reviews* negativos e incentivos ocultos para *reviews* positivos.

O objetivo central é assegurar que as avaliações *online* sejam genuínas e confiáveis, coibindo práticas comerciais desleais e aumentando a

⁵⁷ MLEX. *Five companies face UK fake review probes under digital powers update*. 2024. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1722668/five-companies-face-uk-fake-review-probes-under-digital-powers-update>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁵⁸ *Review gating* é uma prática em que empresas tentam controlar quais clientes deixam avaliações públicas sobre seus produtos ou serviços. Em geral, isso funciona quando, após uma compra ou uso do serviço, a empresa envia uma pesquisa de satisfação e separa os clientes com base na resposta: aqueles que dão feedback positivo são incentivados a publicar avaliações em plataformas públicas, enquanto os clientes insatisfeitos não são direcionados ou são “filtrados” para não deixar *reviews* visíveis. O objetivo dessa prática é melhorar artificialmente a reputação online, elevando a média de estrelas e reduzindo a exposição de críticas negativas. O problema é que isso distorce a percepção real do mercado, já que consumidores passam a ver uma imagem mais positiva do que a experiência efetiva dos clientes sugere, o que pode influenciar decisões de compra de forma enganosa.

transparência para os consumidores. O caso evidencia, assim, o foco crescente dos reguladores britânicos na integridade das plataformas digitais e de seus sistemas de recomendação.

Apesar da gravidade das suspeitas, a autoridade ressalta que ainda não chegou a conclusões sobre violações, enquanto as empresas afirmam estar cooperando e defendem seus sistemas de verificação e conformidade.

4.2.16. Considerações finais sobre o *benchmarking* internacional de condutas unilaterais

A análise comparada dos casos evidencia um conjunto consistente de preocupações concorrenciais associadas a condutas unilaterais praticadas por plataformas de *delivery*, cujos efeitos ultrapassam a esfera contratual tradicional e passam a envolver arquiteturas algorítmicas, estruturas de dados e estratégias de ecossistema.

Observa-se que a exclusividade e as restrições ao *multi-homing* permanecem como um dos principais vetores de fechamento de mercado. Contudo, essas restrições nem sempre se manifestam por cláusulas contratuais explícitas. Ao contrário, ganham relevo mecanismos indiretos e tecnológicos, como diferenciação tarifária automatizada, punições algorítmicas (*downranking*, *shadow banning*), retenção de garantias financeiras, condicionamento de visibilidade e barreiras à portabilidade de dados. Esses instrumentos elevam artificialmente os custos de saída dos restaurantes e comprometem a contestabilidade do mercado.

Já os casos envolvendo cláusulas de paridade de preços (MFNs) revelam um padrão reiterado de interferência na liberdade de preços dos restaurantes, com impactos diretos sobre o bem-estar do consumidor. A imposição de paridade (ampla ou mesmo estreita) tende a alinhar os preços pelo canal mais caro, neutralizando a concorrência entre plataformas via redução de comissões e desestimulando o investimento em canais diretos. Embora tais cláusulas sejam predominantemente vistas pelas autoridades antitruste como deletérias à concorrência, destaca-se a decisão do Bundeskartellamt no caso Lieferando (2023), que concluiu que as restrições avaliadas não representavam entraves significativos ao mercado naquele contexto específico.

Destaca-se também o papel crescente da autopreferência algorítmica e do *bundling*, sobretudo em contextos de verticalização e de integração forçada de serviços (*marketplace*, logística, pagamentos, marcas próprias). O caso da Índia (Zomato/Swiggy) mostra que o controle da interface e dos dados permite às plataformas direcionar demanda, alavancar mercados adjacentes e dificultar a emergência de soluções especializadas, reforçando a necessidade de abordagens concorrenciais sensíveis à lógica de ecossistemas e ao uso de dados transversais.

A entrada de novas plataformas tende a ser dificultada por fortes efeitos de rede, que favorecem incumbentes já bem estabelecidos. Quanto maior a base de usuários de uma plataforma, maior seu valor para novos participantes, criando um círculo de retroalimentação que eleva as barreiras à entrada. Nesse contexto, entrantes normalmente precisam adotar estratégias de entrada agressivas — como subsídios, isenções de taxas, oferta de cupons, parcerias com mercados adjacentes, diferenciação de serviços ou foco em nichos específicos — para formar massa crítica e atrair simultaneamente usuários dos três lados do mercado.

No que tange à estratégia de utilização de subsídios, convém analisar um interessante estudo da OCDE (OCDE, 2022)⁵⁹ sobre o tema. A OCDE enfatiza que, embora os efeitos dos subsídios sobre o comércio internacional e a concorrência já tenham sido amplamente estudados, ainda existe relativamente pouca reflexão sobre seu papel no âmbito da análise antitruste. Segundo o relatório, subsídios governamentais podem conferir poder financeiro *deep pockets* às empresas beneficiadas, criando ou reforçando posições dominantes e facilitando condutas anticompetitivas, especialmente em operações de concentração e estratégias exclusionárias.

Nesse contexto, a OCDE destaca que a força financeira proporcionada por subsídios pode permitir que empresas subsidiadas operem abaixo do custo durante períodos prolongados, suportando prejuízos temporários com o objetivo de enfraquecer concorrentes e consolidar poder de mercado. Tais perdas poderiam ser posteriormente compensadas por aumentos de preços em outros

⁵⁹ OCDE. *SUBSIDIES, COMPETITION AND TRADE – Background Note*. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF\(2022\)6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF(2022)6/en/pdf). Acesso em: 7 maio 2026.

mercados ou em momentos futuros. O relatório ressalta, contudo, que a identificação de preços predatórios é complexa, já que preços abaixo do custo também podem decorrer de estratégias competitivas legítimas, como a entrada em mercados com elevadas barreiras, nos quais empresas frequentemente precisam operar inicialmente com prejuízo para conquistar consumidores e construir reputação. Com isso, erros de análise podem gerar tanto falsos positivos, desestimulando a competição legítima, quanto falsos negativos, permitindo que empresas dominantes reforcem sua posição de mercado.

A OCDE observa ainda que, embora casos de preços predatórios sejam relativamente raros na prática antitruste, parte do ceticismo tradicional decorre da ideia de que tais estratégias seriam economicamente irracionais, uma vez que existiriam meios mais eficientes de eliminar concorrentes — como aquisições — e porque aumentos futuros de preços tenderiam a atrair novos entrantes. Contudo, essa lógica pode não se aplicar integralmente a empresas subsidiadas ou controladas pelo Estado, especialmente quando atuam em consonância com políticas industriais governamentais, e não necessariamente orientadas à maximização de lucros de longo prazo. Nesses casos, empresas subsidiadas podem sustentar estratégias predatórias mesmo sem expectativa de recuperação futura das perdas (*recoupment*), utilizando recursos públicos para manter preços artificialmente baixos por períodos prolongados. Ainda que os preços não sejam posteriormente elevados, tais práticas podem gerar ineficiências alocativas e dinâmicas, expulsando concorrentes mais eficientes e comprometendo a estrutura competitiva do mercado no longo prazo.

Ainda segundo a OECD, um requisito importante para que tais estratégias sejam críveis é a existência de imperfeições nos mercados financeiros. Embora os mercados de capitais sejam frequentemente considerados relativamente eficientes, essa condição pode não se verificar da mesma forma em países em desenvolvimento, aumentando a possibilidade de que práticas predatórias sejam economicamente racionais e sustentáveis.

Ainda conforme apontado, formulações mais recentes da teoria dos *deep pockets* passaram a incorporar imperfeições nos mercados de crédito decorrentes de assimetrias de informação e problemas de agência. Nesses contextos, empresas com menor capacidade financeira podem enfrentar dificuldades para

obter financiamento externo ou acessá-lo em condições menos favoráveis, tornando-se mais vulneráveis a estratégias predatórias.

Segundo essa abordagem, o agente predador precisa apenas ser financeiramente mais forte que seus rivais, não sendo necessário que seja a empresa incumbente do mercado. Além disso, a eliminação completa dos concorrentes não constitui requisito indispensável da estratégia, que pode ter como objetivo impedir que empresas menores cresçam, inovem ou ampliem sua atuação competitiva. Em mercados digitais de plataforma, essa dinâmica assume especial relevância, pois a limitação da expansão de rivais pode consolidar efeitos de rede, ampliar economias de escala e reforçar barreiras à entrada. A crescente relevância desse tema é evidenciada na seção 4.4, dedicada a estudos de mercado, ações de *advocacy* e iniciativas regulatórias, na qual ganham destaque as discussões renovadas sobre preços predatórios e subsídios agressivos.

Ainda no que se refere às dinâmicas de entrada, a experiência internacional indica que a presença de novos entrantes não elimina automaticamente riscos concorrenciais. Estratégias de *blitzscaling*, subsídios maciços e preços predatórios, viabilizadas por *deep pockets*, podem gerar benefícios de curto prazo, mas também conduzir a cenários de concentração e *tipping* após a retirada dos incentivos. Ademais, práticas como o *non-partnered delivery* ilustram a tensão entre expansão acelerada, eficiência potencial e riscos relevantes à proteção do consumidor e aos direitos de propriedade intelectual.

Em síntese, os precedentes analisados permitem extrair algumas lições centrais:

(i) barreiras concorrenciais em mercados digitais são cada vez mais tecnológicas e comportamentais, e não apenas contratuais;

(ii) auditorias de algoritmos, dados e sistemas de ranqueamento tornam-se ferramentas essenciais da atuação antitruste;

(iii) remédios estruturais e técnicos, como portabilidade e interoperabilidade de dados, podem ser tão ou mais eficazes do que proibições formais; e

(iv) intervenções rápidas, proporcionais e consistentes, inclusive por meio de compromissos, tendem a preservar a contestabilidade do mercado e evitar dinâmicas irreversíveis de concentração.

4.3. Conduitas Colusivas

O número de casos de condutas colusivas envolvendo o mercado analisado é relativamente restrito. Na sequência são apresentados alguns casos levantados no setor e em mercados adjacentes.

4.3.1. Caso Delivery Hero e Glovo (UE, 2025)⁶⁰

Em junho de 2025, a Comissão Europeia aplicou uma multa de 329 milhões de euros à Delivery Hero e à sua subsidiária Glovo. A investigação apurou a existência de um cartel que operou entre 2018 e 2022. O caso é referencial por punir a coordenação anticompetitiva entre empresas que, embora ligadas por uma participação minoritária, deveriam atuar como concorrentes independentes até a conclusão formal de qualquer processo de aquisição.

A descoberta desta conduta ocorreu por iniciativa direta da autoridade de concorrência. A Comissão Europeia realizou inspeções *ex-officio* nos escritórios das empresas em julho de 2022 e novembro de 2023. Essas buscas foram motivadas por indícios de que a relação de investimento minoritário da Delivery Hero na Glovo estava sendo utilizada para fins anticompetitivos.

A coleta de evidências ocorreu de forma paralela e independente à análise do ato de concentração para a aquisição do controle total. A Delivery Hero passou a adquirir o controle total da Glovo em 2022. A autoridade identificou que a coordenação ilícita já estava em curso antes da notificação formal da fusão, caracterizando uma infração ao Artigo 101 do TFUE (cartéis).

As evidências colhidas demonstraram que as plataformas utilizaram sua proximidade para reduzir a pressão competitiva através de três eixos:

⁶⁰ COMISSÃO EUROPEIA. *AT.40795*. Disponível em: https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases1/202530/AT_40795_1262.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

- Alocação Geográfica de Mercados: Divisão coordenada de territórios dentro do Espaço Econômico Europeu para evitar a sobreposição de operações e a concorrência direta por usuários.
- Acordos de *no-poaching* (Não-Contratação): Compromissos mútuos de não recrutar funcionários da contraparte. Esta prática foi classificada como restrição severa à concorrência no mercado de trabalho de tecnologia e logística.
- Troca de Informações Sensíveis: Compartilhamento de dados sobre estratégias de preços, parâmetros algorítmicos e negociações com restaurantes, eliminando a incerteza comercial necessária ao mercado.

É relevante destacar que a Comissão Europeia optou por sancionar as empresas pelas regras de cartel e não apenas por *gun jumping*. Enquanto o *gun jumping* foca na falha processual de integração antes da aprovação, a condenação por cartel puniu o objetivo anticompetitivo de eliminar a rivalidade enquanto as empresas ainda eram legalmente independentes.

4.3.2. Caso de cartéis em mercados adjacentes: Vales-Refeição (França, 2019)⁶¹

Muitas vezes o conluio não está apenas nos aplicativos de *delivery* de comida, mas em mercados adjacentes, como o de meios de pagamento e de vales-benefício que se integram a eles. Nesse contexto, a Autoridade da Concorrência da França (*Autorité de la Concurrence*) multou em € 414,7 milhões as quatro principais emissoras de vales-refeição do país: Edenred, Sodexo, Natixis Intertitres e Up. A investigação apurou que essas empresas, que detinham quase 100% do mercado, coordenaram esforços para manter taxas de comissão elevadas e impedir a entrada de novos concorrentes digitais entre 2002 e 2018.

⁶¹ AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE. *L'Autorité de la concurrence inflige des sanctions d'un total de près de 415 millions d'euros*. [s. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/lautorite-de-la-concurrence-inflige-des-sanctions-dun-total-de-pres-de-415>. Acesso em: 7 maio 2026.

O conluio operou através de três eixos principais que afetaram o ecossistema de alimentação:

- **Barreira à Digitalização:** As empresas acordaram em atrasar o lançamento de cartões e aplicativos de refeição desmaterializados, forçando o mercado a continuar usando vales de papel. Isso impediu que novos *players* de *delivery* e *fintechs* integrassem sistemas de pagamento digitais mais eficientes e baratos para os restaurantes.
- **Fechamento de Mercado via CRT:** As emissoras controlavam a *Centrale de Règlement des Titres* (CRT), órgão que processava os reembolsos aos restaurantes. Elas impuseram condições de adesão não transparentes e discriminatórias, dificultando que novas empresas de benefícios digitais pudessem oferecer seus serviços aos estabelecimentos comerciais.
- **Troca de Informações Sensíveis:** Mensalmente, as empresas trocavam dados confidenciais sobre suas fatias de mercado e estratégias comerciais através da CRT, eliminando a incerteza competitiva entre elas.

O caso francês guarda paralelo com o cenário brasileiro, em que se tem investigações conduzidas pelo Cade e mudanças regulatórias relevantes no setor de vales-benefício.

Uma das investigações do Cade envolve denúncias por parte da ABBT (Associação Brasileira das Empresas de Benefícios ao Trabalhador) de que o iFood estaria usando sua dominância no *marketplace* de *delivery* para favorecer e alavancar seu braço de vales-benefício (iFood Benefícios), no qual a empresa é entrante. Para isso, estaria utilizando medidas como restrições ao uso de vales concorrentes na plataforma (Inquérito Administrativo nº 08700.001797/2022-09).

Já quanto ao aspecto regulatório, recentemente o Brasil aprovou novas regras setoriais focadas na interoperabilidade e portabilidade, ainda não plenamente implementadas. Também foi reforçada a proibição de práticas como rebates a empresas contratantes, que distorciam a concorrência. Com isso, o mercado tende a se tornar mais aberto e competitivo, favorecendo a entrada de *fintechs* e reduzindo a concentração. Tais medidas buscam justamente evitar o tipo de fechamento de mercado observado na França.

4.3.3. Considerações finais do *benchmarking* internacional de condutas colusivas

Os casos identificados no âmbito de condutas colusivas são mais limitados em número, mas revelam existência de preocupações quanto à possibilidade de coordenação entre plataformas concorrentes, inclusive em dimensões que extrapolam o relacionamento com restaurantes, como a gestão de mão de obra e a troca de informações estratégicas.

Trata-se de um ecossistema de plataformas digitais, altamente concentrado e marcado por fortes efeitos de rede, no qual a coordenação não depende necessariamente de acordos explícitos de preços. A centralização decisória em algoritmos e o uso disseminado de ferramentas comuns de precificação podem favorecer alinhamentos tácitos e automatizados, reduzindo a incerteza competitiva sem contato direto entre concorrentes. Soma-se a isso a existência de infraestruturas integradas ou serviços adjacentes que podem ser compartilhados, como logística, meios de pagamento e benefícios corporativos, que podem funcionar como pontos focais de coordenação, mesmo fora do núcleo operacional das plataformas.

4.4. Estudos de Mercado, *Advocacy* e Iniciativas Regulatórias

Diversas autoridades de concorrência têm conduzido estudos de mercado, atividades de *advocacy* e iniciativas de monitoramento voltadas à compreensão das dinâmicas concorrenciais em plataformas digitais. Enquanto alguns desses trabalhos analisam as plataformas de forma transversal — tratando o mercado de *delivery* de comida como um de seus componentes —, outros dedicam-se exclusivamente a esse setor. Além disso, certas jurisdições têm implementado reformas legislativas e diretrizes regulatórias focadas na economia de plataformas. Esta seção detalha uma seleção dessas iniciativas.

4.4.1. Estudo de Mercado sobre *Surveillance Pricing* (EUA, FTC, 2024-2026)⁶²

A utilização massiva de dados pessoais — incluindo localização, perfil demográfico e histórico de navegação — para definição algorítmica de preços e

⁶² FTC. *Surveillance pricing*. Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/features/surveillance-pricing>. Acesso em 26 de abril de 2026.

ofertas individualizadas tem ampliado o debate regulatório sobre práticas de *surveillance pricing*, transparência algorítmica e seus potenciais impactos sobre consumidores e concorrência. Nesse contexto, em meados de 2024, a FTC lançou um estudo de mercado (*market study*) focado em empresas de tecnologia que fornecem produtos e serviços relacionados a esse tipo de precificação personalizada e dinâmica. Com isso, conforme alegado, busca lançar luz sobre o obscuro ecossistema da precificação baseada em vigilância e proteger os consumidores e a concorrência.

O estudo busca entender como intermediários de software utilizam inteligência artificial e dados granulares dos consumidores para sugerir preços e taxas de conveniência a múltiplas plataformas de serviços, incluindo o setor de entrega de comida. No momento, trata-se de estudo e não de ação de *enforcement*.

A principal preocupação da agência é que esse tipo de precificação — viabilizada por intermediários tecnológicos que combinam dados pessoais e comportamentais com algoritmos, IA e *machine learning* — amplie riscos à privacidade, gere tratamentos discriminatórios e produza efeitos concorrenciais negativos.

A FTC destaca a opacidade desse ecossistema, que dificulta a compreensão de como preços, promoções e rankings são definidos, além de potencialmente enfraquecer a comparabilidade de preços e a pressão competitiva. Há também receio de exploração de vulnerabilidades (como urgência, lealdade inferida ou “disposição a pagar”), bem como do uso de micro-interações e dados inferidos para influenciar escolhas e extrair maior valor de determinados grupos, sem transparência ou controle adequados para os consumidores.

Quanto aos achados preliminares divulgados no início de 2025⁶³, a FTC observou que essas práticas se apoiam em três grandes classes de soluções: direcionamento de preços, segmentação/perfilamento de consumidores e

⁶³ FTC. *FTC Surveillance Pricing 6(b) Study: Research summaries – A staff perspective*. Disponível em: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/p246202_surveillancepricing6bstudy_researchsummaries_redacted.pdf. Acesso em 7 maio 2026.

ranqueamento de busca/produtos. Elas são frequentemente usadas em conjunto, alimentadas por dados próprios, de terceiros e inferidos (como geolocalização, histórico de compras, navegação e sinais comportamentais finos). Tais soluções já estão difundidas em varejo físico e *online*, serviços financeiros, viagens, B2B, *marketplaces* e até jogos/apostas, com centenas de clientes identificados entre os intermediários analisados. Materiais revisados indicam objetivos empresariais de aumentar receita e margens e reduzir custos por automação, com impactos reportados de 2–5% em crescimento de receita e 1–4% em margem, além de precificação altamente dinâmica (inclusive em tempo real e por canal). A FTC frisa, contudo, que os resultados são preliminares, não concluem sobre ilegalidade e refletem um retrato ainda em construção. A investigação continuará para aprofundar os impactos reais sobre consumidores, preços e concorrência.

4.4.2. Estudo de Mercado (*Market Inquiry*) sobre o Setor de Plataformas de Intermediação *Online* (África do Sul, CompCom - OIPMI, 2021-2023)⁶⁴

A Comissão de Concorrência da África do Sul (CompCom) conduziu o *Online Intermediation Platforms Market Inquiry* (OIPMI) entre 2021 e 2023, com desdobramentos de monitoramento e implementação de remédios estendendo-se até 2025. Em sua análise, a autoridade identificou indícios de que determinadas características dos mercados digitais poderiam restringir, distorcer ou impedir a concorrência, especialmente em relação à participação de pequenas e médias empresas (SMEs) e empresas pertencentes a grupos historicamente desfavorecidos (“*historically disadvantaged persons*” – HDPs). A análise abrangeu mercados de e-commerce, *delivery* de alimentos, agências de viagens *online*, lojas de aplicativos e plataformas de classificados, além do papel do Google Search como principal porta de acesso aos consumidores. Em relação ao setor de *delivery* de comida, o foco foi em Uber Eats e Mr D Food.

A investigação concluiu que os mercados de *delivery* apresentavam fortes efeitos de rede e elevada fidelização dos usuários, o que reforçava a

⁶⁴ COMPCOM. *Online Intermediation Platforms Market Inquiry: Final Report. 2023*. Disponível em: https://www.compcom.co.za/wp-content/uploads/2023/07/CC_OIPMI-Final-Report.pdf Acesso em 01 maio 2026.

posição das plataformas incumbentes e criava barreiras à expansão de concorrentes menores.

A autoridade identificou preocupações específicas relacionadas a:

- cláusulas de paridade de preços ("*price parity clauses*"), que dificultavam que restaurantes praticassem preços diferentes em canais próprios ou em plataformas concorrentes;
- incentivos à exclusividade e restrições impostas por grandes redes de restaurantes aos seus franqueados quanto à escolha de plataformas de *delivery*;
- falta de transparência sobre sobretaxas cobradas aos consumidores e sobre o percentual da venda apropriado pelas plataformas;
- discriminação em taxas de comissão entre grandes redes e restaurantes independentes;
- mecanismos de "*pay-for-position*", nos quais restaurantes maiores conseguiam maior destaque mediante pagamento adicional, prejudicando pequenos estabelecimentos.
- estratégias agressivas de subsídios e preços abaixo do custo por plataformas dominantes, que poderiam eliminar serviços locais de *delivery* — importantes para a concorrência, inclusão econômica e alternativas aos restaurantes e consumidores.

Em relação ao último aspecto, o levantamento constatou que as plataformas líderes de atuação nacional apresentaram períodos de preços abaixo do custo variável, decorrentes de subsídios ao valor da entrega e de promoções intensivas. Segundo o relatório, essa estratégia teria contribuído para a saída de diversas plataformas locais de *delivery*, que não conseguiram competir com o nível de subsídio praticado pelas incumbentes.

A partir das conclusões do levantamento, a CompCom impôs obrigações específicas que foram monitoradas e implementadas até 2025, as quais envolveram de uma maneira geral:

- **Remoção de cláusulas de paridade de preço amplas:** Determinação para que Uber Eats e Mr D Food removam cláusulas que impedem restaurantes de oferecerem preços menores em outros aplicativos ou em seus próprios canais de venda.
- **Estrutura de comissões para independentes:**
 - **Uber Eats:** Deve implementar uma estrutura de taxas de comissão escalonada e padronizada que ofereça taxas mais baixas para restaurantes independentes.
 - **Mr D Food:** Deve fornecer reembolsos promocionais (rebates) e créditos publicitários mensais para restaurantes independentes, visando reduzir o custo efetivo da comissão e impulsionar suas vendas.
- **Fim das restrições a franquizados:** Redes nacionais de restaurantes não podem mais restringir ou ditar quais plataformas de entrega seus franquizados devem utilizar, permitindo que escolham serviços locais ou menores.
- **Transparência de preços:** Ambas as plataformas devem notificar periodicamente os consumidores (por meio de mensagens pop-up) que cobram taxas de comissão dos restaurantes e que os preços no aplicativo podem ser superiores aos preços praticados presencialmente nas lojas.

No que tange especificamente à preocupação com a prática de preços predatórios, o estudo concluiu que, embora tenha considerado exigir transparência sobre preços e custos para coibir práticas de preços abaixo do custo por plataformas dominantes em mercados locais, optou por recomendar que plataformas locais potencialmente prejudicadas denunciem rapidamente tais condutas à autoridade concorrencial, possibilitando investigação célere e eventual adoção de medidas cautelares antes que ocorram danos irreparáveis à concorrência.

A experiência sul-africana indica que estudos de mercado podem funcionar como uma ferramenta eficaz para subsidiar a imposição de remédios amplos, viabilizando correções sistêmicas que dificilmente seriam alcançadas em casos isolados de conduta. Também destaca a importância da simetria de informação, com ênfase na transparência algorítmica e na clareza da publicidade como condições essenciais para uma concorrência baseada no mérito.

Por fim, ressalta a necessidade de equilíbrio no ecossistema, ao reconhecer que a sustentabilidade do setor de *delivery* depende não apenas da eficiência das plataformas, mas também da saúde financeira dos restaurantes parceiros.

4.4.3. Estudo de Mercado (*Market Inquiry*) sobre o Setor de Plataformas de Entrega de Comida *Online* (Áustria, AFCA - 2023)⁶⁵

Em março de 2023, a Autoridade Federal de Concorrência da Áustria (AFCA/BWB - Bundeswettbewerbsbehörde) anunciou um estudo de mercado focado especificamente no setor de *food delivery*. Em março de 2019, o Uber Eats havia saído do mercado local, deixando um quase duopólio entre Mjam e Lieferando.

O núcleo desta iniciativa foi a realização de uma pesquisa setorial estratégica com milhares de restaurantes parceiros de Viena para diagnosticar as condições de concorrência e o impacto das plataformas digitais na sustentabilidade do setor de gastronomia local. O estudo setorial combina o *survey* com pedidos de informação às plataformas e permite que terceiros sinalizem problemas via canal de denúncias.

No anúncio público sobre o referido estudo, a autoridade listou potenciais problemas, incluindo cláusulas de exclusividade, cláusulas de MFN, *self preferencing*, rankings discriminatórios, barreiras à entrada e custos de mudança para restaurantes.

O estudo ainda está em andamento e, em sua resposta apresentada ao questionário do Cade, a FCA informou que a conclusão do trabalho deve ocorrer ainda em 2026.

⁶⁵ Bundeswettbewerbsbehörde (BWB). *AFCA launches inquiry into online food delivery platforms*. Viena, 2023. Disponível em: <https://www.bwb.gv.at/en/news/detail/afca-launches-inquiry-into-online-food-and-drink-delivery-platforms>. Acesso em 26 abril 2026.

4.4.4. Estudo de Mercado sobre *Delivery Online* de Comida (Croácia, CCA - 2021)⁶⁶

A Agência de Defesa da Concorrência da Croácia (CCA - *Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja*) realizou um estudo de mercado em 2021 para mapear a evolução do setor de *delivery online* no país. O estudo foi motivado pelo crescimento da influência das plataformas digitais na oferta de serviços de entrega de comida no país, especialmente durante a epidemia de COVID-19. Além disso, conforme relatado, houve rápida consolidação do mercado, que passou de uma dinâmica de múltiplos competidores locais para um cenário dominado por poucas plataformas globais (como Glovo e Wolt), especialmente após a saída de *players* menores⁶⁷.

A CCA utilizou uma abordagem baseada em evidências coletadas diretamente com as plataformas e uma amostra representativa de restaurantes em diversas regiões da Croácia. O estudo teve como foco as três plataformas dominantes: Wolt, Glovo e Bolt Food, que iniciaram suas operações entre 2018 e 2020. As plataformas operavam em diferentes números de cidades, com Wolt cobrindo 27 cidades, Glovo 11, e Bolt 3, com planos de expansão.

O estudo constatou que o setor não possui regulação específica relevante além de normas gerais de comércio eletrônico. Apesar de apresentar certo grau de concentração, não haveria barreiras significativas à entrada, já que a operação depende basicamente de aplicativos e de entregadores com meios próprios.

Constatou, ainda, que os restaurantes mantêm certa autonomia para definir os preços, mas frequentemente estão sujeitos a cláusulas de paridade, que estabelecem que os valores nas plataformas não sejam superiores aos praticados em outros canais ou concorrentes. Já as comissões cobradas pelas plataformas variam e são negociadas individualmente, podendo depender de fatores como volume de vendas e posicionamento do restaurante. As plataformas

⁶⁶ CROATIA COMPETITION AGENCY (AZTN). *Market study: online food delivery*. Zagreb, jul. 2025. Disponível em: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2025/07/Market-Study-Online-Food-Delivery-ENG.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁶⁷ SIMMONDS, Lauren. *Croatian Pauza delivery service disappears following Glovo takeover*. Total Croatia News, 11 maio 2023. Disponível em: <https://total-croatia-news.com/lifestyle/croatian-pauza/>. Acesso em: 7 maio 2026.

também utilizam sistemas de avaliação baseados na experiência dos usuários e oferecem serviços de publicidade aos restaurantes, sem impor requisitos restritivos relevantes.

No lado dos entregadores, foi constatado que prevalece um modelo flexível, com trabalhadores autônomos ou vinculados, remunerados com base em componentes como taxa fixa por entrega, distância percorrida e bônus por desempenho, condições climáticas ou horários de pico.

Por fim, a CCA examinou experiências internacionais, incluindo investigações realizadas por outras autoridades europeias sobre temas como exclusividade e possíveis efeitos anticoncorrenciais. Com base nos resultados, a autoridade indicou que continuará avaliando a conformidade dos contratos e práticas do setor com a legislação concorrencial vigente.

4.4.5. Condições Contratuais das Plataformas de Entrega em Relação aos Restaurantes (Suécia, KKV – 2025)⁶⁸

Trata-se de um relatório que analisa as condições contratuais entre plataformas digitais de *delivery* e restaurantes, com base em uma pesquisa realizada em 2024 e comparações com dados de 2020. Os resultados mostram que o mercado evoluiu significativamente, tornando-se mais competitivo. Um dos principais achados é que houve forte aumento no uso de múltiplas plataformas pelos restaurantes: enquanto em 2020 a maioria utilizava apenas uma, em 2024 apenas uma minoria continua nesse modelo, indicando maior abertura e possibilidade de escolha.

Além disso, a importância dos contratos de exclusividade diminuiu. Poucos restaurantes atualmente afirmam estar vinculados a esse tipo de acordo, ao contrário do cenário anterior, quando isso era mais comum. Hoje, quando um restaurante utiliza apenas uma plataforma, a decisão geralmente está relacionada a fatores práticos, como simplificação operacional, e não a restrições contratuais.

⁶⁸ KONKURRENSVERKET. *Condições contratuais das plataformas de delivery em relação aos restaurantes. Análise em resumo 2025:4*. Estocolmo: Konkurrensverket, 2025. Disponível em: https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyreer/analys-i-korthet/analys-i-korthet_2025-4.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

Por outro lado, o estudo aponta que ainda existe uma presença relevante de cláusulas de paridade de preços nos contratos. Essas cláusulas podem impedir os restaurantes de oferecer preços mais baixos fora da plataforma ou em plataformas concorrentes, o que pode reduzir a competição e dificultar a entrada ou crescimento de novos concorrentes.

Diante disso, a autoridade de concorrência investigou possíveis práticas restritivas, especialmente relacionadas à paridade de preços. Durante a investigação, uma das plataformas revisou seus termos contratuais para esclarecer que não impunha certas restrições, o que levou ao encerramento do caso sem sanções adicionais.

Em síntese, o mercado de plataformas de *delivery* tornou-se menos dependente de exclusividade e mais competitivo, mas ainda enfrenta desafios relacionados a cláusulas contratuais que podem limitar a concorrência, além de certa falta de clareza na interpretação dos contratos entre plataformas e restaurantes.

4.4.6. Políticas para Desenvolvimento de Alta Qualidade da Economia de Plataformas (China, 2023-2026)

A China vem promovendo, desde 2023, uma agenda ampla de políticas voltadas ao desenvolvimento de alta qualidade da economia de plataformas, que busca reorientar o desenvolvimento das plataformas digitais para um modelo mais ordenado, transparente e sustentável, após anos de expansão acelerada.

Especialistas destacam que o foco crescente dos reguladores reflete a transição do setor, que deixa de ser impulsionado apenas por volume de usuários para se concentrar mais na criação de valor, além de reforçar o papel central das plataformas na promoção de um crescimento econômico de maior qualidade e a necessidade de maior supervisão para garantir seu desenvolvimento ordenado.⁶⁹

Essa iniciativa não é um único regulamento, mas um guarda-chuva estratégico que articula diversas frentes que englobam:

⁶⁹ CHINA. State Council of the People's Republic of China. *China to strengthen regulation of food-delivery platforms*. Pequim, 18 nov. 2025. Disponível em: https://english.www.gov.cn/news/202511/18/content_WS691be124c6d00ca5f9a07a26.html. Acesso em: 7 maio 2026.

- i. Revisão da Lei de Preços (consulta pública aberta em julho de 2025), com foco em práticas abusivas, discriminação algorítmica e vendas a preços abaixo de custo;
- ii. Emissão de diretrizes concorrenciais transversais, como o *Draft Antitrust Compliance Guideline for Internet Firms* (nov/2025), que aborda riscos como colusão algorítmica, exclusão de rivais e facilitação de acordos anticoncorrenciais;
- iii. Publicação de padrões setoriais obrigatórios, como os *Basic Requirements for Service Management of Food Delivery Platforms* (dez/2025), que regulam promoções, paridade, transparência e responsabilidade das plataformas de *delivery*;
- iv. Ações de *enforcement* de grande escala, incluindo multas recordes relacionadas a *ghost kitchens*; e
- v. Avaliação setorial concorrencial no mercado de *delivery*.

No conjunto, a agenda de “alta qualidade” consolida um modelo híbrido de regulação setorial, governança algorítmica, *enforcement* concorrencial, alinhado à visão chinesa de que plataformas atuam como infraestruturas essenciais e, portanto, devem operar com padrões elevados de segurança, transparência e responsabilidade. Essas iniciativas são descritas em mais detalhes na sequência.

4.4.6.1. Projeto de Emenda à Lei de Preços^{70 71}

Em julho de 2025, a NDRC e a SAMR publicaram o projeto de emenda à Lei de Preços da República Popular da China para consulta pública. A iniciativa responde à necessidade de atualizar o arcabouço legal de 1998 diante da economia de plataforma e da dita “competição desordenada de preços”. A proposta apresenta foco no denominado combate à “involução” (*involution*). O

⁷⁰ CHINA. National Development and Reform Commission. *Guidelines on governance and regulation of online food-delivery platforms*. Pequim, 2025. Disponível em: <https://yyglxbsgw.ndrc.gov.cn/htmls/article/wap-article.html?articleId=2c97d16c-9324f814-0198-39e9891b-0071>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁷¹ CHINA DAILY ASIA. *China intensifies oversight of food delivery sector*. Hong Kong, 2026. Disponível em: <https://www.chinadailyasia.com/hk/article/618985>. Acesso em: 7 maio 2026.

texto foca explicitamente na governança da competição “内卷” (nei juan ou involução, no sentido de competição excessiva e improdutiva), caracterizada por guerras de preços autodestrutivas. A emenda aprimora os critérios para identificar o preços predatórios⁷² para eliminar rivais ou monopolizar o mercado.

A minuta de Emenda à Lei de Preços da República Popular da China introduz um conjunto amplo de atualizações estruturais voltadas a reforçar o controle estatal sobre práticas de precificação e a coibir condutas consideradas abusivas ou que tenham o condão de distorcer o mercado. O texto inclui: (i) proibição explícita de manipulação de preços, conluio e divulgação de informações falsas de aumento; (ii) vedação à venda abaixo de custo com intenção de eliminar concorrentes, exceto em situações justificadas; (iii) proibição de discriminação de preços entre consumidores ou operadores em condições equivalentes; (iv) restrições a vendas casadas e cobranças indevidas dentro de estabelecimentos; e (v) uma inovação relevante: operadores não podem utilizar dados, algoritmos ou regras de plataforma para realizar atos de precificação injusta, reconhecendo explicitamente o papel dos algoritmos na formação de preços digitais. Isso inclui a prática de *big data backstabbing*, uma prática em que plataformas usam dados massivos e histórico do usuário para cobrar preços mais elevados justamente de clientes fiéis ou recorrentes.

A proposta também reforça mecanismos de investigação, auditoria de custos e transparência, amplia poderes de fiscalização e ajusta penalidades para violações de precificação clara. O projeto eleva significativamente as multas para infrações como a falta de transparência na definição de preços e a obstrução de inspeções de custo. No conjunto, a reforma aproxima a política de preços chinesa de um modelo mais intervencionista e alinhado à governança de plataformas digitais, com impactos diretos sobre setores como *delivery*, *e-commerce* e serviços baseados em algoritmos.

⁷² Na proposta de alteração do artigo 14, no item que trata de práticas de preço predatórias, consta: “为了排挤竞争对手或者独占市场，以低于成本的价格倾销，或者强制其他经营者按照其定价规则以低于成本的价格倾销；”。 Tradução livre: “Com a finalidade de excluir concorrentes ou monopolizar o mercado, vender a preços abaixo do custo (preço predatório), ou forçar outros operadores, segundo suas regras de preço, a vender a preços abaixo do custo.” O uso do termo confirma que a proposta tipifica preço abaixo do custo como conduta proibida quando praticada com objetivo anticompetitivo, ampliando o alcance da proibição ao cobrir situações em que uma empresa imponha a terceiros a obrigação de vender abaixo do custo.

Em paralelo ao processo da proposta de revisão da Lei Geral de Preços (que ainda não está em vigor), foram discutidas e entraram em vigor em abril de 2026, novas regras de precificação para plataformas de internet, exigindo correções imediatas de conformidade. São as chamadas *Regras de Conduta para Precificação em Plataformas de Internet*⁷³. Este é um regulamento específico, criado pelos ministérios da área, que tem como alvo exclusivo as grandes empresas da economia digital, tendo validade por 5 anos.

Dentre os principais aspectos que essas regras buscam disciplinar, destacam-se⁷⁴:

- a) a garantia de maior autonomia aos vendedores na definição de preços, vedando às plataformas impor reduções de preços, restringir preços praticados em outros canais de venda ou manipular mecanismos de visibilidade, tráfego e ranqueamento para forçar alinhamento de preços;
- b) a ampliação da transparência nas taxas cobradas pelas plataformas, com exigência de consulta prévia aos usuários antes de alterações relevantes, além da garantia do direito de saída da plataforma;
- c) o reforço da transparência na divulgação de preços, descontos, promoções e conteúdos patrocinados;
- d) a proibição de práticas anticoncorrenciais, incluindo a venda de produtos abaixo do custo com o objetivo de eliminar concorrentes;
- e) a vedação ao uso de práticas enganosas ou fraudulentas de precificação para induzir consumidores ou outras empresas à realização de transações, abrangendo falsas referências de custo, promoções enganosas e descumprimento de promessas de preço;

⁷³ CHINA.COM.CN. *Qual será o impacto das novas regulamentações de preços nas plataformas de internet?* 10 abr. 2026. Disponível em: http://www.china.com.cn/opinion2020/2026-04/10/content_118429031.shtml. Acesso em: 11 maio 2026.

⁷⁴ ALLBRIGHT LAW OFFICES. *Diretrizes de Preços para Plataformas da Internet*. 10 abr. 2026. Disponível em: <https://www.allbrightlaw.com/JP/10531/DA997844BAB17C85.aspx>. Acesso em: 11 maio 2026.

- f) o fortalecimento da proteção ao consumidor em serviços de assinatura, pagamentos automáticos e vendas combinadas, mediante exigência de avisos claros e mecanismos simples de cancelamento; e
- g) a imposição de obrigações de conformidade às plataformas, incluindo a implementação de sistemas internos de *compliance*, canais de reclamação, retenção de dados transacionais e mecanismos de supervisão algorítmica.

4.4.6.2. Diretrizes Antitruste para Empresas de Internet⁷⁵

Em novembro de 2025, a Administração Estatal para Regulação de Mercado (SAMR) divulgou o *Draft Antitrust Compliance Guideline for Internet Firms* - projeto de diretriz antitruste para empresas de internet, que traz roteiros mais claros para identificar e prevenir riscos concorrenciais no maior mercado digital do mundo. Trata-se de um documento não vinculante que entrou em vigor em fevereiro de 2026 e cujo objetivo é orientar plataformas digitais sobre como identificar e mitigar riscos concorrenciais em um ambiente cada vez mais estruturado por algoritmos e integração vertical.

A minuta apresenta oito categorias de riscos de monopólio, incluindo colusão algorítmica, facilitação de acordos anticoncorrenciais entre terceiros, vendas abaixo de custo, exclusão de rivais por bloqueio ou deslistagem e práticas como *pick one of two*.

O texto incentiva empresas a fortalecer mecanismos internos de governança, auditoria de algoritmos, reporte de riscos e cooperação com investigações, funcionando como um instrumento de *soft law* que sinaliza prioridades de *enforcement*, mas sem criar obrigações legais diretas. A SAMR afirmou que o objetivo do projeto é “promover a inovação e o desenvolvimento saudável” da economia de plataformas, e não impor obrigações rígidas.

⁷⁵ CHINA. State Council of the People’s Republic of China. *SAMR unveils draft antitrust guideline for internet firms*. Pequim, 18 nov. 2025. Disponível em: https://english.www.gov.cn/news/202511/18/content_WS691be124c6d00ca5f9a07a26.html. Acesso em: 7 maio 2026.

A iniciativa se insere na estratégia mais ampla de aceleração da governança de plataformas na China, complementando normas setoriais como o *Basic Requirements for Service Management of Food Delivery Platforms*, detalhado na sequência. Juntas, essas medidas revelam um modelo híbrido de regulação setorial com diretrizes concorrenciais transversais, mas preservando flexibilidade para ajustes contínuos conforme evolui a economia de plataformas.

4.4.6.3. Iniciativas Regulatórias no Setor de *Delivery* de Comida⁷⁶

A China iniciou, em setembro de 2025, uma ampla agenda regulatória voltada a disciplinar o setor de entrega de comida, em resposta a preocupações crescentes com práticas comerciais, condições de trabalho e a rápida expansão do mercado.

O chefe da autoridade antitruste chinesa, Luo Wen, sinalizou um endurecimento significativo da atuação regulatória “A prevalência de uma concorrência de baixo preço, baixa qualidade e baixo nível está se disseminando, com ocorrências frequentes de práticas desleais, violações e atividades de falsificação”, escreveu Luo em artigo publicado no jornal oficial *People’s Daily*. “Esses problemas distorcem gravemente os mecanismos de mercado e comprometem a ordem da concorrência justa”, afirmou⁷⁷.

O processo evoluiu de forma célere: teve início com uma consulta pública conduzida pela Administração Estatal de Regulação do Mercado (SAMR) e culminou, em dezembro de 2025, na publicação do primeiro padrão nacional de governança para plataformas de *delivery*, estabelecendo diretrizes sobre preços, promoções, transparência, proteção de entregadores e tratamento de restaurantes.

⁷⁶ MLEX. *China’s platform economy standards body issues first food-delivery governance rule*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1700850/china-s-platform-economy-standards-body-issues-first-food-delivery-governance-rule?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

⁷⁷ MLEX. *China’s SAMR chief vows to tackle “involution” amid food-delivery rivalries*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1654682/china-s-samr-chief-vows-to-tackle-involution-amid-food-delivery-rivalries?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

O marco inicial ocorreu em 25 de setembro de 2025, quando a SAMR lançou uma consulta pública sobre um novo conjunto de padrões nacionais para a gestão de serviços de entrega de comida. A iniciativa, elaborada em conjunto com outros departamentos governamentais, buscava padronizar práticas de preços e comissões, disciplinar promoções, reforçar a transparência, proteger entregadores e aprimorar a governança das plataformas.

Nos meses seguintes, entre outubro e novembro de 2025, o governo coletou contribuições de empresas, associações e especialistas. A discussão ganhou destaque nacional e refletiu preocupações estruturais com taxas opacas, promoções coercitivas, proteção insuficiente dos entregadores e o crescimento desordenado do setor. Embora não tenha havido um comunicado formal de encerramento da consulta, a continuidade do processo indicou sua transição para uma fase normativa.

Essa transição se concretizou no início de dezembro de 2025, quando o Comitê Nacional de Governança da Economia de Plataforma publicou o documento intitulado “*Basic Requirements for Service Management of Food Delivery Platforms*”, posteriormente anunciado oficialmente pela SAMR. O texto representa o primeiro padrão nacional voltado especificamente à governança de plataformas de *delivery* e introduz um conjunto abrangente de obrigações.

Entre os principais elementos, destacam-se as regras sobre preços e promoções, que proíbem o repasse de custos de descontos a restaurantes ou entregadores, exigem notificação prévia de sete dias para campanhas promocionais e vedam a penalização de restaurantes que optem por não participar dessas campanhas. O padrão também proíbe cláusulas de “menor preço” (MFN), impedindo que plataformas obriguem restaurantes a praticar preços mais baixos ou a aceitar condições amplas de paridade.

Outro eixo importante é o reforço dos princípios de transparência e não discriminação, especialmente no uso de algoritmos. Estabelece-se a obrigação de divulgação clara das diferentes taxas — como as de tecnologia, entrega e marketing —, além da proibição de discriminação algorítmica entre consumidores. O padrão veda a utilização de dados e perfis de consumo para diferenciar ofertas ou condições de forma injustificada entre usuários em

situações equivalentes. Também impõe que benefícios promocionais, como cupons distribuídos aleatoriamente, ofereçam igualdade de oportunidade aos consumidores.

No que diz respeito aos entregadores, o padrão responde a críticas recorrentes sobre condições de trabalho ao exigir que os algoritmos de roteamento e tempo de entrega considerem fatores reais, como trânsito e condições climáticas, e ao proibir punições por atrasos decorrentes de circunstâncias fora do controle desses trabalhadores. Essa abordagem indica uma tentativa de equilibrar eficiência operacional com padrões mínimos de proteção laboral em um setor altamente dependente de trabalho flexível.

O documento também prevê a criação de mecanismos de resolução de conflitos acessíveis a todos os participantes do ecossistema — comerciantes, consumidores e entregadores — e incentiva a supervisão externa, tanto por autoridades quanto pela sociedade.

O documento também aborda a governança de *ghost kitchens* e a gestão de parceiros, estabelecendo regras para segurança alimentar e supervisão dessas operações.

Em síntese, a iniciativa combina objetivos concorrenciais, proteção ao consumidor e preocupações sociais, e sinaliza uma tendência de governança mais intervencionista e estruturada para o setor.

Após sua publicação, as principais plataformas do país sinalizaram adesão voluntária às novas diretrizes, o que reforça o caráter normativo e a expectativa de implementação efetiva do padrão.

A publicação desse padrão se alinha à estratégia mais ampla do governo chinês de promover a transição do setor de um modelo baseado em crescimento acelerado para outro centrado em qualidade, sustentabilidade e equilíbrio entre os diversos agentes envolvidos. Ao longo de 2025, a SAMR já havia adotado uma postura mais ativa, promovendo reuniões com grandes plataformas para tratar de subsídios excessivos, levantando preocupações sobre estruturas de preços opacas e conduzindo investigações relacionadas à proteção insuficiente de entregadores. Em 2026, o novo padrão passa a orientar tanto ajustes internos

das principais plataformas quanto a atuação de autoridades locais e o desenvolvimento de novas iniciativas de governança digital no país.

4.4.6.4. Ações de *Enforcement*⁷⁸

No contexto de disciplinamento do setor, em abril deste ano, a China aplicou 3,6 bilhões de yuans (US\$ 527 milhões) em multas a grandes plataformas *online* — incluindo Pinduoduo, Meituan, JD.com, Douyin, Ele.me, Taobao e Tmall — por falhas graves de supervisão relacionadas a *ghost kitchens*, marcando a maior penalidade no setor de segurança alimentar desde 2015.

A investigação identificou mais de 67 mil lojas fantasmas e 3,6 milhões de pedidos de bolos ilegalmente terceirizados, em que pedidos feitos em lojas “de marca” eram repassados a produtores terceirizados. Ou seja, havia uma cadeia paralela de fornecimento, na qual pedidos feitos por consumidores eram revendidos a intermediários que promoviam leilões entre produtores, escolhendo o menor preço, em prejuízo da qualidade e da segurança alimentar, sem informar o consumidor.

Em um exemplo divulgado pela agência estatal Xinhua, um consumidor pagou 252 yuans (cerca de US\$ 35) por um bolo de 15 centímetros. O pedido, porém, foi silenciosamente repassado por uma plataforma intermediária, onde fornecedores passaram a disputar sua execução com lances de 100, 90 e 80 yuans — vencendo o menor valor. Como resultado, o comerciante “fantasma” apropriou-se de quase metade do preço pago pelo consumidor, enquanto a plataforma de *delivery* reteve cerca de 20% como taxa de serviço, restando ao estabelecimento que efetivamente produziu o bolo, aproximadamente 30% do valor total e uma margem de lucro bastante reduzida.

As autoridades concluíram que as plataformas permitiram a entrada de vendedores sem licença, não impediram a terceirização oculta de pedidos e, em alguns casos, obstruíram a investigação.

⁷⁸ MLEX. *China hits 7 food-delivery platforms with \$527M in ghost-kitchen fines*. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1727142/china-hits-7-food-delivery-platforms-with-527m-in-ghost-kitchen-fines?referrer=search_linkclick e CNN INTERNATIONAL. *China fines food-delivery platforms over ghost kitchens*. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2026/04/21/business/china-ghost-food-delivery-fine-intl-hnk>. Acesso em: 24 abril 2026.

O caso expôs os efeitos nocivos da competição extrema por preços (“*involução*”), que levou à degradação da qualidade, pressão sobre margens e riscos à segurança alimentar, motivando uma campanha estatal contra guerras de preços. Apesar das resistências e tentativas de obstrução durante as apurações, as plataformas aceitaram as penalidades e se comprometeram a reforçar seus sistemas de *compliance*, enquanto reguladores sinalizaram uma mudança de foco para competição baseada em qualidade, ainda que os desafios à lucratividade persistam.

Alinhado a essa iniciativa está o “Regulamento sobre a Responsabilidade Principal pela Segurança Alimentar dos Prestadores de Serviços de Refeições Online”, norma obrigatória emitida pela SAMR em janeiro de 2026. Ela transforma as plataformas de *delivery* nos principais responsáveis pela segurança alimentar, impondo-lhes a obrigação de realizar verificações substantivas (com inspeção presencial) dos lojistas a cada seis meses, exigindo que o nome virtual seja idêntico ao letreiro físico e que lojas sem atendimento presencial ou sem sistema de cozinha transparente sejam devidamente identificadas. As plataformas devem manter registros de pedidos por três anos, reportar às autoridades semestralmente e adotar medidas escalonadas que vão desde a redução de tráfego até o bloqueio definitivo de infratores.⁷⁹

4.4.6.5. Avaliação Setorial Concorrencial no *Delivery*⁸⁰

Em janeiro de 2026 foi anunciada uma avaliação setorial de concorrência no mercado de *delivery* pelo órgão antimonopólio do Conselho de Estado da China, refletindo preocupações com competição desordenada, terceirização agressiva e pressão de preços que deterioram qualidade e segurança.

A decisão de conduzir essa avaliação setorial decorre da percepção de que a concorrência no setor se intensificou de maneira potencialmente disfuncional,

⁷⁹ CHINA. Conselho de Estado da República Popular da China. *Operadores de serviços de alimentação online implementam medidas de segurança alimentar. Regulamento sobre a Supervisão e Gestão das Principais Responsabilidades*. Disponível em: https://www.gov.cn/gongbao/2026/issue_12726/202605/content_7068084.html. Acesso em: 11 maio 2026.

⁸⁰ MLEX. *China escalates scrutiny of food-delivery platforms with competition assessment*. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1706906/china-escalates-scrutiny-of-food-delivery-platforms-with-competition-assessment?referrer=search_linkclick. Acesso em 01 maio 2026.

marcada por práticas como competição baseada em subsídios agressivos, guerras de preços e estratégias de controle de tráfego nas plataformas. Segundo as autoridades, esse padrão tem pressionado negativamente a chamada economia real — especialmente restaurantes e trabalhadores — e agravado o fenômeno da “concorrência involutiva”, caracterizado por uma espiral de rivalidade excessiva que reduz margens, compromete a sustentabilidade dos negócios e pode deteriorar a qualidade dos serviços prestados.

Conforme destacado, do ponto de vista metodológico, a avaliação será abrangente e baseada na coleta sistemática de informações. O processo incluirá inspeções *in loco*, entrevistas presenciais e aplicação de questionários, além da escuta ativa de diferentes agentes do ecossistema, como comerciantes, entregadores e consumidores. A partir desse conjunto de dados, as autoridades pretendem não apenas analisar as condições concorrenciais do mercado, mas também exercer o que foi descrito como “pressão regulatória”, sinalizando expectativas de conduta e preparando o terreno para eventuais medidas futuras. A avaliação não substitui a aplicação da lei, mas funciona como uma etapa intermediária dentro de uma abordagem “em camadas”, que privilegia instrumentos preventivos e de padronização antes da adoção de medidas mais intervencionistas.

A iniciativa também é apresentada como alinhada a práticas internacionais, já que autoridades concorrenciais em outras jurisdições frequentemente utilizam estudos de mercado em setores com riscos emergentes de concentração ou elevada sensibilidade pública. Além de subsidiar decisões regulatórias, esse tipo de instrumento pode contribuir para a formação de consenso entre diferentes atores, facilitando a implementação de políticas futuras.

Por fim, as principais plataformas de *delivery* da China reagiram rapidamente de forma cooperativa, manifestando apoio à avaliação e compromisso com o cumprimento das leis concorrenciais e de concorrência desleal. Também sinalizaram disposição para colaborar com o processo e alinhar suas práticas às diretrizes regulatórias, inclusive no que diz respeito à contenção da chamada concorrência involutiva e à proteção dos direitos de consumidores, comerciantes e entregadores.

4.4.7. Iniciativas de Advocacia Legislativa e Reforma Antitruste (Oriente Médio: Arábia Saudita, EAU, Kuwait e Qatar, 2025-2026)

A partir de um monitoramento intensivo do setor de plataformas de *delivery*, as autoridades de concorrência do Oriente Médio — lideradas pela GAC (Arábia Saudita) e pela DCA (Dubai/EAU) — identificaram que os instrumentos tradicionais de defesa da concorrência eram insuficientes para lidar com as táticas de entrada agressiva de gigantes globais. Esta iniciativa de advocacia visou reformar a base legal para permitir intervenções mais rápidas e eficazes antes da consolidação de monopólios digitais. O objetivo central foi adaptar a doutrina de preços predatórios à realidade das plataformas digitais globais que utilizam grandes reservas de capital para entrar em novos mercados, independentemente de possuírem, de imediato, uma posição dominante.

Desse modo, as autoridades utilizaram estudos de mercado para fundamentar as seguintes propostas de advocacia legislativa:

- i. **Revisão do Conceito de Dominância:** O monitoramento revelou que o dano concorrencial em plataformas muitas vezes ocorre antes da obtenção de uma fatia de mercado majoritária. As autoridades recomendaram a inclusão da “capacidade financeira superior” (*deep pocket*) como critério autônomo para a aplicação de regras de conduta.
- ii. **Abordagem Preventiva contra Predação:** Conforme detalhado mais à frente, a advocacia resultou na remoção do requisito de dominância prévia para a caracterização de preços predatórios, permitindo que a autoridade atue contra subsídios excessivos de novos entrantes capitalizados.
- iii. **Vigilância sobre Custos Marginais:** No Kuwait, o monitoramento levou à criação de diretrizes que proíbem a precificação abaixo do custo marginal, estabelecendo um limite objetivo para as estratégias de “queima de caixa” (*burn rate*).

As novas diretrizes nessas jurisdições introduziram critérios inovadores para a caracterização de condutas anticompetitivas.

Arábia Saudita (GAC)^{81 82}: Em 2025, a GAC publicou diretrizes voltadas à promoção da concorrência no setor de plataformas de *delivery* de comida. O documento identifica práticas potencialmente capazes de afetar a concorrência no setor, incluindo estratégias de preços predatórios, cláusulas de paridade de preços, discriminação de preços, acordos de exclusividade e autopreferência⁸³. Conforme apontado, as diretrizes são aplicáveis não apenas a plataformas com fatia de mercado superior a 25%, mas também a *players* com alta disponibilidade de recursos financeiros. O foco deslocou-se da dominância atual para a capacidade financeira (*deep pockets*) do entrante. A autoridade identificou práticas potencialmente prejudiciais à concorrência e à sustentabilidade do setor, destacando que a dinâmica atual impõe custos elevados às plataformas e pressiona toda a cadeia, especialmente os restaurantes, que muitas vezes absorvem parte dos prejuízos gerados por descontos agressivos e ainda enfrentam atrasos de pagamento. A GAC reconhece que descontos e estratégias de penetração são instrumentos legítimos, sobretudo para novos entrantes, mas alerta que preços persistentemente abaixo do custo podem configurar prática predatória, especialmente quando visam eliminar concorrentes e permitir aumentos futuros de preços. A análise não se limita à participação de mercado — embora níveis próximos de 25% já possam indicar dominância —, mas considera os efeitos concretos das condutas sobre o mercado. A autoridade destaca ainda critérios econômicos, como a venda abaixo do custo variável médio, para identificar práticas potencialmente abusivas. O principal desafio identificado é a transição de um modelo baseado em competição agressiva por preços para um ambiente mais equilibrado e sustentável, que concilie crescimento, rentabilidade e concorrência justa, sem transferir excessivamente os custos para restaurantes nem comprometer a estrutura do mercado.

⁸¹ ARGAAAM. *Saudi competition authority issues regulations for food-delivery platforms*. Disponível em: <https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1875921>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁸² A GAC abriu, em 2025, consulta pública e publicou diretrizes para o setor de *delivery*, abordando *deep pocket* e predação. Link Oficial da Consulta (bloqueado): <https://eparticipation.my.gov.sa/en/e-consultations/consultations/legal/legal-consultation-56826>

⁸³ Conforme SEI 1718851 (acesso restrito).

Emirados Árabes Unidos (Dubai)⁸⁴: Emitiu diretrizes, em 2025 (com um período de carência de seis meses, podendo ser aplicada a partir do 2º trimestre de 2026) que removeram o requisito de dominância para a caracterização de preços predatórios. Sob esta ótica, preços excessivamente baixos podem ser considerados predatórios se visarem excluir concorrentes ou impedir sua entrada, independentemente da posição de mercado no momento da conduta.⁸⁵

Kuwait^{86 87}: O Kuwait seguiu os Emirados Árabes Unidos e a Arábia Saudita ao introduzir dispositivos que aparentemente proíbem a precificação predatória⁸⁸. A regulamentação que entrou em vigor no início de 2026 no Kuwait relativa a condutas anticoncorrenciais traz diversos aspectos, sendo que um deles indica como proibida a seguinte prática: “vender o serviço ou produto a um preço inferior ao custo real ou ao custo variável médio”. Outra prática assim enquadrada é “exigir que os vendedores de produtos não ofereçam preços ou condições melhores por meio de plataformas concorrentes ou quaisquer outros canais de venda”. Conforme noticiado no jornal kuwaitiano Al Qabas⁸⁹:

⁸⁴ Conforme SEI 1718855 (acesso restrito).

⁸⁵ Ver as Diretrizes para Plataformas de Entrega de Alimentos Online no Emirado de Dubai, Artigo nº 4, disponíveis em: <https://www.dubaidet.gov.ae/legislative-news/2025/-/media/files/det/legislation/dccpft/det-online-food-delivery-platforms-guidelines.pdf>. Acesso em 01 maio 2026.

⁸⁶ AL-QABAS. Competition Protection Agency: rules to regulate the food-delivery market in Kuwait. Kuwait City, 2025. Disponível em: <https://www.alqabas.com/article/5958087-%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D9%84%D8%B6%D8%A8%D8%B7-%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA/>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁸⁷ O Kuwait reformou seu sistema de multas e diretrizes de precificação após decisões da Corte Constitucional.

- Análise de Reforma Legal: <https://legalblogs.wolterskluwer.com/competition-blog/main-developments-in-competition-law-and-policy-2025-mena/>
- Referência Legislativa: Decisão nº 87/2025 (Setembro de 2025), que estabeleceu novos limites para subsídios e precificação abaixo do custo.

⁸⁸ Conforme SEI 1718855 (acesso restrito).

⁸⁹ Conforme: <https://www.alqabas.com/article/5958087-%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D9%84%D8%B6%D8%A8%D8%B7-%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA/>

A Autoridade de Proteção da Concorrência emitiu um manual de orientação direcionado ao setor de serviços de entrega de encomendas ao consumidor por meio de plataformas e aplicativos inteligentes no país, com o objetivo de formar um quadro regulatório que oriente todas as partes do mercado no cumprimento dos princípios da concorrência livre e leal.

[...]

A Autoridade salientou que o Artigo "6" da lei proíbe as pessoas de celebrarem quaisquer acordos, de se envolverem em práticas coordenadas ou de realizarem ações que possam perturbar, limitar ou impedir a concorrência.

Ela afirmou que algumas práticas podem ser consideradas violações da lei quando resultam na restrição da concorrência ou na exclusão de concorrentes, e as mais notórias dessas práticas são as seguintes:

- Definir ou impor, direta ou indiretamente, preços de produtos, preços mínimos de revenda ou condições restritivas de revenda.*
- Vender o serviço ou produto a um preço inferior ao custo real ou ao custo variável médio.*
- Exigir que os vendedores de produtos não ofereçam preços ou condições melhores por meio de plataformas concorrentes ou quaisquer outros canais de venda.*
- Obrigar os vendedores de produtos ou prestadores de serviços a não negociarem com plataformas concorrentes.*
- As plataformas diferenciam as "lojas" impondo comissões ou termos contratuais diferentes sem justificativa objetiva.*
- A recusa das plataformas em negociar com "lojas" sem uma razão objetiva ou justificativa legal.*

O guia estabelece diretrizes para plataformas, restaurantes e prestadores de serviços de entrega, com base na Lei de Proteção da Concorrência do País, buscando equilibrar inovação e concorrência em um mercado caracterizado por forte concentração e elevado poder de barganha das plataformas. O guia define o mercado relevante como os serviços de entrega realizados via aplicativos e plataformas digitais no território kuwaitiano e aborda práticas horizontais e verticais potencialmente anticoncorrenciais, incluindo fixação de preços, troca de informações sensíveis, cláusulas de exclusividade, MFNs, discriminação, *self-preferencing*, venda casada e imposição de termos contratuais injustos. O

[%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA/](#). Grifos nossos. Acesso em 01 maio 2026.

documento também prevê escrutínio reforçado sobre plataformas dominantes, identificando como potenciais abusos práticas como preço predatório, condutas exclusionárias, recusa de contratação e discriminação entre parceiros comerciais. Embora o guia não tenha força normativa vinculante, ele funciona como referência interpretativa sobre a forma como a autoridade pretende aplicar o direito concorrencial ao mercado de *delivery* digital no Kuwait.⁹⁰

Qatar⁹¹: Em janeiro de 2026, o governo submeteu à consulta pública um projeto de lei voltado ao fortalecimento da concorrência. A proposta proíbe uma série de condutas anticoncorrenciais, como manipulação de preços, restrição de oferta, limitação de produção ou distribuição e exclusão de concorrentes, além de coibir o abuso de posição dominante, como a exclusão de concorrentes e a imposição de preços artificiais.

4.4.8. Regulamentação sobre Determinação de Custo de Produção (Índia, CCI – 2025/2026)^{92 93}

Preocupada com práticas de preços predatórios e de preço zero no setor digital, a autoridade antitruste da Índia propôs a revisão de suas Regras de Custos de 2009. Publicado em fevereiro de 2025 (No. 02 of 2025), este regulamento da CCI foi desenhado para atualizar as normas, adaptando-as à realidade das plataformas digitais e do setor de serviços. A medida é uma resposta direta às alegações de preços predatórios e queima de caixa excessiva em mercados de *delivery* e *quick commerce*.

O regulamento estabelece critérios claros para o cálculo do Custo Variável Médio (CVM), usado como uma aproximação do custo marginal, que representa

⁹⁰ CHAMBERS AND PARTNERS. *Competition protection in Kuwait's delivery platform sector*. 2026. Disponível em: <https://chambers.com/articles/competition-protection-in-kuwait-s-delivery-platform-sector>. Acesso em: 5 maio 2026.

⁹¹ THE PENINSULA QATAR. *Draft competition law published for public feedback on "Sharek"*. Doha, 8 jan. 2026. Disponível em: <https://thepeninsulaqatar.com/article/08/01/2026/draft-competition-law-published-for-public-feedback-on-sharek>. Acesso em: 7 maio 2026.

⁹² COMPETITION COMMISSION OF INDIA. *Regulations*. Nova Délhi, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cci.gov.in/legal-framework/regulations/119/0?>. Acesso em: 1 maio 2026.

⁹³ MLEX. *New cost rules proposed by Indian watchdog for predatory-pricing cases*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1632015/new-cost-rules-proposed-by-indian-watchdog-for-predatory-pricing-cases?referrer=search_linkclick. Acesso em: 1 maio 2026.

a variação no custo total ao produzir uma unidade adicional. A CCI poderá utilizar também outras métricas, como custo total médio, custo evitável médio ou custo incremental médio de longo prazo, dependendo do caso. A comissão também propõe recorrer a especialistas para auxiliar na determinação de custos. As empresas, por sua vez, poderão solicitar revisões independentes dos cálculos realizados pela CCI, arcando com os custos correspondentes.

Em mercados de plataforma, onde os custos fixos são altos e o custo marginal é baixo, a possibilidade de flexibilizar os parâmetros de custo, de modo a incluir, por exemplo, custos de *marketing* e subsídios diretos ao consumidor, pode ser importante para determinar se a estratégia de preços visa eliminar concorrentes. A possibilidade de atuação de especialistas pode dar espaço para auditoria de planilhas de custo, evitando a ocultação de custos que poderiam caracterizar uma eventual predação.

Este regulamento está sendo usado como a base técnica para a nova investigação contra o duopólio Zomato/Swiggy no segmento de entregas ultra-rápidas.

4.4.9. Combate a Práticas de Taxas Enganosas ou Abusivas (EUA, FTC - 2026)⁹⁴

Em abril de 2026, a FTC iniciou um procedimento de tomada de subsídios relacionado à possibilidade de criar uma regra nacional para combater práticas de tarifas enganosas ou abusivas em serviços de entrega de comida e supermercado nos Estados Unidos, destacando que cobranças pouco transparentes prejudicam consumidores e distorcem a concorrência.

O comunicado da FTC explica que a agência já aplicou sanções relevantes, como os acordos de US\$ 60 milhões com a Instacart e US\$ 25 milhões com a Grubhub, e agora quer avaliar, por meio de um *Advance Notice of Proposed Rulemaking* (ANPRM), se deve estabelecer requisitos uniformes sobre divulgação

⁹⁴ FTC. *FTC seeks public comment on unfair and deceptive fee practices in online food and grocery delivery services*. Washington, DC, abril 2026. Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2026/04/ftc-seeks-public-comment-unfair-deceptive-fee-practices-online-food-grocery-delivery-services>. Acesso em: 7 maio 2026.

de preços totais, taxas variáveis, restrições materiais, promoções, diferenciais de preço e cobranças não autorizadas, convidando o público a enviar contribuições. O objetivo final é verificar se uma regra nacional é necessária para reforçar a proteção ao consumidor, permitir aplicação de penalidades e melhorar a concorrência no setor.

4.4.10. Considerações finais do *benchmarking* internacional de estudos de mercado, *advocacy* e iniciativas regulatórias

O conjunto analisado de estudos de mercado, iniciativas de *advocacy* e regulatórias revela uma convergência internacional no diagnóstico de riscos concorrenciais associados às plataformas digitais de *delivery*, bem como na valorização de instrumentos preventivos e estruturais para enfrentá-los. Em diferentes jurisdições, as autoridades identificaram padrões recorrentes de conduta que afetam a concorrência, incluindo preços predatórios e subsídios agressivos, contratos de exclusividade, cláusulas de paridade (MFN), discriminação nas comissões, falta de transparência algorítmica e informacional, além de práticas que pressionam a sustentabilidade financeira de restaurantes e entregadores.

Os casos demonstram que estratégias de precificação abaixo do custo, frequentemente viabilizadas por grande capacidade financeira (*deep pockets*), podem gerar efeitos de exclusão. Em resposta, observa-se uma tendência de atualização dos critérios tradicionais de preço predatório, com flexibilização do requisito de dominância prévia, maior atenção a métricas de custo ajustadas à realidade das plataformas e reforço da vigilância sobre guerras de preços e queima de caixa.

Já contratos de exclusividade, restrições a franqueados, cláusulas de paridade ampla e mecanismos indiretos de fechamento de mercado surgem como elementos centrais de preocupação, na medida em que limitam a liberdade de escolha de restaurantes, elevam barreiras à entrada e reduzem a contestabilidade do mercado. As experiências analisadas indicam que a remoção dessas cláusulas e o incentivo à *multi-homing* são vistos como condições relevantes para restaurar a concorrência baseada em mérito.

Outro eixo transversal é a transparência, tanto em preços quanto em ranqueamento e publicidade patrocinada. A opacidade quanto às comissões, à formação dos preços finais ao consumidor e ao funcionamento dos algoritmos de visibilidade é apontada como fator que distorce decisões econômicas e favorece práticas potencialmente anticoncorrenciais. Por isso, estão sendo discutidas medidas de *disclosure*, identificação clara de resultados patrocinados e informação explícita aos consumidores sobre diferenciais de preços.

Os casos evidenciam que estudos de mercado e iniciativas de *advocacy* têm se consolidado como ferramentas importantes para lidar com mercados digitais, permitindo diagnósticos sistêmicos e a imposição de remédios amplos e prospectivos que dificilmente seriam alcançados apenas por meio de casos individuais de *enforcement*.

Por fim, cabe destacar que as preocupações que vêm motivando amplos debates regulatórios sobre plataformas na China, assim como os ajustes regulatórios adotados em países do Oriente Médio, dialogam diretamente com os desafios observados no Brasil diante da entrada agressiva de novos *players* globais no mercado nacional. Caberá, desse modo, ao Cade aprofundar a análise dos instrumentos tradicionais de avaliação de condutas unilaterais, incorporando dinâmicas típicas de mercados digitais, de modo a assegurar uma avaliação sempre aderente à realidade concorrencial contemporânea.

5. Conclusões

A análise comparada de atos de concentração, investigações de condutas e estudos de mercado no setor de plataformas de *delivery* de comida pronta evidencia uma evolução consistente da atuação das autoridades concorrenciais, marcada pela adaptação dos instrumentos tradicionais à complexidade dos mercados de plataformas digitais. Observa-se um deslocamento relevante do foco analítico, que passa a abranger não apenas sobreposições horizontais imediatas, mas também rivalidade dinâmica, concorrência potencial, incentivos futuros e estruturas de ecossistema, refletindo a centralidade dos efeitos dinâmicos nesses mercados.

Verifica-se que muitos dos riscos emergentes e das lacunas de *enforcement* no mercado analisado, assim como em mercados digitais de

forma mais ampla, decorrem do caráter altamente dinâmico dessas atividades e da velocidade com que sua estrutura concorrencial pode se transformar. Em ambientes digitais, alterações relevantes nas condições de rivalidade podem ocorrer em períodos curtos, impulsionadas por estratégias comerciais agressivas, efeitos de rede, mudanças tecnológicas e rápida expansão de ecossistemas integrados.

Outro desafio relevante decorre das características estruturais da economia digital, como economias de escala e de escopo, efeitos de rede cruzados e concentração de dados, fatores que podem criar barreiras à entrada e mecanismos de fechamento de mercado nem sempre perceptíveis em análises concorrenciais tradicionais e estáticas. Nesse contexto, problemas concorrenciais podem surgir e se intensificar rapidamente — especialmente em mercados sujeitos a dinâmicas de *tipping* — ou perder relevância em curto espaço de tempo, exigindo das autoridades concorrenciais uma abordagem mais prospectiva, flexível e adaptada à velocidade das transformações digitais.

Cabe destacar, ainda, que a assimetria e a limitação de acesso a informações relevantes constituem um obstáculo significativo para a análise concorrencial em mercados digitais. A dependência de dados, algoritmos e informações proprietárias impõe desafios às autoridades, reforçando a necessidade de monitoramento contínuo, instrumentos investigativos adequados e maior agilidade regulatória para lidar com riscos emergentes antes que se consolidem de forma irreversível.

No que tange especificamente ao controle de estruturas, os precedentes indicam cautela crescente diante de consolidações em mercados com fortes efeitos de rede e barreiras à entrada. Embora as autoridades, em geral, evitem bloquear operações com base em cenários contrafactuais excessivamente especulativos, casos paradigmáticos demonstram que, em contextos de elevada concentração e baixa contestabilidade, remédios comportamentais tendem a ser considerados insuficientes, levando à imposição de remédios estruturais severos ou mesmo ao bloqueio de operações. Paralelamente, ganha relevo a vigilância sobre participações minoritárias, *cross-shareholdings* e influência material, reconhecidas como capazes de reduzir a rivalidade e alterar incentivos competitivos mesmo sem transferência formal de controle.

A experiência internacional também evidencia desafios estruturais do controle de concentrações em mercados digitais, notadamente a dificuldade de capturar aquisições de concorrentes potenciais ou *killer acquisitions*, em razão de critérios de notificação baseados em faturamento. *Startups* com elevado valor estratégico, mas receitas ainda incipientes, podem ser adquiridas sem escrutínio prévio, o que intensifica o debate sobre critérios alternativos de notificação e a necessidade de monitoramento contínuo desses mercados.

No campo das condutas unilaterais, os casos analisados revelam um conjunto recorrente de preocupações concorrenciais. Restrições ao *multi-homing* envolvendo cláusulas de exclusividade e de paridade de preços (MFN) permanecem como importantes vetores de fechamento de mercado, frequentemente reforçados por mecanismos indiretos e tecnológicos, como discriminação algorítmica, *downranking*, condicionamento de visibilidade e subsídios condicionados. Além de restringirem o *multi-homing*, essas práticas elevam custos de saída, reduzem a autonomia dos restaurantes e comprometem a contestabilidade do mercado.

Destaca-se ainda a crescente atenção às estratégias de subsídios agressivos e preços predatórios, viabilizadas por elevada capacidade financeira (*deep pockets*). Subsídios prolongados, frete grátis, cupons elevados, comissões zeradas e bônus expressivos para entregadores podem acelerar a captura de massa crítica e reforçar efeitos de rede, sobretudo quando financiados por empresas com grande capacidade financeira e atuação dominante em outros mercados. Embora possam gerar benefícios de curto prazo aos consumidores, tais práticas são vistas como potencialmente excludentes.

Em resposta, e diante da constatação de que a janela para uma intervenção concorrencial eficaz em mercados digitais muitas vezes é estreita, algumas autoridades passaram a adotar mecanismos destinados a conter tais estratégias potencialmente excludentes. Essas iniciativas incluem restrições a cláusulas de exclusividade e de paridade, monitoramento de subsídios agressivos e atualização dos critérios tradicionais de análise de preços predatórios, com flexibilização do requisito de dominância prévia e adoção de métricas de custo mais compatíveis com a dinâmica econômica das plataformas digitais.

Outro eixo transversal é a centralidade da transparência, tanto em preços quanto em ranqueamento e publicidade patrocinada. A opacidade quanto às comissões, à formação dos preços finais e ao funcionamento dos algoritmos é apontada como fator que distorce decisões econômicas e facilita práticas anticoncorrenciais, motivando a adoção de obrigações de *disclosure*, identificação clara de conteúdos patrocinados e maior escrutínio sobre sistemas algorítmicos.

Alguns dos casos analisados evidenciaram que práticas anticoncorrenciais nessas plataformas podem ocorrer por meio de sanções invisíveis, implementadas não por cláusulas contratuais explícitas, mas por ajustes paramétricos em algoritmos de busca, ranqueamento e distribuição de tráfego. Punições como perda de visibilidade, degradação artificial de desempenho ou limitação de acesso à demanda podem ser aplicadas de forma opaca, dificultando sua detecção pela análise documental tradicional. Isso reforça a crescente relevância de auditorias técnicas, incluindo o exame de dados, modelos algorítmicos e códigos-fonte, como complemento indispensável à atuação antitruste.

Quanto às experiências internacionais, merece destaque o caso indiano, que coloca a interoperabilidade como instrumento central de política concorrencial em mercados de plataformas de *delivery*. O lançamento da ONDC (*Open Network for Digital Commerce*), representa uma resposta estrutural aos riscos de fechamento de mercado associados a ecossistemas digitais verticalmente integrados e fechados. Trata-se de uma infraestrutura pública digital baseada em protocolos abertos, que rompe com o modelo de plataforma única ao permitir que restaurantes, consumidores, operadores logísticos e provedores de pagamento interajam de forma interoperável, sem depender exclusivamente de intermediários dominantes. A estratégia de desagregação (*unbundling*) da cadeia de valor reduz barreiras à entrada, mitiga efeitos de *lock-in* e enfraquece o poder de intermediação decorrente do controle simultâneo da interface, dos dados e da logística.

Além disso, observa-se que estudos de mercado, *advocacy* e monitoramento contínuo consolidaram-se como ferramentas essenciais para lidar com riscos concorrenciais sistêmicos no mercado de *delivery*. Essas ferramentas têm servido de base para o avanço de reformas legislativas e pacotes regulatórios

específicos, permitindo intervenções mais amplas, preventivas e prospectivas do que aquelas viáveis em casos isolados de *enforcement*. Em conjunto, os precedentes indicam uma ampliação da vigilância sobre formas indiretas de consolidação, coordenação e fechamento de mercado — um movimento que tende a se intensificar à medida que o setor amadurece e a concorrência passa a se definir menos pela expansão acelerada e mais pelo controle estratégico de ecossistemas digitais.

É importante observar que o *benchmarking* internacional oferece referências relevantes, mas não respostas automaticamente replicáveis. Cada caso analisado reflete as particularidades institucionais, jurídicas e econômicas da respectiva jurisdição, bem como o estágio de desenvolvimento do mercado local de *delivery*. Ainda assim, o exercício comparativo permite lançar luz sobre riscos, estratégias comerciais e formas de fechamento ou coordenação que podem não estar plenamente percebidos em determinadas jurisdições, mas que já foram identificados em outras experiências — sugerindo que dinâmicas observadas em um mercado podem, sob certas condições, manifestar-se também em outros. Além disso, a descrição sintética dos precedentes não esgota a complexidade das análises realizadas pelas autoridades, que podem envolver discussões sobre eficiências, justificativas comerciais, compromissos, remédios e diferentes graus de evidência empírica. O conjunto de experiências mapeadas revela, portanto, um esforço global de adaptação dos instrumentos concorrenciais e regulatórios aos desafios das plataformas digitais. Nesse contexto, análises *ex post* baseadas em dados ganham especial importância, na medida em que permitem avaliar, com maior precisão, quais abordagens se mostraram mais efetivas para preservar a rivalidade, evitar fechamento de mercado e orientar intervenções futuras de forma mais calibrada.

6. Referências Bibliográficas

YOKOYAMA, Kazuki Monteiro. *Estudo empírico sobre a lei de Metcalfe e o efeito de rede*. 2016. Monografia (Bacharelado em Engenharia da Computação) – Instituto de Informática, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

METCALFE, Bob. Metcalfe's Law after 40 Years of Ethernet. *Computer*, v. 46, n. 12, 2013. IEEE. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6636305>. Acesso em: 1 jun. 2026

Amazon / Deliveroo (Reino Unido, 2020)

DELIVERY HERO. *Delivery Hero to receive regulatory approval for its strategic partnership with Woowa*. 2020. Disponível em: <https://www.deliveryhero.com/newsroom/delivery-hero-to-receive-regulatory-approval-for-its-strategic-partnership-with-woowa/>. Acesso em: 5 maio 2026.

KOREA FAIR TRADE COMMISSION. *KFTC approves Delivery Hero's takeover of Woowa Brothers, subject to the divestiture of all shares in DHK*. Disponível em: <https://www.ftc.go.kr/eng/selectBbsNttView.do?key=563&bordCd=821&nttSn=13475>. Acesso em: 6 maio 2026.

THE KOREA TIMES. *Woowa Brothers–Delivery Hero deal to get conditional OK*. 2020. Disponível em: <https://www.koreatimes.co.kr/business/companies/20200110/woowa-brothers-delivery-hero-deal-to-get-conditional-ok>. Acesso em: 5 maio 2026.

Just Eat / Takeaway.com (Reino Unido e UE, 2020)

MLEX. *Uber Eats–Foodpanda case shows efficiency of Taiwan's existing digital market regulation*. 17 abr. 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1647411/uber-eats-foodpanda-case-shows-efficiency-of-taiwan-s-existing-digital-market-regulation?referrer=search_linkclick. Acesso em: 6 maio 2026.

MLEX. *Grab–Foodpanda deal awaits Taiwan review amid rising scrutiny of Uber ties*. 31 mar. 2026. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1728105/grab-foodpanda-deal-awaits-taiwan-review-amid-rising-scrutiny-of-uber-ties?referrer=search_linkclick. Acesso em: 6 maio 2026.

MLEX. *Uber Eats, Foodpanda deal blocked in Taiwan amid significant concerns*. 26 dez. 2024. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1620403/uber-eats-foodpanda-deal->

[blocked-in-taiwan-amid-significant-concerns?referrer=search_linkclick](https://www.taipetimes.com/News/taiwan/archives/2024/12/25/200382910).

Acesso em: 6 maio 2026.

TAIPEI TIMES. *Taiwan blocks Uber–Foodpanda deal over competition concerns*. 2024. Disponível em:

<https://www.taipetimes.com/News/taiwan/archives/2024/12/25/200382910>

1. Acesso em: 5 maio 2026. TAIWAN. Fair Trade Commission. *Uber Eats 擬併購 foodpanda之審查流程及研析方向*. 2024. Disponível em:

<https://www.ftc.gov.tw/internet/main/doc/docDetail.aspx?uid=126&docid=17952>. Acesso em: 5 maio 2026.

FOCUS TAIWAN. *FTC awaits documents for Grab's US\$600M Foodpanda acquisition*. Disponível em: <https://focustaiwan.tw/business/202604230014>.

Acesso em: 4 maio 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. *Antitrust: Commission decision (IP/25/1951)*. 2025. Disponível em:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_25_1951/IP_25_1951_EN.pdf. Acesso em: 6 maio 2026.

Delivery Hero / Baemin (Coreia do Sul, 2020)

Comissão Europeia. *Antitrust: Commission fines Delivery Hero and Glovo €329 million for participation in online food delivery cartel (IP/25/1356)*. 2 jun. 2025. Disponível em:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1356. Acesso em: 6 maio 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. *Resumo da decisão da Comissão de 2 de junho de 2025 relativa a um processo nos termos do artigo 101 do TFUE e do artigo 53 do Acordo EEE (Processo AT.40795 — serviços de entrega de alimentos)*.

Jornal Oficial da União Europeia, série C, C/2025/4690, 22 ago. 2025.

Disponível em: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202504690. Acesso em: 6 maio 2026.

SLAUGHTER AND MAY. *Competition and Regulatory Newsletter: European Commission fines Delivery Hero and Glovo €329 million for participating in first EU labour market cartel*. 11 jun. 2025. Disponível em:

<https://www.slaughterandmay.com/insights/new-insights/competition-and-regulatory-newsletter-european-commission-fines-delivery-hero-and-glovo-329-million-for-participating-in-first-eu-labour-market-cartel/>. Acesso em: 6 maio 2026.

Uber Eats / Foodpanda (Taiwan, 2024)

MLEX. *Uber–Postmates deal cleared by US DOJ after Uber said it will waive certain Postmates exclusivity provisions*. 10 nov. 2020. Disponível em:

<https://content.mlex.com/#/content/1239969/uber-postmates-deal-cleared->

[by-us-doj-after-uber-said-it-will-waive-certain-postmates-exclusivity-provisions?referrer=search_linkclick](#). Acesso em: 6 maio 2026.

FEDERAL TRADE COMMISSION. *Early termination notice: Uber Technologies, Inc.; Postmates Inc. (20201244)*. 2020. Disponível em: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/early-termination-notice/20201244>. Acesso em: 5 maio 2026.

REUTERS. Uber, Postmates deal would dominate Los Angeles, Miami markets. 6 jul. 2020. Disponível em: <https://www.reuters.com/article/technology/uber-postmates-deal-would-dominate-los-angeles-miami-markets-idUSKBN2472OT/>. Acesso em: 6 maio 2026

SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Form 8-K: Uber Technologies, Inc. 9 nov. 2020. Disponível em: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1543151/000155278120000557/e20565_uber-8k.htm?utm_source=copilot.com. Acesso em: 6 maio 2026.

Prosus / Just Eat Takeaway (Europa, 2025)

MLEX. Just Eat Takeaway, Grubhub plan \$7.3 billion merger. 10 jun. 2020. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1197673/just-eat-takeaway-grubhub-plan-7-3-billion-merger>. Acesso em: 6 maio 2026.

TECHCRUNCH. Just Eat Takeaway sells Grubhub to Wonder for \$650 million. 12 nov. 2024. Disponível em: <https://techcrunch.com/2024/11/12/just-eat-takeaway-sells-grubhub-to-wonder-for-650-million/>. Acesso em: 6 maio 2026.

JUST EAT TAKEAWAY.COM. *Just Eat Takeaway.com completes sale of Grubhub*. 7 jan. 2025. Disponível em: <https://newsroom.justeattakeaway.com/en-WW/245724-just-eat-takeaway-com-completes-sale-of-grubhub/>. Acesso em: 6 maio 2026.

DoorDash / Deliveroo (Reino Unido/Global, 2025)

DOORDASH. *DoorDash completes acquisition of Deliveroo*. 2025. Disponível em: <https://ir.doordash.com/news/news-details/2025/DoorDash-Completes-Acquisition-of-Deliveroo/default.aspx>. Acesso em: 5 maio 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. *Case M.12013 – Merger decision*. 2025. Disponível em: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases1/202537/M_12013_107433_23_569_4.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

MLEX. *DoorDash–Deliveroo deal said to have green light in UK*. 18 jul. 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1669550/doordash-deliveroo-deal-said-to-have-green-light-in-uk?referrer=search_linkclick. Acesso em: 6 maio 2026.

Grab / Delivery Hero (Singapura, 2024)

CCCS. *CCCS had issued Interim Measures Directions during the Possible Acquisition by Grab of Delivery Hero's business in Singapore.* Disponível em: <https://www.ccs.gov.sg/media-and-events/newsroom/announcements-and-media-releases/cccs-had-issued-interim-measures-directions-during-the-possible-acquisition-by-grab-of-delivery-hero-s-business-in-singapore-215/>. Acesso em: 6 maio 2026.

Caso Meituan (China, 2021)

PEOPLE'S DAILY ONLINE. *Chinese internet giant Meituan fined over 3.4 bln yuan for monopoly conduct.* 9 out. 2021. Disponível em: <https://en.people.cn/n3/2021/1009/c90000-9904941.html>. Acesso em: 6 maio 2026.

MLEX. *Meituan fined 3.44 billion yuan over exclusivity conduct in China's food delivery market.* 8 out. 2021. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1327926/meituan-fined-3-44-billion-yuan-over-exclusivity-conduct-in-china-s-food-delivery-market>. Acesso em: 6 maio 2026.

Caso Glovo (Sérvia, 2022)

COMMISSION FOR PROTECTION OF COMPETITION. *Commission for the protection of competition initiated proceedings against Glovoapp Technology.* 2022. Disponível em: <https://kzk.gov.rs/en/komisija-pokrenula-postupak-protiv-glovoapp-tecch>. Acesso em: 5 maio 2026.

MLEX. *Glovo raided in Serbian food-delivery dominance abuse probe.* 3 nov. 2022. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1422144/glovo-raided-in-serbian-food-delivery-dominance-abuse-probe>. Acesso em: 6 maio 2026

Caso Wolt (Finlândia, 2025)

MLEX. *Food delivery platform Wolt faces antitrust queries over its pricing clauses.* Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1362028/food-delivery-platform-wolt-faces-antitrust-queries-over-its-pricing-clauses>. Acesso em: 6 maio 2026.

FINNISH COMPETITION AND CONSUMER AUTHORITY. *Platform company Wolt ceased competition-restricting terms during FCCA investigation – upcoming report will reveal the impact of changes.* 2025. Disponível em: <https://www.kkv.fi/en/current/press-releases/platform-company-wolt-ceased-competition-restricting-terms-during-fcca-investigation-upcoming-report-will-reveal-the-impact-of-changes/>. Acesso em: 5 maio 2026.

KROGERUS. *Effects of exclusivity and price parity clauses in food delivery: the FCCA's decision on Wolt's contractual practices*. 2025. Disponível em: <https://www.krogerus.com/articles/news/effects-of-exclusivity-and-price-parity-clauses-in-food-delivery-the-fccas-decision-on-wolts-contractual-practices>. Acesso em: 5 maio 2026.

Caso Sherpa's (Xangai, 2020)

MLEX. *Chinese food-delivery platform Sherpa's fined for abuse of dominance (English version)*. 10 jun. 2021. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1300198/chinese-food-delivery-platform-sherpa-s-fined-for-abuse-of-dominance-english-version>. Acesso em: 1 maio 2026.

Caso Nadirkitap (Turquia, 2022)

CONCURRENCES. *The Turkish Competition Authority fines an online second-hand book company for abuse of dominance (Nadirkitap)*. 23 ago. 2022. Disponível em: <https://www.concurrences.com/en/bulletin/news-issues/august-2022/the-turkish-competition-authority-fines-an-online-second-hand-book-company-for>. Acesso em: 20 abr. 2026.

OECD. *Annual Report on Competition Policy Developments in Türkiye*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/AR\(2023\)36/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/AR(2023)36/en/pdf). Acesso em: 6 maio 2026.

PEKIN. *Restriction of data portability as an antitrust concern*. 4 nov. 2024. Disponível em: <https://pekin.com.tr/2024/11/04/restriction-of-data-portability-as-an-antitrust-concern/>. Acesso em: 6 maio 2026.

Caso Deliveroo e Foodpanda (Hong Kong, 2023)

COMPETITION COMMISSION. *Competition Commission accepts commitments in relation to online food delivery platforms case*. 2023. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/media/press/files/OFP_Commitments_PR_E_N.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

MLEX. *Foodpanda, Deliveroo commitments under public review in Hong Kong to end antitrust probes*. 1 jun. 2023. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1475255/foodpanda-deliveroo-commitments-under-public-review-in-hong-kong-to-end-antitrust-probes?referrer=search_linkclick. Acesso em: 1 maio 2026.

HKCC. *Commitments under section 60 of the Competition Ordinance in relation to online food delivery platforms*. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/enforcement/registers/commitments/commitments_online_food_delivery_platforms.html. Acesso em 05 mai. 2026.

Caso Zomato e Swiggy (Índia, 2024)

COMPETITION COMMISSION OF INDIA. *Order under Section 26(1) of the Competition Act, 2002: Case No. 16 of 2021.* 2021. Disponível em: <https://cci.gov.in/images/antitrustorder/en/1620211652180990.pdf>. Acesso em: 5 maio 2026.

WHALESBOOK. *Zomato Ends Price Parity Clause Amid Competition and Scrutiny.* Disponível em: <https://www.whalesbook.com/news/English/tech/Zomato-Ends-Price-Parity-Clause-Amid-Competition-and-Scrutiny/69eb48ddbca97ee106aefcf5>. Acesso em: 26 abr. 2026.

ONDC. *India's Commerce Ecosystem Reimagining.* Disponível em: https://ondc-static-web-bucket.s3.ap-south-1.amazonaws.com/res/daea2fs3n/image/upload/ondc-website/files/ONDCStrategyPaper_ucvfjm/1659889490.pdf. Acesso em: 26 abr. 2026.

MLEX. *E-commerce's walled garden approach creates entry barriers, Indian official says.* Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1539251/e-commerce-s-walled-garden-approach-creates-entry-barriers-indian-official-says?referrer=search_linkclick. Acesso em: 26 abr. 2026.

MLEX. *Swiggy, Zomato face competition investigation over conduct in India's food-delivery industry.* Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1369701/swiggy-zomato-face-competition-investigation-over-conduct-in-india-s-food-delivery-industry?referrer=search_linkclick. Acesso em 26 abr. 2026.

THE TIMES OF INDIA. *Zomato's Blinkit, Swiggy's Instamart and Zepto face antitrust case over unfair pricing models.* 6 mar. 2025. Disponível em: <https://timesofindia.indiatimes.com/technology/tech-news/zomatos-blinkit-swiggys-instamart-and-zepto-face-antitrust-case-over-unfair-pricing-models/articleshow/118764625.cms>. Acesso em: 1 maio 2026.

Caso Keeta (Meituan) (Hong Kong, 2023)

HONG KONG COMPETITION COMMISSION. *Competition Commission reaches resolution with Keeta on a two-step process to amend agreements with partnering restaurants.* 12 nov. 2025. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/media/press/files/Keeta_PR_EN.pdf. Acesso em: 26 abr. 2026.

HONG KONG COMPETITION COMMISSION. *Consultation under section 2, Schedule 2 to the Competition Ordinance regarding the Commission's proposal to accept a commitment from Keeta in the Online Food Delivery Platform Case.* 28 abr. 2026. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/enforcement/consultations/current_consultations/consultation_proposal_to_accept_commitment_Keeta.html. Acesso em: 1 maio 2026.

OCDE. *Subsidies, competition and trade: background note*. Paris: OECD, 2022. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF\(2022\)6/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/GF(2022)6/en/pdf). Acesso em: 7 maio 2026.

HONG KONG FREE PRESS. *Deliveroo to pull out of Hong Kong*. 10 mar. 2025. Disponível em: <https://hongkongfp.com/2025/03/10/deliveroo-to-pull-out-of-hong-kong/>. Acesso em: 26 abr. 2026.

HONG KONG COMPETITION COMMISSION. *Annex 1: proposed commitment from Keeta*. 28 abr. 2026. Disponível em: https://www.compcomm.hk/en/enforcement/consultations/current_consultations/files/Annex_1_Proposed_Commitment_Keeta.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

Caso Grubhub (EUA, 2024)

MAYYA, Raveesh; LI, Zhuoxin. *Growing platforms by adding complementors without a contract*. Information Systems Research, v. 36, n. 3, p. 1670–1690, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0237>

RESTAURANT DIVE. *DoorDash accused of providing "deceptive information" about non-partners on its platform*. Restaurant Dive, 28 set. 2020. Disponível em: <https://www.restaurantdive.com/news/doordash-accused-of-providing-deceptive-information-about-non-partners-on/585957/>. Acesso em: 7 maio 2026.

RESTAURANT DIVE. *Restaurants sue Grubhub over adding 150k non-partnered listings, 2020*. Disponível em: <https://www.restaurantdive.com/news/restaurants-sue-grubhub-over-adding-150k-non-partnered-listings/587965/>. Acesso em: 01 maio 2026.

RESTAURANT DIVE. *Delivery California law targets Grubhub, non-partnered restaurants, 2020*. Disponível em: <https://www.restaurantdive.com/news/delivery-california-law-grubhub-non-partnered-restaurants/585891/>. Acesso em: 01 maio 2026.

CALIFÓRNIA. **Assembly Bill n. 2149, de 24 de setembro de 2020**. *Fair Food Delivery Act of 2020*. Sacramento: California State Legislature, 2020. Disponível em: https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billTextClient.xhtml?bill_id=20192020_0AB2149. Acesso em: 7 maio 2026.

FTC. *Grubhub Inc., FTC and Illinois v.* Disponível em: <https://www.ftc.gov/legal-library/browse/cases-proceedings/202-3157-grubhub-inc-ftc-illinois-v> Acesso em 07 mai. 2026.

Caso Uber Eats (Austrália, 2019)

AUSTRALIAN COMPETITION AND CONSUMER COMMISSION. *Uber Eats amends its contracts*. Disponível em: <https://www.accc.gov.au/media-release/uber-eats-amends-its-contracts>. Acesso em: 5 maio 2026.

MLEX. *Uber Eats changes restaurant contract terms following Australian probe*. 2019. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1112549/uber-eats-changes-restaurant-contract-terms-following-australian-probe>. Acesso em: 7 maio 2026.

Caso Lieferando (Alemanha, 2023)

BUNDESKARTELLAMT. *Examination of a price parity clause – Bundeskartellamt terminates proceeding against Lieferando*. 12 jul. 2023. Disponível em: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/EN/Pressemitteilung/en/2023/12_07_2023_Lieferando.html. Acesso em: 7 maio 2026.

Caso Onlinepizza Norden AB (Suécia, 2016)

KONKURRENSVERKET. *Beslut: Onlinepizza Norden AB*. Dnr 658/2015. Disponível em: <https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/konkurrens/beslut/avskrivningsbeslut/15-0658-onlinepizza-norden-ab.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

Caso Foodora (Suécia, 2025)

KONKURRENSVERKET. *Investigação das condições concorrenciais relativas às plataformas de comércio eletrônico*. 2025. Disponível em: <https://www.konkurrensverket.se/diarium/sok-i-Konkurrensverkets-diarium/arendedata/file?pdf=25-0303.pdf>. Acesso em: 20 maio 2026.

Caso Autotrader, Feefo, Dignity, Just Eat and Pasta Evangelists (Reino Unido, 2026)

MLEX. *Five companies face UK fake review probes under digital powers update*. 2024. Disponível em: <https://content.mlex.com/#/content/1722668/five-companies-face-uk-fake-review-probes-under-digital-powers-update>. Acesso em: 7 maio 2026.

Caso Delivery Hero e Glovo (UE, 2025)

COMISSÃO EUROPEIA. AT.40795. Disponível em: https://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases1/202530/AT_40795_1262.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

COMISSÃO EUROPEIA. Press release IP/25/1356. Disponível em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1356. Acesso em: 5 maio 2026.

Caso de cartéis em mercados adjacentes: Vales-Refeição (França, 2019)

AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE. Décision relative aux titres restaurant. Disponível em: <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/decision/relative-des-pratiques-mises-en-oeuvre-dans-le-secteur-des-titres-restaurant-0>. Acesso em: 5 maio 2026.

COUR D'APPEL DE PARIS. Arrêt RG n° 20-03434. Disponível em: <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/sites/default/files/appealsd/2023-12/Arret%20RG%20n%C2%B0%2020-03434.pdf>. Acesso em: 5 maio 2026.

AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE. *L'Autorité de la concurrence inflige des sanctions d'un total de près de 415 millions d'euros.* [s. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiqués-de-presse/lautorite-de-la-concurrence-inflige-des-sanctions-dun-total-de-pres-de-415>. Acesso em: 7 maio 2026.

Estudo de Mercado sobre *Surveillance Pricing* (EUA, FTC, 2024-2026)

FTC. *FTC issues orders to eight companies (2024).* Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2024/07/ftc-issues-orders-eight-companies-seeking-information-surveillance-pricing>. Acesso em: 5 maio 2026.

FTC. *FTC/DOJ joint statement on AI competition issues.* Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2024/07/ftc-doj-international-enforcers-issue-joint-statement-ai-competition-issues>. Acesso em: 5 maio 2026.

FTC. *Surveillance pricing.* Washington, DC, [s. d.]. Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/features/surveillance-pricing>. Acesso em: 7 maio 2026.

FTC. *FTC Surveillance Pricing 6(b) Study: Research summaries – A staff perspective.* Washington, DC, jan. 2025. Disponível em: https://www.ftc.gov/system/files/ftc_gov/pdf/p246202_surveillancepricing6b_study_researchsummaries_redacted.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

Estudo de Mercado (Market Inquiry) sobre o Setor de Plataformas de Intermediação Online (África do Sul, CompCom - OIPMI, 2021-2023)

COMPETITION COMMISSION SOUTH AFRICA. *Online Intermediation Platforms Market Inquiry: Final Report*. 2023. Disponível em: https://www.compcom.co.za/wp-content/uploads/2023/07/CC_OIPMI-Final-Report.pdf. Acesso em: 5 maio 2026.

COMPETITION COMMISSION SOUTH AFRICA. *Final digital markets report released*. 2023. Disponível em: <https://www.compcom.co.za/wp-content/uploads/2023/07/Media-Statement-Final-digital-markets-report-released-31-July-2023.pdf>. Acesso em: 5 maio 2026.

COMPETITION COMMISSION SOUTH AFRICA. *Online intermediation platforms market inquiry (OIPMI): summary of findings and remedial action*. Pretoria, jul. 2023. Disponível em: https://www.compcom.co.za/wp-content/uploads/2023/07/CC_OIPMI-Summary-of-Findings-and-Remedial-action.pdf. Acesso em: 7 maio 2026.

BRICS COMPETITION LAW AND POLICY CENTRE. *South Africa's regulator published its final report on online intermediation market inquiry*. 2023. Disponível em: <https://www.bricscompetition.org/news/south-africas-regulator-published-its-final-report-on-online-intermediation-market-inquiry>. Acesso em: 5 maio 2026.

Estudo de Mercado (Market Inquiry) sobre o Setor de Plataformas de Entrega de Comida Online (Áustria, AFCA – 2023)

CONCURRENCES. *Austrian competition authority inquiry*. Disponível em: <https://www.concurrences.com/en/bulletin/news-issues/march-2023/the-austrian-competition-authority-launches-inquiry-into-online-food-delivery>. Acesso em: 5 maio 2026.

MLEX. *Viennese restaurants, food outlets to be surveyed in Austrian delivery platforms inquiry*. Londres, 17 ago. 2023. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1492992/viennese-restaurants-food-outlets-to-be-surveyed-in-austrian-delivery-platforms-inquiry?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

Bundeswettbewerbshörde (BWB). *Update market inquiry into food delivery platforms: survey of food establishments and their online food and drink delivery activities*. Viena, 2024. Disponível em: <https://www.bwb.gv.at/en/news/detail/update-market-inquiry-into-food-delivery-platforms-survey-of-food-establishments-and-their-online-food-and-drink-delivery-activities>. Acesso em: 7 maio 2026.

Bundeswettbewerbshörde (BWB). *AFCA launches inquiry into online food delivery platforms*. Viena, 2023. Disponível em

<https://www.bwb.gv.at/en/news/detail/afca-launches-inquiry-into-online-food-and-drink-delivery-platforms>. Acesso em 26 abr. 2026.

Estudo de Mercado sobre Delivery Online de Comida (Croácia, CCA – 2021)

CONCURRENCES. *Croatian competition authority study*. Disponível em: <https://www.concurrences.com/en/bulletin/news-issues/september-2022/the-croatian-competition-authority-carries-out-a-market-study-into-online-food>. Acesso em: 5 maio 2026.

CROATIA COMPETITION AGENCY (AZTN). *Market study: online food delivery*. Zagreb, jul. 2025. Disponível em: <https://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2025/07/Market-Study-Online-Food-Delivery-ENG.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.

SIMMONDS, Lauren. *Croatian Pauza delivery service disappears following Glovo takeover*. **Total Croatia News**, 11 maio 2023. Disponível em: <https://total-croatia-news.com/lifestyle/croatian-pauza/>. Acesso em: 7 maio 2026.

Condições contratuais das plataformas de entrega em relação aos restaurantes (Suécia, KKV – 2025)

KONKURRENSVERKET. *Condições contratuais das plataformas de delivery em relação aos restaurantes. Análise em resumo 2025:4*. 2025. Disponível em: https://www.konkurrensverket.se/globalassets/dokument/informationsmaterial/rapporter-och-broschyrer/analys-i-korthet/analys-i-korthet_2025-4.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

Políticas para Desenvolvimento de Alta Qualidade da Economia de Plataformas (China, 2023-2026)

CHINA. State Council of the People's Republic of China. Regulamentação de algoritmos (2022). Disponível em: https://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2022-01/04/content_5666429.htm. Acesso em: 5 maio 2026.

CHINA. State Council of the People's Republic of China. *China to strengthen regulation of food-delivery platforms*. Pequim, 18 nov. 2025. Disponível em: https://english.www.gov.cn/news/202511/18/content_WS691be124c6d00ca5f9a07a26.html. Acesso em: 7 maio 2026.

CHINA DAILY ASIA. *China intensifies oversight of food delivery sector*. Hong Kong, 2026. Disponível em: <https://www.chinadailyasia.com/hk/article/618985>. Acesso em: 7 maio 2026.

CHINA. National Development and Reform Commission. *Guidelines on governance and regulation of online food-delivery platforms*. Pequim, 2025. Disponível em: <https://yyglxxbsgw.ndrc.gov.cn/htmls/article/wap->

[article.html?articleId=2c97d16c-9324f814-0198-39e9891b-0071](#). Acesso em: 7 maio 2026.

MLEX. *China's platform economy standards body issues first food-delivery governance rule*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1700850/china-s-platform-economy-standards-body-issues-first-food-delivery-governance-rule?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

CHINA. State Council of the People's Republic of China. *SAMR unveils draft antitrust guideline for internet firms*. Pequim, 18 nov. 2025. Disponível em: https://english.www.gov.cn/news/202511/18/content_WS691be124c6d00ca5f9a07a26.html. Acesso em: 7 maio 2026.

MLEX. *China's SAMR chief vows to tackle "involution" amid food-delivery rivalries*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1654682/china-s-samr-chief-vows-to-tackle-involution-amid-food-delivery-rivalries?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

MLEX. *China hits 7 food-delivery platforms with \$527M in ghost-kitchen fines*. Londres, 2026. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1727142/china-hits-7-food-delivery-platforms-with-527m-in-ghost-kitchen-fines?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

CNN INTERNATIONAL. *China fines food-delivery platforms over ghost kitchens*. Atlanta, 21 abr. 2026. Disponível em: <https://edition.cnn.com/2026/04/21/business/china-ghost-food-delivery-fine-intl-hnk>. Acesso em: 24 abr. 2026.

MLEX. *China escalates scrutiny of food-delivery platforms with competition assessment*. Londres, 2026. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1706906/china-escalates-scrutiny-of-food-delivery-platforms-with-competition-assessment?referrer=search_linkclick. Acesso em: 7 maio 2026.

Iniciativas de Advocacia Legislativa e Reforma Antitruste (Oriente Médio: Arábia Saudita, EAU, Kuwait e Qatar, 2025-2026)

CHAMBERS AND PARTNERS. *Competition protection in Kuwait's delivery platform sector*. 2026. Disponível em: <https://chambers.com/articles/competition-protection-in-kuwait-s-delivery-platform-sector>. Acesso em: 5 maio 2026.

ARGAAM. *Saudi competition authority issues regulations for food-delivery platforms*. Riad, 2025. Disponível em: <https://www.argaam.com/en/article/articledetail/id/1875921>. Acesso em: 7 maio 2026.

DUBAI DEPARTMENT OF ECONOMY AND TOURISM. *Guidelines for Online Food Delivery Platforms in the Emirate of Dubai*. Dubai, 2025. Disponível em: <https://www.dubaidet.gov.ae/legislative-news/2025/-/media/files/det/legislation/dccpft/det-online-fooddelivery-platforms-guidelines.pdf>. Acesso em: 7 maio 2026.

AL-QABAS. Competition Protection Agency: rules to regulate the food-delivery market in Kuwait. Kuwait City, 2025. Disponível em: <https://www.alqabas.com/article/5958087-%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2-%D8%AD%D9%85%D8%A7%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%A7%D9%81%D8%B3%D8%A9-%D9%82%D9%88%D8%A7%D8%B9%D8%AF-%D9%84%D8%B6%D8%A8%D8%B7-%D8%B3%D9%88%D9%82-%D8%AA%D9%88%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%88%D9%8A%D8%AA/>. Acesso em: 7 maio 2026.

THE PENINSULA QATAR. *Draft competition law published for public feedback on "Sharek"*. Doha, 8 jan. 2026. Disponível em: <https://thepeninsulaqatar.com/article/08/01/2026/draft-competition-law-published-for-public-feedback-on-sharek>. Acesso em: 7 maio 2026.

BREMER, Nicolas. *Main developments in competition law and policy 2025 – MENA*. Kluwer Competition Law Blog, Alphen aan den Rijn, 21 jan. 2026. Disponível em: <https://legalblogs.wolterskluwer.com/competition-blog/main-developments-in-competition-law-and-policy-2025-mena/>. Acesso em: 7 maio 2026.

Regulamentação sobre Determinação de Custo de Produção (Índia, CCI – 2025/2026)

COMPETITION COMMISSION OF INDIA. *Regulations*. Nova Délhi, [s.d.]. Disponível em: <https://www.cci.gov.in/legal-framework/regulations/119/0?>. Acesso em: 1 maio 2026.

MLEX. *New cost rules proposed by Indian watchdog for predatory-pricing cases*. Londres, 2025. Disponível em: https://content.mlex.com/#/content/1632015/new-cost-rules-proposed-by-indian-watchdog-for-predatory-pricing-cases?referrer=search_linkclick. Acesso em: 1 maio 2026.

Combate a práticas de taxas enganosas ou abusivas (EUA, FTC – 2026)

FTC. *FTC seeks public comment on unfair and deceptive fee practices in online food and grocery delivery services*. Washington, DC, abr. 2026. Disponível em: <https://www.ftc.gov/news-events/news/press-releases/2026/04/ftc-seeks-public-comment-unfair-deceptive-fee-practices-online-food-grocery-delivery-services>. Acesso em: 7 maio 2026.