



PLANO OPERACIONAL



*Procedimento de Manifestação de Interesse - PMI
Edital de Chamamento Público Nº 004/2021*

Sumário

1. Introdução	5
2. Descrição das atividades e das modalidades lotéricas	8
2.1 - Definição das Modalidades	8
3. Modelos dos Planos de Jogos e Suas Metodologias	12
4. Descrição do Método de Comercialização dos Produtos.....	22
4.1 - Comercialização dos produtos em meio físico	22
4.2 - Condições de Implantação.....	25
4.2.1 - Comercial.....	25
4.2.2 – Tecnologia da Informação.....	26
4.2.3 - Comunicação e Marketing	27
4.2.4 - Jurídico	27
4.3 – Projeção de Crescimento de PDVs	28
4.4 - Estratégia de Distribuição	34
4.4.1 - As atividades da logística.....	34
4.5 - Características da Implementação.....	39
4.5.1 - Comercialização dos produtos em meio digital	42
5. Estratégias de publicidade institucional dos produtos lotéricos	46
6. Modelos de Sorteios e Mecanismos Utilizados	48
7. Sistema de Gestão de Jogos	50
8. Políticas de Segurança e Transparência na Prestação dos Serviços Lotéricos	60
9. Serviços Acessórios e Respectivas Receitas	68
10. Dimensionamento da Mão de Obra Necessária para Implantação dos Serviços;	70



11. Avaliação de Custos Operacionais Comparados com Benchmarks Nacionais e Internacionais	75
12. Avaliação Comparativa das Diferenças entre os Cenários “A” e “B”	76
12.1 - Premissas do mercado lotérico no Estado de São Paulo	77
12.2 - Cenário “A” - Modelo de Exclusividade para a concessão do jogo estadual..	78
12.2.1 - Potencial reação estratégica do operador federal.....	80
12.2.2 A importância da marca de Jogo Estadual	80
12.2.3 - Marcas dos Jogos Estaduais	81
12.2.4 - Dimensão do Jogo Estadual	82
12.2.5 - Arranque da operação dos jogos lotéricos estaduais.....	83
12.2.6 - Arrecadação e Jogo Responsável	84
12.2.7 - Oferta de produtos lotéricos	85
12.2.8 - Canais de distribuição dos jogos estaduais	86
12.2.8.1 - Canal Digital.....	86
12.2.8.2 - Canal Varejista.....	87
12.3 - Cenário “B” - Modelo de Não Exclusividade para a concessão de jogo estadual	88
12.3.1 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois ou mais operadores com divisão por modalidades lotéricas para todo o território estadual.....	90
12.3.2 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois operadores para todas as modalidades lotéricas com divisão, por canal de distribuição para todo o território estadual.....	92
12.3.3 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois ou mais operadores para todas as modalidades lotéricas com divisão territorial	93
12.3.4 - Potencial reação estratégica do operador federal.....	93
12.3.5 - Marca de Jogo Estadual	94
12.3.6 - Dimensão do Jogo Estadual	94
12.3.7 - Arranque da operação jogos lotéricos estaduais	95



12.3.8 - Arrecadação e Jogo Responsável	95
12.3.9 - Oferta de produtos lotéricos	96
12.3.10 - Canais de distribuição dos jogos estaduais	97
12.3.10.1 - Canal digital:	97
12.3.10.2 - Canal Varejista:	97
12.4 - Conclusão	98

1. Introdução

O presente estudo consta do Caderno – Planejamento Técnico e Operacional dos Estudos (modelagem) apresentado pelas empresas MCE Intermediações e Negócios Ltda. e Santa Casa Global Brasil Participações Ltda. em resposta ao Chamamento Público No. 004/2021 do Governo do Estado de São Paulo, tendo como objeto o desenvolvimento de projetos, levantamentos, investigações e estudos para a Concessão dos Serviços de Implantação e Operação de Loterias e Jogos Estaduais.

No mercado brasileiro desde 2016, a MCE INTERMEDIÇÕES E NEGÓCIOS possui vasta experiência no desenvolvimento de produtos de capitalização e múltiplas chances, tendo atuado no mercado do Distrito Federal com diversos produtos. Através dos anos de experiência foi possível desenvolver técnicas diferenciadas de estratégias de mercado, marketing, comercialização, distribuição e novos brandings aplicáveis ao mercado.

Em 2020, a MCE ampliou consideravelmente seu escopo de atuação ao vencer Licitação do Estado do Rio de Janeiro para operar o mercado convencional de múltiplas chances. Após o início desse contrato a empresa consolidou seu espírito inovador, tendo criado novos produtos e aprimorando produtos existentes.

A cada ano a MCE solidifica sua marca, credibilidade e expertise técnica, tornando-se referência e expoente no mercado nacional.

A Santa Casa Global Brasil traz para este projeto toda a vasta experiência que sua controladora, a SCML Santa Casa da Misericórdia de Lisboa adquiriu ao longo de quase 250 anos, desde o momento em que a Rainha D. Maria I lhe foi concedeu a exploração, em nome do Reino de Portugal, da Loteria Nacional.

Ao longo de todos estes anos a SCML (controladora da Santa Casa Global), foi investindo na criação de um portfólio de jogos, adaptado aos novos costumes e aos desejos dos apostadores, conseguindo alcançar um lugar de destaque no universo das Loterias do Estado e integrando as associações mais representativas do setor (*World Lottery Association – WLA, European Lottery – EL e a Corporación IberoAmericana de Loterías y Apuestas del Estado – CIBELAE*).

Assumindo uma vertente contínua de preocupação social, possui a certificação WLA em Jogo Responsável, implementado em função de sua atuação com procedimentos de autoajuda e auto exclusão de apostadores, sendo igualmente certificada com ISO no que concerne ao sistema de segurança de informação.

Por fim, a tabela abaixo apresenta as correlações dos assuntos abordados no caderno com os pontos presentes no edital, a fim de fornecer uma melhor compreensão e leitura:

Tópico do Edital	Localização no caderno
a) Descrição das atividades e das modalidades lotéricas passíveis de serem implementadas, com apresentação de portfólio dos produtos lotéricos a serem comercializados, e com detalhamento das fases/etapas de implantação dos serviços	Item 2
b) Modelos dos planos de jogo de cada produto lotérico a ser distribuído, e suas metodologias	Item 3
c) Descrição do método de comercialização dos produtos, se em meio físico ou digital, ou ambos, de maneira a garantir a capilaridade necessária para o sucesso do negócio, com caracterização dos pontos de venda e/ou plataforma digital a serem utilizados	Item 4
d) Estratégias de publicidade institucional e de divulgação dos produtos lotéricos a serem implementadas	Item 5
e) Modelos de sorteios e/ou mecanismos a serem utilizados para sua realização	Item 6
f) Sistema de gestão de jogos	Item 7



g) Descrição de procedimentos e políticas a serem adotados de maneira a garantir a segurança, a auditoria e a transparência na prestação dos serviços lotéricos, incluindo, mas não se limitando, aos sorteios e ao pagamento de prêmios, em linha com os padrões de qualidade adotados mundialmente	Item 8
h) Avaliação da possibilidade de exploração de receitas acessórias, e quais seriam	Item 9
i) Dimensionamento da mão de obra necessária para implantação dos serviços lotéricos	Item 10
j) Avaliação de custos operacionais comparados com <i>benchmarks</i> nacionais e internacionais para serviços similares, contemplando custos de manutenção, pessoal, material de consumos, serviços contratados ou terceirizado, entre outros pertinentes. Os custos de pessoal deverão retratar uma estrutura organizacional prevista do operador e todos os custos deverão ser compatíveis com as soluções adotadas para a implantação dos serviços	Item 11
k) Avaliação comparativa das diferenças entre os Cenários “A” e “B” quanto ao Plano Operacional, à forma de exploração dos serviços, e à forma e alcance da distribuição dos bilhetes lotéricos.	Item 12

2. Descrição das atividades e das modalidades lotéricas

2.1 - Definição das Modalidades

Em função do mercado de jogos identificado pela MCE e Santa Casa Global, juntamente com os diplomas legais vigentes, as empresas propõem a exploração de jogos divididos em modalidades:

- a. Loteria Instantânea;
- b. Prognósticos numéricos;
- c. Loteria de Aposta de Cotas Fixas (Esportivas, E-sports e Esportivas Virtuais);

A partir de cada modalidade proposta serão desenvolvidos os jogos específicos. A seguir caracteriza-se, de maneira simplificada cada uma delas

a. Loteria Instantânea:

Bilhete de loteria no qual o jogador raspa uma camada de látex (ou outro material) de uma ou mais áreas de jogo para determinar se ele ganhou, conforme indicado pelos símbolos, números e palavras que são revelados;

b. Loteria de Prognósticos Numéricos:

I. Prognóstico Ativo:

Bilhetes adquiridos e preenchidos pelos apostadores, contendo números, símbolos ou caracteres que, uma vez sorteados aleatoriamente, determinem um ou mais vencedores, conforme seu respectivo plano lotérico;

II. Prognóstico Passivo (Múltipla Chance):

Bilhetes previamente preenchidos, sob a forma de números, combinações, símbolos ou objetos, ficando o resultado vinculado a sorteio ou outras formas que determinem os ganhadores, conforme seu respectivo plano lotérico.

c. Loteria de Aposta de Cotas Fixas ou Apostas Esportivas:

Loteria em que o apostador tenta prever o resultado de eventos esportivos reais, como placar, número de cartões, quem fará o primeiro gol, etc, em jogos de futebol, mas não restrito exclusivamente a este esporte. Diferentemente das



demais loterias, nesta o apostador conhece, no momento da aposta, quanto poderá ganhar em caso de acerto, por meio de um multiplicador (a quota fixa) do valor apostado. A Lei no. 13.756/18, institui tal modalidade e a coloca como serviço público. Porém, mesmo sem regulamentação do tema, esta atividade lotérica vem sendo explorada no país de forma virtual, por empresas estrangeiras, movimentando cerca de R\$ 2 bilhões ao ano, que acabam sendo remetidos para fora do Brasil;

d. Esporte Eletrônico (e-sport):

Tal como nas apostas esportivas, na modalidade de *e-sports*, o apostador procura prever o resultado de eventos reais, mas que são disputados em jogos eletrônicos (futebol, desporto automóvel, jogos de estratégia, luta, ou) que opõem jogadores ou equipes profissionais e são transmitidos para uma audiência presencial e/ou *online*, através de diversas plataformas de *stream online* ou TV. Também nesta modalidade, o apostador conhece, no momento da aposta, quanto poderá ganhar em caso de acerto, por meio de um multiplicador (a quota fixa) do valor apostado.

e. Aposta Esportivas Virtuais

Esta modalidade inovadora de apostas esportivas registra um crescimento muito acentuado internacionalmente e apresenta uma enorme variedade de eventos virtuais como futebol, basquete, corridas de cavalos, corridas de cães e desportos motorizados.

De acordo com as apostas esportivas e e-sports, esta modalidade permite a aposta em previsões de resultados em eventos esportivos. A grande diferença consiste em que estes eventos esportivos são inteiramente virtualizados.

Assim, o apostador registra uma aposta num resultado do evento virtual, conhecendo previamente quanto poderá ganhar em caso de acerto, por meio de um multiplicador (a quota fixa) do valor apostado.

Porém, o método de determinação do resultado do evento virtual é definido pelo sistema Gerador de Números Aleatórios (*Random Number Generator*) devidamente testado e certificado, garantindo a aleatoriedade e a imprevisibilidade de resultados.

Esta modalidade possibilita uma oferta ilimitada, sem necessidade de interrupções e com uma elevada frequência, sendo que cada evento pode demorar poucos minutos, possibilitando a multiplicação de apostas.

Considera-se, assim que, após o contrato entrar em vigor, irão ser operacionalizadas todas as modalidades/jogos a partir do mês 07, como representado no cronograma que se segue:

Tabela 1 – Modalidades de Jogos

Jogos	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Loteria Instantânea						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Validação de PDVs Varejo e Online						
Implementação de Modelo Tecnológico e Operacional						
Loteria de Prognóstico Ativo						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Implementação e Teste de Mecanismo de Sorteio						
Validação de PDVs Varejo e Online						
Implementação de Modelo Tecnológico e Operacional						
Loteria de Prognóstico Passivo						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Validação de PDVs Varejo e Online						
Implementação de Modelo Tecnológico e Operacional						
Loteria de Aposta de Cotas Fixas ou Apostas Esportivas						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Validação de PDVs Varejo e Online						
Implementação de Modelo Tecnológico e Operacional						
Esporte Eletrônico (e-sport)						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Validação de PDVs Varejo e Online						
Implementação de Modelo Tecnológico e Operacional						
Aposta Esportivas Virtuais						
Desenvolvimento de Marca						
Recrutamento de Colaboradores						
Validação de PDVs Varejo e Online						



Nota: O detalhamento das fases/etapas de implantação dos serviços será desenvolvido nos itens c) e d) na qual é solicitada a apresentação do cronograma de implementação.

3. Modelos dos Planos de Jogos e Suas Metodologias

A título exemplificativo apresentamos alguns planos de jogos desenvolvidos pelo Consórcio divididos por algumas das modalidades supracitadas. Faz-se necessário reforçar que todos os planos apresentados são na sua essência exemplos que, com a devida adaptação, poderão ser utilizados como base conceitual para o lançamento de futuros produtos lotéricos por parte da Concessionária.

Tabela 2 – Exemplo de Loteria Instantânea

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO LOTERIA INSTANTÂNEA / RASPADINHA	
CONCEITO	A Loteria Instantânea (LI) insere-se na categoria das loterias e obedece a um plano de prêmios previamente estruturado, que define as categorias, quantidades e valores de prêmios a atribuir, face à emissão total de bilhetes, e caracteriza-se pela exploração da emissão de jogos independentes (autónomos), em que a atribuição do prêmio é de imediato conhecida por ação do jogador.
EMISSÕES	<p>A Loteria Instantânea é explorada através da emissão de jogos autónomos, com denominação própria e aos quais correspondem uma ou várias emissões, nos termos do plano previamente definido de emissão e prêmios.</p> <p>A periodicidade de lançamento de jogo é definida pela concessionária com regularidade que for considerada adequada</p>



NÚMERO DE BILHETES POR EMIÇÃO	<p>As emissões da Loteria Instantânea física oscilam regularmente entre 2, 3, 4, 5, 6, 10, 15, 20 milhões de bilhetes, (ou mais, até 40 milhões).</p> <p>As emissões dos jogos de Loteria Instantânea <i>online</i> são de 1 milhão de bilhetes, podendo este número ser aumentado.</p>
BILHETES	<p>Na Loteria Instantânea física na frente do bilhete destaca-se uma zona reservada e vedada por película de segurança, a qual é removida após o jogador a raspar (látex com zona de jogo).</p> <p>Um conjunto de símbolos e/ou números irão determinar, de forma imediata, a atribuição de um ou mais prêmios de acordo com as regras de atribuição que estão indicadas no próprio bilhete.</p> <p>Considerando os prazos de pré-produção, produção e transporte, os jogos de LI obedecem a um plano anual de emissões.</p> <p>Na Loteria Instantânea <i>online</i> destaca-se uma ou mais áreas de jogo a serem reveladas por interação do jogador.</p> <p>Um conjunto de símbolos e/ou números irão determinar, de forma imediata, a atribuição de um ou mais prêmios de acordo com as regras de atribuição que estão indicadas no jogo.</p>
PRÊMIOS	<p>Na Loteria Instantânea física os prêmios têm várias categorias, desde a recuperação do valor do bilhete –até prêmios que podem variar entre R\$ XX a R\$ YY ou prêmios faseados mensalmente no tempo, nos jogos denominados <i>win for life</i></p>



MONTANTE
PARA PRÊMIOS

Na Loteria Instantânea física a percentagem do capital emitido que pode ser destinada a prêmios em cada jogo de Loteria Instantânea é estabelecida entre 50% e 70% do capital emitido e existe a obrigatoriedade dessa percentagem constar do verso dos bilhetes.

A percentagem do capital emitido que pode ser destinada a prêmios em cada jogo de Loteria Instantânea *online* está definida em 70% do capital emitido e existe a obrigatoriedade de essa percentagem constar no plano de prêmios dos jogos *online*.

(segue tabela na próxima página)



Tabela 3 – Exemplo de Prognóstico Passivo

CARACTERÍSTICAS PRODUTO RIO DE PRÊMIOS	
JOGO	Produto lotérico de múltiplas chances, onde os bilhetes possuem 20 dezenas pré-impressas e o apostador/cliente adquire em pontos de venda credenciados. Os sorteios são semanais e sempre ao vivo, às 9:00 na Rede Record Rio.
PREMIAÇÕES	<p>Os bilhetes possuem 3 formas distintas de sorteios:</p> <p>Sorteio pelas dezenas: acertando às 20 ou 19 dezenas impressas no bilhete, o(s) acertador(es) ganha ou divide o valor do prêmio informado no bilhete da semana. Todos participam da modalidade “sorteio pelas dezenas”.</p> <p>Sorteios eletrônicos: modalidade para quem cadastra o bilhete. São realizados diversos sorteios eletrônicos em cada edição do Rio de Prêmios e as premiações variam a cada semana. Só participa quem cadastrar o número do bilhete: site, app ou SAC. Só participa quem cadastra.</p> <p>Sorteios pelo cupom: o apostador, após adquirir o bilhete do Rio de Prêmios, deverá preencher o cupom com seus dados e depositar na urna do ponto de venda no ato da compra, podendo depositá-lo em outras urnas, mesmo em ponto de venda diferente. São realizados os sorteios conforme anunciados nos bilhetes e a premiação pode modificar toda semana. Só participa dos sorteios de cupom que depositar na urna. Mesmo após o sorteio, o cupom tem validade de 90 dias.</p>



PERÍODO DE COMERCIALIZAÇÃO	<p>Os bilhetes são comercializados/vendidos fisicamente até às sextas ou sábados, conforme horário de funcionamento de cada ponto de venda. A grande maioria dos pontos de venda funcionam até sábado.</p> <p>Para os bilhetes comercializados digitalmente, às vendas são realizadas até às 23:59 que antecede o dia do sorteio.</p>
FORMAS DE CADASTRO	<p>Os bilhetes do Rio de Prêmios podem ser cadastrados nas seguintes formas:</p> <p>Bilhete físico: clientes podem cadastrar os bilhetes adquiridos nos pontos de venda até às 23:59 e utilizando as seguintes ferramentas:</p> <p>Site: disponível 24h por dia.</p> <p>APP: disponível 24h por dia, podendo o consumidor utilizar o código de barras ou digitando o número e chave validadora.</p> <p>SAC: atendimento das 08:00 às 20:00 de segunda a quinta, sexta das 08:00 às 22:00 e sábados das 08:00 23:59.</p> <p>Alô Rio de Prêmios: atendimento eletrônico, disponível 24h por dia.</p> <p>Bilhete Eletrônico: na compra no formato eletrônico, os bilhetes são cadastrados automaticamente.</p>

Tabela 4 – Exemplo de apostas esportivas cota fixa

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO	
CONCEITO	<p>Jogo onde é solicitado ao apostador que prognostique sobre um acontecimento (vitória, empate, n.º de golos marcados, etc.), no decurso de um evento desportivo, sujeito a uma probabilidade (cota/odd) definida pela empresa concessionária.</p> <p>As cotas são apresentadas em formato decimal, e são iguais ou superiores a 1,00. Ex: 2,55.</p>
COMPETIÇÕES E PERÍODO DE JOGO	<p>Os Programas/Listas de eventos elegíveis para apostar terão periodicidade a definir pela concessionária.</p> <p>Cada Programa contemplará entre XX e YY eventos.</p> <p>As modalidades esportivas disponíveis são: Futebol, Ténis e Basquetebol devendo ser apenas consideradas as competições de carácter profissional ou aquelas que se desenrolam sobre a responsabilidade de federações ou organizações certificadas pelas autoridades estaduais.</p>
PERÍODO DE ACEITAÇÃO DE APOSTAS	<p>Após a publicação dos eventos (no início do Programa ou durante o decorrer do mesmo), o apostador poderá colocar as suas apostas até 5 minutos antes do início do respetivo evento.</p>



SUPORTE DAS APOSTAS	<p>Serão considerados dois tipos de suporte de aposta:</p> <p><u>Tradicional</u></p> <p>Para registo das apostas é utilizado um bilhete específico, com marcação de cruzes, para ser lido nos terminais <i>on-line</i> existentes nos estabelecimentos dos Mediadores.</p> <p>No registo de apostas o apostador tem de se identificar o Agente</p> <p>Os códigos de cada evento (necessário para o preenchimento do Bilhete de apostas), são disponibilizados nas Listas do Programa.</p> <p>As listas são publicadas nos seguintes suportes:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Lista de Eventos (PDF no Portal da concessionáriab. Lista completa de eventos e destaques no Portal da concessionáriac. Consulta através da APP para <i>Smartphone</i> e <i>Tablets</i>;d. Imprensa desportiva <p><u>Digital</u></p> <p>Utilizando a APP, é concretizada a aposta e criado um QR-CODE que a caracteriza.</p> <p>O apostador desloca-se a um Agente e utiliza um leitor de QRCODE para registar a sua aposta, mantendo-se a restante dinâmica do jogo</p>
	<p>Na modalidade de apostas esportivas à cota existem 4 tipos de aposta no bilhete:</p>

TIPOS DE APOSTA	<p>1X2 TR - Prognóstico sobre o resultado verificado no final do tempo regulamentar, incluindo descontos de tempo, mas excluindo os prolongamentos.</p> <p>1X2 INT - Prognóstico sobre o resultado verificado ao intervalo, incluindo descontos de tempo. No Basquetebol corresponde ao final do segundo quarto de tempo.</p> <p>1X2 DV - Prognóstico sobre o resultado verificado no final do tempo regulamentar, tendo em conta uma determinada desvantagem/vantagem atribuída a uma das duas equipes (ou atleta) em jogo, que consiste na atribuição de um ou mais golos, pontos ou sets.</p> <p>Ex: 1X2 DV (-1) – a equipe da casa inicia o evento com uma desvantagem de 1 golo</p> <p>Mais / Menos (Golos/Pontos) - Prognóstico sobre se o número total de golos, pontos ou jogos, verificado no final do tempo regulamentar, será superior («Mais») ou inferior («Menos») ao número indicado.</p>
-----------------	--

Tabela 5 – Exemplo de apostas prognósticos ativo

CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO Apostas Mútuas JOKER	
CONCEITO	<p>Apostar sobre os números pré-impressos nos boletins dos jogos que a concessionária vier a disponibilizar.</p> <p>No portal da concessionária os números pré-inscritos no campo do Joker podem ser alterados conforme o desejo dos apostadores.</p>



	Os números são compostos por 7 dígitos (de 0.000.000 a 9.999.999).
CONCURSOS	De acordo com a periodicidade que vier a ser considerada adequada
SUPORTE DAS APOSTAS	<p>As apostas são validadas pela simples indicação de que se tenciona apostar no Joker, no momento da aposta/registo dos jogos:</p> <p>Aposta em boletim específico do jogo base, com marcação de uma cruz no “Sim” do campo do Joker, lido nos terminais on-line existentes nos estabelecimentos dos Mediadores;</p> <p>Aposta automática ou aposta manual direta no terminal on-line dos Agentes, associada ao jogo base, sendo emitido um número aleatório do Joker;</p> <p>Aposta no portal da concessionária na área do jogo, com apresentação de um número pré-inscrito do Joker, mas com possibilidade de alteração e escolha desse número pelos Apostadores;</p> <p>Aposta via SMS, associada à aposta dos jogos. As apostas do Joker via SMS não permitem a escolha do número.</p>
APOSTAS	1 aposta por boletim do jogo base.



SORTEIO	<p>O sorteio realiza-se por extração de bolas de 7 esferas, sendo extraída, de cada tómbola, 1 bola entre 10 numeradas de "0" a "9", correspondendo cada esfera aos "milhões", às "centenas de milhar", às "dezenas de milhar", aos "milhares", às "centenas", às "dezenas" e às "unidades", perfazendo o número completo de 7 dígitos.</p> <p>O sorteio realiza-se com a periodicidade que for considerada adequada e no dia semanal que for indicado pela concessionária.</p>
PREÇO	1 real (podendo ser 2 reais) reais por aposta (uma aposta por boletim).

4. Descrição do Método de Comercialização dos Produtos

4.1 - Comercialização dos produtos em meio físico

A regra geral para implementação do jogo pelo território de São Paulo é alicerçada na comercialização do portfólio de jogos nos pontos de venda (PDVs).

Toda a operação de exploração dos jogos deve ser suportada por uma solução tecnológica unificada e integradora dos sistemas de informação que asseguram a oferta do portfólio de jogos de loterias aos apostadores. Desta forma, a solução tecnológica de suporte deve apresentar uma elevada capacidade e agilidade de integração com os diferentes sistemas de informação de cada jogo lotérico.

Nesse sentido, tendo em consideração as exigências qualitativas e de celeridade de implementação do negócio, definiu-se que a plataforma seja um serviço sustentado na nuvem (*Cloud based*) e que a necessária integração dos vários sistemas de informação seja efetuada por intermédio de Interface de Programação de Aplicativos (API- *Application Programming Interface*).

Esta plataforma tecnológica deve assegurar o cumprimento de todos os requisitos de segurança, performance e confiabilidade. Da mesma forma, a plataforma deve fornecer suporte aos jogos que estarão em funcionamento contínuo, 24 horas/dia, 7 dias/semana, respondendo aos apostadores e à rede de PDVs e pontos de venda.

Adicionalmente, propomos que o sistema operativo dos jogos de loterias deve ser baseado numa plataforma digital que assegure a distribuição do portfólio de jogos aos apostadores numa abordagem omni-canal. A abordagem omni-canal define-se pela capacidade de disponibilização de loterias através de todos os meios de interação utilizados pelos apostadores, nomeadamente em Pontos de Venda físicos, através de aplicativos móveis e através de plataforma *online (website)*. O nosso Consórcio considera que este é um requisito essencial para promover uma experiência de qualidade, acessível e transparente aos apostadores, com o propósito primordial de promover a sua satisfação e acessibilidade a todo o portfólio de loterias.

O sistema tecnológico deve assegurar a capacidade de disponibilização de todos os jogos aos apostadores, de forma integrada e através dos Pontos de Vendas físicos, de aplicativo móvel e do *website*.

Enquanto funcionalidades mínimas e com vista à capacidade adequada de definição de jogos, processos logísticos e processos de experiências de venda configuráveis, proporcionando à operação um elevado nível de flexibilidade e evolução, o sistema deve apresentar as seguintes características:

- a. Oferta: capacidade para configurar, fornecer e gerir todos os jogos, de forma integrada.
- b. Varejo: capacidade para gerir as encomendas dos varejistas, por representantes de vendas ou diretamente pelos varejistas de uma forma flexível.
- c. Logística: capacidade para gerir a distribuição e devolução de bilhetes e otimizar o estoque.
- d. Vendas: capacidade para venda e pagamento de prêmios nos PDVS das tipologias 1 e 2.

A Rede poderá apresentar várias configurações de pontos de venda, definidos de acordo com o público-alvo a que se destinam e com as características do ambiente onde se inserem. Desta forma, cada configuração de ponto de venda deverá assegurar as funcionalidades acima descritas e apresentar o respectivo conjunto de equipamentos, tais como:

a. Ponto de Venda - Tipo 1:

- I. Terminal de aposta: modelo de terminal que permite obter elevada capacidade de tratamento de volume de apostas, quer ao nível da transação quer ao nível da execução de funcionalidades. Este modelo deve ter integrado um leitor de código de barras, sendo utilizado em pontos de venda com médio a elevado volume de vendas/transações, onde existe maior possibilidade de interação com os apostadores e onde não existam limitações de espaço disponível para a instalação de Equipamentos de Pontos de Venda;
- II. Monitor para o cliente: monitor plano, com resolução de alta qualidade;
- III. Leitor de QR Code: dispositivo ótico que permite ler QR Codes e consequentemente validar e registar apostas geradas no aplicativo móvel, tornando mais simples, rápida e segura a realização de apostas;



- IV. Impressora: impressão de recibos de apostas, talões de caixa e relatórios de venda.
- V. Monitor multimídia para transmissão de eventos e conteúdos promocionais ao apostador.

b. Ponto de Venda - Tipo 2:

Terminal de aposta *Desktop*: modelo de terminal semelhante ao modelo do tipo 1, mas apresentando um equipamento integrado com Monitor *touch screen* de alta definição, leitor de código de barras e de *QR code*, Leitor Biométrico e Cédula de Identidade e impressora de recibos e talões de apostas. Este terminal deve ser utilizado em pontos de venda com médio a elevado volume de vendas/transações, permitindo economizar espaço de trabalho.

c. Ponto de Venda - Tipo 3:

Terminal de aposta de autosserviço (*Self-Service*): modelo de terminal em que o apostador interage com o portfólio de jogos lotéricos de forma autônoma e eficiente, minimizando filas de espera e aumentando a satisfação do cliente. Estes terminais permitem a expansão dos jogos para espaços menores ou mesmo para restaurantes, bares ou outros espaços adequados e legalmente permitidos. Os modelos de autosserviço permitem o acesso a todo o portfólio de jogos, assegurando as necessárias medidas de autenticação do apostador através de leitura de Cartão de Identidade, de formas de pagamento em dinheiro ou por cartão de crédito/ débito, leitura de *QR code* e Código de Barras, a impressão de recibos e talões de apostas, monitor *touch screen* e de elevada definição.

d. Ponto de Venda – Tipo 4:

Terminal de aposta Celular: modelo de terminal suportado por celular com capacidade para o registro de apostas. Estes terminais permitem a mobilidade dos PDVs e uma maior proximidade dos apostadores aos jogos lotéricos, sem a necessidade de uma infraestrutura física de venda de apostas.

Os terminais de apostas, bem como todo o *hardware* com que os apostadores terão de interagir para registrar ou efetuar pagamentos de apostas, deverá assegurar a acessibilidade de todas as pessoas. Assim, estes equipamentos devem permitir ajustar a sua altura de acordo com a capacidade de alcance do

apostador (exemplo: apostador em cadeira de rodas) e permitir inclinar, girar, e posicionar o suporte em vários ângulos para assegurar que o visor está dentro do alcance de visão do cliente. Este acesso ajustado deverá igualmente assegurar a independência do apostador, a privacidade e a segurança financeira na introdução de informação sensível como a introdução de código PIN para validação de pagamentos no ecrã do terminal.

4.2 - Condições de Implantação

Constitui-se uma das condições necessárias para implantação para a aquisição de produtos lotéricos, por parte do agente, a compra a pronto pagamento ou a apresentação de garantia, a ser estabelecida de acordo com a tipologia do PDV.

4.2.1 - Comercial

a. Antes do Lançamento

- I. Implantar plano de expansão geográfica, conforme exposto no Caderno 2 – Diagnóstico Mercadológico e Estudo de Demanda;
- II. Recolher informação por cada Município, nomeadamente, o número de habitantes total, maiores de idade, por idade e género;
- III. Selecionar os municípios para a implantação de pontos de venda para o 1º ano dos jogos estaduais de São Paulo;
- IV. Preparação da metodologia de prospecção a efetuar para o plano de implantação dos pontos de venda do primeiro ano;
- V. Definição de estimativas de vendas para cada região administrativa;
- VI. Determinação dos valores médios previstos para cada tipologia de PDVS;
- VII. Treinamento dos comerciais para angariação de pontos de venda;
- VIII. Definição de rotas para acompanhamento dos PDVS com medidas de apoio aos novos jogos; e
- IX. Criação de uma linha de suporte para apoio aos novos PDVs para esclarecimentos e demais informações a colocar pelos mesmos.



b. Depois do Lançamento

- I. - Acompanhar as vendas dos PDVS, apresentando métricas objetivas de resultados;
- II. - Avaliar vendas por regiões e tipologias de modalidades lotéricas;
- III. - Treinamento dos PDVS com baixo índice de vendas por modalidades lotéricas;
- IV. - Avaliar as principais dificuldades dos pontos de venda quanto às mecânicas de cada jogo e procedimentos da atividade de agente; e
- V. - Avaliar eventual revisão do plano de implantação dos pontos de venda.

4.2.2 – Tecnologia da Informação

a. Antes do Lançamento

- I. Definição de infraestrutura e plataformas de jogo;
- II. Definição de ambientes de desenvolvimento, testes e produção;
- III. Definição de sistema por modalidade lotérica;
- IV. Determinação de hardware de acordo com tipologia do PDV;
- V. Assegurar conectividade e segurança do sistema;
- VI. Integração de mecanismos de pagamentos ajustados às preferências de apostadores;
- VII. Auditoria e fase de testes das plataformas a utilizar;
- VIII. Treinamento dos colaboradores;
- IX. Definição de plano de manutenção corretiva e evolutiva

b. Depois do Lançamento

- I. Garantia da performance e disponibilidade do sistema;
- II. Implantação do plano de manutenção definido;
- III. Monitoramento do sistema nas suas diversas componentes;
- IV. Atualização tecnológica, considerando as melhores práticas de cibersegurança e proteção da informação;



- V. Atualização tecnológica, garantindo a inovação e considerando as necessidades evolutivas do jogo.

4.2.3 - Comunicação e Marketing

a. Antes do Lançamento

- I. Construção e definição das marcas atreladas a cada produto;
- II. Construção do modelo de produto a ser lançado e confecção de peças a serem veiculadas;
- III. Definição de plano de comunicação e marketing com suas respectivas peculiaridades de divulgação por produto;
- IV. Divulgação prévia dos produtos a serem lançados;
- V. Divulgação em massa de mídias OOH (*Out Of Home*), *rádios*, *redes sociais*;

b. Depois do Lançamento

- I. Acompanhamento das divulgações e seus respectivos resultados;
- II. Adaptações ao plano de marketing previamente estabelecido, tendo em vista os resultados obtidos;
- III. Lançamento de campanhas específicas para determinadas linhas de produto.

4.2.4 - Jurídico

a. Antes do Lançamento

- I. Registro das marcas a serem utilizadas nos produtos;
- II. Contratualização dos fornecedores a serem utilizados na operação;
- III. Definição dos regulamentos de cada produto lotérico; e
- IV. Revisão dos processos existentes nas diversas áreas de negócio objetivando mitigar riscos jurídicos.

b. Depois do Lançamento

- I. Acompanhamento dos processos previamente estabelecidos;
- II. Adaptações necessárias aos regulamentos, tendo em vista as mudanças e inovações de produtos;
- III. Gestão dos contratos previamente estabelecidos e confecção de novos contratos; e
- IV. Atuação em situações nas quais a Concessionária figure como parte em ação judicial.

Neste seguimento o sucesso da Concessão dependerá da capilaridade do seu sistema de vendas. Na figura abaixo indicamos o número total de pontos de venda projetados pela Concessionária para o Estado de São Paulo.

4.3 – Projeção de Crescimento de PDVs

Tabela 6 – Projeção de números de PDVs

Pontos de Venda - Totais	(%)	Quantidade
PDV - Tipologia 1	12,50%	5.250
PDV - Tipologia 2	22,50%	9.450
PDV - Tipologia 3	63,00%	26.460
PDV - Tipologia 4 (Ambulante)	2,00%	840
Total	100,00%	42.000

Pontos de Venda - Cluster 1	(%)	Quantidade
-----------------------------	-----	------------



PDV - Tipologia 1	12,50%	4.148
PDV - Tipologia 2	22,50%	7.466
PDV - Tipologia 3	63,00%	20.903
PDV - Tipologia 4 (Ambulante)	2,00%	664
Total	100,00%	33.180

Pontos de Venda - Cluster 2	(%)	Quantidade
PDV - Tipologia 1	12,50%	1.103
PDV - Tipologia 2	22,50%	1.985
PDV - Tipologia 3	63,00%	5.557
PDV - Tipologia 4 (Ambulante)	2,00%	176
Total	100,00%	8.820

A projeção do aumento dos PDVS está igualmente associada ao crescimento da oferta de jogo nos PDVS: postos de gasolina, lojas de conveniência e supermercados. Adicionalmente, a estratégia está relacionada com objetivos de valorização da marca e de disponibilização dos produtos de acordo com o *target* definido e respectivo contexto comercial.

Considerando que PDV é um ponto de interação com apostadores e que o registro de jogo é do próprio lojista, a meta projetada para o seu crescimento encontra-se ajustada ao conceito de proximidade do negócio junto da população.

O estudo que estima o crescimento do número de PDVS, leva em consideração um aumento da população e consequentemente maior penetração do jogo. Essa penetração é realizada através da diversificação do portfólio de novos jogos nas suas modalidades e notoriedade.

A proximidade do ponto de venda ao consumidor é fundamental, seja do local de trabalho, residência ou locais de lazer.

A implementação física da rede de PDVs envolve, preferencialmente, as seguintes atividades econômicas:

- a. Lojas exclusivas de jogos
- b. Lojas comerciais (bancas de jornal, bares etc)
- c. Mercado ambulante;
- d. Postos combustíveis;
- e. Postos dos Correios;
- f. Shoppings Centers.

De modo geral, os PDVs comercializarão a totalidade do portfólio de jogos, com exceção dos jogos que são disponibilizados via online, de acordo com o calendário de lançamento de cada um destes. Pode haver exceções, e dar lugar a PDVs de parte do portfólio de jogos, nomeadamente, Loterias.

Os estabelecimentos comerciais poderão ser:

- a. Exclusivos - dedicar-se-ão exclusivamente ao negócio da venda de jogo;
- b. Multicategorias - entre as suas atividades comerciais adicionaram a venda de jogo.

Podem também vir a ser considerados sistemas de franquia, situação que será analisada após o primeiro ano de atividade da Concessionária e caso se venha a atingir um nível de retorno sobre o investimento que possibilite a libertação dos meios necessários à concretização do projeto de franquia sem necessidade de reforço de capital próprio ou externo.

O conjunto de fotos a seguir mostra a experiência de divulgação do sistema de jogos operadores pela empresa MCE no Rio de Janeiro, onde opera o Rio de Prêmios, produto de extremo sucesso na capital fluminense.

Figura 1 – PDV Rio de Prêmios



No conjunto de fotos verifica-se a diversidade de possibilidades de Pontos de Vendas. Podem ser feitas na rua, em lojas tipo bancas de revistas ou conveniências, em shopping centers, estações de metrô, de BRT, etc.

A proposta aqui apresentada alia a experiência MCE à grande experiência global no tema de sua parceira Santa Casa Global, que opera jogos em Portugal. Abaixo apresentam-se os pontos de venda da Santa Casa.

Figura 2 – PDV Santa Casa Global de Lisboa



Importante ressaltar que os contratos para exploração das loterias em cada ponto de venda são extremamente simples, elaborados a partir da Ficha Cadastral de Ponto de Vendas mostrada a seguir.



FICHA CADASTRAL PONTO DE VENDAS

Nome/Razão Social:	
CPF/CNPJ:	
Endereço do estabelecimento:	
Telefone:	E-mail:
Número da Licença:	Titular da Licença:
Experiência de mercado (em anos):	Tipo de PDV: Banca () Mercearia () Restaurante () Outros: _____

Prezado(a),

Favor responder as perguntas desse Checklist com um "X" nas colunas "Sim" e "Não" e enviar a via física assinada e datada.

- (1) O PDV, seus representantes ou integrantes do mesmo grupo econômico estão de alguma forma envolvidos com mercado ilegal, promovem ou fazem negócios com entidades ou indivíduos envolvidos com mercado ilegal ou estão sendo investigados, possuem ação judicial em andamento ou sofreram condenação judicial por atos de corrupção de acordo com a lei 12.846/13?

Sim: () Não: ()

- (2) Está comprometido em executar sua operação garantindo as melhores práticas de mercado?

Sim: () Não: ()

Declaro para os devidos fins de direito que as informações constantes neste documento são verdadeiras e autênticas e, que recebi o KIT de PDV que contém os itens _____, no valor de R\$ _____ reais que estão sob minha responsabilidade.

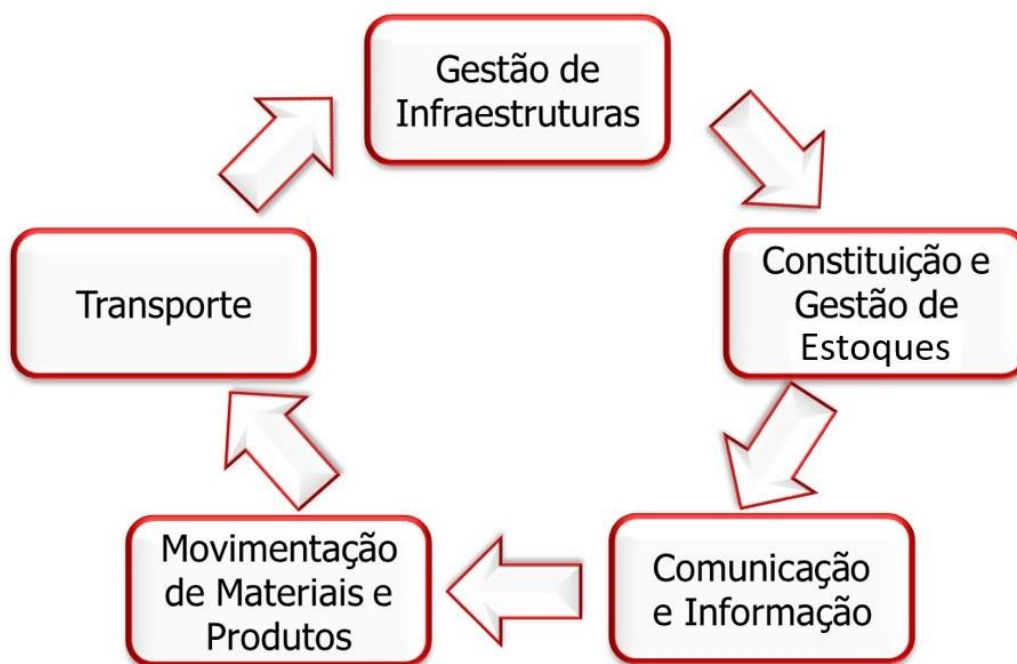
Rio de Janeiro, ____ de _____ de 2020.

4.4 - Estratégia de Distribuição

A definição de uma estratégia de distribuição é fundamental para o sucesso da atividade que pretendemos desenvolver, mesmo que exista uma aposta assumida na desmaterialização dos processos e, em alguns casos, dos suportes de registo de aposta.

Das modalidades / jogos que constam do nosso portfólio algumas implicam, no entanto, a existência de processos logísticos que se revelem adequados às necessidades identificadas em termos de procura e às características geográficas do território de São Paulo:

4.4.1 - As atividades da logística

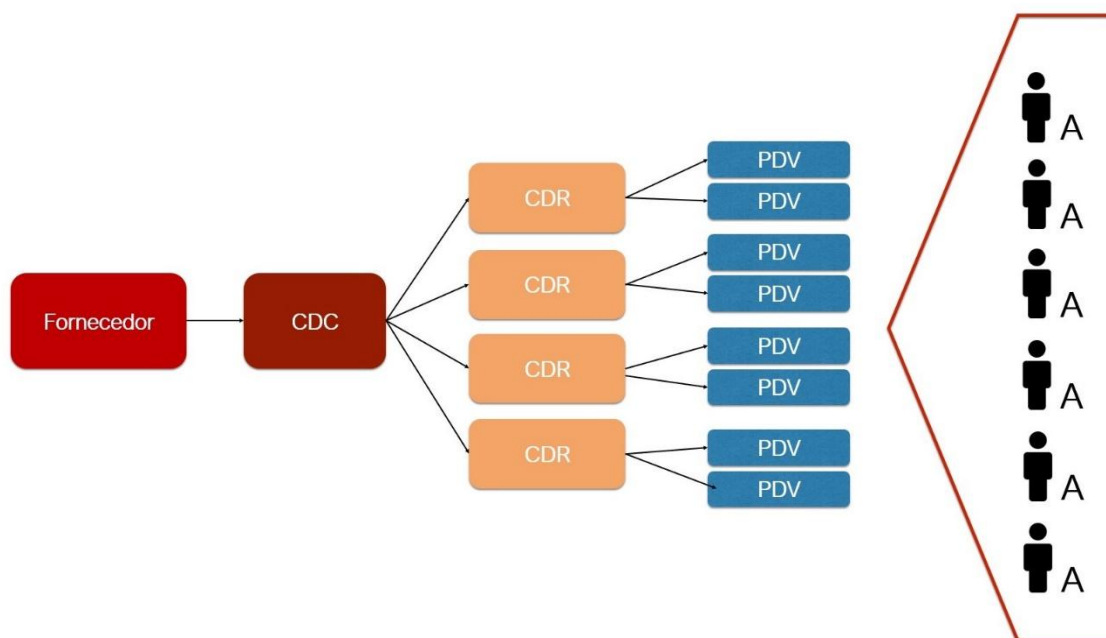


Existindo diversos modelos de definição de atividades logísticas, a maior parte deles são coincidentes no que se refere à identificação das seguintes áreas:

a. Gestão de Infraestruturas

Necessidade de assegurar as infraestruturas necessárias com vista ao armazenamento dos equipamentos e dos produtos necessários à atividade.

Considerando as características já anteriormente referidas, iremos adotar um modelo misto no que se refere à gestão de infraestruturas, que se pode traduzir através da seguinte imagem:



- I. Será privilegiada a entrega centralizada de mercadoria, podendo ser utilizado mais do que um centro de distribuição central (CDC).
- II. Controle e verificação da mercadoria recepcionada centralmente, sendo a mesma distribuída por centros de distribuição regionais (CDRs) localizados em locais a definir.



- III. A distribuição aos PDVs será assegurada, em sua maioria, a partir dos CDRs existentes.
- IV. Os apostadores (A) são livres de poder adquirir os seus produtos em qualquer PDV.

b. Constituição e gestão de estoques

Assegurando a função principal de disponibilidade, em tempo e no local apropriado, dos materiais necessários ao registo de apostas, bem como o material promocional que será necessário garantir nos pontos de venda.

A gestão de estoques deverá considerar a definição de estoques mínimos e de segurança, garantido a continuidade de operações e a capacidade de registo de apostas.

Poderá ser uma operação externalizada ou não, sempre com o objetivo de garantir as boas práticas de uma boa cadeia de abastecimento de materiais no âmbito de um negócio de produtos de grande consumo.

Trata-se de atividade fundamental, quer pelo impacto que a mesma possui em termos da satisfação dos nossos Apostadores (disponibilização do jogo no momento em que o mesmo é necessário), mas também em termos do impacto financeiro associado à gestão de estoques:

- I. Custo de Encomenda – que deve ser mínimo, maximizando os descontos de quantidade e tendo igualmente em consideração o custo de transporte, seguros e alfândega que será necessário considerar quando estamos perante produtos que será necessário importar.
- II. Custo de Posse – que deve ser igualmente mínimo tendo, todavia, atenção aos valores de estoque de segurança e de emergência e, no nosso caso, o nível de disponibilidade dos produtos no mercado e o risco de ruptura.

Sendo uma atividade crucial, será acompanhada pela implementação de indicadores de monitorização e controle que possibilitem a antecipação de possíveis problemas e os seus impactos no nível de serviço.



c. Comunicação e Informação

Considerando todo o suporte de processamento documental que será necessário assegurar no âmbito da atividade logística e comercial, suportado na plataforma de IT que iremos implementar.

O sistema de informação deve permitir o registro de vendas, mas, também de devoluções, suportando as operações tradicionais de uma logística inversa.

Será considerada a implementação de um CRM – *Customer Relationship Management*, que possibilite a recolha de informação e a definição de tendências de consumo que possam ser utilizadas nos processos de decisão no que toca distribuição de produtos de jogo e materiais (essencialmente os consumíveis necessários aos registros de apostas).

A informação recolhida será igualmente importante na definição de perfis que possam indiciar a ocorrência de situações estatísticas atípicas, potencialmente associadas à ocorrência de fenómenos de viciação de resultados e/ou lavagem de dinheiro (a que daremos especial atenção, conforme já referido neste documento) mas, também, na identificação de correlações entre jogos (positivas ou negativas) e na identificação no nível de impacto associado ao desenvolvimento de estratégia de *marketing*.

Apostaremos na criação de sistemas preditivos que ajudem na definição de comportamentos de procura que nos auxiliem na gestão de toda a Cadeia de Distribuição, garantindo os necessários níveis de segurança e confidencialidade (aos parceiros fica vedado o acesso a informação individual, apenas acedendo a valores somatizados sem identificação dos apostadores, nem acesso a qualquer informação que, trabalhada, possa indicar um determinado indivíduo).

d. Movimentação de Materiais e Produtos

A opção por uma operação própria ou externalização inclui a atividade de movimentação de produtos, quer em termos de armazenamento, quer no que concerne à atividade de picking, acondicionamento e embalagem e expedição.

Será privilegiada uma solução onde a aposta em tecnologia e inovação possibilite:

- I. A redução do erro humano;
- II. A redução de custos; e
- III. A redução do tempo de satisfação de encomendas, entendido como o diferencial entre o momento em que o pedido é registrado e a mercadoria é entregue ao destinatário.

e. Transporte

A criação de uma rede de transportes que assegure, com rapidez e segurança, a distribuição dos produtos e materiais necessários à atividade, é fator crítico de sucesso em toda a operação.

Em termos terrestres importará desenvolver de imediato contatos com Parceiros Locais que demonstrem capacidade para assegurar a cobertura das necessidades de transporte em todo o território de São Paulo.

A opção pela criação de uma Rede de Distribuidores independentes pode ser considerada, garantindo o acesso a transporte de grandes dimensões no que toca aos percursos de maior extensão e, também na utilização de transporte de características mais capilares, para assegurar a distribuição de pacotes de mercadoria.

A utilização de estruturas regionais, garantindo a entrega de produto em tempo útil, obriga à utilização de sistemas de informação em tempo real, situação que consideramos na nossa proposta tecnológica.

Consideramos, também, a criação de sistemas de suporte à decisão que possibilitem o conhecimento profundo das tendências de consumo e, desta forma, cumprir com os requisitos principais de uma cadeia de abastecimento e da função de distribuição:

- I. O produto certo;
- II. No local pretendido;
- III. No momento em que é necessário; e

IV. Ao menor custo possível.

4.5 - Características da Implementação

A implementação dos PDV no território de São Paulo, pela dimensão e complexidade da colocação de pontos de venda, com o processo de prospecção, angariação, treinamento e instalação dos equipamentos e materiais de ponto de venda, será dividida ao longo do período inicial da concessão, estima-se que o curva de crescimento ocorrerá nos primeiros anos do contrato.

Os municípios apresentam características diferentes entre si, nomeadamente, concentração comercial e residencial, além do poder aquisitivo da população, por conta dessas questões teremos indicadores específicos para atender toda a demanda existente com suas peculiaridades.

Mostra-se factível a criação de 3 a 4 indicadores orientadores para determinar o número de habitantes maiores de idade por cada ponto de venda. Atendendo ao anteriormente referido, podemos apontar para os seguintes indicadores - município altamente urbanizado, município razoavelmente urbanizado, município misto urbano e rural e finalmente município rural ou outra classificação adequada à cobertura do território de São Paulo.

Os referenciais acima referidos permitirão criar um Plano de Expansão de pontos de venda ao longo dos primeiros anos, bem como, substituir alguns por novos, por diversas razões - encerramento do PDV, desistência da atividade de lotérico, extinção por não atingimento de objetivos, etc.

Dentro de uma política comercial com rigor e transparência, a Concessionária de jogos lotéricos deve informar publicamente, em meios a definir pela mesma, os critérios de seleção de pontos de venda e as localidades onde pretende estar presente.

O processo de seleção de PDVs deve ser simples e sem complexidade, para permitir a colocação de um PDV, de uma forma rápida e garantir o crescimento do número de PDVs de acordo com o Plano de Expansão. Também muito relevante, a rapidez em substituir um ponto de venda por um novo.

À medida que os pontos de venda são implementados, a Concessionária tem a obrigação de informar a localização dos pontos de venda por município, no seu website oficial, bem como dar conta dos novos PDV ao regulador, periodicamente, numa base a definir pelo mesmo.

Compete à Concessionária atualizar a informação dos pontos de venda para o Regulador e para o público, como boa conduta e dever de informação.

a. Planta de Execução

A proposta de exploração dos jogos por parte do Grupo MCE e Santa Casa Global considera as seguintes estruturas físicas:

I. Sede / Escritório

Será considerado um espaço relativamente pequeno destinado à localização dos postos de trabalho dos colaboradores com funções administrativas e financeiras (estimativa de 200 m2). Essa área deverá ser localizada em ponto central.

II. Sede / Sala de sorteios

Existindo alguns jogos que obrigam a realização de sorteio com presença de público em sala, mas sem necessidade de transmissão direta pela televisão, será considerado um espaço para a realização do mesmo, com uma capacidade de assistência mínima de 50 pessoas.

III. Sede / Atendimento a Clientes

Será criado um centro de atendimento a clientes/apostadores considerando a necessidade de apoio operacional e explicação da dinâmica de cada jogo e a componente de controle das medidas que assegurem o jogo responsável. O centro de atendimento deverá ter uma capacidade mínima para 20 pessoas, devendo ser suportado por software que possibilite o teletrabalho dos operadores, sempre que exista necessidade de reforço da equipe: lançamento de um novo jogo, alteração de um jogo existente, lançamento de campanhas promocionais ou acontecimentos de indisponibilidade de sistema.

IV. Sala de operação, monitorização e controle

Embora suportada em tecnologia *Cloud Based* (base em nuvem), será necessário assegurar a execução de um conjunto de procedimentos de

monitoramento e controle da operação, garantindo a capacidade de intervenção e/ou o lançamento dos procedimentos de redundância e recuperação que tiverem sido definidos no respectivo Plano de Continuidade de Negócio (requisito obrigatório).

A sala de operações disporá igualmente de terminal de acesso aos diversos meios de prova / documentos dos júris de concurso (por exemplo acesso ao cofre digital), a ser utilizado pelo Regulador e cumprindo com todos os requisitos de segurança definidos na Norma ISO 27001 (requisito obrigatório).

V. Sala de prevenção e gestão de risco de fraude, lavagem de dinheiro e jogo excessivo

A sala de operações contará com terminal de acesso ao registo de apostas, possibilitando a identificação de situações atípicas que indicam a ocorrência de possível fraude, lavagem de dinheiro e jogo excessivo.

Deverá possibilitar a intervenção imediata em caso de suspeita, permitindo:

- a) A suspensão ou cancelamento de eventos ou sorteios;
- b) A concretização da auto exclusão de jogadores; e
- c) O controle do volume de apostas e a suspensão de PDVs onde o registo seja considerado suspeito.

b. Cronograma Físico de Implantação

O cronograma de implementação do sistema tecnológico pode variar em função dos aspetos específicos do contexto de implantação, mas podem ser consideradas as seguintes estimativas para o desenvolvimento e implementação da tecnologia de suporte ao negócio:

- I. Alinhamento dos casos de uso e requisitos funcionais do sistema - 4 semanas;
- II. Operadores de infraestruturas em nuvem - 2 semanas;
- III. Implantação - 4 semanas;
- IV. Configuração de casos de usos - 4 semanas;
- V. Integrações – 4 a 6 semanas, em simultâneo com os vários parceiros, com início após a implantação;

- VI. Testes - 4 semanas
- VII. Go-Live - 2 semanas

4.5.1 - Comercialização dos produtos em meio digital

No que concerne a comercialização dos produtos em meio digital, importa referir que, para o conceito de abordagem omni-canal proposta, é essencial a disponibilização de um *website* e de um aplicativo móvel (celular ou *tablet*) para que a interação do apostador com os jogos de loterias ocorra da forma mais conveniente e acessível, em qualquer momento e em qualquer local.

No canal de jogo *online* (*website* e aplicativo móvel), a plataforma exige que os apostadores efetuem registros de conta, mediante a apresentação dos requisitos de identificação definidos pela Concedente. O método de autenticação do apostador poderá ser efetuado através da metodologia KYC (*know-your-customer*/conheça-seu-cliente) responsável pela emissão e envio de “palavra-passe de utilização única” (*one-time password*) enviada por email ou sms/*whatsapp* para validação e ativação da conta de apostador. Para cada conta de apostador online, corresponde um nome de apostador e uma palavra-passe criada pelo próprio apostador.

Importa salientar que a abordagem omnicanal procura que a conta de apostador possa ser transversal ao canal através do qual o apostador registra apostas e interage com o sistema de Loterias. Deste modo, procurar-se-á implementar um sistema que permita que mesmo um apostador que efetue um registo de conta num ponto de venda físico possa aceder à mesma conta por via *online* no seu dispositivo móvel (celular/ *tablet*) ou computador.

Propomos ainda que as contas de apostador proporcionem ao próprio apostador a hipótese de consultar o seu próprio histórico de apostas, de analisar de suas apostas efetuadas, de resgatar e carregar saldo e, mais importante, através das quais os prêmios são diretamente creditados.

Todos os dados pessoais são recolhidos e armazenados de acordo com os controles de segurança apropriados e conforme a Lei de Proteção de Dados Pessoais do Brasil e ao Standard Internacional ISO 27001, no que respeita, em particular, à política de segurança da informação, organização, recursos humanos,



segurança física e ambiental, operações e comunicações, controle de acessos, desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e gestão da continuidade de negócio.

Desta forma, toda a informação armazenada e mantida referente às contas de apostador encontra-se protegida contra o acesso não autorizado, garantido o sigilo e confidencialidade, exceto quando a liberação dessas informações for exigida por lei ou aprovada pelo Jogador registrado.

Todas as transações para o apostador são rastreadas, permitindo o controle do valor e a frequência da atividade individual, por forma a garantir a aplicação de medidas de Jogo Responsável, de acordo com critérios definidos.

Tal como referido, o sistema permite que o apostador possa solicitar a sua exclusão voluntária do acesso ao sistema de Loteria, como forma de ativar o mecanismo de proteção de jogo responsável em situações em que identifique que desempenha comportamentos excessivos ou prejudiciais face à frequência e montantes envolvidos nas suas apostas. A metodologia da operação proposta prima pela implementação e monitorização de medidas de Jogo Responsável, garantindo que o histórico de apostas de cada apostador é preservado e passível de ser disponibilizado mediante pedido autorizado, de forma que cada apostador possa gerir e avaliar a sua atividade em relação à Loteria.

No que concerne às características gerais do *website* da operação, propomos que seja facilmente identificável com a marca da operação, mas acima de tudo que prime pela capacidade de usabilidade amigável, sendo prático e objetivo para que o apostador aceda rapidamente à sua conta, ao jogo de loteria ou à funcionalidade que procura. O *website* deverá apresentar um *design* responsivo, dado que muitas vezes será acedido através de celular (smartphone) ou *tablet*, embora exista o aplicativo para celular. Salientamos igualmente a necessidade de integração de mecanismos de pagamento diversificados e ajustados aos vários apostadores para que possam recorrer ao meio de pagamento de apostas mais conveniente.

Adicionalmente, no *website* deverão ser integradas várias formas de contacto e interação com o *contact center* da operação para esclarecimento de dúvidas e resolução de problemas, nomeadamente através de *chatbot*, conversação *livechat* e formulário de contacto.

Por sua vez, as características gerais do aplicativo *móvel* da operação deverá permitir igualmente a facilidade de login, bem como o acesso às funcionalidades ou jogo de loteria que procura de forma ágil. Adicionalmente, o aplicativo móvel poderá permitir ao apostador acionar notificações de acordo com as suas preferências. De resto, as restantes funcionalidades presentes no website deverão estar disponíveis no aplicativo para celular, demonstrando a forte aposta na abordagem omni-canal.

No que tange a acessibilidade virtual, tanto o website como o aplicativo móvel da Concessionária deverão ser desenvolvidos de forma a oferecerem o máximo de acessibilidade e inclusão aos visitantes.

O website deverá seguir as diretrizes e a metodologia do W3C – World Wide Web Consortium e atender o ASES – Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Websites, assegurando que qualquer pessoa com algum tipo de deficiência possa aceder, compreender e interagir com as várias funcionalidades disponibilizadas. Neste sentido, deverão estar disponíveis várias funcionalidades de acessibilidade, tais como: a) adicionar texto alt a todas as imagens (texto alternativo traduz e substitui a imagem); b) transcrições para áudio (transcrição de texto para áudio); c) atribuir nomes únicos e descritivos aos links (links devem ser sempre sublinhados e facilmente Identificados); d) escolher cores cuidadosamente (cores com elevado contraste e que usem também outro tipo de indicador para assinalar informação relevante); e) utilizar formulários acessíveis (essencial que os formulários para entrar em contacto, registo, aposta, resgate e jogo responsável estejam acessíveis a todos os seus visitantes). Desta forma, o website deverá ser desenvolvido com o propósito de incluir todos os potenciais interessados e disponibilizar informação acessível para que as pessoas possam tomar as suas decisões de aposta devidamente informadas e esclarecidas.

No que se refere ao aplicativo móvel, a acessibilidade deve considerar a sua utilização em celulares smartphones e tablets de modo a possibilitar uma fácil utilização a todas as pessoas que apresentam alguma forma de deficiência.

Embora não existam normas concretas estabelecidas para a acessibilidade em aplicativos móveis, as Diretrizes de Acessibilidade de Conteúdo Web (WCAG) são tomadas como recurso para definir a melhor forma de assegurar níveis standard de acessibilidade. Tomando em consideração estas diretrizes, o



aplicativo móvel deverá: a) evitar intervalos de tempo demasiado curtos para vídeo ou áudio; b) assegurar a compatibilidade do texto com vídeo ou imagens; c) assegurar a continuidade da leitura da informação entre os modos de visualização de horizontal e vertical; d) tornar a informação apresentável para pessoas com daltonismo; e) definir informação sem recurso a flashes de luz que possam induzir distúrbios; f) incluir elementos auxiliares de navegação para encontrar conteúdo e informação; g) incluir opções de ajuste de tamanho de texto, cor e brilho.

5. Estratégias de publicidade institucional dos produtos lotéricos

Cada modalidade de jogos a ser explorada pela SPE Concessionária dos Jogos, deverá respeitar duas premissas básicas para a construção do planejamento de marketing:

- a. Análise de mercado; e
- b. Plano de investimento em marketing.

Por meio do planejamento estruturado por modalidade, a empresa torna-se menos vulnerável a uma crise. Faz-se necessário salientar que o planejamento em questão deve ser adaptável a situações de mercado, motivo pelo qual seu acompanhamento periódico é fundamental.

A análise de mercado tem como objetivo captar todas as informações necessárias para a realização do projeto, dessa forma se mostra necessário que alguns pontos sejam desenvolvidos:

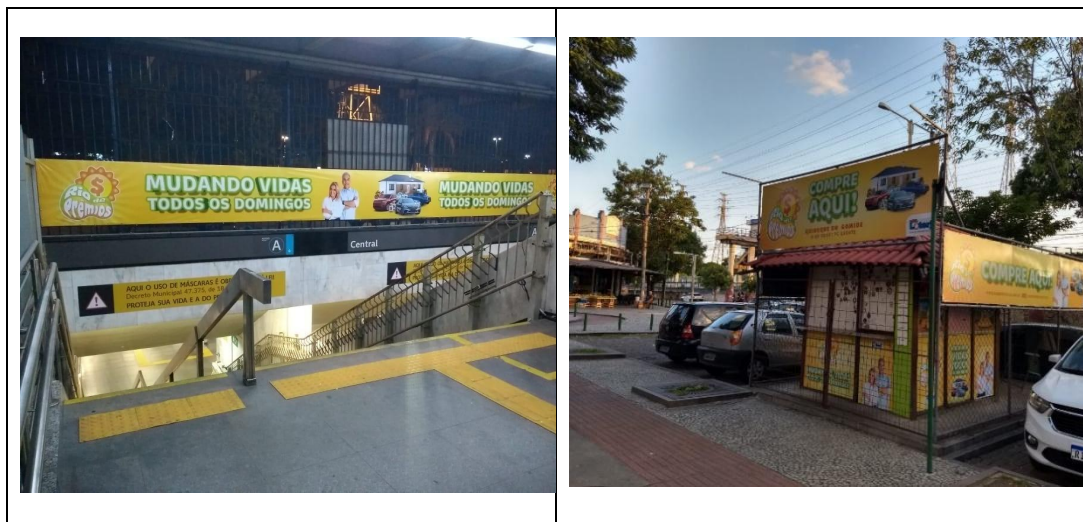
- a. Análise PESTAL (análise dos contextos político, econômico, social, tecnológico, ambiente e legal);
- b. Análise SWOT (pontos fracos e fortes, oportunidades, ameaças);

O Desenvolvimento do Plano de Investimento em Marketing pressupõe:

- a. Criação de Estratégia de marketing: ações necessárias para o atingimento dos objetivos comerciais do contrato;
- b. Orçamento de marketing dedicado: valores de todas as modalidades devem respeitar a estrutura mínima prevista;
- c. Plano de ação: acompanhar a execução das atividades e adequar eventuais necessidades ao planejamento geral.

O marketing visual é muito importante. As informações podem estar tanto em pontos visíveis em lojas de rua, como no caminho dos apostadores, dentro de prédios, estações de sistemas de transporte público. Replica-se exemplo de publicidade, já demonstrado anteriormente, nas imagens seguintes:

Figura 3 – Exemplo de publicidade



6. Modelos de Sorteios e Mecanismos Utilizados

Pretende-se que a mecânica a ser utilizada para os sorteios corresponda de forma transversal às seguintes características apresentadas, ainda que com eventuais adaptações necessárias no decorrer da respectiva modelagem e desenvolvimento da operação.

a. Sorteios

- I. Elaboração das regras dos sorteios;
- II. Elaboração dos procedimentos e guias dos sorteios;
- III. Procedimento para a não realização do sorteio;
- IV. Definição da duração e supervisão dos sorteios;
- V. Elaboração do Relatório do Sorteio;
- VI. Elaboração da metodologia do arquivo dos atos e tarefas complementares dos sorteios;
- VII. Ato de realização do Sorteio;

b. Resultados dos sorteios

- I. Procedimento da Oficialização dos resultados dos sorteios;
- II. Elaboração do fluxo de Informação às áreas internas da organização;
- III. Seleção dos meios de publicação dos resultados e procedimento para a divulgação oficial de resultados;
- IV. Elaboração do procedimento da Inserção na Base de Conhecimento do *Contact Center*;
- V. Definição do modo de envio dos resultados para os PDVs;

Importante salientar que nos jogos envolvendo prognósticos e gerados a partir de sistemas computacionais, verifica-se que o sistema de registro de apostas relativas a eventos realizados em ambiente virtual, utiliza algoritmos em sistema de Gerador de Números Randômicos (Random Number Generator – RNG). Nesse método de determinação de resultados de um jogo, um sistema devidamente testado e certificado, garantindo a aleatoriedade e a imprevisibilidade de resultado, simula a realização de um determinado evento, cabendo ao apostador realizar uma escolha (prognóstico), esta que, por sua vez, será remunerada de acordo com um



valor de prêmio definido no momento da aposta, respeitado sempre o regulamento do jogo.

c. Lotos e Jogos Adicionais

Todas as apostas registradas para um sorteio são agregadas num conjunto único e, só após realizado o sorteio, com base na chave sorteada, são calculadas as quantidades de prêmios de cada categoria e os valores unitários dos prêmios de cada categoria, que dependem do volume de apostas efetivamente registradas e do respectivo volume monetário. Neste caso não existe limite para o volume de apostas a serem aceitas.

d. Loterias

As **loterias** são os jogos explorados sob a forma de emissões de bilhetes numerados, físicos e virtuais, para participação em sorteios de números, denominados “extrações”, habilitando o apostador a um prêmio pré-estabelecido que obedece a um plano de prêmio, previamente definido, que determina as categorias, quantidades e valores a atribuir face à emissão total de bilhetes. Independentemente dos bilhetes efetivamente vendidos, todos os bilhetes da emissão entram no conjunto submetido à extração. Após a extração, apenas se identifica se os bilhetes que têm direito a prêmio foram ou não vendidos.

Nas loterias importa distinguir a **Loteria Instantânea**, para a qual, ainda antes de os jogos serem colocados em comercialização, já se sabe quantos prêmios existem para determinada emissão, e as **loterias de prognóstico passivo** que, apesar de toda a numeração possível existir física ou virtualmente, apenas os números sorteados, darão depois lugar aos prêmios estabelecidos no plano de prêmios, previamente definido.

e. Apostas Esportivas

As Apostas Esportivas à Cota contemplam um jogo onde os apostadores prognosticam um ou mais eventos ocorridos no decurso de um ou vários eventos desportivos e são premiados em função da cota atribuída à sua aposta, calculada em função das probabilidades atribuídas aos resultados possíveis de um evento desportivo e do *payout* (montante destinado a prêmios) fixado para esta modalidade de jogo.

7. Sistema de Gestão de Jogos

A presente proposta assume que o sistema operativo de gestão dos jogos lotéricos deve ser baseado numa tecnologia unificada e integradora dos sistemas de informação, com o propósito de assegurar o foco no apostador, promovendo uma experiência de jogo de elevada qualidade e simplificada e a distribuição do portfólio de Loterias numa abordagem omni-canal.

A abordagem omni-canal define-se pela capacidade de disponibilização das modalidades lotéricas através de todos os meios de interação utilizados pelos apostadores, nomeadamente em Pontos de Venda físicos, através de aplicações móveis e através de plataforma online (*website*). Esta abordagem permite o desenvolvimento de estratégias que criam experiências positivas, superam a expectativa dos apostadores e promovem valor a cada oportunidade de interação, independentemente do meio escolhido pelo apostador.

Este sistema operativo é crítico para toda a operação, dado que integra todos os sistemas de informação necessários para assegurar o sucesso da disponibilização contínua de jogo, de forma a garantir a sustentabilidade dos processos operacionais e de gestão, a centralização de dados, a partilha de informação, a segurança e a evolução do negócio. Assim, a plataforma garante o suporte aos jogos lotéricos que estarão em funcionamento contínuo, 24 horas por dia, 7 dias por semana, garantindo uma disponibilidade do Sistema não inferior a 99,95%, interligando todos os sistemas que interagem tanto com os apostadores como com toda a rede de pontos de venda.

A plataforma tecnológica proposta assume as funcionalidades de:

- a. suporte e manutenção aplicacional: – atividades de manutenção, subdivididas em corretiva, preventiva e evolutiva que garantam o normal funcionamento, alteração e evolução das aplicações;
- b. suporte à exploração dos jogos: acompanhamento e monitorização dos sistemas, análise e resolução de problemas, acompanhamento de sorteios e entradas em produção, otimização e automatização de processos;
- c. helpdesk aplicacional: – no âmbito de atividades de suporte ao utilizador dos sistemas de informação;



- d. administração de sistemas e base de dados: sistema gestor de base de dados que possibilite o acesso à informação considerada necessária por parte do organismo do estado que regula a atividade do jogo;
- e. gestão e manutenção do datacenter: sistemas de monitorização e controle da atividade e performance do data center, garantindo a capacidade de intervenção em caso de necessidade e possibilitando o balanceamento de carga que melhor garanta a performance da plataforma utilizada;
- f. treinamento e know-how técnico e funcional: garantindo a atualização do conhecimento a todos os intervenientes, nomeadamente aos mediadores os trabalhadores da empresa concessionária, os agentes de autoridade com responsabilidade na regulação da atividade do jogo e os agentes.

Por forma a garantir a gestão unificada de toda a operação de jogo, a solução tecnológica de suporte aos jogos lotéricos deve apresentar uma elevada capacidade e agilidade de integração com os diferentes sistemas de informação de cada jogo integrado no portfólio. Neste sentido, tendo em consideração as exigências qualitativas e de celeridade de implementação do negócio, recomenda-se que a plataforma seja um serviço sustentado na nuvem (*Cloud based*) e que a necessária integração dos vários sistemas de informação seja efetuada por intermédio de Interface de Programação de Aplicativos (API cuja sigla provém do inglês *Application Programming Interface*) que são um conjunto de aplicativos que permitem estabelecer uma relação com um *software* para a utilização das suas funcionalidades, sem a necessidade de desenvolvimentos demorados ou complexos.

Propomos complementarmente que a plataforma sustentada na nuvem (*Cloud based*) deverá ser fornecida por operadores que garantam uma performance de máxima qualidade e com elevadas capacidades de redundância, de disponibilidade e de ajuste às variáveis cargas de trabalho que decorrem da operação.

A performance identificada implica que os operadores disponham de uma infraestrutura completa constituída por redes de datacenters, servidores e serviços de computação. Esta infraestrutura deverá estar situada em proximidade do local da operação e dispor de uma rede de zonas de disponibilidade que assegurem os elevados padrões de redundância, a disponibilidade acima de 99,95% e a segurança física a fim de garantir a continuidade da operação, de acordo com as

principais normas do mercado, como PCI e ISAE-3402. Importa salientar a necessidade de assegurar o acesso de baixa latência a sistemas locais, processamento de dados local, residência de dados e migração de aplicativos com interdependências do sistema local.

A metodologia de integração através de API's torna possível a interface entre o Ponto de Venda e os aplicativos de jogo em qualquer dispositivo, incluindo terminal de varejista, celular/ *tablet*, computador ou terminal de auto-serviço (*self-service*).

Desta forma, a utilização de API's deve permitir implementar uma tecnologia integrada que cumpra com os princípios técnicos de arquitetura, garantindo a integridade das transferências de informação, alta disponibilidade, resiliência, escalabilidade e conectividade completa, assegurando uma capacidade de implementação em curto-prazo.

O sistema deve possibilitar também a integração contínua de verticais de jogo, permitindo a interligação com motores de jogo de várias fontes, assegurando a capacidade de integrar todos os sistemas de informação dos jogos lotéricos definidos para o início do projeto de exploração do negócio, mas também a capacidade de integrar novas potenciais ofertas a definir futuramente, como por exemplo e-sports e apostas esportivas virtuais.

No que respeita a capacidade de expansão do negócio, o sistema tecnológico proposto apresenta uma elevada capacidade de escalabilidade, por forma a assegurar a integração com um grande número de pontos de venda e de lidar com uma grande base de dados de apostadores registados: a capacidade de escala permite o suporte operacional comprovado de dezenas de milhares de pontos de venda e dezenas de milhares de apostadores, em simultâneo.

Adicionalmente, o sistema operativo disponibiliza um módulo de *Business Intelligence* que possibilita a melhor gestão do negócio, garantindo uma presença competitiva e responsável no mercado, através de uma avaliação sustentada da informação através da criação de *dashboards* (painel de indicadores) de decisão e de relatórios que garantam uma monitorização eficaz e eficiente do negócio. A solução de BI disponibilizada pela plataforma assegura o fornecimento de relatórios e permite a necessária auditabilidade. Esta solução garante a recolha e a gestão de dados, fornecendo um conhecimento otimizado sobre o desempenho do



negócio ao operador e um mapa comportamental detalhado dos vários segmentos de apostadores. O módulo de *Business Intelligence* permite adicionalmente a utilização de ferramentas analíticas de *Inteligência Artificial* e *Machine Learning* com o propósito de implementar análises preditivas e identificar as estratégias de negócio mais eficientes e consequentemente melhorar a performance da operação.

Por sua vez, os sistemas de integração de *Front-End* e *CRM* foram desenvolvidos com o propósito de disponibilizar uma visão única e integrada do Apostador e do Agente, de modo a suportar eficientemente toda a operação. O sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) garante o acompanhamento e o conhecimento sobre o apostador, no sentido de promover a sua satisfação face às apostas nas Loterias Sociais, através da identificação das suas preferências e personalizando campanhas promocionais.

O sistema tecnológico proposto permite igualmente a implementação de medidas de promoção de Jogo Responsável, mantendo o registo atualizado do histórico e permitindo a auto exclusão voluntária dos apostadores.

Propomos adicionalmente que o sistema operativo de Loteria integre o vertical de jogo de Loterias Instantâneas, garantindo a gestão efetiva de todo o processo de distribuição, processamento e ativação de bilhetes, bem como dos processos de validação e pagamento de prêmios. Este sistema garante o controle e a monitorização ativa de todos os bilhetes instantâneos, estendendo-se igualmente aos bilhetes cancelados.

O módulo de Loterias Instantâneas permite a configuração dos processos logísticos e dos processos de experiências de venda, proporcionando à Loteria um elevado nível de flexibilidade e evolução. Este sistema permite a gestão da oferta, assegurando a configuração e gestão dos canais de venda, nomeadamente através da integração com os terminais e aplicações de *front-end*.

Da mesma forma, a solução proposta permite gerir a rede de encomendas e distribuição em todos os pontos de venda da operação, assegurando a gestão da distribuição e devolução de bilhetes e a consequente otimização do estoque. Outra funcionalidade importante é a capacidade de rastrear cada bilhete unitário, validando a sua ativação e o devido pagamento em caso de atribuição de prêmio, aumentando o nível de monitorização e segurança do processo. A função de pagamento do sistema foi concebida para orquestrar facilmente a integração e

ativação para outras lógicas ou motores de jogo, possibilitando a ligação de bilhetes de Loteria instantânea a jogos adicionais e alargar a experiência do jogador, numa lógica opcional. Esta opção é inovadora, permitindo oferecer às Loterias e aos seus jogadores uma experiência de jogo diferenciada, mas baseada na rede de varejo.

Para além da jogabilidade oferecida pela Loteria instantânea física, os bilhetes incluem uma extensão digital opcional, que os jogadores podem optar por ativar voluntariamente para continuar o seu jogo online. Através desta operação, os jogadores podem apostar a totalidade ou parte dos seus ganhos no bilhete físico de Loteria Instantânea, para terem uma oportunidade de angariar ganhos adicionais. O pagamento do prêmio é feito da mesma forma simples que para as raspadinhas tradicionais, através da validação do bilhete.

Tal como nos restantes jogos, a plataforma assegura o armazenamento dos registos referentes aos produtos de Loteria Instantânea devidamente aprovados, vendas e prêmios pagos, produtos ativos e cancelados, transações efetuadas e toda a informação estatística da operação. Esta informação estará disponível para consulta por parte das entidades autorizadas, para propósito de auditoria, supervisão e para a eficiente gestão da operação.

Na modalidade de apostas esportivas, o sistema de jogo assegura a gestão da oferta de eventos e mercados esportivos, a monitorização de apostas e do processo de *bet settlement* e a integração das soluções *front-end* nos canais de jogo de retalho e online. A Plataforma é uma solução orientada para o produto que oferece alta disponibilidade, alto desempenho e uma abrangente REST APIs para integrações simples e agilizadas.

No concerne a gestão do canal varejista, o sistema de apostas esportivas assegura a integração com várias soluções de terminais de jogo estáticos e móveis, compatíveis com várias soluções de hardware de baixa especificação, impressoras térmicas e não térmicas e scanners de códigos de barras e QR Code.

Esta solução garante a disponibilização de relatórios de registos de apostas e de transações ao nível macro e por cada ponto de venda, assegurando uma completa monitorização da operação e possibilidade de decisões estratégicas em tempo oportuno.



Para a gestão de canais online (aplicativo de celular/ tablet e website), o sistema de apostas esportivas à cota permite a gestão da conta de apostador e pagamento de prêmios, a monitorização de saldos de apostadores, prêmios e promoções, bem como a configuração de matrizes personalizadas de limites de aposta para o tipo de desporto, país, liga ou evento esportivo. Do mesmo modo, o sistema garante o registo completo da lista de transações, bem como a disponibilização de relatório de auditoria de todas as interações com apostadores, proteção de jogadores no que se refere a Jogo Responsável, definição de limites de aposta e módulo de apoio aos apostadores. Na vertente da gestão do negócio e de marketing, o módulo permite a segmentação de apostadores e o acompanhamento de atividades ao vivo, assegurando a gestão de campanhas promocionais e bônus nos canais online.

A implementação do Sistema de Loteria considera a utilização de uma plataforma desenvolvida num ecossistema sustentado na nuvem (*cloud based*) cujo fornecedor garanta o acesso a infraestrutura e *datacenter*. Da mesma forma, será essencial contar com um fornecedor de serviços de internet que assegure e suporte à conectividade através da Internet. O fornecedor assumirá a responsabilidade de assegurar a largura de banda requerida pelo sistema com base na configuração da rede, crescimento esperado e desempenho desejado a médio e longo prazo. A seleção deste parceiro terá por base o requisito de garantia de redundância, sendo definido como condição necessária a alta disponibilidade no acesso à funcionalidade. A ligação segura à Internet fornecida pelo fornecedor permitirá a implementação de regras e políticas de rede para ligar os terminais de jogo e outros equipamentos móveis de venda de jogo com os índices de segurança exigidos, a partir dos seus diferentes pontos de venda ao núcleo da plataforma tecnológica no *datacenter*.

O sistema proposto inclui um conjunto de ferramentas e processos para reduzir os riscos em toda a rede, ameaças e vulnerabilidades da rede. As políticas de rede são propostas e aplicadas a fim de prevenir ataques e detectar qualquer vulnerabilidade interna antes que esta possa comprometer o sistema.

Estas ferramentas e processos proporcionam uma visibilidade completa da rede e geram dados para ativos (agrupamentos e classificações de ativos), *firewalls*, aplicações, portas, protocolos, VPNs, NAT, e políticas de segurança

e dispositivos de fornecedores. Esta informação permite analisar os detalhes de dispositivos individuais, sendo os dados traduzidos em inteligência que decodifica as transações de segurança em informação passível de ser gerida e acionada, sob a forma de criação de políticas de segurança e gestão de rede. As políticas atualizadas são distribuídas aos pontos de execução (*firewalls*), assegurando a proteção da rede.

Importa salientar que toda a informação referente às políticas de segurança de rede e eventuais propostas de alteração necessárias podem ser disponibilizadas pela Concessionária para auditoria e monitorização.

A infraestrutura de rede proposta é composta pelos seguintes componentes principais:

- a. Servidores do sistema operativo: fornece o poder computacional para executar a lógica do sistema de Loteria; este sistema é virtualizado e suscetível de ser utilizado com recurso a tecnologia de contentores para garantir a sua eficiência, de forma isolada de outros processos.
- b. Sistema de arquivo distribuído, para armazenamento de alta disponibilidade e tolerância a falhas, assegurando a recuperação integral da informação.
- c. *Switches* para interligação interna do servidor do sistema aplicacional.
- d. Roteadores para ligação WAN/Fornecedor à rede.
- e. *Firewall* e Gestor de Tráfego Local responsável pela inspeção do tráfego da rede e da aplicação, tomando decisões em tempo real com base em políticas configuradas para garantir a proteção total e gestão eficiente do tráfego (entrada e saída) em todos os elementos da solução.
- f. A arquitetura da rede será definida considerando como obrigatórios a alta disponibilidade e o balanceamento de carga, principalmente para componentes adicionais a implementar futuramente de acordo com estratégias de negócio ou necessidades posteriormente identificadas.
- g. O sistema operativo é construído de modo que as rotinas de manutenção possam ser executadas remotamente para garantir o desempenho das atividades e a otimização de custos.
- h. A manutenção dos servidores físicos e dos dispositivos de suporte do *datacenter* será fornecida pelo fornecedor local do *datacenter*, pelo que os custos



associados serão indicados quando for selecionado um parceiro local que cumpra os requisitos do âmbito do projeto.

De acordo com as políticas de segurança definidas pelas normas de referência internacionais, a Concessionária assegura a implementação de um Sistema de Gestão de Segurança de Informação (SGSI) que opera segundo os requisitos da ISO/IEC 27001.

No que concerne o sistema de comunicação, propomos que a solução tecnológica de cada ponto de venda, e seus respectivos terminais de jogo, deve conectar-se à plataforma central, de forma a suportar a execução de todas as transferências de informação associadas às aplicações de jogos lotéricos em operação, nomeadamente todas as transações associadas à venda de apostas, validação de apostas, pagamento de prêmios e restantes operações.

A plataforma proposta disponibiliza igualmente a gestão da cadeia de fornecimento de jogos de loteria, cobrindo o processo desde a recepção das fábricas de impressão até aos pontos de venda a retalho, ativação dos bilhetes quando são vendidos e o pagamento dos prêmios através da validação dos bilhetes vencedores. De acordo com os requisitos de identificação estipulados pela Concedente, os apostadores serão igualmente identificados para fins de monitorização e segurança.

O sistema de Loteria suporta todas as integrações necessárias para assegurar que os processos de gestão, monitorização e auditoria funcionem de forma rápida e segura, suportando cargas elevadas, conforme necessário. A plataforma fornece aos parceiros B2B um Sistema de Gestão de Pontos de Venda e aos Operadores um Portal de Administração para gestão e personalização de Jogos de Loteria. As características principais deste módulo incluem: acesso multi-canal para apostadores e PDVs (dispositivos móveis e terminais físicos); jogos de loteria, sorteio e seleção de bilhetes, gestão de sorteios e prêmios de pagamento, integração baseada em API com redes de pontos de venda e entidades bancárias processadoras de pagamento, gestão de contas de jogadores e PDVs, mecanismos de incentivo de venda, portal de manutenção de sistema e administração, alto desempenho e capacidade de escalabilidade, business *intelligence* e conformidade de segurança com os padrões internacionais.

Assim, a Concessionária deve procurar implementar uma Rede de Pontos de Venda que tenda a reunir um conjunto de características tecnológicas e

operativas que assegurem elevados padrões de disponibilidade, de segurança e de desempenho. Para tal, os Pontos de Venda tenderão a dispor de *software* prospectivo que contemple as funções de autenticação do apostador, de registro e anulação de apostas, bem como de validação de premiados e de registo de pagamento de prêmios. Os sistemas a implementar pela Concessionária devem tender a permitir uma identificação do apostador de forma eficiente, com recurso ao seu *smartphone* por meio de código de validação, bem como o registro de apostas e emissão de confirmação de aposta por meio digital, assumindo como objetivo uma operação *paperless*. Estas medidas permitem assegurar uma operação com maior capacidade custo-eficiente, com menor carga logística e mais sustentável a nível ambiental.

Os casos de utilização e funcionalidades da plataforma podem ser acedidos por canais móveis e web, bem como por terminais de jogo físicos, que se ligam desde a sua localização ao sistema central da plataforma no datacenter via *Internet*, servido por Operadores de Redes Móveis ou por um Provedor de Serviços de Internet. A plataforma proposta também permite a conectividade por parceiros em sistemas domésticos e personalizados, bem como por Operadores de Redes Móveis USSD e serviço de SMS, servindo fluxos B2B e B2C.

A comunicação bidirecional é estabelecida por um canal seguro que, dependendo da configuração do projeto, poderá ser baseada em redes dedicadas ou Túnel VPN IP-SEC (Segurança do Protocolo da *Internet*), para os diferentes tipos de ligações. Isto significa que alguns sistemas parceiros podem aceder à funcionalidade da plataforma através do USSD, por exemplo, enquanto outros a partir de aplicações móveis, sempre garantindo que se encontram ativas todas as medidas de segurança exigidas. Os canais são ligados a um terminal *gateway* utilizando uma ligação segura SSL. O Terminal *Gateway* está localizado no datacenter com os servidores centrais da plataforma, interligados por uma rede local que é concebida e implementada durante a implementação. Com isto, o planeamento IP é baseado no número de terminais, servindo pontos de venda e os fluxos de utilização definidos.

De acordo com a nossa proposta, o sistema operativo assegura a capacidade de integração com os sistemas de interface *front-end* (sistemas de registo e validação de apostas em terminal de jogo físico, aplicativos *mobile* e *web*), bem como com os sistemas de interface *back-end* (Processadores de transações e



pagamentos de prêmios, sistemas de contabilidade, auditoria, business intelligence e Sistemas de Oferta de Jogo de Parceiros).

No que concerne à distribuição de jogo em Pontos de Venda físicos, o sistema operativo assegura o registo dos PDVs e dos apostadores, de forma a providenciar a adequada monitorização do negócio em termos de segurança e transparência. A plataforma permite acompanhar a atividade de jogo em cada agente, agente e terminais físicos, mantendo os devidos registos de acordo com o estipulado nas normas de segurança.

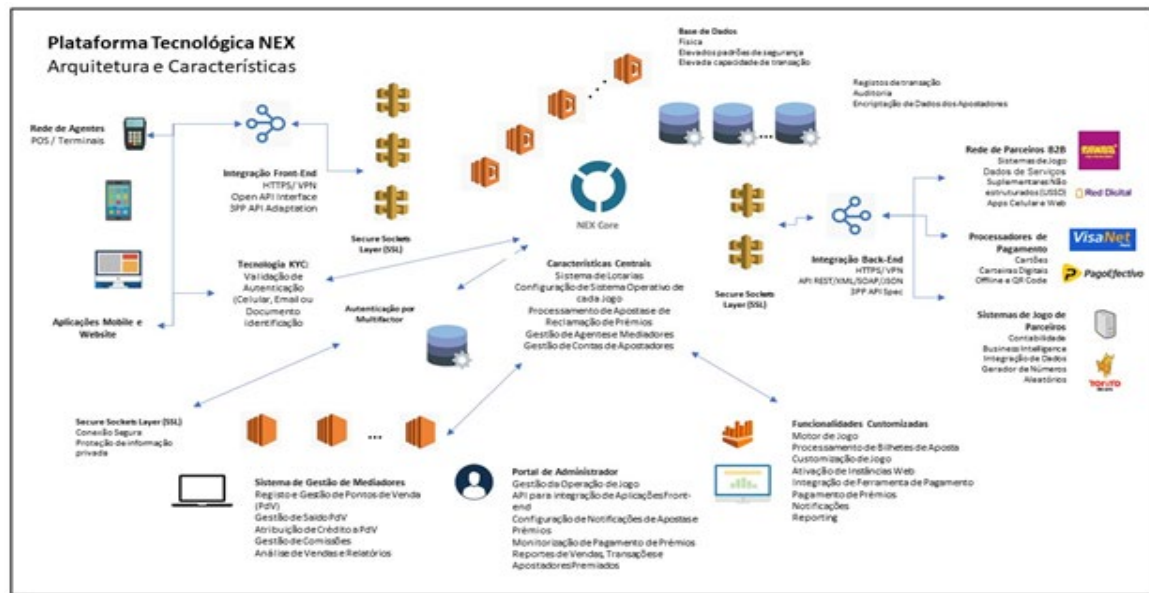
Da mesma forma, salientamos que o sistema assegura a gestão da cadeia de distribuição de Jogos, cobrindo o processo desde a recepção das fábricas de impressão de bilhetes de aposta até aos Pontos de Venda, a ativação da unidade de bilhetes de loteria no momento da confirmação de venda com o objetivo de reduzir o risco de fraude e o pagamento dos prêmios através da validação dos bilhetes vencedores e assim melhorar a experiência do apostador, sendo este o foco primordial do sistema tecnológico de gestão e distribuição de jogos de loterias.

8. Políticas de Segurança e Transparência na Prestação dos Serviços Lotéricos

Com o propósito de desenvolvimento, implementação e operação de um serviço lotérico seguro, transparente e de acordo com os padrões de referência internacionais, propomos que o sistema tecnológico de suporte assuma uma arquitetura *single-tenant*. Esta opção permite que o sistema adquira uma capacidade de desenvolvimento e adaptação personalizada de acordo com as necessidades comerciais e operacionais em questão. Mas este tipo de arquitetura permite essencialmente garantir maiores vantagens de segurança, uma vez que assegura a independência das operações e dos dados da operação, eliminando riscos de acesso indevidos.

Da mesma forma, a arquitetura proposta garante os mais elevados índices de fiabilidade, capacidade de recuperação e *backup* de dados e facilidade de controle de implementação de *upgrades* e *updates*. A arquitetura e respetivo software aplicativo que constitui os diversos sistemas de informação de suporte aos jogos lotéricos implica o cumprimento dos requisitos de segurança, performance e fiabilidade necessários à operação, tal como representados no esquema seguinte:

Figura 4 – Plataforma tecnológica





Adicionalmente, a plataforma proposta assegura o registo de todas as operações e interações no âmbito do negócio de exploração de jogo, garantindo a possibilidade de monitorização constante do comportamento dos apostadores, da performance do sistema operativo em produção e da gestão do negócio.

Os Sistemas Centrais da plataforma são responsáveis por suportar a integração e configuração de todos os verticais de jogo, tendo em conta as suas lógicas de funcionamento e regulamentos próprios. Estes sistemas permitem a centralização da gestão dos planos de prémios, sorteios, registos e de cancelamentos de apostas para cada jogo social disponibilizado. Da mesma forma, asseguram processos de redundância e de auditoria a fim de certificar a integridade e transparência da operação.

Assim, o processamento de apostas, bilhetes comprados e de reclamação de prémios são suportados nestes sistemas, estabelecendo a conexão com o sistema de gestão de contas de PDVs e agentes e o portal de administrador para gestão da operação de cada jogo. Através deste sistema, assegura-se igualmente o processamento de transações, pagamento e emissão, validação e anulação de bilhetes, encontrando-se esta informação armazenada no *datacenter* definido e que apresenta elevados padrões de segurança e encriptação de dados pessoais. Este *datacenter*, como referido anteriormente, deverá encontrar-se sustentado por uma infraestrutura que garanta a redundância dos sistemas de forma a assegurar a disponibilidade e continuidade da operação.

O sistema de gestão de contas de PDVs é responsável pelo registo e mapeamento de todos os pontos de venda, assegurando as necessárias medidas de autenticação de cada agente e o armazenamento de todo histórico de atividade comercial e transações. Este sistema garante a gestão de atribuição de crédito e de comissões, bem como uma monitorização e análise de dados em tempo real de toda a atividade em cada ponto de venda. Todos os PDVs receberão formação, manuais e instruções para a correta disponibilização de jogo e utilização dos equipamentos de jogo, bem como terão à disposição o *help desk* para o suporte necessário.

Por sua vez, o portal de administrador assegura a gestão do negócio e da oferta, a configuração de notificações de registo de apostas e de prémios e a gestão centralizada de prémios comum a todos os jogos, responsável pelo processo de validação e gestão de pagamentos.



Adicionalmente, o módulo de gestão de contas de apostadores do sistema de Loterias proposto permite assegurar as funcionalidades de configuração de registo e autenticação de identificação, a gestão dos dados dos apostadores, nomeadamente referentes a informação demográfica, histórico de atividade de jogo e comportamento de apostador, gestão de contas e saldos, bem como de customização de campanhas promocionais e atribuição de bónus.

No canal de jogo físico, a plataforma permite a disponibilização do portfólio de jogos lotéricos assegurando que os apostadores são identificados de forma agilizada, certificando os requisitos de identificação definidos pela Concedente. O processo de autenticação depende dos dispositivos presentes no ponto de venda, sendo privilegiado e implementado sempre que possível o método de autenticação do apostador através de emissão e envio de “palavra-passe de utilização única” (*one-time password*) enviada por email ou sms/*whatsapp*. Em alternativa, de acordo com o equipamento disponível, o processo de autenticação do apostador poderá ocorrer através da leitura e reconhecimento de Documento de Identidade.

Com enfoque em garantir a transparência da operação e a segurança financeira e mental do apostador, as políticas de Jogo Responsável que adotamos implicam que todas as transações para o apostador sejam rastreadas, permitindo o controle do valor e a frequência da atividade individual, por forma a garantir a aplicação de medidas de Jogo Responsável, de acordo com critérios definidos. Tal como referido, o sistema permite que o apostador possa monitorar ao seu próprio histórico de apostador e porventura solicitar a sua exclusão voluntária do acesso ao sistema de Loteria, como forma de ativar o mecanismo de proteção de jogo responsável em situações em que identifique que desempenha comportamentos excessivos ou prejudiciais face à frequência e montantes envolvidos nas suas apostas. A metodologia da operação proposta prima pela implementação e monitorização de medidas que garantem que o histórico de apostas de cada apostador é preservado e passível de ser disponibilizado mediante pedido autorizado, de forma que cada apostador possa gerir e avaliar a sua atividade em relação à Loteria.

No seguimento das considerações apresentadas sobre segurança, auditoria e transparência do sistema, apresentamos os procedimentos nucleares

específicos da atividade de exploração dos jogos lotéricos, de acordo com os padrões e melhores práticas internacionais:

a. Promover o Jogo

Monitorizar, permanentemente, o comportamento dos apostadores no sentido de conceber ou adequar os jogos do seu portfólio para canalizar a vontade de jogar a dinheiro para a oferta dos Jogos lotéricos.

Para o efeito são realizados estudos destinados ao conhecimento das necessidades e expectativas das partes interessadas relevantes.

Na concessão dos jogos são incluídos mecanismos e características que reduzem a possibilidade de reclamação indevida do direito a prêmio, a possibilidade de viciação dos títulos e de jogo excessivo. Estes mecanismos incluem elementos físicos contra a falsificação, códigos gerados por um algoritmo seguro e validação central não replicável e, bem assim, características específicas, designadamente frequência de sorteios, valor de apostas e planos de prêmios.

Em termos de jogo responsável, será considerada a implementação dos procedimentos definidos pela *World Lottery Association (WLA)*, garantindo a proteção de apostadores e famílias e a capacidade de auto exclusão caso os mesmos assim o entendam como necessário.

Dentre os níveis de certificações existentes na WLA podemos citar:

I. Nível 1: Compromisso

Todos os membros da WLA se qualificam para este nível. Ao se tornar um membro da WLA, sua loteria concordou em abraçar os Princípios WLA JR. Portanto, os critérios para a certificação de nível 1 foram atendidos.

II. Nível 2: Autoavaliação e análise de lacunas

Os membros realizam uma autoavaliação e determinam quais programas JR precisam ser construídos para garantir que a organização atenda a todos os Princípios.

III. Nível 3: Planejamento e Implementação



Os membros precisam desenvolver um plano, um cronograma e um orçamento para implementar programas específicos do JR.

IV. Nível 4: Melhoria Contínua

Os membros estão implementando programas específicos em suas operações diárias e melhorando continuamente seus programas.

b. Desenvolver o Jogo

Todos os projetos de lançamento de novos jogos ou de alterações aos jogos existentes, incluindo os sistemas de informação que os suportam, são geridos de forma segura.

O desenvolvimento de jogos e de sistemas de informação estão sujeitos a análise de risco prévia tendo em vista a implementação de ações que permitem manter sob controle todas as atividades que lhe são inerentes, designadamente as atividades subcontratadas. Nestas ações são consideradas igualmente as necessidades de comunicação com as partes interessadas.

O desenvolvimento de um novo jogo pressupõe o cumprimento das boas práticas de desenvolvimento de sistemas de informação e o cumprimento dos controles de passagem entre ambientes de teste, pré-produtivo e, finalmente, produtivo, com avaliação contínua do nível de qualidade.

O desenvolvimento de jogos requer o devido enquadramento legal, sendo os regulamentos alvo de validação antecipada junto ao regulador, e disponibilizados em site específico, de forma clara e inequívoca para consulta dos apostadores.

c. Assegurar a Venda

Os suportes físicos a utilizar, são produzidos com base em materiais que asseguram a sua integridade, garantindo os direitos dos apostadores, designadamente o exercício do direito de reclamação de prêmio, e impedindo qualquer adulteração, estando a sua produção sujeita a procedimentos de controle de segurança e qualidade.



O ciclo de vida dos suportes físicos de jogo é objeto de monitorização e controle de segurança de acordo com plano específico de que será dado conhecimento ao Estado de São Paulo.

Os contratos de produção de jogo são revistos nos seus mecanismos de segurança sempre que necessário e quando haja lugar a reformulação ou renegociação dos mesmos.

A distribuição de títulos e suportes para jogo, que sejam propriedade da Organização ou estejam à sua guarda, é efetuada de forma a garantir a inviolabilidade do seu conteúdo e a sua detecção em caso de manipulação indevida.

Quanto à distribuição, ela pode ser efetuada por entidades externas, estas assumem contratualmente a responsabilidade sobre o conteúdo e consequências da deterioração, extravio ou outros incidentes, existindo um controle e registo rigoroso das movimentações e entregas e uma confirmação documental da transferência de responsabilidade.

A venda de jogo aos PDVs é sujeita a um registo e controle rigorosos, para possibilitar a investigação em caso de dúvida quanto a irregularidades na venda ou suspeita de fraude.

Os PDVs são sujeitos ao cumprimento das suas obrigações com controle regular da concessionária através da sua área comercial, garantindo o treinamento necessário no que se refere aos aspectos cruciais de segurança do negócio.

Caso a Concessionária opte por realizar a venda direta de jogo ao público, os títulos e suportes para jogo são adequadamente protegidos contra furto e sujeitos aos mesmos controles que a produção e distribuição, bem como a controles aplicativos específicos.

A venda de jogo por canais eletrônicos obedece aos requisitos técnicos aceites para transações de comércio eletrônico seguras, os quais são periodicamente avaliados e atualizados.



d. Efetuar o Escrutínio

Os atos de extrações e sorteios são públicos, presididos e fiscalizados pelo regulador garantindo a conformidade e a transparência de todo o processo com atribuições e modelo de funcionamento consagrados na legislação e regulamentação aplicáveis.

A concessionária é responsável por garantir que os materiais, equipamentos de extração e sorteio e sistemas de informação associados funcionem sem falhas e que o processo decorre de acordo com os regulamentos e de forma transparente, prestando o necessário apoio ao regulador e aos órgãos de controle.

Serão definidos, em articulação com o Estado de São Paulo e demais entidades oficiais, os procedimentos que asseguram a atuação adequada de todos os intervenientes nos processos de extrações e sorteios, em todas as situações, incluindo as de contingência e de exceção previsíveis.

Os processos de sorteios serão executados sob responsabilidade da área técnica da concessionária, que garantirá a fiscalização e a correta determinação dos premiados dos jogos lotéricos, posteriormente validados pelo regulador.

e. Pagamentos de Prêmios

No pagamento de prêmios é verificada a integridade e validade dos títulos de jogo e demais documentos exigidos, para aferir, de forma inequívoca, o direito àquele.

Em caso de reclamação, será a mesma analisada de acordo com a legislação e regulamentos aplicáveis, sem prejuízo da intervenção do Regulador.

Os procedimentos de pagamento de prêmios estão definidos em conformidade com os termos da legislação que regula as medidas de natureza preventiva e repressiva de combate à lavagem de dinheiro, de vantagens de proveniência ilícita e de financiamento do terrorismo.

As reclamações relativas ao direito a prêmio são decididas pelo Regulador, nos termos definidos pela legislação e regulamentação aplicáveis.



f. Garantir Cobrança

Serão definidos os procedimentos de apuramento dos valores a cobrar aos PDVs, monitorização e controle da integridade das transações financeiras, bem como o cumprimento das obrigações contratuais das partes interessadas.

Os mecanismos de cobrança a estabelecer assegurarão a correta aplicação dos procedimentos definidos, tendo como objetivo a redução dos riscos de incobráveis, mas, também, garantindo o correto pagamento atempado aos PDVs.

9. Serviços Acessórios e Respectivas Receitas

Num processo de concessão por um período que se propõe em 20 anos é extremamente difícil, antes do início da operação, definir que tipos de receitas acessórias poderiam ser buscadas. Também é difícil estimar qual seria uma eventual repartição, entre Poder Concedente e Concessionária, destes valores a serem arrecadados.

Evidente que valores como propaganda em entregas de prêmios, banners e marketing em websites, podem e devem ter seus valores apropriados ao negócio. Contudo, antes de início de operação, qualquer estimativa da representatividade de tais receitas é apenas especulativa.

Nesse sentido, a MCE e Santa Casa Global, propõe ao Governo de São Paulo, a seguinte sistemática para tratamento das receitas acessórias:

- a. Ao longo do desenvolvimento da Concessão, ambas as partes estudarão conjuntamente alternativas de receitas acessórias; e
- b. Pactuadas entre as partes, tais receitas serão buscadas de imediato.

a. **Receitas acessórias**

Em termos de publicidade, embora exista a possibilidade técnica de disponibilizar espaços/ *banners* no *website* de jogos, tal prática não é usual, devido à necessidade de direcionar o apostador para o jogo e não para outras atividades que possam promover a concorrência e a sua opção por outro tipo de entretenimento.

Nos PDVs tradicionais, não existindo a propriedade dos espaços por parte da Concessionária, também não faz sentido considerar tal possibilidade, uma vez que qualquer rendimento seria do agente e nunca da Concessionária dos jogos.

A situação apenas é preferencial nos espaços próprios e no sistema de franquia, podendo ser considerados os seguintes itens:

- a. Publicidade - podem ser disponibilizados espaços nas lojas próprias e nas franquias, mediante avaliação prévia dos seus conteúdos, quer em termos do



- cumprimento dos valores que devem estar associados à atividade do jogo, quer no que se refere à proibição de produtos substitutos;
- b. Merchandising - considerando a criação de uma linha de produtos associados à marca que vier a ser utilizada na promoção e comercialização do jogo em São Paulo;
 - c. Venda de bebidas e de comidas - os espaços próprios podem incluir áreas reservadas ao consumo de bebidas e comidas (snacks) possibilitando uma permanência mais prolongada dos apostadores, não apenas para jogar mais, mas também para assistir a eventos desportivos.

Importante destacar que este conceito de *sports bar* tem grande implantação em alguns países europeus e nos Estados Unidos, possibilitando uma receita complementar.

Caso se consiga essa receita complementar, não se prevê que seu valor seja significativo em comparação com os valores de venda de jogo que se considera poder vir a obter.

Não constituindo prioridade de atuação, propõe-se que estas possibilidades de obtenção de receita complementar, sejam avaliadas por grupo de trabalho a ser criado com elementos da Concessionária, tendo como objetivo definir a forma e o modelo de distribuição de resultados que deve ser considerado.

A evolução percentual da relação entre as apostas físicas e virtuais deverá variar em função da evolução das tecnologias, dos meios de comunicação e dos hábitos dos apostadores. Poder-se-á chegar, num determinado momento da Concessão, a um valor mais expressivo nas modalidades de apostas esportivas virtuais.

Considerando ser prematuro estimar-se, nesse momento, a dimensão de tais valores, foi proposto pela MCE e Santa Casa ao Poder Concedente, que ambas as partes busquem a maximização dessas “Receitas Acessórias”.

10. Dimensionamento da Mão de Obra Necessária para Implantação dos Serviços;

A estrutura necessária para o desenvolvimento das modalidades propostas na presente modelagem é dividida em dois pilares organizacionais:

- Estrutura Central (Board e áreas de negócio satélites);
- Estruturas Operacionais (composta por equipes específicas para cada modalidade).

A estrutura central contará com as seguintes posições:

Tabela 7 – Estrutura de mão de obra necessária – estrutura central

Cargo	Área de Negócio	Valor de Recebimento Bruto Mensal
CEO	N/A	R\$ 60.000,00
Gerente de Jogos	Comercial	R\$15.000,00
Gerente de Pessoas	RH	R\$15.000,00
Gerente Financeiro	Financeiro	R\$15.000,00
Gerente Jurídico	Jurídica	R\$15.000,00
Gerente de Mkt	Marketing	R\$15.000,00

A estrutura operacional, por sua vez, contará com as seguintes posições para cada modalidade proposta, ou seja, ao todo serão 3 (três) estruturas, uma para cada modalidade lotérica, inicialmente similares:



Tabela 8 – Estrutura de mão de obra operacional necessária

Cargo	Qtd	Área de Negócio	Valor de Recebimento Bruto Mensal (Individual)	Valor de Recebimento Bruto Mensal (Total)
Supervisor de Jogos	2	Comercial	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00
Analista	10	Comercial	R\$ 3.500,00	R\$ 35.000,00
Auxiliar Administrativo	25	Comercial	R\$ 1.200,00	R\$ 30.000,00
Supervisor de Vendas	28	Comercial	R\$ 4.500,00	R\$ 126.000,00
Vendedor	40	Comercial	R\$ 1.700,00	R\$ 68.000,00
Assistente Telemarket	15	Comercial	R\$ 2.200,00	R\$ 33.000,00
Supervisor Telemarket	2	Comercial	R\$ 6.500,00	R\$ 13.000,00
Assistente	6	Financeiro	R\$ 2.200,00	R\$ 13.200,00
Advogado	4	Jurídico	R\$ 5.500,00	R\$ 22.000,00
Estagiário	8	Jurídico	R\$ 1.800,00	R\$ 14.400,00
Analista	5	Marketing	R\$ 3.500,00	R\$ 17.500,00

Assistente de Marketing	10	Marketing	R\$ 2.200,00	R\$ 22.000,00
Designer	6	Marketing	R\$ 2.900,00	R\$ 17.400,00
Supervisor Marketing	2	Marketing	R\$ 8.000,00	R\$ 16.000,00
Analista	6	RH	R\$ 3.500,00	R\$ 21.000,00
Analista	3	TI	R\$ 3.500,00	R\$ 10.500,00
Assistente	5	TI	R\$ 2.200,00	R\$ 11.000,00

Todo pessoal contratado pela empresa passará por um processo de treinamento, que acontecerá de acordo com o normatizado na Política de Treinamento e Gestão de Pessoas, adiante sumariada.

O processo de treinamento é uma forma de desenvolvimento dos funcionários, apresentando benefícios para a equipe operacional, à equipe gerencial e à empresa, através do aumento das possibilidades de venda.

Assim foi elaborada uma norma que cria regras e define os processos, papéis e condições necessárias para a maximização dos resultados dos treinamentos ministrados pela empresa, interna ou externamente.

O treinamento é considerado uma responsabilidade de todos os funcionários, sob a coordenação da área de Recursos Humanos. A base do treinamento é a conscientização do nível gerencial para a importância do desenvolvimento de sua equipe. Os conhecimentos são multiplicados e permeiam todas as níveis da estrutura empresarial.

As normas de treinamento seguem a seguinte lógica:

a. Funcionários:

- I. Participar de todos os treinamentos aos quais são convidados, sempre que possível;



- II. Informar antecipadamente caso haja a impossibilidade de participar, diretamente à gerência;
- III. Chegar ao local de treinamento nos locais e horários previamente marcados.
- b. Equipe Gerencial:**
 - I. Informar a todos os funcionários sobre os treinamentos oferecidos pela empresa;
 - II. Informar as possíveis mudanças de horário dos funcionários a tempo da área de Recursos Humanos fazer as modificações necessárias;
 - III. Agendar os funcionários que espontaneamente procuram o seu desenvolvimento profissional, nos treinamentos abertos pela empresa;
 - IV. Encaminhar a lista de interessados com datas e horários à área de Recursos Humanos, nas datas solicitadas;
 - V. Agendar o horário de treinamento dos funcionários, de forma que a produtividade da modalidade de jogo não seja prejudicada.
- c. Supervisão Operacional:**
 - I. Acompanhar os indicadores de treinamento das diversas unidades, através de relatórios específicos, emitidos pela área de Recursos Humanos;
 - II. Colaborar com a área de Recursos Humanos, identificando possibilidades de treinamento das equipes;

Apresenta-se a seguir as diretrizes básicas da política de Recursos Humanos a ser adotada pela Concessionária:

- a. Levantar fornecedores para realização de treinamentos;
- b. Identificar os treinamentos essenciais à equipe de funcionários;
- c. Divulgar os treinamentos, oferecendo datas, horários, público-alvo e número de vagas disponíveis;
- d. Colocar-se à disposição da equipe gerencial e dos funcionários, em caso de dúvidas relacionadas ao agendamento de turmas;



- e. Coordenar os recursos institucionais e físicos, entre outros, para a realização dos treinamentos;
- f. Disponibilizar um membro da equipe para acompanhar e avaliar o treinamento realizado;
- g. Providenciar auxílio transporte aos funcionários que apresentarem necessidade de deslocamento e chegarem até o horário marcado (os funcionários que apresentarem atrasos ou mudaram os horários de comparecimento não terão direito a auxílio transporte);
- h. Avaliar o treinamento, de acordo com os aspectos pertinentes;
- i. Preparar relatórios apresentando os indicadores de treinamento à Supervisão Operacional e à Gerência Comercial;
- j. Confeccionar os certificados de participação aos funcionários que compareceram aos treinamentos, quando o fornecedor não emitir os mesmos;
- k. Monitorar, através do pós-treinamento, a evolução da equipe treinada após o treinamento.

11. Avaliação de Custos Operacionais Comparados com Benchmarks Nacionais e Internacionais

A fim de entender se os custos operacionais estruturados para a modelagem estão compatíveis com o mercado nacional e internacional, comparamos com dois benchmarks, um nacional e outro internacional.

Para poder comparar com valores de fora do Brasil, consultamos o benchmark internacional com uma empresa de apostas listada em bolsa. Por haver diferença de moedas e tamanho de operação, é necessário realizar uma comparação sobre o valor percentual dos custos sobre a arrecadação.

Tabela 9 – Custos operacionais

Categoria	Benchmark Internacional	Modelagem SP	Variação (Internacional – SP)
Custos Operacionais (Incluindo Payout) / Arrecadação	85,6%	83,0%	2,6 p.p.

Quando se compara com os valores médios de 2021 da LOTERJ, sendo essa um benchmark nacional para loterias estaduais, temos os seguintes valores mensais sobre a quantidade de PDVs:

Tabela 10 – Custos operacionais

Custo Médio Mensal por PDV	LOTERRJ	Modelagem SP	% LOTERRJ/SP
Custo Total	R\$ 726,82	R\$ 732,22	99%

12. Avaliação Comparativa das Diferenças entre os Cenários “A” e “B”

Para o assunto em análise, consideram-se dois macro cenários: cenário de exclusividade (A) e cenário de não-exclusividade (B). No que respeita ao cenário de não exclusividade (B), poderão ser consideradas para fim do presente estudo 3 abordagens: i) “com divisão geográfica”, ii) “divisão por modalidades” e iii) “divisão por canal de distribuição”.

Neste seguimento, consideramos pertinente e necessário efetuar um enquadramento acerca do mercado de jogos de loterias.

No que respeita às motivações dos apostadores para a compra de bilhetes lotéricos, os dados de que este Consórcio dispõe revelam que o objetivo primordial do apostador é garantir um prêmio monetário. Adicionalmente, os motivos mais valorizados pelos apostadores são o valor e a frequência de prêmio, a facilidade de compreensão do jogo e a diversão que o jogo proporciona.

A preferência do jogador é baseada no racional da disponibilidade de dinheiro para jogar e na sua expectativa de ganho de prêmios. Desta forma, um operador procura apresentar preços de apostas ajustados à sua população de apostadores, tanto de acordo com a sua possibilidade de compra, sem prejuízo do orçamento familiar, como em oportunidade de contribuir para uma causa social na comunidade em que está integrado.

Perante um cenário com várias opções para a mesma modalidade lotérica, o preço da aposta é determinante na escolha do apostador, sendo que é privilegiada a melhor relação entre preço de aposta, valor de prêmio e possibilidade de ser premiado.

O fator determinante para os valores de prêmios mais altos e consequentemente mais apelativos é o volume de apostas recebidas por cada jogo. Por sua vez, é o volume de apostas arrecadado que potência o montante dos prêmios a oferecer ao apostador.

No mercado de jogo lotérico, a promoção dos produtos é essencial, assumindo como objetivo a comunicação de lançamento de um novo jogo e das suas

características para que o apostador desenvolva interesse pelo jogo e o conhecimento da sua dinâmica. A comunicação é fundamental para desenvolver conhecimento acerca de preços, de processos de aquisição de bilhetes lotéricos ou pagamento de prêmios, bem como para comunicar o destino e valores dos repasses sociais para informação pública e a mensagem da importância de todos os princípios de jogo responsável.

Adicionalmente, consideramos essencial e necessário efetuar a apresentação das premissas que consideramos como transversais do mercado loterias de São Paulo, para todos os cenários equacionados:

12.1 - Premissas do mercado lotérico no Estado de São Paulo

Importa salientar previamente que, em qualquer um dos cenários analisados, um ou mais operadores a atuar no mercado de jogo lotérico no Estado de São Paulo enfrentará a concorrência local da **Caixa Econômica Federal**. Esta informação é bastante relevante dado que este operador federal atua com dimensão nacional, encontrando-se fortemente sedimentado no Estado de São Paulo, disponibilizando jogos lotéricos nas modalidades de prognóstico numérico ativo, passivo, apostas esportivas e podendo operar também Loterias Instantânea.

Enfatiza-se que, em qualquer um dos cenários analisados, um ou mais operadores a atuar no mercado de jogo lotérico no Estado de São Paulo, enfrentará igualmente concorrência no mercado estadual de loteria de apostas de cota fixa ou apostas esportivas, uma vez que existem diversos operadores online desta modalidade lotérica a operar a nível federal, mesmo que não regulamentados. Assim, enquanto este mercado não for devidamente regulado, a competitividade entre estes operadores puramente digitais é bastante agressiva, disputando os *payouts* (e prêmios) mais atrativos e sedimentando a sua presença e notoriedade através de campanhas promocionais e de patrocínios de clubes esportivos com elevada projeção.

Adicionalmente, salienta-se que a existência de vários operadores de títulos de capitalização, jogo comparável à modalidade de prognóstico numérico passivo, a operar no Estado de São Paulo constitui outra forma de concorrência

plenamente operacional e sedimentada para qualquer novo operador de loterias estadual.

Neste enquadramento apresentamos o seguinte quadro que reflete a situação atual, referente aos operadores de títulos de capitalização a operar em São Paulo:

Tabela 11 – Títulos de Capitalização no Estado de São Paulo

Títulos de Capitalização São Paulo	Prêmios	Preço de Aposta Mínima
SP Cap Prudente	R\$ 940.000	R\$25,00 dupla chance
Saúde Cap	R\$ 940.000	R\$25,00 dupla chance
Hiper Cap Mogi	R\$ 580.000	R\$20,00 dupla chance
SuperCap Paulista	R\$ 370.000	R\$20,00
São Paulo dá Sorte	R\$ 325.000	R\$10,00 dupla chance
Forte Cap	R\$ 98.000	R\$10,00

12.2 - Cenário “A” - Modelo de Exclusividade para a concessão do jogo estadual

No presente item, procede-se à apresentação do cenário “A” respectivo ao modelo de exclusividade para a concessão do jogo estadual em São Paulo.

O cenário referido considera a atribuição de uma licença para a exploração dos jogos lotéricos no Estado de São Paulo para um único operador de



jogos de loterias na modalidade de loteria de prognóstico numérico ativo e passivo, loteria instantânea, loteria de apostas de cota fixa ou apostas esportivas, esporte eletrônico e apostas esportivas virtuais.

Com base nesta informação prévia, podemos considerar que o potencial cenário de exclusividade de um operador lotérico no Estado de São Paulo, pode ser representado na tabela seguinte, tomando em consideração os canais de distribuição físico e digital.

Tabela 12 – modelo de exclusividade para a concessão

Variáveis	Operador Federal	Operador Estadual	Operadores Online
Nº Operadores	1 + 1	1	> 20
Modalidades	<ul style="list-style-type: none"> - Loteria de Prognóstico de Número Ativo e Passivo - Possível Operador de Loteria Instantânea (LOTEx) 	<ul style="list-style-type: none"> - Loteria de Prognóstico de Número Ativo e Passivo - Loteria Instantânea - Loterias de Apostas de Cota Fixa (Apostas Esportivas) - Esportes Eletrônicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Loterias de Apostas de Cota Fixa (Apostas Esportivas) - Esportes Eletrônicos - Apostas Esportivas Virtuais
Preço de Aposta Mínima	R\$ 2,00 - R\$ 4,00	R\$ 2,00 - R\$ 4,00	R\$ 1,00

Distribuição	Canal Físico e Digital em todo o território federal	Canal Físico e Digital no Estado de São Paulo	Canal Digital em todo o território federal
--------------	---	---	--

12.2.1 - Potencial reação estratégica do operador federal

De acordo com a perspectiva deste Consórcio, quando da atribuição da concessão exclusiva a um operador no Estado de São Paulo, é provável que o operador federal tenda a sofrer uma quebra na arrecadação dos jogos da modalidade de loteria de prognósticos de número passivo e ativo. Nesta linha de raciocínio, torna-se igualmente provável que, em reação à concorrência e à redução de arrecadação no Estado de São Paulo, o operador federal possa implementar uma estratégia de aumento dos seus pontos de venda no território estadual e de incremento da oferta de modalidades de loterias disponibilizadas, como loteria instantânea, loteria de apostas de cota fixa (apostas esportivas) e esportes eletrônicos.

Perante esta potencial reação estratégica do operador federal, o operador estadual, com um mercado menor, necessitará de possuir capacidade de escala dentro da própria base territorial de modo a aumentar de forma célere a sua capilaridade de pontos de venda. Assim, apenas a concessão estadual em exclusividade permite assegurar a sustentabilidade da operação lotérica, de forma a garantir, não só, prêmios atrativos, como também uma estrutura de custos otimizada pelo volume máximo de apostas registradas nos respectivos jogos.

Com base na informação sobre o atual mercado de loterias e sobre a potencial reação estratégica do operador federal, seguidamente salientam-se os argumentos que sustentam a importância do cenário de exclusividade para um Operador Estadual em São Paulo.

12.2.2 A importância da marca de Jogo Estadual

O modelo de exclusividade permite a criação de uma única marca de jogo de loterias estaduais de São Paulo e potencializa a sua notoriedade e uma clara identificação entre os apostadores estaduais. Com o intuito de alcançar o reforço da



notoriedade da marca institucional de jogos de loterias estaduais, torna-se fundamental que as várias modalidades de loterias pertençam à mesma marca, de modo a evitar a dispersão da identidade e do sentimento de proximidade com os apostadores.

A criação de uma marca institucional de jogo de loterias de São Paulo permite a promoção do sentimento de identificação e pertença por parte dos apostadores do território de São Paulo em torno da sua marca estadual. O desenvolvimento conjunto da notoriedade e do sentimento de pertencimento em torno da marca exclusiva de loterias de São Paulo apresenta maior potencial de promoção da preferência do apostador em detrimento do operador federal e operadores online.

Assim, considera-se que uma marca estadual forte e inequívoca potência que o apostador ambicione ganhar um prêmio, mas também que procure contribuir para um conjunto de beneficiários legais do seu Estado, com quem se identifica e se preocupa.

Adicionalmente, importa enfatizar que a escolha de um operador único por parte do Estado de São Paulo assegura um reforço de segurança e credibilidade da marca de jogo lotérico estadual, aspecto crítico para que os apostadores acreditem na legitimidade do operador e da seriedade da operação de jogo.

12.2.3 - Marcas dos Jogos Estaduais

As variadas marcas dos jogos a ter nas diversas modalidades dos jogos estaduais, debaixo de único operador estadual, reforçam não só a marca institucional do operador de Jogos de São Paulo e a identificação dos jogos estaduais com o operador estadual e do operador estadual com os jogos estaduais. É mais fácil o ganho de notoriedade para a marca institucional e dos jogos do Estado. Apresenta um fator sinérgico muito relevante.

Figura 4 – Operador exclusivo

Operador Exclusivo



12.2.4 - Dimensão do Jogo Estadual

No plano concorrencial, tendo em conta que o volume de apostas contribui de forma direta para os prêmios atribuídos, o operador federal e os operadores online assumem vantagem competitiva, dado que recebem apostas de todo o território do Brasil.

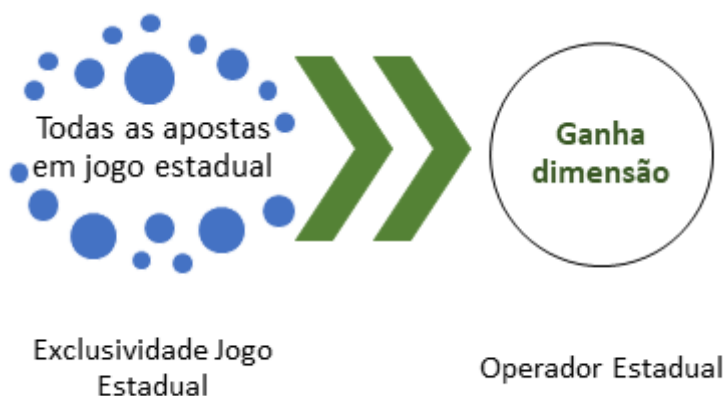
Ainda no que tange à vantagem competitiva, faz-se necessário salientar que no caso dos operadores online, por se tratarem de contratos internacionais e falta de respaldo da legislação brasileira, possuem diversas vantagens em relação a operadores nacionais e regulados.

Perante este fator competitivo, torna-se fundamental a criação de um operador exclusivo no Estado de São Paulo, de forma a permitir que alcance um *market share* estadual e consequentemente uma dimensão de volume de apostas que permitam alavancar os prêmios oferecidos aos apostadores estaduais.

Consequentemente, considera-se que a implementação de um operador exclusivo no Estado de São Paulo permitirá concentrar todas as intenções de jogo por parte dos apostadores, permitindo contribuir para uma maior arrecadação, bem como para planos de prêmios mais aliciantes, nomeadamente, no que respeita ao valor do 1º prêmio. Em suma, a dimensão estadual em regime de exclusividade permitiria ao operador único ser mais concorrencial com os outros operadores

existentes no Estado de São Paulo, proporcionando uma maior atratividade dos jogos estaduais para os apostadores ao longo dos anos de concessão.

Figura 5 – Operador exclusivo



12.2.5 - Arranque da operação dos jogos lotéricos estaduais

Na fase de lançamento, o futuro operador estadual partirá em clara desvantagem face ao operador federal e aos operadores online de apostas esportivas.

O operador federal conta com uma marca institucional e jogos lotéricos estabelecidos e com uma notoriedade elevada junto do público como referencial de jogos, preços de apostas e prêmios para o mercado lotérico disponível no Estado de São Paulo.

Por sua vez, os operadores online nas modalidades de Loterias de Apostas de Cotas Fixas e esportes eletrônicos, que atuam de forma não regulada, detêm uma forte notoriedade juntos dos apostadores brasileiros, inclusive no Estado de São Paulo. Também no caso dos operadores online, a sua marca institucional robusta, a sua estratégia de patrocínios de times de futebol brasileiros e o peso da arrecadação que apresentam, aumenta o grau de dificuldade para a entrada de novos *players* no mercado. Esta dificuldade enfatiza a necessidade de implementar uma

estratégia bem definida e com o máximo de exclusividade permitida a fim de potencializar o impacto da nova marca e a capacidade de angariar apostadores.

Assim, considera-se que o sucesso do lançamento da operação de jogo estadual é fundamental para assegurar o sucesso e a sustentabilidade da própria operação. Por conseguinte, o futuro operador estadual de loterias terá de assumir como foco primordial a promoção da credibilidade, de prêmios apelativos e da possibilidade de retornos dos montantes apostados para o Estado de São Paulo. Desta forma, tornar-se-á possível criar uma marca de operador estadual com o qual o apostador se identifique e que seja reconhecida como o seu operador preferencial, tanto nos canais de venda digital e varejista.

Em suma, tendo em conta as premissas de mercado identificadas, um operador de jogo estadual em regime de exclusividade terá maior probabilidade de obter o arranque de excelência e garantir os níveis de sustentabilidade necessários. A capacidade de aquisição de *market share* com celeridade e de sustentabilidade financeira serão cruciais para implementar continuamente estratégias que permitam elevados níveis de satisfação do apostador, de eficiência nos dois canais de distribuição, de capacidade de modernização de equipamentos e tecnologia, contribuindo para uma boa política de jogo responsável e uma melhor e constante melhoria da oferta de jogos para o público. Estes são os aspetos centrais que permitirão o sucesso da operação de um operador exclusivo no Estado de São Paulo.

Adicionalmente, importa salientar que a escolha do regime de exclusividade para o mercado de jogo lotérico em São Paulo permitirá ao operador estadual adquirir iniciativa na definição de preços, prêmios e *payouts*, em alinhamento com o Poder Concedente, no mercado de loteria instantânea e de apostas esportivas *online*, dado que o concorrente federal ainda não oferece estas modalidades lotéricas.

12.2.6 - Arrecadação e Jogo Responsável

O sucesso da operação da atividade lotérica estadual depende da capacidade de promover o volume de apostas e da respectiva arrecadação, no sentido de apresentar aos apostadores um *portfólio* de produtos lotéricos com prêmios apelativos, de forma contínua.



Amplamente correlacionada com a oferta apelativa, encontra-se o compromisso social do operador para que a oferta disponibilizada não adquira um formato demasiado persuasivo, não promova comportamentos aditivos e não desencadeia problemas em matéria de gestão do orçamento familiar dos apostadores do Estado de São Paulo. Desta forma, é crucial que o operador assuma uma atitude de compromisso quanto à implementação de políticas e boas práticas de jogo responsável, de uma forma contínua, consistente e de acordo com os padrões de referência internacionais.

Constata-se que, quanto mais competitivo for o mercado lotérico, maior o risco de os operadores descuidarem da implementação de políticas estruturadas de jogo responsável, visando apenas a angariação de receitas e de quota de mercado.

Consequentemente, o regime de exclusividade para o jogo lotérico estadual permite criar um ambiente mais controlado em matéria de competitividade, assegurando que o único operador estadual tenha a capacidade de preservar um bom equilíbrio entre a sua estratégia comercial e a sua política de jogo responsável, respondendo às necessidades do público apostador no Estado de São Paulo, sem a promoção de comportamentos de risco.

12.2.7 - Oferta de produtos lotéricos

Perante a oferta diversificada de jogos lotéricos, os apostadores atribuem tipicamente maior importância às suas preferências por modalidades de jogo e ao preço das apostas face ao rendimento que têm disponível. Considerando que estes são os aspetos centrais para a escolha do apostador, torna-se bastante improvável que optem por registar apostas em todas as modalidades lotéricas disponíveis.

Consequentemente, verifica-se que, perante uma elevada oferta de jogos de loterias, com as suas correspondentes características específicas (mecânica de jogo, preço da aposta, potenciais prémios), o apostador manifesta uma dificuldade maior para efetuar a sua decisão de escolha. Este tipo de limitação é proveniente da complexidade do mercado de escolha potência, com maior frequência, escolhas com

impacto financeiro negativo para o apostador ou mesmo a desistência de efetuar uma aposta.

Tendo em conta esta análise do comportamento de consumo do apostador, depreende-se que o regime de exclusividade para os jogos lotéricos estaduais, não deixando de oferecer diferentes opções de jogo, contribui para diluir a problemática do paradigma do consumo. O operador exclusivo terá a capacidade de utilizar uma comunicação clara e coerente entre todos os seus canais de distribuição e de comunicação com o apostador, fornecendo maior compreensão e mais confiança de decisão ao apostador no momento de efetuar a sua aposta.

12.2.8 - Canais de distribuição dos jogos estaduais

12.2.8.1 - Canal Digital

De acordo com o benchmarking internacional e com os estudos de demanda desenvolvidos pelo nosso Consórcio, estima-se que, nos primeiros anos de concessão, apenas 5% do total da arrecadação de jogo lotérico estadual provenha do canal digital.

O operador federal disponibiliza apostas no canal digital desde outubro de 2018, contando com uma oferta de jogo equivalente à da respectiva rede varejista, com 11 jogos de loterias.

Assim, de acordo com os argumentos expostos previamente, o eventual operador estadual encontrará concorrência no canal digital, dado que o operador federal detém uma presença digital com notoriedade e uma oferta online apelativa.

Desta forma, no que respeita às modalidades de loteria de prognósticos numéricos, assume-se que um maior número de operadores estaduais no canal digital, dificulta a capacidade de arrecadação de apostas e consequentemente contribui para os planos de prêmios atrativos. Adicionalmente, importa salientar que, nesta modalidade, os registos de apostas efetuados tanto no canal digital como no canal físico, contribuem para uma arrecadação e para um plano de prêmios conjunto.

Por sua vez, no que concerne a modalidade de loterias de apostas de cotas fixas e esportes eletrônicos, o eventual operador estadual encontrará elevada concorrência no canal digital, dado que existem vários operadores online, não regulados, a operar no Brasil. Tal como ocorre para as restantes modalidades de loterias, quanto maior for o número de operadores a disputarem a mesma população de apostadores, menor será a capacidade de oferta de cotas fixas e de *payout* apelativos e concorrenciais face ao mercado online de apostas esportivas e esportes eletrônicos agressivo e não-regulado.

Devido à informação exposta, consideramos que, para todas as modalidades lotéricas referidas, apenas através do regime de exclusividade será possível implementar uma operação que permita apresentar uma oferta concorrencial ajustada ao mercado existente no canal digital.

12.2.8.2 - Canal Varejista

De acordo com o *benchmarking* internacional e com os estudos de demanda desenvolvidos pelo nosso Consórcio, estima-se que inicialmente o grande fluxo de registo de apostas seja proveniente do canal varejista, com um peso de 95 % da arrecadação total, após a concessão dos jogos estaduais.

Considerando o fluxo de apostas esperado, torna-se essencial a implementação de uma rede de pontos de venda que opere de forma eficiente, prestando um serviço de elevada qualidade e profissionalismo.

Para tal, os pontos de venda devem ser informativos e atrativos para o apostador. Os recursos humanos do agente lotérico devem possuir conhecimento sobre as modalidades lotéricas de forma que possam esclarecer dúvidas dos apostadores e fornecer informações sobre os procedimentos de jogo, pagamento de prêmio e jogo responsável. Da mesma forma, é fundamental que estes PDVs recebam treinamento contínuo por parte do operador no sentido de desenvolverem competências de manutenção dos equipamentos e gestão dos materiais de ponto de venda.

Adicionalmente, é determinante que a equipe comercial do operador efetue um acompanhamento regular dos pontos de venda, no sentido de monitorar o negócio e as boas práticas regulamentares, comerciais e de jogo responsável.

Assim, os melhores pontos de venda serão os mais procurados para a colocação dos jogos lotéricos, para captar o máximo de apostadores, através da proximidade e conveniência para o registro de apostas ou para a aquisição de bilhetes de jogo e pagamento de prêmios.

Consequentemente, torna-se fundamental a implementação de uma rede de lotéricos que abranja todo o território e que seja facilmente identificável e acessível pelo apostador para o sucesso da operação de loterias no Estado de São Paulo. Para tal, desenvolve-se um plano moroso que envolve a necessidade de angariar uma rede de varejistas, demonstrando-lhes as vantagens de aderir ao pacote de modalidades lotéricas, bem como a rentabilidade esperada direta (produtos lotéricos) e indireta (outros produtos disponíveis no mesmo estabelecimento adquiridos por apostadores).

Tendo em conta a informação exposta, com o propósito de implementação de um operador estadual com uma rede de canal varejista eficiente e com a capilaridade desejada, consideramos que o regime de exclusividade proporciona vantagens superiores tanto para o operador lotérico como para o Estado de São Paulo. De fato, o regime de exclusividade deverá possibilitar uma maior facilidade de adesão por parte dos varejistas, dada a ausência de concorrência estadual. Da mesma forma, este regime deverá permitir um maior volume de arrecadação e consequentemente maiores e melhores prêmios e uma operação com elevado sucesso. Como resultado deste sucesso, torna-se possível o apoio mais próximo do operador a cada ponto de venda, bem como o treinamento contínuo, a renovação de equipamentos e o apoio de comunicação institucional. Como consequência, o regime de exclusividade deverá garantir um maior envolvimento da marca de jogo de loteria do Estado de São Paulo com os apostadores estaduais. A existência de concorrência e de “luta” pelos melhores PDV conduzirá ao aumento das comissões com impacto no OPEX e necessidade de redução do payout, tornando o operador estadual ainda menos competitivo com os operadores federais.

12.3 - Cenário “B” - Modelo de Não Exclusividade para a concessão de jogo estadual

Considerando um modelo de exploração de loterias sem exclusividade na prestação dos serviços, para as modalidades lotéricas, torna-se imperativo analisar as abordagens: 1) “sem qualquer divisão entre operadores”, 2)

“divisão por modalidades” e 3) “divisão por canal de distribuição” e 4) “com divisão geográfica”.

Com base nesta informação prévia, podemos considerar que qualquer um dos potenciais cenários de não-exclusividade de operadores lotéricos no Estado de São Paulo pode ser representado na tabela seguinte, tomando em consideração os canais de distribuição físico e digital.

Tabela 13 – modelo de não-exclusividade para a concessão

Variáveis	Operador Federal	Operadores Estaduais	Operadores Online
Nº Operadores	1 + 1	> 2	> 20
Modalidades	Loteria de Prognóstico de Número Ativo e Passivo - Possível Operador de Loteria Instantânea (LOTEX)	- Loteria de Prognóstico de Número Ativo e Passivo - Loteria Instantânea - Loterias de Apostas de Cota Fixa (Apostas Esportivas) - Esportes Eletrônicos	- Loterias de Apostas de Cota Fixa (Apostas Esportivas) - Esportes Eletrônicos - Apostas Esportivas Virtuais
Preço de Aposta Mínima	R\$ 2,00 - R\$ 4,00	R\$ 2,00 - R\$ 4,00	R\$ 1,00
Distribuição	Canal Físico e	Canal Físico e	Canal Digital em

	Digital em todo o território federal	Digital no Estado de São Paulo	todo o território federal
--	--------------------------------------	--------------------------------	---------------------------

12.3.1 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois ou mais operadores com divisão por modalidades lotéricas para todo o território estadual

Tabela 14 – Possíveis cenários de divisão por modalidade

MODALIDADES	CANAIS	DIMENSÃO MERCADO	TAXA CRESCIMENTO ANUAL	CONCORRÊNCIA	NOTAS:
Prognósticos de Números	Digital	Razoável	Tendência estagnação	CEF + Capitalização	Prognóstico Passivo tem uma dimensão mais pequena
	Varejista	Grande	Tendência estagnação	CEF + Capitalização	Prognóstico Passivo tem uma dimensão mais pequena
Loteria Instantânea	Digital	Razoável	Grande	1 Operador Federal	Aguarda decisão
	Varejista	Grande	Grande	1 Operador Federal	Aguarda decisão
Loteria de Apostas de Cota Fixa (LACF)	Digital	Grande	Grande	Operadores Federais	



	Varejista	Grande	Grande	Operadores Federais	O payout é menos concorrencial do que o dos operadores online
Esportes Eletrônicos	Digital	Grande	Grande	Operadores Federais	Modalidade autônoma, mas simultâneamente complementar à LACF
	Varejista	Razoável	Grande	Operadores Federais	Modalidade autônoma, mas simultâneamente complementar à LACF

Caso o Estado de São Paulo opte pela divisão por modalidade, entende-se que a proposta supracitada, considerando a seguinte divisão:

- Um Concessionário para loterias de prognósticos;
- Um Concessionário para loteria instantânea; e
- Um Concessionário para Loterias de apostas esportivas e esportes eletrônicos.

Dessa forma será possível dividir as modalidades de forma mais sustentável e proporcionar a garantia que cada modalidade terá uma marca forte de exploração de mercado, maximizando assim a arrecadação.

Figura 6 – Divisão por modalidades de loteria



12.3.2 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois operadores para todas as modalidades lotéricas com divisão, por canal de distribuição para todo o território estadual

O presente modelo encontra-se presente em diversos países, como, por exemplo, em Portugal, onde há exclusividade para apenas um operador em relação às apostas comercializadas por meio físico e ampla concorrência nas apostas na modalidade online.

Caso o Estado de São Paulo opte por adotar o presente modelo, faz-se necessário salientar alguns pontos negativos, são eles:

- a. 1- Ao segregar a divisão da exploração por canais de venda e distribuição, prejudica severamente a potencial sinergia entre produtos, o que contraria as melhores práticas mercadológicas presentes em diversos segmentos de negócios, inclusive das loterias.
- b. 2- Com a divisão supracitada, existem elevadas possibilidades de “pseudo inovações” em termos canais de venda a serem apresentadas pelos

concessionários, o que pode resultar em discussões administrativas entre os concessionários e maior ação do poder regulador do Estado de São Paulo.

12.3.3 - Concessão de jogos lotéricos estaduais a dois ou mais operadores para todas as modalidades lotéricas com divisão territorial

Neste item, apresenta-se o cenário de concessão de jogos lotéricos do Estado de São Paulo a dois ou mais operadores para todas as modalidades lotéricas, mas com divisão do território estadual em duas ou mais regiões. Na perspectiva do Consórcio, esta potencial divisão deverá ocorrer da forma mais equilibrada possível, atendendo ao número de habitantes, concentração comercial, serviços, indústria e rendimento *per capita*.

Na opinião do nosso Consórcio, a proposta de divisão territorial entre os operadores (um operador por região que opera todas as modalidades lotéricas) representa o cenário de não-exclusividade que apresenta maior sustentabilidade para o Estado de São Paulo.

12.3.4 - Potencial reação estratégica do operador federal

De acordo com a perspectiva deste Consórcio, aquando da atribuição da concessão não-exclusiva a vários operadores no Estado de São Paulo, é expectável que o operador federal tenda a sofrer uma quebra na arrecadação dos jogos da modalidade de loteria de prognósticos de número passivo e ativo. Desta forma, tal como referido a potencial estratégia reativa do operador federal e dos operadores online não-regulados será ainda mais extremada, dado que a concorrência aumentaria drasticamente no território do Estado de São Paulo.

Com base na informação sobre o atual mercado de loterias e sobre a potencial reação estratégica do operador federal, e dos demais operadores, salienta-se as características de um possível cenário de não-exclusividade com mais de um operador estadual em São Paulo, por região com a exploração de todas as modalidades lotéricas reguladas.

12.3.5 - Marca de Jogo Estadual

O modelo de não-exclusividade não permite a construção de uma marca única de jogo estadual de São Paulo, mas de várias marcas de jogo regionais. A contribuição para um conjunto de beneficiários legais permanece, mas não de uma forma tão clara e direta, perdendo a solidez e foco de um único operador, dada a hipótese de existir duas ou mais marcas institucionais no mesmo Estado, sendo que existirá sempre um operador regional, exigindo maior esforço para ganhar notoriedade entre a concorrência.

Na perspectiva deste Consórcio, com as divisões territoriais, a sensação de jogo estadual por região fortalece, enfraquecendo o conceito essencial dos Jogos de São Paulo, como slogan de envolvimento comunitário, apenas possível através de um único operador estadual exclusivo para o território.

Assim, a notoriedade dos jogos passará a ocorrer na dimensão regional, com um território e população apostadora menores o que potencializará uma arrecadação total menor e consequentemente menores valores de prêmios.

12.3.6 - Dimensão do Jogo Estadual

No plano concorrencial, as intenções de jogar em um dos operadores numa das regiões, não permitirá contribuir para uma maior arrecadação de cada jogo de cada operador, consequentemente não contribuindo para montantes de prêmios de maior dimensão, nomeadamente o valor do 1º prêmio. Esta situação diminuirá a atratividade dos jogos para os apostadores na própria região, o que, ao longo dos anos de concessão, poderá agravar a situação, debilitando a sustentabilidade do operador lotérico.

Este modelo pode igualmente resultar num constrangimento financeiro significativo dos operadores regionais e afetar a outorga para o Estado de São Paulo, bem como o repasse social para os beneficiários legais.

12.3.7 - Arranque da operação jogos lotéricos estaduais

Na fase de lançamento, o futuro operador estadual partirá em clara desvantagem face ao operador federal e aos operadores online de apostas esportivas.

Consequentemente, os eventuais operadores estaduais necessitam de desenvolver uma marca com notoriedade e posicionar-se face aos operadores existentes. Para atingir este objetivo primário, será necessário um investimento elevado nas componentes de comunicação e de lançamento da marca institucional de jogos lotéricos.

Desta forma, tendo em conta o mercado lotérico atual e as premissas para o desenvolvimento de uma operação bem-sucedida, considerando o eventual cenário do poder concedente não atribuir uma concessão exclusiva no Estado de São Paulo para a operação de loterias, torna-se fundamental que o regime adotado permita replicar, tanto quanto possível, a dinâmica exclusivista, mesmo que apenas regionalmente. Apenas desta forma será possível implementar estratégias que garantam a competitividade e a sustentabilidade necessária da operação. Quanto menor for a dimensão da quota de mercado, menor será o volume de apostas e consequentemente menor será a capacidade do operador para oferecer *payouts* e prêmios apelativos para o apostador.

Adicionalmente, perante a existência de um operador, forte, federal, caso os operadores estaduais não tenham a possibilidade de “arrancar com a operação” ao mesmo tempo, o operador que chegue por último ao mercado ficará numa situação insustentável.

Pode-se argumentar que o atraso seria um problema do operador, de natureza privada, mas o impacto associado à sua falência traria prejuízos evidentes ao Estado e à credibilidade das loterias.

12.3.8 - Arrecadação e Jogo Responsável

De acordo com o referido anteriormente, o sucesso da operação da atividade lotérica estadual depende da capacidade de promover o volume de apostas e da respetiva arrecadação, no sentido de apresentar aos apostadores um *portfólio*



de produtos lotéricos com prêmios apelativos, de forma contínua. Amplamente correlacionada com a oferta apelativa, encontra-se o compromisso social do operador para que a oferta disponibilizada não adquira um formato demasiado persuasivo, não promova comportamentos aditivos e não desencadeie problemas em matéria de gestão do orçamento familiar dos apostadores do Estado de São Paulo.

Consequentemente, no regime de não-exclusividade, com o surgimento dos operadores regionais, impulsionará uma inevitável concorrência com outros operadores, nas zonas de vizinhança entre regiões. Este aspeto apresenta-se como um elevado risco para o equilíbrio entre a política comercial e uma boa política de jogo responsável, colocando em causa o compromisso social de integridade assumido para com o Estado de São Paulo.

Importa adicionalmente salientar que, com o mercado partilhado em regime de não-exclusividade, as receitas de jogo do Estado fluirão por vários operadores legais, sendo mais complexa a implementação de um regime de controle e fiscalização eficiente para tal.

12.3.9 - Oferta de produtos lotéricos

De acordo com o referido anteriormente, perante uma elevada oferta de jogos de loterias, o apostador manifesta dificuldade para efetuar a sua decisão de escolha. Assim, a complexidade do mercado de escolha aumenta a probabilidade de o apostador efetuar escolhas com impacto financeiro negativo para si próprio.

Tendo em conta esta análise do comportamento do apostador, depreende-se que o regime de não-exclusividade para os jogos lotéricos estaduais contribui para aumentar a problemática da escolha de aposta ajustada e bem informada, dado que este cenário implica a existência de várias fontes de informação distintas e diversos jogos estaduais com características específicas. Os operadores não-exclusivos apresentarão diferentes abordagens e formas de informação e de comunicação com o apostador, fornecendo maior complexidade e consequentemente menor compreensão e menor confiança de decisão ao apostador no momento de efetuar a sua aposta.

12.3.10 - Canais de distribuição dos jogos estaduais

12.3.10.1 - Canal digital:

Tal como referido anteriormente, de acordo com o benchmarking internacional e com os estudos de demanda desenvolvidos pelo nosso Consórcio, estima-se que, nos primeiros anos de concessão, apenas 5% do total da arrecadação de jogo lotérico estadual provenha do canal digital.

Assim, face à concorrência existente no mercado atual pelo operador federal e pelos operadores de apostas esportivas online não-regulados, consideramos que, para todas as modalidades lotéricas referidas, o regime de não-exclusividade dificilmente permitirá a implementação de uma operação cuja oferta concorrencial seja ajustada ao mercado existente no canal digital.

12.3.10.2 - Canal Varejista:

De acordo com o referido anteriormente, estima-se que inicialmente o grande fluxo de registo de apostas seja proveniente do canal varejista, com um peso de 95 % da arrecadação total, após a concessão dos jogos estaduais.

Considerando o fluxo de apostas esperado, torna-se essencial a implementação de uma rede de pontos de venda que opere de forma eficiente, prestando um serviço de elevada qualidade e profissionalismo.

Tendo em conta a informação exposta, com o propósito de implementação de um operador estadual com uma rede de canal varejista eficiente e com a capilaridade desejada, consideramos que o regime de não-exclusividade motiva desvantagens tanto para o operador lotérico como para o Estado de São Paulo face ao regime de exclusividade. De facto, o regime de não-exclusividade deverá originar uma menor rede de varejistas e, por consequência, um menor volume de arrecadação e menores prêmios. Ainda assim, consideramos que o regime de não-exclusividade com divisão territorial poderá garantir um maior envolvimento da marca de jogo de loteria do Estado de São Paulo com os apostadores estaduais.



12.4 - Conclusão

Com base na informação exposta e no *benchmark* internacional, a maioria dos países europeus utilizam regimes de exclusividade para a operação de jogos nacionais de loteria. A exceção são as apostas esportivas em que os mercados online variam quanto à regulação, oscilando entre países com regulamentação ajustada e países sem regulamentação para esta modalidade lotérica.

Na perspectiva do presente Consórcio, o regime de exclusividade confere uma maior capacidade do operador corresponder ao compromisso social, assegurando que a oferta disponibilizada não adquira um formato demasiado persuasivo, não promova comportamentos aditivos e não desencadeie problemas em matéria de gestão do orçamento familiar dos apostadores do Estado de São Paulo. Da mesma forma, o regime de exclusividade é o único cenário que apresenta uma possibilidade cabal de disponibilização de uma oferta lotérica concorrencial com o operador federal e os operadores online, assegurando a sustentabilidade do negócio.

Desta forma, o Consórcio SPLOTTO considera crucial que o operador disponha de um mercado estadual por inteiro, por forma a corresponder às expectativas sociais e de mercado no que respeita a objetivos, qualidade e eficiência.