

Consulta Pública nº CCP/001/2025/SGM-SEDP Concessão do Serviço Público Lotérico do Município de São Paulo						
ID	NOME	Documento	QUESTIONAMENTO	Área	Tema	RESPOSTA
1	Phoenix Latam S.A.	Editais	1) Sobre a outorga fixa, qual foi o modelo de cálculo adotado, tendo em vista que em concessões de outros entes subnacionais o valor da outorga fixa foi percentual do valor do contrato.	Econômico	Outorga Fixa	O valor de Outorga Fixa Mínima foi determinado a partir de modelagem econômico-financeira pelo método de Fluxo de Caixa Livre, conforme apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial. Em resumo, receitas e custos estimados são alocados nos diversos períodos do Contrato e a Outorga Fixa Mínima é definida de forma que a Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto seja equivalente à Taxa Mínima de Atratividade estimada para o projeto (WACC de 11,74%). Dessa forma, o Fluxo de Caixa Livre do projeto, descontado a Taxa Mínima de Atratividade estimada, apresenta Valor Presente Líquido (VPL) nulo.
2	Phoenix Latam S.A.	Editais	2) Há algum estudo econômico-financeiro ou parecer técnico que tenha embasado a previsão da outorga fixa? Se a resposta anterior for positiva, agradeço que nos forneçam o estudo das empresas consultoras onde possamos evidenciar a metodologia utilizada para calcular o valor do referido pagamento.	Econômico	Outorga Fixa	Conforme explicitado no item anterior, o valor de Outorga Fixa é resultante da modelagem econômico-financeira utilizando o método de Fluxo de Caixa Livre.
3	Phoenix Latam S.A.	Editais	3) Com a previsão da outorga fixa, qual será seu impacto no equilíbrio econômico-financeiro do contrato frente à previsão da outorga variável?	Econômico	Outorga Fixa	Eventos que ensejarem o reequilíbrio econômico-financeiro do Contrato não terão impacto sobre o valor da Outorga Fixa. Devem ser observadas as diretrizes estabelecidas nas Cláusulas 38ª e 39ª do Anexo III do Contrato - Minuta do Contrato, em especial o previsto na subcláusula 38.5.
4	Phoenix Latam S.A.	Editais	4) Será possível abater da outorga fixa o investimento inicial para implantação da concessão?	Econômico	Outorga Fixa	Não. A Outorga Fixa não está correlacionada com investimentos de implantação.
5	Phoenix Latam S.A.	Contrato	5) À título de sugestão para fomentar a competitividade do certame e com fundamento na Cláusula 10ª da minuta contratual da Concessão do Serviço Público Lotérico do Município de São Paulo, vimos propor, de forma fundamentada, a reprogramação do desembolso relativo à outorga fixa. O contrato estabelece o valor mínimo da outorga fixa em R\$ 250.814.042,55 (duzentos e cinquenta milhões, oitocentos e quatorze mil, quarenta e dois reais e cinquenta e cinco centavos), a ser pago em favor do Poder Concedente. Simultaneamente, estabelece o pagamento mensal da outorga variável, equivalente a 27,20% da receita operacional bruta da Concessionária, conforme previsto na Cláusula 15ª. Diante do elevado esforço financeiro exigido já nos primeiros meses da concessão, sugerimos a diluição da outorga fixa no prazo da concessão, com vencimento da primeira parcela ao final do primeiro ano de operação e as demais sucessivamente, preservando-se o valor nominal integral da obrigação e sua correção anual pelo IPCA. A proposta não busca qualquer alteração do valor global da obrigação assumida, mas sim adequar sua exigibilidade ao fluxo realista de geração de caixa do projeto, o que viabiliza maior investimento inicial em tecnologia, marketing e estrutura comercial, favorecendo a maturação da operação e, por consequência, o incremento da arrecadação pública. Acreditamos que tal medida contribui para o equilíbrio financeiro da concessão e reforça o compromisso da futura operadora com o sucesso da iniciativa, sem qualquer renúncia de receita pelo Município.	Econômico	Outorga Fixa	Agradecemos a contribuição.
6	Phoenix Latam S.A.	Contrato; Anexo VIII do Contrato - Diretrizes da Conta Garantidora de Prêmios	6) A vencedora do certame terá que manter um fundo garantidor das apostas que dever ser alimentado exclusivamente com percentual das apostas ?	Jurídico	Conta Garantidora de Prêmios	Esclarecemos que o Contrato de Concessão não prevê a existência de um fundo garantidor de apostas, mas disciplina a obrigatoriedade de constituição e manutenção da Conta Garantidora de Prêmios, como mecanismo de promoção de maior segurança ao apostador. Nos termos da cláusula 43.1 do Contrato, a Conta Garantidora de Prêmios servirá como reserva de liquidez no caso de a Concessionária não realizar o pagamento de algum prêmio devido no prazo adequado. Destaca-se que a Concessionária deverá manter saldo equivalente a, no mínimo, R\$ 10.938.133,98 (dez milhões, novecentos e trinta e oito mil, cento e trinta e três reais e noventa e oito centavos) durante os 12 (doze) primeiros meses de Contrato. Após o transcurso de tal prazo, a Concessionária deverá manter, a cada ano da Concessão, saldo equivalente a, no mínimo, 4,17% (quatro vírgula dezessete por cento) do valor total pago a título de prêmios aos apostadores ganhadores no ano imediatamente anterior, conforme cláusula 43.2.1 do Contrato e item 3.2 do Anexo VIII do Contrato - Diretrizes da Conta Garantidora de Prêmios. Ressaltamos que, conforme a sistemática exposta acima, não há vínculo obrigatório entre a receita operacional e o valor a ser mantido na conta garantidora.
7	Phoenix Latam S.A.	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	7) Dentro da projeção financeira do Anexo IV (plano de negócios referencial), o payout calculado é de 67%-75%, se adicionarmos 27,2% do variável mais um “P” que pode chegar a 3,5%, mais 1% de ÔNUS DE FISCALIZAÇÃO (- TCRF), pode resultar numa margem sobre o volume de negócios (faturação) de 10.5%, o que mostra um modelo financeiro com pouca margem para o operador. Sugerimos que este modelo seja revisto com vista a uma maior competitividade.	Econômico	Modelagem Econômica	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). Ressalta-se também que, de acordo com o Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho, caso a Concessionária tenha resultado menor ou igual a 4 (quatro) no Fator de Desempenho ao longo de 1 (um) ano, haverá uma adição de 3,50% (três e meio por cento) ao percentual devido a título de Outorga Variável, mas caso o Fator de Desempenho atinja valor maior que 9 (nove), não haverá acréscimo na referida Outorga.
8	Phoenix Latam S.A.	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	8) Analisando o modelo econômico de fluxo de caixa, percebemos que os diferentes tipos de jogos de loteria apresentam um pagamento bastante alto em comparação com a loteria padrão de outros países, embora a combinação de todos os jogos represente um pagamento total de 67% ao analisar cada jogo, de acordo com a tabela anexa. Além disso, o cálculo do valor presente líquido não resulta em um valor de aproximadamente R\$ 100.000.000,00, portanto, o pagamento da outorga fixa na assinatura do contrato de R\$ 250.000.000,00 está de acordo com o retorno esperado em 20 anos com uma taxa de desconto de 8%. Diante disso é necessário o acesso aos estudos realizados pelas Big Brazil Tecnologia e Loteria S/A; Consórcio BMR; Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados; Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos e Pay4fun Instituição de Pagamentos S/A, para que se entenda a modelagem econômico-financeira de fluxo de caixa apresentada nos estudos em análise.	Econômico	Estudos de PMI	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). Nos termos do item 14.17 do Edital de Chamamento Público nº 002/2024/SEDP-SGM, referente ao Procedimento de Manifestação de Interesse para elaboração de estudos para auxiliar a Administração Pública Municipal na concepção de parceria para a implantação e operação de loterias e apostas no Município de São Paulo, os estudos somente poderão ser divulgados após eventual publicação de edital de licitação, preservando o sigilo do seu conteúdo.
9	Phoenix Latam S.A.	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	9) As projeções financeiras indicam que a exigência de uma Outorga Fixa no valor de R\$ 250 milhões, a ser paga na assinatura do contrato, impõe uma condição de entrada consideravelmente onerosa, com potencial de comprometer o equilíbrio econômico-financeiro da concessão nos primeiros anos de operação. Considerando uma taxa de desconto de 8%, simulações demonstram que o Valor Presente Líquido (VPL) do projeto atinge R\$ 207.712.000 com uma Parcela Fixa de R\$ 150 milhões, distribuída ao longo dos primeiros cinco anos de operação. Esse cenário preserva a atratividade financeira e contribui para a sustentabilidade do modelo, sem prejuízo à arrecadação do Poder Concedente no médio prazo.	Econômico	Outorga Fixa	Agradecemos a contribuição.
10	Phoenix Latam S.A.	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	Diante disso, sugere-se a reavaliação do valor e da forma de pagamento da Parcela Fixa, contemplando, por exemplo: Redução do montante inicial exigido; Parcelamento escalonado atrelado ao desempenho da operação; Período de carência parcial nos primeiros anos. Essas alternativas podem aumentar a competitividade da licitação, favorecer a participação de players qualificados e viabilizar uma estrutura financeira mais saudável e realista para o projeto.	Econômico	Outorga Fixa	Agradecemos a contribuição.
11	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Contrato	1) Garantia contratual - sugerimos que o contrato seja fracionado bianualmente e a garantia seja apresentada pela projeção dos dois primeiros anos, sendo renovada a cada dois anos pelos resultados obtidos nos dois anos anteriores. Tal medida visa promover uma maior competitividade ao certame, visto que uma única garantia contratual para todo o período seria restritiva para diversos players do mercado, bem como a adoção da medida ora sugerida não fragiliza a execução do contrato	Jurídico	Garantia de execução contratual	Agradecemos a contribuição.
12	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	2) Outorga Variável - o valor projetado para outorga variável está superestimado, visto que a modelagem econômica prevê a operação de aposta de quota fixa com percentual de tributação mais de 10 pontos percentuais superior às operações federais que já estão consolidadas por estarem, a maioria delas, operando há mais de 6 anos. A única forma de haver competição é caso a tributação do município seja bem inferior à Federal. A tributação Estadual não pode ser levada em consideração, pois a licitação promovida pelo Governo do Estado não contemplou Apostas de Quota Fixa. Quanto à uniformidade do repasse ao poder público sobre todas as modalidades indistintamente em 27,2%, é um equívoco, pelo exposto abaixo. Qualquer operação bem sucedida de loterias respeita um princípio básico que é promover repasses ao poder contratante maiores para produtos com payout menor e retiradas menores em produtos que praticam payouts maiores, para promover um equilíbrio entre o valor efetivamente arrecadado, o payout pago e a margem do operador, permitindo, assim, que os operadores possam estabelecer payouts mais elevados para brigar pela preferência dos apostadores. Vale lembrar que, além das operações federais das loterias Caixa e das AQFs, o operador irá disputar a preferência dos apostadores com o operador Estadual e, principalmente, com o jogo ilegal. A adoção de um payout único e, principalmente, dessa natureza (27,2%) tirará do operador a flexibilidade para trabalhar com os payouts adequados para competir com os demais players. Em função da retirada excessiva para repasse ao poder público, ele terá que adotar payouts menores, perdendo o principal instrumento competitivo que é a possibilidade de elevar a premiação. Cabe ressaltar que a operação das Loterias Caixa não pode servir de benchmarking, visto que a venda per capita mês não atinge US\$2, nem a operação da Loteria do Estado de São Paulo, que ainda não está em atividade. O correto seria praticar percentuais diferentes para cada modalidade, especialmente os modelos tradicionais de loterias e os que tem uma presença mais forte no segmento de apostas digitais, que requerem um payout muito alto (97% em alguns casos). Sugerimos o máximo de 12% para as loterias instantâneas física, Loteria Passiva e de Prognósticos e 5% para VLTs e loterias instantâneas através de Site e App, tal qual adotado pelo Estado do RJ. Dessa forma haverá condições do operador competir com as demais esferas de operação e com o Jogo não regulado. A manutenção dos 27,2% + taxa de fiscalização comprometerá toda a operação e mostra que a modelagem econômica desenvolvida para o projeto possui fragilidades insanáveis, comprometendo, inclusive a definição da outorga fixa.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição.
13	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Contrato; Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	3) A introdução de AQF no mesmo processo licitatório poderá vir a contaminar o certame, visto que o Art 29 da Lei 13756 estabelece que esta modalidade, diferente de todas as demais, precisa ser explorada em regime concorrencial, portanto não cabendo o modelo de concessão exclusiva para apenas um operador. A interpretação de que, pelo fato do operador municipal estar concorrendo com as operações federais e, futuramente, as estaduais de SP, não se sustenta, pois o legislador foi taxativo quando definiu que apenas esta modalidade necessitaria ser operada em regime concorrencial, não cabendo, portanto o monopólio por apenas um operador em qualquer ente federativo. A manutenção dessa inclusão pode ser considerada ilegal, por ferir dispositivo legal federal.	Jurídico	Viabilidade AQF	Agradecemos a contribuição.
14	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Contrato	4) Outro equívoco adotado no Edital é deixar de exigir um número mínimo de pontos de venda dedicados. Um município como São Paulo, um dos maiores do mundo, não merece não ter uma rede própria e identificada de PDVs focados em produtos de loteria e que leve a sua marca à população.	Operacional	Pontos de Venda	Agradecemos a contribuição.
15	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Contrato; Anexo III ao Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	5) Outro equívoco bastante grave é não estabelecer um cronograma para implantação de todas as modalidades lotéricas em um determinado prazo. Delegar essa decisão exclusivamente ao concessionário, sem impor condições para a exploração de todas as modalidades (ou quase todas) para que o público consumidor tenha o direito de escolha é uma decisão pouco inteligente e, principalmente, poderá fazer o município perder receita. Deveria o poder público municipal definir prazos, mesmo que elásticos, para que a futura concessionária venha a implementar em seu portfólio pelo menos um produto de cada, para que o público apostador venha a optar pelos que melhor lhe atendem. A manutenção desses produtos poderia ser flexibilizada após a sua implementação, nunca antes	Operacional	Obrigatoriedade de modalidades	Agradecemos a contribuição.

16	Hebara Distribuidora de Produtos Lotéricos S.A.	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	6) Em função da incorreta definição do percentual de outorga variável, desconsiderando o que vem sendo praticado pelo mercado em mais de 50% (AQFs) comprometeu o modelo econômico do Estudo, pois não resultará no desempenho esperado. Por isso, sugerimos que seja calculada novo valor da outorga fixa, contemplando o nível concorrencial correto que será estabelecido, sob pena de tornar inviável o projeto.	Econômico	Outorga Fixa	Agradecemos a contribuição.
17	Russel Bedford GM Auditores Independentes S/S	Contrato; Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	1. DA SUGESTÃO DE APRIMORAMENTO DA CLAUSULA 30ª DA MINUTA DO CONTRATO DE CONCESSÃO E ANEXO IV DAS DIRETRIZES DE CONTRATAÇÃO DO VERIFICADOR. A cláusula referida acima, bem como sua sequência, deixa de estabelecer critérios referentes a qualificação técnica da empresa a ser contratada e da sua equipe técnica. Como sugestão de melhoria das diretrizes para contratação do verificador independente, sugerimos as contribuições a seguir. I. QUALIFICAÇÃO TECNICA EMPRESA A qualificação técnica da empresa contratada como Verificador Independente deve atender a critérios mínimos, conforme previsto na Lei nº 14.133/2021, que rege as licitações e contratos administrativos. Os requisitos essenciais incluem: • Capacidade Técnica Comprovada: Exigência de atestado(s) de capacidade técnica emitido(s) por entidade pública ou privada, comprovando experiência na verificação de desempenho em contratos de concessão ou PPPs similares, sendo aceitos como similares projetos relacionados a serviços lotéricos ou outros setores relacionados a tecnologia e infraestrutura de atendimento ao cidadão. • Comprovações de registro em órgãos reguladores: certificações de regularidade em conselhos como CREA, CORECON e CRC. • Recursos Tecnológicos: Declaração de disponibilização de sistema web para acompanhamento em tempo real dos indicadores coletados e do sistema de apostas eletrônicas. II. QUALIFICAÇÃO EQUIPE TÉCNICA. Os profissionais que compõem a equipe técnica do Verificador Independente devem possuir formação e experiência comprovadas em áreas relevantes e correlatas ao projeto, para a execução dos serviços. A) Responsável pelo Escritório de Gerenciamento do Verificador Independente: Responsável pelo gerenciamento e coordenação do contrato e, em síntese: I - Pela assinatura de todos os relatórios e documentos entregues à Contratante; II - Na supervisão e coordenação das atividades desenvolvidas pela equipe; III - Na apresentação da metodologia de aferição, quando solicitado, durante a vigência do contrato; IV - Pelo monitoramento e gestão de prazos acordados para o cumprimento de todas as atividades a serem realizadas pelo VERIFICADOR INDEPENDENTE. Qualificação Exigida: I - Atestado de capacitação técnico-profissional em nome do responsável/consultor técnico da empresa, fornecido por pessoa jurídica de direito público, de que executou contrato com objeto compatível em características com o ora licitado, II - Comprovação de registro ou inscrição da PROPONENTE e do GERENTE DO CONTRATO junto ao Conselho Regional de Representação Profissional B) Responsável por análises de desempenho: Responsável pela análise de negócios, desenho dos processos de aferição e dos processos da concessionária que possuem impacto direto ou indireto na geração dos indicadores e, em síntese responsável pelo(a): I - Aferição periódica dos indicadores, bem como os processos e procedimentos para cálculo da remuneração da CONCESSIONÁRIA, II - Definição de prazos para recebimento das informações, prazo para aferição e cálculo dos dados; - Envio tempestivo dos relatórios para a CONCESSIONÁRIA e para o PODER CONCEDENTE. Qualificação exigida: Apresentação de pelo menos 01 (um) Atestado de Capacidade Técnica, que comprove experiência anterior em projetos de definição, implantação e monitoramento/acompanhamento ou gerenciamento de estrutura de gestão de um conjunto formado por no MÍNIMO, 5 (cinco) INDICADORES DE DESEMPENHO E QUALIDADE, na prestação de serviços. A quantidade mínima de indicadores/índices referidos no item se refere a 01 (um) projeto e não a um conjunto de projetos; C) Responsável de TI (Tecnologia da Informação): O responsável de TI tem um papel essencial para garantir que os sistemas, processos e dados auditados sejam analisados de forma técnica, segura e confiável. Em síntese, responsável por: a) Apoiar a equipe de verificação independente com conhecimentos técnicos de tecnologia da informação, garantindo que a coleta, análise e verificação de dados e sistemas sigam padrões de integridade, segurança e confiabilidade. b) Fiscalizar a atualidade tecnológica, objeto da Cláusula 46.1 da minuta contratual, necessária à comercialização dos PRODUTOS LOTÉRICOS pela CONCESSIONÁRIA nos meios físico e virtual. c) Segurança da Informação: Avaliar a conformidade com boas práticas de segurança cibernética, como controle de acesso, backups, criptografia e gestão de riscos. d) Suporte Técnico à Equipe: Fornecer suporte à equipe de auditores e especialistas temáticos sobre aspectos técnicos dos sistemas lotéricos auditados. e) Elaboração de Relatórios Técnicos: Produzir relatórios detalhados sobre achados técnicos, falhas ou fragilidades em sistemas e processos de TI. f) Interface com a Entidade Verificada: Facilitar a comunicação técnica com os responsáveis de TI da entidade verificada, esclarecendo aspectos técnicos de infraestrutura, software e dados. Qualificação exigida: 1. Apresentação de pelo menos 01 (um) Atestado de Capacidade Técnica, que comprove experiência anterior em projetos de definição, implantação e monitoramento/acompanhamento ou gerenciamento de estrutura de gestão de um conjunto formado por no MÍNIMO, 5 (cinco) INDICADORES DE DESEMPENHO E QUALIDADE, na prestação de serviços. A quantidade mínima de indicadores/índices referidos no item se refere a 01 (um) projeto e não a um conjunto de projetos; D) Consultor Técnico Especialista em Análise Econômica: Responsável pelas análises de pleitos de recomposição do equilíbrio econômico financeiro. Qualificação exigida: 1. Prova de Registro em Conselho de Classe Profissional em áreas afins ao OBJETO da licitação, como Conselho Regional de Contabilidade – CRC ou Conselho Regional de Economia - Corecon, constando o nome do Responsável Técnico de nível superior, na forma da lei. 2. Atestado de capacitação técnico-profissional em nome do responsável/consultor técnico da empresa, fornecido por pessoa jurídica de direito público, de que executou, satisfatoriamente, serviços relativos à análises compatíveis em contratos de concessões e PPPs.	Jurídico	Verificador Independente	Esclarecemos que os requisitos de qualificação técnica exigidos para a contratação do Verificador Independente estão presentes nos itens 1.5 a 1.8 do Apêndice Único do Anexo IV do Contrato - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente. Dentre os requisitos exigidos nos referidos dispositivos, constam a comprovação de experiência prévia e exigências relativas à capacidade técnica dos profissionais empregados pelo Verificador Independente.
18	Russel Bedford GM Auditores Independentes S/S	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	2. ADOÇÃO DE CRITÉRIO PARA SELEÇÃO Conforme subitem 1.4. do ANEXO IV DO CONTRATO – APÊNDICE ÚNICO, a única diretriz aponta para a Adoção de critério de seleção com base apenas em técnica ou técnica e preço. No entanto, inexistente subitem contendo quais os critérios a serem aplicados na seleção do verificador independente. Sugerimos uma ampla análise de mercado, a fim de identificar os critérios aplicáveis a seleções deste escopo, assim como o exposto na sugestão Nº 1 deste formulário de contribuição. Nesse processo, é recomendável também definir quantitativos mínimos e máximos exigíveis relacionados à experiência do licitante com atividades de verificação independente, auditoria, gerenciamento e/ou supervisão de contratos de concessões ou PPPs, levando em conta a complexidade da concessão e os riscos associados à sua execução. Tais quantitativos devem considerar, por exemplo, a quantidade de contratos auditados ou verificados, o valor destes contratos e o tempo de atuação no setor, de forma a garantir a qualificação técnica compatível com as atribuições do verificador independente.	Jurídico	Verificador Independente	Esclarecemos que a contratação do verificador independente pela Concessionária deve seguir o procedimento descrito no Apêndice Único do Anexo IV do Contrato - Diretrizes para a Contratação de Verificador Independente, que exige a publicação de chamamento público e seleção da vencedora do chamamento a partir do critério de técnica ou técnica e preço.
19	Russel Bedford GM Auditores Independentes S/S	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	3. DA TRANSPARENCIA DO PROCESSO DE SELEÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE Ao estabelecer o processo de seleção do verificador independente, deverá ficar estabelecido a publicidade e transparência do processo de seleção, onde serão disponibilizados todos os documentos enviados e recebidos aos concorrentes, bem como as atas de resultados. A disponibilização deve estar dentro do próprio site da concedente ou da concessionária, onde todo o processo poderá ser acompanhado com toda a transparência e controle.	Jurídico	Verificador Independente	Esclarecemos que a contratação do verificador independente pela Concessionária deve seguir o procedimento descrito no Apêndice Único do Anexo IV do Contrato - Diretrizes para a Contratação de Verificador Independente. Nos termos do item 1.4 do referido Apêndice, a Concessionária se obriga a observar a impessoalidade, igualdade e publicidade ao longo dessa contratação.
20	Russel Bedford GM Auditores Independentes S/S	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	4. IMPEDIMENTOS PARA ATUAÇÃO COMO VI É essencial estabelecer impedimentos para a participação de empresas que possam gerar conflitos de interesse. Assim, sugerimos a inclusão de cláusula impedindo a contratação de: • Empresas que participaram da estruturação do projeto de concessão; • Empresas com sócios, administradores ou dirigentes que tenham atuado na estruturação do projeto; Apresentamos duas indicações de item semelhante, identificado em outros projetos de concessões e PPPs: CONCORRÊNCIA PRESENCIAL Nº 002/2024. PROCESSO ADMINISTRATIVO Nº. 174/2024. MUNICÍPIO DE SAPIRANGA EDITAL DE PREGÃO ELETRÔNICO Nº 78/2024 (Processo Administrativo nº 166/2024) Município de Guarapuava Ou seja, a partir dos exemplos citados acima é possível identificar que a inclusão da restrição é essencial para garantir a imparcialidade e a transparência do processo, conforme determina o artigo 14 da Lei 14.133/2021.	Jurídico	Verificador Independente	Agradecemos a contribuição.
21	Houer Consultoria e Concessões	Contrato; Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	1) ALTERAR O RESPONSÁVEL PELA CONTRATAÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE PARA O PODER CONCEDENTE Embora a proposta atual já preveja a atuação dessa figura, identificamos algumas fragilidades na estrutura proposta que podem comprometer sua independência, limitar sua eficácia e reduzir a transparência do processo de fiscalização. Nossas sugestões visam, portanto, fortalecer a figura do VI, transformando-o em um pilar para o sucesso da concessão. A principal vulnerabilidade da minuta reside no modelo de contratação do VI. A Cláusula 30 e o Apêndice Único do Anexo IV atribuem a contratação e os custos do VI à própria Concessionária. Essa modelagem, apesar de bem-intencionada, pode comprometer a percepção de independência da verificação, já que o agente fiscalizador passa a ser selecionado e remunerado pela parte cuja atuação será objeto de análise. De acordo com boas práticas regulatórias diante da experiência acumulada em projetos de PPP no Brasil e com as recentes decisões do TCU, demonstra-se que a contratação do VI deve ser realizada diretamente pelo Poder Concedente, garantindo que sua atuação ocorra de maneira técnica, imparcial e livre de qualquer influência da Concessionária. Como exemplo, o Governo do Estado de Minas Gerais, em seu “Manual para a Estruturação de Verificadores Independentes: Práticas para agregar valor aos projetos de Parceria Público-Privada”, defende a contratação pelo Poder Concedente, medida que vem sendo adotada em diversos contratos, justamente para reforçar a transparência e a governança dos projetos de concessão. “Em uma primeira análise, poder-se-ia considerar mais adequado que a contratação do Verificador fosse feita pelo privado, em função da maior flexibilidade desse agente em seus processos de aquisição, quando comparado ao setor público. Ocorre que, esse cenário gera conflito de interesse, dado que o Verificador Independente avaliaria o desempenho de seu contratante e indicaria o valor que ele deveria receber. Esse modelo, também, acarretaria perda de visibilidade do poder público em relação à execução da PPP, isto é, ao nível de serviço prestado pelo privado. Assim, considera-se que o modelo mais adequado é aquele em que a verificação é responsabilidade da administração pública.” (pag. 16) Porém, caso opte-se pela manutenção do modelo atual, é fundamental que o Anexo 4 apresente um item que fixe expressamente o valor mínimo para a remuneração do VI de acordo com o Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial. Esta medida mitiga o risco de captura, assegurando que o critério de seleção pela Concessionária seja pautado pela capacidade técnica e não pelo menor preço.	Jurídico	Verificador Independente	Agradecemos a contribuição.
22	Houer Consultoria e Concessões	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	2) AMPLIAR O ESCOPO DE SERVIÇOS DO VERIFICADOR INDEPENDENTE E INCLUIR ESCOPO NO CADERNO "DIRETRIZES PARA CONTRATAÇÃO DE VERIFICADOR INDEPENDENTE" Outro ponto crítico é a metodologia de aferição de desempenho. Conforme o Anexo IV, a Concessionária será responsável por coletar os dados primários e elaborar os relatórios, cabendo ao VI apenas verificar o processo e a acuidade dos dados. Este modelo torna o VI um auditor de informações pré-selecionadas e processadas pela parte interessada, em vez de um verificador da realidade operacional, comprometendo a neutralidade e eficácia do processo. Para garantir a fidelidade do Sistema de Mensuração de Desempenho, é imperativo que o VI tenha a responsabilidade e a autonomia de realizar a coleta primária de dados, por meio de diligências em campo, e de elaborar os relatórios de forma independente. Propomos, portanto, a ampliação de seu escopo para incluir o suporte técnico, econômico-financeiro e jurídico proativo à SP Regula, atuando, por exemplo, na realização das pesquisas de usuário a serem utilizadas na aferição do Indicador de Nível de Serviço do Suporte (INSS). 30.1. A CONCESSIONÁRIA deverá contratar, como condição para a DATA DE INÍCIO DA OPERAÇÃO, empresa ou consórcio de empresas para atuar como VERIFICADOR INDEPENDENTE, nos termos do APÊNDICE ÚNICO – DIRETRIZES PARA A CONTRATAÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE do ANEXO IV – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO, para: a) avaliar o cumprimento dos INDICADORES DE DESEMPENHO deste CONTRATO, com apoio da SP REGULA, analisando documentos, realizando vistorias, levantamentos, medições de campo, diligências e verificações, conforme previsto no ANEXO IV – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO; b) auditar anualmente o atendimento dos percentuais de PAYOUT MÉDIO MÍNIMO, conforme previsto nas Cláusulas 13.1 e 13.1.1 e o ANEXO III – CADERNO DE ENCARGOS DA CONCESSIONÁRIA; c) auditar mensalmente o atendimento do saldo mínimo da CONTA GARANTIDORA DE PRÊMIOS, conforme previsto na Cláusula 43.2.1; d) auditar mensalmente os cálculos realizados pela CONCESSIONÁRIA sobre os valores devidos a título de OUTORGA VARIÁVEL, de ÔNUS DE FISCALIZAÇÃO e do compartilhamento das RECEITAS ACESSÓRIAS; e e) auditar mensalmente o pagamento de PRÊMIOS aos USUÁRIOS GANHADORES, conforme previsto no APÊNDICE ÚNICO – DIRETRIZES PARA A CONTRATAÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE do ANEXO IV – SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO; f) Disponibilizar publicamente sistema de informação web com permissão de acesso remoto ao Poder Concedente e à Concessionária aos seguintes recursos: (i) Painel de Controle gerencial para visualização da avaliação de desempenho em uma interface amigável, com relatórios e gráficos customizáveis; (ii) Cálculo automático dos indicadores de desempenho e do valor da OUTORGA VARIÁVEL; (iii) Registro de não conformidades; (iv) Integração aos sistemas da Concessionária; e (v) Banco de dados com histórico das aferições realizadas; g) realizar pesquisas de satisfação/opinião com USUÁRIOS, a fim de aferir o Indicador de Nível de Serviço do Suporte (INSS); h) Suporte no acompanhamento do Contrato referente aos aspectos técnicos, econômico-financeiros e jurídicos.	Jurídico	Verificador Independente	Esclarecemos que, nos termos dos itens 1.6, 1.9 e 10.1 do Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho, o Verificador Independente já consta como entidade responsável pela aferição dos índices de desempenho e elaboração dos respectivos relatórios. O procedimento de elaboração e envio dos relatórios está contemplado no item 10 do referido Anexo, denominado "Processo de Fiscalização dos Indicadores de Desempenho". Consoante aos itens 1.4, 1.5 e 1.10 do mencionado Anexo, o papel assumido pela Concessionária durante a aferição dos índices resume-se à prestação de auxílio, disponibilização de dados e concessão de acesso ao Verificador Independente, Poder Concedente e SP Regula. No mais, destacamos que a condução das pesquisas de satisfação com os usuários para aferição do Indicador de Nível de Serviço Físico (INSF) também é de responsabilidade do Verificador Independente, ou de entidade especializada por ele contratada, conforme item 7.6 do Anexo supramencionado.

23	Houer Consultoria e Concessões	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	3) AMPLIAR OS REQUISITOS E IMPEDIMENTOS PARA CONTRATAÇÃO DO VERIFICADOR INDEPENDENTE Para que o VI possa exercer as funções previstas com qualidade e imparcialidade, os requisitos e impedimentos para sua contratação devem ser mais rigorosos e objetivos. A exigência de "comprovada experiência" (item 1.5 do Apêndice) é genérica, sendo fundamental detalhar a qualificação técnica e exigir experiências na área. Dentre os requisitos, destaca-se a inclusão da obrigatoriedade de certificação como Organismo de Inspeção Acreditado (OIA) pelo INMETRO, conforme a norma ABNT NBR ISO/IEC 17020. Esta acreditação é a garantia formal, validada por órgão oficial, da competência, dos processos e, crucialmente, da imparcialidade do VI, sendo um critério muito superior a uma autodeclaração. Sugestão de texto: 1.5. As empresas ou consórcios participantes do chamamento público deverão atender aos seguintes requisitos: I. Experiência como Verificador Independente em Contratos de Concessão e/ou Parcerias Público-Privada, pelo período mínimo de 30 (trinta) meses, cujo valor do contrato seja igual ou superior à 50% (cinquenta por cento) do valor do CONTRATO da CONCESSÃO; II. Experiência no desenvolvimento e implementação de solução de tecnologia da informação para monitoramento de contratos de Concessão e/ou Parcerias Público-Privada, com utilização de Business Intelligence (BI), contendo integração de sistemas, acompanhamento de indicadores de desempenho e análise de vulnerabilidade em ambientes de tecnologia da informação, cujo valor do contrato seja igual ou superior à 50% (cinquenta por cento) do valor do CONTRATO da CONCESSÃO; III. Experiência em projetos de modelagem econômico-financeira ou na avaliação de pleitos de reequilíbrio econômico-financeiro em um projeto de Concessão e/ou Parceria Público-Privada, cujo valor do contrato seja igual ou superior à 50% (cinquenta por cento) do valor do CONTRATO da CONCESSÃO; IV. Experiência em serviços de assessoria e consultoria jurídica de verificação independente em projetos de Concessão e/ou Parcerias Público-Privada, pelo prazo mínimo de 18 (dezoito) meses, cujo valor do contrato seja igual ou superior à 50% (cinquenta por cento) do valor do CONTRATO da CONCESSÃO; e V. Experiência na realização de pesquisa de avaliação da Satisfação do Usuário em projetos de Concessão e/ou Parcerias Público-Privada, cujo valor do contrato seja igual ou superior a 50% (cinquenta por cento) do valor do CONTRATO da CONCESSÃO. 1.6. As qualificações exigidas acima poderão ser comprovadas pela própria empresa ou consórcio de empresas. Não serão admitidos, para efeito da comprovação da qualificação técnica da empresa, atestados emitidos em nome de empresa controlada, controladora, ou de entidade(s) sujeita(s) ao mesmo controle societário. 1.7. A empresa deverá apresentar, de forma clara e inequívoca, os dados relevantes dos atestados apresentados, devendo, ainda, para eventual complementação de informações exigidas, anexar outros documentos comprobatórios pertinentes. 1.8. Os atestados de capacitação técnico-operacional deverão ser fornecidos em nome da empresa interessada, assinado pelo representante legal ou por funcionário do atestante responsável pelo acompanhamento da execução dos serviços, devendo conter: Razão social e data de identificação da instituição emitente (CNPJ); Descrição dos serviços prestados; Período de vigência das respectivas contratações; Afirmação de que a empresa interessada prestou serviços com qualidade no(s) domínio(s) mencionado(s); Local e data de emissão; Nome, cargo do responsável pela veracidade das informações; e Razão social e CNPJ da empresa interessada. 1.9. A empresa deverá apresentar: I. Prova de registro da empresa e dos Responsáveis Técnicos no CREA (Conselho Regional de Engenharia e Agronomia); II. Prova de registro em pelo menos um dos seguintes conselhos: CRA (Conselho Regional de Administração), CRC (Conselho Regional de Contabilidade), CORECON (Conselho Regional de Economia) ou demais conselhos de áreas afins; e III. Prova de registro do proponente na OAB (Ordem dos Advogados do Brasil). 1.10. As pessoas jurídicas e/ou consórcios deverão, ainda, demonstrar ser pessoa jurídica de direito privado que comprove total independência e imparcialidade face à Concessionária e ao Poder Concedente, devendo ser comprovado por meio da apresentação do: Certificado de Acreditação pelo INMETRO, seguindo os requisitos estabelecidos na ABNT NBR ISO/IEC 17020:2012 1.11. Os atestados de capacidade técnica, registros e certificados exigidos poderão ser apresentados conjuntamente pelas empresas integrantes do consórcio interessado. (...)	Jurídico	Verificador Independente	Agradecemos a contribuição.
23	Houer Consultoria e Concessões	Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	(...) 1.12. Não poderão ser contratadas como Verificador Independente as seguintes pessoas jurídicas e ou consórcios: a) Impedidas ou suspensas de contratar com a Administração Pública, em qualquer esfera de Governo, enquanto perdurarem os efeitos da sanção; b) Que tenham sido declaradas inidôneas para licitar ou contratar com a Administração Pública, bem como tenham sido condenadas, por sentença transitada em julgado, à pena de interdição de direitos devido à prática de crimes ambientais, conforme disciplinado no artigo 10 da Lei federal no 9.605, de 12 de fevereiro de 1998; c) Constituídas por sócio de empresa que estiver suspensa, impedida ou declarada inidônea; d) Constituídas por sócio que tenha sido sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção; e) Cujo administrador seja sócio ou administrador de empresa suspensa, impedida ou declarada inidônea, no período dos fatos que deram ensejo à sanção; f) Que tenha nos seus quadros de diretoria, pessoa que participou, em razão de vínculo de mesma natureza, de empresa declarada inidônea; g) Que estiverem submetidas à liquidação, à intervenção ou ao Regime de Administração Especial Temporária - RAET, à falência ou à recuperação judicial; h) Cujos sócios tenham participação direta ou indireta na administração ou no quadro societário da Concessionária; i) Que prestem serviço de auditoria independente no Contrato; j) Que sejam controladoras, controladas ou coligadas da Concessionária ou de seus acionistas diretos e/ou indiretos; k) Que possuam contrato vigente com o Poder Concedente, ainda que com objeto diverso; l) Cujos sócios tenham participação direta ou indireta na administração ou no quadro societário da Concessionária e/ou de outras empresas do seu Grupo Econômico, nos últimos 3 anos; m) Que sejam partes relacionadas ou pertençam ao mesmo Grupo Econômico da Concessionária ou de seus acionistas diretos e/ou indireto; e n) Que, de alguma forma, possam ter sua independência e imparcialidade comprometidas.	Jurídico	Verificador Independente	Agradecemos a contribuição.
24	Houer Consultoria e Concessões	Contrato; Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho; Apêndice único do SMD - Diretrizes para Contratação de Verificador Independente	4) ADAPTAÇÃO DA CLÁUSULA 30 DO CONTRATO CONFORME ALTERAÇÕES DO CADERNO "DIRETRIZES PARA CONTRATAÇÃO DE VERIFICADOR INDEPENDENTE" Por fim, a implementação das sugestões acima deve ser acompanhada pela adaptação completa da Cláusula 30ª do Contrato e do Apêndice Único. O novo texto deverá refletir o novo modelo de contratação (pelo Poder Concedente), o escopo ampliado de atuação e os requisitos de qualificação técnica e impedimentos mais robustos que propomos.	Jurídico	Verificador Independente	Agradecemos a contribuição.
25	AMZ Loterias do Brasil	Anexo VIII do Contrato - Diretrizes da Conta Garantidora de Prêmios	1) Na proposta apresentada a fixação de percentual de 5% da CONTA GARANTIDORA DE PRÊMIOS para todas às modalidades não se justifica. Na proposta houve replica apenas do que número proposto pelo estado. A conta garantidora de prêmios deve somente ser aplicada nas modalidades que impliquem em risco. Assim, não se justifica que a base de cálculo seja parâmetro para a arrecadação operacional bruta como base para fixação dessa garantia.	Jurídico	Conta Garantidora de Prêmios	Agradecemos a contribuição.
26	AMZ Loterias do Brasil	Edital	2) Não houve os esclarecimentos das premissas que foram utilizadas pela SP Parcerias para fixação da OUTORGA FIXA nessa magnitude. A disparidade fica claro num cenário com altos investimentos, a título de exemplo da obrigatoriedade dos PDVs, onde os serviços são explorados somente pelas redes credenciadas. Ademais, a fixação da OUTORGA FIXA tendo como parâmetro a licitação estadual de São Paulo não deve ser utilizada como premissa, pois esta não fluiu como desejado dado seu fracasso. Referido valor de OUTORGA FIXA limita a competitividade e disputa entre os participantes prejudicando o certame e certamente até o valor a ser arrecadado. A proposta na redução de número de lojas físicas como parâmetro de diminuir o investimento a ser realizado pelo concessionário e via de consequência, ensejar na propositura de aumento na fixação da OUTORGA FIXA não se justifica. O projeto da loteria municipal além visar na arrecadação de receitas não tributáveis em favor do município, não pode excluir a geração de novos postos de trabalhos a serem criados em todas as regiões da cidade com a criação de um número maior de lojas físicas, fator esse de cunho social e relevante a ser verificado e implementado.	Econômico	Outorga Fixa	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). Conforme o Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária e seu Apêndice III - Modelos Referenciais para Pontos de Venda, é facultada a implantação de Pontos de Venda, devendo ser observadas as diretrizes definidas para cada tipologia.
27	AMZ Loterias do Brasil	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	3) A fixação de OUTORGA VARIÁVEL DE ALÍQUOTA ÚNICA para todas as modalidades lotéricas que podem ser exploradas não se justifica. A municipalidade por meio da SP Parcerias ignora que dentre as modalidades lotéricas, algumas possuem estrutura e custo operacional próprio, tal como a loteria instantânea (raspadinha) e quota fixa. Assim, a fixação única de OUTORGA VARIÁVEL pode inviabilizar uma das modalidades lotéricas a ser explorada. Verifica-se que não foram levados em conta a realidade de mercado e o quanto proposto pelos estudos realizados na PMI.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição.
28	AMZ Loterias do Brasil	Contrato; Anexo III ao Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	4) A municipalidade a facultar aos eventuais concessionários a exploração das modalidades lotéricas, estimula uma exploração seletiva de mercado e com isso faz renúncia de receita. Referida medida se adotada pela municipalidade coloca em risco num futuro próximo que o concessionário concentre esforços somente em modalidades de maior rentabilidade, implicando em exploração seletiva, renunciando receita. A depender da modalidade seletiva a ser explorada implicaria na não geração de novos postos de trabalho (emprego), distribuição de renda e geração de novas receitas.	Operacional	Obrigatoriedade de modalidades	Agradecemos a contribuição
29	AMZ Loterias do Brasil	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	5) A fixação da OUTORGA VARIÁVEL como proposta não levou em conta a REALIDADE DE MERCADO, pois o concessionário municipal terá como concorrentes diretos a Loteria do Estado de São Paulo e a Loteria da Caixa (Federal), implicaria à concessionária municipal não ter competitividade frente a esses entes supracitados. Os estudos realizados de mercado pela PMI demonstram uma disparidade frente ao praticado, fato esse não levado em conta no quanto proposto.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição.
30	AMZ Loterias do Brasil	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	6) A utilização do estudo realizado pela PMI (Cordeiro e Lima), que foi utilizado de forma "ajustada" e "adaptada" citada na proposta de forma expressa, sem justificção ou demonstrar das premissas adotadas nas alterações propostas não se justificam. Por exemplo, o VPL se aplicado como proposto faz que tenhamos um fluxo de caixa negativo.	Econômico	Estudos de PMI	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%).
31	Oliveira e Soares Advogados	Edital	A fixação da OUTORGA FIXA mínima proposta pela SP Parcerias nessa magnitude (251 Milhões) sem qualquer justificativa das premissas utilizadas, destoou-se dos estudos realizados por meio da PMI realizada. A fixação da OUTORGA FIXA mínima como proposta pela SP Parcerias, utilizou-se apenas dos parâmetros aplicados na licitação da loteria estadual de SP, parâmetros esses que não devem ser utilizados, diante dos resultados infrutíferos do certame estadual. A redução do número de lojas físicas visando diminuir o investimento a ser realizado pelo concessionário não pode ser utilizado como premissa para o aumento na fixação da OUTORGA FIXA mínima. O estudo da PMI fez a propositura da criação de mais de 6 mil lojas a serem espalhadas pela cidade o que certamente gerará a criação de vários empregos e distribuirá renda, fator social relevante que deve ser assegurado no certame a ser realizado;	Econômico	Outorga Fixa	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). Conforme o Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária e seu Apêndice III - Modelos Referenciais para Pontos de Venda, é facultada a implantação de Pontos de Venda.

32	Oliveira e Soares Advogados	Anexo VIII do Contrato - Diretrizes da Conta Garantidora de Prêmios	B. A fixação de 5% de percentual a título de garantia da CONTA GARANTIDORA DE PRÊMIOS aplicada às modalidades sem justificativa das premissas utilizadas não é justificável. A aplicação do percentual proposto da conta garantidora de prêmios deve somente ser aplicada em modalidades que possam gerar risco. Dessa forma, não se justifica que a base de cálculo proposta utilizada na arrecadação operacional bruta seja base para fixação desse percentual a ser aplicado a todas as modalidades lotéricas;	Jurídico	Conta Garantidora de Prêmios	Agradecemos a contribuição.
33	Oliveira e Soares Advogados	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	C. Fixar OUTORGA VARIÁVEL DE ALÍQUOTA ÚNICA a ser aplicada para todas as modalidades lotéricas a ser exploradas não se justifica. A SP Parcerias propõe e ignora que dentre as modalidades lotéricas passíveis de exploração possuem custo operacional próprio, tal como as loterias; instantânea e de quota fixa. Dessa forma, a fixação única de OUTORGA VARIÁVEL pode inviabilizar uma das modalidades lotéricas a ser explorada;	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição.
34	Oliveira e Soares Advogados	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	D. A citação do estudo realizado na PMI pela em presa “Cordeiro e Lima” que foi utilizado na forma “ajustada” e “adaptada” na proposta apresentada, sem que essa adaptação tenha justificativa acerca das premissas adotadas não se justificam;	Jurídico	Estudos de PMI	Esclarecemos que os documentos editacionais publicados para Consulta Pública do Projeto não referenciam quaisquer empresas participantes do Procedimento de Manifestação de Interesse (PMI). Ressaltamos também que, nos termos do item 9.3 do Edital do PMI, os estudos recebidos ao longo do procedimento poderão ser aproveitados parcial ou totalmente, ou ainda combinados entre si, sendo eventuais valores de ressarcimento apurados apenas em relação às informações efetivamente utilizadas. De acordo com os itens 9.1 e 9.1.1 do referido Edital, a apuração da efetiva utilização dos estudos para a construção da modelagem será feita pela Comissão Especial de Avaliação apenas após a conclusão final da elaboração dos documentos a serem utilizados na licitação, aprovada pelos órgãos competentes da Administração Pública Municipal, e ocorrerá nos termos do art. 16 do Decreto Municipal nº 57.678, de 4 de maio de 2017.
35	Oliveira e Soares Advogados	Contrato; Anexo III ao Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	E. A proposta da SP Parcerias em facultar ao concessionário escolher a exploração de umas ou mais modalidades lotéricas, estimula a exploração seletiva de mercado, e com isso renúncia receita. É certo que isso possibilitará ao concessionário concentrar esforços em somente numa modalidade de maior rentabilidade, implicando em exploração seletiva o que certamente faz com que o município renuncie receita;	Operacional	Obrigatoriedade de modalidades	Agradecemos a contribuição
36	Oliveira e Soares Advogados	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	F. A fixação da OUTORGA VARIÁVEL não observou ou atendeu-se na REALIDADE DE MERCADO, pois o concessionário municipal terá concorrentes tais como; Loteria do Estado de São Paulo e a Loteria da Caixa (Federal). O serviço lotérico municipal não teria competitividade frente ao concessionário estadual e federal. Os estudos da PMI realizado demonstrou essa disparidade frente ao praticado e proposto.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição.
37	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Contrato	1. Valor e Garantia de Execução Contratual (R\$ 250.800.000,00) Garantia de 5%: O valor da garantia de execução contratual (5%) será calculado com base neste montante? Prazo da garantia: A garantia deverá ser prestada anualmente ou a concessionária deve apresentar um seguro para o período de 20 anos? Sugerimos que a garantia seja anual ou de, no máximo, 5 anos para evitar custos financeiros desnecessários. A presente medida tem como propósito fomentar a competitividade do certame, visto que a exigência de uma única garantia contratual para a totalidade do período configuraria uma barreira restritiva para diversos agentes do mercado. Cumpre ressaltar que a adoção da medida ora sugerida não fragiliza a exequibilidade e a segurança do contrato. Cálculo do valor: Seria possível detalhar como o valor de R\$ 250,8 milhões foi calculado?	Jurídico	Garantia de execução contratual	Esclarecemos que, conforme a redação atual da cláusula 41.1 da minuta de Contrato de Concessão, a garantia de execução do Contrato a ser prestada e mantida em vigor pela Concessionária equivale a 5% (cinco por cento) do valor do Contrato, que configura, portanto, a base de cálculo. No que tange ao prazo de vigência, o item 41.22 da minuta de Contrato estabelece que a garantia de execução do Contrato deverá permanecer em vigor até, no mínimo, 6 (seis) meses após a extinção do vínculo contratual.
38	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Edital	2. Qualificação dos Concorrentes Requisito de qualificação: A concessão prevê a exploração de seis modalidades lotéricas, mas exige um certificado de apenas uma, com vendas de R\$ 280 milhões em 12 meses. Considerando que a venda total esperada é de R\$ 56 bilhões, qual a razão para um requisito de qualificação tão baixo para um mercado tão significativo? Títulos de capitalização: As operações de títulos de capitalização são válidas para comprovação da experiência, ou não são consideradas suficientes? Sugerimos que a operação de títulos de capitalização não seja considerada válida, pois não é uma operação de loteria.	Jurídico	Qualificação Técnica	A exigência de arrecadação lotérica total no patamar indicado no item 16.5.1 do Edital corresponde a 10% (dez por cento) da arrecadação anual média considerada pela modelagem econômico-financeira do Projeto, em conformidade, portanto, com o percentual máximo de 50% (cinquenta por cento) sedimentado pela jurisprudência do Tribunal de Contas da União. Ressalta-se que os parâmetros de qualificação técnica previstos no referido item 16.5.1 foram fixados no intuito de assegurar a capacitação técnica da futura adjudicatária para o devido cumprimento do objeto contratual, com observância, também, ao fomento à competitividade no certame.
39	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	3. VLTs e Instant Machines Máquinas permitidas: Gostaríamos de confirmar se as máquinas VLTs (DBG based – GLI23) e Instant Machines (depleting pool based GLI14) são permitidas. Para estes tipos de loterias se precisa uma outorga variável de no máximo 5-7%.	Operacional	VLTs	Esclarecemos que não há vedações a máquinas específicas, sendo permitidos quaisquer equipamentos que respeitem as exigências mínimas estabelecidas no Contrato e seus Anexos, com destaque para o Anexo III - Caderno de Encargos da Concessionária e seu Apêndice I - Certificações Obrigatórias.
40	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	4. Pontos de Venda (PDVs) Custo de implantação: Nas estimativas, o custo de implantação de 4.340 PDVs é de R\$ 45 milhões, o que representa mais de R\$ 10 mil por ponto de venda. Poderiam esclarecer a base de cálculo desse custo, qual tecnologia foi considerada e confirmar se há a exigência de PDVs dedicados?	Econômico	Pontos de Venda	A base de cálculo para o custo relacionado aos PDVs tem como referência os requisitos apresentados no Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária e seu Apêndice III - Modelos Referenciais para Pontos de Venda. Ressalta-se que é facultada a implantação de Pontos de Venda, devendo ser observadas as diretrizes definidas no referido Apêndice para cada tipologia.
41	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	5. Análise de Cálculos da Concessão Estrutura de repasses: A outorga variável de 27,2% sobre o GGR de R\$ 14,515 bilhões (sem penalidades), os custos operacionais projetados e a fiscalização resultam em um EBITDA de R\$ 2,4 bilhão (considerando todas as variável por vocês apresentadas), com um lucro líquido estimado, após depreciação e ônus financeiro, de aproximadamente R\$ 1,2/1,4 bilhão para a concessionária em 20 anos. Isso é significativamente menor que o lucro estimado para a administração pública (R\$ 4,34 bilhões). Internacionalmente, a prática de sucesso é uma divisão de retornos em torno de 60-40 entre a concessionária e a administração pública e uma adoção de outorga variável diferenciada por tipo de loteria.	Econômico	Modelagem Econômica	Agradecemos a contribuição
42	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Contrato; Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	6. Sugestões Outorga variável: Reduzir a outorga variável de 27,2% para, no máximo, 12%. Com essa redução, a concessionária teria maior capacidade de competir com o mercado informal, a Caixa e a Loteria do estado de SP, sem prejudicar a administração pública mantendo a obrigação de um repasse mínimo, similar ao modelo de Minas Gerais. A modelagem econômica atual considera uma tributação para apostas de quota fixa muito maior da AQF federal. Para haver competitividade, a tributação municipal precisa ser significativamente menor que a federal, pois a estadual não inclui Apostas de Quota Fixa. A premissa de um repasse uniforme de 27,2% ao poder público para todas as modalidades é equivocada. Loterias bem-sucedidas ajustam os repasses: maiores para produtos com payout menor e menores para payouts maiores. Isso equilibra a arrecadação, o payout e a margem do operador, permitindo payouts mais elevados para atrair apostadores. O operador precisará competir com loterias federais, estaduais e, crucialmente, com o mercado ilegal. A retirada excessiva para o poder público exigirá payouts menores, comprometendo a capacidade de elevar a premiação, que é o principal instrumento competitivo. O ideal é aplicar percentuais de repasse diferenciados para cada modalidade. Modelos tradicionais de loterias e aqueles com forte presença digital, que exigem payouts muito altos (até de mais 95%), precisam de alíquotas específicas.Manter o percentual de 27,2% somado à taxa de fiscalização inviabilizará a operação e evidencia fragilidades na modelagem econômica do projeto, comprometendo até mesmo a definição da outorga fixa.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição, salientando que Outorga Variável, conforme definição apresentada no Anexo I do Edital - Glossário, refere-se ao valor a ser pago periodicamente pela Concessionária, nos termos do Contrato e do Anexo V - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização, em razão da exploração do objeto da Concessão, não se tratando de tributo municipal.
43	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Contrato; Anexo VI do Contrato - Penalidades	6. Sugestões Penalidades e multas: Eliminar as penalidades adicionais sobre a outorga variável com multas pontuais.	Jurídico	Penalidades	Agradecemos a contribuição.
44	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	Contrato; Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho	6. Sugestões Fiscalização: A administração pública poderia e deveria ser responsável pela fiscalização, financiada pela outorga variável. A concessionária manteria a obrigação de contratar um verificador independente para auditar os balanços e os repasses.	Jurídico	Fiscalização	Esclarecemos que, em consonância com o item 30.4 da minuta de Contrato de Concessão, e com o item 10.3 do Anexo IV do Contrato - Sistema de Mensuração de Desempenho, a figura do Verificador Independente não substitui ou afasta o exercício da fiscalização do Poder Concedente e da SP Regula no âmbito da Concessão.
45	NOVOMATIC AG – Business Development Consultant	N/A	6. Sugestões ISS: Se sugere uma discussão para aprovar uma lei que estabeleça um ISS de 2% para este tipo de operação.	Jurídico	ISS	Agradecemos a contribuição.
46	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Edital	1) Ausência de Justificativa para o Valor da Outorga Fixa e Incongruência com o Modelo Operacional Proposto O Edital estabelece um valor mínimo de outorga fixa a ser pago pela futura Concessionária, sem, no entanto, apresentar nos documentos disponibilizados em consulta pública as premissas econômico-financeiras que lastrearam o montante inicial. Ciente de que a modelagem submetida à consulta pública tem lastro em estudos apresentados previamente em PMI, a ausência da explicitação dos parâmetros mercadológicos adotados para definição do valor inicial de outorga fixa, no montante mínimo de R\$ 250.814.042,55, para além de comprometer a transparência na condução dos estudos de um novo mercado pela Prefeitura Municipal, compromete a capacidade de precificação das propostas por parte dos licitantes. Nesse sentido, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no julgamento do processo TC-008544.989.22-1, quando analisou eventuais irregularidades na licitação da Loteria Estadual de São Paulo, identificou problemáticas nesse mesmo sentido, veja-se: “(...) a Assessoria Técnica, sob o enfoque econômico-financeiro, no que foi acompanhada pelos diversos órgãos que atuaram nos feitos, com exceção da Procuradoria da Fazenda do Estado, cataloga inúmeras falhas que denotam a fragilidade do “Projeto Referencial” que ilustra a idealização da concessão e serve de inspiração para a formulação das propostas, a seguir sumarizadas. De início, referido documento sequer consta como anexo do edital, tendo se inspirado em modelos de delegação à iniciativa privada apresentados por interessadas em chamamento público previamente convocado para tal finalidade. Ocorre que não se localiza a reunião em um único estudo de viabilidade econômico-financeira de todas as premissas, informações e dados ofertados pelas empresas do setor, com aptidão para lastrear o aludido projeto referencial, o qual, segundo a Assessoria especializada, apresenta-se “superficial e precário, por abrigar elementos e parâmetros desconexos e fragmentados, extraídos ora de uma fonte ora de outra, não viabilizando a exata compreensão das variáveis envolvidas no objeto da concessão”. Aludida constatação sinaliza, de plano, a procedência da queixa que aponta a falta do detalhamento adequado em estudo técnico que embasa a estipulação do valor estimado dos investimentos (R\$ 727.831.000,00) e do montante mínimo de outorga fixa (R\$ 313.503.628,86), componentes do valor estimado do contrato (subitem 3.1 do edital – R\$ 1.041.334.628,86)” (grifou-se). Em verdade, o Plano de Negócios Referencial, documento este que deveria estar encarregado destes parâmetros, revela que as premissas de investimentos (CAPEX) e custos operacionais (OPEX) adotadas não dialogam com a própria modelagem operacional proposta. Isso se deve, principalmente, ao fato de o projeto não prever a obrigatoriedade de implantação de pontos de venda dedicados, o que resulta na desconsideração de investimentos e despesas relevantes com estrutura física, contratação de pessoal e custos operacionais diretos, conforme descritivos constantes na Tabela 2 – Custos Operacionais, colacionada no Anexo IV do Edital – Plano de Negócios Referencial. Trata-se, essencialmente, de uma modelagem com forte ênfase em canais digitais, cuja implementação tende a demandar investimentos iniciais e recorrentes substancialmente inferiores àqueles exigidos em modelos que dependem de redes físicas próprias. Nesse contexto, soa contraditório impor um valor elevado de outorga fixa mesmo diante da adoção de um modelo operacional simplificado, sem que se disponibilize a devida justificativa técnica ou estudo de sensibilidade que demonstre a adequação desse valor a diferentes cenários de investimento. Também soa contraditório quando se depara com uma modelagem jurídica que faculta ao futuro operador a exploração de determinadas modalidades lotéricas (nos termos previstos na cláusula 11.1.3 do Anexo III do Edital – Minuta de Contrato), fator este que compromete o potencial de arrecadação do Município. Ausência de Justificativa para o Valor da Outorga Fixa e Incongruência com o Modelo Operacional Proposto. O Edital estabelece um valor mínimo de outorga fixa a ser pago pela futura Concessionária, sem, no entanto, apresentar nos documentos disponibilizados em consulta pública as premissas econômico-financeiras que lastrearam o montante inicial. Ciente de que a modelagem submetida à consulta pública tem lastro em estudos apresentados previamente em PMI, a ausência da explicitação dos parâmetros mercadológicos adotados para definição do valor inicial de outorga fixa, no montante mínimo de R\$ 250.814.042,55, para além de comprometer a transparência na condução dos estudos de um novo mercado pela Prefeitura Municipal, compromete a capacidade de precificação das propostas por parte dos licitantes. (...)	Econômico	Outorga Fixa	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). O Plano de Negócios de Referência considerou os investimentos necessários, conforme diretrizes do Edital e seus anexos, bem como os custos e as despesas necessárias para a operação do Serviço Público Lotérico e demais encargos, conforme apresentado no Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária.

46	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Edital	(...) Nesse sentido, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no julgamento do processo TC-008544.989.22-1, quando analisou eventuais irregularidades na licitação da Loteria Estadual de São Paulo, identificou problemáticas nesse mesmo sentido, veja-se: "(...) a Assessoria Técnica, sob o enfoque econômico-financeiro, no que foi acompanhada pelos diversos órgãos que atuaram nos feitos, com exceção da Procuradoria da Fazenda do Estado, cataloga inúmeras falhas que denotam a fragilidade do "Projeto Referencial" que ilustra a idealização da concessão e serve de inspiração para a formulação das propostas, a seguir sumarizadas. De início, referido documento sequer consta como anexo do edital, tendo se inspirado em modelos de delegação à iniciativa privada apresentados por interessados em chamamento público previamente convocado para tal finalidade. Ocorre que não se localiza a reunião em um único estudo de viabilidade econômico-financeira de todas as premissas, informações e dados ofertados pelas empresas do setor, com aptidão para lastrear o aludido projeto referencial, o qual, segundo a Assessoria especializada, apresenta-se "superficial e precário, por abrigar elementos e parâmetros desconexos e fragmentados, extraídos ora de uma fonte ora de outra, não viabilizando a exata compreensão das variáveis envolvidas no objeto da concessão". Aludida constatação sinaliza, de plano, a procedência da queixa que aponta a falta do detalhamento adequado em estudo técnico que embase a estipulação do valor estimado dos investimentos (R\$ 727.831.000,00) e do montante mínimo de outorga fixa (R\$ 313.503.628,86), componentes do valor estimado do contrato (subitem 3.1 do edital – R\$ 1.041.334.628,86)" (grifou-se). Em verdade, o Plano de Negócios Referencial , documento este que deveria estar encarregado destes parâmetros, revela que as premissas de investimentos (CAPEX) e custos operacionais (OPEX) adotadas não dialogam com a própria modelagem operacional proposta. Isso se deve, principalmente, ao fato de o projeto não prever a obrigatoriedade de implantação de pontos de venda dedicados, o que resulta na descon sideração de investimentos e despesas relevantes com estrutura física, contratado no âmbito da exploração plena e diversificada das modalidades previstas no escopo contratual. Embora se reconheça a conveniência de conferir certa flexibilidade ao particular para estruturar a estratégia comercial e operacional da concessão, a autorização para exploração seletiva e irrestrita das modalidades licitadas pode comprometer os objetivos públicos que fundamentam o projeto. Ao permitir que o concessionário explore exclusivamente as modalidades de maior retorno econômico, corre-se o risco de renúncia de receitas públicas potenciais - sobretudo diante da natureza complementar das modalidades lotéricas previstas no escopo contratual. Importante destacar que essas modalidades não são excludentes entre si, mas sim complementares, cada qual direcionada a perfis distintos de apostadores e, portanto, essenciais para a ampliação da base arrecadatória do serviço. Ao se admitir a possibilidade de que a Concessionária opte por não explorar parte do objeto licitado, incorre-se, na prática, em um esvaziamento parcial da lógica econômica da concessão, cujo propósito institucional é ampliar a geração de receitas não tributárias voltadas ao financiamento de políticas públicas sociais. No âmbito da licitação da Loteria Estadual de São Paulo, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no julgamento do processo TC-008544.989.22-1, chegou a ser provocado a se manifestar sobre a ausência de obrigatoriedade da exploração integral das modalidades. Apesar das representações formuladas por interessados do setor, o Tribunal não considerou tal ponto. No entanto, consignou em sua decisão cotegida que: "no caso dos serviços lotéricos, nota-se que o objetivo primordial, sob o ponto de vista estatal, é a arrecadação de recursos para destinação social, o que não necessariamente se coaduna com a liberdade irrestrita da futura Concessionária para escolher as modalidades, devendo encontrar o desenho mais adequado para otimizar e ampliar sua arrecadação." No caso, a diretriz fixada pelo TCE/SP é de que é necessário ponderar que a racionalidade econômica do modelo e a sua vocação arrecadatória ficam comprometidas quando não se exige da futura Concessionária a ativação e manutenção de todas as modalidades concedidas. O argumento de liberdade contratual ou otimização operacional, nesses casos, revela-se contraditório com a finalidade precípua da concessão pública: maximizar os retornos financeiros a serem aplicados em finalidades sociais. Dessa forma, propõe-se a revisão da redação da subcláusula 11.1.3 para que se estabeleça, de forma expressa, a obrigatoriedade de a futura Concessionária explorar todas as modalidades lotéricas previstas no contrato. Trata-se de medida essencial para assegurar a plena execução do objeto licitado, garantir o maior aproveitamento do potencial arrecadatório da concessão e alinhar a atuação da iniciativa privada aos objetivos públicos subjacentes à política municipal de loterias.	Econômico	Outorga Fixa	Conforme resposta ao Questionamento 1), a modelagem econômico-financeira estruturada pelo método de Fluxo de Caixa Livre, apresentado no Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial, demonstra viabilidade econômico-financeira do projeto, que apresenta Taxa Interna de Retorno (TIR) equivalente à Taxa Mínima de Atratividade do projeto (WACC de 11,74%). O Plano de Negócios de Referência considerou os investimentos necessários, conforme diretrizes do Edital e seus anexos, bem como os custos e as despesas necessárias para a operação do Serviço Público Lotérico e demais encargos, conforme apresentado no Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária.
47	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Contrato; Anexo III ao Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	2) Exploração Facultativa das Modalidades Lotéricas Concedidas e o Risco de Renúncia de Receitas Públicas A redação da subcláusula 11.1.3 da minuta contratual, ao prever a facultade de a futura Concessionária escolher quais modalidades lotéricas (prognóstico específico, prognóstico numérico, prognóstico esportivo, passiva, instantânea e aposta de quota fixa) serão exploradas no âmbito da concessão, merece reavaliação. Embora se reconheça a conveniência de conferir certa flexibilidade ao particular para estruturar a estratégia comercial e operacional da concessão, a autorização para exploração seletiva e irrestrita das modalidades licitadas pode comprometer os objetivos públicos que fundamentam o projeto. Ao permitir que o concessionário explore exclusivamente as modalidades de maior retorno econômico, corre-se o risco de renúncia de receitas públicas potenciais - sobretudo diante da natureza complementar das modalidades lotéricas previstas no escopo contratual. Importante destacar que essas modalidades não são excludentes entre si, mas sim complementares, cada qual direcionada a perfis distintos de apostadores e, portanto, essenciais para a ampliação da base arrecadatória do serviço. Ao se admitir a possibilidade de que a Concessionária opte por não explorar parte do objeto licitado, incorre-se, na prática, em um esvaziamento parcial da lógica econômica da concessão, cujo propósito institucional é ampliar a geração de receitas não tributárias voltadas ao financiamento de políticas públicas sociais. No âmbito da licitação da Loteria Estadual de São Paulo, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no julgamento do processo TC-008544.989.22-1, chegou a ser provocado a se manifestar sobre a ausência de obrigatoriedade da exploração integral das modalidades. Apesar das representações formuladas por interessados do setor, o Tribunal não considerou tal ponto. No entanto, consignou em sua decisão cotegida que: "no caso dos serviços lotéricos, nota-se que o objetivo primordial, sob o ponto de vista estatal, é a arrecadação de recursos para destinação social, o que não necessariamente se coaduna com a liberdade irrestrita da futura Concessionária para escolher as modalidades, devendo encontrar o desenho mais adequado para otimizar e ampliar sua arrecadação." No caso, a diretriz fixada pelo TCE/SP é de que é necessário ponderar que a racionalidade econômica do modelo e a sua vocação arrecadatória ficam comprometidas quando não se exige da futura Concessionária a ativação e manutenção de todas as modalidades concedidas. O argumento de liberdade contratual ou otimização operacional, nesses casos, revela-se contraditório com a finalidade precípua da concessão pública: maximizar os retornos financeiros a serem aplicados em finalidades sociais. Dessa forma, propõe-se a revisão da redação da subcláusula 11.1.3 para que se estabeleça, de forma expressa, a obrigatoriedade de a futura Concessionária explorar todas as modalidades lotéricas previstas no contrato. Trata-se de medida essencial para assegurar a plena execução do objeto licitado, garantir o maior aproveitamento do potencial arrecadatório da concessão e alinhar a atuação da iniciativa privada aos objetivos públicos subjacentes à política municipal de loterias.	Operacional	Obrigatoriedade de modalidades	Agradecemos a contribuição
48	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Contrato; Anexo V do Contrato - Mecanismo de Pagamento de Outorga Variável e Ônus de Fiscalização	3) Aliquota de Outorga Variável acima da Prática de Mercado e sem Adequação às Estruturas de Custo por Modalidade. É estabelecida uma alíquota única de Outorga Variável - de no mínimo, 27,2% sobre a Receita Operacional Bruta - aplicável a todas as modalidades lotéricas previstas contratualmente. No entanto, essa abordagem descon sidera a diversidade de estruturas operacionais e margens de rentabilidade entre as diferentes modalidades autorizadas, como é o caso da loteria instantânea e das apostas de quota fixa, que apresentam particularidades relevantes quanto à composição de custos e riscos. Ao impor um percentual uniforme e elevado, o Poder Concedente pode, inadvertidamente, comprometer a viabilidade econômica de modalidades com maior exigência de CAPEX e OPEX, ou que demandam maior repasse em premiações. A ausência de diferenciação por modalidade pode induzir o futuro operador a optar apenas pelas atividades mais rentáveis e menos custosas, em detrimento da exploração plena e diversificada das modalidades previstas, contrariando o interesse público na maximização do potencial arrecadatório, comprometendo a aplicação de tais receitas em políticas públicas sociais. Ademais, o percentual mínimo fixado de outorga variável (que estará sujeito à variação adicional por desempenho da Concessionária) está significativamente acima da média das outorgas variáveis praticadas por outras loterias estaduais ou municipais no país, tomando a exploração da loteria municipal impraticável diante da pressão concorrencial a que estará submetida. Na prática, a adoção de um percentual que destoa dos parâmetros de mercado afetará a própria competitividade pela outorga, não sendo difícil de imaginar uma licitação deserta. Diante disso, sugere-se que tanto o modelo único quanto o valor mínimo de outorga variável sejam revistos, de modo que se adote uma alíquota diferenciada para cada modalidade lotérica, a fim de refletir com maior aderência as características econômicas específicas de cada tipo de jogo autorizado; bem como que se reduza a alíquota de outorga variável, em consonância com a prática adotada no mercado brasileiro de loterias estaduais e municipais.	Econômico	Outorga Variável	Agradecemos a contribuição
49	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	4) Facultade de Implantação de Rede Física Ao se prever que é facultade de a Concessionária escolher quais modalidades lotéricas serão exploradas em pontos de venda, bem como se limitar a apresentar as tipologias possíveis desses pontos (dedicado ou credenciado), enseja preocupações quanto à viabilidade econômico-financeira do projeto e a adequada prestação do serviço. A ausência de exigência de rede física pressupõe a possibilidade concreta de que a operação se dê integralmente por meio de canal digital, o que, além de afastar parcela expressiva da população com acesso restrito à internet, compromete um dos potenciais efeitos positivos do projeto: a geração de empregos formais e o estímulo à economia local, especialmente por meio da dinamização do comércio de pequeno e médio porte . Ademais, a inexistência de exigência mínima de pontos físicos dedicado no território do Município de São Paulo esvazia a própria visibilidade da Loteria Municipal, contrariando o seu caráter de instrumento de política pública voltado à arrecadação para fins sociais e ao fomento da atividade econômica local. Tal escolha remete a discussões já enfrentadas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE/SP), no âmbito da análise da licitação da Loteria Estadual no julgamento do processo TC-008544.989.22-1. À época, a Corte de Contas identificou incongruências nos estudos de viabilidade que priorizavam a comercialização em ambiente virtual, sem o devido equilíbrio com diretrizes mínimas para pontos de venda físicos. A Assessoria Técnica do tribunal indicou que a ausência de exigência mínima de pontos dedicados comprometia a aderência do projeto à realidade do mercado lotérico brasileiro e aos hábitos dos apostadores, especialmente das classes C, D e E, com menor acesso a ambientes digitais. Destacou-se, ainda, que: (i) a fixação de número mínimo de pontos físicos contribui para a criação de empregos, fomento ao comércio local e atendimento da população com acesso limitado à internet; (ii) a aposta no canal virtual carece de base histórica robusta e exige maior cautela, não sendo recomendável a abertura para soluções tecnológicas experimentais; e (iii) a visibilidade e capilaridade do serviço lotérico público dependem, em grande medida, de sua presença física, o que reforça a inadequação de um modelo que desestimele os pontos de venda dedicados. Importa ressaltar que, conforme assinalado pelo próprio TCE/SP, é legítimo que a modelagem contratual distinga entre investimentos obrigatórios e facultativos. Contudo, a ausência de uma representação fiel da realidade do setor e das despesas efetivamente associadas à operação física prejudica a estimativa adequada do CAPEX e do OPEX e compromete a segurança dos parâmetros econômicos estipulados (especialmente a outorga fixa). Trata-se de fator que impacta diretamente a precificação das propostas, afetando a competitividade do certame e o próprio princípio da isonomia. No caso da Loteria Municipal de São Paulo, nota-se a repetição das fragilidades já apontadas pelo TCE/SP: há estímulo ao canal digital sem qualquer contrabalanço mínimo de estrutura física; os estudos deixam de refletir os custos relacionados a atividades presenciais; e não há fundamentação técnica que justifique a viabilidade do modelo operacional projetado. Nesse contexto, e considerando que tais apontamentos já foram objeto de julgamento definitivo no âmbito daquela Corte de Contas, mostra-se essencial a ampla revisão das premissas editacionais e dos estudos de viabilidade econômico-financeira da concessão. A subavaliação dos custos operacionais no modelo referencial compromete a elaboração de propostas adequadas pelos licitantes e vulnera o equilíbrio concorrencial, com afronta ao princípio constitucional da isonomia.	Operacional	Pontos de Venda	Agradecemos a contribuição
50	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	5) Modo de Exploração dos Serviços Lotéricos: Necessidade de Estratégia Integrada e Maximização da Arrecadação. A atual modelagem da concessão da Loteria Municipal de São Paulo admite, ainda que de forma não expressa, a possibilidade de exploração integral dos serviços por meio digital, sem exigir qualquer contrapartida em infraestrutura física de atendimento. Essa abordagem se revela limitada diante da finalidade pública do projeto e do potencial arrecadatório que poderia ser alcançado com uma estratégia mais abrangente de capilarização da rede lotérica, tanto no meio físico quanto virtual. Em análise comparativa com outras experiências subnacionais, verifica-se que entes como o Estado de Minas Gerais têm adotado caminhos estruturados e mais compatíveis com a natureza híbrida da prestação do serviço. Na Concorrência Pública Internacional nº 01/2023, cujo objeto consistiu na delegação de modalidades como "loteria por números, sorteio individual e imediato e loteria convencional (passiva)", o edital determinou expressamente a obrigatoriedade de implantação e operação de pontos físicos de venda pela Concessionária, nos seguintes termos: "5. ATRIBUIÇÕES 5.1. A prestação dos serviços no sistema de jogos implantados se dará por conta e risco da Concessionária e compreenderá as seguintes atribuições: (...) 5.1.3. Captação e implantação de pontos de venda no Estado de Minas Gerais." Posteriormente, por meio da Concorrência Pública Internacional nº 02/2023, o mesmo ente lançou procedimento licitatório distinto, direcionado à concessão de modalidades de prognóstico numérico e instantâneo, desta vez com previsão expressa de exploração exclusivamente digital ou híbrida. Esse modelo evidencia a preocupação do Estado de Minas Gerais em estruturar a oferta dos serviços de forma a exaurir o potencial arrecadatório da atividade lotérica, sem comprometer a acessibilidade do serviço, a presença territorial da loteria ou a diversificação de perfis de apostadores atendidos. Dessa forma, recomenda-se que o Município de São Paulo revise a abordagem adotada em suas minutas, incorporando premissas mais compatíveis com a realidade do mercado e com os objetivos sociais da concessão. A ausência de diretrizes mínimas que assegurem a complementariedade entre canais físicos e digitais compromete a eficácia do modelo, restringe sua capacidade de arrecadação e esvazia seu papel como instrumento de política pública voltado à geração de receitas não tributárias. Sugere-se, portanto, que a modelagem considere a imposição de requisitos mínimos de exploração física ou, alternativamente, a estruturação de processos licitatórios distintos para canais físico e digital, de modo a fomentar maior concorrência, promover a eficiência operacional e garantir o efetivo cumprimento da finalidade social da Loteria Municipal.	Operacional	Pontos de Venda	Agradecemos a contribuição
51	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	6) Modelo Concessório Atual: Um Risco à Diversidade Modal, à Arrecadação e à Função Pública da Loteria A análise conjunta dos três pontos destacados acima — (i) a facultade da Concessionária em selecionar as modalidades lotéricas a serem exploradas (sugestão #3); (ii) a imposição de uma alíquota única e excessiva de outorga variável, descolada das especificidades econômicas de cada modalidade (sugestão #4); e (iii) a ausência de exigências mínimas quanto à implantação de rede física de comercialização (sugestão #5) — revela fragilidades estruturais relevantes na modelagem operacional proposta, com potenciais impactos negativos sobre a efetividade e a finalidade pública da concessão. Em sua configuração atual, parece ficar evidente que o Edital cogita como cenário desejável – o que por si só já abre margem para questionamentos – a vitória de um único operador de grande porte, especializado na modalidade de aposta de quota fixa, que opte por explorar exclusivamente essa modalidade de forma digital, sem qualquer estrutura física de comercialização. Essa hipótese fática compromete frontalmente a racionalidade econômica e social da política pública em questão, uma vez que: •restringe drasticamente o alcance da concessão, ao excluir da operação as demais modalidades lotéricas licitadas, que permanecerão sob o domínio exclusivo dos operadores federais e estaduais; •reduz a diversidade de perfis de apostadores atendidos e, com isso, o potencial arrecadatório da loteria municipal; •esvazia o caráter complementar da concessão em relação à política de desenvolvimento local, ao prescindir de pontos de venda físicos que gerariam empregos, tributos e estímulo à economia urbana. A consequência prática dessa configuração é a subutilização do instrumento de concessão lotérica como mecanismo legítimo de arrecadação não tributária para fins sociais. Nesse sentido, a correção dessas distorções — por meio da exigência de exploração integral das modalidades concedidas, da reavaliação da alíquota de outorga variável e da fixação de parâmetros mínimos de cobertura territorial — é medida necessária para assegurar o atingimento dos objetivos públicos da concessão, conferir segurança jurídica ao certame e fomentar um ambiente concorrencial mais equilibrado e representativo do mercado.	Operacional	Modelagem Operacional	Agradecemos a contribuição
52	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo VIII do Contrato - Diretrizes da Conta Garantidora de Prêmios	7) Ausência de Fundamentação Técnica e Inadequação da Base de Cálculo para a Conta Garantidora Segundo as minutas referenciadas, a Concessionária será obrigada a manter saldo em conta vinculada correspondente, no mínimo, a 4,17% (quatro vírgula dezessete por cento) do valor total pago a título de prêmios aos apostadores. Ao que tudo indica, a regra foi meramente replicada da licitação da Loteria Estadual de São Paulo , sem a devida análise da adequação do parâmetro ao contexto específico da Loteria Municipal. Diante disso, indaga-se se foi realizada alguma análise técnica ou estudo específico que justifique a fixação do percentual ora exigido. Caso positivo, requer-se a apresentação dos respectivos fundamentos e parâmetros considerados, sobretudo no que tange à compatibilidade do índice com o perfil de risco efetivo associado ao pagamento de prêmios no contexto da Loteria Municipal. Na ausência de tais elementos, a manutenção do percentual carece de fundamentação proporcional e contextualizada, comprometendo a racionalidade regulatória da exigência. Adicionalmente, cumpre ressaltar que a finalidade de uma conta garantidora de prêmios é assegurar liquidez para o pagamento das obrigações da Concessionária em caso de inadimplemento. Nesse sentido, o dimensionamento da garantia deve considerar exclusivamente as modalidades lotéricas que, pela sua natureza e dinâmica operacional, impliquem risco concreto de inadimplemento. A adoção de um percentual uniforme sobre o valor total pago a título de PRÊMIOS aos APOSTADORES GANHADORES ignora as especificidades de risco de cada modalidade, ensejando distorções. Tal escolha implica garantir valores relativos a produtos que, por sua estrutura ou volume, não ensejam riscos relevantes de descumprimento de obrigações , resultando em ônus financeiro desnecessário à Concessão. Diante disso, entende-se que o percentual de 4,17% deve ser revisto e fundamentado tecnicamente com base em análise de risco das diferentes modalidades lotéricas previstas no edital. Ademais, é necessário afastar a utilização do valor total pago a título de PRÊMIOS aos APOSTADORES GANHADORES, propondo-se, em seu lugar, metodologia que considere apenas as modalidades com efetiva exposição a risco de inadimplemento. Tal revisão é imprescindível para garantir proporcionalidade, equilíbrio econômico-financeiro e maior aderência entre as obrigações contratuais e os riscos reais do negócio.	Econômico	Conta Garantidora de Prêmios	O saldo mínimo de 4,17% (quatro vírgula dezessete por cento) baseia-se no período de cobertura de 15 dias de pagamento da premiação anual. O percentual obtido foi considerado adequado para a cobertura de pagamento de prêmio.
53	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	8) Vedação de Equipamentos VLT em Pontos de Venda Credenciados: Necessidade de Justificativa Técnica e Reavaliação O item 11.1.11 do Anexo III – Caderno de Encargos da Concessionária, ao vedar expressamente o uso de VLTs (Video Lottery Terminals) em Pontos de Venda Credenciados, impõe uma limitação relevante à estratégia de capilarização da rede comercial da futura Concessionária, sem que, até o momento, tenham sido apresentadas justificativas técnicas, regulatórias ou operacionais para tal vedação. Considerando que os pontos credenciados representam uma importante alternativa de expansão da rede lotérica em parceria com estabelecimentos varejistas, e que os VLTs consistem em soluções amplamente utilizadas no setor para facilitar o acesso do público às apostas de forma autônoma e segura, a restrição imposta pode comprometer a eficiência da operação e a diversificação dos canais de distribuição. Diante disso, sugere-se que o Poder Concedente reavalie a vedação estabelecida, promovendo sua adequação em sede de revisão da modelagem, e, caso opte por sua manutenção, apresente as motivações técnicas ou normativas que a justifiquem de forma expressa e fundamentada. Ressalta-se, ainda, que a vedação aos VLTs se torna especialmente restritiva quando considerada em conjunto com o desenho regulatório adotado, que não exige a implantação de ponto de venda físico próprio pela Concessionária, partindo da premissa de uma operação integralmente estruturada por meio de rede credenciada. Nesse contexto, limitar o uso de tecnologias que ampliam o acesso e a eficiência da rede comercial representa um fator adicional de sufocamento da viabilidade do modelo de negócio, contrariando os objetivos de inovação, capilaridade e maximização da arrecadação que devem nortear a concessão lotérica municipal.	Operacional	VLTs	Agradecemos a contribuição

54	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária; Anexo IV do Edital - Plano de Negócios Referencial	9) Modelagem com receitas superestimadas e custos subestimados O Anexo III do Contrato – Caderno de Encargos prevê que fica a critério da futura Concessionária a escolha de quais modalidades serão exploradas em pontos de venda, sem apresentar qualquer critério objetivo ou exigência de cobertura mínima. Somado a isso, no Anexo IV – Plano de Negócios Referencial, embora sejam apresentados custos e despesas esperados nas fases pré-operacional e operacional, a não previsão de cobertura mínima de casas lotéricas próprias levou a uma redução acentuada de CAPEX e OPEX. Essa diminuição significativa não foi acompanhada de fundamentação técnica ou justificativa, gerando dúvida sobre a consistência das premissas adotadas para os custos operacionais. Ainda no Plano de Negócios, é possível perceber que a estimativa de arrecadação anual por modalidade considerou uma majoração injustificada de 50% sobre a receita operacional bruta proposta por um dos estudos de demanda apresentados no âmbito do PMI, por ponto de venda/modalidade (Cordeiro, Lima e Advogados). É importante salientar que essa combinação injustificada de aumento de receita e redução de custos inviabiliza o negócio. Por isso, solicitamos que se esclareça os fundamentos técnicos para o acréscimo de aproximadamente 50% (cinquenta por cento) nas receitas por modalidade.	Econômico	Dimensionamento de Receitas	Conforme o Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária e seu Apêndice III - Modelos Referenciais para Pontos de Venda, é facultada a implantação de Pontos de Venda, devendo ser observadas as diretrizes definidas para cada tipologia. O Plano de Negócios de Referência considerou os investimentos necessários, conforme diretrizes do Edital e seus anexos, bem como os custos e as despesas necessárias para a operação do Serviço Público Lotérico e demais encargos, conforme apresentado no Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária. Cabe salientar que o Plano de Negócios de Referência é meramente referencial e as estimativas apresentadas para arrecadação, receita, custos e investimentos foram considerados adequados ao desenvolvimento da Concessão, não vinculando os licitantes na elaboração de suas Propostas Comerciais, ou a Concessionária na execução do Contrato, tampouco produzindo efeitos vinculantes para fins de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do Contrato.
55	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Contrato; Anexo III ao Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	10) Redação Ambígua sobre a Forma de Aquisição de Produtos Lotéricos por Meios de Pagamento Diretos. A redação do item 14.20.1 do Anexo III – Caderno de Encargos da Concessionária não apresenta clareza suficiente quanto ao escopo da “compra direta com o meio de pagamento à escolha do USUÁRIO”. A forma como o dispositivo foi redigido gera dúvidas sobre se essa faculdade se aplica exclusivamente a transações realizadas em pontos de venda físicos ou se também abrange o ambiente digital. Caso a intenção seja permitir a aquisição direta por qualquer meio de pagamento — inclusive no ambiente online —, sugere-se que tal possibilidade seja explicitada. A falta de precisão do item, tal como redigido, compromete a segurança jurídica dos licitantes e pode gerar interpretações divergentes quanto às permissões operacionais da Concessionária, especialmente no que diz respeito à integração de meios de pagamento no canal digital e às obrigações de reporte ao Poder Concedente e ao Verificador Independente. Dessa forma, recomenda-se o aprimoramento da redação do item 14.20.1, com a explicitação do ambiente de aplicação da regra e dos limites técnicos e regulatórios incidentes sobre a modalidade de compra direta de produtos lotéricos.	Operacional	Aquisição de Produtos Lotéricos	Esclarecemos que o item 14.20.1 refere-se a todas as transações, incluindo aquelas realizadas em pontos de venda físicos e também as realizadas em ambiente digital. Agradecemos a contribuição.
56	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	11) Restrição ao Pagamento Exclusivo via Transferência Bancária. A diretriz prevista no item 16.2 do Anexo III – Caderno de Encargos, ao exigir que todos os pagamentos de prêmios sejam realizados exclusivamente por transferência bancária vinculada ao CPF do usuário vencedor — inclusive nos casos de apostas físicas —, pode gerar barreiras operacionais desnecessárias, especialmente para prêmios de menor valor. Considerando o perfil heterogêneo dos apostadores e a realidade de parte significativa da população que ainda enfrenta restrições de acesso a serviços bancários, sugerimos que se avalie a possibilidade de flexibilização da regra, autorizando, a critério do apostador, o pagamento em espécie para prêmios de valores inferiores ao limite de isenção do imposto de renda, conforme já praticado pela Caixa Econômica Federal no âmbito das Loterias Federais. Tal medida contribuiria para ampliar o acesso do público ao serviço lotérico, garantir maior comodidade aos usuários e evitar entraves operacionais desproporcionais para a quitação de prêmios de pequeno valor, sem prejuízo à rastreabilidade e à integridade do sistema de controle.	Operacional	Pagamento de Prêmios	Agradecemos a contribuição
57	Cordeiro, Lima Sociedade de Advogados	Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária	12) Esclarecimento sobre a Conversão de Créditos na Carteira Digital. Solicita-se esclarecimento quanto à interpretação da restrição constante do item 16.4.1 do Anexo III – Caderno de Encargos da Concessionária. Diante da redação empregada, entendemos que a vedação se aplica unicamente à atuação da Concessionária, ou seja, que esta apenas poderá realizar a conversão de créditos da carteira digital quando esses créditos tiverem origem em prêmios recebidos pelo usuário. Nesse sentido, solicitamos a confirmação de que a referida limitação não se estende ao USUÁRIO/APOSTADOR, que permanece livre para utilizar e converter os valores disponíveis em sua carteira digital, independentemente da origem, conforme sua conveniência, observado o arcabouço legal vigente — inclusive os direitos assegurados pelo Código de Defesa do Consumidor. Caso a interpretação seja diversa, ressaltamos a importância de revisão do item, uma vez que eventual restrição ao usuário quanto ao uso ou conversão de créditos por ele legitimamente depositados ou adquiridos poderia configurar violação a princípios básicos das relações de consumo, além de afetar a atratividade e funcionalidade do serviço.	Operacional	Conversão de Créditos na Carteira Digital	Esclarecemos que a vedação referente ao item 16.4.1. do Anexo III do Contrato - Caderno de Encargos da Concessionária não se estende aos usuários. Agradecemos a contribuição.