



Caderno V

Indicadores de Desempenho

Sumário

Preâmbulo	4
1. Avaliação de desempenho.....	9
1.1. Os indicadores de desempenho (KPI)	9
1.2. Incentivo para qualidade final do serviço	10
1.3. Dimensionamento de Indicadores de Desempenho em Concessões.....	10
1.4. Escolha dos indicadores de desempenho	11
1.5. Dimensionamento dos indicadores de desempenho.....	12
1.6 A alocação de riscos.....	12
Competitividade	13
Qualidade.....	13
Saúde contratual	13
Controle interno	14
Avaliação em nível de atividades	15
Avaliação de Controles Internos.....	15
Matriz de Riscos e Controles	16
Objetivos do sistema de avaliação de metas da concessão (samc)	21
3. Indicadores	23
3.1. Relativos à Confiabilidade dos Serviços	23
3.2. Relativos à Prestação dos Serviços aos Usuários	23
a) Índice de Reclamações dos Usuários (IRU)	23
b) Índice de Quantidade de Produtos (IQP)	24
c) Índice de Pontualidade de Pagamentos (IPP)	24
d) Índice de Penetração no Mercado (IPM)	24
3.3. Relativos à Qualidade dos equipamentos	25
a) IAV - Índice de Aprovação em Vistorias	25
b) SLA – Nível de disponibilidade de sistemas (Service Level Agreement)	25
4. Padrões de referência.....	26
5. Índice geral de metas da concessão (IGMC)	27
6. Aplicação do sistema de avaliação da qualidade	28
6.1. Procedimentos.....	28
6.1.1. Consequências para Concessionárias com Avaliação de Nível de operação regular.....	29
6.1.2. Consequências para Concessionárias com Avaliação de Nível de	29



operação insuficiente	29
7. Implantação do sistema	31
8. Conclusão.....	32



Preâmbulo

Como resumo dos Cadernos anteriores, temos as seguintes vantagens para o modelo descrito no trabalho aqui apresentado e destacamos os principais pilares da operação:

- (i) Vantajosidade para o poder concedente, com um potencial para o recebimento de ônus de outorgas (fixa Inicial, fixa anual e variável) dentro da realidade e com alta atratividade para as concessionárias privadas;
- (ii) Volume de ônus de outorgas fixas da ordem de R\$ 2.458.000.000,00 (dois bilhões, quatrocentos e cinquenta e oito milhões de reais) ao longo do prazo contratual, sendo de R\$ 520.000.000,00 (quinhentos e vinte milhões de reais) ainda em fase pré-operacional, assim que forem assinados os contratos.
- (iii) Volume previsto de ônus de outorga variável da ordem de R\$ 3.495.942.579,00 (três bilhões, quatrocentos e noventa e cinco milhões, novecentos e quarenta e dois mil e quinhentos e setenta e nove reais) ao longo do prazo contratual, como resultado da aplicação dos percentuais destinados à LOTESP sobre o valor do GGR (Gross Gaming Revenue).
- (iv) Soma das outorgas (fixa + variável) superior a R\$ 5.9 bilhões ao longo do prazo contratual.
- (v) Riscos financeiros e operacionais diluídos em função da operação dividida em várias concessionárias (aprofundaremos o modelo neste caderno);
- (vi) Garantia de operação sustentável em todos os municípios do Estado, gerando empregos e renda para todos os paulistas;
- (vii) Investimentos feitos exclusivamente por parceiros privados, sem a necessidade de demandas por recursos governamentais;



- (viii) Alta competitividade entre as concessionárias, fazendo com elas adotem as melhores práticas do mercado para garantir o interesse dos apostadores em seus produtos;
- (ix) Aumento do leque de produtos ofertados, tendo em vista a variedade de concessionárias operando simultaneamente;
- x) Operação multiplayer sustentável, baseada no tamanho adequado do mercado e business plan construído com premissas sólidas como payout competitivo, despesas previstas dentro do padrão e investimentos proporcionais ao modelo de negócio.
- (xi) Novos negócios de fácil implantação e com a destinação dos recursos prevista no Edital;
- (xii) Liberdade para as concessionárias definirem o seu portfólio de produtos;
- (xiii) Possibilidade de aumento do valor de outorga mínima se uma concessionária optar por participar das licitações das 3 regionais;
- (xiv) Exclusividade para modalidades onde o ganho de escala é importante para viabilizar a operação, mas, mesmo assim, limitado territorialmente para não concentrar em apenas uma concessionária;
- (xv) Exigência de qualificação técnica com expertise em operação de produto lotérico, nacional ou internacional;

Após a apresentação de um robusto estudo econômico/financeiro, a equipe que elaborou as análises está convicta que o modelo é compatível com as melhores práticas do mercado de loterias mundiais e totalmente aderente à situação atual do mercado do Estado de São Paulo.

A possibilidade de geração de recursos da ordem de R\$ 6 bilhões de reais, com riscos diluídos entre até 18 Concessionárias, e com modelo viável economicamente para todas as partes envolvidas, vai coroar os objetivos do Estado de realizar investimentos em prol da população mais carente de São Paulo.

Nunca é demais ressaltar que o modelo foi desenhado com um payout totalmente adequado ao mercado competitivo e com ampla liberdade para que as Concessionárias tomem as decisões técnicas necessárias para otimizar as vendas e concorrer livremente pela preferência dos apostadores paulistas.

Resumindo o modelo operacional temos:

MODALIDADE DE LOTERIA	QTDE CONCESSIONÁRIAS	REGIME DE OPERAÇÃO	LIMITE TERRITORIAL
LOTERIA INSTANTÂNEA ATRAVÉS DE BILHETES FÍSICOS (INCLUSIVE INSTANT TICKETS VENDING MACHINES – ITVM’S)	1	EXCLUSIVIDADE REGIÃO 1	REGIÃO 1 INTERMEDIÁRIA 3501 SÃO PAULO/SANTOS
	1	EXCLUSIVIDADE REGIÃO 2 + REGIÃO 3	REGIÃO 2 + 3 INTERMEDIÁRIAS 3502 A 3511 - INTERIOR
LOTERIA INSTANTÂNEA ATRAVÉS DE BILHETES VIRTUAIS REALIZADAS ATRAVÉS DE WEBSITE, APP MÓVEL, TELEFONIA, TV INTERATIVA E DEMAIS TECNOLOGIAS	2 (as mesmas acima)	COMPETIÇÃO ENTRE AS DUAS CONCESSIONÁRIAS	EM TODO O ESTADO DE SÃO PAULO. SEM LIMITE TERRITORIAL
LOTERIA INSTANTÂNEA VIRTUAL ATRAVÉS DE TERMINAIS DE VÍDEO LOTERIA (VLT – VIDEO LOTTERY TERMINAL) *a concessionária que irá operar Instantânea + Passiva nas regiões 2 e 3 é a mesma. Por isso teremos 18 e não 19 concessionárias no total. A indicação 4 +1 na Região 3 é apenas para indicar que haverá 5 concessionárias naquela região, mas uma já é a mesma da região 2 (3+1)	9 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 1 INTERMEDIÁRIA 3501 SÃO PAULO/SANTOS
	3 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 2 INTERMEDIÁRIAS 3502 A 3509 INTERIOR - (exceto Campinas e S.J. Campos)
	4 + 1* (concessionária exclusiva Instantânea e Passiva)	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 3 INTERMEDIÁRIAS 3510 e 3511 INTERIOR Campinas e S.J. Campos

LOTERIA PASSIVA (FÍSICA)	2 - as mesmas da Instantânea	EXCLUSIVIDADE	NA SUA REGIONAL
LOTERIA PASSIVA (VIRTUAL)	2 - as mesmas da Instantânea	LIVRE COMPETIÇÃO ENTRE AS DUAS	EM TODO O ESTADO DE SÃO PAULO
LOTERIA DE PROGNÓSTICO NUMÉRICO E PROGNÓSTICO ESPORTIVO VENDA FÍSICA EM PDV *idem explicação VLT	9 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 1 INTERMEDIÁRIA 3501 SÃO PAULO/SANTOS
	3 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 2 INTERMEDIÁRIAS 3502 A 3509 INTERIOR (exceto Campinas e S.J. Campos)
	4 + 1* (concessionária exclusiva Instantânea e Passiva)	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 3 INTERMEDIÁRIAS 3510 e 3511 INTERIOR Campinas e S.J. Campos
LOTERIA DE PROGNÓSTICO NUMÉRICO e PROGNÓSTICO ESPORTIVO – VENDA VIRTUAL	18 (todas) 1+1+9+3+4	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	EM TODO O ESTADO DE SÃO PAULO
APOSTAS ESPORTIVAS DE COTA FIXA FÍSICA EM PDV *idem explicação VLT	9 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 1 INTERMEDIÁRIA 3501 SÃO PAULO/SANTOS
	3 + 1 concessionária exclusiva Instantânea e Passiva	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 2 INTERMEDIÁRIAS 3502 A 3509 INTERIOR (exceto Campinas e S.J. Campos)
	4 + 1* (concessionária exclusiva Instantânea e Passiva)	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	REGIÃO 3 INTERMEDIÁRIAS 3510 e 3511 INTERIOR Campinas e S.J. Campos
APOSTAS ESPORTIVAS DE COTA FIXA VIRTUAL	18 (todas) 1+1+9+3+4	LIVRE COMPETIÇÃO COM AS DEMAIS CONCESSIONÁRIAS	EM TODO O ESTADO DE SÃO PAULO

A tabela acima mostra o grau de acuidade como tratamos o mercado de São Paulo para proporcionar uma operação sustentável para todas as concessionárias, gerando a competitividade na medida certa.



O retrato disso é o fato de que em todos os cenários estruturados há um equilíbrio entre o total de outorgas a serem pagas ao poder concedente ser muito próximo do resultado das concessionárias.



1. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho em Concessões é fundamental para o bom desempenho do contrato. A estrutura dessa modalidade de contratação deve priorizar a criação destes incentivos para uma prestação de excelência com utilização racional de recursos.

Uma das formas de geração desses incentivos é a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho. Estes devem possuir critérios objetivos com estabelecimento de penalização em caso do não atingimento dos índices de desempenho.

1.1. Os indicadores de desempenho (KPI)

Esses mecanismos são baseados em indicadores de desempenho, também conhecidos pela sigla em inglês *KPI (key performance indicator)*. Trata-se de um conjunto de critérios com metodologia de avaliação pré-definida que tem por objetivo avaliar o nível de serviço prestado pelo concessionário. Cada um desses indicadores pode possuir um peso diferente que ao final resultam em uma nota de avaliação.

Como forma de ilustrar, esses indicadores de desempenho podem ser, por exemplo: o nível de satisfação de pontos de venda, nível de reclamação no serviço de atendimento ao cliente da concessionária, atraso no pagamento de premiação, pontualidade nos repasses das outorgas fixa anual e variável, entre outros.

Um dos pontos mais importantes para alcance de um serviço público de qualidade é a construção de um sistema de mensuração de desempenho



focado no objetivo final do serviço, em vez da avaliação dos meios utilizados para a sua prestação.

Essa boa prática contribui para dar maior liberdade ao parceiro privado adotar as soluções técnicas mais eficazes. Quando isso ocorre, os ganhos naturalmente são capturados pela satisfação dos apostadores e toda a cadeia produtiva do segmento loterias.

Além disso, também permitirá que a avaliação de desempenho seja mais aderente ao objetivo final do serviço, o que levará à melhor qualidade de prestação.

1.2. Incentivo para qualidade final do serviço

A escala de avaliação também é outro ponto importante a ser considerado. O dimensionamento das tábuas deve gerar incentivos para que concessionárias com desempenho abaixo do esperado invistam recursos para melhorar a prestação do serviço. Da mesma forma, também garanta que aquelas que possuam desempenho máximo, estejam de fato cumprindo com a qualidade desejada.

1.3. Dimensionamento de Indicadores de Desempenho em Concessões

A avaliação de desempenho é parte vital de um contrato de concessão. É através dela que é possível avaliar a qualidade do serviço e criar incentivos adequados para sua prestação com excelência. Apesar disso, qual é o caminho ideal para seguir no dimensionamento de Indicadores de



Desempenho em Concessões que permitirá essa avaliação? Como evitar que os incentivos não se tornem desincentivos?

A criação de um Sistema de Mensuração de Desempenho (SMD) adequado passa por uma série de análises que pode influenciar sua efetividade. Dentre elas, destaca-se a escolha adequada dos indicadores de desempenho (IDs) e o dimensionamento adequado da nota de avaliação em relação às faixas de performance.

1.4. Escolha dos indicadores de desempenho

A escolha dos indicadores ideais passa pela análise do vulto contratual. Contratos de menor magnitude devem evitar sistemas muito sofisticados sob pena de exigir altos custos de controle. Nesses casos deve-se focar naquilo que é primordial.

Desviar da redundância entre indicadores de desempenho também pode ser uma boa prática para garantir a eficácia do sistema sem necessariamente torná-lo sofisticado. Algumas vezes, diferentes indicadores possuem forte correlação, podendo, portanto, avaliar *outputs* iguais ou muito semelhantes. Dessa forma, além de garantir um SMD mais simples de ser implementado, também poderá reduzir o custo de fiscalização.

Outro ponto importante para definição dos IDs é o foco na sua finalidade. Os critérios a serem avaliados devem permitir a mensuração da qualidade final do serviço a ser prestado. Deve-se evitar o controle dos meios utilizados na sua prestação, pois além de não representar necessariamente a qualidade do serviço, poderá gerar um efeito negativo ao reduzir a liberdade



ao parceiro privado na adoção de soluções técnicas mais eficazes que aquelas pensadas ou existentes à época da estruturação.

1.5. Dimensionamento dos indicadores de desempenho

Esse tema traduz-se no dimensionamento adequado das notas de avaliação em relação às faixas de performance. Destaca-se a necessidade de racionalidade da relação entre a performance observada e a nota aplicada, bem como seus impactos na remuneração final do contratado.

1.6 A alocação de riscos

Como regra geral de estruturação de projetos de concessão, cada um dos riscos identificados deve ser alocado à parte que melhor poder gerenciá-lo.

À primeira vista, parece mais simples e confortável ao poder concedente transferir todo e qualquer risco ao concessionário. Esse raciocínio segue a lógica de que caso o mercado “compre” todos os riscos, o concedente sairá em vantagem. Entretanto, isso nem sempre é verdadeiro.

Talvez exista um sentimento natural de aversão ao risco na administração pública, que leva à escolha de não assumir a maioria dos riscos com o intuito de defender o erário.

Apesar disso, o excesso de transferência de riscos ao contratado pode gerar efeitos colaterais nocivos ao contratante, ou seja, o excesso de precaução pode se virar contra o próprio poder concedente.



Dentre esses prejuízos, destacam-se os seguintes: competitividade, qualidade e saúde contratual, os quais, de certa forma, estão interconectados.

Competitividade

Contratos que prevejam excesso de transferência de risco podem afastar potenciais investidores, consequentemente diminuindo a agressividade dos licitantes em suas propostas.

Qualidade

A redução de interessados pelo contrato poderá gerar outro efeito negativo: queda de qualidade do prestador. Contratos que não possuam um balanceamento adequado dos riscos poderão repelir potenciais empresas com qualidade e experiência, podendo resultar na atração de parceiros não ideais e, eventualmente, “aventureiros”.

Saúde contratual

Contratos que prevejam excesso de transferência de riscos ao privado podem atrair parceiros que apostem que os riscos não irão se materializar à descoberto. Outros licitantes poderão apostar que poderão reverter a materialização do risco via reequilíbrio econômico-financeiro através de “brechas contratuais”. O destino mais provável desses contratos é a judicialização, algo que não é bom para nenhuma das partes



Dessa forma, é imprescindível a análise e tomada de decisão racional para que, aquilo que no primeiro momento pareça a solução mais vantajosa à administração pública, não se torne um problema de maior magnitude e de difícil solução. A adequada alocação de riscos em uma concessão pode prevenir prejuízos para todas as partes, especialmente os cidadãos.

A Avaliação de Controles Internos fundamenta-se em três conceitos elementares:

- 1 – **Objetivos** - O que se estabelece para ser alcançado.
- 2 – **Riscos** - Quaisquer eventos em potencial que possam impactar o alcance de objetivos.
- 3 – **Controles** - É o que se faz para mitigar riscos, assegurando, assim, com certa razoabilidade, que objetivos sejam alcançados.

Controle interno

Controle interno é um processo de gestão que visa mitigar riscos para assegurar alcance dos objetivos. A responsabilidade por conceber, implantar, manter e monitorar os controles internos é da administração da LOTESP, utilizando como ferramenta a Auditoria Interna, que tem a responsabilidade precípua de auxiliar a monitorar a eficácia do controle interno, mediante avaliações e recomendações dirigidas à administração.



Avaliação em nível de atividades

Avaliar em nível de atividades significa verificar se os controles de processos ou operações específicas estão apropriadamente concebidos e se funcionam de forma eficaz, de maneira contínua e coerente. A Avaliação de Controles Internos visa contribuir para a melhoria da gestão e da governança, de modo a assegurar a conformidade, aprimorar a eficiência, coibir fraudes e desvios de recursos.

Avaliação de Controles Internos

O serviço de auditoria da LOTESP deverá, constantemente, avaliar os processos para obter os melhores resultados, principalmente identificando:

- Teoria x Prática – se o que estava previsto está efetivamente se concretizando;
- Gestão de Riscos Incipiente – os riscos estão sendo geridos de forma adequada?
- Processos não Mapeados – Todos os processos estão devidamente mapeados?
- Levantamento e Documentação – Todos os processos estão devidamente documentados?
- Elaboração das Matrizes de Avaliação de Controles – Quais os controles serão estabelecidos?

- Exame documental dos processos administrativos – as concessionárias estão atendendo à necessidade de informação do poder público?
- Análise da legislação – há alguma mudança na legislação que impacte a prestação de serviços?

Matriz de Riscos e Controles

A matriz de riscos será um dos elementos fundamentais do contrato de concessão. Ela identificará os riscos envolvidos na execução do contrato, alocando-os à responsabilidade de cada uma das partes. Uma vez definida a matriz de riscos no contrato, a eventual materialização desses riscos ao longo da execução da concessão atrairá a responsabilidade da parte responsável, que arcará com os prejuízos derivados. Logo, a matriz de riscos é o cerne da equação econômico-financeira do contrato de concessão.

Em função do modelo que propomos prever a concessão para até 18 concessionárias a definição da matriz de riscos deverá constar no Edital de cada processo licitatório, observando, no mínimo, o que segue:

- Declaração dos Objetivos
- Identificação dos Riscos
- Avaliação dos Riscos
- Identificação dos Controles
- Atividade de execução
- Riscos das atividades
- Descrição
- Setor ou pessoa responsável

- Descrição dos eventos de risco que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos
- Chave da atividade
- Probabilidade
- Impacto
- Grau de Risco
- Descrição das atividades de controle existentes para prevenir ou detectar a materialização dos eventos de risco identificados
- Setor ou pessoa responsável pela aplicação do controle;
- Objetivos – “O que se estabelece para ser alcançado.”
 - a) **Estratégicos** - Refere-se às metas de alto-nível, alinhadas e servindo de suporte à missão.
 - b) **Operacionais** - efetividade e eficiência das operações e adequada salvaguarda de ativos e recursos.
 - c) **Comunicação** - confiabilidade da informação produzida e sua disponibilidade para accountability.
 - d) **Conformidade** - aderência às leis, regulamentações, normas, políticas, planos e procedimentos da entidade.
- Identificação dos Controles de Risco – “Quaisquer eventos em potencial que possam impactar o alcance de objetivos.”
- Associação de vulnerabilidades a uma fonte de risco. Exemplos: insuficiência de pessoal, processos mal concebidos, instalações inadequadas, etc.

- Situações que possam impedir ou a ausência de situações necessárias ao alcance dos objetivos, tanto em nível da organização como em cada nível de suas atividades.
- Relação de Causas (Fonte e Vulnerabilidades):
- Relação de Consequências (Impacto no Objetivo)
- Validação dos Riscos
- Para cada evento de risco, estimar a Probabilidade (com que frequência pode ocorrer) e classificar os impactos (consequências) pela sua gravidade;
- Para cada atividade realizada, identificar as ações que visem mitigar a incidência dos riscos identificados.
- Controles – É o que se faz para mitigar riscos, assegurando, assim, com certa razoabilidade, que objetivos sejam alcançados.
- Controles internos são: conjunto de atividades, planos, métodos, indicadores e procedimentos interligados, utilizado com vistas a assegurar a conformidade dos atos de gestão e a concorrer para que os objetivos e metas estabelecidos para as unidades jurisdicionadas sejam alcançados.
- Detalhamento do Procedimento
- Responsável
- Relatar as Deficiências
- Valorar o Controle
- Propor Recomendações
- Situação Encontrada
- Causa x Consequência

- Avaliação do Controle
- Risco Residual
- Encaminhamento
- Descrição detalhada da deficiência significativa constatada, isto é, a ausência, a inadequação ou a não aplicação de controles internos
- Exposição dos motivos que levam à existência da deficiência
- Descrever os eventos (riscos) que podem resultar da deficiência.
- Escala de Avaliação
- Multiplicação do Grau de Risco, indicado na Matriz de Riscos e Controle, pelo Multiplicador de Risco Inerente apontado na Escala de Avaliação
- Identificar eventuais impactos ambientais causados pelas concessionárias;
- Definir situações de reequilíbrio econômico/financeiro do contrato

A matriz de riscos deve ser definida com base nos conceitos abaixo:

Declaração dos Objetivos		Identificação dos Riscos		Avaliação dos Riscos		Identificação dos Controles		TESTAR	
Descrição	Responsável	Objetivo	Descrição	P	I	G	Descrição	Responsável	?
Descrição da atividade	Setor ou pessoa responsável	Descrição dos objetivos-chave da atividade	Descrição dos eventos de risco que podem impedir ou dificultar o alcance dos objetivos-chave da atividade	Probabilidade	Impacto	Grau de Risco	Descrição das atividades de controle existentes para prevenir ou detectar a materialização dos eventos de risco identificados	Setor ou pessoa responsável pela aplicação do controle	Sim ou Não

Os principais riscos que deverão ser tratados na matriz de risco são os Riscos de Demanda, Riscos Operacionais relacionados aos produtos (não pagamento de prêmios pela concessionária, tentativas de fraudes nas apostas, erros operacionais, fraudes em eventos esportivos; cancelamento de eventos esportivos), Riscos Financeiros, Riscos Trabalhistas, Riscos Jurídicos e Regulatórios, Riscos do não atendimento aos programas de Jogo Responsável, Riscos de Governança e Compliance (jogo por menores de 18 anos) e Riscos relacionados ao processo de licitação (licitação deserta, concessionária se nega a assinar o contrato, término antecipado, incapacidade técnica da concessionária).

Tal matriz de risco deve ser finalizada quando for definido o modelo efetivo de contratação, em função da variedade de players (modelo que defendemos) ou da exclusividade em apenas uma concessionária (modelo que julgamos inadequado em função da pujança do Estado de São Paulo).

A definição de apenas uma concessionária tornará os controles mais fáceis, mas também mais suscetíveis de falhas.

Já a operação multiplayer fará com que a equipe de controle da LOTESP possa exercer ao extremo sua competência regulatória e administrativa, pois terá a oportunidade de conhecer a pluralidade de práticas administrativas, comerciais, operacionais, entre outras, possibilitando, inclusive, construir seus benchmarkings mesmo durante a concessão, adotando as melhores práticas das operadoras como padrão para as demais.



Objetivos do sistema de avaliação de metas da concessão (samc)

O Poder Concedente deve estabelecer metas da concessão através da avaliação da prestação dos serviços pelas concessionárias de modo a garantir a prestação adequada do serviço.

A avaliação da qualidade do serviço prestado se dará mensalmente e ao final de cada 12 (doze) meses, a partir do início da operação dos serviços. Desse modo, será realizada avaliação anual de desempenho da Concessionária e, no caso de ser classificada como nível INSUFICIENTE durante seis (6) meses consecutivos e não a cada doze (12) meses, será aberto diretamente procedimento administrativo que poderá levar à cassação da Concessão por insuficiência na prestação do serviço, garantido o direito de ampla defesa da concessionária.

Para a renovação do contrato de concessão e à critério da administração pública, será necessário que a Concessionária tenha atingido pelo menos 90% (noventa por cento) do período da concessão com classificação em nível BOM ou ÓTIMO.

Os indicadores que compõem o Sistema de Avaliação das Metas da Concessão (SAMC) são:

I – Prestação dos Serviços

- a) Índice de Reclamações dos Usuários (IRU)
- b) Índice de Quantidade de Produtos (IQP)
- c) Índice de Pontualidade de Pagamentos (IPP)
- d) Índice de Penetração no Mercado (IPM)



II – Relativos à Qualidade dos equipamentos

- a) Índice de Aprovação em Vistoria (IAV)
- b) SLA (Service Level Agreement) dos sistemas

O SAMC tem por finalidade o aperfeiçoamento contínuo dos serviços, avaliando e atacando inconformidades, devendo produzir resultados e consequências distintas dos instrumentos de fiscalização pública dos serviços, que visam apurar, verificar, responsabilizar e penalizar a Concessionária pelo descumprimento eventual de obrigações contratuais e regulamentares.

Os indicadores que compõem o Sistema de Avaliação e Metas da Concessão (SAMC) devem ser apuradas mensalmente pelo Poder Concedente conforme a metodologia e periodicidade indicada no SAMC.

g. O Poder Concedente deve dispor de sistema informatizado de registro e acompanhamento dos indicadores do SAMC, obtidos a partir das informações coletadas pelo Sistema de Monitoramento e Gestão Operacional (SMGO) e por sua própria equipe de controle operacional, fiscalização, auditoria e vistoria.



3. Indicadores

3.1. Relativos à Confiabilidade dos Serviços

- a. Os indicadores relativos à confiabilidade dos serviços têm por objetivo comum a avaliação do cumprimento da operação de acordo com as Ordens de Serviço Operacionais emitidas pelo Poder Concedente.
- b. As informações relativas a esses indicadores deverão ser obtidas com base nos dados do Sistema de Monitoramento e Gestão Operacional (SMGO).

Indicador objetivo cálculo apuração

3.2. Relativos à Prestação dos Serviços aos Usuários

- a. O indicador relativo à prestação dos serviços tem por objetivo comum avaliar as reclamações dos usuários quanto ao serviço prestado.

a) Índice de Reclamações dos Usuários (IRU)

Objetivo: Medir a quantidade de reclamações registradas pelos usuários em relação ao serviço prestado.

Forma: Serão totalizadas as reclamações recebidas pela Ouvidoria da LOTESP

Periodicidade: Mensal

Índice: 1/10.000



b) Índice de Quantidade de Produtos (IQP)

Objetivo: Medir a quantidade de produtos explorados pela concessionária em relação às demais concessionárias de sua região territorial ou que operem o mesmo tipo de modalidade de apostas no Estado de São Paulo.

Forma: Percentual sobre a maior quantidade de produtos da concorrência;

Periodicidade: Trimestral

Índice: número de produtos / número de produtos da concorrência

c) Índice de Pontualidade de Pagamentos (IPP)

Objetivo: Medir o cumprimento dos prazos de pagamento de premiação aos ganhadores e/ou dos valores de outorga devidos à LOTESP.

Forma: Percentual sobre a quantidade de pagamentos devidos pela concessionária;

Periodicidade: Mensal

Índice: número de pagamentos atrasados / número de pagamentos de prêmios pagos diretamente pela concessionária ou pagamentos de outorga

d) Índice de Penetração no Mercado (IPM)

Objetivo: Medir share alcançado pelos produtos da concessionária em relação à média esperada para a região ou para aquele produto.

Forma: Percentual sobre a venda total da categoria ou região;

Periodicidade: Mensal

Índice: venda da concessionária / venda geral da modalidade ou região



3.3. Relativos à Qualidade dos equipamentos

- a. Os indicadores relativos à Qualidade dos equipamentos têm por objetivo comum avaliar o estado e as condições de manutenção, qualidade, higiene e segurança dos equipamentos disponibilizados pelas concessionárias.
- b. As informações relativas a esses indicadores serão obtidas por vistoria programada e por inspeções periódicas realizadas durante a operação pelo órgão gestor ou quem seja delegado.
- c. Os níveis de serviços serão medidos através de relatórios técnicos disponibilizados pelas concessionárias.

Indicador objetivo cálculo apuração

a) IAV - Índice de Aprovação em Vistorias

Objetivo: Medir a quantidade dos equipamentos utilizados pela Concessionária

Forma: Será obtido pela auditoria dos registros de vistorias;

Período: Trimestral

b) SLA – Nível de disponibilidade de sistemas (Service Level Agreement)

Objetivo: Medir a eficiência dos sistemas da concessionária e o tempo que ele ficou indisponível (exceto manutenções preventivas programadas)

Forma: Será obtido por relatórios fornecidos pela concessionária indicando todos os eventos de paralisação não programados dos serviços

Período: Mensal

4. Padrões de referência

- a. Os padrões de referência são representados por intervalos de valores para cada um dos indicadores, pelo qual é possível a classificação do serviço da concessionária em relação aos conceitos: bom, regular ou insuficiente.

Grupo indicador	Valor máximo de referência (VMR)	Bom	Regular	Insuficiente
I IRU	1/10.000	< 10/10.000	< 20/10.000	≥ 20/10.000
I IQP	N (quantidade de produtos da concorrência)	100%	75%	50%
I IPP	0%	2%	5%	10% ou >
I IPM	N(Share médio esperado para o mercado)	100% ou >	75%	50% ou <
II IAV	100%	≥90%	≤ 80%	≤ 70%
II SLA	97%	95%	90%	89% ou <

- b. As Metas da Concessão anteriormente referidas poderão ser reavaliados a partir da implementação do processo de Sistema de Avaliação das Metas da Concessão (SAMC), sempre com objetivo de melhorar a prestação dos serviços aos usuários.

5. Índice geral de metas da concessão (IGMC)

- a. A partir da avaliação de cada indicador, em função dos conceitos expressos na tabela de padrões de referência, serão atribuídos pontos para cada um dos indicadores, os quais somados representarão o Índice Geral de Metas da Concessão (IGMC), cujo valor máximo é de 100 (cem) pontos.
- b. A avaliação receberá nota máxima para os indicadores que estiverem igual ou superior ao valor máximo de referência (VMR)
- c. A tabela a seguir apresenta os valores da pontuação de cada indicador de acordo com os conceitos alcançados.

Grupo indicador	Nota Máxima Padrão	Bom	Regular	Insuficiente
I IRU	20	15	10	5
I IQP	20	15	10	5
I IPP	20	15	10	5
I IPM	20	15	10	5
II IAV	10	7,5	5	0
II SLA	10	7,5	5	0
TOTAL	100	75	50	49 ou <

6. Aplicação do sistema de avaliação da qualidade

6.1. Procedimentos

I. A LOTESP elaborará mensalmente relatório de avaliação da qualidade dos serviços, contendo os resultados da apuração dos indicadores da Concessionária, o qual será incorporado ao Índice Geral de Metas da Concessão (IGMC), com caráter de avaliação da concessão da Concessionária.

II. Para fins de avaliação geral das metas da concessão dos serviços, o órgão gestor apropriará o valor do IGMC de cada concessionária, classificando a operação conforme o seguinte critério:

- Nível de operação BOM: $50 < \text{IGMC} \leq 75$
- Nível de operação REGULAR: (igual) = 50
- Nível de operação INSUFICIENTE: < 50

III. O relatório de Metas da Concessão será divulgado formalmente para cada concessionária no mês subsequente da avaliação e a Concessionária, terá um prazo máximo de 10 (dez) dias após o recebimento para apresentar suas considerações ou solicitar revisão dos valores dos indicadores apurados, sempre de forma justificada e documentada.

IV. O órgão gestor emitirá o resultado final da avaliação das Metas da Concessão prestados mensalmente, após análise das considerações da Concessionária.



6.1.1. Consequências para Concessionárias com Avaliação de Nível de operação regular

- a. A concessionária que atingir apenas o nível de operação regular por seis meses consecutivos, sem ultrapassar doze meses, a partir do 7º mês o contrato terá a penalidade de Advertência.
- b. Caso perdue o nível de operação regular pelo serviço prestado pela concessionária por doze meses consecutivos, sem ultrapassar dezoito meses, a partir do 12º mês o contratado receberá uma multa de valor equivalente a 1% (um por cento) do valor médio de sua receita bruta nos últimos 3 meses.
- c. Se o serviço prestado pela concessionária continuar por dezoito meses consecutivos atingindo apenas o nível de operação regular, a partir do 19º mês o contratado receberá uma multa de valor equivalente a 5% (cinco por cento) do valor médio de sua receita bruta nos últimos 3 meses.
- d. A concessionária que atingir nível de operação regular deverá apresentar Plano de Ações para solucionar falhas operacionais, não sendo admitido que seja classificada como regular por período maior que vinte e quatro meses consecutivos, fato este que, se ocorrer, implicará em abertura de processo de cassação da concessão.

6.1.2. Consequências para Concessionárias com Avaliação de Nível de operação insuficiente

- a. A concessionária que atingir apenas o nível de operação insuficiente por três meses consecutivos, sem ultrapassar seis meses consecutivos, o contratado receberá uma multa de valor equivalente a 5% (cinco por cento) do valor médio de sua receita bruta nos últimos 3 meses.



- b. Caso perdure o nível de operação insuficiente pelo serviço prestado pela concessionária por seis meses consecutivos, sem ultrapassar a doze meses, o contratado receberá uma multa de valor equivalente a 10% (dez por cento) do valor médio de sua receita bruta nos últimos 3 meses.
- c. A concessionária, quando classificada no nível de operação insuficiente por doze meses consecutivos, será penalizada pela avaliação das Metas da Concessão no nível de operação insuficiente, dando ensejo à abertura direta de processo de cassação da Concessão por deficiência operacional.



7. Implantação do sistema

- a. O Poder Concedente, por meio do Órgão Gestor, promoverá do Sistema de Avaliação de Metas da Concessão (SAMC) a partir do início da operação pela Concessionária.
- b. A implantação e a operação do SAMC será realizada pela LOTESP, a quem caberá a apuração dos indicadores, o estabelecimento dos planos de consequências e o seu acompanhamento.
- c. A aplicação das penalidades previstas em regulamento independe do Sistema de Avaliação das Metas da Concessão, que avaliará o desempenho da concessionária no decorrer do contrato.



8. Conclusão

Finalizamos os estudos com a certeza de que apresentamos ao Estado de São Paulo um projeto consistente e sustentável para as operações das Loterias do Estado que é referência para o Brasil.

Esperamos que, a partir de agora, as ações tomadas pelo Governo Paulista passem a ser a referência no segmento de jogos e apostas, tendo em vista que os estudos até aqui apresentados em outros Estados apresentam deficiências de origens insanáveis.

Termos participado ativamente da construção do mercado de loterias estaduais desde o início, em 1991, quando a Loterj – Loteria do Estado do Rio de Janeiro – decidiu terceirizar parte dos serviços foi importante para vivenciarmos tudo o que foi necessário para estruturarmos um projeto completamente viável e atrativo para os principais players nacionais e internacionais do segmento.

Um modelo calcado em pilares jurídicos, econômicos e operacionais sólidos, além de pensar, também, em aspectos sociais que devem ser a marca do Governo do Estado de São Paulo.

A obtenção de lucro é uma premissa importante para atrair a iniciativa privada para um projeto. Entretanto, se este lucro pode vir associado às boas práticas comerciais para atingir TODOS os 645 municípios do Estado, é um modelo que deve ser valorizado, pois foi estruturado pensando em todo o povo paulista.

O cuidado em propor um modelo que empregue, no mínimo, 800 profissionais a mais do que um regime de exclusividade total, a atenção dada aos Pontos de Venda que deverão ser pessoas jurídicas formais (pelo menos



MEI), a regionalização da operação são fatores que mostram como nossa equipe entende o papel social que as loterias devem ter.

A equipe da Hebara se sente orgulhosa por ter participado desta Proposta de Manifestação de Interesse – PMI – com o objetivo de criar os fundamentos para a criação e operação da LOTESP.

Todas as análises foram feitas com o maior cuidado e com a certeza de que os mais de 20 anos de expertise de cada integrante permitiu trazer um modelo moderno e ousado para a avaliação do Grupo de Trabalho que irá analisar os projetos.

Estamos todos com a sensação de dever cumprido!

Fontes:

<https://recieri.com/2020/12/29/a-alocacao-de-riscos-em-concessoes-e-ppps/>

<https://slideplayer.com.br/slide/10643820/>

(<http://ppp.mg.gov.br/manual/livro.htm>)

Estudo Realizado em outubro/2021