ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais
CATEGORIA: ENANGRAD Júnior

APOSTA NÃO É INVESTIMENTO: IRRESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA E NORMALIZAÇÃO DO RISCO EM CASAS DE APOSTAS ONLINE

Resumo

O crescimento das casas de apostas online no Brasil, somado à recente regulamentação do setor, evidencia a necessidade de discutir os impactos sociais e éticos associados à sua atuação. Este trabalho analisa como a Irresponsabilidade Social Corporativa (IRSC) se manifesta no contraste entre discursos de responsabilidade e estratégias de estímulo à aposta em casas de apostas online. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, exploratória e documental, por meio do estudo de casos múltiplos das empresas PixBet, Betnacional e Betano, à luz das teorias da ética empresarial e da IRSC. Os resultados indicam que o discurso de responsabilidade aparece como elemento de legitimação institucional, mas perde o foco diante de estratégias comunicacionais que associam as apostas ao entretenimento, ao futebol e à oportunidade de ganho. Os achados sustentam as noções de normalização comunicacional do risco e responsabilidade periférica, além do deslocamento da prevenção para o autocontrole do apostador, ainda que a atividade envolva potenciais danos financeiros, psicológicos e sociais. Conclui-se que os indícios de IRSC manifestam-se na tensão entre a responsabilidade declarada e práticas comunicacionais voltadas ao estímulo constante da aposta, somadas a sanções e reclamações de consumidores.

Palavras-chave: Irresponsabilidade Social Corporativa; Apostas online; Normalização do risco

Abstract

The growth of online sportsbooks in Brazil, coupled with the sector's recent regulation, highlights the need to discuss the social and ethical impacts associated with their operations. This study analyzes how Corporate Social Irresponsibility (CSI) manifests itself in the contrast between discourses on responsibility and strategies to encourage betting at online sportsbooks. To this end, a qualitative, exploratory, and documentary approach was adopted, using multiple case studies of the companies PixBet, Betnacional, and Betano, in light of theories of business ethics and CSI. The results indicate that the discourse of responsibility appears as an element of institutional legitimation but loses focus in the face of communication strategies that associate betting with entertainment, soccer, and the opportunity to win. The findings support the notions of communicational normalization of risk and peripheral responsibility, as well as the shift from prevention to the bettor's self-control, even though the activity involves potential financial, psychological, and social harm. It is concluded that evidence of CSI manifests itself in the tension between stated responsibility and communication practices aimed at constantly encouraging betting, coupled with sanctions and consumer complaints.

Keywords: Corporate Social Irresponsibility; Online Gambling; Risk Normalization

1. Introdução

O crescimento das casas de apostas online no Brasil, impulsionado pela facilidade de acesso e pela recente regulamentação do setor, amplia a necessidade de examinar os impactos sociais associados à sua atuação. Em setores controversos, como jogos de azar, tabaco e álcool, a responsabilidade empresarial torna-se especialmente relevante porque o próprio produto pode estar relacionado a danos financeiros, sociais e psicológicos.

A dimensão do fenômeno reforça essa preocupação. Segundo a Strategy& e a PwC (2024), as transferências para casas de apostas alcançaram R$100 bilhões em 2023, após crescimento médio de 89% ao ano desde 2020. Nas classes D e E, os gastos com apostas corresponderam a 1,38% do orçamento, percentual próximo ao destinado a lazer e cultura. O Banco Central do Brasil (2024), por sua vez, estimou transferências brutas mensais entre R$18 bilhões e R$21 bilhões em 2024 e identificou mais de 24 milhões de apostadores no país, entre os quais cerca de 5 milhões pertenciam a famílias atendidas pelo Programa Bolsa Família. Esses dados evidenciam que a expansão do setor envolve não apenas questões econômicas e regulatórias, mas também vulnerabilidade social, proteção do consumidor e responsabilidade corporativa.

Com a recente regulação do setor, a partir da Lei nº 14.790/2023 (Brasil, 2023), intensificou-se tanto a formalização do setor quanto ações de fiscalização pelo Governo. Mesmo assim, órgãos de defesa do consumidor, como a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon), apontaram reclamações relacionadas a bloqueio de contas sem explicação, divulgação de bônus com regras ocultas, atendimento ao usuário ineficiente e campanhas que incentivam o endividamento (Brasil, 2025).

Esse cenário pode ser analisado sob a ótica da Irresponsabilidade Social Corporativa (IRSC). Estudos recentes alertam que responsabilidade e irresponsabilidade não devem ser tratadas como polos mutuamente excludentes, pois uma empresa pode adotar mecanismos responsáveis em determinada dimensão e, simultaneamente, produzir ou favorecer danos em outra (Riera; Iborra, 2017; Clark; Riera; Iborra, 2022). Essa coexistência é particularmente relevante nas casas de apostas, que apresentam ferramentas de controle e mensagens de “jogo responsável”, ao mesmo tempo em que promovem participação, entretenimento e oportunidade de ganho.

Apesar dos avanços na literatura sobre danos corporativos e irresponsabilidade, ainda se sabe pouco sobre como a IRSC se manifesta na comunicação de empresas inseridas em setores controversos. Em especial, permanece subexplorada a coexistência de discursos institucionais de responsabilidade e estratégias promocionais que estimulam a participação do consumidor em uma atividade associada a riscos financeiros, sociais e psicológicos. Essa lacuna é importante porque a irresponsabilidade não pode ser reduzida a infrações legais ou episódios eventuais, podendo manifestar-se na forma como as empresas comunicam qual responsabilidade possuem sobre o risco associado a seu produto.

Assim, o artigo responde à questão: como a IRSC se manifesta no contraste entre discursos de responsabilidade e estratégias de estímulo à aposta em casas de apostas online? O objetivo é estabelecer uma análise comparativa entre os casos PixBet, Betnacional e Betano, por meio de pesquisa qualitativa, documental e de

casos múltiplos. Foram examinadas páginas institucionais, publicações e interações em redes sociais, notícias e sanções. Propõe-se a normalização comunicacional do risco e a responsabilidade periférica para explicar como mensagens de prevenção podem coexistir com uma comunicação orientada ao estímulo da aposta, e um modelo teórico que possibilita examinar indícios de IRSC na configuração da comunicação de empresas de setores controversos em que a principal atividade está associada a riscos.

Esta pesquisa contribui para a literatura sobre IRSC de duas maneiras: primeiro, ela apresenta uma forma de analisar organizações cujos produtos ou serviços podem causar dano ou prejuízo ao consumidor, considerando a relação entre discurso de responsabilidade e as práticas comunicacionais. Segundo, ela esclarece empiricamente as estratégias utilizadas pelas casas de apostas, mostrando como mensagens de jogo responsável podem coexistir com conteúdo voltado ao incentivo da aposta. Após esta introdução, este artigo apresenta o conceito de ética empresarial e responsabilidade em setores controversos, seguido da discussão sobre a IRSC. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados e, por fim, a conclusão e contribuições.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Ética empresarial e legitimidade em setores controversos

Segundo Velasquez (2012), a ética empresarial pode ser compreendida como a análise crítica dos padrões de moralidade que indivíduos ou grupos têm sobre o que é certo ou errado, aplicada às instituições, organizações e práticas de negócios, não se limitando ao cumprimento da legislação. No caso dos setores controversos, como o de jogos de azar, tabaco e álcool, essa distinção se mostra relevante, porque seus produtos estão associados a potenciais danos à sociedade. Seguindo essa perspectiva, a responsabilidade declarada por empresas do setor deve se concentrar em minimização de danos da atividade, por meio de práticas voltadas para regulação, informação ao consumidor, prevenção de abusos e redução de impactos negativos (Lindorff; Jonson; McGuire, 2012).

Um dos desafios enfrentados por empresas de setores controversos é o de legitimidade que, para Suchman (1995), pode ser compreendida como a percepção de que as ações de uma organização são adequadas às normas, aos valores e às expectativas presentes no ambiente social em que ela atua. Desse modo, cabe examinar como discursos de responsabilidade coexistem com a promoção de produtos que possuem riscos ao consumidor.

2.2. Irresponsabilidade Social Corporativa

A Irresponsabilidade Social Corporativa (IRSC) possibilita avaliar decisões, práticas e omissões das organizações que podem causar prejuízos aos stakeholders. Armstrong (1977) define a Irresponsabilidade Social Corporativa (ISC), como a escolha gerencial de uma alternativa inferior para uma questão vivenciada, estando consciente de que essa tomada de decisão pode prejudicar as partes interessadas na empresa, e consequentemente se beneficiando de tais escolhas. Estudos posteriores aprofundam essa perspectiva ao propor que ações empresariais podem produzir diferentes consequências para os stakeholders, desde perda material até a morte (Alcadipani; Medeiros, 2020).

Clark, Riera e Iborra (2022) também ampliam a perspectiva acerca da IRSC, ao propor que esta não deve ser considerada o oposto da responsabilidade social, uma vez que práticas consideradas responsáveis podem coexistir com práticas

irresponsáveis. Essa discussão é pertinente ao caso das casas de apostas online, porque ferramentas de controle e os avisos de jogo responsável podem coexistir com as práticas de comunicação orientadas ao engajamento e à participação contínua.

A cobertura midiática, ou seja, a visibilidade pública de ações empresariais, exerce papel importante na ampliação dos efeitos da IRSC (Kölbel et al., 2017) à medida que, quando prejudiciais, essas ações são expostas pelos meios de comunicação. Assim, há uma movimentação entre os stakeholders para promover sanções à empresa, acarretando risco financeiro e podendo assumir diferentes formas, como quebra de confiança, falta de cooperação, medidas legais e lobby em tomada de decisões.

Assim, o artigo parte do que a literatura já demonstra sobre danos corporativos, legitimidade e repercussão pública para examinar uma questão que ainda é pouco explorada nesse contexto: como discurso institucional, comunicação promocional, sanções e manifestações de consumidores se combinam na identificação de possíveis indícios de IRSC em casas de apostas online.

3. Metodologia

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e documental, por meio do estudo de casos múltiplos (Yin, 2018). Tal abordagem permite compreender como possíveis impactos sociais e éticos podem ser identificados pelo contraste entre discurso institucional, comunicação em redes sociais, repercussões públicas e manifestações de consumidores. Assim, a pesquisa busca entender percepções, valores e significados atribuídos pela sociedade em relação à atuação de empresas desse setor, interpretados à luz da teoria da ética empresarial e da Irresponsabilidade Social Corporativa (IRSC).

Este estudo selecionou três empresas do mercado de apostas online no Brasil: PixBet, Betnacional e Betano, considerando critérios qualitativos de relevância e visibilidade no setor, como presença ativa em redes sociais, realização de campanhas publicitárias, patrocínio de eventos ou clubes esportivos, menção em notícias e envolvimento em controvérsias públicas, como investigações, sanções administrativas ou processos movidos por órgãos de defesa do consumidor. A escolha não se baseou no faturamento ou em uma classificação financeira das empresas, mas na possibilidade de observar e comparar as dimensões relacionadas aos objetivos da pesquisa.

A coleta de dados concentrou-se em fontes secundárias e públicas, incluindo páginas institucionais das empresas, publicações e interações em redes sociais, reportagens e notícias, sanções administrativas e manifestações de órgãos públicos ou de defesa do consumidor. Para isso, o recorte temporal foi delimitado entre janeiro de 2024 e maio de 2026, conforme disponibilidade das fontes no momento da coleta, período em que houve intensificação da regulação e fiscalização do setor de apostas de quota fixa no Brasil.

Ao todo, foram observadas 290 publicações em redes sociais, sendo: a) 80 da PixBet, 100 da Betnacional e 110 da Betano; b) 1.480 comentários, sendo 320, 500 e 660, respectivamente; e c) 15 notícias, denúncias ou registros de sanções, sendo 6 relacionadas à PixBet, 3 à Betnacional e 6 à Betano. No caso da PixBet, a indisponibilidade posterior da conta oficial no Instagram exigiu a complementação da coleta com observações realizadas no Facebook e no TikTok.

A seleção dos comentários nas publicações das empresas seguiu um critério intencional, sem finalidade estatística, considerando manifestações diretamente relacionadas às categorias analíticas da pesquisa: saque, pagamento de prêmios,

bloqueio de conta, suporte ao consumidor, propaganda enganosa, perda financeira, jogo responsável e percepção de confiança na plataforma. Foram excluídos comentários exclusivamente esportivos, comentários sem relação com experiência na plataforma e mensagens de caráter promocional. A quantidade de 1.480 comentários corresponde ao universo observado durante a coleta, e não ao número de comentários reproduzidos no artigo.

As fontes foram escolhidas para contemplar diferentes dimensões da atuação das empresas. Primeiro, as páginas institucionais foram utilizadas para examinar como cada empresa constrói seu discurso corporativo. Depois, as publicações em redes sociais foram analisadas por revelarem o padrão de comunicação adotado pelas marcas. Já os comentários dos usuários foram considerados por expressarem percepções públicas sobre a experiência dos consumidores com as plataformas. Por último, notícias, sanções e denúncias públicas foram utilizadas para observar a repercussão institucional e midiática de práticas consideradas problemáticas.

Para a interpretação dos dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, com base em Bardin (2016) e Silva e Fossá (2015). A análise ocorreu por meio da organização inicial do material, identificação e codificação dos conteúdos relacionados ao problema de pesquisa e agrupamento dos códigos em categorias temáticas. O material coletado foi organizado em quatro categorias temáticas que orientaram a análise: discurso institucional, padrão de comunicação nas redes sociais, repercussão pública e sanções, e comentários públicos em redes sociais com as percepções dos usuários. Dessa forma, foi possível comparar a imagem institucional construída pelas empresas com suas práticas comunicacionais, manifestações de consumidores e repercussões públicas, de modo a investigar possíveis indícios de IRSC no setor de apostas online.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A análise dos casos PixBet, Betnacional e Betano evidenciou contrastes entre o discurso institucional, a comunicação nas redes sociais, as repercussões públicas e as manifestações dos consumidores. Embora as empresas reforcem segurança, legalidade, confiabilidade e jogo responsável como elementos de legitimação, eles convivem com estratégias de estímulo à aposta, reclamações de usuários e sanções de órgãos de defesa do consumidor. A discussão abaixo foi organizada em quatro principais eixos de análise: legitimidade institucional, normalização comunicacional do risco, sanções e manifestações públicas e síntese comparativa dos casos.

4.1. Discurso institucional e busca por legitimidade

Nos três casos analisados, segurança, transparência, legalidade e jogo responsável compõem a imagem institucional que as empresas tentam construir . Esses elementos foram interpretados como recursos de busca por legitimidade, ao apresentarem as plataformas como reguladas, confiáveis e adequadas às expectativas da sociedade (Suchman, 1995).

A PixBet constrói sua imagem institucional em torno de elementos como clareza, segurança, licenciamento e enfatiza a existência de ferramentas de limite e autoexclusão (PixBet, 2026a). Entretanto, a maior parte dessas informações aparece de maneira genérica e pouco detalhada, sem apresentar objetivamente como os mecanismos de proteção atuam ou quais riscos buscam minimizar. Além disso, ainda que a empresa reconheça que o jogo pode provocar dependência ou transtornos relacionados a jogo patológico, esses conteúdos apresentam posição secundária em comparação às páginas promocionais. Assim, o discurso institucional reconhece que

a atividade pode produzir consequências financeiras, sociais e emocionais, ao mesmo tempo em que busca associar a bet à facilidade, segurança e confiabilidade.

A Betnacional destaca autorização pelo Ministério da Fazenda, verificação de idade, realização de auditorias, prevenção a fraudes e ferramentas como limites de depósito, apostas e perdas, além de autoexclusão (Betnacional, 2026a). A empresa menciona que o jogo pode ser viciante e levar a transtornos relacionados ao jogo patológico, mas, mesmo assim, seu discurso desloca a prevenção como responsabilidade individual do apostador, cabendo a ele reconhecer comportamentos problemáticos, estabelecer limites e interromper a atividade.

A Betano apresenta um discurso institucional mais detalhado, com informações sobre jogo responsável, proteção a crianças e adolescentes, controle dos hábitos de jogo com exemplos práticos e a relação entre a aposta e o uso excessivo de tecnologia (Betano, 2026a). A empresa também orienta sobre como estabelecer limites de tempo e incentiva a prática de atividades fora do ambiente digital. Ainda assim, a prevenção depende da capacidade do apostador de reconhecer sinais de risco e controlar suas próprias ações.

Apesar das diferenças no grau de detalhamento, as três empresas utilizam a conformidade regulatória, a segurança de suas plataformas e o jogo responsável como elementos de construção de confiança para seus stakeholders. Esses recursos constituem uma busca por legitimidade, mas não são suficientes para caracterizar essas bets como socialmente responsáveis. Ademais, pode-se observar que os discursos institucionais atribuem a responsabilidade pela prevenção de comportamentos problemáticos principalmente ao apostador.

4.2. Normalização comunicacional do risco e responsabilidade periférica nas redes sociais

O segundo eixo da análise examina o padrão de comunicação nas redes sociais. Em todos os casos, as empresas associam a aposta ao futebol, entretenimento, possibilidade de ganho e participação contínua do usuário, recorrendo a linguagem informal, elementos visuais chamativos, influenciadores digitais, promoções e chamadas diretas ao usuário como forma de aproximação com o público.

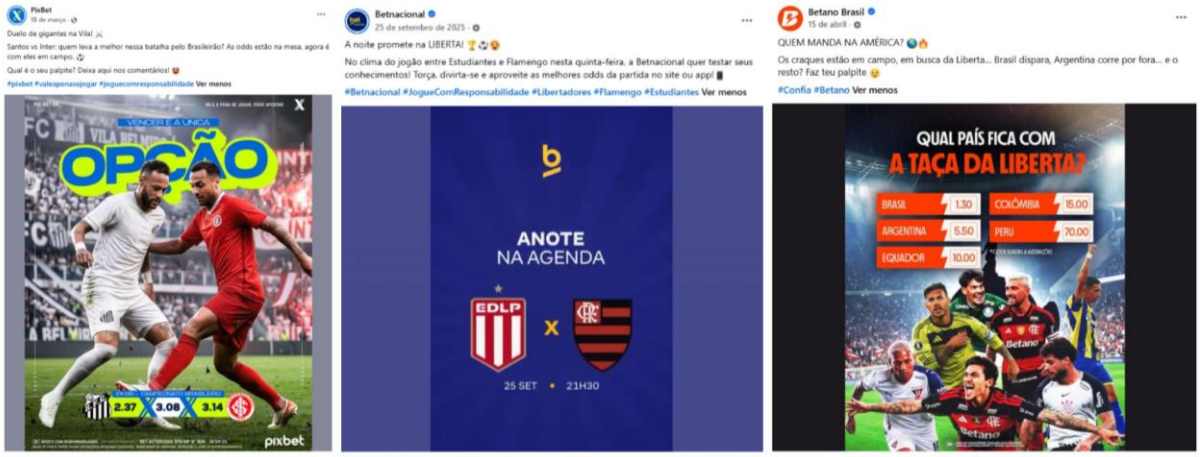
Na PixBet, foram observados conteúdos esportivos, postagens promocionais e divulgação de jogos de azar, com uso frequente de expressões como “jogue agora”, “vem garantir tua diversão” e “entre no game” (PixBet, 2026b). Além das chamadas diretas, a empresa destaca valores mínimos de aposta e personagens animados que contribuem para apresentar os jogos de azar como uma atividade leve, acessível e recreativa, suavizando a percepção do risco financeiro e social associado à prática, enquanto os avisos de “jogue com responsabilidade”, a restrição a menores de idade e as informações sobre autorização regulatória aparecem em tamanho reduzido e com baixa proeminência visual.

A Betnacional se aproxima do cotidiano do torcedor ao inserir sua comunicação no universo esportivo por meio de publicações sobre campeonatos de futebol, jogadores, desempenho de equipes, quizes, perguntas direcionadas ao público e vídeos produzidos por influenciadores digitais (Betnacional, 2026b). A empresa também divulga seus produtos mencionando diferentes modalidades de apostas, funcionalidades, promoções e jogos de azar, com a presença de mensagens sobre jogo responsável e autorização regulatória em menor destaque. Dessa forma, a comunicação sobre prevenção perde espaço diante da lógica de engajamento.

A Betano utiliza expressões relacionadas à confiança e ao acerto, como “Confia!” e “Confia que bate!”, que operam como um incentivo indireto à aposta e

associam a plataforma à expectativa de recompensa (Betano, 2026b). Também foram identificados conteúdos sobre odds (estimativas que representam a chance de determinado evento ocorrer e, consequentemente, o valor que o apostador pode receber para cada real apostado), bônus promocionais, cashback e jogos de azar. Ainda que os avisos sobre dependência, restrição de idade e jogo responsável apareçam recorrentemente, são menos destacados do que as imagens esportivas, promoções e as chamadas. Mais uma vez, a responsabilidade está presente, mas não ocupa posição central na comunicação.

Figura 1 – Exemplos de postagens nas redes sociais das bets



Fonte: redes sociais da PixBet, Betnacional e Betano (2026).

A partir desses padrões, propõe-se a noção de normalização comunicacional do risco, que corresponde ao processo pelo qual uma atividade associada a potenciais danos financeiros, sociais e psicológicos é apresentada como prática comum, recreativa e socialmente aceitável. No setor analisado, isso ocorre principalmente pela associação entre apostas, futebol, entretenimento, linguagem informal e possibilidade de ganho.

Ao aproximar as apostas da experiência de acompanhar partidas, comentar resultados, interagir com influenciadores digitais e participar de tendências, as empresas ampliam sua atuação inserindo a atividade no cotidiano do apostador. Ou seja, a aposta deixa de ser apresentada apenas como uma transação financeira de risco e passa a ser comunicada como parte da experiência esportiva e do entretenimento. Essa normalização é acompanhada pela responsabilidade periférica, caracterizada pela presença de mensagens formais de jogo responsável, restrição de idade e autorização regulatória em posição menos destacada do que os elementos promocionais. Assim, a responsabilidade não está ausente, mas aparece como acessória diante da lógica de engajamento, entretenimento e incentivo à participação.

4.3. Sanções, reclamações e manifestações públicas como indícios de IRSC

O terceiro eixo da análise reúne as sanções administrativas, notícias, denúncias e manifestações públicas dos consumidores. Esses elementos são relevantes porque permitem observar como a imagem de segurança, confiabilidade e responsabilidade construída pelas empresas contrasta com as controvérsias sobre proteção ao consumidor. No caso da PixBet, destaca-se a multa de R$1.127.820,00 aplicada pelo Procon-SP em março de 2025. De acordo com o órgão, os “Termos e Condições” da empresa apresentavam cláusulas consideradas abusivas, incluindo a possibilidade de alteração unilateral do contrato, impedimento do saque de valores

depositados e limitação do valor que poderia ser retirado pelo consumidor (Procon-SP, 2025).

Quanto à Betnacional, o Procon-SP aplicou multa de R$601.504,00 em julho de 2025. A sanção estava relacionada à utilização de publicidade que apresentava as apostas como prática socialmente atraente ou como forma de solucionar problemas pessoais, profissionais ou sociais. Também foram identificadas cláusulas que afastavam a responsabilidade da empresa em relação ao consumidor (Procon-SP, 2025).

No caso da Betano, foi aplicada multa de R$300.752,00 pelo Procon-SP em janeiro de 2026, também relacionada à presença de cláusulas consideradas abusivas. Entre os aspectos mencionados estavam a possibilidade de a empresa afastar sua responsabilidade por falhas na plataforma e bloquear ou anular apostas diante de suspeita de irregularidade, ainda que sem comprovação (Procon-SP, 2026). A Betano também apareceu entre as empresas citadas em reclamações registradas no consumidor.gov, com reclamações envolvendo bloqueio de contas sem explicação, bônus com regras pouco claras, atraso no pagamento de prêmios e dificuldades no atendimento ao consumidor (Brasil, 2025). Esses acontecimentos mostram que mesmo uma empresa com discurso institucional mais detalhado sobre jogo responsável pode apresentar conflitos relacionados à transparência e proteção dos usuários.

Além das sanções e notícias, os comentários públicos dos consumidores revelaram percepções sobre a experiência dos usuários com essas plataformas. Esses comentários não foram utilizados com finalidade estatística e não representam a totalidade dos consumidores. Entretanto, constituem manifestações públicas capazes de evidenciar tensões, desconfiança e percepção de vulnerabilidade na relação entre empresa e consumidor.

Nos comentários relacionados à PixBet, foram identificadas reclamações sobre dificuldades de saque, atraso no pagamento de prêmios, bloqueio de conta e falhas no suporte. Algumas respostas da empresa apresentavam formato padronizado e orientavam os consumidores a procurar o canal de atendimento, sem apresentar no espaço público uma solução específica para o problema relatado. Também apareceram manifestações relacionadas aos efeitos sociais e financeiros da prática, por exemplo, em um dos comentários analisados, um usuário demonstrou arrependimento por ter utilizado em apostas um recurso que deveria ser destinado aos filhos. (PixBet, 2025; 2026). Esse tipo de relato ultrapassa a reclamação sobre o funcionamento da plataforma e se aproxima dos impactos sociais percebidos pelos consumidores, envolvendo perda financeira e percepção de exploração econômica.

No caso da Betnacional, as manifestações concentraram-se em bloqueio de conta, retenção de saldo, demora para a realização de saques, suporte pouco eficiente e divergências entre promoções divulgadas e condições apresentadas na plataforma. Nos comentários relacionados à Betano, as críticas foram menos visíveis, em parte devido ao grande volume de publicações esportivas e de comentários genéricos ou promocionais. Ainda assim, foram encontrados relatos sobre retenção de dinheiro, apostas mantidas em aberto mesmo com a finalização da partida, regras consideradas desfavoráveis e dificuldade para registrar reclamações (Betano, 2026b).

Também foram identificadas manifestações sobre perdas financeiras e possíveis impactos na vida pessoal dos apostadores. Um dos usuários relatou ter apostado durante quatro anos, perdido uma quantia significativa e enfrentado prejuízos em seus relacionamentos pessoais, concluindo que as apostas não deveriam ser consideradas uma brincadeira (Betano, 2026b). Apesar das diferenças

entre os casos, as manifestações apresentam temas recorrentes como dificuldades de saque, retenção de saldo, bloqueio de contas, falta de clareza nas promoções e falhas no suporte ao consumidor. Esses temas envolvem a confiança depositada nas empresas, a percepção de uma atuação transparente ou não, e a proteção dos consumidores, aproximando-se diretamente do debate sobre ética empresarial.

Nos casos analisados, as multas, notícias e manifestações dos consumidores funcionam como ferramentas da cobertura midiática e tornam visíveis conflitos que não aparecem no discurso institucional das empresas, ampliando a visibilidade de práticas corporativas problemáticas (Kölbel et al., 2017). Além disso, as sanções e manifestações públicas podem ser compreendidas como indícios de IRSC, uma vez que revelam contradições entre a responsabilidade declarada e a experiência dos consumidores.

4.4. Síntese comparativa dos resultados e proposição do modelo teórico

A comparação entre os casos evidencia diferenças no grau de detalhamento dos discursos institucionais. A PixBet apresenta uma comunicação mais genérica, associada à segurança e à confiabilidade, enquanto a Betnacional enfatiza regulamentação e funcionamento da plataforma. A Betano, por sua vez, oferece conteúdos mais desenvolvidos sobre jogo responsável e controle de hábitos problemáticos. Existe, entretanto, um ponto em comum entre as empresas são as mensagens de responsabilidade que convivem com estratégias comunicacionais voltadas ao entretenimento, futebol, promoções e participação contínua do usuário. A Tabela 1 sintetiza os principais resultados.

Tabela 1 – Síntese comparativa dos resultados

Categoria	PixBet	Betnacional	Betano
Discurso institucional	Mais genérico, com foco em clareza, segurança e confiabilidade	Centrado em regulamentação, segurança e funcionamento da plataforma	Mais robusto, com foco em jogo responsável e controle de hábitos
Comunicação nas redes sociais	Forte presença de promoções, jogos de azar e chamadas diretas	Forte associação ao futebol, uso de influenciadores e promoções	Forte associação ao futebol, com dinâmica próxima a um canal esportivo
Avisos de responsabilidade	Presentes, mas com menor destaque visual	Presentes, mas secundários em relação ao conteúdo promocional	Presentes de forma recorrente, mas com menor destaque em relação ao conteúdo principal
Repercussão pública	Multa do Procon-SP e fiscalização envolvendo aposta sobre próximo papa	Multa do Procon-SP e controvérsia sobre proteção a menores	Multa do Procon-SP e forte presença entre empresas com reclamações no Consumidor.gov
Comentários públicos	Reclamações sobre saque, suporte, pagamento e propaganda enganosa	Reclamações sobre bloqueio, saldo retido, saque e promoções	Críticas menos visíveis, mas com relatos de perda financeira e dificuldade de contestação

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

Os resultados permitem identificar que existe uma contradição entre a responsabilidade que as empresas declaram em seu discurso e quais práticas comunicacionais adotam. Enquanto as marcas recorrem a elementos de legitimação como segurança, legalidade e jogo responsável, as sanções e manifestações dos consumidores mostram conflitos de transparência, atendimento ao usuário e proteção ao consumidor.

A responsabilidade declarada pelas empresas, com o emprego da mensagem “jogo responsável” está subordinada à lógica de engajamento e estímulo à aposta. Ademais, também se observou o deslocamento da responsabilidade pela prevenção ao apostador, que corresponde ao processo pelo qual a comunicação empresarial

atribui ao usuário a responsabilidade de reconhecer, prevenir e controlar os riscos associados à atividade, o que contribui para a compreensão de que perdas ou consequências negativas decorrem da falta de autocontrole individual. Nos casos analisados, as ferramentas de controle estão presentes, mas dependem da capacidade do usuário de reconhecer comportamentos problemáticos e interromper a aposta. Entretanto, isso se mostra insuficiente quando as próprias empresas empregam uma estratégia de comunicação orientada à participação, à diversão constante e à expectativa de ganho.

A análise comparativa mostra que os indícios de IRSC se manifestam na coexistência entre discursos de responsabilidade e práticas comunicacionais orientadas ao engajamento. A normalização comunicacional do risco e a responsabilidade periférica mostram que os riscos são reconhecidos pelas empresas, mas são apresentados de forma secundária em comparação com as estratégias que associam a aposta ao entretenimento, confiança e possibilidade de ganho. Nesse processo, a prevenção depende do autocontrole do apostador, enquanto a responsabilidade das empresas sobre o risco de seu produto e a forma como ele é comunicado ocupam posição de menor destaque.

Por fim, a partir da comparação dos casos da PixBet, Betnacional e Betano, foi possível propor um modelo teórico que possibilita identificar indícios de IRSC na configuração da comunicação de empresas de setores controversos, cujas atividades estão associadas a riscos financeiros, psicológicos e sociais, representado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo teórico da configuração comunicacional que examina indícios de IRSC em empresas de setores controversos



Fonte: Elaboração própria a partir da análise das três casas de apostas (2026).

Conforme ilustrado na Figura 2, em empresas pertencentes a setores controversos coexistem duas lógicas na comunicação externa: a primeira se baseia na declaração de responsabilidade, regulação, segurança e transparência, e a

segunda se baseia no entretenimento, engajamento e na valorização dos benefícios que a atividade oferece. A primeira lógica funciona como uma forma de conquistar a confiança dos stakeholders, ou seja, a busca por legitimação.

A coexistência de ambas as lógicas revela que a responsabilidade declarada pelas empresas é tensionada pela promoção de sua atividade. No caso das bets, por exemplo, uma das principais tensões ocorre entre a prevenção do comportamento problemático e a comunicação que estimula a aposta. Essa tensão manifesta-se por meio de três mecanismos: a normalização comunicacional do risco, a responsabilidade periférica e o deslocamento da responsabilidade pela prevenção ao consumidor. Por fim, os três mecanismos, em conjunto, revelam indícios de IRSC na configuração comunicacional estabelecida pelas empresas.

5. Conclusão e Contribuições

O presente artigo teve como objetivo analisar como a IRSC se manifesta no contraste entre discursos de responsabilidade e estratégias de estímulo à aposta em casas de apostas online. Para isso, foram analisados os casos da PixBet, Betnacional e Betano, considerando páginas institucionais, publicações em redes sociais, notícias, sanções administrativas e comentários públicos dos usuários.

A partir dos dados coletados, foi possível observar que as três empresas constroem suas imagens institucionais por meio de elementos como segurança, legalidade, confiabilidade, transparência e jogo responsável, que convivem com práticas comunicacionais voltadas ao estímulo da aposta e manifestações públicas negativas. Nas redes sociais, as empresas associam as apostas principalmente ao futebol, ao entretenimento, à linguagem informal, à participação do torcedor e à possibilidade de ganho. Ao mesmo tempo, avisos de jogo responsável, restrição de idade e autorização regulatória aparecem, em grande parte das publicações, com menor destaque do que os elementos promocionais.

Nesse sentido, os resultados indicam que os possíveis indícios de IRSC no setor não se limitam a sanções formais, cláusulas abusivas ou reclamações dos consumidores, mas podem ser identificados também no ambiente comunicacional. A partir dessa constatação, o artigo apresenta como contribuição teórica a noção de normalização comunicacional do risco, entendida como o processo pelo qual uma atividade associada à dependência, ao endividamento e a perdas financeiras é comunicada como prática cotidiana, recreativa e socialmente aceitável. Em adição, a noção de responsabilidade periférica contribui para compreender como os alertas e mensagens de responsabilidade estão presentes na comunicação, mas ocupam posição secundária diante da lógica de entretenimento, participação e promoção dos serviços. Assim, o discurso de responsabilidade aparece, mas compete com estratégias voltadas ao incentivo à participação constante do usuário.

Outro achado relevante refere-se ao deslocamento da responsabilidade da prevenção ao apostador, uma vez que, embora as empresas disponibilizem ferramentas como limites, pausas e autoexclusão, esses mecanismos são apresentados como formas de autocontrole do usuário. Ao mesmo tempo, a comunicação permanece voltada ao estímulo da participação contínua do usuário. Sob a perspectiva da ética empresarial, essa contradição torna-se problemática, pois a prevenção dos danos não deve ser tratada exclusivamente como obrigação do consumidor. Empresas que atuam em setores associados a riscos financeiros, sociais e psicológicos também possuem responsabilidade sobre a forma como divulgam seus produtos, apresentam suas regras, atendem seus usuários e previnem impactos negativos.

Como contribuição teórica, o artigo propõe um modelo que articula a normalização comunicacional do risco, a responsabilidade periférica e o deslocamento da prevenção ao consumidor, desenvolvido a partir das casas de apostas e útil para interpretar demais setores controversos. Como contribuição prática, os resultados evidenciam a necessidade de maior equilíbrio entre promoção e prevenção no setor de apostas online. Uma atuação socialmente responsável deve tornar os riscos e ferramentas de proteção mais visíveis, evitar chamadas excessivamente apelativas, apresentar condições contratuais claras, cumprir de forma transparente as ofertas divulgadas e oferecer canais de atendimento capazes de responder efetivamente aos problemas dos usuários. O artigo também contribui para o debate sobre os limites éticos da atuação empresarial em setores controversos e submetidos a processo recente de regulamentação. Nesse contexto, o jogo responsável não deve ser compreendido apenas como dever individual do apostador, mas como responsabilidade ética das empresas que comercializam e promovem a atividade.

Entre as limitações da pesquisa, pode-se considerar que a análise se concentrou em apenas três empresas e a utilização de dados secundários públicos a partir de um recorte qualitativo que não possibilitou uma análise estatística do setor. Além disso, a disponibilidade das informações variou entre as plataformas, principalmente nas redes sociais, em que conteúdos e comentários podem ser alterados ou excluídos. Estudos futuros podem ampliar o número de empresas analisadas, comparar plataformas autorizadas e não autorizadas pelo Ministério da Fazenda, incorporar entrevistas ou questionários com consumidores, avaliar a efetividade das ferramentas de autocontrole, autoexclusão e jogo responsável.

Referências

ALCADIPANI, Rafael; MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira. When corporations cause harm: a critical view of corporate social irresponsibility and corporate crimes. Journal of Business Ethics, v. 167, n. 2, p. 285–297, 2020. DOI: 10.1007/s10551-019-04157-0.

ARMSTRONG, J. Scott. Social irresponsibility in management. Journal of Business Research, v. 5, n. 3, p. 185–213, set. 1977. Disponível em: https://doi.org/10.1016/0148-2963(77)90011-X. Acesso em: 24 mar. 2025.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Análise técnica sobre o mercado de apostas online no Brasil e o perfil dos apostadores. Estudos Especiais, n. 119, dez. 2024. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/EE119_Analise_tecnica_sobre_o_mercado_de_apostas_online_no_Brasil_e_o_perfil_dos_apostadores.pdf. Acesso em: 1 abr. 2025.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2016.

BETANO. Betano. 2026a. Disponível em: https://www.betano.bet.br/. Acesso em: 21 abr. 2026.

BETANO. Perfil oficial da Betano Brasil no Instagram. Instagram: @betano_brasil, 2026b. Disponível em: https://www.instagram.com/betano_brasil/. Acesso em: 6 maio 2026.

BETNACIONAL. Betnacional. 2026a. Disponível em: https://betnacional.bet.br/. Acesso em: 21 abr. 2026.

BETNACIONAL. Perfil oficial da Betnacional no Instagram. Instagram: @betnacional, 2026b. Disponível em: https://www.instagram.com/betnacional/. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 14.790, de 29 de dezembro de 2023. Dispõe sobre a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa; altera as Leis nº 5.768, de 20 de dezembro de 1971, e nº 13.756, de 12 de dezembro de 2018, e a Medida Provisória nº 2.158-35, de 24 de agosto de 2001; revoga dispositivos do Decreto-Lei nº 204, de 27 de fevereiro de 1967; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, edição extra, 30 dez. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14790.htm. Acesso em: 27 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. Senacon alerta sobre os riscos provocados pelo crescimento das bets no Brasil. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/senacon-alerta-sobre-os-riscos-provocados-pelo-crescimento-das-bets-no-brasil. Acesso em: 10 maio 2026.

CLARK, Cynthia E.; RIERA, Marta; IBORRA, María. Toward a theoretical framework of corporate social irresponsibility: clarifying the gray zones between responsibility and irresponsibility. Business & Society, v. 61, n. 6, p. 1473–1511, 2022. DOI: 10.1177/00076503211015911.

KÖLBEL, Julian F.; BUSCH, Timo; JANCSO, Leonhardt M. How media coverage of corporate social irresponsibility increases financial risk. Strategic Management Journal, v. 38, n. 11, p. 2266–2284, 2017. DOI: 10.1002/smj.2647.

LINDORFF, Margaret; JONSON, Elizabeth P.; MCGUIRE, Linda. Strategic corporate social responsibility in controversial industry sectors: the social value of harm minimisation. Journal of Business Ethics, v. 110, n. 4, p. 457-467, 2012.

PIXBET. PixBet. 2026a. Disponível em: https://pixbet.com/. Acesso em: 21 abr. 2026.

PIXBET. Perfil oficial da PixBet no Facebook. Facebook, 2026b. Disponível em: https://www.facebook.com/pixbet?locale=pt_BR. Acesso em: 6 maio 2026.

PROCON-SP. Betnacional é multada por propaganda enganosa pelo Procon-SP. São Paulo, 11 jul. 2025. Disponível em: https://www.procon.sp.gov.br/betnacional-e-multada-por-propaganda-enganosa-pelo-procon-sp/. Acesso em: 21 abr. 2026.

PROCON-SP. Procon-SP multa Betano por cláusulas abusivas nos termos de uso e cria atalho de auto exclusão em plataformas de apostas. São Paulo, 13 jan. 2026. Disponível em: https://www.procon.sp.gov.br/procon-sp-multa-betano-por-clausulas-

abusivas-nos-termos-de-uso-e-cria-atalho-de-auto-exclusao-em-plataformas-de-apostas/. Acesso em: 21 abr. 2026.

PROCON-SP. Procon-SP multa PixBet em mais de R$ 1 milhão por infrações ao Código de Defesa do Consumidor. São Paulo, 19 mar. 2025. Disponível em: https://www.procon.sp.gov.br/procon-sp-multa-pixbet-em-mais-de-r-1-milhao-por-infracoes-ao-codigo-de-defesa-do-consumidor/. Acesso em: 21 abr. 2026.

RIERA, Marta; IBORRA, María. Corporate social irresponsibility: review and conceptual boundaries. European Journal of Management and Business Economics, v. 26, n. 2, p. 146–162, 2017. DOI: 10.1108/EJMBE-07-2017-009.

SILVA, Andressa Henning; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Qualitas Revista Eletrônica, v. 17, n. 1, 2015. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/AN%C3%81LISE-DE-CONTE%C3%9ADO%3A-EXEMPLO-DE-APLICA%C3%87%C3%83O-DA-PARA-Silva-Foss%C3%A1/28f63a9af7fafe1bf64b4a45f0dccec6e110272a. Acesso em: 24 abr. 2025.

STRATEGY&, PwC. Impacto das apostas esportivas no comportamento do consumidor e na receita pública. 2024. Disponível em: https://www.strategyand.pwc.com/br/pt/relatorios/impacto_apostas_esportivas_consumo_pub_strategy_2024.pdf. Acesso em: 1 abr. 2025.

SUCHMAN, Mark C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, v. 20, n. 3, p. 571–610, 1995. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080331.

VELASQUEZ, Manuel G. Business ethics: concepts and cases. 7. ed. Boston: Pearson, 2012. Disponível em: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292036014_A24569792/preview-9781292036014_A24569792.pdf. Acesso em: 10 maio 2026.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.