



Caderno III

Plano Operacional



Sumário

Preâmbulo	4
1. Das Modalidades Lotéricas Permitidas	6
1.1. Modalidades em detalhes	8
Loteria Passiva	10
Loteria de Prognóstico Numérico	12
Loteria de Prognóstico Esportivo	15
Loteria Instantânea	16
Apostas de Cota Fixa	19
1.2. Modelo de Plano de Jogos	22
1.3. Da regionalização da distribuição e da definição da quantidade de concessionária	38
1.4. Modelo de Implementação	50
1.5. Instalações	53
1.5.1. Sede das Concessionárias	53
1.5.2. Estúdio para realização dos sorteios	54
1.5.3. Central de Tecnologia	54
1.6. Equipamentos	55
Características de Segurança	57
Armazenamento seguro das informações	57
Armazenamento seguro fora do local	58
Central de atendimento	58
1.7. Responsabilidades das partes envolvidas	60
1.8. Melhores Práticas - Jogo Responsável	65
1.9. Certificação	69
1.10. Outros Produtos ou Serviços Acessórios	72
1.11. Destinação Social dos recursos das loterias	74
1.12. Pessoal envolvido nos serviços	76
1.13. Previsão de Início da Operação	84
2. Payout	86



3. Operação	89
3.1. Características dos bilhetes físicos	89
3.2. Características dos bilhetes virtuais	96
3.2.1. Dos bilhetes virtuais distribuídos através de web site, app ou outra tecnologia	96
3.2.2. Dos bilhetes de Loteria Instantânea Virtual distribuídos através de VLT's (vídeo lottery terminals).....	99
3.3. Requisitos para distribuição dos bilhetes virtuais através de website, app, VLT ou outra tecnologia que dispense bilhete físico	100
3.4. Características Gerais do Sistema	102
3.5. Gestão de produtos e segurança.....	104
4. Publicidade dos Produtos Lotéricos	106
5. Considerações Finais	110



Preâmbulo

Como resumo do Caderno I – Estudos Jurídicos e do Caderno II – Diagnóstico de Mercado e Estudos Mercadológicos, temos as seguintes vantagens para o modelo descrito no trabalho aqui apresentado e destacamos os principais pilares da operação:

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



- (vii) Investimentos feitos exclusivamente por parceiros privados, sem a necessidade de demandas por recursos governamentais;
- (viii) Alta competitividade entre as concessionárias, fazendo com que adotem as melhores práticas do mercado para garantir o interesse dos apostadores em seus produtos;
- (ix) Aumento do leque de produtos ofertado, tendo em vista a variedade de concessionárias operando simultaneamente;
- (x) Operação multiplayer sustentável, baseada no tamanho adequado do mercado e business plan construído com premissas sólidas como payout competitivo, despesas previstas dentro do padrão e investimentos proporcionais ao modelo de negócio.



1. Das Modalidades Lotéricas Permitidas

Revisitaremos neste caderno, com maiores detalhes, as modalidades lotéricas permitidas por força de lei federal, conforme decisão do STF em setembro de 2020 quando da votação das ADPF's 492 e 493.

Artigo 14 da Lei 13.756/18, § 1º Consideram-se modalidades lotéricas:

I - Loteria federal (espécie passiva): loteria em que o apostador adquire bilhete já numerado, em meio físico (impresso) ou virtual (eletrônico); **Por decisão do STF Loteria Estadual ou Distrital (espécie passiva)**

II - Loteria de prognósticos numéricos: loteria em que o apostador tenta prever quais serão os números sorteados no concurso;

III - Loteria de prognóstico específico: loteria instituída pela Lei nº 11.345, de 14 de setembro de 2006;

IV - Loteria de prognósticos esportivos: loteria em que o apostador tenta prever o resultado de eventos esportivos; e

V - Loteria instantânea exclusiva (Lotex): loteria que apresenta, de imediato, se o apostador foi ou não agraciado com alguma premiação.



Já o Artigo 29 da mesma Lei, estabeleceu que fica criada a modalidade lotérica, sob a forma de serviço público exclusivo da União, denominada apostas de quota fixa, cuja exploração comercial ocorrerá em todo o território nacional. **Por decisão do STF Apostas de Cota Fixa Estadual.**

VI – Apostas de Cota Fixa - A modalidade lotérica de que trata o caput deste artigo consiste em sistema de apostas relativas a eventos reais de temática esportiva, em que é definido, no momento de efetivação da aposta, quanto o apostador pode ganhar em caso de acerto do prognóstico.

Como informado no caderno anterior, **NÃO RECOMENDAMOS** a adoção da seguinte modalidade:

III - loteria de prognóstico específico: loteria instituída pela Lei nº 11.345, de 14 de setembro de 2006;

Este tipo de loteria, que adotou o nome comercial TIMEMANIA, foi instituído pelo governo federal unicamente para promover o refinanciamento das dívidas dos clubes de futebol e não seguiu as melhores práticas na elaboração do produto, tendo apresentado números irrisórios ao longo do tempo conforme comprovado em gráficos e tabelas oficiais da SECAP no caderno II deste estudo.



1.1. Modalidades em detalhes

A seguir passaremos a ver em detalhes quais as modalidades lotéricas que sugerimos que sejam adotadas. Cabe ressaltar que, tendo em vista que o modelo ora apresentado prevê a operação por até 18 concessionárias distintas (veremos em detalhes ainda neste caderno), a liberdade das concessionárias para a escolha do portfólio de produtos deve ser ampla e irrestrita.

Entende-se como liberdade para escolha do portfólio como todos os requisitos técnicos necessários para a criação do produto, tais como layout, payout, escolha de cores e tamanho dos bilhetes físicos (se houver), definição da mecânica dos jogos, regulamento e tudo o que for adequado para o bom desempenho do contrato.

Por esta razão, sempre que falarmos de produtos neste estudo estaremos nos baseando apenas em elementos técnicos como payout e mecânica, pois todo o resto ficará a cargo das concessionárias que deverão comprovar a sua expertise anterior na criação de produtos LOTÉRICOS.

Tal ressalva é muito relevante pois os produtos lotéricos e, consequentemente, a vivência anterior de relacionamento com órgão regulador de loterias é fundamental para que os players possam se habilitar para o processo de concessão das Loterias do Estado de São Paulo.

A indústria de loterias é extremamente relevante em vários países do mundo e já construiu um roll de melhores práticas do segmento que só empresas que já atuaram neste setor é que podem atender a determinados requisitos.



Imaginar que loteria é apenas a distribuição de produtos e a realização de sorteios é um equívoco muito grande.

A operação de produtos lotéricos engloba uma imensa, e complexa, cadeia produtiva geradora de muitos empregos (diretos e indiretos).

Para um mercado potencial de mais de R\$ 152 bilhões de reais nos 20 anos de contrato que nosso modelo sugere, é fundamental que o Estado de São Paulo estabeleça, como premissa básica, a necessidade de que os licitantes apresentem comprovação de ter atuado no mercado de loterias. Não há o que se falar em relação à experiência em demais tipos de jogos, como títulos de capitalização, bingos, rifas, ou qualquer outro tipo de produto que utilizem sorteio como forma de definição dos ganhadores.

Tais produtos não conferem aos operadores a expertise necessária para dominar toda a cadeia produtiva de um produto lotérico.



Loteria Passiva

A Loteria Federal (espécie passiva), conforme definida na Lei 13.756/18 é um tipo de loteria em que o apostador adquire bilhete já numerado, em meio físico (impresso) ou virtual (eletrônico); **Por decisão do STF Loteria Estadual ou Distrital (espécie passiva)**

Como a própria definição prevista em lei, este tipo de produto se caracteriza pela impossibilidade do apostador escolher os números de sua aposta, que já estão previamente definidos no bilhete (físico ou virtual).

O produto lotérico similar que se encontra no mercado atualmente é o tradicional bilhete da loteria federal, com um conjunto de 5 ou 6 números e em bilhetes com até 20 frações.

Tal produto, no âmbito federal, representa um share de menos de 2% do total das apostas das Loterias Caixa e só atinge este patamar em função do modelo de comercialização adotado pela Caixa que é a entrega compulsória da cota de bilhetes para cada lotérico, sem aceitar devolução. Apesar do produto ter um bom comissionamento, já, há muitos anos deixou de ter a preferência dos apostadores, especialmente os mais jovens. Com isso, os lotéricos se veem obrigados a forçar a venda para não ter que assumir os bilhetes encalhados.

Este é um modelo inadequado de relação com o ponto de venda, que gera muitos atritos na relação Caixa X Lotérico, o que não é recomendado.

O portfólio de produtos deve ser suficientemente interessante para que os pontos de venda possam vender sem a necessidade de “empurrar para não ter prejuízo”.



Por isso, a modalidade de Loteria Passiva permite a modernização com produtos que tenham seus sorteios transmitidos ao vivo em programas de TV, para ampliar o interesse dos apostadores.

Recomenda-se que este produto seja operado em regime de exclusividade por apenas duas concessionárias. Uma irá operar na Intermediária São Paulo (3501), que reúne 50 municípios, e a outra irá operar em todas as demais Intermediárias, atendendo os demais 595 municípios do Estado. Para compensar essa disparidade territorial e de participação no PIB haverá uma outorga diferenciada para as duas concessionárias.

A concentração das modalidades que preveem a utilização de bilhetes físicos em apenas duas empresas permitirá que haja um ganho de escala, principalmente em dois itens importantes de custo desta modalidade: a impressão dos bilhetes e a logística de entrega dos bilhetes físicos.

Outro dado relevante é que um concorrente direto à Loteria Passiva sob a ótica do consumidor são os títulos de capitalização na modalidade filantropia premiável, que se proliferaram no País há alguns anos.

São produtos que possuem características técnicas um pouco distintas das loterias, mas que na visão do consumidor eles têm similaridade e, por isso, são passíveis de uma comparação direta.

Produtos com números previamente preenchidos, com sorteios semanais e com sorteios transmitidos ao vivo em emissora de TV são as principais características dos produtos de capitalização. Pode-se notar que são as mesmas características definidas acima como recomendáveis para os produtos de Loteria Passiva.



Devido aos títulos de capitalização serem produtos já consolidados na mente dos consumidores, por operarem há muitos anos, o desafio das duas concessionárias que irão operar esta modalidade será muito grande.

A instituição de um payout mais agressivo, a modernidade dos produtos, criação de produtos com perfil mais adequado aos meios virtuais e a divulgação da chancela do Governo do Estado são ferramentas que as concessionárias deverão utilizar para obter a preferência dos apostadores.

Loteria de Prognóstico Numérico

Também segundo a legislação federal, Loteria de Prognósticos Numéricos é a espécie de loteria em que o apostador tenta prever quais serão os números sorteados no concurso.

A diferença básica entre este tipo de Loteria e a Loteria Passiva é que na Loteria de Prognóstico Numérico o apostador tem o direito de escolher os números que deseja apostar.

Desta forma, os produtos mais adequados para esta modalidade são os que tem a sua forma de apostas realizada através de um terminal de captação de apostas que funcione de forma online, interligado a um sistema central que registra em um banco de dados todas as apostas realizadas para posterior realização de sorteios.

Assim, há uma maior flexibilidade para captação das apostas e permite a exploração de um número muito grande de possibilidades de produtos, em função do nível de preferência dos apostadores.

Aqui vale transcrever uma matéria veiculada no BNL – Boletim de Novidades Lotéricas – renomado site que reúne as principais informações



sobre o setor de jogos e loterias – que contou com uma entrevista do Diretor Executivo da Hebara – Amilton Noble – sobre as razões do produto LOTOFÁCIL ter, pela primeira vez na história, desbancado a MEGA-SENA como produto preferido dos apostadores das Loterias da Caixa.

Lotofácil completa 18 anos nesta quarta-feira

1 29.09.21 - Por: Magno José



Além dos concursos especiais da Independência a partir de 2012, a Lotofácil teve importantes alterações a partir de agosto de 2020, começando pela adoção de sorteios diários, sempre às 20h

A segunda modalidade mais popular das Loterias CAIXA completa 18 anos nesta quarta-feira, quando se comemora o aniversário do seu concurso nº 1, realizado no dia 29 de setembro. Além dos concursos especiais da Independência a partir de 2012, a Lotofácil teve importantes alterações a partir de agosto de 2020, começando pela adoção de sorteios diários,

sempre às 20h.

Antes, a modalidade realizava sorteios às segundas, quartas e sábados, passando a acompanhar a Quina, com sorteios de segunda-feira a sábado. Outra mudança na modalidade a partir do ano passado foi incluir a premiação adicional aos concursos de final 0, o que significa prêmios ainda mais atrativos para o apostador. Lotofácil ultrapassa a Mega-Sena

Nos primeiros seis meses deste ano a Lotofácil teve um crescimento de 38% nas vendas e ultrapassou pela primeira vez a Mega-Sena como a modalidade mais comercializada das Loterias Caixa. Este fato surpreendeu os especialistas devido a disparidade da premiação entre as duas loterias é muito grande.

O BNL conversou com o especialista Amilton Noble sobre o fato da modalidade ter superado a loteria mais popular da Caixa.

“Esse fenômeno passa pela mudança das características do jogo e, também, por uma sinalização do apostador de que, talvez pelas condições econômicas vividas pelo país, ter mais chance de ganhar está superando os grandes prêmios nas suas preferências.

O acerto da Caixa ao mudar a Lotofácil no início de agosto de 2020 tem seu papel garantido neste resultado. A implantação das apostas diárias na modalidade e o concurso final zero fez a diferença. Mas não é só isso.

A grade de premiação da Lotofácil é bastante atrativa, com mais de 10% dos bilhetes premiados, mesmo que com valor baixo. E este fator faz muita diferença para o apostador recorrente.

Arriscar em um produto com poucas chances de ganhar faz com que se crie uma perversa situação de ‘esperar grandes acumulados’ para apostar. A Lotofácil não tem isso. Como tem ganhador do prêmio principal quase todos os dias, os prêmios intermediários são os mais desejados, por serem mais fáceis de ganhar. A modalidade tem um premiado a cada 9 bilhetes, enquanto na Mega-Sena, para acertar uma quadra a chance é de uma em mais de 2.300.

Quem gosta de ter o prazer de ganhar na loteria vê a Lotofácil como o caminho mais imediato. Ele não deixa de apostar na Mega-Sena, pois os valores acumulados sempre são atrativos, mas a frequência das apostas passa a ser menor. E aí a recorrência de apostas na Lotofácil está proporcionando essa virada, com a modalidade assumindo o primeiro lugar do ranking”, comentou.

Cópia do Totobola

A Lotofácil foi último produto de sucesso lançado pela Caixa, que na verdade é uma cópia do Totobola operado no passado nos estados do Rio de Janeiro, Paraná e Rio Grande do Sul.

Como apostar

A Lotofácil é, como o próprio nome diz, fácil de apostar e principalmente de ganhar. Você marca entre 15 e 20 números, dentre os 25 disponíveis no volante, e fatura prêmio se acertar 11, 12, 13, 14 ou 15 números. Pode ainda deixar que o sistema escolha os números para você por meio da Surpresinha, ou concorrer com a mesma aposta por 3, 6, 12, 18 ou 24 concursos consecutivos através da Teimosinha. A aposta mínima, de 15 números, custa R\$ 2,50.

Lotofácil da Independência

O concurso especial chama-se Lotofácil da Independência, realizado no dia 7 de setembro (exceto quando o mesmo cai em um domingo), onde o prêmio não acumula, isto é, se não houver ganhador com os 15 números sorteados, leva quem acertar 14 números.



Trazemos aqui o tema para mostrar que, sob a ótica técnica de análise do mercado de loterias, um produto com uma premiação média de R\$ 1.5 milhão pode desbancar um produto com premiações que atingem R\$ 300 milhões de reais.

Por este fato concreto e real, é possível inferir que, talvez em função da crise econômica severa que o país tem apresentado, os apostadores estão preferindo maiores chances de ganhar qualquer prêmio do que menores chances de ganhar prêmios maiores.

E este fato é um “tesouro” para as Loterias do Estado de São Paulo, tendo em vista a gama imensa de produtos que poderão ser criados explorando este flanco.

Enquanto na Mega-sena a chance de ganhar é uma em 50 milhões, a Lotofácil tem uma chance em 3.2 milhões.

Produtos com quantidade baixa de combinações certamente terão muito sucesso entre os apostadores e poderão “brigar” frontalmente com os produtos intermediários da Caixa, inclusive o líder de mercado.

Como a premiação da Lotofácil é relativamente baixa, os produtos da Loteria Estadual serão muito competitivos e com a criatividade das concessionárias o desafio delas para obter a preferência dos consumidores que atualmente apostam nas Loterias Caixa será muito menor do que o apontado com relação à Loteria Passiva.

Outro fato relevante é que a alta competitividade entre as próprias concessionárias dentro do Estado de São Paulo, trará a necessidade constante de lançamento de novos produtos, fazendo, assim, com que o movimento de apostas nos jogos regulados pelo Estado de São Paulo seja sempre potencializado.



Daí a importância de uma operação MULTIPLAYER. As Loterias Caixa, com seu regime monopolista e estatal, exploram 9 produtos. Para o sucesso da operação cada concessionária terá que ter um portfólio de pelo menos 5 ou 6 produtos, potencializando a operação sustentável de até 100 produtos em solo paulista em um breve período.

Os produtos desta categoria irão variar em algumas características, tais como:

- a) Frequência da realização dos sorteios (diário, bissemanal, semanal, de hora em hora, de 5 em 5 minutos, entre outros);
- b) Frequência de ganhadores (alta frequência, frequência média, frequência baixa). É claro que quanto maior a frequência de prêmios menor será o valor deles e vice-versa.
- c) Quantidade de dezenas apostadas e sorteáveis;
- d) Quantidade de dezenas sorteadas e formas de sorteio;

Existe uma riqueza muito grande de produtos que podem ser explorados sob o guarda-chuva das loterias de prognóstico numérico. Com a liberdade que será dada às concessionárias para definição do payout e das características dos produtos o potencial dessa modalidade é enorme.

Loteria de Prognóstico Esportivo

A Loteria de Prognósticos Esportivos consiste em uma loteria em que o apostador tenta prever o resultado de eventos esportivos;



Para este tipo de loteria cabem todas as considerações elencadas para a Loteria de Prognóstico Numérico, fazendo apenas a ressalva que os produtos serão estruturados com base em resultados de eventos esportivos.

Atualmente há uma deficiência muito grande de produtos deste tipo de Loteria, tendo em vista que a Caixa não tem renovado seu portfólio.

Portanto, existe uma grande oportunidade para as concessionárias criarem produtos atrativos exclusivamente baseados neste tipo de loteria ou associados à Loteria de Apostas de Cota Fixa que veremos em seguida.

Loteria Instantânea

A Loteria instantânea exclusiva (Lotex) é um tipo de loteria que apresenta, de imediato, se o apostador foi ou não agraciado com alguma premiação.

Instituída pela Lei Federal 13.155/2015 a Loteria Instantânea Exclusiva, batizada com o nome de Lotex até hoje não foi implementada a nível federal.

O processo de implantação da Lotex, apesar de não ter sido concluído, trouxe dois fatores importantes para o segmento lotérico.

O primeiro foi ter validado a importância da operação privada dos produtos lotéricos e o segundo foi ter considerado a importância da modernização dos produtos com a introdução dos produtos instantâneos virtuais.

O processo de concessão da Lotex foi conduzido pelo BNDES e pela SECAP, órgão do Ministério da Economia responsável pelo controle da atividade lotérica no país.



Cabe novamente trazer que o processo de licitação da Lotex durou mais de 5 anos, e culminou com o leilão realizado na bolsa de valores de São Paulo (B3), onde se sagrou vencedor o Consórcio Estrela, que reuniu as duas maiores empresas do setor de loterias no mundo que, posteriormente, deixaram de assinar o contrato e atrasaram o processo em, pelo menos, 2 anos.

Novamente trazemos aqui a questão da exclusividade da operação em apenas um player. Além de não ter outros competidores, o processo da Lotex mostrou a fragilidade que é concentrar um mercado potencial gigantesco na mão de apenas um operador.

Apenas como referência dos produtos criados pela Hebara ao longo dos mais de 25 anos em que atuou operando os produtos de Loteria Instantânea da Loterj – Loteria do Estado do Rio de Janeiro, abaixo existem várias opções de bilhetes físicos:



Cabe ressaltar que todas as marcas acima são registradas e somente podem ser exploradas por seu atual titular.



Várias mecânicas podem ser adotadas como as tradicionais 3 em 6 (onde existem 6 valores sob a área raspável e o apostador ganha se encontrar 3 valores iguais), Match (quando existe uma área onde contém o número da sorte e o apostador tem que encontrar o mesmo número uma ou mais vezes dentro da área raspável, entre outros).

As apostas instantâneas virtuais, trazidas pelo processo da Lotex conduzido pelo BNDES e pela SECAP, abriram uma gama muito grande de possibilidades, tendo em vista o dinamismo que a tecnologia trouxe para o mundo moderno.

Assim, as apostas instantâneas realizadas através de website, aplicativo para telefone móvel, televisão interativa, ou outra tecnologia permitem uma gama vasta de possibilidades do desenvolvimento de produtos.

Como já manifestamos em caderno anterior, é desejável que os produtos que são operados através de bilhete físico sejam, também, explorados via website, app e demais tecnologias pois, assim, tanto os produtos físicos são potencializados quanto os produtos operados via website.

Por essa razão é que sugerimos a exclusividade às operadoras que têm esta prerrogativa para os produtos físicos.

Já os produtos de Loteria Instantânea Virtual distribuídos através de VLT's – Video Lottery Terminals – não necessitam reunir as mesmas características dos produtos físicos e, por isso, não devem ser operados de forma exclusiva, sendo passíveis de ampla competição entre as concessionárias habilitadas. Trataremos ainda neste caderno sobre a limitação territorial e por modalidade para cada concessionária.



Apostas de Cota Fixa

Instituída em 2018, através da Lei 13.756, as Apostas de Cota Fixa são uma modalidade lotérica que consistem em sistema de apostas relativas a eventos reais de temática esportiva, em que é definido, no momento de efetivação da aposta, quanto o apostador pode ganhar em caso de acerto do prognóstico.

Como a própria definição legal instituiu, nas apostas de cota fixa o apostador deverá saber previamente o valor que irá ganhar caso seu prognóstico seja ganhador, não podendo variar o rateio após a confirmação da aposta.

Muito popular no País, estima-se que atualmente existam mais de 450 sites operando apostas esportivas no Brasil, ainda sem uma regulamentação muito clara, além de centenas de milhares de lojas físicas espalhadas pelo país.

Esta modalidade possui uma característica muito importante para o crescimento das apostas que é a possibilidade de rejuvenescimento do público apostador, atingindo camadas mais jovens da população, além de atrair as classes sociais A e B que não são muito afeitas às modalidades lotéricas atualmente existentes.

Por essa razão, em nosso estudo, projetamos o share das apostas esportivas como o maior dentre todas as modalidades lotéricas, tendo em vista que mexe com a paixão nacional, que é o futebol. Inicialmente projetamos uma maior participação das apostas esportivas em meio físico do que em meio virtual, fato este que tende a reverter ao longo do contrato. Tal movimento está contemplado no business plan apresentado.



Quanto às Apostas Esportivas, destaca-se uma quantidade muito grande de possibilidades de apostas, tais como: placar certo, primeiro escanteio, primeiro cartão, que time fará o primeiro gol, qual jogador fará o primeiro gol, quantidade de gols no primeiro tempo, diferença de gols, entre outros. Este mesmo modelo poderá ser reproduzido em inúmeras modalidades esportivas e e-sports.

Sempre é bom ressaltar que para que ocorra o sucesso de uma operação lotérica um pilar importante é a liberdade que o Estado irá conceder às concessionárias privadas para definir o seu portfólio de produtos, para que possam enfrentar a concorrência de outros produtos lotéricos, para executar suas campanhas de marketing necessárias para potencializar as vendas e para aproveitar as oportunidades de ações sazonais, por exemplo.

Por isso, a LOTESP deve se limitar a estudar o enquadramento do produto à legislação pertinente, sem interferir em detalhes técnicos que deverão ficar, exclusivamente, a cargo das concessionárias vencedoras dos processos licitatórios.

A liberdade de escolha da concessionária e a velocidade na tomada de decisão são fatores fundamentais para o sucesso de um produto lotérico.

Detalhes como definição do price point, payout, características de impressão, comissão de ponto de venda devem ser de livre escolha e negociação da concessionária com sua cadeia de fornecedores e prestadores de serviço. Isso confere as condições para uma boa operação lotérica.

Cabe ao Estado, contudo, a definição de limites mínimos para o payout e comissão de ponto de venda, para que a concessionária não desenvolva produtos completamente fora dos padrões de mercado adotados mundialmente, e para evitar que a margem de lucro da concessionária seja



exacerbada, desregulando a cadeia produtiva da indústria e com potencial lesivo aos consumidores.

É extremamente salutar, e deve ser incentivado pela LOTESP, que será um órgão aglutinador de interesses, que os operadores se reúnam em pool para lançar produtos em conjunto, especialmente na Loteria de Prognóstico Numérico que contemplem acumulação de resultado. Assim, com o pool de venda canalizado, será possível a criação de produtos com premiação mais atrativa.

Além disso, a LOTESP deve estimular a realização de convênios com outras Loterias Estaduais para a criação de produtos similares ao Powerball, do Estados Unidos, ou o Euromillions, da Europa, onde vários estados ou países se reúnem para fazer uma loteria com captação de apostas em estados/países distintos, com a arrecadação revertida ao local que gerou a aposta. Assim, com um pool regional e/ou interestadual, poderá se chegar a produtos com escala impossível de ser alcançada isoladamente.

Vale lembrar que este modelo só é desejável para determinados produtos, com grande Jackpot acumulado. Para produtos com sorteios frequentes e produtos com premiação fixa este modelo não é tão importante assim.

Ou seja, os operadores terão autonomia para criar produtos exclusivos para serem operados em sua região e poderão se reunir com operadores de outras regiões ou estados para criar um produto único que potencialize a venda da categoria. Assim, ganham os apostadores por terem um produto mais atrativo. Ganha a concessionária por proporcionar um produto com premiação mais alta e com custos operacionais diluídos e ganha a LOTESP por possibilitar produtos expressivos, com riscos extremamente reduzidos.

1.2. Modelo de Plano de Jogos

Ao criar um produto de loteria instantânea as concessionárias que irão operar com estes produtos deverão adotar os seguintes princípios para aumentar as chances de sucesso:



Apresentamos, a seguir, um modelo de “working paper” relacionado ao lançamento de um produto de Loteria Instantânea. Ressaltamos que com uma operação multiplayer que propomos cada concessionária irá definir suas estratégias mercadológicas e operacionais para operação dos produtos. Portanto os parâmetros apresentados a seguir são meramente referenciais e deverão ser construídos por cada concessionária dentro de sua estratégia mercadológica para otimizar sua operação para fazer frente à concorrência dos demais players autorizados pela LOTESP ou concorrentes externos.



CHECKLIST LANÇAMENTO DE JOGOS – LOTERIA INSTANTÂNEA

NOME : RASPA SÃO PAULO

NÚMERO : 999

REFORÇO : () Sim (X) Não

1) PLANO DE PREMIAÇÃO e PARÂMETROS DE PROGRAMAÇÃO				
Item		Responsável	Data prevista	Data efetiva
1	Confecção / Apreciação interna	Nome	/ /	/ /
2	Disponibilidade prêmios em bens	Nome	/ /	/ /
3	Aprovação interna	Nome	/ /	/ /
4	Definição de parâmetros de programação	Nome	/ /	/ /
5	Definição de fontes	Nome	/ /	/ /
2) LAYOUT				
1	Solicitação à equipe de design	Nome	/ /	/ /
2	Recebimento da equipe de design	Nome	/ /	/ /
3	Verificação de textos e matérias legais	Nome	/ /	/ /
4	Definição do verso	Nome	/ /	/ /
5	Reunião de Apresentação à equipe de vendas	Nome	/ /	/ /
6	Aprovação interna	Nome	/ /	/ /
7	Envio print à Gráfica	Nome	/ /	/ /
3) LOTESP				
1	Carta / Pedido de aprovação	Nome	/ /	/ /
2	Envio de Arquivos para Aprovação	Nome	/ /	/ /
2	Autorização da Impressão	Nome	/ /	/ /
3	Aprovação Frente, Verso e Fontes	Nome	/ /	/ /
4	Autorização para comercialização	Nome	/ /	/ /
3) GRÁFICA				
1	Pedido	Nome	/ /	/ /
2	Início de impressão	Nome	/ /	/ /
3	Entrega jogo	Nome	/ /	/ /
4	Entrega das amostras	Nome	/ /	/ /
5	Envio amostras para LOTESP	Nome	/ /	/ /



4) MATERIAL DE MERCHANDISING				
1	Solicitação de Cartaz / Broadside à agência	Nome	/ /	/ /
2	Recebimento layout	Nome	/ /	/ /
3	Aprovação layout	Nome	/ /	/ /
4	Finalização	Nome	/ /	/ /
5	Envio à gráfica	Nome	/ /	/ /
6	Recebimento e encaminhamento à área comercial	Nome	/ /	/ /
7	Outro material Merchandising	Nome	/ /	/ /
8	Recebimento layout	Nome	/ /	/ /
9	Aprovação layout	Nome	/ /	/ /
10	Finalização	Nome	/ /	/ /
11	Envio à gráfica	Nome	/ /	/ /
12	Recebimento e encaminhamento à área comercial	Nome	/ /	/ /
5) CAMPANHA				
1	Sim () Não ()		/ /	/ /
2	Definição das peças de Mkt	Nome	/ /	/ /
3	Solicitação campanha à agência	Nome	/ /	/ /
4	Apresentação Campanha	Nome	/ /	/ /
5	Aprovação da Campanha	Nome	/ /	/ /
6	Envio do material para aprovação da LOTESP	Nome	/ /	/ /
7	Pedido aos fornecedores	Nome	/ /	/ /
8	Apresentação campanha à equipe de vendas	Nome	/ /	/ /
9	Colocação do material nos PDV's	Nome	/ /	
10	Início da veiculação	Nome	/ /	/ /

DESCRIÇÃO DO JOGO

O nome do jogo é RASPA SÃO PAULO e contém uma área de jogo com mecânica três em seis. Sob a área raspável existem seis símbolos. Após raspar, três símbolos iguais indicam seu prêmio.

1.1.1 Preço de face do Bilhete

R\$ 2,00

1.1.2 Quantidade total de bilhetes a serem impressos



4.000.000 (quatro milhões)

1.1.3 Quantidade de séries a serem impressas

1 série

1.1.4 Tamanho do Bilhete

2" x 4"

1.1.5 Impressão em conjunto com outros jogos

Sim () Não (x)

Plano de Premiação

RASPA SÃO PAULO										
REFERÊNCIA VB	Prêmio	VALOR DO PRÊMIO	QUANTIDADE DE PRÊMIOS	% TOTAL	%	VALOR COM I.R.	% TOTAL	%	CHANCE POR LOTE	CHANCE POR BILHETE
1,00		2,00	600.000	63,63	63,63	1.200.000,00	25,74	25,74	15,00 : 1	1 : 6,67
2,00		4,00	200.000	21,21	84,84	800.000,00	17,16	42,91	5,00 : 1	1 : 20,00
3,00		6,00	40.000	4,24	89,09	240.000,00	5,15	48,05	1,00 : 1	1 : 100,00
			840.000			2.240.000,00			21,00 : 1	1 : 4,76
5,00		10,00	50.000	5,30	94,39	500.000,00	10,73	58,78	1,25 : 1	1 : 80,00
3,50	Mascote	7,00	50.000	5,30	99,69	420.000,00	9,01	67,79	1,25 : 1	1 : 80,00
15,00		30,00	1.500	0,16	99,85	64.285,71	1,38	69,17	0,04 : 1	1 : 2.666,67
30,00		60,00	500	0,05	99,90	42.857,14	0,92	70,09	0,01 : 1	1 : 8.000,00
37,50	Bola	75,00	250	0,03	99,93	22.500,00	0,48	70,57	0,01 : 1	1 : 16.000,00
50,00		100,00	250	0,03	99,96	35.714,29	0,77	71,34	0,01 : 1	1 : 16.000,00
			102.500			1.085.357,14			2,56 : 1	1 : 39,02
150,00		300,00	100	0,01	99,97	42.857,14	0,92	72,26	0,00 : 1	1 : 40.000,00
300,00		600,00	100	0,01	99,98	85.714,29	1,84	74,10	0,00 : 1	1 : 40.000,00
Camisa	Camisa	150,00	200	0,02	100,00	36.000,00	0,77	74,87	0,01 : 1	1 : 20.000,00
Carro		50.000,00	10	0,00	100,00	600.000,00	12,87	87,74	0,00 : 1	1 : 400.000,00
50.000,00		100.000,00	4	0,00	100,00	571.428,57	12,26	100,00	0,00 : 1	1 : 1.000.000,00
			414			1.336.000,00			0,01 : 1	1 : 9.661,84
TOTAL			942.914			4.661.357,14				
Preço de Face		R\$	2,00							
Chance		1:	4,24							
% Premiação			58,27%							
% Prêmios			23,57%							
Chance s/ 1ª faixa			11,66			Quantidade de Séries	1			
Chance acima de 5Vb			38,87			Tamanho da série	4.000.000			
Giro nas 3 primeiras faixas			28,00%			Tamanho do lote	100			
Valor médio PM		R\$	9,45			Lotes por série	40.000			



Os planos de premiação dos produtos de loteria instantânea devem estar estruturados em, pelo menos, três faixas de premiação a saber:

- **Prêmios de nível baixo ou prêmios menores – GLEPS** (Guaranteed Low-End Prize Structure): Inclui prêmios pequenos que, quando ganhos, são geralmente trocados na compra de outros bilhetes. Peça fundamental na estruturação de um plano de premiação de bilhete de loteria instantânea pois garante um nível de satisfação de prêmios ganhos, mesmo que de valores menores. Os GLEPS geralmente são definidos para ter uma mesma quantidade de prêmios em cada lote, garantindo a uniformidade da estruturação da série.
- **Prêmios de nível médio ou que geram satisfação maior:** Inclui prêmios que, quando ganhos, têm valor suficiente para estimular o jogador a contar para os amigos e familiares. É conhecido como prêmio que melhora o dia da pessoa.
- **Prêmios de nível alto ou prêmios maiores:** Inclui prêmios que os apostadores almejam ganhar quando compram um bilhete de loteria instantânea e com os quais eles sonham.



Parâmetros de Programação

MODELO DE PARÂMETROS DE PROGRAMAÇÃO

1) Características Gerais

- Cada bilhete conterá UMA ÁREA RASPÁVEL. Sob a área raspável existirão seis valores ou símbolos;
- após raspar, três valores ou símbolos iguais, em qualquer posição, indicam o valor do prêmio;
- sempre existirão cinco letras de validação dos prêmios para controle dos revendedores, que devem ter seu posicionamento aleatório distribuído na área raspável, em corpo inferior ao dos caracteres que formam a combinação da premiação;
- será utilizada apenas uma letra ganhadora nos bilhetes premiados com valor até R\$ 60,00, inclusive;
- os demais prêmios até R\$ 999,99, inclusive, terão sua validação feita através de duas letras ganhadoras;
- os prêmios a partir de R\$ 1.000,00, inclusive, possuirão três letras validadoras.
- Somente não possuirão letras validadoras os prêmios em bens ou espécie que excederem a R\$ 1.903,98, visto que o pagamento dos mesmos é exclusivo na concessionária em função da retenção de IR.
- Caso a quantidade de letras não seja suficiente para atender aos parâmetros acima, os prêmios entre R\$ 60,00 e R\$ 400,00 também poderão ter somente uma letra validadora. Isto ocorrerá exclusivamente se não houver letra suficiente;

2) Bilhetes Premiados:

- não poderão existir mais de três valores iguais na(s) área(s) premiada(s);
- **os outros três valores devem apresentar uma dupla das faixas 8, 9 10, 11, 12 ou 13 e um outro valor;**
- a distância máxima entre dois prêmios é de 9 (nove) bilhetes;
- não ocorrerá, por lote, mais de um prêmio das faixas 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13, devendo os mesmos serem distribuídos proporcionalmente em toda a série, conforme item CHANCE POR BILHETE do plano de premiação.



- A CHANCE não premiada de um bilhete ganhador em apenas uma CHANCE deverá conter dois pares distribuídos entre as faixas 8, 9, 10, 11, 12 ou 13 e outros dois valores diferentes entre si, de qualquer faixa remanescente.

3) Bilhetes não premiados:

Deverão apresentar as combinações abaixo:

- 10% - 1 par das faixas 8 a 13 combinado com 4 valores diferentes entre si de qualquer outra faixa, inclusive as faixas acima não utilizadas para formação do par;
- 10% - 3 pares, sendo um das faixas 9 a 13 combinado com outro par das faixas 5 a 8 e mais um par das demais faixas (1 a 4).
- 20% - 1 par das faixas 1 ou 5, combinado com um par das faixas 9 ou 13;
- 20% - 1 par das faixas 2 ou 6 combinado com um par das faixas 10 ou 13;
- 20% - 1 par das faixas 3 ou 7 combinado com um par das faixas 11 ou 13;
- 20% - 1 par das faixas 4 ou 8 combinado com um par das faixas 12 ou 13;

Na 3ª, 4ª, 5ª e 6ª hipótese os outros dois valores devem ser diferentes entre si, com um deles necessariamente sendo a faixa não utilizada (exemplo: se na terceira opção for utilizado um par da faixa 5, combinado com um par da faixa 9 necessariamente um valor isolado será da faixa 1 ou 13 e o outro valor escolhido entre as faixas que não compõem o grupo).



Produtos de Loteria Passiva

SÃO PAULO PREMIADO				
Plano de Premiação - Sorteio 001 - 21/05/22				
Preço unitário			R\$	5,00
Premio	Histórico	Valor do Bem *	Premio líquido em R\$	Premiação Bruta
Premio Principal	R\$ 200.000,00	R\$ -	R\$ 100.000,00	R\$ 142.857,14
2º prêmio	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 70.000,00	R\$ -	R\$ 100.000,00
3º prêmio	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
4º prêmio	Moto 125 + R\$ 5.000 + R\$ 587	R\$ 12.500,00	R\$ 5.587,00	R\$ 22.981,43
6º prêmio	TV 42" + R\$ 5.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 5.000,00	R\$ 8.942,86
5º prêmio	Geladeira + Fogão + Mq. De Lavar + M. Ondas + R\$ 5.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 10.742,86
7º prêmio	Notebook + R\$ 5.000,00	R\$ 1.599,00	R\$ 5.000,00	R\$ 9.427,14
1º Prêmio Especial	Caminhão de Prêmios * + R\$5.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 25.142,86
2º Prêmio Especial	Caminhão de Prêmios * + R\$5.000,00	R\$ 11.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 20.342,86
3º Prêmio Especial	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
4º Prêmio Especial	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
5º Prêmio Especial	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
6º Prêmio Especial	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
7º Prêmio Especial	Carro + R\$ 5.000,00 + R\$ 930	R\$ 48.500,00	R\$ 5.930,00	R\$ 66.671,43
Total dos prêmios sorteados				R\$ 740.465,71
* 100 Prêmios em eletrodomésticos, utensílios do lar, eletroeletrônicos, cama mesa e banho				
Payout			45%	
Break Even \$:			R\$ 1.645.479,37	
Break Even Bilhetes.			329.096	
GGR			R\$ 905.013,65	
LOTESP (OUTORGA VARIÁVEL			R\$ 90.501,37	



Produtos de Prognóstico Numérico

PRODUTO DE LOTERIA DE PROGNÓSTICO - GRADE: 15 EM 25						
					Preço do Produto	R\$ 2,00
NÚMEROS	CHANCE	Qtde Ganhadores	Prêmio Bruto	Total Premiação	IR	Prêmio Líquido
15	3.268.760,0	1	Rateio	R\$ 1.255.834,40	R\$ 376.750,32	R\$ 879.084,08
14	21.791,7	150	R\$ 1.500,00	R\$ 225.000,00	isento	R\$ 1.500,00
13	691,8	4.725	R\$ 100,00	R\$ 472.500,00	isento	R\$ 100,00
12	59,9	54.600	R\$ 10,00	R\$ 546.000,00	isento	R\$ 10,00
11	11,4	286.650	R\$ 2,00	R\$ 573.300,00	isento	R\$ 2,00
10	4,3	756.756	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
9	3,1	1.051.050	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
8	4,2	772.200	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
7	11,3	289.575	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
6	65,3	50.050	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
5	1.088,5	3.003	Não premiado	Não premiado	Não premiado	Não premiado
Payout						47%
Valor arrecadado com toda a série vendida						R\$ 6.537.520,00
Valor Premiação com toda a série vendida						R\$ 3.072.634,40
GGR (Gross Gaming Revenue)						R\$ 3.464.885,60
LOTESP (Outorga Variável)						R\$ 346.488,56

A projeção acima considerou a venda total da série. Como o prêmio principal é um valor rateado, há um ajuste automático em função da quantidade real de ganhadores dos prêmios menores no caso da série ser vendida de forma parcial. O prêmio principal pode ser dividido caso haja mais de um ganhador.

Ressaltamos que como o modelo que propomos é de não haver exclusividade de operação não faz sentido apresentarmos aqui um portfólio amplo de produtos, pois cada concessionária irá definir livremente seu portfólio. Os exemplos que estamos dando são apenas para sugerir formas de definição dos produtos.



É muito provável que todas as concessionárias utilizem em seu portfólio produtos tradicionais como 15/25, Milhar, Quina, Sena, entre outros, mas a liberdade para criação dos produtos vai ser fundamental para apresentar aos consumidores uma gama extensa de possibilidades. Por isso a importância da livre competição.

A expertise das concessionárias, que já operaram produtos lotéricos no Brasil ou no exterior trará um portfólio muito rico e que, certamente, virará benchmarking para o mercado nacional de loterias.

Como já abordamos anteriormente, produtos como o Keno, com frequência de sorteios de 5 em 5 minutos, estará presente no roll de produtos de vários operadores, em função de seu dinamismo e da possibilidade de atrair apostadores presencialmente para o ponto de venda para acompanhar os sorteios frequentes.

Por essa razão, defendemos que uma das variáveis que serão adotadas pelas concessionárias é a periodicidade e frequência dos sorteios. Desde jogos de 5 em 5 minutos, até três vezes ao dia, diários, semanais comporão o portfólio das concessionárias.

Apostas Esportivas

Esta modalidade, certamente, é a mais complexa de se operar, em função da quantidade de variáveis possível e uma gama quase ilimitada de possibilidade de se apostar.

Por isso, o sistema das concessionárias deve ser robusto e já testado anteriormente.



A análise de probabilidades é muito presente em apostas esportivas, por isso a equipe técnica da concessionária tem que ser experiente e com acesso a várias ferramentas adotadas mundialmente no segmento.

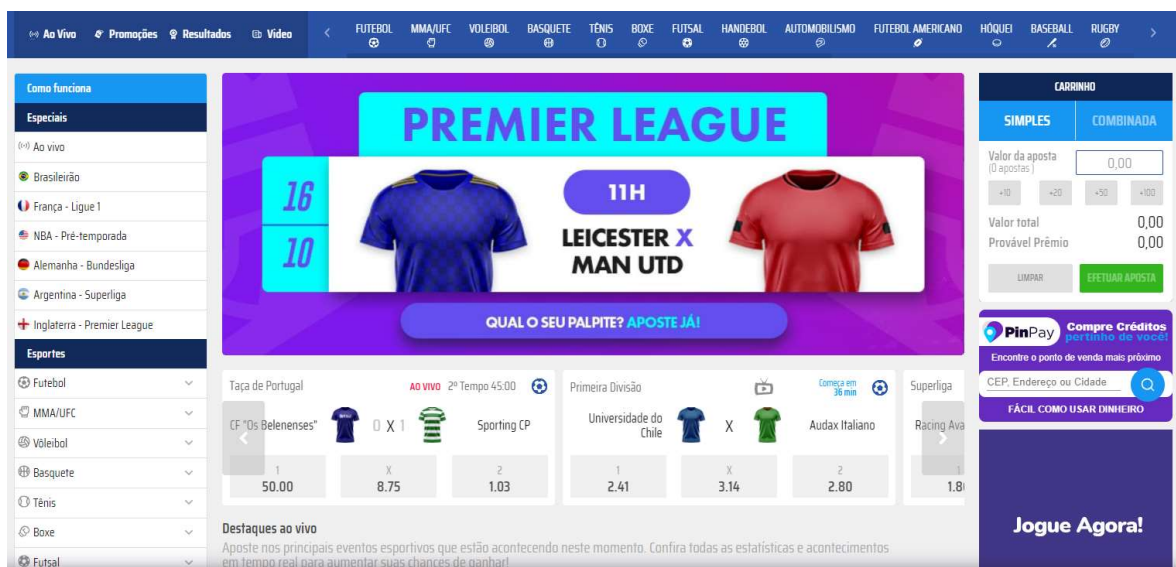
Por ser um misto de sorte e de conhecimento, as apostas de cota fixa se assemelham a jogos como os de turfe, poker e outros onde o fator sorte não é o único que determina o resultado.

O conhecimento do retrospecto de determinada equipe ou jogador pode aumentar ou diminuir as chances de ganhar, ou seja, se uma equipe é amplamente favorita em um jogo de futebol, por seu retrospecto recente, as ODDs (valor da cota fixa indicativa do prêmio) serão menores.

Por ser um jogo “bancado” antecipadamente as apostas de cota fixa permitirão uma oscilação muito grande do payout pago aos apostadores.

Jogos onde uma zebra surpreende o favorito fazem os pagamentos de prêmios caírem, mas o rateio da zebra também pode desequilibrar os pagamentos. Por isso é fundamental que as concessionárias sejam experientes operadores de loterias para evitar que uma concessionária despreparada venha a poluir todo o mercado com análises de probabilidades equivocadas que venham a contaminar o mercado todo, além da comprovada capacidade financeira que as concessionárias deverão comprovar para diluir o risco de não terem condições de arcarem com os prêmios ofertados.

É fundamental que as concessionárias tenham uma equipe experiente que conheça as variações das apostas esportivas para apresentar sempre ODDs competitivas.



A tela anterior mostra uma realidade de um site de apostas que está recebendo apostas em tempo real.

O jogo Belenenses x Sporting já estava nos 45 minutos do segundo tempo e o Sporting estava ganhando por 1 x 0. Por isso seu rateio estava 1.03 (ou seja, a cada R\$ 10,00 apostado o prêmio seria R\$ 10,30), enquanto o rateio do Belenenses (que estava perdendo a alguns minutos do jogo acabar) estava R\$ 50 para cada R\$ 1,00 apostado. Dependendo do andamento do jogo (pressão do Belenenses por exemplo) poderia permitir que alguns apostadores apostassem no empate, com rateio de 8,75. Já as apostas no Sporting não eram estimulantes pois o retorno da aposta não passaria de 3%.

Este é apenas um exemplo da complexidade de gestão e de tomada de decisão na hora de fixar as ODDs, que não poderão mudar após a aposta confirmada, conforme definido em lei.

As ODDs podem variar livremente, mas, realizada a aposta, o valor anunciado deverá ser honrado pela concessionária.



A alta competitividade desta modalidade com TODAS as 18 concessionárias habilitadas a operar online em todo o estado de São Paulo possibilitará aos apostadores uma extensa oferta. Já no meio físico, a limitação territorial das concessionárias será importante para garantir um mercado que seja rentável, tanto para ela quanto para a LOTESP, garantindo a saúde financeira de todas as concessionárias.

Competição na medida certa é a tônica do modelo que ora apresentamos.

Em seguida abordaremos os detalhes da segmentação das concessionárias por limite territorial e por modalidade, operando em um conceito híbrido.

Já abordamos o tema anteriormente, mas a exclusividade, especialmente para apostas esportivas é altamente perniciosa.

Mesmo sem uma clara regulamentação, o setor de apostas esportivas já se consolidou no mercado, com empresas de apostas se tornando grandes patrocinadoras de clubes de futebol (95% dos clubes da série A têm patrocínio desse tipo de empresa) e grandes clientes dos veículos de comunicação, através de anúncios comerciais de toda a espécie.

Diante deste cenário, associado ao fato que informações relatam que existem mais de 450 sites operando atualmente no País, a concentração da operação na mão de apenas uma concessionária fará com que haja uma mudança de patamar, por exemplo, no potencial do patrocínio dos clubes de futebol no Estado de São Paulo.

Se apenas uma empresa estiver habilitada a operar as apostas no gigante Estado de São Paulo (territorial e economicamente), e todas as outras estiverem proibidas de operar, haverá um “monopólio” de imagem de apenas



uma empresa do segmento, que deverá absorver todos os espaços hoje comprados pelos demais players. E isto irá gerar inúmeros transtornos para os clubes e para os veículos de mídia e para a própria empresa que, possivelmente, não terá capacidade de absorver toda a demanda de espaços disponíveis e atualmente utilizados.

A rédea do mercado estará na mão de apenas um player. E todos sabem o que ocorre quando isso acontece.



Procedimentos de sorteios físicos

Os sorteios, quando realizados fisicamente, devem ser concretizados em ambiente aberto ao público, respeitado o limite da capacidade do imóvel, número este que deve ser amplamente divulgado no regulamento dos produtos.

Devem ser utilizadas todas as ferramentas e modelos de documentação necessários para o sorteio seja seguro, transparente e bem-sucedido, inclusive utilizando pessoal em quantidade suficiente para garantir a integridade dos sorteios.

Os itens abaixo são recomendados:

- Presença de auditor independente para atestar todos os passos da realização dos sorteios até a lavratura de ata contendo as informações da forma detalhada;
- Documentação de Práticas recomendadas de fácil acesso à equipe;
- Funcionários do sorteio e suas atribuições bem definidas;
- Equipamento eletromecânico preferencialmente sem contato manual com as bolas sorteadas;
- Preferencialmente transmissão ao vivo, através de emissora de TV;
- Equipe de produção do sorteio na TV com diretor com experiência em realização de programas ao vivo;
- Comunicações claras e transparentes;
- Roteiro para os apresentadores;
- Requisitos de auditoria;



- Certificação do conjunto de esferas sempre atualizada e efetuada por empresa capacitada para tal fim;
- Divulgação do resultado no site o mais breve possível.

Pesquisas de mercado indicarão com que frequência os jogos especiais e de datas comemorativas federais / estaduais e em que ocasiões esses jogos devem ser implementados.

Além disso, as propostas dos prêmios (dinheiro e/ou bens) serão testados durante as pesquisas.

Procedimentos de sorteios virtuais

Para a realização de sorteios virtuais, executados através de sistema computacional, a concessionária deverá apresentar laudos técnicos que comprovem a utilização de sistema de geração de números aleatórios, sem qualquer possibilidade de interferência humana nos resultados.

Tais laudos deverão ser realizados por empresas especializadas e homologadas junto à LOTESP.



1.3. Da regionalização da distribuição e da definição da quantidade de concessionária

Já abordamos anteriormente o modelo de regionalização e sua importância para democratizar a distribuição dos produtos em todos os municípios do Estado de São Paulo.

Um Estado que reúne 645 municípios apresenta desafios operacionais e logísticos importantes, em função de sua extensão territorial.

É por isto que defendemos a divisão em mais de uma concessionária, pois com um alto índice de concorrência haverá um estímulo para que todas alcancem todos os cantos de sua região.

Porém, a concorrência tem que ter um determinado limite para que não se torne inibidora, em função do baixo potencial de mercado que isso pode acarretar.

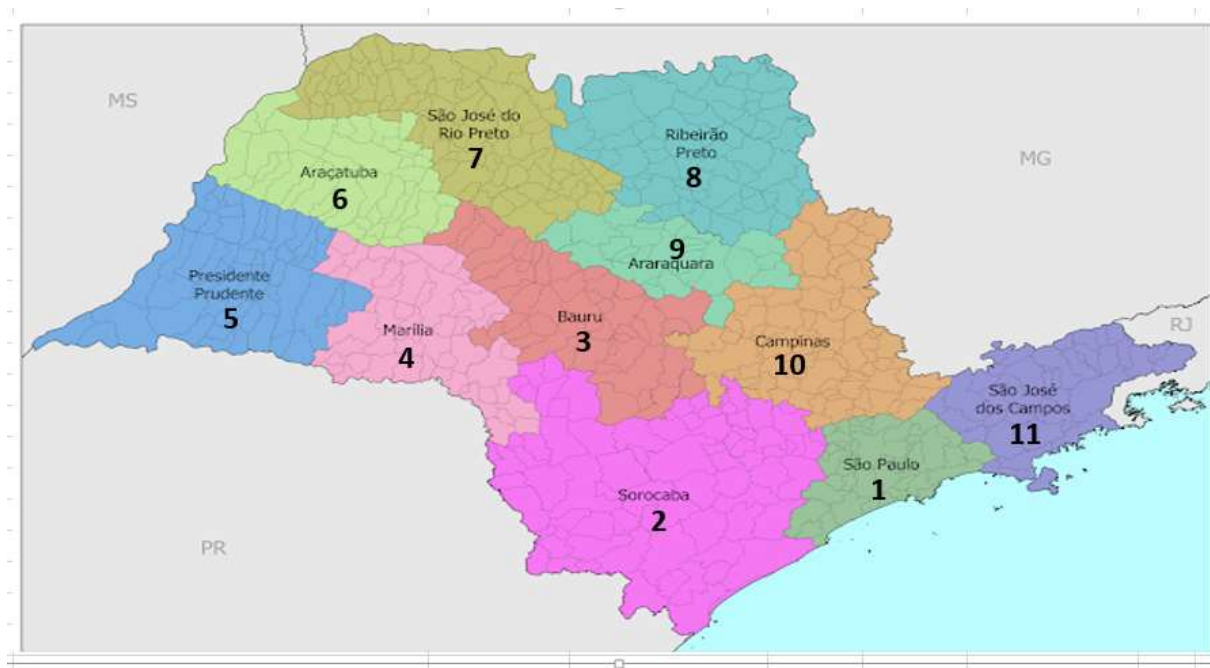
Assim como não defendemos a exclusividade de operação em apenas uma concessionária, da mesma forma, e por razões contrárias, não defendemos o credenciamento livre de concessionárias para realizarem as operações de todas as modalidades.

Já abordamos longamente a realidade dos produtos que necessitam de distribuição física, principalmente quanto aos aspectos relacionados à impressão dos bilhetes e a logística para que os bilhetes cheguem até aos pontos de venda. Tais características indicam a necessidade de haver poucos players no mercado, pois a escala é muito importante para que “a conta feche”.

Já para outros produtos, como os de prognóstico com prêmio fixo ou para as apostas esportivas, a escala não é determinante para o sucesso dos

produtos. É claro que há a necessidade do mercado ser atraente para os investimentos privados, mas o longo estudo que fizemos e as análises feitas por uma equipe experiente que tem expertise de mais de 20 anos operando produtos lotéricos no Brasil fez com que chegássemos a um número técnico de **até 18** concessionárias. Em seguida veremos a razão de termos chegado ao número de 18 concessionárias e, também, o motivo de termos falado **ATÉ 18**.

Antes de aprofundar na abordagem das 18 concessionárias, cabe revisitar a divisão regional já adotada pelo Estado de São Paulo, com a distinção em Intermediárias e Imediatas, conforme o mapa abaixo que nos permitiu propor uma regionalização seguindo conceitos lógicos, especialmente pensando na logística e no consequente deslocamento.



Já a tabela abaixo contempla os dados consolidados das regiões, com a quantidade de municípios atendidos, população e PIB da região. Bem como o total mínimo de PDVs que deverão ser cobertos pelas concessionárias.

	PIB	Municípios	População	PDVs
Região Intermediária de São Paulo (3501)	56,08%	50	51,39%	19.673
SUB TOTAL REGIONAL 1	56,08%	50	51,39%	19.673
Região Intermediária de Sorocaba (3502)	5,19%	78	6,7%	2.837
Região Intermediária de Bauru (3503)	2,23%	48	3,2%	1.455
Região Intermediária de Marília (3504)	1,48%	54	2,3%	1.275
Região Intermediária de Presidente Prudente (3505)	1,11%	55	2,0%	1.125
Região Intermediária de Araçatuba (3506)	1,07%	44	1,8%	1.008
Região Intermediária de São José do Rio Preto (3507)	2,40%	100	3,5%	2.182
Região Intermediária de Ribeirão Preto (3508)	4,51%	64	5,8%	2.449
Região Intermediária de Araraquara (3509)	1,90%	26	2,5%	1.039
SUB TOTAL REGIONAL 2	19,90%	469	27,66%	13.370
Região Intermediária de Campinas (3510)	18,36%	87	15,4%	6.053
Região Intermediária de São José dos Campos (3511)	5,66%	39	5,6%	2.296
SUB TOTAL REGIONAL 3	24,02%	126	20,94%	8.349
TOTAL GERAL	100,00%	645	100,00%	41.392

Com base nestas informações acima e considerado o potencial de mercado, foi possível definir a quantidade de concessionárias em cada região, no sentido de tentar ajustar as diferenças de potencial de cada região, buscando uma uniformidade de desempenho entre as concessionárias.

Vamos exemplificar para facilitar o entendimento: não seria correto definir a mesma quantidade de concessionárias para a região 1 e para a região 2, tendo em vista que a região 1 reúne 50 municípios que representam 56% do PIB, enquanto a região 2 alcança menos de 20% do PIB em 469 municípios.

A disparidade de custo de atendimento é muito grande. E dois fatores ajustam essa diferença. Um número menor de concessionárias operando na região 2 e uma outorga maior paga pelas concessionárias da região 1. Assim, fica interessante operar em regiões de menor potencial.

Com base neste fator é que chegamos às 18 operadoras no máximo, como uma divisão proporcional por região e modalidade conforme a tabela a seguir:

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

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

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

Quando tratarmos do item ônus da outorga fixa no caderno seguinte, Caderno IV – Estudo de Viabilidade Econômico/Financeira, demonstraremos como fizemos os ajustes no valor do ônus da outorga fixa para reduzir ainda



mais as desigualdades que poderão ocorrer entre as concessionárias e que não foram sanadas apenas com a divisão quantitativa de concessionárias por região.

Para adiantar o assunto, sem esgotá-lo, precisávamos encontrar uma maneira de compensar as concessionárias da região 2 que precisarão atender 469 municípios, enquanto os da região 3 atenderão 126 municípios e as da região 1 atenderão apenas 50. Mesmo com uma quantidade menor de competidores na região esta diferença é muito grande sob o aspecto logístico. Por isto pensamos em uma forma de compensá-la com um ônus de outorga menor do que as demais regionais, para compensar seus custos potenciais maiores.

Assim, vamos propor um modelo economicamente viável e vantajoso para o poder público que terá a oportunidade de arrecadar mais em função da quantidade adequada de concessionárias.

Por essa engenhosa modelagem atingimos um patamar mínimo de ônus de outorga inicial da ordem de R\$ 520.000.000,00 (quinhentos e vinte milhões de reais) que serão pagos ANTES da assinatura dos contratos de concessão.

Destacamos a palavra **mínimo** por duas razões:

- 1) Os valores da outorga poderão aumentar caso existirem mais competidores do que os lotes disponíveis para a concessão (18 lotes), permitindo assim que os concorrentes ofereçam valores maiores para serem declarados vencedores daquele lote em disputa;
- 2) Trazemos aqui a razão de termos citado anteriormente que seriam **ATÉ** 18 concessionárias. A palavra até é importante pois propomos



que, com exceção das concessionárias exclusivas para operação de Loteria Instantânea (física e virtual através de website) e Loteria Passiva (física e virtual), que deverão ser duas diferentes e que terão autorização para operar TODAS as modalidades em suas respectivas regionais, caso uma das 9 concessionárias que terão o direito de explorar as modalidades previstas em sua Região (3501) desejem participar da licitação das demais regiões (3502 a 3509 e 3510 a 3511) poderão fazê-lo livremente desde que ofereçam, pelo menos, um percentual de 20% (vinte por cento) sobre o ônus de outorga fixa mínimo previsto para aquela região. Ou seja:

1 Concessionária declarada vencedora na Região 1 nas Modalidades VLT + Prognóstico + Apostas esportivas poderá concorrer nas Região 2 e 3 (inclusive nas duas) desde que seja declarada vencedora da licitação da nova região ofertando uma outorga no mínimo 20% (vinte por cento) superior ao mínimo.

Desta forma, o poder público potencializa as receitas de outorga fixa e não fere ao princípio da competitividade pois sempre haverá concorrência em todas as regiões, através de, no mínimo 11 concessionárias até o limite de 18.

Concessionárias com fôlego maior poderão ter o interesse de operar todo o Estado e para tanto pagarão a soma de 3 outorgas fixas, sendo a segunda e a terceira acrescidas de 20%.

Tal regra vale também para as 2 concessionárias exclusivas para operação de Loteria Instantânea + Passiva que também poderão se candidatar para operar as modalidades VLT + Prognóstico Físico + Apostas Esportivas Físicas na região onde não irá operar os produtos exclusivos, respeitada a regra da oferta 20% maior para a outorga da região que não é a sua de origem.



Vale novamente repetir que só o fato de ofertar 20% (vinte por cento) a mais da outorga mínima não é suficiente para declarar esta licitante vencedora, mesmo já tendo sido declarada vencedora de outro lote. Ela tem que ofertar pelo menos 20% (vinte por cento) acima do mínimo previsto e a oferta dela deve ser a mais alta para aquele lote.

Vale, novamente, destacar que a elaboração de uma sistemática justa e instigante, efetuada por equipe experiente que operou loterias no Brasil por mais de 20 anos, irá atrair as maiores operadoras do mundo, além de permitir uma alta competitividade, o que será muito benéfico para o Estado, aumentando o potencial das ofertas de outorgas, e para os apostadores com uma ampla variedade de produtos.

Apenas no caso da licitação de um lote ser considerada deserta, sem nenhum interessado, é que as demais licitantes já declaradas vencedoras de regiões diversas poderão fazer a oferta do valor mínimo de ônus de outorga previsto para aquela região.

A ordem da realização da licitação dos lotes será importante, devendo ser feita em ordem decrescente do valor de outorga fixa mínima inicial.

Mais uma vez destacamos que todas as concessionárias (de 11 a 18) poderão explorar livremente o ambiente virtual, exceto para as loterias instantânea e passiva que são exclusivas das duas concessionárias que operarem as modalidades físicas destes produtos. Ou seja, no extremo teremos 18 concessionárias diferentes autorizadas a operar a Loteria de Prognóstico e Apostas Esportivas de forma virtual, com as restrições territoriais que serão impostas para não extrapolar o espaço territorial do Estado de São Paulo (bloqueio de IP, cerca eletrônica, entre outras).



Por termos críticas veementes aos dois modelos extremos (concessão exclusiva para apenas uma empresa sem limite territorial ou de modalidades) e (credenciamento livre de empresas sem nenhum limite), é que acreditamos que nosso modelo híbrido é o mais adequado para que o Estado de São Paulo, as concessionárias privadas, os pontos de venda e os apostadores tenham potencializadas suas receitas.

O modelo ora proposto, de uma operação híbrida, contempla todas as variáveis desejadas para um projeto de loterias;

- Permite ganho de escala nas modalidades lotéricas que necessitam, em função de questões estruturais (custo de impressão e de distribuição);
- Garante competição entre vários players para modalidades onde o ganho de escala é menos relevante;
- Possibilita um número relativamente grande, mas limitado, de operadores, permitindo a todos os interessados realizarem análises técnicas sobre o tamanho do mercado, para validar sua intenção de participar do processo licitatório;
- Diminui o risco da operação, pois evita a concentração de investimentos faraônicos que seriam possíveis a pouquíssimos players do segmento;
- Afasta o interesse de empresas que não tenham as qualificações técnicas e econômicas necessárias para assumir um projeto desta magnitude;
- Garante a operação em TODOS os 645 municípios do Estado em função da regionalização;



- Aumento da potencial arrecadação através de ônus de outorga fixa (up front e anual) e variável (percentual sobre o GGR).
- Estabelece o conceito de outorga fixa anual para fazer com que as concessionárias fiquem estimuladas durante todo o prazo contratual.
- Permite alta competição em ambiente virtual que não demande utilização de pontos de venda, canal ainda em desenvolvimento e com alto potencial de crescimento.

Destacamos a importância que nossa equipe deu para encontrar um modelo que contemplasse a distribuição dos produtos em todos os 645 municípios. Os números anteriormente informados escancaram tal realidade. A região 2, com mais de 460 municípios responde por apenas 19,9% do PIB. Caso não fosse pensado um modelo de regionalização ela seria candidata a ser esquecida pelos operadores que concentrariam suas ações apenas em cidades médias e grandes, deixando ao relento milhões e milhões de paulistas que merecem a mesma atenção do que os paulistanos e do que os residentes em cidades maiores. A justiça social deve ser um pilar a ser alcançado na operação de loterias.

Na qualidade de operadores de produtos lotéricos EM TERRITÓRIO NACIONAL por quase 30 anos, nossa experiente equipe já vivenciou casos que corroboram a importância desta visão.

A maioria dos players que participarão desta PMI apresentará estudos econômicos genéricos que não contemplam esta visão social.

É óbvio que para atrair a iniciativa privada há de se buscar a rentabilidade da operação. Porém, cabe ao Administrador Público ampliar o



espectro de avaliação para contemplar projetos que sejam viáveis e que pensem, também, nas pessoas que moram em solo paulista.

A destinação dos recursos arrecadados pelas loterias para os mais necessitados é nobre e cumpre o objetivo do Governo do Estado para melhorar a qualidade de vida de todos os paulistas. Mas, a garantia de que os produtos chegarão em cada canto do solo paulista é muito mais do que isso. Leva oportunidades de geração de renda e empregos para regiões desassistidas e, geralmente, com poucas oportunidades.

Será o Governo do Estado adotando políticas públicas para que todos possam ter oportunidades. A simples venda dos produtos em um município pequeno irá proporcionar renda para os pontos de venda que comercializarem os produtos, além de possibilitar que os moradores sejam contemplados com os prêmios da loteria. Este ciclo virtuoso irá permitir que a imagem do Governo do Estado seja consolidada como geradora de oportunidades para todos os seus cidadãos.

Uma operadora exclusiva teria dificuldades de garantir a exploração em todas as regiões do Estado e, principalmente em todos os municípios. Por isso a regionalização é uma peça importante na engrenagem da operação lotérica no gigante estado de São Paulo, aliada a uma operação multiplayer, fazendo com que as concessionárias estejam sempre motivadas a concorrer pela preferência dos apostadores, entre as demais concessionárias e, também, com os competidores externos.

Projetar uma operação de quase R\$ 6 bilhões de reais apenas no primeiro ano para uma única empresa gerir seria “colocar todos os ovos na mesma cesta”, o que resultaria em riscos bastante representativos.



Sem querer ser redundantes, alertamos, mais uma vez, para o que ocorreu recentemente com o processo de privatização da Lotex, quando o consórcio, que reuniu as duas maiores corporações do mundo no segmento, deixou de assinar o contrato de concessão após ter sido a única empresa a apresentar proposta. Tal recusa irá atrasar o projeto por, pelo menos, dois anos, fazendo com que a União deixe de arrecadar valores de outorga fixa e variável previsto, inclusive, no orçamento federal.

Projetos gigantescos às vezes podem não ser bem-sucedidos e o Estado de São Paulo não pode ficar à mercê de um ou poucos competidores.

A regionalização estruturada, que garanta o interesse de vários operadores privados, **É O MELHOR MODELO PARA O ESTADO DE SÃO PAULO** e, também, para os operadores.

Após termos chegado à conclusão que o modelo era o mais adequado para todas as partes envolvidas, Estado (diminuição do risco e ampliação da competitividade), Operadores (redução dos investimentos e do risco) e Apostadores (oferta de vários produtos e competição entre as concessionárias) aprofundamos as análises para realização dos diversos business plans necessários, que veremos em outro caderno deste estudo, além de entregá-los em meio digital em formato EXCEL.



1.4. Modelo de Implementação

A regionalização proposta permitirá, em curtíssimo prazo, a cobertura geográfica de 100% dos municípios do Estado de São Paulo, e garantirá a geração de empregos e renda em todas as regiões do Estado.

Propomos a seguinte escala:

Região 1 – 100% no final do primeiro ano

Região 2 – 50% no final do primeiro ano, 75% no final do segundo ano e 100% no final do terceiro ano;

Região 3 – 80% no final do primeiro ano e 100% no final do segundo ano.

Cada operador definirá seu modelo operacional, em função de suas estratégias comerciais, podendo nomear agentes/distribuidores em municípios e/ou operar diretamente através de equipe própria, concorrendo livremente pelo mercado na região definida para sua atuação.

Caso os operadores definam adotar o modelo de seleção de agentes, distribuidores, macrodistribuidores ou afins, todos estes deverão operar sob exclusiva responsabilidade da concessionária e deverão firmar contrato formal com a concessionária, onde fique claro que todos os terceiros envolvidos conhecem todas as obrigações assumidas pela concessionária perante a LOTESP.

A implementação física da rede de pontos de venda priorizará as áreas de comércio e serviço, em especial nas seguintes categorias:

- Pontos de Venda exclusivos (lojas e quiosques próprios);
- Bazar e Papelarias;
- Lojas de celular (acessórios, recargas, etc);



- Bancas de Jornal;
- Bares, Restaurantes e estabelecimentos que vendem gêneros alimentícios;
- Salões de cabeleireiros, barbearias e estabelecimentos que vendem produtos de beleza e estética;
- Mercado ambulante (respeitada a situação de MEI anteriormente descrita);

Prioritariamente os pontos de venda comercializarão todos os produtos ofertados pela concessionária a ele vinculada e poderão, inclusive, firmar contrato com mais de um operador na região e/ou para a revenda dos produtos que não serão exclusivos.

A concessionária deverá garantir que a rede credenciada de pontos de venda não poderá vender produtos não regulamentados, sendo considerada tal ocorrência como falta grave, passível de punição estabelecida em contrato.

Todos os pontos de venda oficiais da LOTESP, credenciados por operadores legalmente contratados, ficarão obrigados a comercializar os produtos aprovados pela LOTESP de Loteria Instantânea e de Loteria Estadual Passiva e que não tenham restrição territorial de circulação em sua região, garantindo o regular abastecimento do mercado em todo o Estado de São Paulo.

Neste caso, a concessionária exclusiva destes produtos deverá remunerar o PDV com o mesmo percentual praticado para os PDVs por ela atendidos, além de garantir uma remuneração de 50% (cinquenta) deste percentual para a concessionária cujo PDV esteja vinculado. Este percentual será reduzido para 20% (vinte por cento) caso a concessionária prefira não



efetuar a distribuição física dos produtos entre seus pontos de venda. Esta relação será negociada individualmente entre a concessionária exclusiva dos produtos de Loteria Instantânea Física + ITVM's + site de Loteria Instantânea + Loteria Passiva (física e virtual) e as demais concessionárias de sua região. Em qualquer das hipóteses acima a validação dos bilhetes físicos será executada através do sistema de informática da concessionária vinculada ao PDV, para que não seja necessária a instalação de mais de um terminal no mesmo PDV, devendo haver integração dos sistemas dos operadores, às expensas da concessionária exclusiva, desde que cobrados pela concessionária não exclusiva a preços de mercado.

Também será admitida a união de duas ou mais concessionárias, no sentido de potencializar a criação de produtos conjuntos que possam ser comercializados em mais de uma região ou no Estado todo, se todos os regionais estiverem envolvidos, proporcionando a criação de prêmios acumulados de maior valor.

Nesse caso a divisão de responsabilidades acerca da operação desses produtos será definida entre os operadores participantes, cabendo a cada operador a sua fatia proporcional às vendas realizadas pelos pontos de venda a ele vinculados, podendo ser atribuída uma taxa de administração para a concessionária que realizar os sorteios, por exemplo, ou caso prefiram, a divisão de todos os custos operacionais rateados entre os participantes.

Os pontos de venda poderão ser exclusivos e administrados diretamente através de equipe contratada pela concessionária ou indiretamente através de agente por ele designado ou, também, compartilhados com outras atividades para otimizar as receitas e ampliar o interesse na revenda de produtos lotéricos.



1.5. Instalações

1.5.1. Sede das Concessionárias

Cada concessionária, necessariamente, deverá ter, pelo menos, uma sede localizada em um dos municípios da Região onde irá atuar. Cada operador deverá escolher o imóvel em função de sua realidade operacional, sem necessidade de realização de obras estruturais, tendo em vista que as operações lotéricas se desenvolvem em escritórios similares a um grande número de estabelecimentos comerciais de outras atividades.

Os imóveis deverão atender aos setores administrativos, operacionais, técnicos, gestão de marketing, tecnológicos, além de atendimento aos clientes e ganhadores para pagamento dos prêmios, quando o regulamento do produto assim definir. Os endereços deverão constar claramente nas peças publicitárias e deverão estar em destaque nos pontos de venda e no website da concessionária.

As concessionárias poderão definir pontos de venda como referenciais em cada município para pagamento de prêmios diferenciados, visando minimizar o deslocamento dos ganhadores para o endereço da sede da concessionária, bem como firmar convênios com entidades comerciais ou bancárias para execução de tal tarefa.



1.5.2. Estúdio para realização dos sorteios

Caso ocorra a necessidade de sorteios físicos, através de equipamento eletromecânico de extração de bolas, a concessionária deverá disponibilizar, em sua sede ou em local próprio para tal fim, um estúdio com capacidade para receber, no mínimo, 30 pessoas, preparado para captação de imagens para transmissão de TV, mas sem a obrigatoriedade de fazê-la.

1.5.3. Central de Tecnologia

A concessionária deverá disponibilizar à LOTESP, mediante definição desta, uma central de monitoramento, online e real time, contemplando os principais indicadores das modalidades que vier a explorar, no sentido de permitir um acompanhamento do desempenho da sua operação, inclusive com adoção de dashboards com os principais itens de controle.

A base tecnológica de cada operador será de sua inteira responsabilidade, garantida a disponibilidade conforme SLAs e KPIs definidos neste estudo e apresentados no caderno próprio.

O sistema central poderá rodar em nuvem, devendo pelo menos um dos servidores de redundância estar localizado em um datacenter sediado no Estado de São Paulo, assegurado o acesso a informação à LOTESP, conforme definido acima.



1.6. Equipamentos

Com o avanço da tecnologia, atualmente os sistemas que utilizam a transmissão de dados online e Real Time foram adotados por diversos setores da economia e têm se popularizado muito.

Com isso várias soluções tecnológicas foram desenvolvidas, tornando o acesso dos equipamentos mais facilitados, em função de um sem número de versões de equipamentos, dentre os quais, tablets, mini PCs all in one, equipamentos POS, aparelhos de telefonia celular através de aplicativos, impressoras com tecnologia Bluetooth, entre outros.

A utilização de tais equipamentos em todas as operações de centenas de instituições financeiras, tais como as adquirentes e subadquirentes de cartão de crédito, garante a segurança necessária, pois transacionam diariamente bilhões de reais com tempos de resposta totalmente compatíveis com as necessidades da indústria das apostas em loterias.

A exigência de complexos terminais integrados, além de potencializar um eventual direcionamento da licitação, tornaria os investimentos mais elevados, de forma desnecessária. Com terminais mais adequados à realidade atual de comunicação de dados, a concessionária poderá canalizar seus investimentos para outros fins, além de possibilitar uma gama maior de empresas interessadas, sem ferir a segurança da operação, afinal, não dá para dizer que uma transação de cartão de crédito é menos segura que a realização de uma aposta.

Outro fato relevante é que a maioria dos equipamentos já são produzidos em território nacional, o que conferirá velocidade na implantação dos jogos, além de gerar empregos e renda para brasileiros.



Contudo, caso seja do interesse das concessionárias vencedoras dos processos licitatórios, os equipamentos poderão ser importados, desde que recolhidos todos os impostos de importação devidos e comprovado que foram adotados todos os trâmites legais necessários.

Para viabilizar a rápida implementação dos produtos, cada operador deverá ter um sistema que suporte a sua plataforma de jogos, devendo homologar tal solução perante a LOTESP, sendo contemplada a possibilidade de crescimento da rede para até 5 vezes o número mínimo de pontos de venda previstos para o primeiro ano para a região da concessionária em questão.

Este sistema deverá garantir o cumprimento de todos os requisitos de performance, segurança, confiabilidade e operação, com funcionamento contínuo, 24 horas/dia, 7 dias/semana, com janelas de manutenção previamente definidas em horários que não comprometam as apostas e com conexão aos pontos de venda para captação e registro das apostas e respectiva emissão de recibo, divulgação de resultado, pagamento de prêmios e transmissões diversas, além de possibilidade de reemissão de apostas por falhas de impressão e anulação de apostas antes da realização dos sorteios.

Os bilhetes físicos e/ou recibos das apostas deverão ter código de barras ou QR Code para identificação dos dados variáveis que compõem, além de elementos de segurança para prevenir adulterações e tentativas de fraude.

O sistema tecnológico deve ter a capacidade de atender aos padrões de manutenção e desempenho definidos pelos SLAs indicados neste estudo, garantindo que não haverá perda de informações devido a rotinas de manutenção devidamente programadas ou de emergência. O sistema deverá conter, pelo menos, um ambiente de testes e desenvolvimento, um ambiente de homologação e um ambiente de produção.



Para os produtos operados de forma virtual, ou seja, sem a necessidade de um bilhete físico, através de site ou VLTs, o sistema deverá ter condições de identificar previamente o apostador, através de carteira digital (e-wallet), cartão de acesso ou outra forma que garanta, por exemplo, que o apostador é maior de 18 anos, que possibilite restringir o acesso a pessoas cadastradas residentes no estado de São Paulo ou que estejam fisicamente em algum município do Estado, que permita a auto exclusão caso requerida pelos apostadores ou seus familiares em programa de jogo responsável, entre outros requisitos.

Características de Segurança

Os bilhetes, tanto impressos como virtuais, deverão conter um número de validação para prevenção de fraudes, para que não seja possível o pagamento de bilhetes adulterados ou pagamentos duplicados do mesmo bilhete.

As informações do sistema deverão ser seguras, impedindo a sua utilização para realização de apostas irregulares, bem como o conhecimento antecipado de bilhetes pré-impressos premiados.

Armazenamento seguro das informações

O sistema deverá fornecer armazenamento seguro no local e fora do local para arquivos, software e dados de backup críticos, sujeitos à verificação constante da LOTESP, mantendo os backups íntegros pelo prazo exigido.



Armazenamento seguro fora do local

O sistema deverá prever o armazenamento das cópias de backups dos dados necessários para fornecer suporte a uma recuperação completa do sistema sem perda de dados, através da manutenção dos dados em um local seguro que seja remoto em relação ao data center principal

Central de atendimento

A concessionária deverá fornecer Central de atendimento durante todo o horário comercial, mediante atendimento automatizado por Wathsapp ou outra tecnologia que julgar adequada. Isto inclui os respectivos hardware e software para registrar as chamadas recebidas e as providências executadas. A Central de atendimento será conectada ao sistema central e à instalação de telefones que será usada para fornecer serviços completos aos pontos de venda.

A central de atendimento incluirá as estações de trabalho necessárias, equipadas com todos os itens essenciais para a operação de centrais de atendimento, incluindo computadores, equipamentos de operador e headsets para atender às seguintes demandas prioritárias:

- a) Abertura de chamadas de suporte técnico aos equipamentos instalados nos pontos de venda.



- b) Resposta a dúvidas e reclamações dos apostadores, fornecendo resposta imediata ou encaminhamento ao setor responsável para resposta em curto prazo;
- c) Assistência aos ganhadores para orientação sobre o recebimento de prêmios.

1.7. Responsabilidades das partes envolvidas

A Concessão dos produtos lotéricos gerará encargos e responsabilidade entre a LOTESP e os operadores. Abaixo alguns exemplos de atribuições e seus responsáveis, além dos que veremos no Caderno V. Tais requisitos estarão contemplados no Edital de Licitação e respectivo contrato:

ITEM	TIPO DE ENCARGO	RESPONSÁVEL
Pagamento, no prazo acordado entre as partes, da parcela referente ao ônus da outorga fixa do primeiro ano do contrato. As demais parcelas anuais deverão ser pagas a cada 365 dias, até o vigésimo ano contratual	Financeiro	Concessionária
Pagamento mensal do valor de outorga variável, referente a um percentual determinado no Edital de Licitação sobre o GGR (Gross Gaming Revenue), que é o resultado obtido entre o valor total de vendas, deduzida a premiação paga aos ganhadores incluído seu respectivo imposto de renda, sempre no décimo quinto dia útil do mês subsequente	Financeiro	Concessionária
Pagamento dos tributos devidos por força de lei (ISS, Pis, Cofins, IRRF e CSLL) incidentes sobre a receita da concessionária		

que será o resultado do GGR, deduzido o valor do ônus da outorga variável paga mensalmente e o rateio do ônus da outorga fixa dividida por 12 meses. A receita bruta de serviço da concessionária será, portanto, o valor líquido obtido pela dedução do GGR menos os valores repassados à LOTESP	Financeiro	Concessionária
Desconto do valor do imposto de renda devido sobre o prêmio a ser pago aos apostadores e o consequente recolhimento aos cofres públicos em consonância com a legislação vigente	Financeiro	Concessionária
Pagamento dos salários do pessoal envolvido na operação e os correspondentes encargos trabalhistas e previdenciários	Financeiro	Concessionária
Fiscalização sobre o pagamento dos salários e dos valores correspondentes aos encargos trabalhistas e previdenciários do pessoal envolvido nos serviços prestados pelas empresas parceiras terceirizadas	Financeiro	Concessionária
Implantar a infraestrutura e sistemas para a operação dos jogos através de várias formas de pagamento (dinheiro, carteira digital, cartão de acesso, cartão de crédito, etc),	Financeiro	Concessionária

além de apresentar as garantias necessárias para celebração do contrato		
Recrutamento, seleção e treinamento do seu pessoal envolvido nos serviços	Operacional	Concessionária
Treinamento contínuo do pessoal envolvido nos serviços em pontos de vendas	Operacional	Concessionária
Atualizar, sempre que necessário, o parque tecnológico	Operacional / Financeiro	Concessionária
Implementar sistema de compliance com regras de governança corporativa e boas práticas operacionais e financeiras, inclusive com diretrizes de combate à lavagem de dinheiro e fraudes nas apostas. O setor de compliance da concessionária também será responsável pela gestão de programa de jogo responsável, em conjunto com a LOTESP.	Operacional / Jurídico / Financeiro	Concessionária
Responsabilizar-se pela criação de peças publicitárias, material de merchandising e campanhas de marketing relacionadas aos produtos, selecionando os veículos mais apropriados para divulgação. É recomendável a adoção de ferramentas como pesquisas de mercado, análises de	Marketing / Financeiro	Concessionária

<p>demanda, teste AB para lançamento de produtos. A LOTESP deverá aprovar as peças apenas sobre os aspectos morais e éticos, cabendo à concessionária todos os aspectos técnicos. Garantir que todas as peças informarão ao público que é proibida a venda para menores de 18 anos e sobre a política de jogo responsável</p>		
<p>Definir no Edital e no Contrato de Concessão procedimentos que garantam segurança jurídica para os operadores interessados, além das devidas autorizações para operação e situações de reequilíbrio econômico/financeiro em caso de mudanças que alterem as condições contratuais existentes antes de sua assinatura</p>	<p>Jurídico</p>	<p>LOTESP</p>
<p>Promover iniciativas para coibir a existência de jogo não regulado, no sentido de viabilizar as condições de mercado para garantir aos operadores legalmente habilitados maneiras de atingir os patamares de venda esperados, inclusive contratando serviços de monitoramento e bloqueio de sites não autorizados a operar</p>	<p>Jurídico / Operacional</p>	<p>LOTESP</p>



apostas no território do Estado de São Paulo, entre outras ações		
Promover ações de fiscalização dos SLAs e KPIs relacionados à operação	Financeiro / Jurídico / Operacional	LOTESP



1.8. Melhores Práticas - Jogo Responsável

Um importante pilar de uma operação de loterias bem estruturada é a definição de que jogo é entretenimento, não é meio de vida.

O jogo como entretenimento possibilita que as pessoas tenham controle sobre suas ações e tornem esta atividade prazerosa, tendo em vista que o ato de jogar é uma forma de buscar uma mudança de vida, com a garantia de que a sociedade será beneficiada por isso, em forma de impostos, taxas e outorgas arrecadadas da indústria do jogo.

A indústria do jogo é um setor extremamente importante em vários países do mundo, inclusive em países ditos de primeiro mundo, como Estados Unidos, Reino Unido, Itália e França, pela sua capacidade de geração de empregos e tributos.

Como parte dessa indústria, as loterias são muito importantes pela sua capacidade de geração de empregos e por serem uma forma lúdica de obter recursos públicos sob a forma de impostos.

Mas aqui no Brasil a indústria do jogo é estigmatizada e injustamente combatida, principalmente por questões morais, e distorções preconceituosas relacionadas à lavagem de dinheiro e ao transtorno de comportamento por jogo de apostas (nova nomenclatura definida pela OMS para a antiga ludopatia).

Aqui é bom destacar que a OMS incluiu no roll dos transtornos de comportamento os jogos de vídeo game.

Para minimizar esse tipo de transtorno, tanto a concessionária quanto o ente público devem estimular as melhores práticas adotadas no mundo



inteiro para o combate ao jogo patológico e para criar um ambiente de jogo responsável.

A difusão de informações, em todos os canais disponíveis, para que todos os apostadores joguem moderadamente e dentro de suas possibilidades financeiras, reduzirá os riscos relativos ao jogo patológico, garantindo a proteção do apostador e das suas famílias.

Nunca é demais repetir que jogo é entretenimento e não meio de vida. Repetindo este mantra para a sociedade o índice de patologia em apostas tende a ser reduzido.

É impossível eliminar a existência do jogo patológico. Hoje ele existe, só que é acobertado pela falta de regulamentação das apostas. Em função dos jogos não serem legais, não existem políticas públicas concretas e difundidas para abarcar as minorias que são impactadas por este transtorno de comportamento relacionado às apostas.

A regulamentação dos jogos e apostas tem o condão de fazer com que esta necessária discussão venha à baila, de forma clara e transparente.

Outro papel importante da concessionária é garantir que as apostas não serão vendidas para menores de idade, restringindo ou até coibindo seu acesso aos locais de jogo e definindo regras que evitem o seu interesse pelo assunto.

Este tema é importante mas deve ser tratado com a devida parcimônia. Os jogos deverão ser vendidos no comércio em geral, como restaurantes, bares, papelarias e afins e a vedação da permanência de menores é impossível nesse tipo de estabelecimento comercial.

Dentre as principais ações a serem desempenhadas, destacam-se:



- **apostadores e familiares** – A LOTESP deverá, em conjunto com os setores da secretaria de saúde do Estado, criar grupos de trabalho contendo psicólogos e assistentes sociais para apoio a apostadores e suas famílias.
- **Autoexclusão** – por solicitação dos apostadores ou de seus familiares devidamente habilitados, deve ser disponibilizado um sistema que possibilite a auto exclusão por um período de tempo que se julgue adequado à sua proteção. A auto exclusão deve ser divulgada em todos os meios disponíveis de divulgação, garantindo que a vontade do apostador e/ou de um responsável legal seja atendida, sem qualquer entrave por parte das concessionárias, que se obrigam a respeitá-la e fazê-la cumprir.
- **Proibição de jogo para menores de idade** – o acesso às apostas deve ser proibido para menores de 18 (dezoito) anos de idade, inclusive, se necessário, com informações claras nas lojas que comercializam apostas (não pode ser coibida a presença de menor pois pode ferir o direito de ir e vir das pessoas, especialmente pelas apostas poderem ser comercializadas em locais como bancas de jornal, papelarias, etc que podem ser frequentados por menores de idade). O acesso aos produtos que realizam apostas virtuais deve estabelecer necessidade de cadastro exclusivo para maiores de 18 anos, mediante utilização de login e senha.



- **Ações de marketing e estímulo à concorrência** – a concorrência entre as concessionárias autorizadas à operação nos limites territoriais e modalidades estabelecidas em seus contratos não pode ensejar ações de marketing agressivas para chamar a atenção e definir a preferência dos apostadores. Será valorizada a criação de uma política de comunicação que divulgue informação relativa aos jogos que compõem o portfólio, especialmente quanto às regras, prêmios e probabilidades de ganhar. Também não serão admitidas falsas promessas e práticas que induzam os apostadores, erroneamente, acreditem que ganharão sempre, desconsideradas as probabilidades que envolvem todo o produto lotérico.
- **Compliance e Jogo Responsável** - o conceito de jogo responsável deve ser uma preocupação constante dos Operadores. Por isso, o setor da empresa que cuida do Compliance deverá conter um responsável que também responda pelas iniciativas relacionadas a este aspecto, incluindo treinamento do pessoal envolvido nos serviços, direta ou indiretamente, além de interação constante com a LOTESP para refinamento dos processos relativos a este tema.



1.9. Certificação

A concessionária deverá apresentar atestado(s) que comprove(m) sua aptidão técnica pra execução de operação **de loterias**, de acordo com o Artigo 30 - § 3º da Lei Federal 8.666.

Art. 30. A documentação relativa à qualificação técnica limitar-se-á a:

II - comprovação de aptidão para desempenho de atividade **pertinente e compatível em características**, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização do objeto da licitação, bem como da qualificação de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

§ 1º A comprovação de aptidão referida no inciso II do "caput" deste artigo, no caso das licitações pertinentes a obras e serviços, será feita por atestados fornecidos por pessoas jurídicas de direito público ou privado, devidamente registrados nas entidades profissionais competentes, limitadas as exigências a: (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

I - capacitação técnico-profissional: comprovação do licitante de possuir em seu quadro permanente, na data prevista para entrega da proposta, profissional de nível superior ou outro devidamente reconhecido pela entidade competente, detentor de atestado de responsabilidade técnica por execução de obra ou serviço de características semelhantes, limitadas estas exclusivamente às parcelas de maior relevância e valor significativo do objeto



da licitação, vedadas as exigências de quantidades mínimas ou prazos máximos; (Incluído pela Lei nº 8.883, de 1994)-

§ 5º É vedada a exigência de comprovação de atividade ou de aptidão com limitações de tempo ou de época ou ainda em locais específicos, ou quaisquer outras não previstas nesta Lei, que inibam a participação na licitação.

§ 10. Os profissionais indicados pelo licitante para fins de comprovação da capacitação técnico-operacional de que trata o inciso I do § 1º deste artigo deverão participar da obra ou serviço objeto da licitação, admitindo-se a substituição por profissionais de experiência equivalente ou superior, desde que aprovada pela administração.

A Concessionária contratada com exclusividade territorial para a operação de Loteria Instantânea Física + Loteria Instantânea via Site + Loteria Passiva + Loteria Instantânea através de VLT + Loteria de Prognóstico + Apostas Esportivas de Cota Fixa deverá comprovar experiência em, pelo menos, duas dessas modalidades, prestada a entidade, pública ou privada, nacional ou internacional, que regule as atividades lotéricas de um Estado ou País.

Para as concessionárias que participarem do processo licitatório das modalidades VLT + Prognóstico + Apostas Esportivas deverá ser exigida a experiência em pelo menos uma das modalidades, da mesma forma que o estabelecido no parágrafo anterior.

A concessionária deverá garantir, também, que adota todos os procedimentos necessários à adequação às determinações da LGPD – Lei



Geral de Proteção de Dados, garantindo que os dados dos consumidores serão mantidos em absoluto sigilo e só serão compartilhados com a LOTESP quando houver necessidade de pagamento de premiação, mas tudo de forma sigilosa.

Ao final do prazo de concessão, a concessionária deverá repassar à LOTESP os dados cadastrais dos apostadores, sem, contudo, reverter nenhum outro bem físico ou marca de sua propriedade, permitindo à LOTESP, caso assim deseje, contratar outra empresa para criar novos produtos.

Ainda neste estudo trataremos dos atestados de garantia de integridade dos sistemas, com seus prazos de apresentação.



1.10. Outros Produtos ou Serviços Acessórios

Em um contrato de concessão de longo prazo, de 20 anos, como o que proposto neste estudo, não é possível prever com tamanha antecedência todas as possibilidades de operação que surgirão em função da rede de pontos de venda que serão estabelecidos pelos operadores e pelo apelo que os produtos podem exercer no varejo.

Porém, desde já, se vislumbra várias alternativas de negócios complementares que poderão gerar receita extra, além das tradicionais relativa às apostas.

A possibilidade da criação de uma Rede de Correspondente Bancário que atenda aos interesses de arrecadação de tributos do Estado, como taxas, impostos, receitas do Detran e contas de consumo das principais concessionárias certamente é uma delas e deverá ser implementada com a máxima brevidade. A LOTESP servirá como integradora dessa possibilidade e deverá formalizar contrato com instituição financeira do interesse do Estado (Banco que administra a folha de pagamento do Estado, Banco que deseja criar uma carteira digital White Label para a LOTESP ou Estado, Banco que possui convênio para pagamentos diversos do Estado ou qualquer outra instituição pertinente).

Além disso, a própria dinâmica da operação, possibilita que a concessionária firme contratos com empresas que tenham interesse em estar associadas aos produtos com ampla penetração no varejo. Podemos destacar montadoras de automóveis, grandes redes de varejo, agências e prestadores de serviços de viagem entre outras, que poderão disponibilizar prêmios em



bens ou serviços vinculados a esses parceiros, sob a forma de publicidade, por exemplo.

Como a gama de possibilidades é ampla, sugerimos que o contrato de concessão deixe claro que qualquer produto ou serviço adicional poderá ser explorado mediante aprovação prévia da LOTESP e que as receitas líquidas advindas dessas explorações serão divididas na proporção de 60% (sessenta por cento) para a concessionária e 40% (quarenta por cento) para a LOTESP, visto que os custos de operação e adequação de processos e sistemas ficará a cargo da primeira.



1.11. Destinação Social dos recursos das loterias

As loterias são, no mundo todo, fontes de geração de recursos para que os governos apliquem em áreas sociais mais carentes. Trata-se de uma forma lúdica de recolher impostos entre os apostadores que veem nas loterias uma forma de melhorar de vida.

Desta forma, sendo encarado como entretenimento lúdico, as loterias têm cumprido um importante papel social.

O financiamento de atividades como saúde, segurança pública, educação, esportes, habitação e seguridade social são as principais destinações que se tem conhecimento mundo afora.

A indústria organizada e regulamentada das loterias, controlada e fiscalizada pelo poder público, minimiza os riscos associados a atividades criminosas, e assegura a transparência do desenvolvimento de um setor que tem grande potencial de geração de tributos e de empregos.

Como o precípuo interesse do Estado de São Paulo foi gerar receitas para aplicação em atividades sociais de interesse de todo o povo paulista e, ainda, considerando o que a Lei Estadual 14.386, de 14/07/21, estabelece:

Art. 15. Fica o Poder Executivo autorizado a instituir e explorar, na forma do artigo 175 da Constituição da República, a Loteria Estadual de São Paulo, devendo utilizar o resultado líquido obtido no custeio de ações voltadas à assistência social e à redução da vulnerabilidade social no Estado.

Para regulamentar as ações da LOTESP sugerimos a adoção de um Decreto Estadual regulamentando os seguintes temas:



- a) As modalidades permitidas no Estado de São Paulo, à luz da Lei Federal que regulamenta o tema;
- b) Os payouts mínimos que poderão ser praticados pelas concessionárias, deixando claro que o percentual a ser adotado será de exclusiva responsabilidade das concessionárias que terão liberdade para as definições técnicas relativas aos produtos;
- c) Os percentuais devidos a título de outorga variável para cada modalidade lotérica composta por um percentual incidente sobre o GGR (Gross Gaming Revenue) de cada modalidade;
- d) Os setores onde serão destinados os recursos obtidos através do resultado auferido pela LOTESP em cada ano.
- e) Percentuais destinados à LOTESP, em função de novos negócios não previstos no contrato de concessão;

Como referência do tema sugerimos que a LOTESP adote sistemática similar ao da LOTERJ – Loteria do Estado do Rio de Janeiro que destina 70% do seu Lucro Líquido anual para programas de assistência social, ficando os 30% restantes para reinvestimento e para melhorar seus processos operacionais e de controle.

É muito importante que os entes públicos implementem sistemas de governança que assegurem as boas práticas que possibilitem uma gestão transparente do uso dos recursos, garantindo que eles cheguem efetivamente a quem mais precisa. Ações que melhorem a saúde, educação, sustentabilidade e segurança pública são determinantes para aumentar o consentimento social necessário à atividade.



Outro fator determinante é a criação de modelos de prestação de contas que sejam transparentes, cobrando das entidades beneficiárias que receberem os recursos total lisura nos processos.

1.12. Pessoal envolvido nos serviços

A relação do pessoal envolvido nos serviços está detalhada em planilha própria no arquivo que será entregue juntamente com os cadernos deste estudo, inclusive com a expectativa de variação quantitativa ao longo dos 20 anos do contrato, bem como salário sugerido, evolução de dissídios coletivos, entre outros.

Nosso estudo é composto de 6 (seis) business plans distintos, cada um com as características da concessionária, em função das modalidades que terá a permissão de atuar e, principalmente, à sua região.

Questões como o deslocamento de sua equipe para visitar pontos de venda foram levadas em consideração. Não é possível adotar o mesmo modelo de OPEX para uma concessionária que irá atender a 50 Cidades e outra que atenderá mais de 460.

Somente uma equipe preparada com anos de experiência chega a este nível de detalhamento das análises para não propor ao Governo do Estado um modelo que não fosse sustentável ao longo do tempo.

Para não deixar o estudo extenso, apresentaremos aqui apenas o modelo de uma concessionária que vai operar os produtos físicos com exclusividade e uma que vai operar uma região com produtos não exclusivos, deixando claro que anexo aos estudos serão enviados arquivos independentes com cada uma das realidades propostas no Estudo.

CONCESSIONÁRIA EXCLUSIVA LI e LP – REGIÃO 1

1.A	Descritivo	Setor	Cargo	Qtde
	CEO	Administração	CEO	1
	Controler	Controladoria	Gerente	1
	Coordenador Financeiro	Controladoria	Coordenador	1
	Coordenador de Auditoria e Compliance	Controladoria	Coordenador	1
	Coordenador de Contas a Pagar e Receber	Controladoria	Coordenador	1
	Analista de RH	Controladoria	Analista	1
	Analista de Conta a Receber	Controladoria	Analista	1
	Auxiliar Administrativo	Controladoria	Auxiliar	8
	Secretária	Controladoria	Secretária	1
	Gerente de Marketing	Marketing	Gerente	1
	Coordenador de Marketing	Marketing	Coordenador	1
	Coordenador de Produtos	Marketing	Coordenador	1
	Analista de Marketing	Marketing	Analista	3
	Designer	Marketing	Designer	2
	Estagiário	Marketing	Estagiário	1
	Gerente de Operações	Operações	Gerente	1
	Coordenador de Venda	Operações	Coordenador	1
	Coordenador de Logística	Operações	Coordenador	1
	Coordenador de Telemarketing	Operações	Coordenador	1
	Consultor de Vendas	Operações	Consultor	40
	Promotor de Vendas	Operações	Promotor	15
	Auxiliar de Telemarketing	Operações	Auxiliar	5
	Gerente de TI	TI	Gerente	1
	Coordenador TI - software	TI	Coordenador	1
	Coordenador TI - hardware	TI	Coordenador	1
	Analista de TI	TI	Analista	1
	Analista de Operações - Manutenção	TI	Analista	1
	Total			94
	Total força de venda			55
1.B Salário				
		Remuneração	Com Encargos	Qtde. Inicial
	CEO	R\$ 40,00	R\$ 68,00	1
	Gerente	R\$ 7,50	R\$ 12,75	4
	Coordenador	R\$ 5,00	R\$ 8,50	10
	Analista	R\$ 3,00	R\$ 5,10	7
	Designer	R\$ 3,00	R\$ 5,10	2
	Consultor	R\$ 2,50	R\$ 4,25	40
	Secretária	R\$ 2,00	R\$ 3,40	1
	Auxiliar	R\$ 1,90	R\$ 3,23	13
	Promotor	R\$ 1,75	R\$ 2,98	15
	Estagiário	R\$ 1,50	R\$ 2,55	1
	Total			94
		em R\$ mil	em R\$ mil	
	DISSÍDIO ANUAL			4%

CONCESSIONÁRIA VLT + PROGNÓSTICO + AP. ESPORTIVAS – REGIÃO 2

1.A	Descritivo	Setor	Cargo	Qtde
	CEO	Administração	CEO	1
	Controler	Controladoria	Gerente	1
	Coordenador Financeiro	Controladoria	Coordenador	2
	Coordenador de Auditoria e Compliance	Controladoria	Coordenador	1
	Coordenador de Contas a Pagar e Receber	Controladoria	Coordenador	1
	Analista de RH	Controladoria	Analista	1
	Analista de Conta a Receber	Controladoria	Analista	1
	Auxiliar Administrativo	Controladoria	Auxiliar	8
	Secretária	Controladoria	Secretária	2
	Gerente de Marketing	Marketing	Gerente	1
	Coordenador de Marketing	Marketing	Coordenador	1
	Coordenador de Produtos	Marketing	Coordenador	1
	Analista de Marketing	Marketing	Analista	3
	Designer	Marketing	Designer	2
	Estagiário	Marketing	Estagiário	1
	Gerente de Operações	Operações	Gerente	1
	Coordenador de Venda	Operações	Coordenador	2
	Coordenador de Logística	Operações	Coordenador	2
	Coordenador de Telemarketing	Operações	Coordenador	1
	Consultor de Vendas	Operações	Consultor	15
	Promotor de Vendas	Operações	Promotor	5
	Auxiliar de Telemarketing	Operações	Auxiliar	3
	Gerente de TI	TI	Gerente	1
	Coordenador TI - software	TI	Coordenador	1
	Coodenador TI - hardware	TI	Coordenador	1
	Analista de TI	TI	Analista	1
	Analista de Operações - Manutenção	TI	Analista	1
	Total			61
	Total força de venda			20
1.B	Salário			
		Remuneração	Com Encargos	Qtde. Inicial
	CEO	R\$ 35,00	R\$ 59,50	1
	Gerente	R\$ 7,50	R\$ 12,75	4
	Coordenador	R\$ 5,00	R\$ 8,50	13
	Analista	R\$ 3,00	R\$ 5,10	7
	Designer	R\$ 2,50	R\$ 4,25	2
	Consultor	R\$ 2,00	R\$ 3,40	15
	Secretária	R\$ 2,00	R\$ 3,40	2
	Auxiliar	R\$ 1,90	R\$ 3,23	11
	Promotor	R\$ 1,75	R\$ 2,98	5
	Estagiário	R\$ 1,50	R\$ 2,55	1
	Total			61
		em R\$ mil	em R\$ mil	
	DISSÍDIO ANUAL			4%
TOTAL COM DISSÍDIO				

As pequenas diferenças salariais contemplam, entre outros, o tamanho da empresa e sua maior disponibilidade financeira, além de questões regionais.

Aqui cabe destacar, também, a importância da operação multiplayer que potencializa empregos e oportunidades. Ao invés de 1 CEO poderemos ter 18 CEOs das várias empresas e assim por diante com todos os outros cargos e funções.



Enquanto o modelo multiplayer proposto no estudo prevê a utilização de um corpo funcional nas 18 empresas (se este for o resultado das licitações) da ordem de 1.066 (um mil e sessenta e seis) pessoas, a operação exclusiva não deverá passar de 268 (duzentos e sessenta e oito) pessoas.

Isto é uma gota no oceano do desemprego no Brasil, mas não dá para deixar de considerar que quase 800 famílias terão a oportunidade de ter o seu sustento em função da geração destes empregos adicionais caso o modelo multiplayer seja adotado.

É mais um elemento em prol da adoção do modelo de várias concessionárias comparado à operação exclusiva por uma única empresa.

Aqui apresentamos uma sugestão da quantidade de pessoas e dos salários a serem praticados, mas é certo que cada concessionária terá autonomia para definir sua política de recursos humanos, incluindo salários, bônus, benefícios, entre outros.

Como ressaltamos anteriormente, um dos pilares para uma operação bem-sucedida será a pouca intervenção da LOTESP no negócio, garantindo aos operadores a flexibilidade necessária para tomar as decisões de forma rápida e assertiva.

Uma equipe bem selecionada e treinada é o ponto de partida para o sucesso de uma operação lotérica, especialmente a equipe comercial que terá a missão de selecionar os pontos de venda. Já vimos em outro caderno a definição técnica da quantidade adequada de pontos de venda em cada município e região. Mas para a obtenção desta rede a presença da equipe comercial da concessionária é uma peça chave.



1. A Distribuição de pontos de venda é uma estratégia. Ela consiste numa sequência de ações que precisam ser tomadas para a consecução do objetivo de garantir PDV's bem treinados e motivados.
2. Por isso voltamos ao tema da quantidade adequada dos pontos de venda. A falta de PDV's é muito nociva para a manutenção de produtos sólidos. Mas o excesso de PDV's também representa um risco de desinteresse dos maiores pontos de venda, causando um churn acima do normal.
3. Os materiais de PDV têm que ser estrategicamente posicionados para que os consumidores sejam expostos aos produtos desde a entrada, sendo adotadas as melhores práticas de merchandising. Essa estratégia consiste na colocação dos materiais fora da loja, quando os consumidores entram nas lojas, quando o consumidor está dentro da loja (no perímetro) e, finalmente, quando o consumidor está pronto para sair da loja. A presença dos materiais nestes pontos reforçará a presença dos produtos. Os apostadores aumentarão a propensão ao consumo de um produto se a comunicação estiver ao seu alcance.
4. Alguns dos critérios que são essenciais para assegurar o sucesso entre a equipe de vendas e os revendedores englobam:
 - Número suficiente de componentes da equipe de vendas relativo ao número de revendedores.
 - Visitas frequentes da equipe de vendas aos revendedores.
 - Claro entendimento dos produtos pela equipe de vendas e pelos revendedores.
 - Clara sinergia e comunicação entre a equipe de marketing e a equipe de vendas.



- Claro entendimento das estratégias de marketing, pois a equipe de vendas é responsável pela execução dessas estratégias.
- Comunicação constante com a equipe de vendas.
- Treinamento da equipe de vendas.

A implementação dessas iniciativas garantirá uma equipe de vendas bem-sucedida, onde seus componentes estarão comprometidos a conduzir a estratégia e a otimizar os resultados.

Expansão da Revenda e Plano de Otimização

Uma rede adequada de pontos de venda é um dos principais impulsionadores de um crescimento de maneira sustentável, pois permite a oportunidade de se atingir diferentes segmentos de consumidores e oferecer a cada um deles a conveniência necessária.

Desempenho de Pontos de Venda Recém Credenciados

É necessária uma análise contínua da base de pontos de venda para garantir um claro entendimento de seu desempenho. Superficialmente pode parecer que o desempenho de uma base de revendedores com relação à outra seja inferior. Contudo, a comparação entre revendas é um método para medir seu desempenho considerando a sua realidade.

Portanto, é necessária uma análise mais profunda para entender o comportamento do revendedor, incluindo:



- Análise da distribuição (excessiva ou insuficiente) nas diferentes áreas do Estado.
- Verificação do atingimento de diferentes grupos/classes de consumidores.
- Atitude dos pontos de venda em relação aos produtos (ativa, passiva, indiferente).

Manter o Tamanho Ideal da Rede

Após a fase inicial de abertura de PDV's é natural que haja a desistência de alguns pontos de venda (churn). Mas a reposição dos pontos de venda perdidos é fundamental para manter a estratégia. Portanto a equipe de vendas deverá estar focada em:

- Substituir os revendedores perdidos para manter o tamanho ideal da rede.
- Buscar lojas adicionais com perfil mais qualificado que as atuais.

Otimização de Revendedores

A contratação de promotores de venda é fundamental para que esta equipe faça um trabalho mais qualificado em relação a merchandising nos pontos de venda, bem como tenha maior liberdade de atuação por não portarem produtos.

Seu papel é complementar ao trabalho do consultor de vendas e geralmente devem ser agrupados em uma equipe.



Os revendedores deverão ser monitorados para permitir as seguintes ações:

1. **Reconsiderar:** Revendedores com desempenho abaixo da meta esperada para sua categoria, com contribuição muito baixa às vendas totais.
2. **Estimular:** Revendedores com desempenho acima da meta de sua categoria.
3. **Estabilizar:** Revendedores com vendas reais compatíveis com o esperado para sua categoria.
4. **Treinar:** Pontos de Venda com as vendas reais inferiores à previsão de vendas, mas que demonstram o desejo de melhorar o seu desempenho.

Para garantir que a equipe de vendas atinja os objetivos de crescimento de vendas, é necessário a adoção contínua das seguintes práticas:

- Treinamento sobre as melhores práticas de vendas e merchandising.
- Suporte das equipes local e corporativa (incluindo visitas acompanhadas aos clientes)
- Fornecimento de ferramentas adequadas para execução do seu trabalho (carro alugado, reembolso de combustível em patamar adequado, benefícios).

A conquista e manutenção de uma boa rede credenciada de pontos de venda passa, necessariamente, por uma boa seleção da equipe comercial da concessionária.

1.13. Previsão de Início da Operação

Tendo em vista o modelo sugerido prever a regionalização, o que torna o tamanho da operação menor, possibilitando processos mais ágeis, estimamos um prazo entre 6 (seis) e 9 (nove) meses para que seja possível o início da operação, tendo em vista que a regionalização fará com que os operadores possam concentrar esforços para a abertura de pontos de venda em quantidades bastante factíveis de rápida implementação.

O cronograma abaixo sugerido indica a duração das principais etapas.

Atividade	Março 0	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9	Sem 10	Sem 11	Sem 12	Sem 13	Sem 14	Sem 15	Sem 16	Sem 17	Sem 18	Sem 19	Sem 20	Sem 21	Sem 22	Sem 23	Sem 24
Assinatura do Contrato																									
Pagamento da Outorga Fixa																									
Credenciamento PDV's																									
Instalação Equipamentos																									
Criação Produtos																									
Criação e registro de marcas																									
Instalação Sistema Central																									
Testes																									
Impressão dos bilhetes físicos																									
Contratação Equipe																									
Apresentação dos Atestado Sistema																									
Homologação dos Sistemas																									
Instalação do sistema de controle LOTESP																									
Instalação dos Equipamentos PDV's																									
Treinamento PDV's																									
Lançamento dos Produtos																									
Campanha de comunicação																									



Caso as concessionárias tenham condições de antecipar o lançamento total ou parcial dos produtos poderão fazê-lo, mediante a homologação dos sistemas pela LOTESP e apresentação dos atestados de segurança dos sistemas, tais como GLI - Gaming Laboratories International, Inc., IPT – Instituto de Pesquisas Tecnológicas, Casa da Moeda, Arthur D. Little, WLA – World Lottery Association, ISO ou qualquer outra instituição de renomada especialização técnica para promover avaliação de produtos de segurança e de tecnologia, tais como universidades, empresas de auditoria de sistemas e afins.

As concessionárias que participarão do processo de licitação para a concessão, em função da exigência de expertise anterior na operação de produtos lotéricos, certamente já terão previamente definidos uma boa parte dos produtos que serão explorados, tendo em vista que esta análise ocorrerá ainda em fase de avaliação do Edital de Licitação, quando cada um preparar o seu Business Plan, contemplando OPEX, CAPEX e demais variáveis da operação, tendo em vista que cada operador poderá ter uma realidade diferente do outro, como por exemplo, já estar operando atualmente com algum produto lotérico nacional ou internacionalmente, o que permitirá uma aceleração do processo.

A LOTESP estabelecerá um prazo de tolerância máximo para lançamento dos produtos de 90 (noventa) dias além do prazo esperado de seis meses, quando todos os operadores deverão estar instalados em suas respectivas regiões e com os produtos distribuídos para os pontos de venda ou os ambientes virtuais funcionais.



2. Payout

Já abordamos o tema Payout mas nunca é demais revisitar por ser um dos principais pilares de sustentação de um produto lotérico.

O payout (ou percentual da premiação de cada produto) é um dos fatores determinantes para o sucesso de um produto lotérico. Um payout baixo faz com que os apostadores se desestimulem pelo produto. Já um payout excessivo faz com que a rentabilidade de todos os envolvidos (concessionária, LOTESP e pontos de venda) fique comprometida.

Por isso é de suma importância que a LOTESP não interfira neste quesito, deixando a cargo das concessionárias a definição de suas estratégias de portfólio. O payout é uma ferramenta muito importante para estimular a concorrência entre os produtos regulados pelo Estado de São Paulo e os demais produtos do segmento (Loterias Caixa, Títulos de Capitalização, etc.) e os produtos não regulados.

Esta é a razão da importância da liberdade que a concessionária precisa ter para fazer ajustes contínuos nos níveis de payout de seus produtos.

Aumentar o payout quando for necessário para estimular a concorrência, diminuir o payout quando a concorrência está estabilizada para aumentar a rentabilidade de todos os envolvidos é uma ferramenta fundamental para a gestão de produtos.

Produtos com price points diferentes devem ter payouts diferentes para que os produtos de valor mais elevado proporcionem uma experiência diferenciada para os apostadores.

Criar produtos com payouts diferentes também faz parte das boas práticas. Os mais “fáceis de acertar” devem ter payouts maiores. Os mais

difíceis já poderão ter payouts menores, tendo em vista que naturalmente os prêmios já tendem a ser mais relevantes.

Todas essas técnicas devem estar disponíveis nas mãos dos operadores para que eles potencializem os seus produtos.

Contudo o Estado deve exercer um papel regulatório fundamental que é a proteção dos consumidores para evitar produtos com payout excessivamente baixo, proporcionando ganhos desproporcionais dos operadores.

Por essa razão propomos no estudo três níveis diferentes de payout e, consequentemente, o GGR (Gross Gaming Revenue) que é a diferença entre o volume de apostas e os prêmios pagos aos consumidores, considerado o imposto de renda. Para não deixar o documento extenso iremos abordar nele apenas 2 modelos, o Payout em mercado COM competição e o Payout mínimo, conforme abaixo:

PAY OUT - MERCADO COM COMPETIÇÃO	
	%
Instantânea Física	65,0%
Instantânea Site	75,0%
Instantânea Virtual (VLT)	80,0%
Loteria Estadual Convencional - Passiva	45,0%
Loteria de Números / Prognóstico Esportivo	50,0%
Apostas Esportivas Físicas	80,0%
Apostas Esportivas Virtuais	83,0%
GGR - GROSS GAMING REVENUE (RECEITA LÍQUIDA DO JOGO)	
	%
Instantânea Física	35,0%
Instantânea Site	25,0%
Instantânea Virtual (VLT)	20,0%
Loteria Estadual Convencional - Passiva	55,0%
Loteria de Números / Prognóstico Esportivo	50,0%
Apostas Esportivas Físicas	20,0%
Apostas Esportivas Virtuais	17,0%

PAY OUT - MÍNIMO	
	%
Instantânea Física	45,0%
Instantânea Site	60,0%
Instantânea Virtual (VLT)	65,0%
Loteria Estadual Convencional - Passiva	40,0%
Loteria de Números / Prognóstico	40,0%
Apostas Esportivas Físicas	65,0%
Apostas Esportivas Virtuais	68,0%
GGR - GROSS GAMING REVENUE (RECEITA LÍQUIDA DO JOGO)	
	%
Instantânea Física	55,0%
Instantânea Site	40,0%
Instantânea Virtual (VLT)	35,0%
Loteria Estadual Convencional - Passiva	60,0%
Loteria de Números / Prognóstico	60,0%
Apostas Esportivas Físicas	35,0%
Apostas Esportivas Virtuais	32,0%



A tabela MERCADO COM COMPETIÇÃO representa os payouts que foram adotados nas projeções financeiras. São percentuais definidos de acordo com as melhores práticas de mercado, em um mercado competitivo (Loterias Caixa, títulos de capitalização e, futuramente, a Lotex) e são sugeridos para serem adotados quando atingida a maturidade dos produtos.

Destacamos, por exemplo, a Loteria Instantânea física que não terá concorrente inicialmente, tendo em vista que o processo da Lotex está paralisado. A concessionária poderá lançar produtos com faixas de payout menores do que os desejáveis para otimizar a sua receita, tendo em vista que não haverá produto similar no mercado.

Vale ressaltar que quando se fala em otimização da receita da concessionária, com a adoção de um payout mais baixo, está se falando, também, em otimização do ônus da outorga variável da LOTESP e da comissão dos pontos de venda, pois ambos serão um percentual aplicado sobre o GGR, tópicos que serão abordados com muitos detalhes no caderno de estudos econômico e financeiro.

Já a tabela do payout mínimo é exclusiva para defender os interesses dos apostadores, tendo em vista que tais percentuais fogem dos padrões de mercado, mas ainda são aceitáveis tecnicamente no extremo.

É relevante destacar que, com exceção do payout mínimo que será uma imposição contratual, as outras abordagens são meramente referenciais, cabendo às concessionárias a definição de seus níveis de payout, sabendo que estarão concorrendo com as outras concessionárias na região, com as Loterias da Caixa, com os títulos de capitalização e com os jogos não regulados que não forem totalmente coibidos pela LOTESP e pelas forças de segurança do Estado.



3. Operação

3.1. Características dos bilhetes físicos

A concessionária que obtiver a exclusividade para a operação da Loteria Instantânea Física e para a Loteria Passiva Física será a responsável para selecionar empresa gráfica especializada na impressão dos bilhetes, consideradas as características mínimas descritas a seguir.

Loteria Instantânea:

Nos jogos criados pela concessionária exclusiva para distribuir os produtos de loteria instantânea física deverão ser previstas várias mecânicas, no sentido de potencializar a venda ao apostador final, tais como 3 em 6, match, jogo da velha, entre outros, adotando diversos formatos e price points, cada formato compatível com a faixa de preço praticada.

A aplicação de descrição da premiação por extenso ou parcial (“caption”) para descrição da premiação, além dos símbolos e números é fundamental para minimizar a ocorrência de adulteração de bilhetes e para transparência da premiação. O tamanho das fontes também é um fator importante para minimizar dúvidas relativas à premiação.

A concessionária terá autonomia para apresentar projetos de produtos que contemplem outras tecnologias seguras de impressão e de distribuição, que existam ou que venham a existir ao longo do prazo contratual.



Impressão e gramatura do papel

Junto da apresentação do projeto para aprovação do poder concedente, contemplando, no mínimo, o layout do bilhete, as fontes a serem utilizadas, o plano de premiação, o regulamento e os parâmetros de programação dos jogos, a concessionária indicará a gramatura e o papel que será utilizado para impressão dos bilhetes.

A empresa gráfica escolhida para a impressão deverá ter condições de garantir a reprodução, com fidelidade, das características apresentadas nos layouts, especificações constantes no layout apresentado, inclusive com a aplicação de códigos de barras ou QR codes que contenha as informações relativas ao jogo, tais como o número do jogo, lote e número sequencial do bilhete dentro do lote, para fins de controle da distribuição.

Em nenhuma hipótese os dados variáveis constantes na área externa dos bilhetes poderão ser utilizados para revelação completa se os mesmos estão premiados.

Área raspável

O painel do jogo instantâneo, coberto por área raspável, será aplicado no anverso do bilhete físico por sistema computadorizado representando os caracteres que formam as combinações da premiação, a numeração de validação dos bilhetes e da premiação e o caption, indicando os prêmios, cuja impressão de dados variáveis não deverá ser por meio magnético ou de impacto, tendo uma resolução de, pelo menos, 240 dpi, não podendo, em hipótese alguma, estar ilegível e será composto pelos seguintes elementos, extraídos do processo de contratação da Loterj – que sempre foi uma referência nacional no setor de loterias instantânea:



1. Impressão dos caracteres que formam as combinações da premiação na cor preta e com corpo que propicie boa e inequívoca leitura;
2. Impressão da numeração do código de validação dos bilhetes e da premiação para controle da Concedente, quando for o caso, bem como sua representação por meio de código de barras caso se tenha certeza de sua segurança, em quantidade e formato definidos nos parâmetros de programação de cada jogo; e
3. Impressão da combinação de diferentes quantidades de letras ganhadoras por faixa com o máximo de posicionamentos aleatórios possível, no sentido vertical e horizontal, em fonte inferior aos dos caracteres que formam a combinação da premiação, destinada à validação dos prêmios pelos pontos de venda;
4. impressão contendo verniz hidrossolúvel e mais uma impressão de verniz fixador e protetor com ou sem coloração, em tantas camadas quantas necessárias para garantir a boa qualidade dos bilhetes, visando impedir que a impressão dos dados variáveis seja alterada, bem como proteger estas impressões quando a tinta opaca for removida;
5. Após a camada protetora de verniz, deverão ser aplicadas tantas camadas de tinta quantas necessárias para tornar a área opaca com tinta elástica e removível à base de látex, propiciando suavidade ao raspar. A tinta opaca removível deverá encobrir a área envernizada e ocultar as impressões dos dados variáveis, garantindo segurança contra tentativas fraudulentas para se conhecer antecipadamente as combinações de premiação. Sua formulação e aplicação devem propiciar uma remoção fácil e suave, quando o apostador raspar devendo ser suficientemente aderente e resistente para impedir



qualquer possibilidade de remoção, mesmo que parcial, quando do manuseio dos bilhetes pelos revendedores e do atrito dos bilhetes entre si;

6. Uma tinta sobreimpressão, de cunho artístico e de segurança, deverá ser impressa sobre tinta opaca para compor a fantasia do painel e dificultar tentativas de fraude. A concessionária será responsável pela arte das sobreimpressões e pela respectiva prova;

7. A empresa gráfica contratada deverá ter condições de produzir o software de controle e distribuição da premiação que atenda à aleatoriedade definidos nos parâmetros de programação, garantindo que entregará à concessionária apenas os dados necessários para validação dos bilhetes premiados, sem que seja possível promover o cruzamento das informações com dados externos dos bilhetes. Todos os equipamentos destinados à fabricação dos bilhetes deverão ser configurados para que o processo industrial seja automatizado, de forma que não ocorra o manuseio de bilhetes durante a impressão dos dados variáveis e suas respectivas coberturas de segurança;

8. Nenhum bilhete poderá conter qualquer identificação que permita, através de suas características físicas ou visuais, a escolha de bilhetes premiados ou apresente qualquer tendência ou deficiência na distribuição dos prêmios dentro do universo de bilhetes, que possibilite o conhecimento ou suposição da ocorrência de prêmios antes da remoção da área raspável e/ou de sua abertura;

9. Os bilhetes deverão oferecer total segurança contra técnicas de fraudes, tais como: Transparência/Fosforescência; Processo Magnético; Processos Químicos; Raios-X; Delaminação; Sobreposição de Caracteres

e/ou qualquer outra técnica do conhecimento da Concessionária, que possa ser utilizada para quebrar o sigilo dos bilhetes ou permita sua adulteração;

10. A empresa gráfica deverá possuir em suas dependências laboratório de análises químicas e de qualidade, o qual monitora e atesta toda a produção durante sua execução, possuindo apontamentos que possam comprovar e rastrear problemas durante o processo produtivo;

11. A Concessionária deverá apresentar, sempre que solicitado pelo Poder Concedente, laudo técnico fornecido pelo IPT ou Casa da Moeda, ou outra instituição idônea aprovada, atestando a segurança e inviolabilidade dos bilhetes;

12. Todo o papel de acerto de máquina e quaisquer excedentes de produção deverão ser destruídos em fragmentadora de papel localizada no recinto da produção. Os registros de destruição devem ser mantidos;

13. Nenhum bilhete poderá conter qualquer identificação que permita a localização de bilhetes premiados antes da raspagem/abertura do mesmo pelo consumidor;

14. A totalidade de bilhetes impressos deverá obedecer fielmente aos parâmetros estabelecidos para a programação, não devendo apresentar qualquer deficiência na distribuição dos prêmios estabelecidos no plano de premiação, obrigando-se a concessionária a permitir, a qualquer tempo, a realização de auditoria pelo poder concedente nos relatórios de distribuição dos prêmios;

15. Todo o ambiente de produção deverá conter sistema de CFTV com registro de todo o processo produtivo por, no mínimo, 30 dias.



Embalagens dos Bilhetes Físicos

Os bilhetes deverão ser entregues em lotes com a quantidade de bilhetes definidos no plano de premiação e produzidos em sanfonas ininterruptas serrilhadas entre si (fanfold), embaladas em material termo retrátil que garanta que não serão passíveis de deterioração pela fricção entre os lotes, e acondicionados em caixas de papelão, devidamente lacradas e numeradas e acompanhadas de listagem que identifique a quantidade de bilhetes e lotes contidos na mesma.

Impressão dos bilhetes físicos dos produtos de loteria passiva

Os produtos impressos de loteria passiva devem ser impressos em empresa gráfica com experiência comprovada em impressão de dados variáveis com segurança contendo:

1. Impressão dos caracteres que formam as combinações do jogo impressos com destaque e qualidade;
2. Adoção de sistemas de segurança de impressão de dados variáveis, tais como benday, linha louca, fundo coin ou outros que garantam segurança do bilhete contra adulterações;
3. Conter códigos de barras ou QR codes que permitam a leitura dos bilhetes não vendidos em alta performance;
4. A gramatura e tipo do papel serão definidas junto com o layout dos bilhetes e aprovados pelo poder concedente antes de sua impressão.
5. Todo o ambiente de produção deverá conter sistema de CFTV com registro de todo o processo produtivo por, no mínimo, 30 dias.



Condições de estocagem dos Bilhetes Físicos

1. Local deve ter piso plano, limpo, seco e livre de umidade e abrigada da luz solar, com higienização e desinfecção periódica, mantida a temperatura ambiente máxima de 30 graus célsius.
2. O local deve ser iluminado adequadamente para garantir as condições de identificação dos produtos facilmente.
3. Os produtos devem ser acondicionados em pallets para mantê-los afastados do chão, mantendo corredores com largura suficiente para a movimentação livre das caixas.
4. Os produtos devem ser empilhados em ordem decrescente, estando as últimas caixas na parte de baixo da pilha.
5. O ambiente deve ter a segurança física resguardada através de controles de acesso por senha, biométrico ou outra tecnologia que restrinja o acesso exclusivamente a pessoas autorizadas.
6. O ambiente deve possuir sistema fechado de câmeras de TV, CFTV, com gravação mantida por pelo menos 48h e qualquer violação identificada que possa comprometer a segurança dos bilhetes deverá ser imediatamente informada ao poder concedente.



3.2. Características dos bilhetes virtuais

3.2.1. Dos bilhetes virtuais distribuídos através de web site, app ou outra tecnologia

1. Os bilhetes virtuais distribuídos através de web site, app, ou outra tecnologia e que, conseqüentemente, dispensam a adoção de bilhete físico, assim definidos pela Lei 13.756/18 e referendado pelo processo de concessão da Lotex, deverão possuir, sempre que faça parte da estratégia de marketing da concessionária, as mesmas características dos bilhetes físicos em relação ao *layout*, regulamento, segurança, transparência para o apostador. Por esta razão é que o modelo apresentado recomenda que a operação tanto da Loteria Instantânea quanto da Loteria Passiva operadas com operação física ou através de website sejam executadas pela mesma concessionária, sob o regime de exclusividade territorial, permitindo que os produtos sejam complementares sob o aspecto de marketing e para ganhar escala de negociação de impressão e logística.

2. Os bilhetes virtuais operados através de website poderão ser da Loteria Instantânea ou da Loteria Passiva, ou uma combinação delas duas, ou estas combinadas com as apostas esportivas virtuais, que poderão ser operadas em todo o Estado de São Paulo por qualquer uma das concessionárias, em regime de livre concorrência, sem a obediência da territorialidade imposta para sua região. Tal medida é importante pois não seria viável a imposição de controle territorial em cada um dos municípios do Estado.



3. A concessionária deverá possuir um sistema tecnológico especializado para geração dos bilhetes, controle de acesso, cadastro dos apostadores maiores de 18 anos e demais funcionalidades, podendo utilizar datacenter em nuvem em redundância com datacenter situado em qualquer município do Estado de São Paulo, sistema esse que deverá ser funcional para website, app, telefonia, TV interativa ou outra tecnologia, através de diversos dispositivos.
4. Caso faça parte da estratégia de marketing da concessionária, os percentuais de payout praticados para os produtos podem variar no meio físico e no meio virtual operado através de website e outras tecnologias, permitindo uma otimização da demanda em cada canal de vendas. Caso seja adotado payout igual para o produto físico e virtual e este payout for inferior ao limite mínimo, a concessionária deverá lançar produtos exclusivamente virtuais para atender ao requisito de payout mínimo para a modalidade virtual.
5. O sistema deve permitir acesso da LOTESP, através de senha exclusiva, para controle online e realtime, dos dados consolidados das vendas, sem acesso aos dados dos consumidores, em função das disposições da LGPD;
6. As mecânicas dos produtos virtuais operados via website podem variar em relação às mecânicas dos bilhetes físicos, aproveitando o dinamismo que o meio virtual permite, inclusive com vários “skins” para uma mesma série de produto lotérico;
7. Caso sejam adotados sorteios eletrônicos para obtenção de ganhadores, sem a presença de equipamento físico de sorteio, o

sistema deverá possuir algoritmos que garantam a total aleatoriedade dos sistemas;

8. Os sistemas deverão gerar codificação criptografada para cada bilhete que garanta a sua característica única e permita identificar eventuais tentativas de adulteração, bem como assegurar a mesma inviolabilidade das combinações dos bilhetes instantâneos físicos;

9. Os bilhetes instantâneos devem ser gerados em lote único, com a totalidade de bilhetes da série, com distribuição da premiação randômica atendidos os requisitos dos parâmetros e do plano de premiação, tendo seu armazenamento com total segurança em banco de dados de servidor localizado em data center já mencionado anteriormente;

10. Para acesso ao sistema o apostador deverá efetuar um cadastramento prévio onde será necessário ser maior de 18 anos e ser residente em algum município do Estado de São Paulo, sendo o CEP também um ID chave para realização do cadastro, além de nome, sexo e CPF do titular. Poderão ser solicitados dados adicionais como profissão, filiação, grau de escolaridade, etc, para que seja possível melhorar a definição do público apostador médio, reforçando perfil de análises que poderão ser utilizadas na comunicação dos produtos;

11. Os bilhetes adquiridos de forma virtual pelo apostador serão entregues de forma sequencial, em fila, na quantidade adquirida, garantida a homogeneidade da série gerada, contendo o registro da data e hora da aquisição que ficarão armazenadas no extrato da conta corrente do apostador, tudo sendo adotado com rotinas seguras e criptografadas para evitar a ocorrência de fraudes;



12. Os bilhetes virtuais para jogos de loteria passiva observarão, no que couber, as mesmas características acima descritas.

3.2.2. Dos bilhetes de Loteria Instantânea Virtual distribuídos através de VLT's (vídeo lottery terminals)

1. Os bilhetes de loteria instantânea virtual distribuídos através de vídeo lottery terminals, que, assim como os distribuídos através de website, app, telefone ou outra tecnologia, também dispensam a adoção de bilhete físico, serão operados por todas as concessionárias em seu limite territorial definido em contrato.
2. Os critérios para geração dos bilhetes virtuais distribuídos por este meio terão característica de layout, regulamento e payout próprios, mantidas as características de aleatoriedade e segurança na geração dos bilhetes, não sendo necessário que sigam as mesmas características dos bilhetes virtuais operados através de website, até porque estes possuem uma concessionária exclusiva, enquanto aqueles são operados em regime de livre concorrência no território de autorização da concessionária.
3. Cada vídeo lottery terminal deverá estar interligado a um sistema central que permita o controle de sua operação, inclusive o payout pago.
4. Todos os terminais deverão ser homologados previamente na LOTESP contendo laudo realizado por entidade por ela aprovada e competente para tal fim.



3.3. Requisitos para distribuição dos bilhetes virtuais através de website, app, VLT ou outra tecnologia que dispense bilhete físico

Os sistemas de captação de apostas virtuais, que dispensam a utilização de bilhete físico impresso, deverão ter, no mínimo, as seguintes características:

1. Permitir várias formas de pagamento utilizadas pelos apostadores, seja ela por meio eletrônico através de gateway de pagamento de cartão de crédito ou débito (integrado a alguma adquirente ou subadquirente homologadas junto ao BACEN), boletos, PIX, carteira digital, cartão de acesso exclusivo ao sistema vendido em PDV's, por meio físico através de dinheiro ou POS de crédito ou débito, ou por outro qualquer meio que possa ser disponibilizado, desde que garantidas todas as condições de segurança necessárias. Os custos relativos a este item serão absorvidos pela concessionária. Não será imputada penalidade à Concessionária caso nenhum adquirente ou subadquirente promova o credenciamento da mesma para recebimento de valores através de cartão de crédito, desde que a concessionária apresente recusa formal de, pelo menos, 5 concessionárias atuantes no mercado.
2. Após efetuado o cadastro e acessado o sistema, através de login e senha (se cabível), o apostador terá atrelada a sua conta uma carteira digital própria, onde poderão ser depositados crédito para apostas e onde serão creditados os prêmios que tiver ganho, tudo de forma automática. As apostas presenciais através de VLT's dispensarão a realização de cadastro prévio e serão carregadas no



sistema através dos mesmos meios de pagamento elencados no item 1 acima. A concessionária deverá prever em toda a transação todas as exigências estabelecidas na LGPD.

3. Todos os ganhadores acima de determinados valores deverão ser identificados, na forma da lei.
4. Respeitados os princípios de jogo responsável, os apostadores deverão ser orientados a estabelecer o seu nível de apostas dentro de suas possibilidades e utilizando as apostas como entretenimento e não como meio de vida.
5. Caso a forma de pagamento adotada seja através de sua carteira digital própria ou de cartão de acesso identificável, os créditos de prêmios eventualmente obtidos deverão ser efetuados imediatamente após cada jogada/sorteio, sendo os prêmios apresentados conforme as regras descritas no regulamento do produto, de acordo, ainda com o plano de premiação.
6. O apostador deverá ter autonomia para resgatar o valor de premiação em conta bancária em seu nome do sistema financeiro brasileiro, nos pontos de vendas (atendidos os limites estabelecidos por questões de segurança).
7. Todo o prêmio auferido com valor superior ao limite da primeira faixa do imposto de renda deverá ter o seu contemplado identificado, conforme estabelece a legislação vigente. Qualquer valor pago em prêmios será líquido, com os tributos devidos por força de lei sendo retidos na fonte.



8. O sistema poderá gerar recibo, com chave de segurança, enviando o comprovante por e-mail, SMS, WhatsApp ou outra tecnologia disponível para o controle do apostador;
9. A carteira digital própria do apostador permitirá o controle de sua movimentação no sistema, através de consulta a seu extrato de histórico de transações, gerenciamento de dados pessoais e opção para saque de prêmios caso não opte por utilizar para novos jogos,
10. Permitir o bloqueio de apostas, temporária ou permanentemente, em caso de autoexclusão solicitada pelo próprio apostador ou por seus familiares, de acordo com regras estabelecidas no programa de jogo responsável para coibir a ludopatia;

3.4. Características Gerais do Sistema

1. Disponibilizar ao apostador, com o máximo destaque, os resultados dos sorteios de cada modalidade de jogo, bem como suas regras e planos de premiação, assim como conferir automaticamente o resultado dos produtos que tenham sorteio posterior à realização da aposta.
2. Para jogos de loteria instantânea os resultados deverão ser apresentados no ato da realização da aposta e revelada sua mecânica de premiação.
3. Para jogos de prognóstico numérico, prognóstico esportivo ou apostas esportivas físicas realizadas presencialmente, o sistema tanto poderá emitir o recibo automaticamente quanto enviá-lo por e-mail, sms,



- WhatsApp ou qualquer outro meio que garanta ao apostador o direito de receber o prêmio caso seja contemplado.
4. Os prognósticos dos apostadores deverão ser armazenados em banco de dados próprio, com todos os requisitos de segurança necessários, associados ao número de bilhete e, caso possível, aos dados do apostador.
 5. No registro de apostas das Loterias Passiva, prognóstico numérico, prognóstico esportivo e aposta esportiva de cota fixa deverá constar o dia e hora previstos para o sorteio/evento e no regulamento do produto deve constar as condições em caso de adiamento de sorteio ou não realização dos eventos nas datas definidas, bem como condições em caso de cancelamento do evento.
 6. A concessionária poderá estabelecer um limite mínimo para saque de prêmios sem que seja atribuído nenhum custo para o apostador. Porém, o valor de saque será livre, arcando o apostador com a taxa de saque estabelecida pela concessionária caso o valor seja inferior ao limite estabelecido. Tal valor não poderá exceder à taxa cobrada por estabelecimentos bancários, ficando claro que a referida taxa é apenas para repor os custos da concessionária com a transação, não sendo passível de nenhuma receita adicional para a operador neste quesito.
 7. Os prêmios de valor até o limite de isenção do imposto de renda poderão pagos diretamente pelos pontos de venda, de acordo com sua disponibilidade de caixa, sendo os critérios de reembolso definidos entre o PDV e a concessionária;
 8. O sistema deverá ter a capacidade de suportar o crescimento de, no mínimo, até três vezes o mínimo de pontos de venda projetados para



sua região, possibilitando, assim, uma rápida expansão caso venha a ser necessário.

9. O sistema deverá disponibilizar acesso à LOTESP, mediante senha exclusiva, de relatórios de controle, online e realtime, com os principais indicadores financeiros e operacionais, inclusive utilizando quadro de controle com dashboards com dados gerenciais principais que permitam o monitoramento da operação em tempo real.
10. A plataforma deverá estar armazenada em nuvem e redundância em servidor localizado no Estado de São Paulo e que seja estruturada através de API's que permitam rápida integração com os demais sistemas, como, por exemplo, os de meios de pagamento, terminais de operação de empresa do pequeno, médio e grande varejo, etc.
11. O sistema também deverá ter a disponibilidade para implementação de novas modalidades de jogos mediante simples atualização de versão de todas as plataformas, inclusive dos terminais dos pontos de venda, bem como permitir a implantação de novos negócios acessórios, caso decidido em conjunto com a LOTESP e já previsto nesse estudo.

3.5. Gestão de produtos e segurança

O sistema tecnológico deverá disponibilizar aos apostadores todos os jogos que a concessionária estiver autorizada a operar, através de terminais instalados em pontos de venda, de app para telefone móvel, VLT's, website, telefonia e tenha capacidade de expansão para novas tecnologias que venham a surgir ao longo do prazo de concessão.



1. Para os produtos físicos, o sistema deve dar suporte para o controle da distribuição e para validação dos bilhetes premiados, estando todas as concessionárias obrigadas a disponibilizar seus sistemas para validação e pagamento de prêmios dos produtos de distribuição física oficialmente comercializados pela LOTESP, mesmo que ela não venha a ter o direito de distribuí-los.
2. Permitir a gestão de estoque de produtos físicos e suspensão da venda de produtos virtuais concomitantemente ao encerramento das séries (se cabível).
3. Capacidade de sugerir carga desejável para otimizar o abastecimento de pontos de venda físicos com produtos (se cabível).
4. Ter a capacidade de atender a operação de 24 horas por dia, 7 dias por semana, limites de manutenção previamente definidos e em horários que minimizem os impactos nas apostas, garantindo um nível de SLA mínimo de 98% (noventa e oito por cento).



4. Publicidade dos Produtos Lotéricos

Para garantir que a mensagem publicitária será criada com integridade, transparência, inclusão e responsabilidade, todas as peças de comunicação serão articuladas de maneira consistente com as orientações e padrões de marketing consonantes com as boas práticas do mercado publicitário.

1. A publicidade será digna e consistente com os princípios de integridade da Loteria do Estado de São Paulo.
2. A publicidade não exibirá abuso do produto, falsas ofertas e conterá informações sobre jogo responsável.
3. A publicidade manterá o respeito ao indivíduo e não degradará a imagem ou o status de uma pessoa de acordo com seu gênero, preferência sexual, idade, raça, religião, ou grupo socioeconômico.
4. Os produtos lotéricos da LOTESP não serão promovidos como uma alternativa ao emprego, ao ganho desmedido ou a um investimento, como uma forma de segurança financeira ou como uma alternativa para resolver dificuldades financeiras pessoais ou familiares.
5. A publicidade enfatizará os aspectos de diversão, ludicidade e entretenimento.
6. A publicidade não indicará que os jogos de loteria requerem habilidade mas para as apostas esportivas poderá deixar claro que o conhecimento do tema aumenta as chances de ganhar.
7. As pessoas retratadas como jogadores na publicidade não serão, nem aparentarão ser, menores de idade e a publicidade destacará que o jogo é proibido para menores de 18 anos.



8. As concessionárias deverão desenvolver e apresentar à LOTESP o seu manual de marcas e como será a utilização da marca da LOTESP nos produtos (quando cabível) e nas peças publicitárias e materiais de ponto de venda.
9. A concessionária não poderá utilizar marcas de terceiros sem a respectiva autorização para tanto.

Como ferramenta de comunicação as concessionárias deverão utilizar o que segue:

- **Pesquisas quantitativas e qualitativas de mercado:** a realização de pesquisas quantitativas e qualitativas é fundamental para obter percepções adequadas dos consumidores sobre produtos já lançados ou propostas de novos lançamentos.
- **Desenvolvimento das marcas:** Cada concessionária deverá desenvolver as marcas para os seus produtos, promovendo testes de mercado antes da finalização da produção. As marcas devem ser claras, objetivas e atraentes para os consumidores com cores marcantes.
- **Ações no varejo:** A execução de ações comerciais e de divulgação diretamente nos pontos de venda é essencial para garantir que os representantes serão parte importante do processo de vendas e para sua valorização como parceiros de negócio.



- **Lançamento dos produtos na mídia de massa:** Um início de campanha com anúncios em diferentes meios de comunicação, especialmente os mais populares como rádio, TV, mídia OOH em modais de transporte são altamente recomendados.
- **Desenvolvimento do site:** Além da opção da venda dos produtos autorizados o site da concessionária também permitirá uma eficaz comunicação com o público consumidor.
- **Estratégia de Merchandising:** o merchandising deverá conter estratégias que motivam os apostadores, fundamentado por vendas positivas, e garantirá um foco de mensagem direta para apoiar iniciativas essenciais de marketing, incluindo:
 - a) Divulgação do ganhador - Foco na utilização da imagem de ganhadores reais que autorizem o uso de sua imagem para a divulgação e a transparência do pagamento dos prêmios. As boas práticas do mercado de loterias mostram que a informação dos ganhadores é fundamental para demonstrar a credibilidade dos jogos e o fato de que as pessoas realmente ganham quando jogam. Serve também para aumentar o fluxo de apostadores nos PDV's promovendo os locais onde os bilhetes dos ganhadores foram vendidos.

Essas iniciativas de comunicação têm um grande impacto sobre as vendas. O treinamento dos PDV's para o desempenho adequado nessas áreas é fundamental para o crescimento incremental das vendas.



b) Estimular os pontos de venda a captar fotos dos ganhadores no ato do recebimento do prêmio. É sabido que o ápice da satisfação de um apostador ocorre entre o momento em que ele toma conhecimento da premiação até o ato do recebimento do prêmio. Como alguns prêmios de baixo valor serão pagos diretamente pelos pontos de venda, a captura da foto pelo PDV é uma ferramenta muito útil para a divulgação e para o reforço do relacionamento com o apostador.

c) Desenvolver promoções locais para incentivar as vendas em pontos de venda que distribuíram premiação considerável é extremamente eficaz na iniciativa de divulgar os produtos lotéricos.

d) Treinamento e Comunicação de Ponto de Venda – o relacionamento com os revendedores é fundamental para integrá-los, para obter crescimento consistente a longo prazo. O projeto e a implementação de treinamento e planos de comunicação eficazes são imprescindíveis. A execução eficaz de comunicações na loja significa a consideração de dois públicos diferentes:

d.1) PDV's: Precisam de assistência para conhecer todos os produtos. Isso inclui programas operacionais, técnicos, administrativos e promocionais relacionados ao produto.

d.2) Apostadores - Precisam conhecer o valor de comprar produtos com a chancela da LOTESP, através de campanhas publicitárias em veículos de massa.



5. Considerações Finais

Vários aspectos relacionados nesse caderno foram ou ainda serão reiterados nos demais cadernos do estudo e apontados com maiores detalhes, especialmente sob a ótica econômico/financeira.

A equipe de trabalho procurou reunir no Caderno Técnico e Operacional apenas as partes relevantes destes itens, concentrando as demais abordagens em outros cadernos.

Alguns temas elencados no edital serão tratados em outro caderno por serem mais pertinentes ao caderno em questão, como, por exemplo a avaliação dos custos operacionais que será tratada no item OPEX do próximo caderno, além da análise comparativa entre os Cenários A e B que estamos tratando ao longo do material, que abordaremos através de uma análise SWOT em caderno posterior.