

- a) Modelo econômico-financeiro;
- b) Modelo de negócio;
- c) Estrutura de financiamento;

Este Caderno contém a descrição detalhada de todos os investimentos a serem realizados vinculados a implantação e operação dos jogos lotéricos componentes do Serviço Público Lotérico do Estado de Pernambuco:

1.0 – ITENS DE INVESTIMENTO

Os itens contantes para investimento da Concessionária selecionada e habilitada pelo Poder Concedente em Pernambuco contempla as seguintes dimensões :

- a) instalações físicas,
- b) equipamentos e máquinas a serem instalados,
- c) mobiliários, utensílios e veículos necessários para operação,
- d) Custos de prestação dos referidos serviços durante todo o período de concessão,
- e) Custos decorrentes de medidas mitigadoras necessárias a eficiente operação do sistema lotérico estadual

Deverão ser consideradas as normas internacionais de contabilidade (IFRS) na elaboração e apresentação das demonstrações contábeis projetadas.

2.0 – DOCUMENTOS ECONOMICO-FINANCEIROS - CONTÁBEIS

- a) **Proposta de modelo de financiamento**, com base na análise de viabilidade financeira, incluindo valor da contraprestação pública e fixação de percentual para agência reguladora, se aplicável;
- b) **Plano detalhado de investimento**, apresentando a proposta de um cronograma de início da operação relacionados ao objeto deste PMI, contendo um relatório detalhado das estimativas de investimentos referentes a toda infraestrutura necessária para implantação, operação e encerramento, devendo ser considerados custos, tais como:
 - I - pré-operacional;
 - II- implantação – definição da área (quando aplicável), projetos executivos, obras civis (quando aplicável), fornecimento de materiais e equipamentos, montagem de infraestrutura de tecnologia da informação;
 - III. operação;
 - IV - Encerramento e monitoramento.
- c) **Relatório contendo as projeções de custos e despesas da concessionária** durante todo o prazo de concessão a ser proposto pelo interessado, evidenciando todas as premissas utilizadas para a projeção:
 - i. calcular e projetar os custos e despesas, segregados pela sua natureza fixa e variáveis, da operação do sistema proposto;

ii. calcular e projetar os tributos e taxas de regulação/fiscalização pagos pela concessionária.

d) **Planilha digital contendo o modelo econômico-financeiro da concessionária** ao longo de todo o prazo de concessão a ser definido no CADERNO II – Estudos Técnicos e Operacionais. A planilha deverá ser aberta, evidenciar todas as premissas utilizadas para a sua elaboração, expondo as fórmulas de cálculo e a origem dos dados. Além disso, deverá:

- i. incorporar a projeção detalhada de cada item da receita anual da concessionária;
- ii. incorporar a projeção detalhada de cada item das despesas e custos anuais da concessionária (despesas diretas, indiretas, tributos, depreciação, etc.);
- iii. projetar, detalhadamente, a despesa com o custo de capital necessário para o financiamento do investimento;
- iv. explicitar o WACC do empreendimento, bem como o Ke da empresa, ou grupo;
- v. elaborar Plano de Investimentos e Reinvestimentos contendo no mínimo: detalhamento e estimativa dos Investimentos fixos e pré-operacionais; cronograma de Investimento; quantificação da necessidade de capital de giro; detalhamento e estimativa dos reinvestimentos; Cronograma dos Reinvestimentos; Critérios para Reversibilidade de Bens Reversíveis;
- vi. estimar faturamento;
- vii. elaborar demonstrações de resultado;
- viii. considerar os efeitos tributários da desapropriação e outros instrumentos que busquem eficiência tributária do negócio;
- ix. elaborar o Fluxo de Caixa detalhado do projeto;
- x. calcular os indicadores econômicos (TIR, VPL, *Payback*, dentre outros) e indicar a forma mais adequada de condução do processo licitatório de concessão (licitação em lote único ou vários lotes), considerando a presença de economias de escala nessas diferentes configurações de lote;
- xi. estimar a contraprestação pública para a viabilidade do negócio e definição das garantias de pagamento.

e) **Relatório contendo matriz de riscos e sua quantificação** – analisar os possíveis riscos, inclusive de demanda, inovação tecnológica, ambientais; e obtenção das licenças necessárias bem como outros que sejam capazes de afetar a operacionalização do negócio;

f) **Relatório contendo Quadro de Indicadores de Desempenho** proposto, incluindo o resultado da realização das seguintes tarefas:

- i. sinalizar quais indicadores compõem o Quadro de Indicadores, bem como a forma e demais procedimentos de cálculo, bem como sua periodicidade;
- ii. considerar eventos de *stress* dos indicadores de desempenho nas métricas financeiras;

g) **Relatório contendo a descrição dos cálculos do pagamento público**, caso previsto, que inclua a elaboração de fórmulas paramétricas para cálculo do pagamento público, considerando:

- i. a forma com que os indicadores interferirão na remuneração;
- ii. o prazo de duração do contrato;
- iii. o regime tributário aplicável e receita do concessionário;
- iv. indicação de critérios para atualização monetária do contrato;

h) **Relatório sobre a estrutura de garantias necessárias à concessão, devendo incluir o resultado da realização das seguintes tarefas:**

- i. **identificação do volume, tipo e características** das garantias necessárias para assegurar a atratividade econômica da concessão;
- ii. estudo de Custo de Oportunidade do concessionário. i) Análise de viabilidade financeira, a partir dos custos levantados para implantação do sistema e das estimativas de receita e ganhos financeiros provenientes de sua implantação e operação, de forma a permitir a definição do modelo de financiamento, tempo mínimo de retorno dos investimentos, taxa interna de retorno (TIR) e contraprestação.

3.0 – CRONOGRAMA FINANCEIRO

O modelo proposto prevê uma série de responsabilidades entre as partes, Poder Concedente e vencedor da licitação, após a conclusão do certame. São as chamadas Condições de Eficácia ou Efetividade, entre elas destacam-se a constituição da Sociedade de Propósito Específico da Concessionária, a integralização de capital, a formatação das garantias contratuais.

Considera-se que, após assinado o contrato, as partes demandarão entre 2 e 3 meses para permitir a emissão da ordem inicial de serviços. Assim, considera-se o mês 01 como o mês de início da operação efetiva do contrato, já com o cumprimento de todas as condições de eficácia. Identifica-se os meses anteriores como de menos 1 (-1) até menos 6 (-6), conforme cronograma sintético abaixo.

ETP	ATIVIDADE	ETAPAS EM MESES						
		01	02	03	04	05	06	07
01	Publicação do Edital de Concessão							
02	Habilitação ao Processo (documentação)							
03	Definição do(s) Concessionário(s) habilitados							
04	Contratação do(s) Concessionários							
05	Cumprimento das Condições Contratuais							
06	Início do Contrato - Concessão							

A partir do contrato em eficácia, estabelecem-se os prazos para início das atividades operacionais de montagem da estrutura; aquisição de equipamentos e softwares; recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, etc

Jogos lotéricos habilitados para o estado de Pernambuco

Jogo	Categoria	Definição –Detalhamento
	LOTERIA DE NÚMEROS	JOGO DO BICHO
		LOTERIA ESTADUAL CONVENCIONAL
		BINGOS PRESENCIAIS
		BINGOS ELETRONICOS
	LOTERIAS INSTANTANEAS	RASPADINHA EM PAPEL
		RASPADINHA ELETRONICA
	LOTERIAS ON-LINE	PROGNÓSTICOS ESPORTIVOS
		COTAS FIXAS

Espera-se que a Concessionária deverá trabalhar para garantir que todos os jogos estejam em plenas condições operacionais inicie a operação a partir do Mês 06.

3.1- CRONOGRAMA PRÉ – OPERACIONAL ATÉ O MÊS 06 DO PLANO DE INVESTIMENTOS

MODALIDADES	MESES					
	01	02	03	04	05	06
JOGO DO BICHO						
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
LOTERIA ESTADUAL CONVENCIONAL	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
BINGOS PRESENCIAIS	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
BINGOS ELETRONICOS	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
LOTERIAS INSTANTANEAS	01	02	03	04	05	06
RASPADINHA EM PAPEL						
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
RASPADINHA ELETRONICA	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
LOTERIAS ON-LINE	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						

PROGNÓSTICOS ESPORTIVOS	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						
COTAS FIXAS	01	02	03	04	05	06
Identidade Visual e Marca						
Contratação de Pessoal						
Implantação dos pontos de venda e ferramentas online						
Implementação do modelo organizacional operacional						
Implantação do sistema integrado de gerenciamento						

3.2- INVESTIMENTO DE IMPLANTAÇÃO

Conforme abordado no caderno 2 , o conceito de CAPEX será o total a ser investido, incluindo o valor da outorga mínima mensal, caberá à Concessionária aportar no projeto um valor total de R\$ 28 milhões, dos quais R\$ 18 milhões como investimentos para colocar o projeto operacional e R\$ 10 milhões como Outorga Inicial, a ser paga antes do início da implantação.

O período para colocar todo o sistema em operação, conforme mostrado no cronograma físico anterior, é de 6 meses. Adotou-se a divisão do montante necessário em parcelas igual mensais de R\$ 3 milhões.

DESCRIÇÃO	TOTAL GERAL	MESES					
		01	02	03	04	05	06
OUTORGA FIXA	10.000.000,00	10.000.000,00					
INVESTIMENTOS	18.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00
CAPEX TOTAL	28.000.000,00	13.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00

O período para colocar todo o sistema em operação, conforme mostrado no cronograma físico anterior, é de 6 meses. Adotou-se a divisão do montante necessário em parcelas igual mensais de R\$ 3 milhões.

3.3. ORÇAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA LOTÉRICO DE PERNAMBUCO

Para determinação do total de investimentos para a implantação e operação das loterias estaduais de Pernambuco calculada com base nos operadores informais e nacionais

O valor dos investimentos traz a realidade de Pernambuco , e algumas inserções e inferências de custos em São Paulo.

Os investimentos foram divididos em 5, a seguir relacionadas:

GRUPO 01 INFRAESTRUTURA – estrutura apta para o trabalho dos empregados e todos os utensílios , móveis, máquinas e equipamentos necessários para dar suporte à operação, foram elencados custos como a reforma de uma sede geral , onde estarão alocados todos os equipamentos, investimentos em Marketing para o operador concessionado, marca empresarial estúdio para transmissão, equipamentos de TI e equipamentos mecânicos com randomização para poder realizar o sorteio das loterias ;

GRUPO 02 PRÉ-OPERACIONAL – Neste grupo está contabilizado os custos das ações para que a operação de todas loterias comecem a funcionar nos **6.227** Pontos de Vendas, **1760** pontos na rede varejista , e nos **580** ambulantes . A quantidade de Pontos de Vendas existentes até o segundo mês de operação foi calculada através do histórico do segmento, prospecção de

mercado local e a penetração no mesmo mercado. Com isso, é possível obter a quantidade de Pontos de Vendas por tipologia e quantidade dos equipamentos necessários para cada um deles, sendo essa relação de equipamentos citada no Caderno II;

- GRUPO 3 GESTÃO DE PESSOAS - como citado no Caderno II, são obrigações da Concessionária recrutar e treinar os próprios colaboradores.

4.0 – DETALHAMENTO DE IMPLANTAÇÃO DA ETAPA PRÉ – OPERACIONAL

PONTOS DE OPERAÇÃO	%	QUANTIDADE
PDVs PONTA DE RUA	33,3	500
PDV's INTERNOS DE LOJAS	16,6	250
PDV's CENTRAL DE JOGOS	3,33	50
PDV's INTERFACE CELULAR	46,6	700

5.0 – INVESTIMENTO PRE-OPERACIONAL DETALHADO

IT	TIPO DE OBRA	VALOR MÉDIO	VALOR TOTAL
01	ADEQUAÇÃO DE ESPAÇO INTERNO	16.000,00	R\$ 24.000.000,00
02	CONSTRUÇÃO DE QUIOSQUE ALVENARIA	24.800,00	R\$ 37.200.000,00
03	CONSTRUÇÃO DE QUIOSKE FIBRA	22.754,00	R\$ 11.377.000,00
04	ADEQUAÇÃO DE CENTRAIS DE JOGOS	56.700,00	R\$ 2.535.000,00

(*) PREVISÃO PARA 1.500 PONTOS EM TODO ESTADO (IT01 – IT02)

(**) 500 IT 03

(***) 50 IT 04

6- CLASSIFICAÇÃO DE DESPESAS AGREGADAS

6.1 – DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Relativo a recrutamento, seleção e capacitação de equipes para operações online voltadas a implementação da Loteria de Aposta de Cotas Fixas em sua maior extensão realizadas online e virtualmente, impõe ao modelo citado o desenvolvimento tanto de aplicativo IOS- ANDROIDE - onde serão realizadas vendas, será feita a comunicação ao usuário e até transmitidos os sorteios transmissão do sorteio integrados aos sites dessas modalidades, providos os protocolos de segurança, processamento via servidores e backup e log de extração, disponibilizado a todos os apostadores.

6.2 DESPESAS DA LOGÍSTICA INICIAL DE OPERAÇÃO

A partir de levantamento de informações de mercado, o período de maturação e alcance do ponto de equilíbrio histórico do setor é de 3 meses a partir do início dos serviços. Estima-se que o valor de capital de giro de **R\$ 30.000,00**, seria o suficiente para conseguir suprir todas as necessidades da operação durante esse período inicial de 3 meses, até que a operação conseguisse se pagar sem a necessidade de aporte.

7.0 – INVESTIMENTOS POR MODALIDADE (6 MESES)

LOTERIA DE NÚMEROS – JOGO DO BICHO – 1000 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Abertura de PDV's	3.000,00	3.000.000,00	13,25%
Ponto físico	1.800,00	1.800.000,00	7,35%
TABLET	1.200,00	1.200.000,00	5,80%
Leitor de QR Code	3.600,00	3.600.000,00	3,00%
Impressora TÉRMICA	2.400,00	2.400.000,00	10,00%
Televisão LED	2.300,00	2.300.000,00	9,20%
Computador	2.000,00	2.000.000,00	9,00%
Leitor Biométrico	1.450,00	1.450.000,00	7,40%
Licenças de Marca	1.000,00	1.000.000,00	6,00%
Despesas JURIDICO - ADM	7.000,00	7.000.000,00	29%

LOTERIA INSTANTANEAS – RASPADINHA ELETRONICA – 300 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Abertura de PDV's	3.000,00	900000,00	13,25%
Ponto físico	1.800,00	540000,00	7,35%
TABLET	1.200,00	360000,00	5,80%
Leitor de QR Code	3.600,00	1080000,00	3,00%
Impressora TÉRMICA	2.400,00	720000,00	10,00%
Televisão LED	2.300,00	690000,00	9,20%
Computador	2.000,00	600000,00	9,00%
Leitor Biométrico	1.450,00	435000,00	7,40%
Licenças de Marca	1.000,00	300000,00	6,00%
Despesas JURIDICO - ADM	7.000,00	2100000,00	29%

LOTERIA ON-LINE –APOSTAS ESPORTIVAS – 200 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Abertura de PDV's	3.000,00	600000,00	13,25%
Ponto físico	1.800,00	360000,00	7,35%
TABLET	1.200,00	240000,00	5,80%
Leitor de QR Code	3.600,00	720000,00	3,00%
Impressora TÉRMICA	2.400,00	480000,00	10,00%
Televisão LED	2.300,00	460000,00	9,20%
Computador	2.000,00	400000,00	9,00%
Leitor Biométrico	1.450,00	290000,00	7,40%
Licenças de Marca	1.000,00	200000,00	6,00%
Despesas JURIDICO - ADM	7.000,00	1400000,00	29%

LOTERIA ON-LINE –APOSTAS QUOTA FIXA 150 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Abertura de PDV's	3.000,00	450000,00	13,25%
Ponto físico	1.800,00	270000,00	7,35%
TABLET	1.200,00	180000,00	5,80%
Leitor de QR Code	3.600,00	540000,00	3,00%
Impressora TÉRMICA	2.400,00	360000,00	10,00%
Televisão LED	2.300,00	345000,00	9,20%
Computador	2.000,00	300000,00	9,00%
Leitor Biométrico	1.450,00	217500,00	7,40%
Licenças de Marca	1.000,00	150000,00	6,00%
Despesas JURIDICO - ADM	7.000,00	1050000,00	29%

8.0 – INVESTIMENTOS EM TI

A experiência internacional de loterias e jogos mostra, que, a cada ano, aumenta a participação de sistemas computacionais nas apostas e nos controles, tanto pela Concessionária, como pela fiscalização dos órgãos governamentais.

Assim, estima-se um valor expressivo de investimentos no desenvolvimento dos sistemas que darão suporte à operação, considerando loterias de prognósticos, instantânea e de aposta de cotas fixas. A tabela a seguir mostra os investimentos previstos em tais sistemas.

ITEM	QUANTIDADE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	%
Investimento Em Aplicativo E Site Para Jogo Do Bicho Online	01	270.000,00	270.000,00	35,34%
Investimento Em Aplicativo E Site Para Loteria instantânea Online	01	190.000,00	190.000,00	24,86%
Investimento Em Aplicativo E Site Para Loteria Online esportiva e de quotas fixas	01	304.000,00	304.000,00	39,79%

9.0 – INVESTIMENTOS EM CUSTOS ADMINISTRATIVOS

LOTERIA DE NÚMEROS – JOGO DO BICHO – 1000 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Custos administrativos	4.600,00	4600000,00	13,81 %
Investimentos em Marketing	16.800,00	16800000,00	50,45%
Custos Operacionais	4.200,00	4200000,00	12,61%
Custos com Pessoal	3.600,00	3600000,00	10,81%
Custos com extração	800,00	800000,00	2,40%
Custos com TI	3.300,00	3300000,00	9,90%

LOTERIA INSTANTANEAS – RASPADINHA ELETRONICA – 300 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Custos administrativos	3.000,00	900000,00	20,97%
Investimentos em Marketing	1.800,00	540000,00	12,58%
Custos Operacionais	1.200,00	360000,00	8,39%
Custos com Pessoal	3.600,00	1080000,00	25,17%
Custos com extração	2.400,00	720000,00	16,78%
Custos com TI	2.300,00	690000,00	16,08%

LOTERIA ON-LINE –APOSTAS ESPORTIVAS – 200 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Custos administrativos	3.000,00	600000,00	20,97%
Investimentos em Marketing	1.800,00	360000,00	12,58%
Custos Operacionais	1.200,00	240000,00	8,39%
Custos com Pessoal	3.600,00	720000,00	25,17%
Custos com extração	2.400,00	480000,00	16,78%
Custos com TI	2.300,00	460000,00	16,08%

LOTERIA ON-LINE –APOSTAS QUOTA FIXA 150 PONTOS			
ITEM	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL	PERCENTUAL
Custos administrativos	3.000,00	450000,00	20,97%
Investimentos em Marketing	1.800,00	270000,00	12,58%
Custos Operacionais	1.200,00	180000,00	8,39%
Custos com Pessoal	3.600,00	540000,00	25,17%
Custos com extração	2.400,00	360000,00	16,78%
Custos com TI	2.300,00	345000,00	16,08%

10.0 – CUSTOS DE OPERAÇÃO

ORÇAMENTO DE OPERAÇÃO - OPEX

O custo operacional de uma empresa Concessionária de Loterias e Jogos tem a seguinte formação :

- a) GRUPO DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS,
- B) GRUPO DE CUSTOS COM PROPAGANDA E MARKETING,
- C) GRUPO DE CUSTOS OPERACIONAIS DIVERSOS,
- D) GRUPO DE CUSTOS COM PESSOAL,
- E) GRUPO DE CUSTOS COM PREMIAÇÃO e
- F) GRUPO DE CUSTOS COM TI - TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

A seguir apresentamos grupos de custos para melhor entendimento:

10.1- GRUPO DE CUSTOS ADMINISTRATIVOS:

Como esta desenvolvido neste estudo , são necessárias 4 sedes de operação:

- a) Escritório,
- b) Sala de Sorteios,
- c)Atendimento a Clientes e a
- d)Sala de Monitoramento e Controle.

Os custos administrativos estão relacionados a todas as despesas que existirão dentro destas estruturas físicas, como:

- a)aluguel,
- b)energia elétrica,
- c) consumo de água,
- d) materiais de limpeza,
- e) materiais de escritório,

Além da manutenção de todos os equipamentos que estarão dentro das sedes. Também são relacionados custos com serviços realizados por empresas terceirizadas, como contabilidade, segurança e consultorias específicas;

10.2- GRUPO DE CUSTOS DE MARKETING

O marketing deverá ter um orçamento dedicado, respeitando uma estrutura mínima prevista. Os custos com marketing dentro das operações de loteria envolvem :

- a) Transmissões e Publicidade em rede de televisão
- b) Publicidade visual nas ruas com Outdoors, Cartazes e Banners em pontos visíveis como as lojas de rua, no caminho dos apostadores, dentro de prédios, estações de sistemas de transporte público;

10.3 – GRUPO DE CUSTOS COM OPERAÇÃO

Além dos custos de marketing, nas ruas também existem os custos advindos direto da operação, como:

- a) ações de vendas pontuais para atrair apostadores,

- b) gastos que a rede de agentes de jogos terá para conseguir uma maior proximidade com os apostadores e a
- c) manutenção de todos os equipamentos que estão localizados dentro dos Ponto de Vendas;

10.4 - CUSTOS COM PESSOAL

A Concessionária precisa pagar os salários dos profissionais contratados, assim como todos os benefícios e os encargos sociais.

10.5 = CUSTOS DA EXTRAÇÃO AUTORIZADA

A Concessionária tem a necessidade da realização de um sorteio a fim de se conhecer o ganhador do prêmio. Compreendendo todas as despesas para realização do sorteio e custos com a auditoria que garantirá a transparência do processo, além de pessoal de estúdio e coreografia, como apresentadores e ajudantes do sorteio;

10.6 - CUSTOS COM TI

Custos inerentes a plataforma de gestão do sistema lotérico de processamento online com operação de protocolos e requisitos de segurança necessários, ao funcionamento ininterrupto por 24 horas por dia e 7 dias por semana.

São requeridos mecanismos fortes da operação online, segurança física e lógica .a prova de sabotagens e invasões; Custos para estruturar a operação, manutenção dos sites, dos aplicativos e da própria plataforma de informática que funcionará como o host de toda a operação, garantindo o funcionamento e armazenamento de dados em nuvem e provimento de logs de segurança, proporcionando auditorias necessárias.

11,0 – QUADRO DE CUSTOS FIXOS

ITEM	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL
01	JOGO DO BICHO	
	Diárias e Viagens	22.000,00
	Máquinas e Equipamentos	8.000,00
	Extrações	25.000,00
	Despesas edifício sede	16.000,00
	Despesas Estúdio de Sorteios	10.000,00
	Despesas com relacionamento clientes	20.000,00
	Despesas com monitoração e operação	15.000,00
	Segurança	20.000,00
	Serviços de terceiros	35.000,00
02	LOTERIAS INSTANTANEAS	
	Diárias e Viagens	22.000,00
	Máquinas e Equipamentos	8.000,00
	Extrações	25.000,00
	Despesas edifício sede	
	Despesas Estúdio de Sorteios	10.000,00
	Despesas com relacionamento clientes	20.000,00
	Despesas com monitoração e operação	15.000,00
	Segurança	
	Serviços de terceiros	35.000,00
03	LOTERIAS DE APOSTAS ESPORTIVAS	
	Diárias e Viagens	22.000,00
	Máquinas e Equipamentos	8.000,00
	Extrações	25.000,00
	Despesas edifício sede	
	Despesas Estúdio de Sorteios	
	Despesas com relacionamento clientes	20.000,00
	Despesas com monitoração e operação	15.000,00
	Segurança	20.000,00
	Serviços de terceiros	35.000,00

03	LOTÉRIAS POR APOSTAS DE COTASFIXAS			
	Diárias e Viagens	22.000,00		
	Máquinas e Equipamentos	8.000,00		
	Extrações	25.000,00		
	Despesas edifício sede			
	Despesas Estúdio de Sorteios			
	Despesas com relacionamento clientes	20.000,00		
	Despesas com monitoração e operação	15.000,00		
	Segurança	20.000,00		
	Serviços de terceiros	35.000,00		

12.0- QUADRO GERAL DE CUSTOS

Resumindo , verifica-se que o custo mensal da operação das loterias, nos primeiros meses de funcionamento, atinge um valor de R\$ 3milhões onde o item Marketing representa 40% do total.

Categoria	Valor Total	%
1. Custos Administrativos	R\$ 280.400,00	10%
2. Custos com Marketing	R\$ 1.065.000,00	38%
3. Custos com Operação	R\$ 390.000,00	14%
4. Custos com Pessoal	R\$ 988.692,52	35%
5. Custos com Premiação	R\$ 12.800,00	0%
6. Custos com TI	R\$ 62.000,00	2%
Total	R\$ 2.798.892,52	100%

CATEGORIA	VALOR TOTAL	%
Custos administrativos		290.000,00
Custos com marketing		1.200.000,00
Custos de Operação		400.000,00
Custos com Pessoal		1.000.000,00
Custos com Extrações		110.000,00
total	3.000.000,00	

13.0 CRONOGRAMA DE INTEGRALIZAÇÃO DE CAPITAL

A Implantação e Operação das Receitas e Jogos em Pernambuco será feita pela empresa ou associações de empresas (eventualmente reunidas em Consórcio) que vencer a licitação a ser procedida pela SEPLAG – SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO PE.

Após concluída a licitação a vencedora irá constituir uma empresa Sociedade Anônima, entendida como uma **Sociedade de Propósito Específico** que irá ser a **Concessionária**.

Durante a modelagem desenvolvida, foi estudado o capital social mínimo que deverá ter essa empresa, através dos seguintes critérios:

A) 15% do CAPEX dos 4 primeiros anos da Concessão;

B) 15% dos Encargos financeiros dos 4 primeiros anos da concessão, incluídos Juros Capitalizados, IOF e custos de estruturação da Dívida.

Desta forma, o valor mínimo de subscrição de capital da Concessionária é da ordem de R\$ 4.200.000,00, com os cálculos mostrados na tabela a seguir.

DESCRIÇÃO	VALOR
CAPEX	R\$ 28.000.000,00
ENCARGOS	R\$ 14.300.000,00
percentual mínimo de subscrição	15%
subscrição mínima	R\$ 6.345.000,00

14. SISTEMA DE MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

O sistema de mensuração e acompanhamento de desempenho da operação das Loterias e Jogos, proposto pela ADFETC. Mais precisamente os itens a que se refere o caráter de NEGÓCIO.

O acompanhamento da Concessão será procedido tanto pelo parceiro privado, responsável pela operação, como parte do seu processo de gestão, bem como pelo Poder Concedente, através da unidade correspondente da estrutura do Governo de Pernambuco.

O desempenho da operação será medido através dos indicadores a seguir. Apresenta-se, na tabela a seguir, todos indicadores que serão utilizados no desenvolvimento das atividades de acompanhamento do desempenho da Concessão.

Destaca-se que os indicadores com disponibilização on-line, serão ao final do mês consolidados mensalmente e também ao final do ano, de modo a permitir a verificação da evolução da Concessão em todas as suas dimensões de desempenho (ou negócio).

15. INDICADORES DE MONITORAMENTO E FISCALIZAÇÃO

Importante frisar que o sistema de Mensuração de Desempenho é um subconjunto do elenco de indicadores normalmente praticado, e assim será encarado.. Da mesma forma os chamados Procedimentos de Acompanhamento Financeiro.

Para determinação dos índices a avaliar, a empresa Concessionária deve apresentar um sistema de indicadores-chave, os chamados **KPI Key Performance Indicators** que possibilitem o acompanhamento das operações, quer em termos da sua componente financeira, quer em termos de negócio.

O referido sistema deve garantir o acesso à informação permanentemente atualizada, considerando uma defasagem máxima de 24 horas entre a ocorrência das transações financeiras ou dos negócios e a atualização dos **KPIs** definidos.

Serão privilegiados os sistemas de gestão que utilizem modelos de *scoring*, possibilitando, desta forma, a visualização gráfica da informação.

Considera-se indispensável que sejam definidas as seguintes dimensões de análise:

15.1 - KPIs de ACOMPANHAMENTO

- a) Disponibilidade do serviço para os apostadores;
- b) Valor Outorga paga;

15,2 - KPIs de Caráter FINANCEIRO:

- a) Custo das Vendas;
- b) Valor remuneratório ao poder CONCEDENTE;
- c) Valor de Prêmios;
- d) Vendas;
- e) Rentabilidade;
- f) Resultado Líquido.

15.3 - KPIs Relativos ao NEGÓCIO:

- a) Agentes;
- b) Apostadores;
- c) Boas causas;
- d) Canal Digital;
- e) Jogo Responsável;
- f) Mercado;
- g) Serviço ao Cliente;

Considerando tratar-se de um sistema de gestão suportado em *scoring* deve ser estabelecida uma hierarquia de importância dos diversos indicadores que vierem a ser definidos, bem com a periodicidade de avaliação a aplicar. Para cada uma das dimensões e sub dimensões, devem ser apresentados indicadores-chave (KPIs) que serão objeto de monitoramento e controle, detalhando.

Permitem a realização de uma análise mais detalhada e pormenorizada, não devendo ser considerados na criação do primeiro painel de análise (Dashboard) cujo conteúdo deve ser disponibilizado a todos os Stakeholders com responsabilidades na gestão do negócio e da Concessão, incluído a entidade responsável pela Concessão dentro da estrutura do Governo de Pernambuco. Esta deverá ter a competência de proceder ao acompanhamento dos resultados provenientes do contrato.

Ao longo do período de Concessão e caso se verifique pontuação de *scoring* inferiores a 3 (numa escala de 1 a 5), pode o Poder Concedente obrigar a implementação de medidas de recuperação e de mitigação dos desvios verificados e o cumprimento dos objetivos assumidos. A relação de indicadores é bastante ampla. No total da operação monitora-se 106 itens. Alguns deles com informações on-line, outros mensais e outros anuais. Evidente que todo indicador que tem seu acompanhamento on line, é, ao final do mês e ao final do ano respectivo, consolidado.

Conforme já colocado, os indicadores (KPI Key Performance Indicators) são classificados em 3 blocos, em função da sua função de ACOMPANHAMENTO, seu caráter FINANCEIRO ou de gerenciamento do NEGÓCIO.

A seguir apresenta-se, para os indicadores de função de ACOMPANHAMENTO o subtipo de indicador, o nível de importância (tipo de indicador) do mesmo e a fonte de verificação. Essa informação é importante, pois permitirá ao Poder Concedente saber, de antemão, como será feita a checagem e aonde a informação estará disponível. Assim, considera-se as seguintes possibilidades :

- a) Contabilidade da SPE Concessionária;
- b) Plataforma Tecnológica da Concessionária – site onde são feitos os registros das apostas;
- c) Base de Dados dos Agentes – a partir das informações dos Pontos de Vendas;
- d) Base de Dados de Formação – informações sobre treinamento do pessoal gerencial e operativo.

- e) Fórmula de cálculo;
- f) Base de verificação;
- g) Meta e fórmula de cálculo para o *scoring* da dimensão e sub dimensão a que pertencem.

A seguir apresenta-se, em forma de tabela uma série de informações, que identificam um primeiro conjunto de indicadores que devem obrigatoriamente ser implementados.

As metas específicas poderão ser alteradas, uma vez que a sua definição varia significativamente em função das condições concretas e objetivos a definir por cada proponente da Concessão.

Os indicadores mais relevantes são aqueles chamados de indicadores Dashboard. São aqueles a serem controlados pela direção e acionistas da empresa. Servirão de base para a criação de um sistema que possibilite o acompanhamento permanente, nas três componentes apresentadas – Acompanhamento, Financeiro e Negócio – fornecendo a informação necessária à identificação de desvios, negativos ou positivos, cuja resolução careça de intervenção imediata.

Importante frisar que os indicadores aqui estudados, num total de 106, foram numerados em função da relação entre os próprios tipos de indicadores (KPI - Key Performance Indicators), seus subtipos e tipo (ou nível) do indicador (primeiro nível ou Dashboard, segundo, terceiro ou quarto). Assim foram numerados. As tabelas a seguir mantém a numeração original.

16. PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO FINANCEIRO

O acompanhamento financeiro do contrato de Concessão deverá ser procedido tanto pela própria empresa Concessionária, como pelos entes governamentais, aí entendidos a unidade do Governo de Pernambuco que acompanhará o contrato (eventualmente a própria Secretaria de Planejamento e Gestão) e os órgãos de controle, mormente o TCE Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco.

O acompanhamento financeiro será procedido por um subconjunto dos indicadores apresentados. Os indicadores financeiros com disponibilização on-line serão, ao final do mês consolidados para aquele período (mensal) e também ao final do ano (anual), de modo a permitir a verificação da evolução da Concessão em todas as suas dimensões de desempenho.

17 . RELACÃO GERAL DE KPIS

17.1 - KPIS de ACOMPANHAMENTO

- a) Disponibilidadae do serviço para os apostadores;
- b) Valor Outorga paga;

17.2 - KPIs de Caráter FINANCEIRO:

- a) Custo das Vendas;
- b) Valor a entregar ao DF;
- c) Valor de Prêmios;
- d) Vendas;
- e) Rentabilidade;
- f) Resultado Líquido.

17.3 - KPIs Relativos ao NEGÓCIO:

- a) Agentes;
- b) Apostadores;
- c) Boas causas;
- d) Canal Digital;
- e) Jogo Responsável;
- f) Mercado;
- g) Serviço ao Cliente;

Considerando tratar-se de um sistema de gestão suportado em *scoring* deve ser estabelecida uma hierarquia de importância dos diversos indicadores que vierem a ser definidos, bem com a periodicidade de avaliação a aplicar.

18.0 - MECANISMOS DE PAGAMENTOS DE APOSTAS

Traçando um panorama pelos diversos tipos de jogos online conhecidos, percebe-se o uso de uma diversificada aplicação de métodos de pagamentos disponíveis para que o consumidor final adquira :

- a) cotas,
- b) títulos,
- c) bilhetes,
- d) jogos, etc.

Os meios de pagamentos mais comuns na Internet são liderados pelo cartão de crédito. Sem distinção de bandeiras, os cartões de crédito são aceitos na maior parte das operações, garantindo uma facilidade e praticidade no processo de compra.

A aplicação dos cartões de crédito na Internet populariza-se paulatinamente e hoje não se verifica barreiras para seu uso. Não há a preocupação de outrora, quando o usuário tinha receio de que seu cartão fosse clonado ou utilizado para outro fim. Poucos são os usuários que deixam de jogar por ter medo de usar seu cartão de crédito em um site ou aplicativo.

Para atender aos que ainda preferem outro método, adota-se o boleto bancário em modelo de carteira eletrônica. Este método acontece de forma que o pagamento de um boleto adiciona créditos a uma conta digital do consumidor. A partir deste ponto ele pode usar os créditos comprados para a conversão de jogos.