
Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

iGBRASIL

Notícias · Utilidades · Recursos para operadores de iGaming

Carreiras · Estratégico

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

Como separar as funções que precisam de nome perante a SPA das que podem ser terceirizadas — e por que o turno, não o GGR, define o headcount.

Por Redação iGBRASIL, Redação

Publicado em 16/09/2026 às 14h04

· 10 min de leitura

Por que importa

Cada obrigação nova da SPA/MF vira posto de trabalho fixo: compliance deixou de ser projeto com fim previsto e passou a crescer com o calendário regulatório, não com a receita.

Dimensionar atendimento e antifraude 24x7 sem fator de cobertura leva a subdimensionamento no segundo mês de operação e a descumprimento de prazo regulatório.

A tese de consolidação tem contrapartida de RH: quem não dilui custo de estrutura sobre GGR tende a virar alvo de aquisição em vez de comprador.

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

Quantas pessoas são necessárias para operar uma casa de apostas licenciada no Brasil sem descumprir prazo regulatório? A pergunta chega a todo diretor de operação que monta estrutura do zero ou que herdou um organograma desenhado antes da regulamentação — e quase nunca é respondida com o método certo. O erro de origem raramente está no número de cabeças: está em confundir três camadas distintas de organograma e tratar todas com a mesma lógica de contratação.

Resumo executivo

O organograma de uma operadora licenciada tem três camadas: nomeada (responsabilidade indelegável), de operação contínua (terceirizável com governança) e elástica (engenharia, dados, produto).

Turno dispara headcount, não volume: cobrir uma posição 24×7 exige na prática entre 4,2 e 5 pessoas, considerando jornada, folgas, férias e absenteísmo.

Compliance escala por norma, não por GGR — cada obrigação com prazo adiciona rotina recorrente à folha fixa.

Não existe série pública auditável de salários de iGaming no Brasil; qualquer faixa usada em orçamento precisa de origem nomeada e recorte de regime (CLT ou PJ, com ou sem variável).

O que medir: cobertura de obrigação com substituto formal, tempo de preenchimento por família de cargo e custo de estrutura sobre GGR aberto por área.

As três camadas do organograma — e por que misturá-las custa caro

A camada nomeada reúne funções que precisam existir e ter responsável identificável perante a Secretaria de Prêmios e Apostas: compliance e prevenção à lavagem de dinheiro, jogo responsável, atendimento e ouvidoria, segurança da informação e representação legal da sociedade constituída no Brasil. O desenho dessas responsabilidades decorre da Lei 14.790/2023 e das portarias que a regulamentam — entre elas a Portaria SPA/MF 722/2024, sobre habilitação e requisitos de dirigentes; a 827/2024, sobre requisitos técnicos e de segurança da plataforma; a 1.143/2024, sobre política de PLD/FT e responsável designado; e a 1.231/2024, sobre jogo responsável e atendimento em português. Antes de fechar o organograma, vale conferir dispositivo por dispositivo qual norma exige designação formal comunicada e qual exige apenas política com responsável interno: o escopo varia.

O ponto que muitos operadores descobrem tarde: um prestador pode executar a rotina, mas a responsabilidade não sai de casa. Terceirizar a execução de PLD sem manter alguém capaz de responder ao regulador por aquela política é transferir trabalho, não risco.

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

A camada de operação contínua é o motor do dia: KYC e onboarding, antifraude e chargeback, pagamentos, atendimento N1 e N2, trading, CRM e BI. É a camada que consome mais cabeças e onde o turno manda. Já a camada elástica — engenharia de integração, dados, produto — é a que o mercado vem resolvendo com squads contratados e modelos de outstaffing. Análise da ICATREX publicada pela Yogonet Brasil em 16/09/2026 argumenta justamente que o gargalo do setor migrou da tecnologia para quem integra e mantém a tecnologia, e que o recrutamento tradicional não acompanha a velocidade do roadmap.

CamadaFunções típicasTerceirizável?Regime recomendado

NomeadaCompliance/PLD-FT, jogo responsável, ouvidoria, segurança da informação, representação legalExecução sim, responsabilidade nãoCLT, com substituto formal designado

Operação contínuaKYC, antifraude, pagamentos, atendimento N1/N2, trading, CRM, BIParcial, com auditor interno do fornecedorCLT no núcleo; BPO em picos e madrugada

ElásticaEngenharia de integração, dados, produto, projetos de migraçãoSimPJ, squad contratado ou outstaffing

Camadas do organograma e critério de decisão make/buy

O turno dispara o headcount, não o volume de tickets

O orçamento que prevê "três analistas para cobrir 24 horas" quebra no segundo mês. Cobrir uma posição em regime 24x7 exige, na prática de escala brasileira, entre 4,2 e 5 pessoas por posição — a conta soma jornada legal, folgas, férias, absenteísmo e treinamento. Para 12x7, o fator cai para algo em torno de 2,3 a 2,8. Só depois de definir a matriz de turno faz sentido falar em cabeças.

A regra prática é simples: decida primeiro quais funções não podem ficar descobertas de madrugada. Antifraude transacional e atendimento crítico costumam entrar nessa lista porque o apostador deposita e saca a qualquer hora e porque prazos de resposta correm em horas, não em dias úteis — o que já apareceu em reclamação pública sobre o prazo de saque de 120 minutos. Dimensionar atendimento por volume de tickets sem olhar prazo regulatório e turno noturno é o subdimensionamento mais frequente do setor.

RegimeFator aproximadoUso típico

Horário comercial (8x5)1,15 a 1,3Compliance documental, BI, CRM, financeiro

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

12x72,3 a 2,8Atendimento N1, trading em janelas de jogo

24x74,2 a 5,0Antifraude transacional, atendimento crítico, plantão de plataforma

Fator de cobertura por regime de turno (uma posição coberta)

Compliance cresce com o calendário, não com a receita

O empilhamento normativo dos últimos ciclos converteu norma em posto de trabalho: cada obrigação nova com prazo — relatório, bloqueio, comunicação ao órgão — cria rotina recorrente e alguém para executá-la. Quem trata compliance como projeto com data de encerramento repete a subestimação todo trimestre. O exercício útil é cruzar o calendário de obrigações da SPA/MF com o organograma e verificar quantas entregas recaem sobre a mesma pessoa na mesma semana.

Daí decorre o segundo erro clássico: nomear o mesmo executivo para compliance, PLD e jogo responsável para resolver a exigência no papel. Funciona até a primeira fiscalização com dois prazos curtos simultâneos. A separação também tem lógica de controle interno — quem opera a régua de marketing não deveria ser quem valida o limite de exposição do apostador.

Salários: por que este texto não traz tabela

Não há, até a apuração desta matéria, série pública auditável de remuneração específica de iGaming no Brasil. Circulam faixas em conversas de recrutamento e em guias generalistas de tecnologia e compliance, mas nenhuma com metodologia aberta e recorte setorial. Publicar tabela sem origem seria transformar boato em premissa de orçamento — e orçamento de folha construído sobre número errado quebra na contraproposta.

O caminho defensável é outro: peça recorte nominal a duas ou três consultorias de recrutamento que atendam o setor, cruze com guias salariais de tecnologia e compliance para funções adjacentes e registre explicitamente o que é dado setorial e o que é proxy. Registre também o regime — CLT ou PJ, com ou sem variável — porque comparar bruto de PJ com salário CLT infla a economia aparente em ordem de grandeza.

Sobre regime, uma advertência prática: PJ virou padrão de mercado e é passivo, não economia. Função com subordinação, turno fixo e exclusividade contratada como PJ cria risco trabalhista cujo custo esperado costuma anular o desconto sobre CLT. O desenho mais defensável é misto — CLT no núcleo nomeado e na operação contínua com turno; PJ, squad ou outstaffing na camada elástica e em projetos com escopo e prazo definidos.

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

Oito passos para montar o time mínimo

Mapear obrigação -> função nomeada. Planilha com quatro colunas: norma, obrigação, responsável nomeado, substituto. Toda obrigação sem nome é risco aberto.

Definir a matriz de turno antes de calcular cabeças: o que é 24x7, o que é 12x7, o que é horário comercial. Só então aplicar o fator de cobertura.

Decidir make/buy por função com três critérios: a responsabilidade é indelegável? a função gera aprendizado proprietário (trading, CRM, antifraude)? a demanda é constante ou em picos?

Montar o núcleo mínimo: responsável por compliance/PLD, responsável por jogo responsável, atendimento e ouvidoria, pagamentos e antifraude, produto e tecnologia, CRM e aquisição, dados.

Sequenciar contratação contra o calendário de licenciamento, priorizando o que a norma exige já na submissão e o que tem ciclo de recrutamento mais longo.

Custear a folha por completo: salário, encargos, benefícios, ferramenta por assento (PAM, BI, antifraude, atendimento) e custo de vacância.

Escrever a política de substituição de cada função nomeada — férias e desligamento não suspendem obrigação regulatória.

Revisar o organograma a cada ciclo normativo, não a cada ano fiscal.

Onde o mercado não tem gente para vender

O tempo de preenchimento é o custo escondido do plano de licenciamento. Funções seniores com bagagem regulada — compliance e PLD, trading, antifraude, head de pagamentos — têm ciclo longo de fechamento e contraproposta frequente, fenômeno que o portal já registrou ao tratar da disputa por talento em compliance. Quem não reserva esse tempo entra em operação com função nomeada vaga — o pior dos cenários diante de uma fiscalização.

A resposta que as operações brasileiras têm dado é recrutar em adjacências: meios de pagamento, e-commerce, bancos digitais e seguros, em vez de disputar o mesmo pool restrito de iGaming. Funciona, com uma condição — período formal de tradução regulatória. Sênior contratado de fora do setor sem esse período costuma cobrar o preço em uma decisão de marketing ou de produto que vira notificação.

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

Dimensionar time em operação regulada é responder a uma pergunta de cobertura, não de produtividade: quantas horas do dia cada obrigação precisa ter alguém acordado do outro lado.

Erros comuns no dimensionamento

Tratar compliance como custo de projeto com fim previsto, quando é folha recorrente que cresce com o calendário normativo.

Acumular compliance, PLD e jogo responsável na mesma pessoa para cumprir a exigência formal.

Dimensionar atendimento por volume de tickets, ignorando prazo regulatório de resposta e turno de madrugada.

Contratar turno fixo como PJ e chamar isso de economia.

Terceirizar KYC e antifraude sem manter quem saiba auditar o fornecedor — a operação perde a capacidade de contestar a própria taxa de recusa, questão que atravessa também a taxa de aprovação de depósito.

Deixar dado e BI dependentes do fornecedor de plataforma e ficar sem analista próprio para responder ao regulador no prazo — risco já detalhado em como não virar refém do PAM.

O que medir depois que o time está montado

Cobertura de obrigação: percentual de obrigações com responsável nomeado e substituto formal. Meta natural é 100%.

Tempo médio de preenchimento (abertura da vaga até assinatura) por família de cargo e taxa de vacância em funções nomeadas.

Custo de estrutura sobre GGR, aberto por área: compliance, atendimento, tecnologia, trading e CRM.

Receita por FTE e tickets por FTE de atendimento.

Turnover a 12 meses nas funções críticas e percentual de posições com sucessor identificado.

Aderência de SLA de atendimento e de prazos regulatórios — o proxy mais direto de subdimensionamento.

Relação entre headcount terceirizado e próprio na camada elástica, para detectar dependência

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

não planejada.

O elo com a consolidação

Em 27/06/2025, a iGB Brasil publicou projeção atribuída a especialista em fusões e aquisições de que 10 a 12 operadores dominariam o mercado brasileiro. O filtro dessa seleção é, em boa parte, capacidade de sustentar estrutura: a outorga é custo de entrada conhecido, mas a folha regulatória é custo perene. Operações de médio porte que não conseguem diluir estrutura sobre GGR tendem a aparecer do lado vendedor da mesa, como já descrito na análise sobre consolidação e diluição de custo de compliance.

Duas incertezas permanecem abertas e devem ser tratadas como tal em qualquer plano. A primeira: não há dado sobre o efeito líquido da consolidação na demanda por profissionais — se as fusões reduzem postos ou apenas concentram os mesmos times. A segunda: não há consenso de mercado sobre até onde o BPO de compliance operacional é aceito na prática fiscalizatória. Enquanto a resposta não vem, o desenho conservador é o mesmo: execução pode sair, nome e capacidade de auditar o fornecedor ficam dentro de casa.

Estimativas setoriais de geração de emprego — como a de mais de 300 mil postos diretos e indiretos atribuída ao setor em 2023, citada pelo iGaming Brazil em 25/06/2025 — circulam sem metodologia aberta e servem à defesa institucional, não ao planejamento de folha. Para dimensionar time, o único dado que importa é interno: a sua matriz de obrigação, turno e substituto.

Monte sua matriz antes da próxima portaria

Assine a newsletter do iGBRASIL e receba as mudanças normativas que criam função nomeada na sua operação, com o prazo de cada uma. Para receber a análise do que muda para operadores, assine a newsletter do iGBRASIL.

Assuntos:

Carreiras · Compliance · Gestão · Lei 14.790/2023 · Licenciamento · SPA/MF

Fonte original:

<https://igbrasil.com/noticias/carreiras/organograma-de-operadora-de-apostas-quem-a-norma-exi>

Organograma de operadora de apostas: quem a norma exige ter

ge-ter

Documento gerado em 16/09/2026 às 18h07.

Reprodução permitida mediante citação da fonte e link para o endereço acima.

© 2026 iGBRASIL. Conteúdo destinado a maiores de 18 anos.

iGBRASIL