

A REGULAMENTAÇÃO DAS PLATAFORMAS DE APOSTAS NO BRASIL: UMA ANÁLISE ORGANIZACIONAL DA TRANSIÇÃO DE SEDES E CONFORMIDADE LEGAL

Jéssica Braga dos Santos¹.

¹Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ.

<http://lattes.cnpq.br/9070793675548480>

ÁREA TEMÁTICA: Tecnologia, Inovação e Transformação Digital.

RESUMO: O mercado de apostas *online*, popularmente conhecido como *bets*, tem passado por profundas transformações estruturais no cenário brasileiro. Historicamente operando em uma zona cinzenta, com sedes em jurisdições de regulação flexível, essas organizações enfrentam um novo paradigma com a exigência de conformidade legal. O objetivo deste trabalho é analisar os impactos organizacionais da transição imposta pela Lei nº 14.790/2023, com foco na obrigatoriedade do estabelecimento de sedes físicas e estruturas de governança no Brasil. A metodologia adotou uma abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados evidenciam que a transição mitiga a desterritorialização, impondo custos de adaptação, ao passo que as operadoras buscam legitimação por meio de registros de marca e marketing esportivo. Conclui-se que o mercado brasileiro se adapta de forma seletiva, buscando equilibrar a legitimidade simbólica perante o consumidor com a crescente necessidade de formalização institucional e segurança jurídica.

PALAVRAS-CHAVE: Apostas online. Regulamentação. Estrutura organizacional.

THE REGULATION OF BETTING PLATFORMS IN BRAZIL: AN ORGANIZATIONAL ANALYSIS OF THE TRANSITION OF HEADQUARTERS AND LEGAL COMPLIANCE

ABSTRACT: The fixed betting market, popularly known as *bets*, has undergone profound structural transformations within the Brazilian scenario. Historically operating in a gray area, with headquarters in flexible jurisdictions, these organizations face a new paradigm regarding legal compliance. The objective of this study is to analyze the organizational impacts of the transition imposed by Law No. 14,790/2023, focusing on the mandatory establishment of physical headquarters and governance structures in Brazil. The methodology adopted a qualitative approach, based on bibliographic and documentary research. The results show

that the transition mitigates deterritorialization, imposing adaptation costs, while operators seek legitimation through trademark registrations and sports marketing. It is concluded that the Brazilian market adapts selectively, seeking to balance symbolic legitimacy before the consumer with the growing need for institutional formalization and legal security.

KEYWORDS: Online betting. Regulation. Organizational structure.

INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais de comunicação provocou uma expansão no mercado de apostas esportivas no Brasil. Introduzidas na legislação pátria pela Lei nº 13.756/18, durante o governo Michel Temer, as plataformas virtuais operaram durante alguns anos em uma lacuna regulatória complexa. Embora a atividade estivesse prevista em lei, a ausência de uma regulamentação específica permitiu que os operadores atuassem majoritariamente a partir de sedes internacionais. Tais organizações fixavam suas matrizes em jurisdições flexíveis, limitando o poder de fiscalização do Estado brasileiro sobre os fluxos financeiros e operacionais (Marques, 2019).

A operação em uma zona de baixa regulação não apenas expunha o consumidor a riscos consideráveis, como também consolidava um modelo de negócios caracterizado pela desterritorialização digital e pela baixa formalização jurídica no país de atuação. Conforme assinala Silva (2023), a ausência de diretrizes claras sobre a responsabilização contratual entre apostadores e plataformas gerava profunda insegurança jurídica, fragilizando a proteção ao consumidor e limitando a formulação de políticas públicas eficazes.

A virada institucional ocorreu com a promulgação da Lei nº 14.790/2023, que instituiu o marco regulatório das apostas de quota fixa no país. A nova legislação determinou uma transição obrigatória para um regime de estrita formalização, exigindo que as operadoras interessadas em atuar no mercado nacional estabeleçam sedes físicas no Brasil e cumpram com uma série de requisitos fiscais, de integridade e de governança corporativa. Esse movimento de nacionalização de sedes representa um marco no setor, forçando empresas que operavam offshore a internalizarem custos de transação locais para manterem acesso ao lucrativo público brasileiro (Benatti e Cavalheiro, 2024).

Diante deste novo cenário, torna-se imperativo analisar como essas corporações se reestruturaram para atender às exigências territoriais e legais do Estado, equilibrando a conformidade normativa com suas tradicionais estratégias de engajamento e marketing agressivo no ambiente digital.

OBJETIVO

O objetivo central deste trabalho é analisar os impactos organizacionais e estratégicos decorrentes da transição das sedes operacionais das plataformas de apostas para o território brasileiro, em cumprimento às exigências da Lei nº 14.790/2023. Busca-se descrever as novas dinâmicas de adequação institucional, a proteção da propriedade intelectual via registro de marcas e as estratégias de legitimação simbólica adotadas pelas operadoras no mercado regulado.

METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, a qual, segundo Goldenberg (2011), possibilita o questionamento crítico na construção do objeto científico e a compreensão aprofundada de fenômenos sociais e organizacionais complexos. A pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, orientada por um levantamento bibliográfico e documental.

A coleta de dados estruturou-se a partir de artigos científicos e dispositivos legais que tratam do panorama das apostas esportivas e da proteção de ativos intangíveis, utilizando o método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2011). Esse método permitiu a identificação de padrões e categorias interpretativas a partir da literatura revisada, articulando eixos econômicos, jurídicos e organizacionais para fundamentar a discussão sobre a transição institucional das plataformas no Brasil.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A exigência de estabelecimento de uma sede física e a constituição de pessoa jurídica em solo nacional alteraram de forma permanente o desenho estratégico das operadoras de apostas. No modelo anterior, amparado na desterritorialização total, as empresas utilizavam a estrutura de servidores remotos e sedes em jurisdições de tributação favorecida para contornar encargos trabalhistas, fiscais e regulatórios diretos. Ragazzo e Ribeiro (2012) defendem que a regulação deve operar com uma análise custo-benefício racional, buscando mitigar externalidades negativas enquanto garante transparência.

Para ilustrar a profundidade dessa reestruturação, a Tabela 1 apresenta um comparativo estrutural entre o cenário anterior e a conformidade exigida pela legislação atual.

Tabela 1: Transição do Modelo Organizacional das Plataformas de Apostas

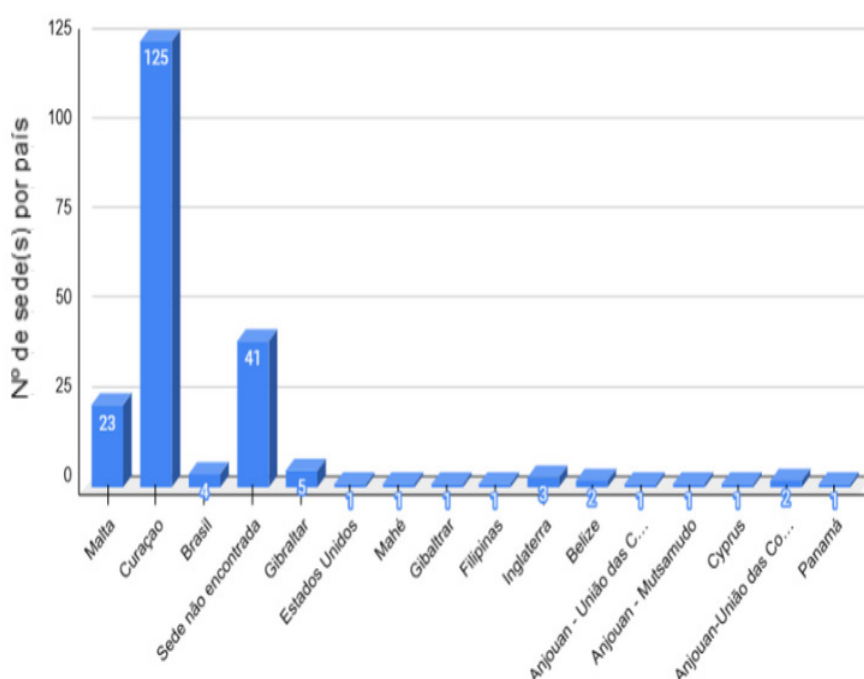
Dimensão Estrutural	Modelo Desterritorializado	Modelo Regulado (Lei 14.790/2023)
Localização da Sede	Jurisdições flexíveis (Curaçao, Malta, etc.)	Território Nacional (Exigência de CNPJ e sede física)
Segurança Jurídica	Vulnerabilidade contratual e difícil responsabilização	Sujeição direta ao Código de Defesa do Consumidor
Proteção da Marca	Uso disperso, baixo registro no INPI	Busca crescente por proteção de propriedade intelectual

Fonte: Elaborado pela autora.

Além da adequação territorial, as operadoras recorreram ao registro de marcas como estratégia central de consolidação. Conforme observam Benatti e Cavalheiro (2024), a proteção da propriedade intelectual passou a ser utilizada como um mecanismo de ingresso institucional no mercado regulado. Castaldi (2020) corrobora que, em mercados digitais saturados, os registros marcários funcionam como reflexo das estratégias corporativas de diferenciação e construção de reputação. No entanto, a mera formalização da marca não esgota as estratégias organizacionais dessas plataformas.

A seguir, apresentam-se os gráficos que estruturam visualmente essas informações, servindo de base para a análise da configuração geográfica do setor.

Figura 1 – Sede das Bets autorizadas no Brasil em 2024

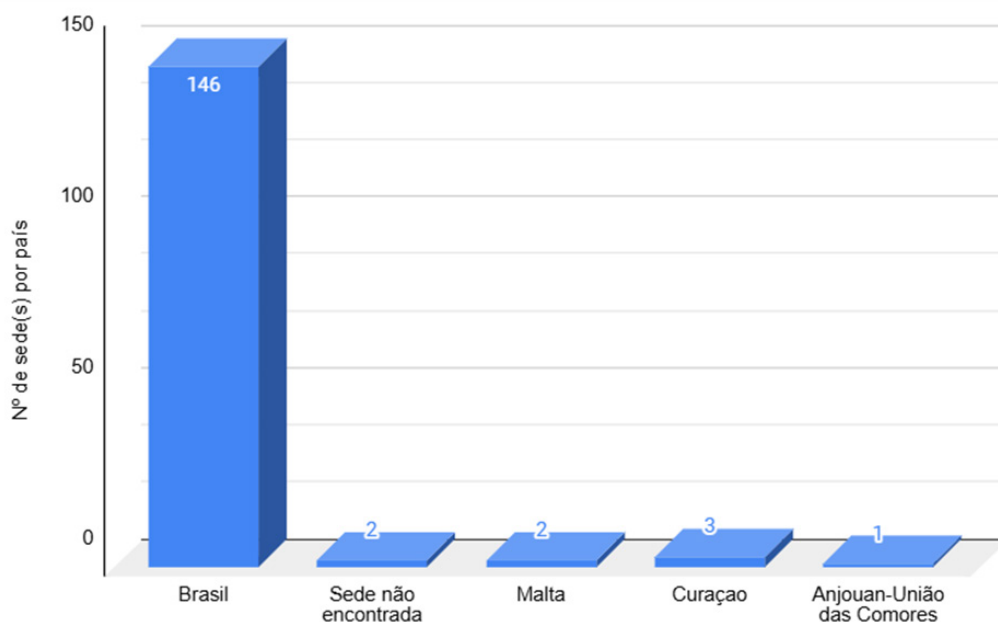


Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do MF/2024.

Os dados referentes às sedes jurídicas das plataformas de apostas autorizadas a operar no Brasil em 2024 evidenciavam uma predominância em jurisdições de regulação flexível, como Curaçao (125 registros) e Malta (23). Conforme apontam Benatti e Cavalheiro (2024), a escolha dessas localidades constitui uma estratégia para usufruir de regimes fiscais mais favoráveis e menor rigidez regulatória conforme observado pela Tabela 1. Esse padrão caracteriza o que Scalese et al. (2016) denominam “paraísos regulatórios”, marcados por baixa exigência de conformidade legal e limitada supervisão estatal, o que dificulta a transparência e a proteção do consumidor (Costa, Rodrigues e Marchiori, 2021).

Já em 2025, observou-se uma mudança na configuração do setor, detalhada na Figura 2 a seguir.

Figura 2 – Sede das Bets autorizadas no Brasil em 2025



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do MF/2025.

O panorama de 2025 evidencia uma reconfiguração estrutural do mercado brasileiro de apostas *online*, caracterizada pela ampliação expressiva de plataformas sediadas no país - de apenas quatro em 2024 para 146 no ano seguinte. Essa mudança reflete diretamente os efeitos da Lei nº 14.790/2023 e da Portaria SPA/MF nº 827/2024, que introduziram exigências como sede jurídica nacional, conformidade fiscal e adoção de mecanismos de proteção ao consumidor (Marques, 2019; Silva, 2023; Benatti e Cavalheiro, 2024). Tais dispositivos não apenas reforçam a arrecadação e a capacidade fiscalizatória do Estado, mas também promovem a integração dessas operadoras ao sistema econômico nacional, conferindo-lhes maior legitimidade institucional.

Observa-se que muitas casas de apostas mantêm um perfil de atuação que guarda paralelos com estruturas informais historicamente estabelecidas no Brasil. Labronici e Rodrigues (2024) apontam que o jogo do bicho se consolidou como uma atividade econômica com legitimação social e hierarquia funcional, mesmo operando à margem da legislação formal. De maneira análoga, as plataformas de apostas *online* buscaram rápida legitimação cultural apropriando-se de símbolos nacionais. Freitas e Trigo (2019) destacam que o futebol, como patrimônio cultural e elemento identitário brasileiro, constitui um canal altamente estratégico. Ao patrocinar os principais clubes esportivos do país, as plataformas naturalizam o consumo de apostas e mitigam a percepção pública dos riscos associados à atividade.

Adicionalmente, a estratégia de retenção de clientes ampara-se no uso massivo de arquitetura de escolhas e design persuasivo. Thaler e Sunstein (2008) conceituam os chamados *nudges* como ajustes no ambiente de escolha que induzem comportamentos previsíveis sem restringir opções. Nas interfaces digitais de apostas, esses *nudges* se manifestam por meio de bônus, cronômetros de ofertas limitadas e notificações visuais de ganho. Mendieta e Queiroz (2024) definem como “efeito tangerina” a aplicação de elementos de neuromarketing (como cores vibrantes e sons de celebração) para criar falsas sensações de vitória. Esta lógica, definida por Mussa (2024) como gamificação compulsória, intensifica o engajamento do usuário, elevando o risco de comportamentos adictivos e sublinhando a urgência de uma fiscalização estatal eficiente que transcenda a simples arrecadação tributária (Marques, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transição institucional promovida pela Lei nº 14.790/2023 marcou o fim da desterritorialização absoluta das plataformas de apostas no Brasil, forçando uma readequação organizacional significativa. Os resultados demonstram que a exigência de sedes físicas e o crescente registro de marcas no INPI representam esforços iniciais de conformidade e busca por legitimidade em um mercado altamente competitivo.

Contudo, os dados e a literatura revisada apontam que o setor ainda atua de forma seletiva: os maciços investimentos em marketing esportivo, *nudges* digitais e táticas de gamificação frequentemente avançam em ritmo superior ao da consolidação de medidas protetivas e garantias trabalhistas para as redes que sustentam essas operações. A regulação não deve se restringir ao aumento da arrecadação, sendo fundamental que o Estado consolide mecanismos contínuos de fiscalização e promoção do jogo responsável, a fim de assegurar que a proteção social avance em paralelo com as inovações tecnológicas do setor.

Dada a complexidade e a velocidade de transformação do mercado de apostas *online*, recomenda-se que estudos futuros expandam o escopo de análise a partir do Monitoramento Longitudinal da Proteção ao Consumidor: Sugere-se o acompanhamento longitudinal dos

impactos efetivos da Lei nº 14.790/2023, avaliando se a regulamentação tem reduzido, na prática, os índices de ludopatia e endividamento doméstico, conforme alertado por autores como Silva (2023) e Trindade (2024).

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 5. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENATTI, Hellen Caroline; CAVALHEIRO, Gabriel Marcuzzo. **Examining Emerging Trends in Online Sports Betting Through Trademark Registrations**: Evidence from Brazil. *Journal of Gambling Studies*, v. 37, n. 1, p. 1-15, 2024.
- BRASIL. **Lei nº 13.756/18** - Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa. Brasília, DF: Presidência da República, 2018.
- BRASIL. **Lei nº 14.790/2023** - Dispõe sobre a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.
- CASTALDI, C. (2020). **All the great things you can do with trademark data**: Taking stock and looking ahead. *Strategic Organization*, 18(3), 472-484.
- FREITAS, Guilherme Silva Pires de e TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **O processo de transformação do futebol como elemento da identidade nacional brasileira**. *FuLiA / UFMG*, v. 4, n. 3, p. 115-134, 2019.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Editora Record, Rio de Janeiro, 2011.
- LABRONICI, Rômulo Bulgarelli; RODRIGUES, Eduardo de Oliveira. **Empresas do crime**: a articulação dos mercados do jogo do bicho para uma economia legal e ilegal. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 39, e39035, 2024.
- MARQUES, Mateus C. **A legalização, regulamentação e tributação dos jogos de azar como importante fonte de arrecadação tributária e desenvolvimento econômico**. *Revista de Finanças Públicas, Tributação e Desenvolvimento*, v. 7, n. 8, p. 114-137, jan./jun. 2019.
- MENDIETA, Fábio Henrique Paniagua; QUEIROZ, André Felipe. **Bets e apostas online**: o jogo do Tigrinho e seu efeito tangerina. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, v. 17, n. 10, 2024.
- MUSSA, I. **Gamificação compulsória**: jogo-serviço e estruturas de jogos de azar na plataforma Roblox. *E-Compós*, [S. l.], v. 27, 2024.
- RAGAZZO, Carlos Emmanuel Joppert; RIBEIRO, Gustavo Sampaio de Abreu. **O dobro ou nada**: a regulação de jogos de azar. *Revista Direito GV*, v. 8, p. 625-650, 2012.

SILVA, Rodrigo G. **Contratos de apostas esportivas online**: questões atuais sobre a (in) exigibilidade das dívidas de jogo ou aposta. Revista Brasileira de Direito Civil, v. 32, n. 2, p. 281-299, abr./jun. 2023.

THALER, R. H.; SUNSTEIN, C. R. **Nudge**: o empurrão para a escolha certa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

TRINDADE, Nísia. **Brasil deve tratar o vício em bets como trata o vício em tabaco**. 2024. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/saude/nisia-brasil-deve-tratar-o-vicio-em-bets-como-trata-o-vicio-em-tabaco/>. Acesso em 29 set. 2025.