

Loteria do Estado de São Paulo

Chamamento Público (PMI) nº 04/2021

Proposta de loteria IGT e SG (passiva,
instantânea, jogos baseados em sorteios e
apostas esportivas)



Outubro 2021

IGT – SG confidencial



Introdução

- A IGT e a Scientific Games têm o prazer e a honra de ter a oportunidade de apresentar o estudo sobre como modelar a Loteria de São Paulo, proporcionando ao Governo a direção estratégica para construir um ecossistema lotérico de sucesso, mantendo o nível de sucesso que o Governo e seus servidores públicos , estão experimentando em muitos outros setores da Economia do Estado de São Paulo
- As empresas aproveitaram a sua experiência combinada, no atendimento a mais de 100 jurisdições mundiais com seus +200 contratos ao redor do globo, seu conhecimento dos diferentes tipos de modelos utilizados nessas Jurisdições, para sugerir o melhor modelo operacional, com foco na maximização do lucro para o Estado de São Paulo em termos de retorno aos jogadores e receitas para o estado.
- No estudo, IGT e SG consideraram as especificidades do mercado brasileiro, a coexistência de atuais e futuros players nacionais, as ofertas ilegais e do mercado cinza, a “pressão” das diferentes partes interessadas para ter um mercado de jogo legalizado, a geografia e demografia do estado de São Paulo.
- Após a Chamada Pública 004/2021, este documento representa as indicações das Empresas a serem adotadas para a configuração de um mercado de Loteria de **primeira classe** no estado.

S

u

m

a

F

i

O

O Estado de São Paulo, por meio da Loteria do Estado de São Paulo (LOTESP), publicou o PMI LOTESP - Manifestação de Interesse - Procedimento nº 004/2021, para obter sugestões e conselhos dos interessados sobre a melhor forma de estruturar uma concessão modelo de exploração das Loterias Convencionais (Passiva, Instantânea, Jogos / Prognósticos por Sorteio, Jogos Pari-Mutuel) e Apostas Esportivas de Probabilidades Fixas (FOSB - Fixed Odds Sports Betting) em ambientes físicos e interativos.

Conforme indicado, a IGT e a Scientific Games (em conjunto como Consórcio) estão extremamente satisfeitas por se associarem para atender às necessidades que a LOTESP traçou e fornecer um plano e uma proposta que atendam às necessidades e aspirações do negócio.

IGT e SG são os dois provedores de loteria mais experientes do mundo. Reunindo nossa experiência coletiva, temos o prazer de apresentar um modelo de negócios baseado nas melhores práticas internacionais, projetado para atingir o mais alto nível de vendas per capita de loteria semanal do mundo. Este modelo criará um ambiente de negócios que, em nossa experiência coletiva, resultará em uma operação de sucesso, baseada em vendas de primeira linha, lucros para o Estado de São Paulo e uma história de sucesso para a LOTESP.

Nossa proposta impulsionará as métricas de desempenho destinadas a atingir os níveis de vendas e lucros das operações internacionais e entidades de negócios lotéricos mais bem-sucedidas.

Sumário

O Plano de Negócios, alinhado com a Proposta de Negócios, fornece uma visão geral de alto nível do potencial do mercado de loterias no estado de São Paulo, baseado na adoção de cada uma das seguintes sugestões, que representam as melhores práticas globais e são projetadas para funcionar coletivamente. Alterar um ou mais dos elementos sugeridos resultará em um resultado diferente.

Abordagem de Concessão Exclusiva ou Concessão Múltipla: no estudo a seguir demonstramos que embora os sistemas de Concessão Múltipla sejam usados em algumas Jurisdições, os mais lucrativos para o Estado e os Consumidores, são o modelo com Concessão Exclusiva para Loterias tradicionais (Instantâneas, Passivas, DBG e Pari-Mutuel).

Sugerimos também que as apostas esportivas sejam incluídas na concessão exclusiva, embora inclua uma ligeira variação, e a recomendação está fundamentada após análise de outras jurisdições, tendo em conta a pressão do mercado e o interesse nas apostas esportivas por parte de muitos operadores. Como será explicado mais detalhadamente, incluímos as apostas esportivas na concessão exclusiva, de forma a dotar a LOTESP de um ambiente fácil e robusto, “clonando” um dos mercados internacionais de apostas esportivas com melhor desempenho: Turquia.

Resumidamente, nossa sugestão é ter uma concessionária exclusiva, operando todas as modalidades lotéricas e ter um número de operadoras de apostas esportivas B2C (concessão não exclusiva), conectadas à plataforma de apostas esportivas fornecida pela concessionária.

Sumário

Além disso, é importante lembrar, como o estudo deixará claro, que a concessão exclusiva alinhará os interesses econômicos da Loteria e do Consórcio em seus esforços de geração de receitas e lucros alinhados.

Uma concessão múltipla não fornecerá alinhamento, pois concessões múltiplas forçarão estratégias que não atendem aos melhores interesses da loteria mas sim uma “guerra” para obter clientes.

Como demonstraremos na seção dedicada do estudo, a LOTESP tem várias opções a considerar relacionadas à forma mais eficiente e eficaz de implementar as apostas esportivas, mas a que propomos é aquela que permitirá à LOTESP (i) um controle estrito do mercado , (ii) evitar a necessidade de adquirir ou desenvolver um sistema de auditoria, (iii) controlar o nível de premiação para controlar o retorno do estado, (iv) maximizar o potencial de mercado, (v) maximizar as vendas das concessões e (vi) satisfazer a necessidade do mercado de um número XX de operadores de apostas B2C. Nossa análise confirma que o Mercado do estado de SP poderia ter um numero não inferior a 5 operadores B2C de apostas esportivas (sugerimos não exceder as 10 operadoras).

Sumário

Prazo de concessão para a concessionária exclusiva: sugerimos enfaticamente a adoção de um mínimo de 15 anos de concessão, para permitir que a concessionária concorra no mesmo intervalo de tempo contemplado pela Lotex e para facilitar a competição com a Caixa, que tem licença ilimitada concedida pelo Governo Federal.

Este período de concessão estendido permitirá um investimento mais agressivo e estratégico em termos de marketing e comunicação, desenvolvimento e desenho de jogos, tecnologia e inovação contínua no Estado de São Paulo. Proporciona à concessionária mais tempo para recuperar seus investimentos, o que, em última análise, se alinha à condução do seu negócio e à criação de uma loteria mais robusta e bem-sucedida.

Uma atenção especial deve ser dada aos investimentos em tecnologia: para desenvolver uma operação “best-in-class” para todas as modalidades lotéricas, a plataforma de tecnologia de suporte à operação deve ser a melhor disponível no mercado, com todas as certificações WLA

Período de concessão para as operadoras de apostas desportivas B2C: para as operadoras B2C, sugerimos um mínimo de 5 anos, com uma possível renovação por igual período. Neste caso não estamos sugerindo permissão, pois a lei estadual não permite.

Sumário

A estrutura da Licitação para o concessionário exclusivo e para os operadores de apostas B2C: O Consórcio sugere tipos de Licitações em que os participantes seriam avaliados em vários parâmetros e não apenas na parte do valor concedido à Autoridade como % do GGR (receita bruta do jogo). Algumas das Loterias de maior sucesso em todo o mundo em termos de gastos semanais per capita têm se concentrado em uma estratégia de longo prazo baseada em valor com seus parceiros, em vez de uma estratégia baseada em commodities ou custos. Uma estratégia baseada em valor permite que os parceiros invistam no negócio para continuar gerando receitas e lucros, enquanto uma estratégia baseada em custos se concentra em estancar o investimento.

Este tipo de Licitação, que é considerada uma prática recomendada em muitos esforços de privatização de loterias em todo o mundo, fornecerá à Autoridade um maior nível de conforto e certeza de que está selecionando uma concessionária confiável que pode fornecer o mais alto nível de sucesso para a operação de loteria e para apostas esportivas. Em suma, isso significa garantir os maiores retornos e lucros para o Estado.

Este tipo de Licitação deve exigir os seguintes elementos:

- Credenciais e experiência de proponentes em jurisdições e loterias semelhantes (como população, PIB e níveis de vendas de loterias estaduais). A experiência deve ser comprovada em todas as modalidades Lotéricas que o estado pretende atribuir (instantânea, passiva, prognósticos por sorteio e apostas esportivas para a concessionária exclusiva e apostas esportivas apenas para as demais operadoras de apostas B2C)

Sumário

- Certificações WLA para o negócio de loteria e certificações ISO para a tecnologia.
- Cartas de registro e recomendação de outras jurisdições, nacionais ou internacionais, emitidas pelas autoridades publicas.
- Um plano de negócios de alto nível para os 15 anos.
- Um plano detalhado para os primeiros 24 meses que deve incluir tambem um plano comercial, de marketing e o cronograma.
- Plano de implantação de tecnologia, com consideração diferenciada caso a concessionária possua tecnologia própria.
- Disponibilidade de instalações de impressão e capacidade de impressão.
- Propostas de devoluções ao Estado (beneficiários)

Dentro desses parâmetros de uma Licitação, a Autoridade poderá selecionar a melhor concessionária para seu programa de loteria (todas as modalidades) e as melhores operadoras de apostas.

Além disso, a licitação não deve exigir nenhuma taxa inicial (além de uma taxa mínima que permita custear as análises e os custos iniciais do estado para ativar as loterias), pois qualquer encargo financeiro pode reduzir a capacidade da concessionária de investir no desenvolvimento do negócio (observe que o principal beneficiário da loteria é o Estado e, o Estado deve estimular a concessionária a investir continuamente na construção do negócio).

Sumário

Quanto à tecnologia, a Licitação não deve limitar a liberdade da concessionária de usar a mais recente tecnologia e arquitetura de infraestrutura. O leilão deve ter como foco o nível de serviço e a possibilidade do Poder Concedente (ou entidade responsável pela fiscalização) auditar toda a operação, visando alcançar o melhor resultado nos 15 anos.

Quaisquer restrições tecnológicas aumentariam o investimento necessário da concessionária, obrigando-a a se desviar das melhores e mais modernas tecnologias, reduzindo sua capacidade de investir no desenvolvimento do negócio.

Cadeia de valor: conforme mostrado no estudo, não há um nível de premiação perfeito, há um mínimo sob o qual o programa de loteria certamente falhará, e essa premiação mínima varia de acordo com a modalidade de loteria e o canal de vendas (físico ou interativo). Portanto, sugere-se introduzir apenas o conceito de premiação mínima cabendo ao concessionário exclusivo experiente modulá-lo ao longo da vida da concessão e de acordo com a demanda do mercado / consumidor.

A cadeia de valor adotada deve estar alinhada com o melhor benchmarking internacional e deve seguir a estrutura indicada abaixo:

Vendas totais, menos premiação de no mínimo 55% e menos despesas de marketing = Receita Bruta Ajustada de Jogo (*AGGR - Adjusted Gross Gaming Revenues*)

Sumário

Sugerimos incluir as despesas de marketing no calculo do AGGR, pois a loteria estadual é um bem do estado e, o estado, deve co-investir com a concessionária para aumentar o valor do seu ativo. Isso permitirá que a concessionária invista de forma adequada e que a futura concessão seja mais lucrativa para o estado, possibilitando um adiantamento (fee da concessão), que normalmente é consequência do nível de vendas / sucesso da loteria.

No estudo, indicamos o nível certo de despesas de marketing, expressas como um percentual decrescente das vendas totais ao longo dos anos de concessão.

Uma vez definido o AGGR, sugerimos uma divisão de aproximadamente 20% para a Autoridade / LOTESP / Boas Causas e aproximadamente 80% para a operadora / concessionária.

Sugerimos que as taxas de jogo sejam calculadas no GGR Ajustado (AGGR) seguindo este raciocínio:

A concessionária precisará fazer um alto nível de investimento para trazer o total de vendas para o nível indicado no Plano de Negócios devido à competição de jogos pré-existentes (tanto legal quanto ilegal) e, repitendo, a loteria é um ativo do Governo - é correto que os impostos são calculados após os investimentos em marketing;

Sumário

Definição da Receita Bruta da Concessionária: elemento fundamental para que a concessionária tenha sucesso e implante a melhor rede varejista.

Como se sabe, a operação lotérica é nova, tanto para o Estado quanto para a Receita Federal do Brasil. A definição da receita da concessionária é fundamental para evitar a criação de questões tributárias para a concessionária. Como de costume, as receitas da concessionária estarão sujeitas a ISS, PIS e COFINS. Um imposto municipal e 2 impostos federais (nenhum deles pertence ao Estado).

Para chegar à nossa sugestão final, é importante lembrar também a estrutura fiscal dos varejistas brasileiros, em que grande parte dos estabelecimentos comerciais não tem registro do ISS: o resultado será que a maioria dos varejistas não emitirá nota fiscal à concessionária pela taxa de distribuição que eles vão receber para vender os jogos.... Portanto, qualquer tarifa de distribuição atribuída aos varejistas custará à concessionária 34% a mais e impossibilitará a recuperação do PIS e do COFINS pela concessionária (essa é a nossa experiência de preparação para a LOTEX).

A Receita Bruta da concessionária deve ser definida da seguinte forma:

80% do AGGR, menos taxa de distribuição do varejista de 7% -9%, menos qualquer taxa inicial paga ao Estado de SP (amortização da taxa),

Esta metodologia irá garantir a operação da concessionária do ponto de vista tributário e permitirá a expansão da rede, ampliando o benefício econômico da taxa de distribuição da loteria para um maior número de lojas / atores comerciais.

Sumário

Processo de pagamento da Concessionária de Impostos do Jogo / Produto da LOTESP: os processos administrativos e financeiros, que serão definidos para a cobrança dos impostos do jogo da concessionária, têm um papel relevante na implantação da rede varejista e no acordo comercial que a concessionária pode estabelecer com os varejistas.

Para iniciar a atividade e aumentar as vendas, os produtos devem estar disponíveis na rede varejista.

O varejista, principalmente no início, terá uma melhor aceitação dos produtos lotéricos se o ele não se obrigar a pagá-los com base em um ciclo pré-definido, ou em consignação, mas sim com base nas vendas e na liquidação definida em sua relação comercial com a concessionária. Esse “modus operandi” permitirá à concessionária promover a “venda interna” (“sell-in”) e disponibilizar o produto para o cliente no varejista. A falta de produtos é um dos piores inimigos de uma loteria de sucesso.

A liquidação administrativa e financeira deve funcionar da seguinte forma:

- a) Produtos online e em tempo real (apostas esportivas, e-instant, DBG, prognósticos de sorteios, jogos passivos online): a concessionária deverá pagar à autoridade / tesouro estadual **até ao dia 15 do mês seguinte ao da realização da venda;**
- b) Produtos físicos (instantâneos e passivos): a concessionária deverá pagar ao poder público / tesouro estadual até o dia 15 do mês subsequente em que as vendas foram **pagas pelos varejistas** à concessionária.
- c) Adicionalmente, a cada seis meses, haverá uma fase de conciliação na qual a concessionária paga os impostos de jogo sobre todas as dívidas incobráveis (com os varejistas) acumuladas no semestre anterior (isso permitirá que a concessionária tenha tempo para cobrar dívidas: se tiver sucesso a concessionária pagará os impostos juntamente com o pagamento da alínea b), caso contrário, os créditos inadimplentes serão incluídos nesta fase de reconciliação).

Sumário

Indicadores de Desempenho: Os principais indicadores operacionais de desempenho, estão relacionados à capacidade de oferecer os produtos e serviços aos clientes com a disponibilidade máxima dos sistemas de suporte a esses produtos e serviços. Os indicadores de desempenho mais utilizados são:

- a) Disponibilidade do Sistema Central
- b) Tempo de Resposta de Manutenção Corretiva dos Serviços de Campo
- c) Tempo de Atendimento do Call Center
- d) Eficácia do Call Center

Penalidades de Desempenho: As penalidades são sempre calculadas na proporção dos danos causados na tendência de vendas perdida , para Indicadores de Disponibilidade de Sistemas e Serviços de Campo. As penalidades costumam ser aplicadas mensalmente sobre a fatura da Concessionária a título de desconto para a Loteria. As penalidades relacionadas aos Serviços de Call Center são definidas nos Acordos de Nível de Serviço definidos para a expectativa de atuação desta área. Essas penalidades podem ser definidas como um valor fixo, quando o nível esperado não é atingido, ou um percentual sobre a fatura mensal.

IGT e SGI – quem nós somos

Credenciais da IGT e da Scientific Games



~\$4 Bilhões
em Receitas

+11.000
Associados no mundo

100+
Países onde opera

- Ações negociadas na NYSE – US 6 bilhões em capitalizações
- #1 em Sistemas de Loterias:
 - ✓ Provê produtos e serviços para 37 das 46 Loterias nos EUA e para mais de 20 Loterias Nacionais
- Líder em gerenciamento de loterias
- Atualmente, opera seis loterias, incluindo a da Itália



~\$4 Bilhões
em Receitas

+9.000
Associados no mundo

100+
Países onde opera

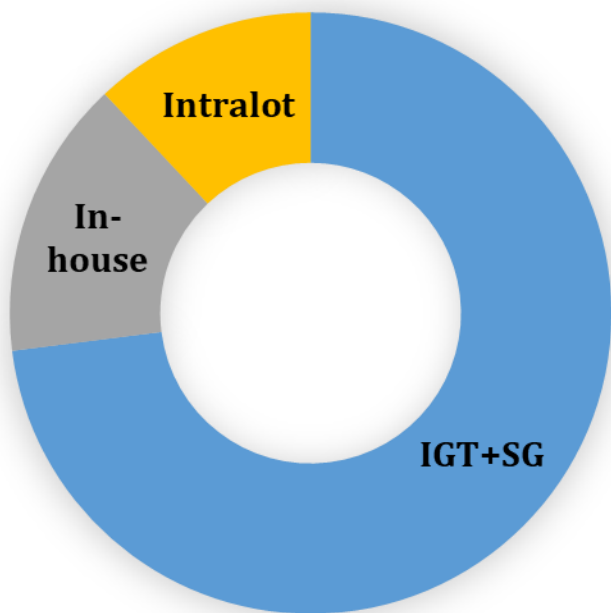
- Ações negociadas na NASDAQ - US\$ 8,2 bilhões em capitalizações
- # 1 em Loteria Instantânea:
 - ✓ Maior produtor do mundo de bilhetes de Loteria Instantânea com operações gráficas na Europa, Américas do Norte, América do Sul e Ásia. 70% do Mercado Global de Loteria Instantânea.
 - ✓ Líder no mercado de conteúdo e operações para i-loteria.
 - ✓ A última geração de Plataformas omni-channel para i-loterias e habilidade para oferecer a maior variedade de conteúdo para i-loteria

Histórico de Parcerias de Sucesso

- *Itália – IGT e SG relançaram a loteria instantânea nacional em 2004 e fizeram crescer as vendas de ~\$400 milhões para \$9.4 bilhões*
- *Illinois – Operaram a Loteria de Illinois de 2012 a 2016 melhorando as vendas anuais em ~25%*
- *New Jersey – IGT e SG operam em conjunto a loteria desde 2013 e fizeram crescer vendas em 20% anuais, desde o início*

IGT - Scientific Games – Parceria de Sucesso Mundial

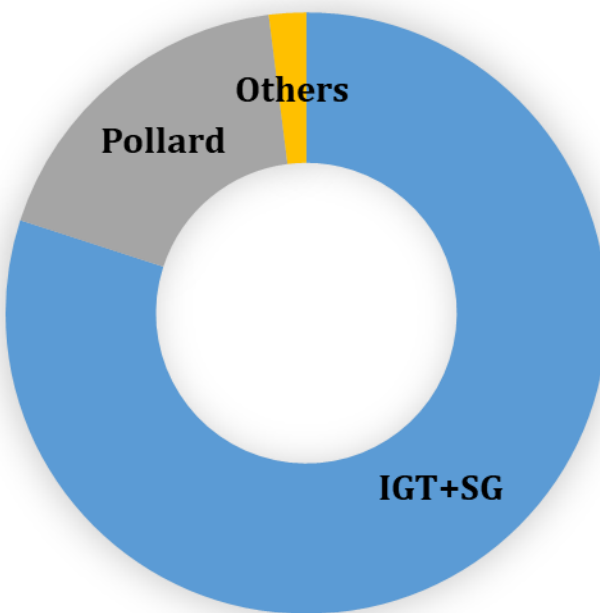
Mercado de Sistemas de Loteria Instantânea e iLottery



Estabelecendo Padrões

IGT e SG tem o mais avançado processo de gerenciamento de bilhetes de loteria e sistemas de i-Loteria no mercado, usados pelas mais bem sucedidas loterias do mundo

Mercado de Impressão de bilhetes

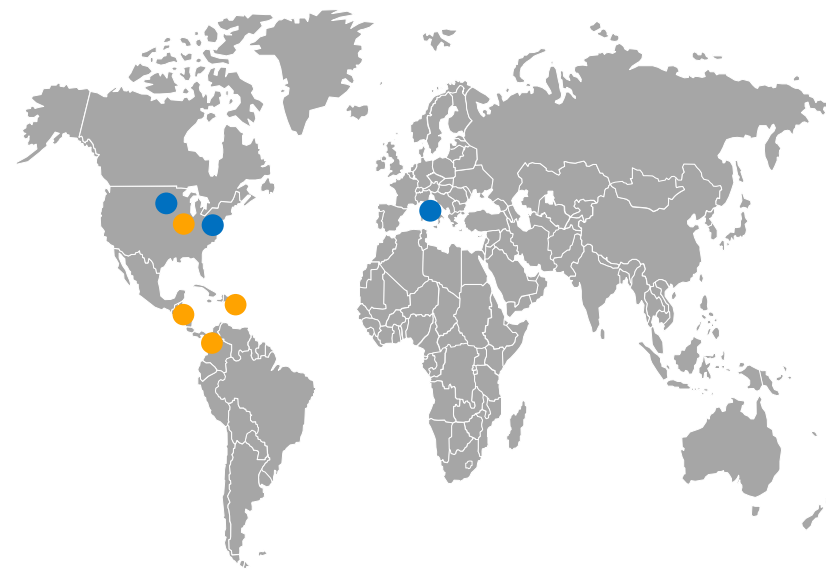


Soluções de Ponta para Jogos de Loteria Instantânea

Líderes de mercado em vendas, volume e qualidade de bilhetes

IGT – SG confidential

Operações de Loteria Instantânea



- IGT-Scientific Games: Italia, Illinois, New Jersey
- IGT: Antilhas, Costa Rica, Indiana

Excelência em operações

Gerenciando operações de loterias em muitas jurisdições de sucesso

Scientific Games Credentials

iLoteria



- Líder global em implantações completas da plataforma iLottery
- Portfólio grande e crescente de conteúdo eInstant
- Desenvolvedor de aplicativos líder para loterias da América do Norte
- Líder global em marketing digital e serviços de fidelidade para loterias

Jogos Baseados em Sorteios



- Líder global em implantações completas de plataforma de loteria
- De jogos de sorteio tradicionais a extensões digitais para internet e celular, nossa biblioteca de jogos de sorteio tem mais de 160 jogos em 10 categorias projetadas para entreter os jogadores de loteria.

Tradicional/Passiva



Apostas Esportivas



- Por meio da aquisição do NYX Gaming Group, a SG adiciona uma plataforma líder global de apostas esportivas, a OpenBet Sportsbook O
- OpenSports acelerou o recente lançamento da concessão nacional de apostas esportivas da Turquia para o segundo maior negócio de apostas esportivas patrocinado pelo estado do mundo

Conteúdo Interativo



- Portfólio grande e crescente de conteúdo
- eInstant Fornecedor de conteúdo da eInstant para mais de 25 loterias globais

Instantânea



- Nossos designs de jogos instantâneos, programação, logística e marketing geram 70% das vendas de varejo de jogos instantâneos no mundo.

Inovação em Jogos de Instantânea

- Nós atendemos as necessidades de produção de jogos de instantânea através de 6 plantas de produção em 4 continentes – Mais de 10 impressoras em total
- Capacidade total anual de 65+ bilhões de bilhetes (2 x 4 equiv.)
- Avançada tecnologia de produção para prover máxima flexibilidade na inovação de criação de jogos: área de raspagem, cores, imagens, dimensão dos bilhetes, jogos especializados
- Tintas de cores vibrantes, acabamentos especiais, texturas e estoque de papel
- Segurança na programação de jogos de renome internacional



**85%+ de
Participação
no Mercado
Global**

O mercado da IGT – Liderando soluções de gerenciamento de loteria instantânea em 360°

Clientes nos EUA	
Arizona	North Carolina
California	Oregon Rhode Island
Florida	Tennessee
Georgia	Texas
Illinois	Virginia
Indiana	Washington
Michigan	West Virginia
Missouri	Wisconsin
Nebraska	U.S. Virgin Islands
New Jersey	
New York	

Clientes Internacionais	
Anguilla	Luxembourg
Antigua	Mexico
Barbados	New Zealand
Belgium	Poland
Chili	Portugal
China (Beijing)	Slovakia
Czech Republic	Spain (ONCE)
Finland	St. Kitts
Germany (Saxony)	St. Maarten
Germany (Thüringen)	Switzerland (Loterie Romande)
Germany (WestLotto)	Trinidad
Israel	United Kingdom (Camelot)
Lithuania	



IGT - Liderando o Mercado Mundial



Loteria

IGT é líder global em loteria:

- **Estados Unidos:** principal provedor de tecnologia para 25 das 46 loterias dos EUA (77% de participação de mercado por apostas processadas)
- **Internacional:** provedor de tecnologia para mais de 40 loterias internacionais (exceto EUA e Itália) Operadora: a maior operadora de loteria global com um total de apostas processadas de mais de \$ 28 bilhões
- **Loteria de instantâneos:** presença crescente, fornecendo produtos instantâneos para mais de 40 clientes de loteria



Jogos

- Empresa líder global de máquinas de jogos, com presença significativa de cassinos em todo o mundo
- Oferta completa de produtos de jogos, apostas digitais e esportivas
- Líder inequívoco da indústria no segmento de vídeo pôquer, com mais de 95% do mercado na América do
- Norte Fornecedor dominante de terminais de loteria de vídeo na América do Norte
- Fornecedor líder em soluções sem dinheiro através das soluções Cardless Connect TM, Resort Wallet TM e IGTPay TM

IGT Provedor de Soluções ponta-a-ponta

Loteria

- Mais de 450 mil terminais instalados
- Solução Robusta de Gerenciamento de Loteria baseada em décadas de experiência



Casino

- Máquinas de Jogos e Sistemas Centrais para Cassinos
- Grande biblioteca de conteúdos "premium"



Video Loteria

- Terminais de Video Loteria
- Conteúdo atrativo
- Sistemas de Gerenciamento VLT



Digital

- Conteúdo de Alta Performance
- Plataformas Flexíveis
- Serviços de Marketing
- Ferramentas poderosas de dados e inteligência artificial



Apostas Esportivas

- Plataforma B2B mais utilizada para apostas esportivas nos EUA
- Plataforma, Hardware, Software e Serviços
- Gerenciamento de risco interno especializado

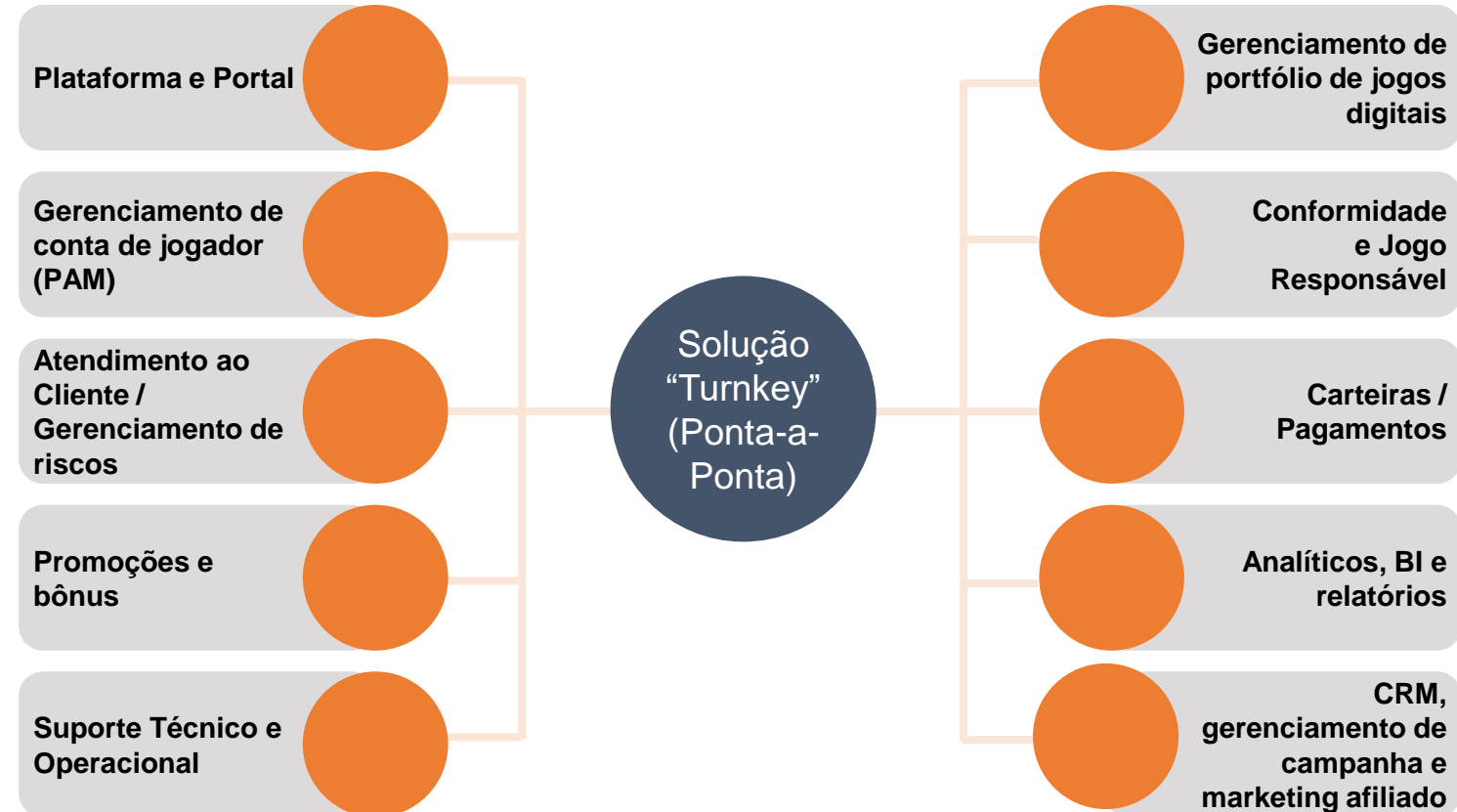


Scientific Games Credenciais de i-Loteria

- A Scientific Games é fornecedora líder de conteúdo e soluções de i-loteria com 34 clientes globais atualmente
- A Scientific Games oferece a seus parceiros uma solução completa pronta para uso e para executar sua estratégia de i-loteria
- Um portfólio crescente de conteúdo de jogos empolgantes
- Recentemente adquiriu a Sideplay, o maior fornecedor de e-Instant na Europa e 70% no Reino Unido
- 80 marcas licenciadas para uso em e-Instants

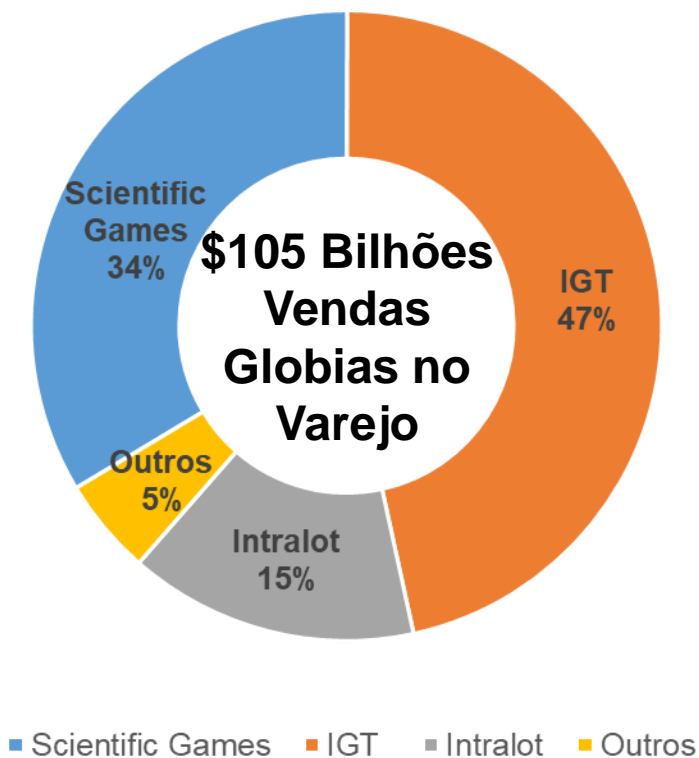


Conjunto completo de recursos internos para fornecer soluções prontas para uso



Líderes em Jogos de Prognósticos de Sorteios

Participação no Mercado de Sistemas de Loteria



- Scientific Games e IGT são os líderes globais em sistemas de loteria
- Participação de mercado combinada de ~ 80% com mais de \$ 80 bilhões de vendas no varejo em seus sistemas de loteria combinados anualmente
- Contratos com as principais loterias em todos os continentes, exceto na Antártica

Líderes em Apostas Esportivas

A Scientific Games e a IGT fornecem soluções de apostas esportivas “omni channel” (multi canal) para alguns dos maiores mercados de apostas esportivas do mundo

País	Clientes
Canadá	WCLC
Alemanha	9 Loterias Estaduais
Hungria	Szerencsejatek
Irlanda	Islensk + Islenskar Getranir
Noroega	Norsk Tipping
Suíça	Swisslos
Turquia	Sans Girism
EUA	17 Estados (servicos comerciais + loteria)
Bélgica	LNB
Grécia	OPAP
Italia	Lottomatica

Visão geral do estudo e o modelo selecionado

Visão geral da oportunidade em São Paulo

- O estado de São Paulo é o maior estado brasileiro em população e tem a maior participação no PIB brasileiro: o estado, que tem 21,9% (aproximadamente 46 milhões de habitantes) da população brasileira, gera 33,9% do PIB nacional brasileiro com um PIB per Capita PPP ajustado de US \$ 27,134.
- Só São Paulo é mais rico do que Argentina, Uruguai, Paraguai e Bolívia juntos, é também a entidade subnacional mais populosa do mundo e a entidade subnacional mais populosa das Américas.
- O estado de São Paulo é uma potência econômica mundial, não é o caso que seu apelido é **Locomotiva Brasileira**
- Não obstante essas variáveis e capacidades únicas e grandes, o Estado pode ser considerado um iniciante na indústria lotérica e, aparentemente, não possui servidores públicos especialistas no ambiente lotérico.
- O Estado de São Paulo é um dos principais entes públicos em qualquer setor na América Latina **e não pode ser diferente no ambiente lotérico.**

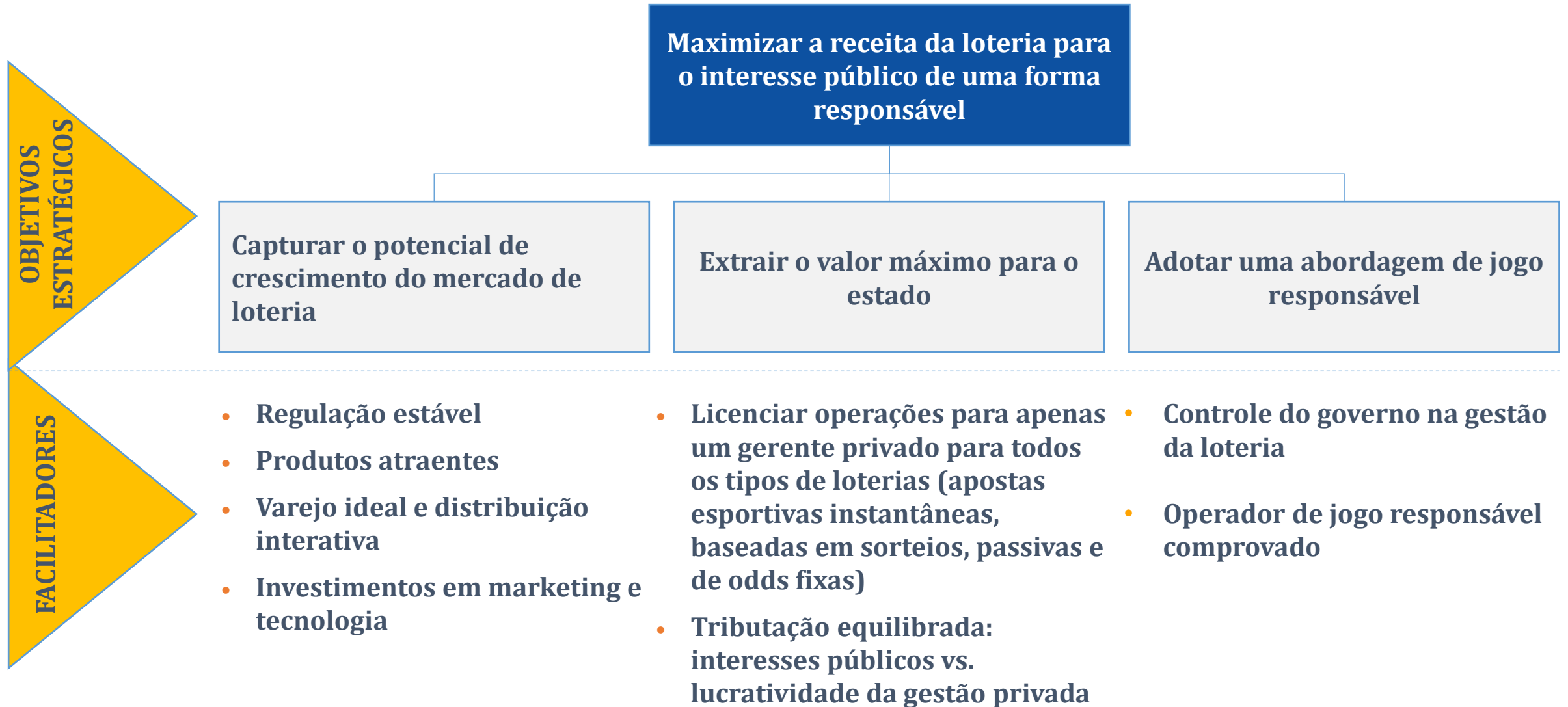
Mercado Lotérico Atual de São Paulo

A CAIXA vendeu aproximadamente R\$ 17B em Loterias em 2020, sendo que no estado de São Paulo a venda foi (estimada pela IGT e SG) de R\$ 4,5B. Ou seja, o estado de São Paulo representa aproximadamente 27% da venda total da CAIXA.

O PIB brasileiro foi de R\$ 7,4 trilhões em 2018, de acordo com o IBGE, e o Estado de São Paulo teve uma participação de aproximadamente 33%, ou seja, R\$ 2,2 trilhões.

Esta é uma clara indicação de que o Estado de São Paulo tem muito espaço para introduzir uma loteria estadual com ótimo desempenho de acordo com os melhores patamares internacionais ganhando mercado tanto da CAIXA quanto dos Jogos Ilegais e Cinzas, pois além do mercado de Loterias da Caixa, no estado existe uma variedade de oferta de jogos paralelos não regulamentados ou não legalizados: jogo do bicho, instantânea, mega seninha e apostas esportivas.

Gerenciamento de loteria: objetivos estratégicos de alto nível



São Paulo - Principais impulsionadores do sucesso

Fator-chave do sucesso	Comentário
<ul style="list-style-type: none">• Monopólio	<ul style="list-style-type: none">• O monopólio é pré-requisito para uma operadora comercial seriamente comprometida em investir no desenvolvimento lotérico do Estado• O monopólio é adotado com sucesso na grande maioria dos países ao redor do mundo• Existem poucos exemplos de jurisdições que criaram um mercado competitivo de loteria - a China sendo a mais proeminente, com seu sucesso atribuído ao seu tamanho.
<ul style="list-style-type: none">• Gestão Privada	<ul style="list-style-type: none">• Os casos de privatização da Lottery Management no mundo foram amplamente bem-sucedidos• Muitos governos seguiram (ou estão seguindo) este caminho: em EUA Illinois, Indiana, Nova Jersey e outros por vir• Na Europa e no exterior: Irlanda, Turquia, Itália, Espanha, África do Sul, ... Foco mais forte no crescimento resultando em maiores lucros para o Estado
<ul style="list-style-type: none">• Amplo portfólio de jogos	<ul style="list-style-type: none">• Loterias de sucesso em todo o mundo oferecem aos seus clientes uma ampla gama de jogos que incluem não apenas jogos clássicos baseados em sorteios, mas também Bilhetes Instantâneos, jogos de probabilidades fixas com sorteios de alta frequência, como “keno”, um jogo muito popular nos EUA e na Europa

São Paulo - Principais impulsionadores do sucesso

Fator-chave do sucesso	Comentários
<ul style="list-style-type: none">• Distribuição Moderna	<ul style="list-style-type: none">• Canais interativos (internet, celular, etc ...) não são apenas uma fonte adicional de vendas, mas também uma forma de ampliar a base de clientes e aumentar a popularidade da loteria• A falta de legislação é um risco de proliferação de sites ilegais que competem com o operador de loteria de forma injusta (não paga impostos e não está sujeito a qualquer regulamentação)• A lei deve regular o setor de loterias na Internet, dando ao operador privado o direito exclusivo de fornecer jogos de loteria na Internet e introduzir medidas para bloquear sites ilegais na Internet off-shore
<ul style="list-style-type: none">• Perspectiva de longo prazo	<ul style="list-style-type: none">• Uma perspectiva de longo prazo (por exemplo, 15 anos) permitiria que os operadores privados investissem mais no país• Os benchmarks da indústria para contratos de gestores privados são: 11-15 anos
<ul style="list-style-type: none">• Operador de jogo responsável comprovado	<ul style="list-style-type: none">• A solidez e a estabilidade financeira a longo prazo do operador privado devem ser os primeiros e mais relevantes critérios para selecionar um gestor privado• Experiência, capacidade comprovada de gerenciar e aumentar a loteria e acesso a capital para apoiar o investimento são elementos-chave para garantir operações bem-sucedidas
<ul style="list-style-type: none">• Boas causas	<ul style="list-style-type: none">• Parte dos lucros da loteria deve ser distribuída para boas causas, por exemplo, esportes, educação e bem-estar. Isso incentivará uma base de jogadores mais ampla, já que sua motivação para comprar pode ser impulsionada pela observação de benefícios tangíveis da loteria para a sociedade

- Considerando os melhores modelos para o desempenho ótimo do Estado de SP, a IGT e a SG analisaram todos os diferentes modelos adotados pelas jurisdições mundiais e as melhores em termos de retorno para o Estado e para os Jogadores.
- O modelo que estamos propondo e que iremos desenvolver em nosso estudo, pode ser considerado uma mistura entre o **Cenário A** e o **Cenário B** proposto na Chamada Pública 004/2021.

Ao sugerir o melhor modelo aplicável, as Empresas consideraram as seguintes variáveis:

- Concorrência entre Loterias Federais e Loterias Estaduais;
- Cadeia de valor das Loterias Federais;
- Pontos fortes e fracos da atuação e distribuição da Caixa nas Loterias Federais;
- Relevância do mercado de loteria ilegal, seus pontos fortes e fracos; Relevância da loteria das apostas esportivas, sua nova regulamentação em âmbito federal, o cenário possível em análise do BNDES e do Ministério da Economia e da atual situação do mercado;
- Geografia e Demografia do Estado de São Paulo;
- Pouca experiência e know-how em loterias dos servidores públicos do estado de São Paulo e do Governo do Estado – necessidade de controlar e auditar o futuro mercado lotérico estadual;
- Casos de sucesso em todo o mundo em jurisdições semelhantes;

- O resultado do estudo das Empresas é um modelo exclusivo para apenas concessionária para 15 anos, para todos os tipos de lotarias (Instantâneas, Passivas, DBG e Apostas Desportivas), a ser disponibilizado fisicamente e nas modalidades interativas.
- Esta concessionária exclusiva terá que “competir e servir” a vários operadores de apostas esportivas B2C a serem selecionados pela Autoridade de Loteria do Estado de São Paulo:
 - Competir, pois a concessionária exclusiva e o operador de apostas esportivas B2C vão concorrer nas apostas esportivas;
 - Servir, uma vez que o concessionário exclusivo terá de (i) alimentar as probabilidades de apostas (cotas) e outros serviços de apostas desportivas aos operadores B2C e (ii) recolher todas as apostas geradas pelos operadores B2C para criar um painel de análise para a Autoridade, para controle e auditoria do mercado lotérico.

Loteria de São Paulo - como funciona o modelo

- A Autoridade selecionará a Concessionária exclusiva com base em uma licitação usando os seguintes parâmetros:
 - Experiência em todas as modalidades de lotaria (jogos baseados em sorteios, instantâneas, passivas e apostas desportivas);
 - Experiência na gestão de uma jurisdição com pelo menos 30-40 milhões de habitantes e com PIB per capita semelhante;
 - Experiência na produção e entrega de bilhetes de loterias para o porte de mercado e previsão de vendas semelhante a São Paulo.
 - Certificação, para cada modalidade de loteria, emitida por órgão público lotérico brasileiro ou internacional;
 - Capacidades de tecnologia comprovada para executar todas as modalidades de loteria e para fazer a interface com os operadores de apostas esportivas B2C;
 - Capacidade comprovada de tecnologia para atender às necessidades de auditoria da Autoridade;
 - Solidez financeira comprovada e capacidade de investimento.
- Depois de selecionar a sua Concessionária preferida, a autoridade irá então abrir um segundo leilão para selecionar as operadoras de apostas esportivas experientes, usando os mesmos parâmetros estritos e severos;
- A concessionária selecionada, realizará, fisicamente e na modalidade interativa, todos os jogos lotéricos e concederá:
 - Dados de apostas esportivas para os operadores B2C licenciados (as cotas);
 - Um sistema de auditoria único para a entidade, consolidando os dados do seu próprio funcionamento e a recuperação dos dados dos operadores licenciados para apostas desportivas. Isso permitirá, de forma simples e direta, à autoridade ter um sistema de monitoramento com uma visão abrangente e detalhada do mercado lotérico e do funcionamento de cada ator (concessionária e / ou operador licenciado).

Loteria de São Paulo - O Modelo

Prós do modelo proposto:

- Nas principais jurisdições do mundo em termos de resultados de loteria, gastos per capita e receitas estaduais, a concessão de monopólio na Loteria é o modelo mais adequado e bem-sucedido. Só na China, que tem mais de 1,4 bilhão de habitantes, há um case bem-sucedido de 2 (apenas duas) operadoras lotéricas;
- O monopólio permitirá que a Autoridade exija, da Concessionária, a instalação de um sistema de auditoria de primeira linha, sem acarretar um desenvolvimento adicional e os custos associados. Isso, considerando a “fase inicial” da Autoridade Estadual, não é algo a se subestimar;
- O Modelo prevê uma solução única de apostas esportivas que se liga directamente aos terminais dos pontos de vendas e, também, disponibiliza, as cotas e outros serviços, aos operadores de apostas esportivas B2C (entre 5 e 10) ligados directamente ao motor de apostas esportivas da concessionaria exclusiva para garantir a máxima penetração da oferta mantendo o niveles de premiação em linha com as indicações do Governo;
- A solução única de apostas esportivas permitirá que a Autoridade de São Paulo controle o nível de premiação de uma maneira que maximize o retorno para o governo e, ao mesmo tempo, permititindo que os operadores B2C possam competir com os operadores federais de apostas esportivas.

Contras do modelo proposto:

- Este modelo, para ser bem sucedido, requer uma seleção severa e rigorosa da Concessionária e dos operadores B2C para Apostas Esportivas. Os Parceiros do Estado devem ser reconhecidos como os melhores a nível mundial, com anos de experiência. **Não há espaço para erros. Erros ou espaço para aventureiros terão um grande impacto nos resultados da loteria e na imagem do Estado de São Paulo.**

Análise Legal e Regulatória

Modelo Jurídico – Aspectos Gerais

Loterias e apostas

- Em relação às modalidades lotéricas (instantâneas, prognósticos, passivas e apostas esportivas), físicas ou online, o instrumento de delegação deve ser a **concessão**, em regime de **exclusividade**, com prazo mínimo de 15 anos.
- A concessão é regulamentada pela Lei 8.987/1995, com aplicação supletiva da Lei 8.666/1993, e pela Lei Estadual 7.835, com aplicação supletiva da Lei Estadual 6.544/1989)
- A concessão deve ser precedida de licitação na modalidade de concorrência, e a delegação do serviço deve ser feita a pessoa jurídica ou consórcio de empresas, nacional ou estrangeira, que demonstre capacidade técnica e financeira para seu desempenho, por sua conta e risco e por prazo determinado.
- A concessão deve ser firmada por contrato administrativo, sendo necessária edição de lei estadual autorizativa.

Aposta Esportiva

- O instrumento de delegação seria a **concessão** concedida a um número limitado de operadores com capacidade técnica e financeira (entre 5 e 10 operadores) sem **exclusividade**.
- A Lei do Estado de São Paulo nº 7.835/1992, que regula as concessões e permissões de serviços públicos, autoriza permissões apenas em situações de urgência.
- Além disso, os operadores de apostas esportivas deverão se conectar ao concessionário das demais modalidades lotéricas, a fim de alimentar o sistema central do concessionário, permitindo a auditoria pela autoridade lotérica estadual.

Modelo Jurídico – Principais Prós

- 1) O regime concorrência da licitação dá ao Estado a possibilidade de escolher o **melhor ente privado** dentro de um critério de seleção pré-determinado.
- 2) A concessão permite período maior de prestação de serviço, possibilitando **retorno** ao operador de **investimentos** necessários para montagem de rede de distribuição, marketing e comunicação, desenvolvimento e design de jogos, tecnologia e inovação contínua.
- 3) A concessão oferece maior **segurança jurídica** do que a permissão em razão da natureza jurídica contratual, em especial o prazo determinado e a garantia de indenização ao concessionário em caso de encampação.
- 4) A centralização das informações na concessionária de loteria seria vantajosa também para o Estado, tanto em termos de **comunicação** com os operadores, visto que a interação se concentra apenas na concessionária principal, quanto do ponto de vista de **compliance**, uma vez que a concessionária teria todas as informações relativas às operações, permitindo maior controle sobre as mesmas. Este regime facilita o controle sobre os serviços, inclusive a aplicação de regras de promoção de jogo responsável, proibição de venda de jogos a menores e combate à lavagem de dinheiro.
- 5) O modelo jurídico proposto **evitaria práticas de corrupção** como a manipulação de resultados, o que é usual na apostas desportivas, devido à fiscalização por entidade competente e às informações que estariam centralizadas no sistema da concessionária principal.

Modelo Jurídico – Principais Contras

- 1) No modelo jurídico proposto, é necessário realizar **licitação prévia**, que pode resultar deserto caso a modelagem do projeto não seja atrativa à iniciativa privada, acarretando em prejuízos financeiros à Administração Pública Estadual.
- 2) A concessão não possui caráter precário e portanto **não permite a rescisão unilateral** do contrato de delegação do serviço público pelo Poder Concedente sem pagamento de indenização.

Alterações Legislativas & Regulatórias

Concessão

- Para o regime de concessão, torna-se necessária a edição de uma **lei estadual autorizando a concessão da Loteria do Estado de São Paulo para operadores privados**, considerando que a Lei estadual 17.386/2021 apenas autorizou a criação e operação da loteria no Estado de São Paulo.

Órgão Administrativo

- Considerando que o **modelo regulatório ideal** seria através de um órgão com autonomia administrativa e financeira (autarquia nos termos do Decreto-Lei 200/67), tal órgão deverá ser criado por lei, que poderia ser a lei estadual autorizativa da concessão do serviço público em referência e ter todas as suas competências e instrumentos determinados em tal diploma.
- Tal lei deverá ter as disposições gerais para criação da autarquia de loteria de São Paulo, competências da autarquia, fontes de receitas, vedações e penalidades, exploração indireta dos serviços de loteria, fiscalização, entre outros.
- **Alternativamente**, considerando o número reduzido de contratos de concessão a serem administrados, poder-se-ia atribuir poderes fiscalizatórios a uma secretaria de governo.

Riscos no Projeto

Riscos para o Concessionário:

- (i) Não atingimento da demanda para a comercialização de Apostas Físicas e Apostas Virtuais da LOTEX;
- (ii) Riscos na operação dos pontos de vendas físicos para comercialização das apostas físicas (“PDV”) (incapacidade de crescer e manter uma rede de responsáveis e com alto desempenho);
- (iii) Obtenção e custos relacionados às licenças, permissões, autorizações e certificações requeridas relativas à Concessão;
- (iv) Erros de impressão das apostas/bilhetes em todas as modalidades físicas impactando negativamente nas vendas;
- (v) Erro na estimativa dos tributos e das respectivas alíquotas aplicáveis à Loteria/Concessionária;
- (vi) Custos excedentes relacionados ao objeto da Concessão;
- (vii) Estimativa incorreta do custo dos investimentos necessários para operar a concessão;
- (viii) Prejuízos decorrentes de riscos inerentes à atividade empresarial;
- (ix) Uso da tecnologia empregada na Concessão nas modalidades física e digital;
- (x) Greves realizadas por empregados contratados pela Concessionária;
- (xi) Aumento do custo de capital, inclusive os resultantes de aumentos das taxas de juros;
- (xii) Variação desfavorável das taxas de câmbio;
- (xiii) Erro/equívoco na operacionalização do pagamento da premiação ao Apostador, incluindo pagamentos realizados a maior;
- (xiv) Fraude em Apostas Físicas ou Apostas Virtuais, seja cometido pelo varejista, consumidor ou algum colaborador de ambos;
- (xv) Modificações na legislação de Imposto sobre a Renda que aumentem o custo da Concessionária para operar a Loteria;

Riscos no Projeto

Riscos para o Concessionário:

- (xvi) Caso fortuito e força maior que não possam estar sujeitos à cobertura de seguro oferecida à época de sua ocorrência;
- (xvii) Riscos que possam ser objeto de cobertura de seguros oferecidos no Brasil na data de sua ocorrência, mas que deixem de sê-lo como resultado direto ou indireto de ação ou omissão da Concessionária;
- (xviii) Criação e/ou existência de qualquer modalidade de jogos ou loterias que não a instantânea, incluindo a prática de jogos ilegais;
- (xix) Prejuízos causados a terceiros, pela Concessionária ou seus administradores, empregados, prepostos ou prestadores de serviços ou qualquer outra pessoa física ou jurídica a ela vinculada, no exercício das atividades abrangidas pela Concessão.

Riscos para o Poder Concedente:

- (i) Descumprimento, pelo Poder Concedente, de suas obrigações contratuais ou regulamentares;
- (ii) Caso fortuito ou força maior que não possam ser objeto de cobertura de seguros oferecidos no Brasil à época de sua ocorrência;
- (iii) Alterações na legislação e na regulamentação do Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza – ISS para, especificamente, aumentar a respectiva alíquota para mais de 5% (cinco por cento), bem como, alterações na legislação e na regulamentação relacionada à criação, modificação ou extinção de outros tributos ou encargos que alterem a composição econômico-financeira da Concessão, excetuada a legislação dos impostos sobre a renda;
- (iv) Riscos jurídicos decorrentes da falha do Poder Concedente de repassar os valores depositados pela Concessionária para os entes beneficiários desses valores;

Riscos no Projeto

Riscos para o Poder Concedente:

- (v) Alteração na regulação/regulamentação da tecnologia empregada na Concessão que, por sua vez, cause impacto na composição econômico-financeira do Contrato;
- (vi) Alteração unilateral do Contrato, por iniciativa do Poder Concedente, por inclusão e modificação de serviços que afete o equilíbrio econômico-financeiro;
- (vii) Fato do príncipe ou fato da administração que provoque impacto econômico-financeiro no Contrato.

Direitos e Obrigações

I) Para o Concessionário:

- a) Manter todas as condições de habilitação e qualificação exigidas no Edital de Licitação, ao longo da Concessão/Permissão.
- b) Manter o plano de certificação, exigidas nesta Concessão/Permissão.
- c) Cumprir integralmente as previsões do Edital e consequente Contrato de Concessão, bem como a legislação aplicável a este Contrato;
- d) Resolver eventuais queixas e reclamações, devidamente fundamentadas, dos apostadores;
- e) A prestação do serviço de forma adequada para dar pleno atendimento aos usuários, satisfazendo as condições de regularidade, continuidade, eficiência e segurança;
- f) Cumprir determinações legais quanto à legislação trabalhista, previdenciária, de segurança e medicina do trabalho, em relação a seus empregados;
- g) Ressarcir o Poder Concedente e terceiros de todos os atos ou eventos decorrentes de obrigações imputáveis à Concessionária.
- h) Apresentar ao Poder Concedente as informações, documentos e relatórios sobre a prestação do serviço, quando solicitadas previamente;
- i) Observar as práticas de governança corporativa e gestão, bem como respeitar a legislação contábil brasileira;

Direitos e Obrigações

I) Para o Concessionário:

- j) Informar às autoridades quaisquer atos ou fatos ilegais ou ilícitos de que tenha conhecimento em razão das atividades objeto da Permissão;
- k) Manutenção de SAC com estrutura suficiente para suportar as demandas dos Apostadores, nos termos da legislação aplicável à defesa do consumidor;
- l) Cumprir os direitos consumeristas aplicáveis aos usuários;
- m) Elaborar o Programa de Integridade, o qual deverá observar a legislação pertinente, em especial o artigo 42, do Decreto n.º 8.420, de 18 de Março de 2015, e a Portaria CGU n.º 909, de 07 de Abril de 2015, que dispõe sobre a avaliação de programas de integridade de pessoas jurídicas;
- n) Assegurar a privacidade dos dados pessoais dos Apostadores, assim entendidos como todos aqueles dados fornecidos física ou virtualmente à Concessionária para viabilizar a compra da Aposta Física e/ou da Aposta Virtual;
- o) Operar as apostas de quota fixa, em meio físico e virtual, cabendo à Concessionária, no entanto, definir e adotar, com total liberdade, os tipos e os volumes de canais de distribuição a serem empregados na venda.
- p) Informar imediatamente ao Poder Concedente quando for citada ou intimada de qualquer ação judicial ou procedimento administrativo que possa resultar em responsabilidade do Poder Concedente;
- q) Realizar os pagamentos devidos e determinados por esta Permissão.

Direitos e Obrigações

I) Para o Concessionário

- r) Não oferecer, prometer, dar, autorizar, solicitar ou aceitar, direta ou indiretamente, qualquer vantagem indevida, pecuniária ou de qualquer natureza, relacionada de qualquer forma com a finalidade deste Contrato, assim como não praticar atos lesivos, infrações ou crimes contra as ordens econômica ou tributária, o sistema financeiro, o mercado de capitais ou a administração pública, nacional ou estrangeira, de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores, terrorismo ou financiamento ao terrorismo, previstos na legislação nacional e/ou estrangeira aplicável;
- s) Obrigação de celebrar contrato com a Concessionária para fim regular o acesso dos Permissionários ao sistema central do Concessionário e, forma como se dará a sua utilização.

II) Para o Poder Concedente:

- a) Realizar a fiscalização permanente da prestação do serviço ou emitir ato autorizativo para que outro ente competente realize a fiscalização;
- b) Aplicar as penalidades previstas na legislação, nos regulamentos e no Contrato;
- c) Recompôr o equilíbrio econômico-financeiro do Contrato, quando aplicável;
- d) Intervir na prestação do serviço, nos casos previstos pelas leis aplicáveis e pelo contrato;
- e) Unilateralmente revogar o contrato de permissão;
- f) Exigir que o Poder Concedente, no âmbito do seu poder de fiscalização, ou de quem lhe faça às vezes no exercício desta função, mantenha sigilo acerca de informações confidenciais da Concessionária às quais venha a ter acesso, por período não inferior a 100 (cem) anos a contar da respectiva produção, assim entendidas como aquelas que não podem ser compartilhadas sem causar prejuízos à Concessionária, desde que tais informações estejam expressamente identificadas e rotuladas desta forma.

Direitos e Obrigações

II) Para o Poder Concedente:

- g) Além de cumprir as disposições expressas do Contrato e dentro dos limites de sua atuação institucional, o Poder Concedente colaborará com as entidades financiador da Concessionária para contribuir com a viabilidade do financiamento, de modo a possibilitar a execução integral do objeto da Concessão
- h) As Partes concordam que a Concessionária terá total liberdade para selecionar e firmar convênios com rede de distribuidores varejistas para a comercialização dos produtos lotéricos, bem como determinar, por qualquer meio, a estrutura necessária para o pagamento dos prêmios aos Apostadores.

III) Para os Apostadores:

- a) Receber o serviço adequado com obediência ao princípio da continuidade e eficiência, incluindo o recebimento dos prêmios, após a retenção dos impostos devidos;
- b) Obter informações para a defesa dos interesses coletivos e individuais;
- c) Obter e utilizar o serviço, com o pagamento do preço dos jogos físicos ou online e com liberdade de escolha entre os vários prestadores de serviço, quando for o caso, observadas as normas do poder concedente;
- d) Levar ao conhecimento do Poder Concedente e das Permissionárias as irregularidades que tenha conhecimento, referentes ao serviço prestado;
- e) Comunicar as autoridades competentes sobre os atos ilícitos praticados pela concessionária de prestação do serviço;
- f) Contribuir para a permanência das boas condições dos bens públicos através dos quais lhes são prestados os serviços;
- g) Aplicar a legislação consumerista para os usuários;

Regulação e Legislação aplicáveis

Legislação Estadual

- Lei Estadual Nº 7.835/ 1992: Dispõe sobre o regime de concessão de obras públicas, de concessão e permissão de serviços públicos e dá providências correlatas.
- Lei Estadual Nº 17.386/2021: Autoriza o Poder Executivo a contratar operações de crédito junto a instituições nacionais e internacionais, a prestar contragarantias em operações de crédito a serem celebradas pela Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo - SABESP, a instituir a Loteria Estadual de São Paulo, a alienar ou ceder direitos possessórios ou reais e conceder o uso de imóveis; altera a Lei nº 17.293, de 15 de outubro de 2020, que estabelece medidas voltadas ao ajuste fiscal e ao equilíbrio das contas públicas, e dá providências correlatas.
- Lei Estadual Nº 6,544/1989: aprova o estatuto legal de licitações e contratos relacionados à obras, serviços, compras, vendas, concessões e arrendamentos na Administração Pública

Legislação Federal

- Lei Federal Nº 8.987/ 1995: Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.
- Lei Federal Nº 8.666/ 1993: Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
- Lei Federal Nº 14.133/2021: Lei de Licitações e Contratos Administrativos.
- Decreto-Lei Nº 204/1967: Dispõe sobre a exploração de loterias e dá outras providências.

Regulação e Legislação aplicáveis

Legislação Federal

- Lei Federal Nº 13.756/2018: Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominada apostas de quota fixa.
- Decreto Nº 9.327/2018: Regulamenta a Loteria Instantânea Exclusiva, criada pela Lei nº 13.155, de 4 de agosto de 2015.
- Lei Federal Nº 13.155/2015: Cria a Loteria Exclusiva - LOTEX;
- Decreto-Lei Nº 6.259/1944: Dispõe sobre o serviço de loterias, e dá outras providências.
- Lei Federal Nº 6.717/1979: Autoriza modalidade de concurso de prognósticos da Loteria Federal regida pelo Decreto-lei nº 204, de 27 de fevereiro de 1967, e dá outras providências..
- Decisão do Supremo Tribunal Federal ('STF') - 'ADPF's nºs 492 e 493 e' ADI 'nº 4.986: estabeleceu a segurança jurídica para exploração das loterias estaduais e esclareceu as competências dos entes federados na matéria.
 - Na decisão da 'ADI' nº 4.986, o STF indicou, ainda que indiretamente, que os entes federados podem estipular percentuais e destinatários das receitas obtidas nas loterias diferentes do disposto na Lei nº 13.756 / 2018. A competência legislativa privada do governo federal para legislar sobre loterias não exclui a autonomia material, operacional de outros entes federativos para regulamentar a matéria.

Hipóteses de Extinção do Contrato

De acordo com o artigo 35 da Lei 8.987/1995, as hipóteses de extinção do contrato são:

- (i) Advento do termo contratual;
- (ii) Encampação;
- (iii) Caducidade;
- (iv) Rescisão;
- (v) Anulação; e
- (vi) Falência ou extinção da concessionária.

A contratada pode rescindir o contrato apenas quando o contratante descumprir alguma cláusula contratual. Nesse caso, a contratada deverá notificar o contratante de sua intenção de rescindir o contrato, sendo que a rescisão deverá ser efetuada por meio de ação judicial iniciada para tanto e o serviço só poderá ser interrompido ou paralisado após o trânsito em julgado da sentença que decretar a rescisão contratual.

Resoluções de Controvérsias na execução do Contrato

- O instrumento de resolução de controvérsias na execução do contrato será a arbitragem, conforme autorizado pelo artigo 23-A da Lei Federal 8.987/1995, com exceção das discussões sobre direitos indisponíveis, como a natureza e titularidade pública do serviço concedido e do poder de fiscalização sobre a sua exploração.
- Caso seja necessária a obtenção das medidas coercitivas, cautelares ou de urgência, as Partes poderão solicitá-las junto ao competente órgão do Poder Judiciário.

Regime de Bens

- Não há reversibilidade de bens e/ou bens vinculados ao contrato. Caberá à contratada adquirir/gerir/alienar livremente os ativos que entender necessários à execução do respectivo escopo.

Critério de Seleção

O Estado de São Paulo não deve adotar critérios de preços para a seleção dos licitantes, considerando que:

- O preço de cada jogo ou de cada série de jogos não deve ser fixado nos contratos como uma tarifa controlada que poderia ser cobrada dos clientes (apostadores dos jogos). O preço de cada jogo ou de cada série de jogos deve ser estabelecido pelos operadores, que correm os riscos da atividade, no plano de jogo sujeito à aprovação do governo do Estado de São Paulo.
- A receita do Estado deve advir de percentual sobre as vendas depois do pagamento de prêmios e de custeio das despesas de marketing, podendo este percentual ser definido em legislação ou regulamento.
- Como a Loteria Estadual está sendo recriada após vários anos sem operação, o Estado não deve cobrar do concessionário uma outorga por esse serviço. Além disso, uma outorga cobrada da concessionária reduziria a capacidade desta de investir no desenvolvimento do negócio.

A Lei Estadual nº 7.835/1992 permite, em seu artigo 5º, que o edital adote outro critério objetivo de seleção da proposta vencedora (que não o preço), estabelecido no artigo 42 da Lei Estadual nº 6.544/1989, quando exigido por **razões relevantes de interesse público**, devidamente justificado. O artigo 42 da Lei Estadual nº 6.544/1989 permite que a Comissão de Licitação realize licitação com a seleção das propostas apenas por critérios técnicos.

Critério de Seleção

A Comissão Licitante da Loteria do Estado de São Paulo deve selecionar concessionário com base em notas conferidas a cada licitante de acordo com determinados critérios técnicos, comprovados por certificados emitidos por entidades públicas, tais como:

- a) anos de experiência em operar loterias de cada modalidade (DBG, apostas instantâneas, esportivas, em ambientes físicos e online) com uma população mínima de 30 milhões;
- b) população de clientes (em milhões de jogadores) atendidos pelo operador em todas as modalidades de loteria;
- c) nível de qualidade do serviço prestado pelo operador em todas as modalidades de loteria;
- d) quantidade de receita gerada para o ente público na operação de todas as modalidades de loteria; e
- e) números de pontos de vendas atendidos em todas suas operações.

No entanto, caso o Estado de São Paulo considere fundamental a escolha do licitante ainda de acordo com critérios econômicos (ou seja, o maior valor pago pela outorga em compensação pela concessão com exclusividade, ou o maior valor da renda paga ao Estado), é necessário adotar critérios também técnicos, conforme permitido pela Lei Federal nº 8.987/1992, artigo 15, e pela legislação estadual mencionada acima, para garantir a qualidade do serviço e a implementação e operação da melhor loteria a longo prazo.

Qualificação Jurídica

- A Concessionária deverá ser uma empresa brasileira, regularmente constituída de acordo com as leis do Brasil, com sede em território brasileiro e devidamente registrada na Receita Federal do Brasil (portanto, inscrita em um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica ativo).
- A Concessionária também deverá ter Inscrição Estadual e Inscrição Municipal, ser inscrita no FGTS e INSS, além do alvará de funcionamento expedido pelo órgão competente.
- Além disso, a Concessionária também deverá apresentar os atos societários relativos à eleição dos diretores e conselheiros (se aplicável), devidamente registrados na Junta Comercial competente, bem como as autorizações necessárias para participação no processo licitatório.

Revisões Contratuais

O contrato de concessão deve ter:

- Cláusula detalhada com a matriz de risco da concessão, indicando riscos extraordinários que o operador deverá arcar e aqueles passíveis de reequilíbrio econômico-financeiro.
- Cláusulas sobre o procedimento para solicitação do reequilíbrio econômico-financeiro, bem como detalhes da forma como a Administração decidirá sobre o pedido e sobre as formas que o contrato será reequilibrado.

Quanto ao monitoramento, o governo do Estado de São Paulo deve definir em sua legislação a entidade responsável pela fiscalização dos contratos e das atividades das operadoras. Essa entidade deve ter acesso permanente ao sistema centralizado da concessionária para fins de fiscalização dos contratos e deve ter acesso a dados relacionados à administração dos operadores, como aspectos contábeis, técnicos, econômicos e financeiros. A Administração pode exigir que os relatórios sejam apresentados oportunamente pelos operadores sobre a execução dos contratos, suas operações financeiras, as demonstrações financeiras auditadas etc.

Entre as diversas atribuições, a entidade responsável pela fiscalização deve manter registro de todas as ocorrências relacionadas à execução dos contratos, determinando o que os operadores devem corrigir, melhorar etc. Tal entidade deve notificar os operadores determinando correções e melhorias, e, caso o operador não cumpra, ela poderá instaurar um processo administrativo sancionador, assegurando o direito de defesa integral ao operador e de pelo menos um recurso administrativo.

Subcontratação

- É permitido subcontratar parte do objeto do contrato. **Mas, é proibida a subcontratação total ou a subcontratação da maior parte do contrato**, uma vez que estas podem ser vistas como uma forma de contornar o próprio processo licitatório, transferindo o objeto do contrato para terceiros que não puderam participar da licitação.
- Para uma subcontratação parcial, a Administração Pública deve permitir expressamente no Edital e definir bem os seus limites.
- A jurisprudência do Tribunal de Contas da União (TCU) e demais Tribunais de Contas prevê que **somente a parte secundária (não principal) do objeto do contrato pode ser subcontratada**, ou seja, apenas serviços e bens complementares ou acessórios.
- **Assim, no contrato de concessão, os principais serviços e bens não podem ser transferidos (por exemplo, desenvolvimento e licenciamento de tecnologia; produção de bilhetes de todas as modalidades de loteria física; e desenvolvimento do sistema central e das plataformas interativas e de validação de todas as modalidades lotéricas), sob pena de transgressão dos princípios acima mencionados.**

Modalidades

No modelo proposto, a IGT/SG sugerem explorar todas as modalidades de loterias permitidas pela legislação: DBG (loteria nacional, mini loteria, win for life, jogos de monitor, keno diário, keno club, pick games - pick 1, pick 2, pick 3, pick 5), Instantânea, Passiva (diária, semanal, eventos especiais sazonais) e de Aposta Esportiva de Cota Fixa (FOSB).

Um portfólio diversificado é importante para alcançar uma base maior de jogadores e oferecer mais opções aos clientes.

Grupos de Modalidades

Geralmente, Loterias são agrupadas em:

- 1) Loterias Convencionais (Passiva, Instantânea, Jogos/Prognósticos Baseados em Sorteio, Jogos Pari-Mútuo).
- 2) Apostas Esportivas de Cotas Fixa (FOSB).

A diferença é baseada nas características dos jogos (jogo de azar vs jogo de habilidade).

Além disso, as plataformas de tecnologia usadas são diferentes em ambos os casos.

Ambiente (Físico/Virtual)

No modelo proposto, a IGT/SG sugerem explorar ambos os canais - Físico/Varejo e Interativo/Virtual.

- Os benchmarks internacionais mostram que a grande maioria das vendas de loterias em todo o mundo são feitas via rede de varejo/física, o que é fundamental para o sucesso da operação.
- Para apostas esportivas, o canal interativo/virtual é o predominante para vendas, devido ao perfil dos jogadores e características do jogo (apostas ao vivo, etc.)
- O canal interativo/virtual de Loterias é implementado para complementar a oferta, proporcionar maior cobertura e disponibilidade 24 horas por dia, 7 dias por semana para os jogadores

Fiscalização do Contrato

Idealmente, a fiscalização precisaria ser realizada por meio de órgão que fosse dotado de autonomia administrativa e financeira – agência reguladora. Essa agência, conforme o órgão mencionado pelo item 4, também deve ser criada por lei estadual, a qual deve estabelecer como competência da agência, a fiscalização do serviço de loteria prestado pela Concessionária e Permissionário. A lei a ser criada também deve prever expressamente a independência hierárquica, administrativa, financeira e funcional da agência, bem como respectivo processo decisório e plano de gestão.

Porém, como alternativa, seria possível atribuir os poderes de fiscalização a uma secretaria de governo, conforme mencionado no item 4. Considerando o modelo que estamos sugerindo, a secretaria de governo pode ser a melhor alternativa, pois haverá apenas uma concessão de todas as modalidades lotéricas. No modelo do Governo Federal, a fiscalização cabia a uma secretaria de governo vinculada ao Ministério da Economia.

Ônus de Fiscalização

A Administração Pública não deve impor ônus de fiscalização ao operador de loteria, como a cobrança de uma taxa de fiscalização, uma vez que qualquer encargo financeiro para o operador reduzirá sua capacidade de investir no desenvolvimento do negócio.

Além disso, haverá custos decorrentes da fiscalização a ser suportada pelo operador como, por exemplo, quando o operador não cumpre as determinações do órgão de fiscalização. O operador será obrigado a reparar, corrigir ou substituir, às suas próprias custas, as atividades realizadas em conexão com a concessão ou permissão em que forem encontradas defeitos ou imprecisões.

No caso do Estado de São Paulo não concordar com os pontos acima e decidir prosseguir com a cobrança de um ônus de fiscalização sobre os operadores, deverá ser aprovada reforma legislativa determinando esse tipo de cobrança, pois a Lei Estadual nº 17.386/2021 não prevê isso.

Se o Estado de São Paulo optar por seguir a legislação federal que estabelece taxas de fiscalização em loterias (legislação federal ainda promulgada em ambiente monopólio federal, antes da decisão do Supremo Tribunal Federal de 2020), a taxa pode ter um valor variável em níveis de acordo com o valor da premiação, e não uma porcentagem sobre a receita do operador. É oportuno lembrar que a CAIXA não paga nenhuma taxa de fiscalização.

Prazo da Concessão

IGT/SG sugerem o prazo mínimo de **15 anos de concessão**, para permitir que:

- A concessionária concorra no mesmo intervalo de tempo contemplado pela Lotex e para facilitar a concorrência com a Caixa, que possui licença ilimitada concedida pelo Governo Federal;
- Haja investimento mais agressivo e estratégico em termos de marketing e comunicação, desenvolvimento e design de jogos, tecnologia e inovação contínua no Estado de São Paulo. Isso proporciona à concessionária mais tempo para recuperar seus investimentos, o que acaba se alinhando com a condução de seu negócio e a criação de uma loteria mais robusta e bem-sucedida.

O prazo da concessão poderá ser prorrogado pelo Poder Concedente nos seguintes casos: (i) por interesse público, devidamente justificado, e (ii) para fins de reequilíbrio econômico-financeiro, inclusive quando o Poder Concedente exigir novos investimentos ou serviços não previstos no contrato de concessão.

Para as operadoras de aposta esportiva, IGT/SG sugerem um prazo de 5 anos, renovável por igual período.

Seguro

- **Seguro de responsabilidade civil:** cobrindo a Concessionária e o Poder Concedente, bem como seus administradores, funcionários, prepostos ou delegados, pelos montantes com que possam ser responsabilizados a título de danos materiais, pessoais e morais, custas processuais e quaisquer outros encargos relacionados a danos materiais, pessoais ou morais, decorrentes das atividades abrangidas pela Concessão, inclusive, mas não se limitando, a danos involuntários pessoais, mortes, danos materiais causados a terceiros e seus veículos, incluindo o Poder Concedente.

Garantia da Proposta

- Segundo ao art. 58, §1º da Lei nº 14.133/2021 ou art. 31, III, da Lei nº 8.666/93: a Garantia da Proposta não poderá ser superior a 1% do valor estimado da contratação.

Garantia da Execução

- Segundo o art. 98, da Lei nº 14.133/2021 e art. 56, da Lei n 8.66/93, a garantia de execução pode ser de até 5% do valor inicial do contrato, podendo ser majorado até 10%, quando devidamente justificada a complexidade técnica e os riscos envolvidos. Sugerimos adotar 5% do valor do contrato, ou seja da receita do operador (80% do AGGR menos margem de distribuição para os pontos de vendas – ver laminas dedicadas), com base em valores anuais.

Tributos Aplicáveis

No cenário de exclusividade, o modelo tributário é de distribuição integral dos bilhetes. Nesse caso, os tributos federais aplicáveis sobre a comissão de venda são: imposto sobre a renda das pessoas jurídicas (IRPJ), contribuição social sobre o lucro líquido (CSLL) e contribuições PIS e COFINS. A operadora é responsável por reter e recolher, nos termos da legislação federal (arts. 732 e 733 do Decreto 9.580/2018 – Regulamento do Imposto de Renda), o imposto sobre a renda (IRRF) em razão do pagamento de prêmios em dinheiro (i.e.: 30%) e bens (i.e.: 20%). Ainda, a operação de venda e distribuição dos bilhetes está sujeita à incidência do imposto sobre serviços (ISS), nos termos do item 19 da lista de serviços da Lei Complementar 116/2013.

Os principais desafios tributários são: (i) a circulação física dos bilhetes entre a operadora e os pontos de venda; e (ii) a delimitação da base de cálculo para fins de incidência dos tributos mencionados acima.

Para o item (i), nos mesmos moldes do Ajuste SINIEF 12/2020, a operadora poderá solicitar um regime especial para não ser obrigada a emitir Nota Fiscal Eletrônica - NF-e, modelo 55, na remessa aos distribuidores. Já em relação ao item (ii), a depender do município, é possível obter o reconhecimento de que a base de cálculo do ISS é somente a comissão pela venda dos bilhetes, não compondo parte de seu faturamento a outorga, prêmios e quaisquer outras despesas vinculadas na concessão.

É importante esclarecer também que a receita bruta da concessionária deve ser definida da seguinte forma: 80% da Receita Bruta Ajustada de Jogo, menos a taxa de distribuição do varejista de 7% a 9%, menos qualquer taxa antecipada paga ao Estado de São Paulo (amortização da taxa).

Reajuste

- O preço de cada jogo ou de cada série de jogos não deve ser estabelecida nos contratos como uma tarifa regulada que pode ser cobrada dos apostadores. O preço de cada jogo ou de cada série de jogos deve ser estabelecido pelos operadores, que suportam os riscos da atividade, no plano de jogo sujeito à aprovação do governo do Estado de São Paulo.
- Assim, não deve haver cláusulas nos contratos que estabeleçam o reajuste dos preços cobrados pelas operadoras lotéricas sobre os serviços realizados em benefício dos usuários dos serviços (apostadores dos jogos) em determinados termos ou períodos dos contratos.
- No entanto, os contratos podem ter cláusulas que estabeleçam índices para o reajuste de alguns dos valores do contrato, como o valor do título de desempenho, em reajuste anual, contados na data de execução, nos termos da legislação brasileira. Um índice comum utilizado em contratos similares é o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Qualificação Econômica-Financeira

Sugerimos a seguinte qualificação econômico-financeira:

- Certidão negativa de pedido de falência, autofalência e recuperação judicial expedida pelo distribuidor judicial da comarca onde a empresa for sediada. Em se tratando de sociedade não empresarial, certidão negativa expedida pelo distribuidor judicial das varas cíveis em geral da comarca do Município onde o ente está sediado.
- Balanço patrimonial devidamente aprovado pela assembleia geral ou sócios, apresentado na forma da lei, não permitida a apresentação de balanços intermediários ou provisórios.

Penalidades

O não cumprimento dos itens do Edital de Licitação, dos Contratos e respectivos anexos, conduzirá à aplicação de penalidades estabelecidas nesses instrumentos e na legislação e regulamentos aplicáveis.

As penalidades aplicáveis são aquelas previstas na Lei Federal nº 8.666/1993:

- (i) advertência;
- (ii) multa;
- (iii) suspensão temporária da participação em licitação e contratação com a administração, por prazo não superior a dois anos; e
- (iv) declaração de inidoneidade para licitação ou contrato com a Administração Pública Federal, desde que as razões da punição persistam ou até que a reabilitação seja confirmada pela autoridade que aplicou a penalidade, que será concedida sempre que a empresa/pessoa reembolsar a Administração pelas perdas resultantes e após o término do período de suspensão (dois anos).

As multas previstas nos contratos serão aplicadas quando ocorridos os seguintes descumprimentos: fraude na comercialização de apostas físicas ou online; evasão de fiscalização da Administração Pública; não renovação do vínculo de desempenho; e descumprimento de outras obrigações nos termos dos contratos. As multas poderão ser calculadas por valores fixos de acordo com a ocorrência imputada ou com base no efeito econômico do evento.

As multas devem ser fixadas em valores razoáveis, sujeitos a circunstâncias atenuantes e agravantes, e devem ser limitadas em termos de valor e/ou de tempo. As multas devem ser calculadas com base em um valor fixo para a ocorrência da infração ou no efeito econômico do evento.

A Estrutura do Edital (RFP)

O Consórcio sugere um Edital em que os participantes seriam avaliados em vários parâmetros técnicos, de experiência e de qualidade e não apenas na parte do montante concedido à Autoridade, como parte do GGR (receita bruta do jogo).

Este tipo de Edital, que é considerada uma prática recomendada em muitos esforços de aquisição de loteria em todo o mundo, fornecerá à Autoridade um maior nível de conforto e certeza de que está selecionando um operador confiável que pode fornecer o mais alto nível de sucesso para a Operação da loteria. Em suma, isso significa garantir os maiores retornos e lucros para o Estado.

Este tipo de Edital deve exigir os seguintes elementos:

- Credenciais e experiência de proponentes em jurisdições e loterias semelhantes (como população, PIB e níveis de vendas de loterias estaduais).
- Certificações WLA para o negócio de loteria e certificações ISO para a tecnologia.
- Cartas de registro e recomendação de outras jurisdições ao redor do mundo.
- Um plano de projeto de alto nível.
- Um plano detalhado para os primeiros 24 meses, que deve incluir um plano comercial e de marketing.
- Um plano de implantação de tecnologia, com consideração diferenciada caso a operadora possua tecnologia própria.
- Disponibilidade de instalações de impressão e capacidade de impressão alinhadas com as premissas previstas.
- Propostas de devoluções ao Estado.

A Estrutura do Edital (RFP)

Dentro desses parâmetros de um Edital, a Autoridade será capaz de selecionar o melhor operador para seu programa de loteria.

Além disso, o Edital não deve exigir nenhuma taxa inicial (além da taxa de concessão), pois qualquer encargo financeiro pode reduzir a capacidade do operador de investir no desenvolvimento do negócio (observe que o principal beneficiário da loteria é o Estado e, o Estado, deve incentivar a Concessionária a investir continuamente na construção do negócio).

Com relação ao escopo do Edital, considerando (i) a decisão da Suprema Corte, (ii) as melhores práticas internacionais e (iii) as sinergias de negócios, sugerimos incluir a modalidade interativa (online) para todas as modalidades de loteria.

A inclusão desses pontos beneficiará toda a operação, evitando o risco de divisão dos produtos físicos e interativos de um mesmo tipo de loteria. Isso permitirá ao operador propor uma jornada abrangente e homogênea do cliente em produtos lotéricos, com benefícios consideráveis em termos de valor, sucesso comercial e notoriedade no jogo.

A Estrutura do Edital (RFP)

Alguns estados brasileiros exigirão que a operadora opere exclusivamente para cada estado. No entanto, ao considerar as melhores práticas internacionais, isso é um erro. A capacidade de operar em múltiplos estados aumenta a possibilidade de adoção de uma economia de escala que será alavancada no Estado de São Paulo e terá efeito positivo na saúde financeira da operadora.

O que importa para a Autoridade é o facto de o Operador agir de acordo com as regras do contrato de concessão e de a Autoridade ter plena fiscalização do seu funcionamento. Limitar a actividade empresarial do operador apenas reduzirá a capacidade de ter um operador financeiramente forte, sem qualquer benefício material e tangível para a Autoridade.

Requisitos de Tecnologia

Quanto à tecnologia, a Competição não deve limitar a liberdade do operador de usar a mais recente tecnologia e arquitetura de infraestrutura. O Edital deve ter como foco o nível de serviço e a possibilidade de o Poder Concedente (ou entidade responsável pela fiscalização) auditar toda a operação.

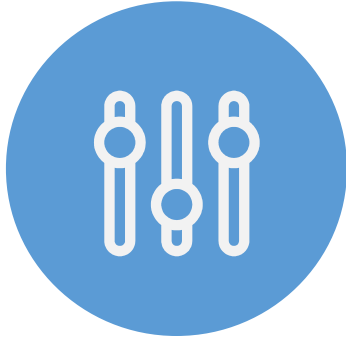
Quaisquer restrições tecnológicas aumentariam o investimento exigido por uma operadora, forçando-a a se desviar das melhores e mais atuais tecnologias e reduzindo sua capacidade de investir no desenvolvimento de negócios.

Análise do Mercado e Estudo da Demanda

Pesquisa de Mercado – Sumário Executivo

- Cerca de 40% da população de São Paulo joga algum tipo de jogo de azar, ao menos uma vez por semana.
- Atualmente, os jogos da Caixa são os preferidos com 2 de cada 3 jogadores comprando pelo menos uma vez por ano
 - A MegaSena é o jogo mais popular
 - A media de gasto de cada jogador é bem reduzida (normalmente menos que R\$10)
 - A frequência de jogo mostra que existe uma significativa lealdade, o que permite prever dificuldade para provocar mudança de hábitos.
- Outros jogos como os Títulos de Capitalização ou Sorteios tem base de jogadores e frequencia de compra mais baixos mas, em contrapartida, maior media de gasto, comparado com os jogos da Caixa
- Bingo e Jogo do Bicho tem maior base de jogadores quando comparados com outros jogos. Ao menos 20% dos jogadores jogam no Bicho uma vez por semana. Com base em padrões internacionais isso pode estar subestimado uma vez que as pessoas relutam em admitir que jogam no mercado ilegal
- A população se mostra aberta para comprar jogos em pontos alternativos e consideram a loteria um importante elemento provedor de recursos para programas sociais
- Para entrar no mercado, o novo operador, quem quer que seja ele, precisará superar as opções atuais em termos da oferta de jogos e rede de distribuição, para atrair novos compradores e aumentar o nível de gastos dos atuais consumidores.

IGT e SG realizaram ampla pesquisa de mercado para compreender o ambiente de jogos no Brasil

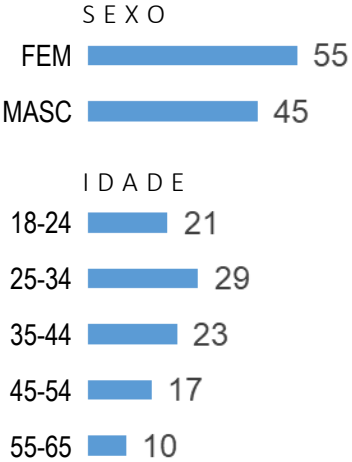


ESTUDO DE CONSUMO DO MERCADO

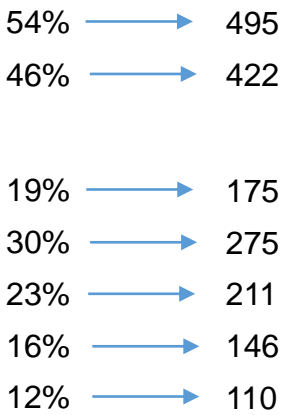
- Pesquisa quantitativa Online
- 2109 casos (917 em São Paulo)
- » AMOSTRA: Pessoas que se opoe jogo por questões morais (baixo abandono: mais velhos e baixo nível sócio economico)
- » Cidades com 200,000 habitantes ou mais nos estados de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo



Geral



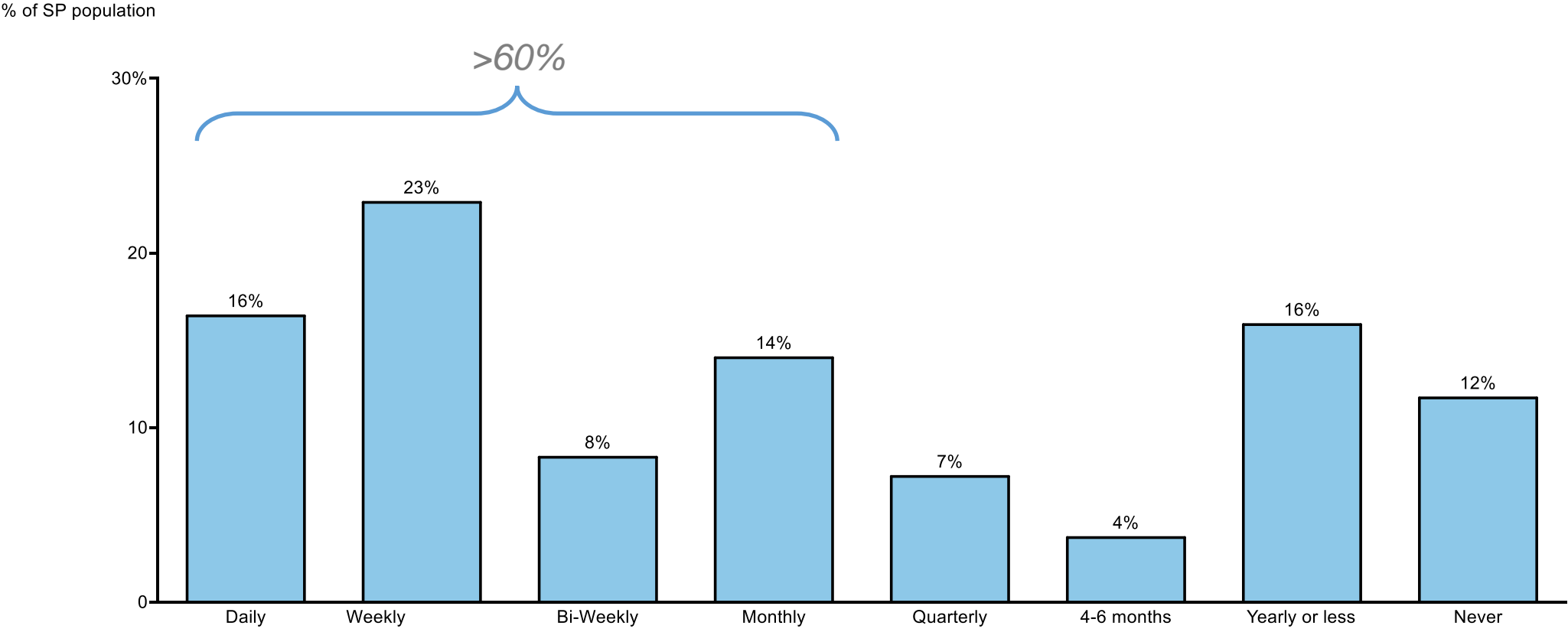
Sao Paulo



3,2 % desvio padrão
95% confiança

Mais de 60% dos adultos em SP jogam jogos de azar, ao menos uma vez por mês

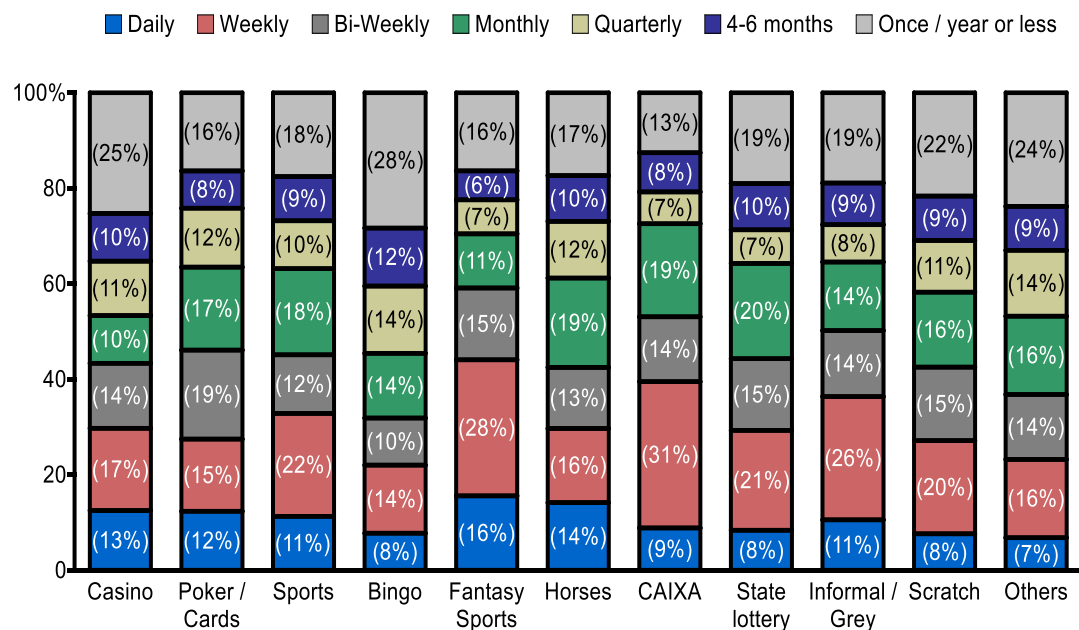
Frequencia de Jogo em Sao Paulo



Joga-se bastante em São Paulo, mas existe oportunidade para aumentar a frequência assim como para melhorar a oferta de jogos

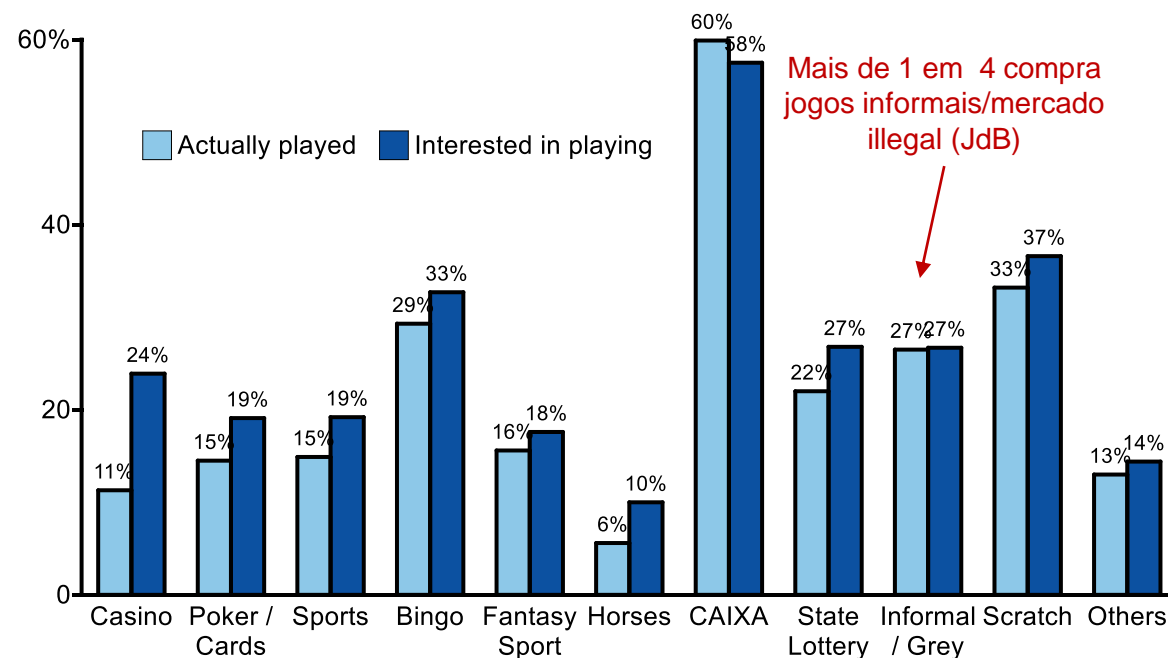
Frequencia de jogo em Sao Paulo

Grande variedade de jogos no mercado comprados ao menos uma vez por mes



Jogos Comprados/Interessados em jogar

CAIXA tem a oferta de jogos mais populares, mas a Instantânea tem alta procura também

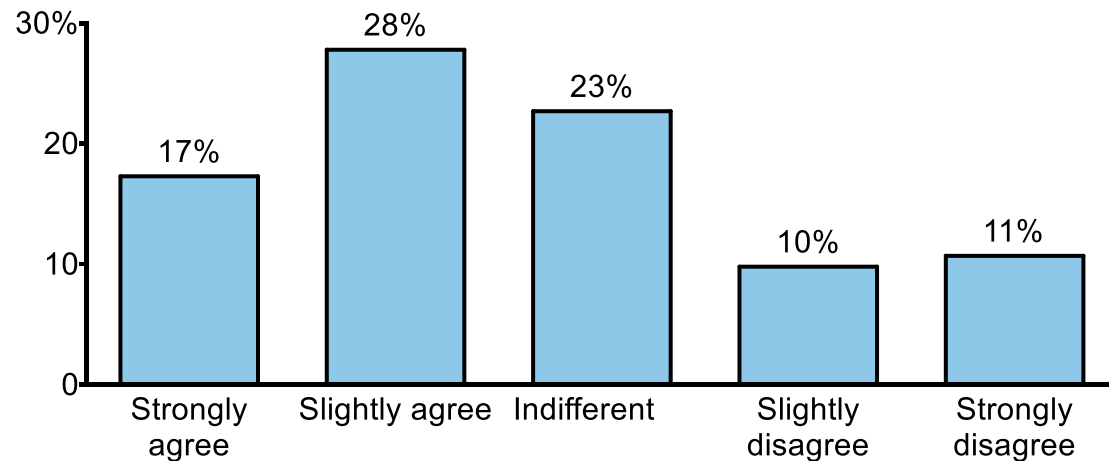


As pessoas estão abertas para ter uma loteria estadual forte com base no potencial de sua contribuição para os programas sociais e interessadas em comprar em pontos alternativos aos existentes

O papel da Loteria no financiamento de Programas Sociais

Há atitude favorável e positiva sobre o papel social da Loteria

45% dos respondentes acreditam que a Loteria pode desempenhar importante papel no financiamento dos programas sociais estaduais

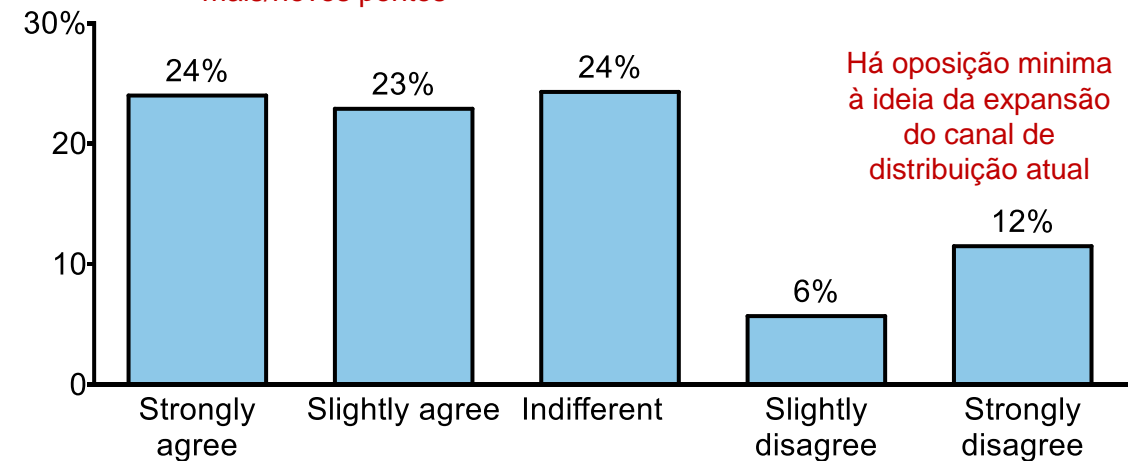


Q: Lottery plays an important role for financing social programs in the country/states.

Disponibilidade da Loteria em outros locais

Há forte desejo de que a Loteria esteja em mais pontos de venda

47% dos respondents gostariam de ver a Loteria vendida em mais/novos pontos



Há oposição mínima à ideia da expansão do canal de distribuição atual

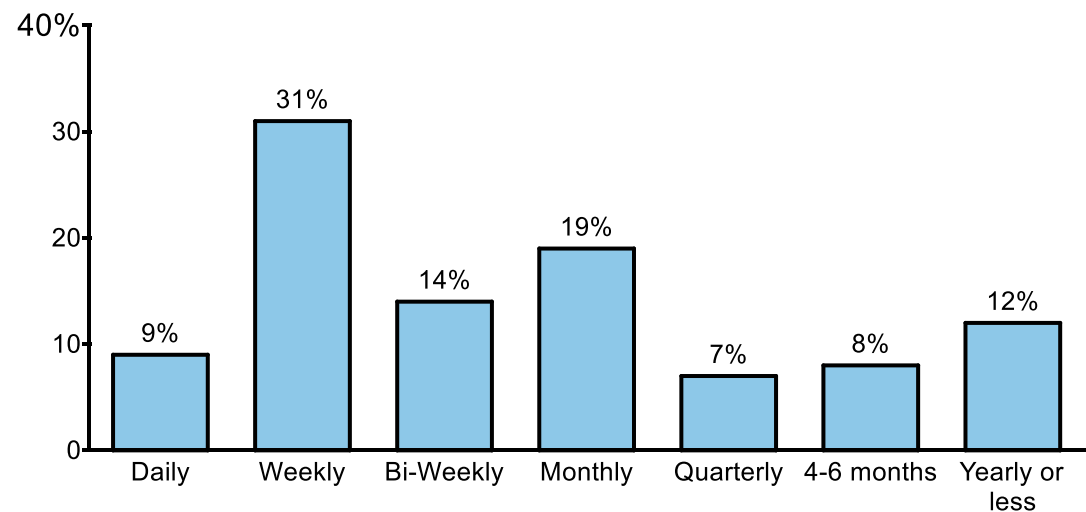
Q: I would like to buy lottery games in more places (newsstands, bars, restaurants, bakeries, convenience stores, etc.).

CAIXA

A CAIXA tem uma forte base de consumidores que jogam com regularidade

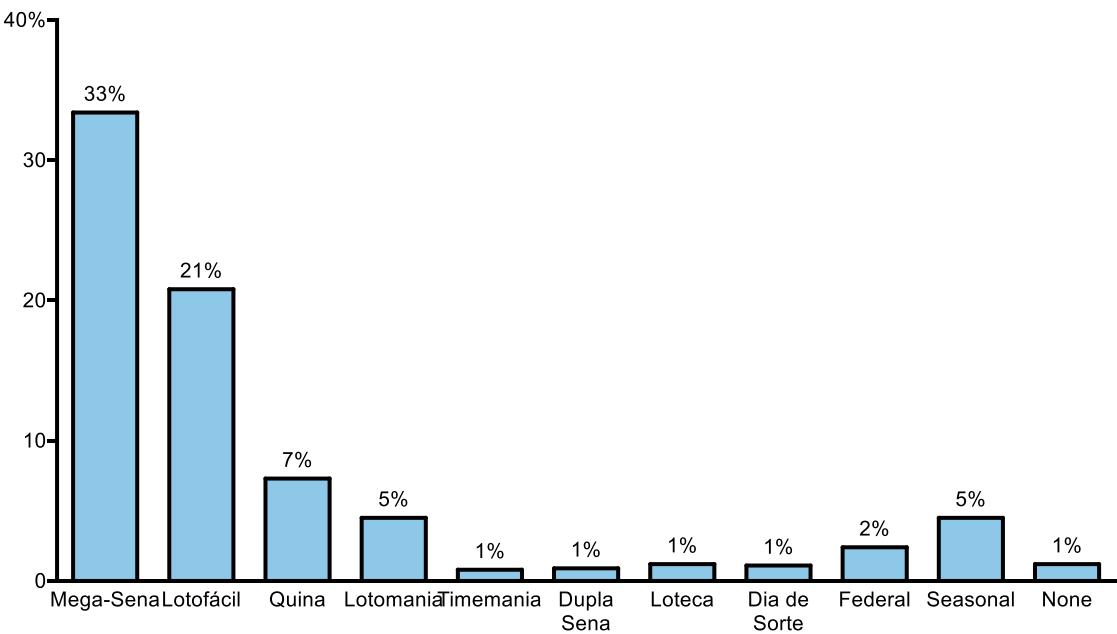
Frequencia de Jogo por Produto

É clara a força do comportamento do jogador da CAIXA com 40%+ jogando ao menos semanalmente



Jogos da CAIXA preferidos

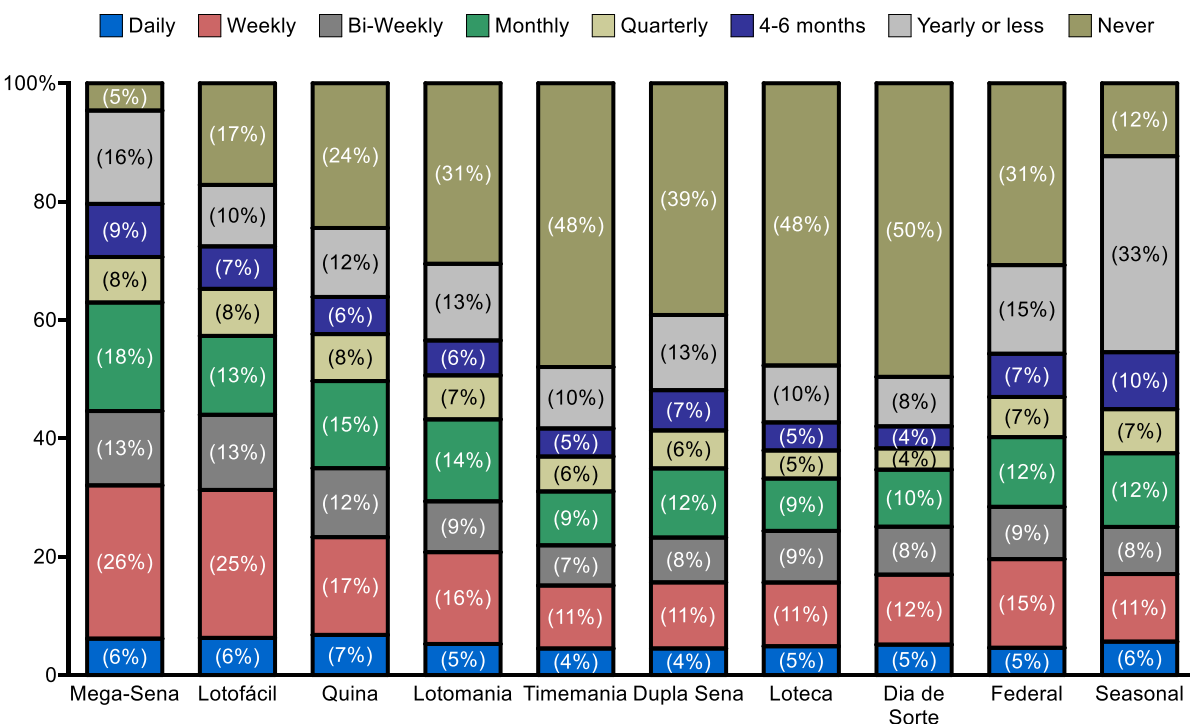
MegaSena e LotoFacil são os dois jogos favoritos



O jogador da Loteria CAIXA mostra fidelidade pelo hábito de jogar semanalmente. Pode haver uma oportunidade para aumentar o gasto médio através de diferentes jogos

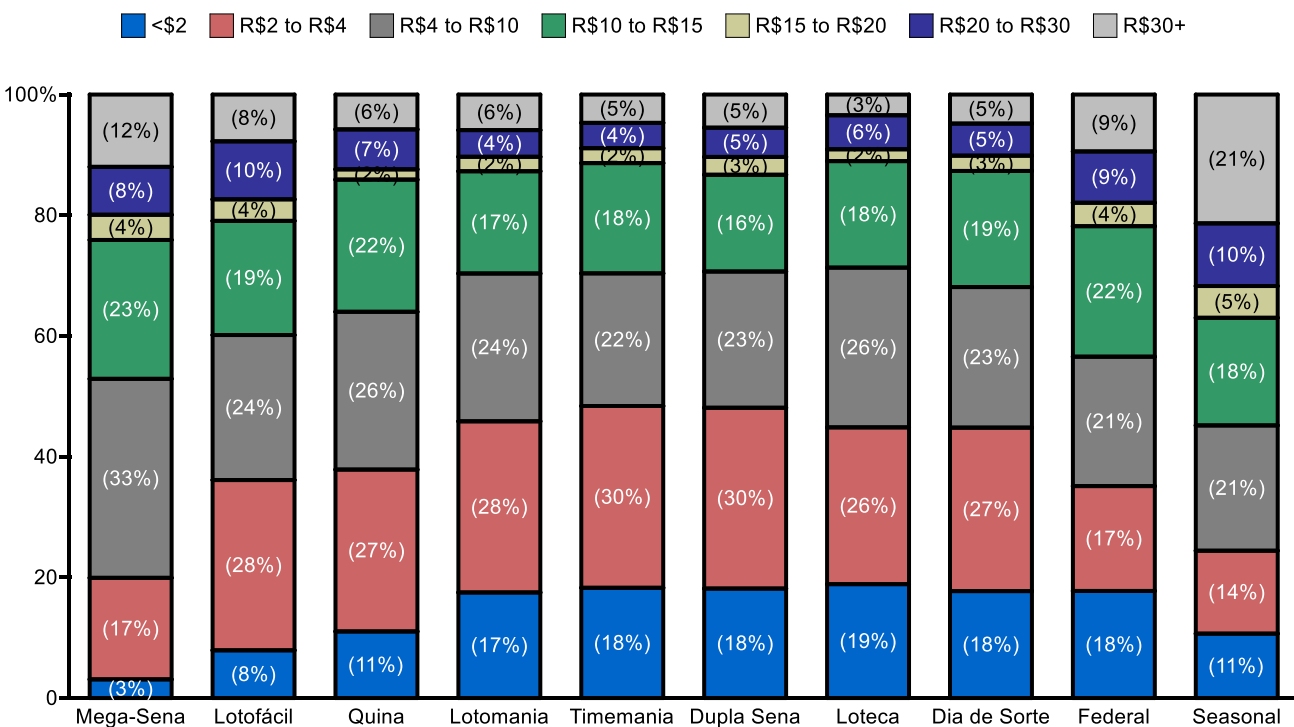
Frequencia de compra – Jogos CAIXA

The core of the player base appears to be playing at least Mega-Sena and LotoFacil on a weekly basis.



Average Spend by CAIXA game

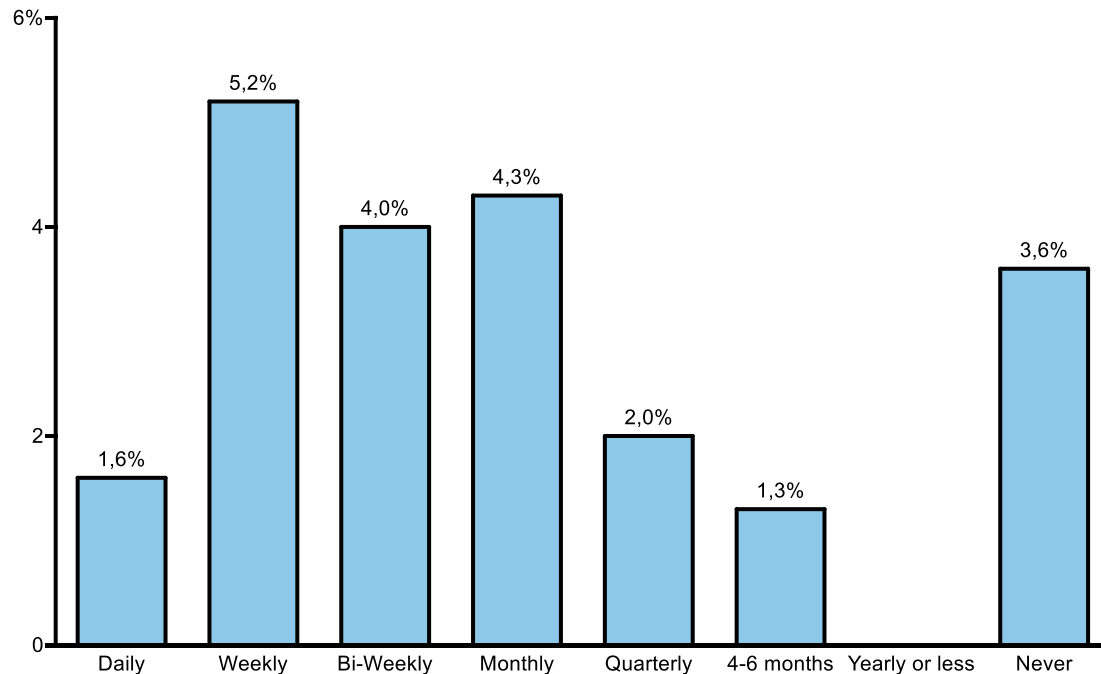
O gasto médio normal é menor que R\$10, com exceção para os de datas especiais



Títulos de Capitalização tem uma pequena base de jogadores em São Paulo, embora apresente média de gastos mais elevada

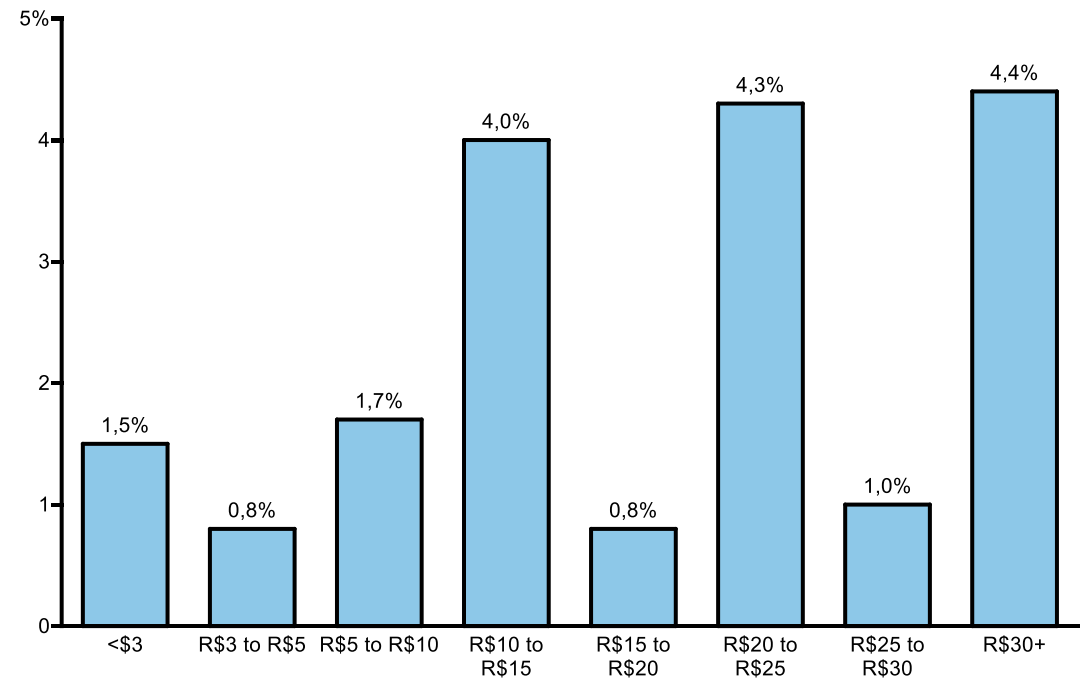
Sao Paulo – Frequencia de Jogo

Menos de 7% da população compra Títulos de Capitalização numa frequencia semanal ou maior



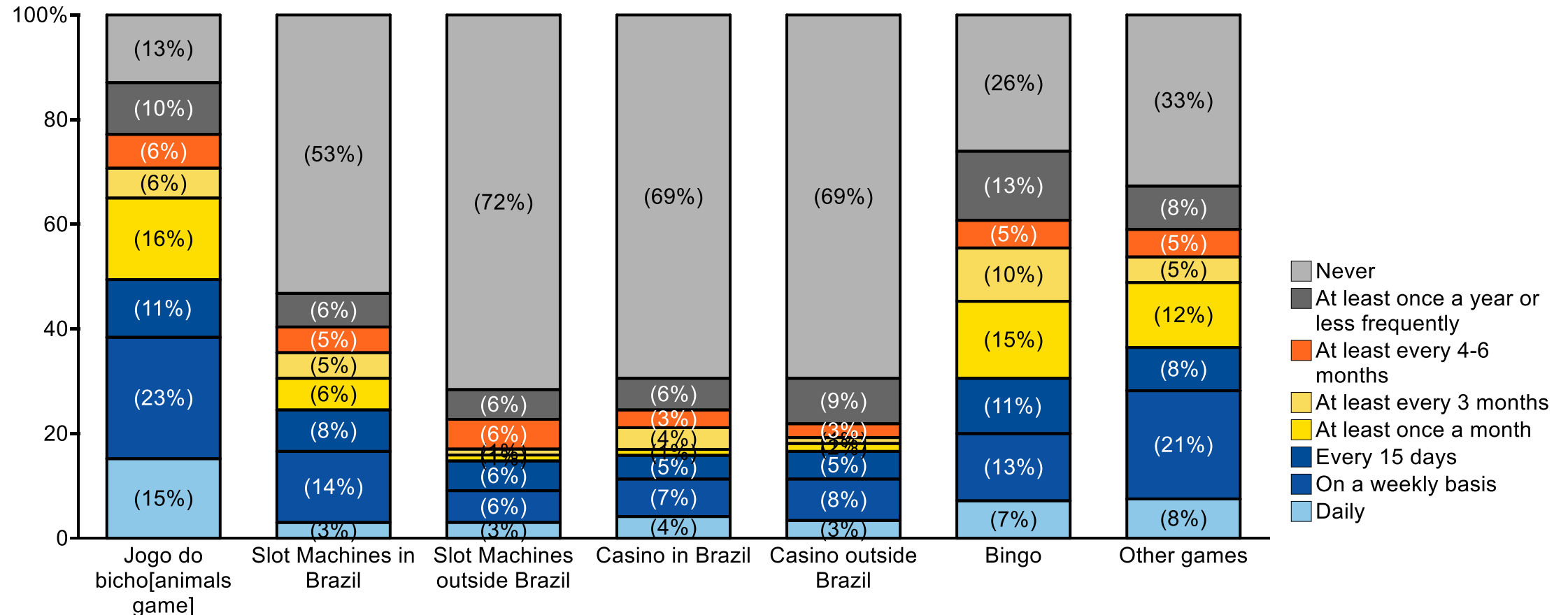
Média de Gastos

A media de gasto com Títulos de Capitalização é muito maior que a dos jogos da CAIXA



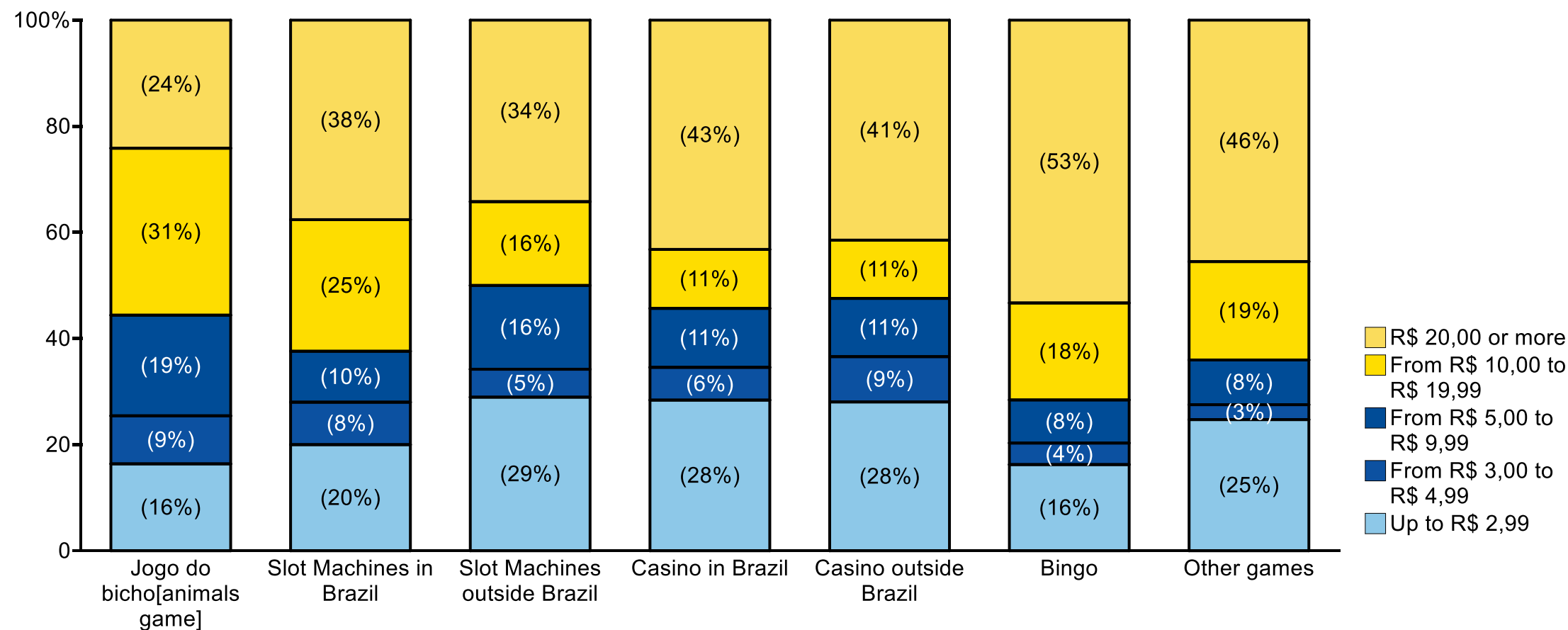
A frequência com que as pessoas jogam no Bicho e em Bingos indica haver um alto grau de lealdade dos seus jogadores

Frequencia de compra do jogo



No Bingo está o maior gasto médio entre as pessoas que dizem jogar

Gasto médio



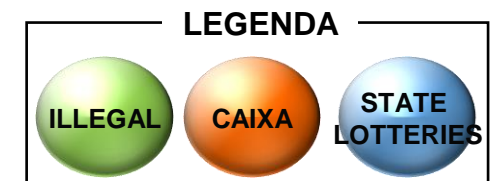
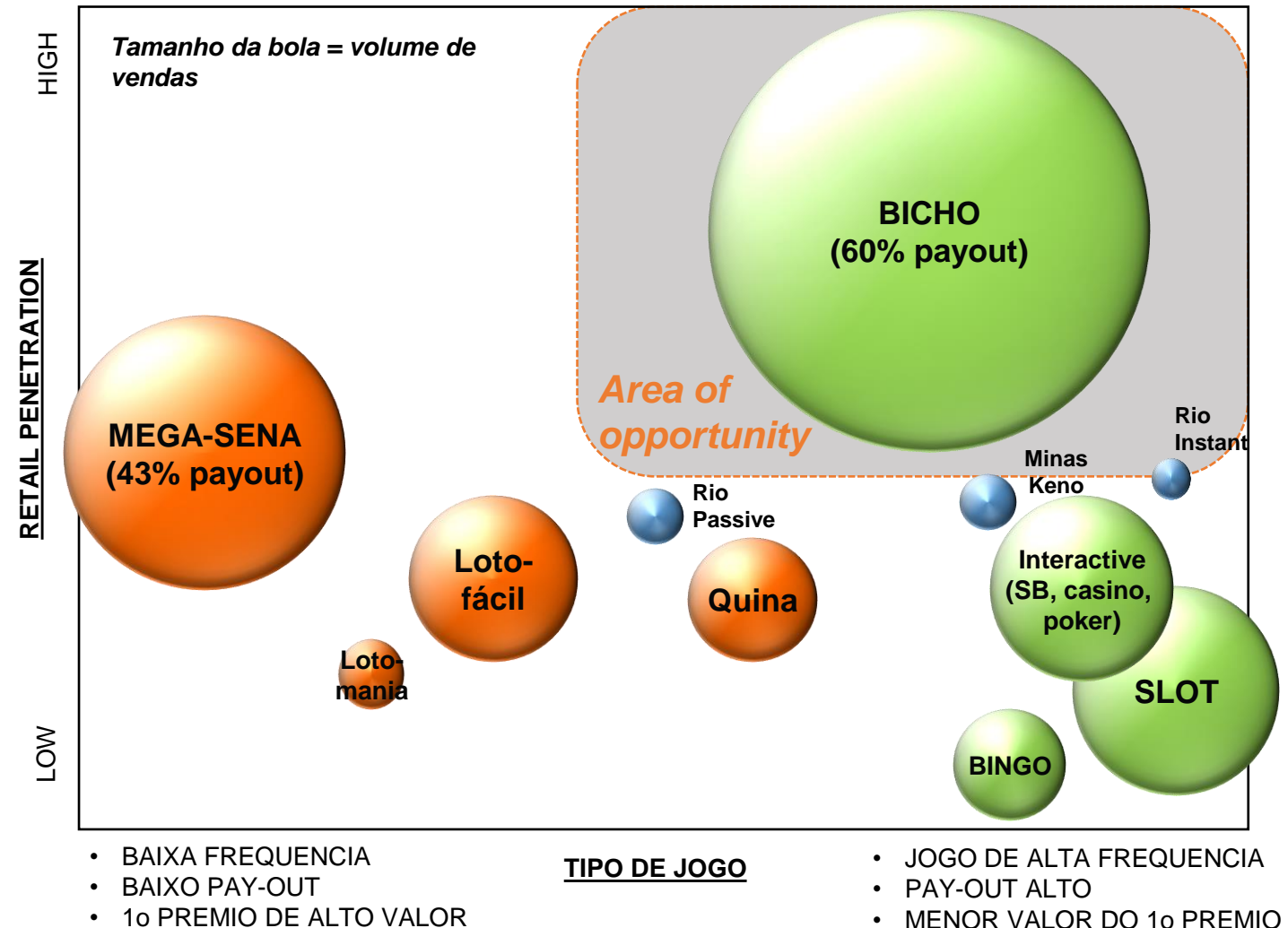
OS JOGOS OFERECIDOS AO MERCADO

Mercado atual do jogo: legal vs. ilegal

		PRINCIPAIS NÚMEROS 2019/2020	DESCRIÇÃO
LEGAL	On-line Loteria da Caixa	<ul style="list-style-type: none"> R\$17B vendas ~13.000 PoS 	<ul style="list-style-type: none"> 10 jogos distribuição nacional: jackpot, loto e esportiva + 1 passiva Payout medio 43% O jogo mais popular é “Mega Sena” (Jack pot) Instantanea descontinuada em April 2015
	Loterias Estaduais	<ul style="list-style-type: none"> ~R\$ < 200M vendas <ul style="list-style-type: none"> ✓ < R\$75M no Rio de Janeiro: passiva + Instantanea ✓ < R\$175M em Minas Gerais: keno + Instantanea com < 2.000 PoS 	<ul style="list-style-type: none"> Rio Passiva: Loteria classica pré-impresso com sorteio semanal e 40% payout Minas: 6 produtos; Payout mínimo 60%
	Jockeys	<ul style="list-style-type: none"> R\$ 250M 	
		Total mercado legal (vendas): R\$ 17,5B	
ILEGAL	Jogo do bicho (Loto ilegal)	<ul style="list-style-type: none"> R\$12B vendas* 370.000 PoS no Brasil* 	<ul style="list-style-type: none"> Keno (probabilidade fixa, 4 sorteios/dia, 60% payout) >100 anos de operações (75 como ilegal) 450.000 empregos indiretos Approx. 20 mil jogadores todos os dias
	Slot & Video bingo	<ul style="list-style-type: none"> R\$4B vendas* 350-400 mil maquinas instaladas* 	<ul style="list-style-type: none"> Maquinas estão presentes em varias locações, maioria em Casas de Bingo
	Bingo	<ul style="list-style-type: none"> R\$1,3B vendas* 	<ul style="list-style-type: none"> Proibido desde 2004 mas ainda jogado
	Sport betting & online	<ul style="list-style-type: none"> R\$2B vendas* (sport betting representam a maior parte) 	<ul style="list-style-type: none"> Jogos oferecidos: Sport betting, bingo, video-bingo, slot machines, jogos de casino Mercado negro
		Total mercado ilegal (vendas): R\$19,3B	

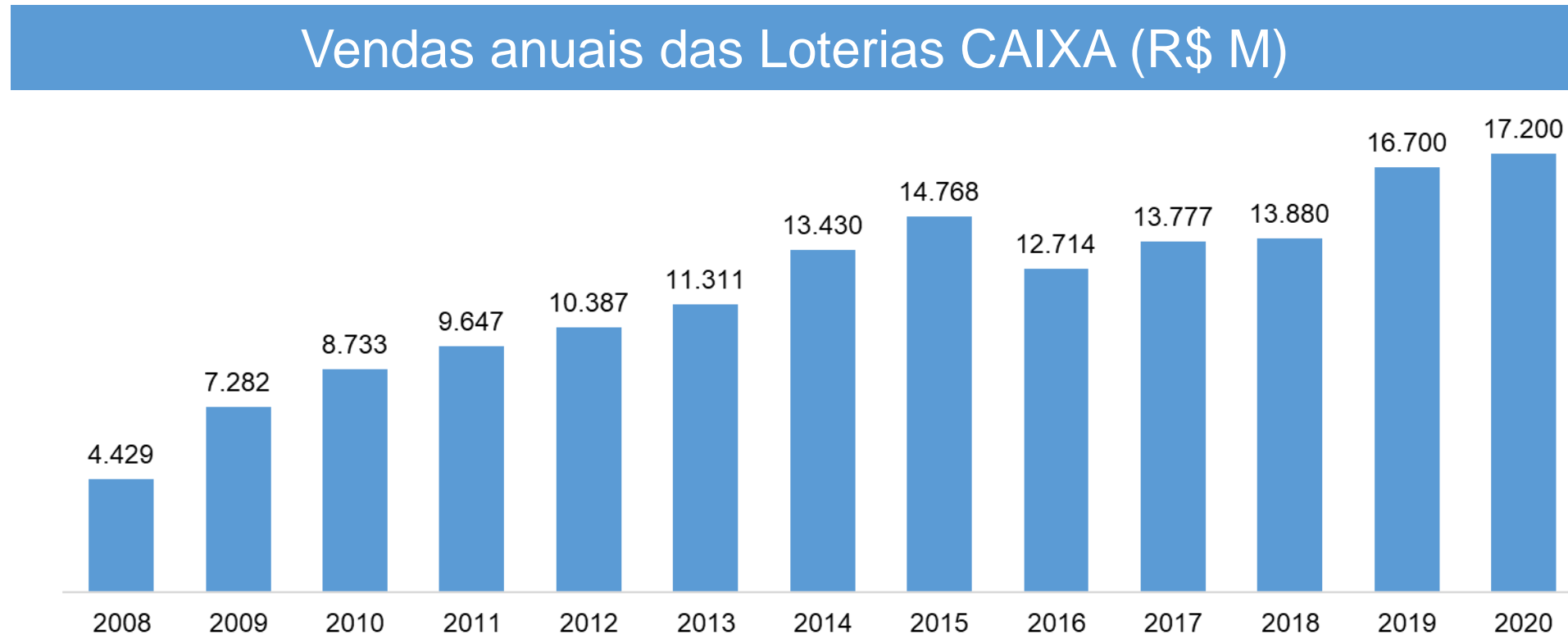
Analise estratégica dos diferentes jogos no Brasil

- Não há oferta de um jogo legal de alta frequência
- Oportunidade para complementar a oferta de jogos de “alta frequência”/“forte penetração no varejo”
- É preciso desenvolver uma ampla e permanente rede de POS para atrair uma grande base de jogadores para o jogo do dia-a-dia e concorrer com o Bicho












Benchmarks nacionais

- As operações nacionais dignas de menção são: CAIXA, LEMG e LOTERJ. Em São Paulo somente a CAIXA tem operação, mas existem opções como os Títulos de Capitalização e, particularmente, jogos ilegais que levam uma importante parte da carteira do jogador.
- O gráfico abaixo mostra as vendas históricas da CAIXA que, embora representem um baixo volume de vendas para o Brasil, tem uma boa performance em termos de vendas da rede



Caixa – Oferta de Jogos de Sorteio

Jogo	Preço R\$	Pay out	Probabilidade no 1º premio	Frequencia	Como jogar
★  MEGA-SENA	4.5	43.35%	1 em 50.063.860	4as e Sab	Jogue de 6 a 15 números, de um universo de 60 numeros para ganhar com 6, 5 ou 4 numeros
 LOTOFÁCIL	2.5	43.35%	1 em 3.268.760	Diária, de 2a a Sabado	Jogue de 15 a 18 numbers, de um universo de 25
 QUINA	2.0	43.35%	1 em 24.040.016	Diária, de 2a a Sabado	Jogue de 5 a 15 numeros, de um universo de 80
 LOTOMANIA	2.5	43.35%	1 em 11.372.635	3as e 6as	Jogue 50 números
 DIA DE SORTE	2.0	43.35%	1 em 2.629.575	3as, 5as e Sabados	Jogue de 7a 15 numeros + 1 "mes da sorte" de um universo de 31
 DUPLA SENA	2.5	43.35%	1 em 15.890.700	3as, 5as e Sabados	Jogue de 6 a 15 numeros de um universo de 60 para ganhar com 6, 5, 4 ou 3 numeros. Dois sorteios
 TIMEMANIA	3.0	46%	1 em 26.472.637	3as, 5as e Sabados	Jogue 10 numeros de um universo de 80 + 1 time de futebol
 FEDERAL	5.0	55.91%	1 em 4,78 geral	4as e Sabados	Passiva com combinações
 LOTECA	3.0	37.6%	1 em 2.391.485	Fechamento de apostas aos Sabados	Jogos de futebol (14 jogos pos jogo)

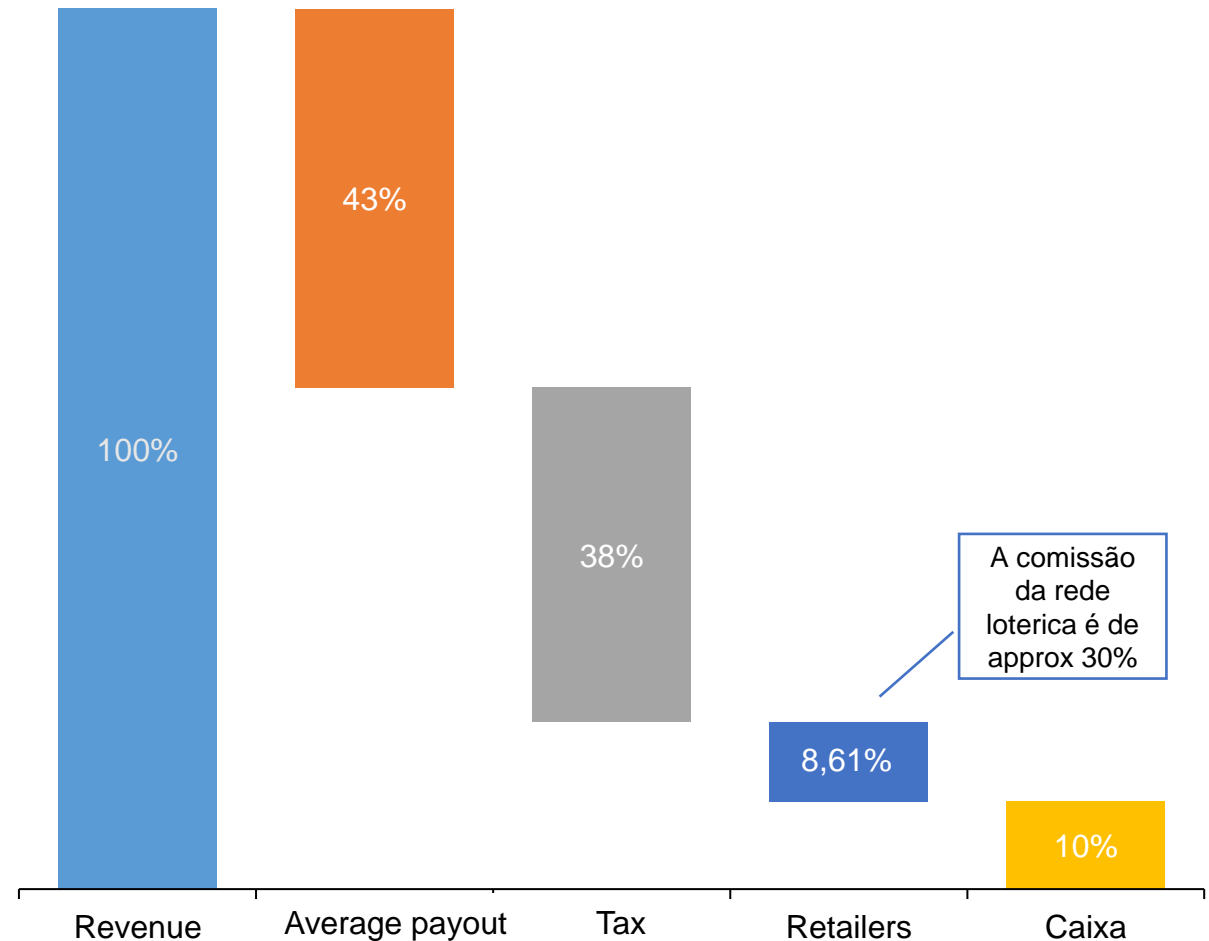


Uma série especial chamada **Mega da Virada** é extraída nas vésperas de cada ano novo. Nos sorteios regulares da Mega-Sena 5% da receita é separada para compor o premio da Mega da Virada, cujo jackpot nunca acumula, mesmo que ninguém acerte as 6 dezenas. Quando isso ocorre o premio vai para quem acertou 5 numeros Em 2019 a CAIXA lançou seu 10o jogo - Dia da Sorte

Oferta muito pobre de jogos legais (CAIXA)

- Oferta tímida de produtos (100% base extração. Não há jogo da Instantânea)
- Payout (43%) muito abaixo das melhores práticas internacionais onde o nível é de 60%-70%
- Distribuição limitada a 13.000 Casas Lotéricas, cobrindo população de 210 milhões numa relação de 1:16 mil (PoS:População) contra 1:500 nas Melhores Práticas Globais

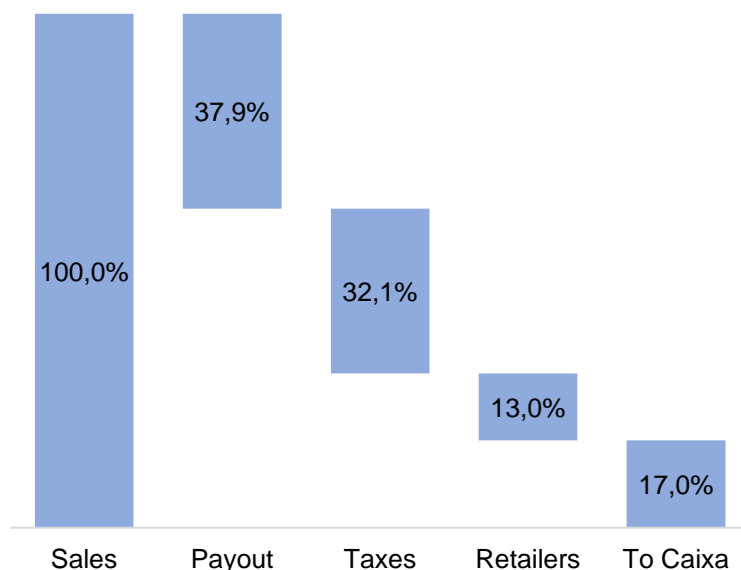
Estrutura de payout da loteria (CAIXA DBG)



Antiga Instantânea da CAIXA

Payout

Instantanea Caixa – Cadeia de Valor - %



38% pay-out !

Portfolio de jogos

1 R\$ (0,25 USD)



Ticket example

2 R\$ (0,5 USD)



Ticket example

3 R\$ (0,75 USD)



Ticket example

- Preços baixos e poucas opções
- Bilhetes de R\$1 representando 90% das vendas
- Todos bilhetes com mesmo payout de 38%

IGT – SG confidential

Administração da Operação

- Baixíssimo nível de investimento em marketing/comunicação: R\$7,0 M (USD1,8 M) gastos em 2014 versus um gasto total da loteria de R\$ 220 M
- Passividade comercial do PoS
- Falta de plano de incentivo para a rede revendedora que nunca recebeu treinamento em Instantânea
- Problemas logísticos resultando em atrasos nas entregas. Em geral 3 semanas entre pedido e entrega

- Gerenciamento ruim
- Falta de investimento no produto

Outros produtos lotéricos similares - Titulos de capitalização

- **Título de capitalização** é um título de crédito comercializado pelos bancos e outras instituições financeiras, com a proposta formal de uma **aplicação financeira** mas também consistindo de um **jogo lotérico**
- O consumidor concorre a premios e recebe seu dinheiro corrigido, menos as taxas de administração e a parcela destinada a premiação, ao final do prazo da aplicação, Tem rentabilidade desvantajosa com relação à outros investimentos, como a caderneta de poupança, mas se destaca por oferecer a chance de uma **premiação**
- Todos os principais bancos oferecem esse tipo de produto (Caixa, Itaú, Bradesco, Santander, Banco do Brasil)

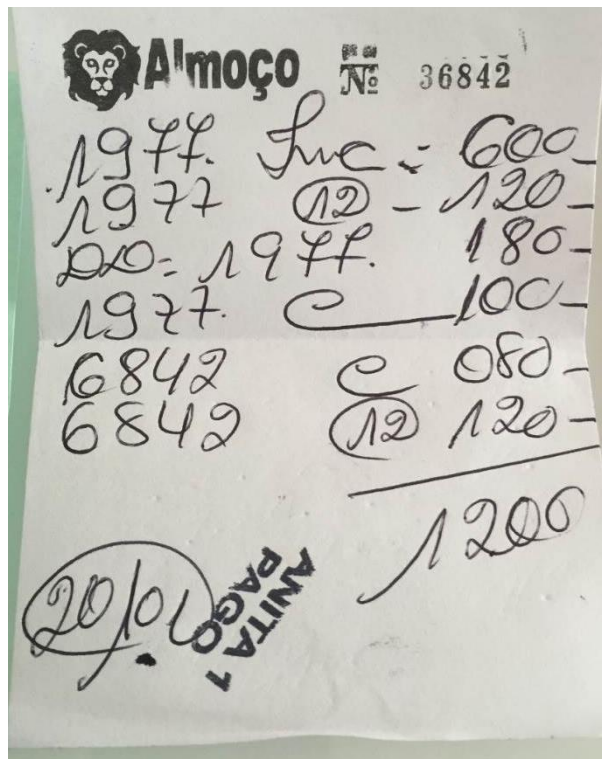
Alguns exemplos:

- Em geral, com exceção da TeleSena, os títulos de Capitalização são regionais
- O RJ da Sorte emitido pela Capemisa e operado pela Hebara, vendido em bancas de jornais, quiosques etc tem preço normal de R\$5 com premio de cabeça de R\$400.000; edições especiais em algumas semanas são vendidas a R\$10 com premio de cabeça de R\$ 1 milhão. Suas vendas alcançam media de 550.000 bilhetes por semana. Além disso, o RJ da Sorte oferece premios regionais destinados a comunidades ao redor
- O RJ da Sorte tem operação em outras cidades, além da capital, oferecendo premios menores de R\$10,000 e R\$15,000 com o mesmo preço
- Pernambuco da Sorte em Pernambuco tem preço de R\$5,00 e premios de R\$10,000 (1o, 2o e 3o) com uma casa, valendo \$120,000 como 4o premio

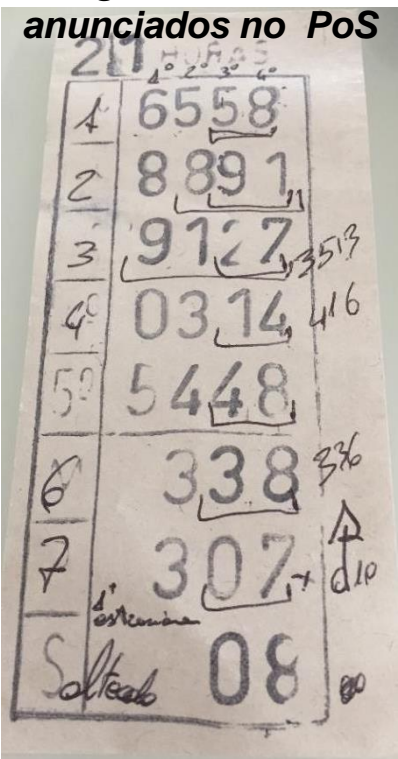
Jogo do Bicho – Operações do jogo

- O jogo agora é vendido através de um terminal
- O anotador aceita a aposta, normalmente ditada pelo apostador ou baseada em anotações do jogador e marca os números, à mão, num recibo pré impresso
- 4 vezes por semana o anotador “publica” as combinações ganhadoras

Exemplo de um recibo



Números
ganhadores
anunciados no PoS



ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

PAPEL	#	RESPONSABILIDADE
Bicheiro	6-7 no Rio	<ul style="list-style-type: none">• Gerencia a organização e oferece suporte político
Área	1 a cada vizinhança, 5-10 por Bicheiro	<ul style="list-style-type: none">• Recolher as apostas na rede (4 vezes ao dia , antes de cada sorteio)• Supervisiona bilhetes ganhadores, contabilidade da revenda e cobrança (1 vez ao dia)
Revenda	Algumas centenas por área	<ul style="list-style-type: none">• Aceita as apostas e paga ganhadores.• Diariamente, calcula e envia o movimento para o gerente da areaRecebe entre 8% e 20% de comissão dependendo das despesas cobertas pela organização (aluguel de espaço)

Diferentes áreas geográficas

Diferentes áreas do Estado de São Paulo

- O estado de São Paulo tem uma população maior do que qualquer outro estado dos EUA e da maioria dos estados europeus.
- Este tamanho considerável permite a implantação de diferentes tipos de jogos, incluindo jogos com prêmios acumulados.
- Os jogos serão distribuídos em ambos os canais - varejo e interativo, em todo o território do estado.
- O varejo será implantado em todo o Estado de São Paulo, com foco nas regiões metropolitanas (ver seção específica)
- Áreas menos povoadas serão de qualquer maneira cobertas por uma série de PdV e via canal digital
- **Os primeiros 10.000 varejistas serão recrutados nos municípios das regiões metropolitanas, nos municípios com mais de 50.000 habitantes e nos municípios que, segundo pesquisas de mercado da IGT e SG, tenham os maiores gastos nas loterias CAIXA**

Exemplos de privatização e benchmarks em modelos de negócios

Moldar o ambiente regulatório certo é a chave para operações de loterias tradicionais bem-sucedidas e lucrativas

- Vários modelos estão disponíveis
- Dependendo do segmento de jogo, diferentes modelos são adotados com maior frequência, conforme melhor se adaptem às características do mercado.
- Normalmente, o regime de loteria é monopólio - sistema de concessão única

PROIBIÇÃO

- **Jogos de azar e Loterias** proibidos pela legislação local
- **Sites interativos “off-shore”** geralmente proibidos
- **Exemplos:**
 - Máquinas de jogos na França ou na Rússia
 - Apostas esportivas em alguns estados dos EUA

SISTEMA COM CONCESSÃO EXCLUSIVA

- Apenas um operador licenciado (estatal ou empresa privada)
- **Controle total por agências governamentais**
- **Exemplos:**
 - A maioria das loterias europeias (UK, FR, PT, DE, NO, FI, Europa Oriental ...)

SISTEMA MULTI CONCESSÃO

- **Número limitado de licenças / concessões** (normalmente contratos de vários anos). Funciona bem em mercados maduros
- **Exemplos:**
 - Loterias na Itália, Espanha, Grécia ...

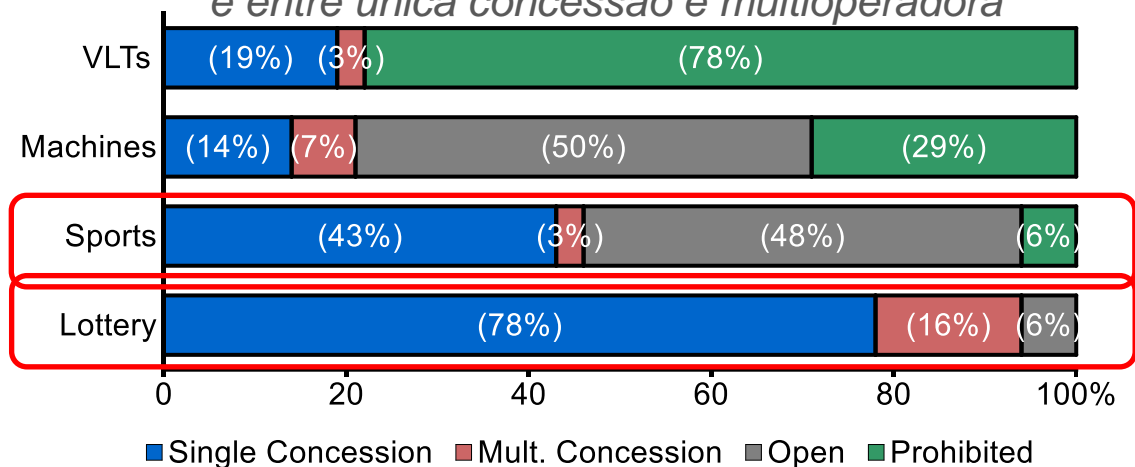
MERCADO ABERTO

- Não há restrições quanto ao número de licenças, mas a "qualificação" dos operadores é necessária
- Mercado impulsionado pela competição de preços e inovação de produtos
- **Exemplos:**
 - Apostas desportivas no Reino Unido e Áustria
 - Internet na Itália, França, Espanha ...

Uma única concessão é, DE FATO, o modelo de loteria...

Prevalência do modelo regulatório por segmento de jogos

Em contraste com outros segmentos, de longe o modelo dominante para loteria é uma única concessão. Nas apostas, 46% é entre única concessão e multioperadora



- Enquanto outros segmentos de jogos podem se beneficiar de modelos de concessão mais abertos, a loterias tradicionais funcionam principalmente como uma concessão única. A tipologia dos produtos vendidos por loteria não se presta à concorrência aberta.
- Já em São Paulo existem efetivamente múltiplas concessões via CAIXA, o que não é típico em comparação com outras jurisdições
- Uma fragmentação adicional diluirá a eficácia em termos de:
 - Investimento em tecnologia: o esforço inicial é enorme e a operadora precisa de condições de mercado favoráveis para iniciar e equilibrar o capex com os lucros
 - Investimento em marketing: uma abordagem de mídia agressiva para ganhar participação no mercado tem um impacto negativo sobre os jogadores e o jogo responsável
 - Desempenho dos jogos: certos jogos precisam de uma grande base de jogadores para serem executados, e isso não pode ser alcançado com uma base de jogadores fragmentada entre diferentes operadores

Top 20 Lotteries Worldwide



Loterias que não adotam um único modelo de licença geralmente apresentam baixo desempenho - Exemplo: México

Atualmente, mais de 80 jogos estão ativos em todo o México.

Mais de 5 operadoras:



Esses jogos instantâneos são vendidos nas mesmas lojas de loteria que PAP e Loteria Nacional

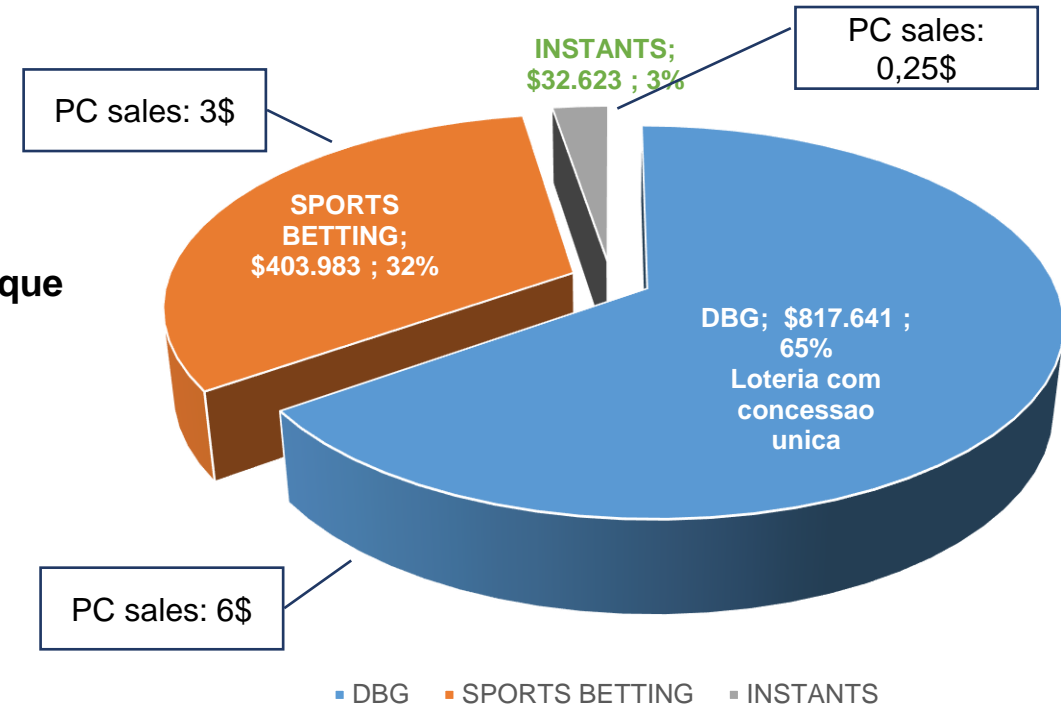
Vantagem:

- Oportunidade de gerar renda para boas causas

Desvantagens:

- Design de produto ruim e pagamento de prêmios baixo
- Competição/concorrência injusta
- Sem sistema central, validações offline, pois as economias de escala não são alcançadas para alavancar os investimentos necessários em tecnologia e publicidade
- Nenhuma atenção ao Jogo Responsável, pois as operadoras estão focadas em ganhar os clientes

Total Mercado Lotería 2019 \$1,271M USD



A categoria de Loteria instantânea não tem um bom desempenho. Tem baixa penetração.

Outro exemplo de loteria sem desempenho que adota um sistema multioperador é a Argentina

Mais de 3 operadores:



Esses jogos instantâneos são vendidos nas mesmas lojas de loteria, mas às vezes não há produto

Vantagem:

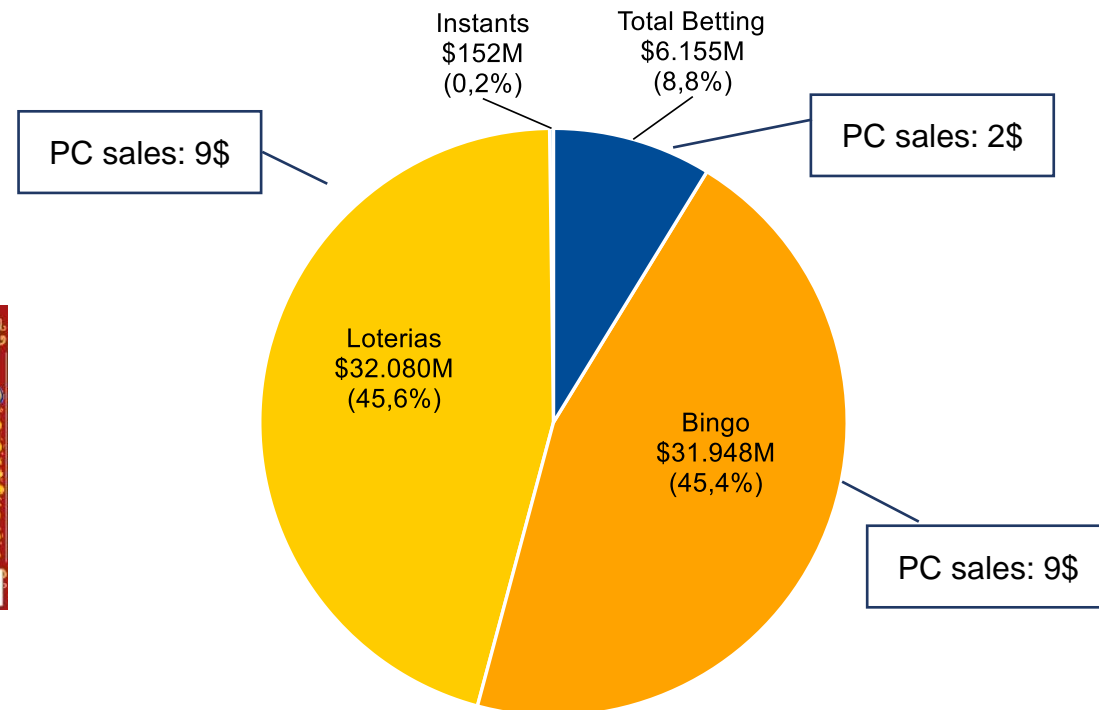
- Oportunidade de gerar receita para loterias estaduais

Desvantagens:

- Design de produto ruim
- Pagamento de prêmio baixo
- Operadoras incapazes de investir em tecnologia
- Sem força de vendas "profissional"
- Nenhuma atenção ao Jogo Responsável, pois as operadoras estão focadas em ganhar os clientes
- Problemas para a autoridade fiscalizar operadoras sem sistema central de gerenciamento e validação



Total Mercado de Lotería 2019 AR\$70,300M (US\$937M)



A categoria de instantâneo não tem um bom desempenho, eles têm uma penetração muito baixa

Um número crescente de países / jurisdições empreendeu o processo de terceirização da gestão de sua loteria para empresas privadas

- **A terminologia dessas operações** não é padronizada, e muitas vezes essas iniciativas são chamadas de “Privatizações de Loterias”, mesmo que não sejam propriamente privatizações. Os termos mais usados incluem:
- **Contrato de Administrador Privado**, frequentemente usado nos EUA
- **Licença para operar na loteria**, frequentemente adotada na Europa
- **A "privatização da loteria"** acontece quando a loteria do governo é vendida por meio de uma licitação para investidores privados
- Várias diferenças nessas competições **derivam do ambiente legislativo e regulatório. Por exemplo, nos Estados Unidos, uma lei federal proíbe os Estados de "vender o ativo da loteria", e isso limita o escopo das atividades que o gerente privado pode realizar**
- Os slides a seguir fornecem uma descrição de alto nível dos principais elementos de um contrato de gestão privada de loteria

Vantagens da concessão única com gestão privada

Por que concessão única

- É um modelo comprovado com sucesso em todo o mundo
- Garante um forte crescimento e lucro para o Estado, principalmente através de uma gestão privada
- Controle total pelo governo
- Abordagem de jogo responsável

Por que gestão privada

- Os casos de privatização da Lottery Management no mundo foram amplamente bem-sucedidos, incluindo Itália e Reino Unido
- Muitos governos seguiram (ou estão seguindo) este caminho:
 - em Illinois, EUA, Indiana, Nova Jersey, Pensilvânia e outros por vir
 - Na Europa e no exterior: Irlanda, Turquia, África do Sul, ...
- Foco mais forte no crescimento resultando em maiores lucros para o Estado

A combinação da gestão privada com a concessão única pode garantir um aumento do lucro lotérico para o Estado e um forte controle sobre a gestão responsável

Elementos-chave nos modelos de privatização de loterias

ESCOPO DAS ATIVIDADES

- Definir o escopo das atividades conduzidas pelo “operador”. Em qualquer caso, o Estado retém o controle da Loteria, por meio de uma entidade ("o regulador") responsável por monitorar as atividades dos operadores, garantindo a integridade do jogo e do processo e autorizando "inovações comerciais importantes"

MODELO DE RECEITA DA OPERADORA

- Define como a operadora obtém lucro. As abordagens mais comuns são "porcentagem de vendas" ou "tudo o que resta depois de ter pago as partes interessadas (incluindo o lucro para boas causas/taxa de jogo)"


CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA LICITAÇÃO

- Define os critérios pelos quais o contrato é concedido. Normalmente uma combinação de capacidades técnicas, experiência em jurisdições semelhantes e em tipos de loteria semelhantes, história, estabilidade financeira e preços, ponderados de forma diferente

DURAÇÃO DO CONTRATO

- Define a duração do contrato e como / e se pode ser prorrogado. Prorrogar um contrato nos Estados Unidos é uma prática comum e frequentemente codificada. A oportunidade de estender pode aumentar o nível de competição porque torna o contrato mais atraente

Escopo das atividades

		EXEMPLOS	NOTAS
 <p>INSOURCING COMPLETO</p> <p>OUTSOURCING COMPLETO</p>	SEM CONTRATO SIGNIFICATIVO	<ul style="list-style-type: none"> Massachusetts Ontario 	<ul style="list-style-type: none"> A Loteria gerencia toda a cadeia de valor, incluindo a operação do sistema central e a manutenção do software. O sistema central e o equipamento de tecnologia podem ser adquiridos de um fornecedor como venda do produto. O fornecedor não tem participação nos lucros
	CONTRATO FM (Facility Management)	<ul style="list-style-type: none"> New York California West Lotto (Germany) 	<ul style="list-style-type: none"> O fornecedor fornece serviços em troca de uma participação nas vendas totais. Os serviços típicos são a operação do sistema central, a rede de telecomunicações e o aluguel de equipamentos PoS (terminais e máquinas de venda automática)
	OUTSOURCING COMPLETO	<ul style="list-style-type: none"> Texas Nebraska 	<ul style="list-style-type: none"> O fornecedor oferece serviços adicionais, como suporte de marketing e (em TX e NE) gerenciamento da força de vendas. O modelo de receita ainda é uma porcentagem (maior) das vendas
	US PMA	<ul style="list-style-type: none"> Illinois Indiana New Jersey Pennsylvania 	<ul style="list-style-type: none"> O fornecedor é responsável por todas as operações da loteria, incluindo marketing e investimento em publicidade e inovação em jogos. Os fluxos financeiros de / para varejistas são administrados pelo Estado, que também é responsável pelo licenciamento do varejista
	LICENÇA PARA OPERAR LOTERIA	<ul style="list-style-type: none"> Italy UK Greece 	<ul style="list-style-type: none"> A operadora é totalmente responsável pela gestão da loteria, incluindo o licenciamento de varejistas e o gerenciamento dos fluxos financeiros de / para eles. O modelo de receita varia, dependendo da jurisdição

Modelo de receita - exemplos

	EXEMPLOS	NOTAS
PERCENTAGEM FIXO SOBRE A VENDAS	<ul style="list-style-type: none">Italy Gratta e VinciItaly LottoItaly SuperEnalotto	<ul style="list-style-type: none">As operadoras obtêm um percentual fixo de vendas, que pode ser definido por lei ou oferecida pelos licitantes durante o processo de licitação.O operador deve cumprir o requisito de investimento mínimo em publicidade.O regulador monitora estritamente o nível de premiação dos jogosEm geral, isso se aplica a mercados maduros
“O QUE SOBRA APÓS O PAGAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS”	<ul style="list-style-type: none">OPAPCamelotMalta	<ul style="list-style-type: none">A cadeia de valor do jogo é a seguinte:<ul style="list-style-type: none">100: vendasX: pagamento (varia de acordo com o jogo e jurisdições, pode ser definido por lei / regulamento ou deixado para as forças do mercado)Y: taxa do varejista (pode ser definida por regulamento ou deixada para as forças do mercado)Z: transferência mínima para boas causas (normalmente uma porcentagem fixa das vendas totais ou GGR)100 - X - Y - Z: é a receita da operadora, que passa a ser responsável pelo custo nas cadeias de valor de entrega / promoção do jogo
INCENTIVO SOBRE À RECEITA PARA BOAS CAUSAS (“LUCRO DE LOTERIA”)	<ul style="list-style-type: none">IllinoisIndianaNew JerseyPennsylvania	<ul style="list-style-type: none">A operadora tem 3 fontes de receita:<ul style="list-style-type: none">"Taxa de gestão": é um reembolso dos custos internos dos operadores (com margem zero; esses custos devem ser previamente acordados)Despesas de loteria: reembolso (com margem zero) dos custos administrados no lugar da loteria, como publicidade ou impressão instantânea ou contrato FM (os fornecedores podem ser diferentes do operador)Incentivo no Lucro da Loteria: o vendedor recebe um bônus anual se o Lucro da Loteria anual, antes do Incentivo, for superior a um valor predefinido, cuja definição pode variarEm geral, isso se aplica a mercados maduros

Modelo de receita - Foco em PMAs dos EUA

- Os PMAs (contrato de manutenção de produto) dos EUA são os primeiros exemplos de licitações em que **os licitantes são avaliados por sua capacidade de aumentar as “receitas para boas causas”** (que são chamadas de “lucro da loteria” nos EUA). Este modelo pode ser aplicado porque os Estados dos EUA são mercados maduros
- Os licitantes enviam em sua proposta **o nível de "Lucro da loteria" que se comprometem a atingir em cada um dos x anos do contrato** (por exemplo, x era igual a 10 para Illinois, a 20 para Pensilvânia)
- Os **“compromissos” passam a fazer parte dos critérios de avaliação**
 - Em IL, o critério de avaliação foi apenas o VPL do Lucro da Loteria
 - No IN, o critério de avaliação foi tanto a “robustez” do plano de negócios e o VPL do Lucro da Loteria (os respectivos pesos não foram divulgados)
- A competição de licitações exige que os licitantes ofereçam compromissos “agressivos” de Lucro para a Loteria
- Durante a vigência do PMA, **se o operador não atingir o nível de Lucro da Loteria com o qual se comprometeu**, ele pagará uma multa, definida como uma porcentagem do déficit (e garantido por fiança)
 - No exemplo do IL, o gestor pagaria multa de 50% do déficit
- **Se a operadora for capaz de melhorar significativamente o Lucro da Loteria, ele ganha um "incentivo"** que representa sua única possibilidade de lucrar com o contrato (todos os seus custos internos são reembolsados com margem zero)

Vários países estão seguindo a tendência de privatizar a Loteria

DATE OF AWARD	COUNTRY	LOTTERY	TYPE OF PRIVATIZATION	CONTRACT DURATION
2019	Italy	GeV (Instant)	License to operate the lottery	9 years
2019	Turkey	Milli Piyango	License to operate the lottery	10 years
2016	Italy	Lotto (new tender)	License to operate the lottery	9 years
2015 (failed)	Turkey	Milli Piyango	License to operate the lottery	10 years
2013	Ireland	AN Post	License to operate the lottery	20 years
2013	Greece	National Lottery (Instant+Passive)	License to operate the lottery	12 years
2012	US	New Jersey	Private management contract	15 years
2012	US	Indiana	Private management contract	15 years
2011	Malta	MaltCo	Private management contract	10 years
2010	US	Illinois	Private management contract	10 years
2010	Italy	GeV (Instant)	License to operate the lottery	9 years
2007	Italy	SuperEnalotto	License to operate the lottery	9 years
2009	UK	Camelot	License to operate the lottery	15 years
2000	Greece	OPAP	License to operate the lottery	20 years
1993	Italy	Lotto (old tender)	License to operate the lottery	9 + 9 years then extended to jun-16

- A tendência de privatização do negócio de loteria pode ser observada tanto na Europa quanto nos Estados Unidos
- Os governos também podem exigir uma taxa inicial dos licitantes, o que não é típico de novas oportunidades/operações, pois os custos e investimentos iniciais são mais elevados. Também por isto que os estados estão interessados em escolher bem as operadoras para aumentar o valor da loteria e poder pedir uma taxa inicial na licitação subsequente.
- Dado o investimento de capital inicial exigido pela operadora, os contratos de gestão privada de loteria são normalmente de 10 anos ou mais, com possibilidade de renovação / extensão

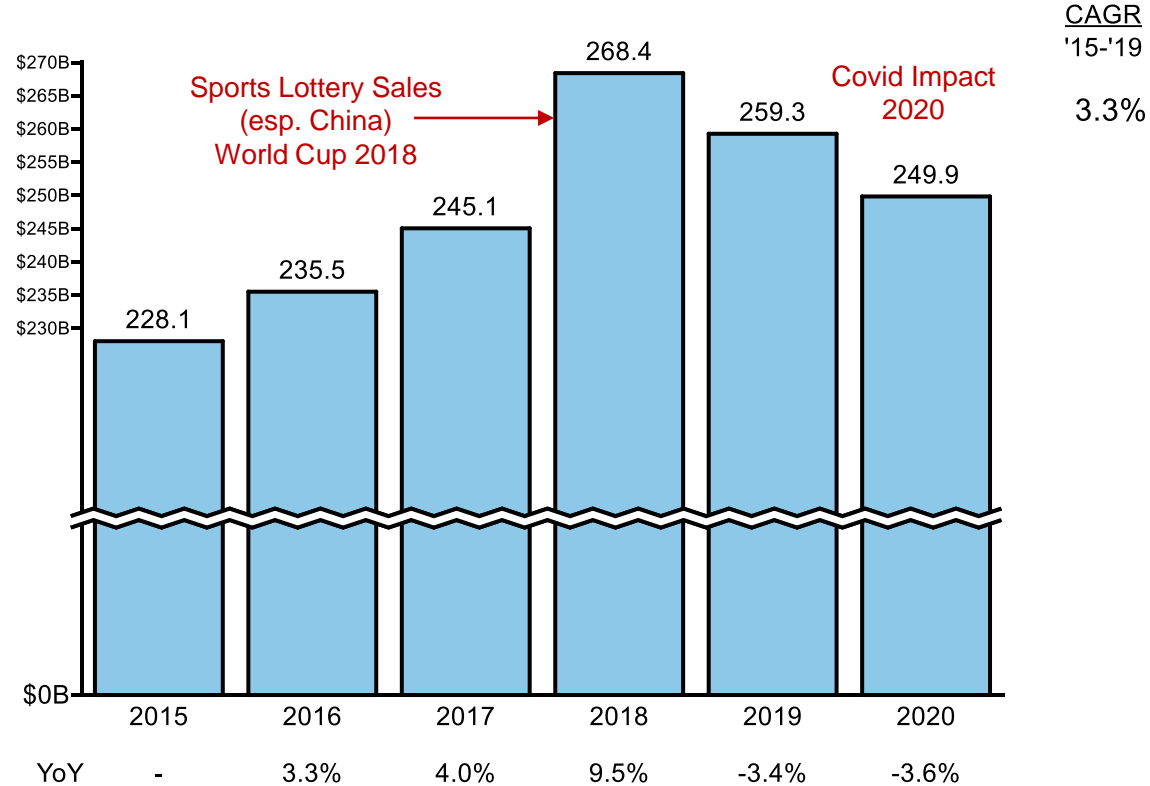
Benchmarks

A Loteria no mundo é um grande mercado maduro, com mais de US\$ 250 bilhões em vendas anuais

Vendas de loteria no Mundo (USD B)

As vendas da loteria mundial são de aproximadamente US\$ 250 bilhões e crescem anualmente em @ 3%

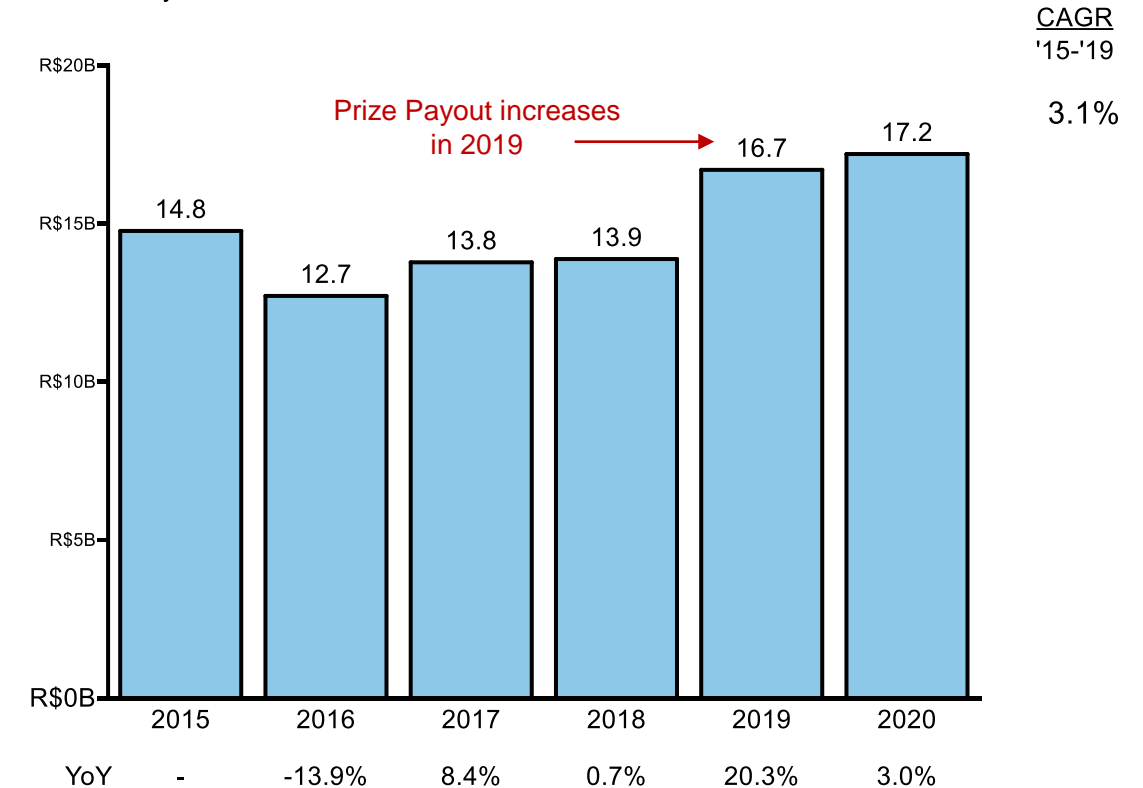
Global Lottery Sales



Vendas da CAIXA (R\$ B)

CAIXA Sales tem um CAGR semelhante ao mercado global, porém com uma dinâmica diferente

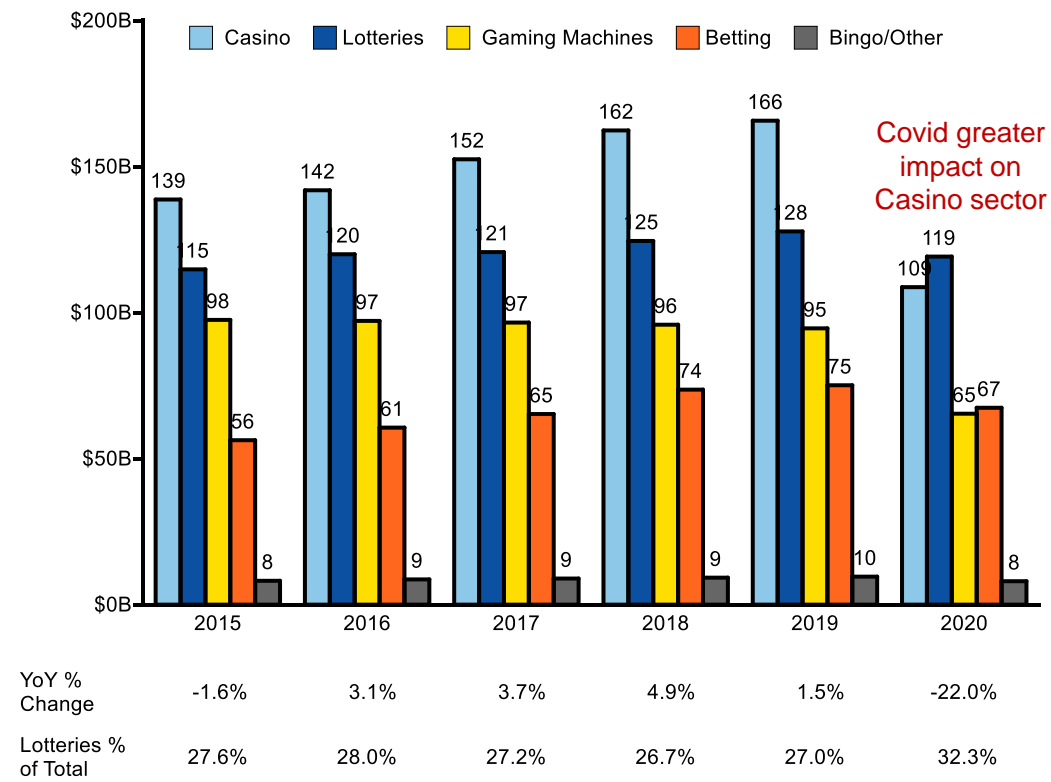
CAIXA Lottery Sales



Os mercados de jogos em todo o mundo são significativamente diferentes, com a loteria contabilizando quase um terço do GGR.

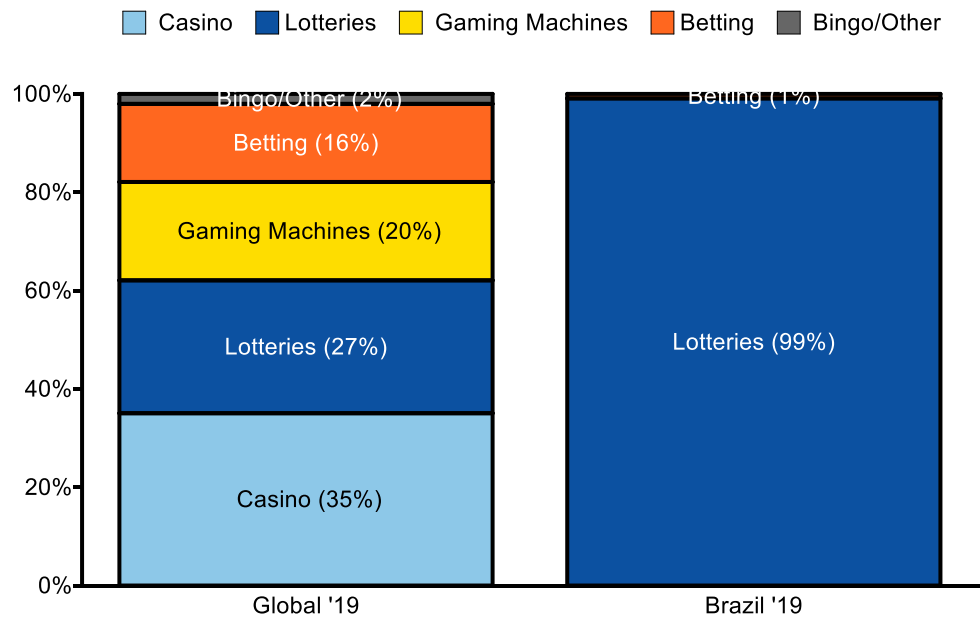
Global GGR do Jogo no Mundo (USD)

Em todo o mundo, a loteria é responsável por aproximadamente 30% do mercado total de jogos



Mercado Global vs. Mercado Brasileiro do Jogo legal

A dinâmica do mercado brasileiro difere bastante dos benchmarks globais, com a loteria respondendo atualmente por quase 100% do faturamento

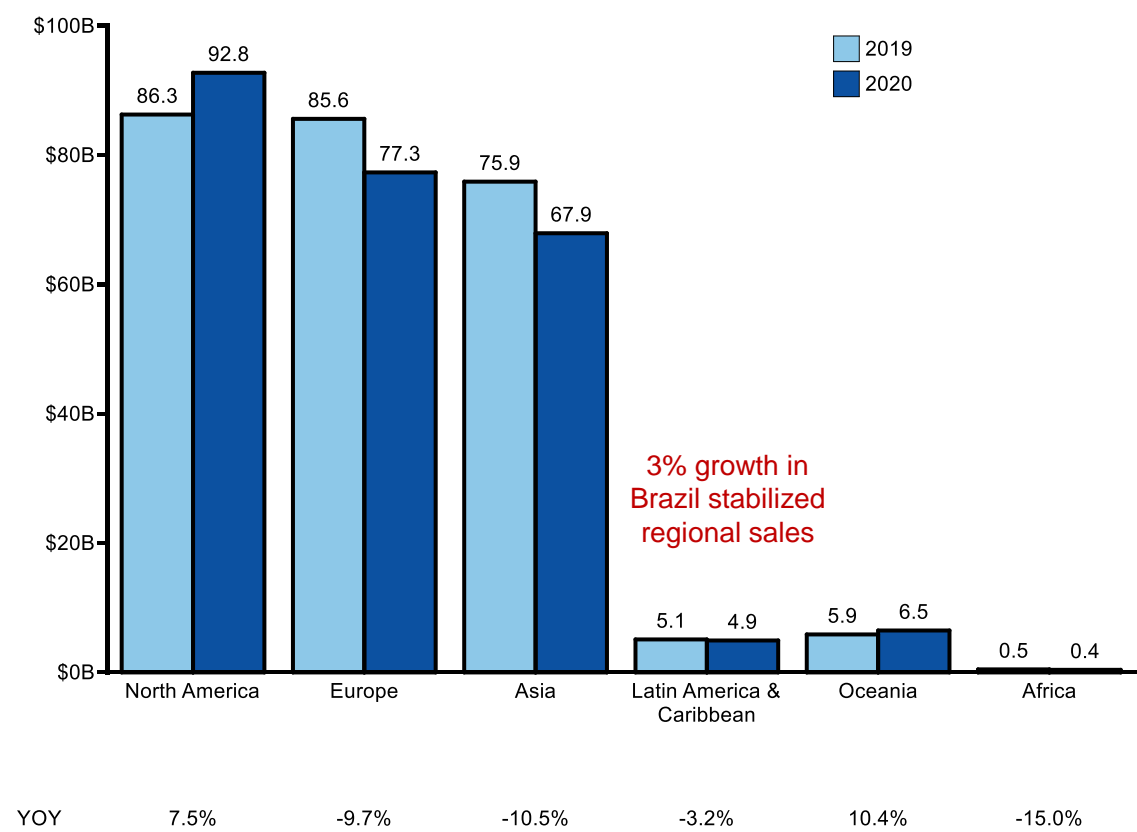


Source: IGT & La Fleurs World Almanac
Note: Lotteries only included where data is available for all years. Local currency sales converted to USD at constant FX rate)

Para a maioria das loterias, 2020 foi um ano desafiador

Impacto da Covid em 2020 para a indústria de loterias (por região)

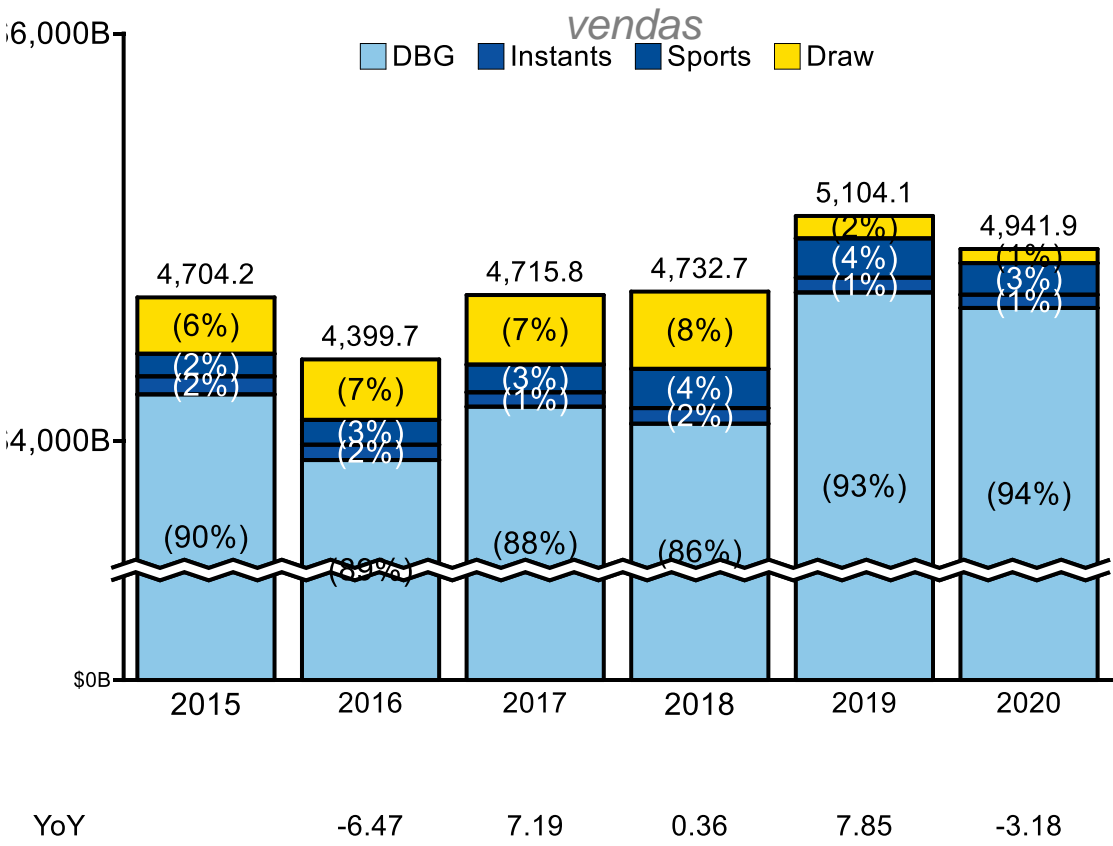
O efeito da pandemia de Covid nas loterias foi muito diferente por região



Source: IGT & La Fleurs World Almanac
Note: Lotteries only included where data is available for all years. Local currency sales converted to USD at constant FX rate)

Performance LATAM 2020

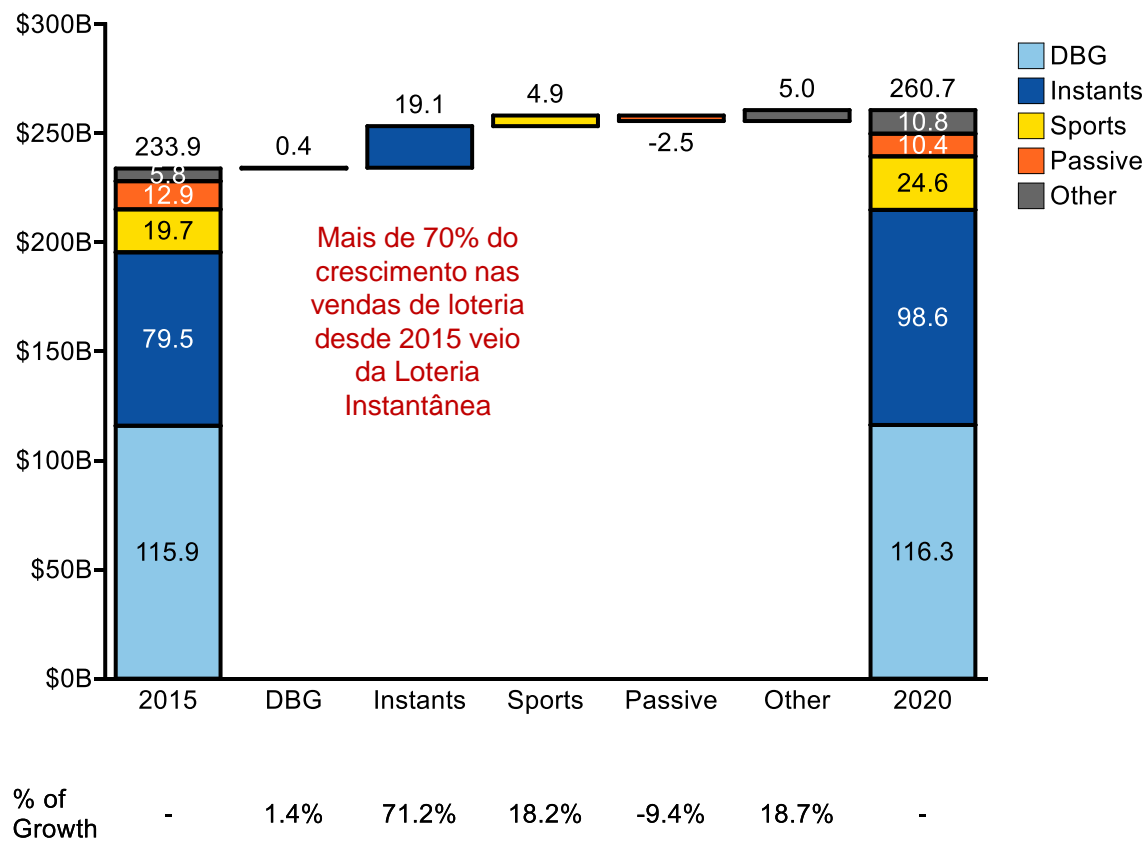
COVID afetou as vendas de 2020, diminuindo ~ 3% A / A. Os jogos de prognósticos/DBG são dominantes, gerando mais de 90% das vendas



Desde 2015, as vendas da loteria mundial têm crescido devido a loteria instantânea

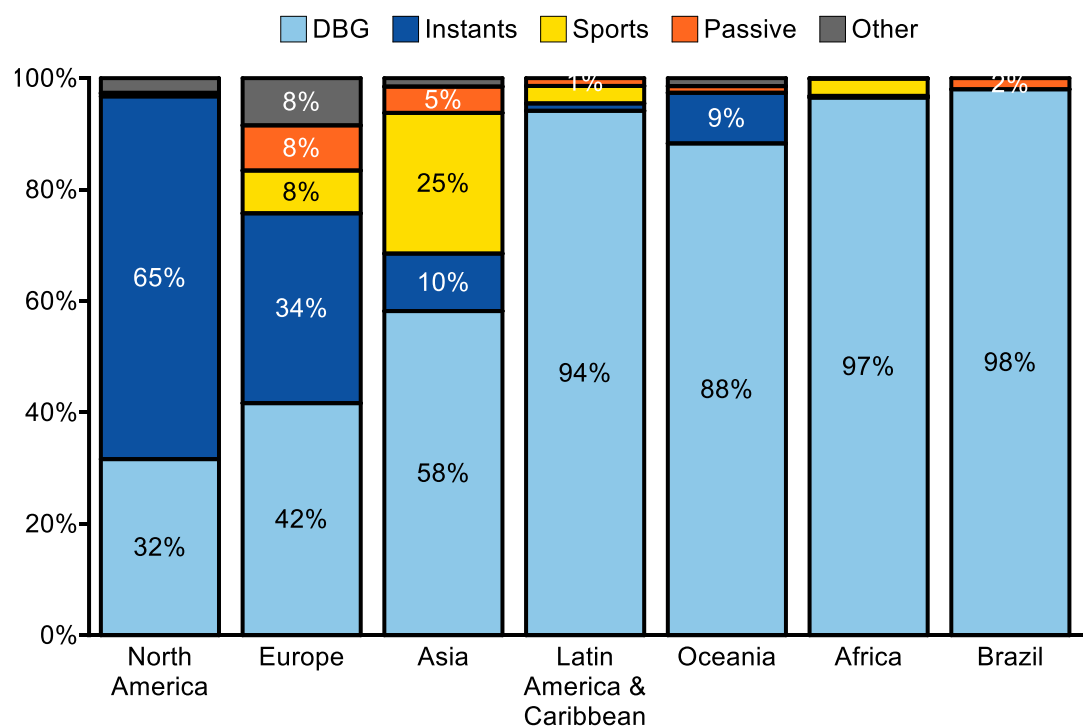
Crescimento da venda de Loterias desde 2015

A Loteria Instantânea tem sido o principal motor de crescimento da indústria lotérica desde 2015



Vendas por produto por região

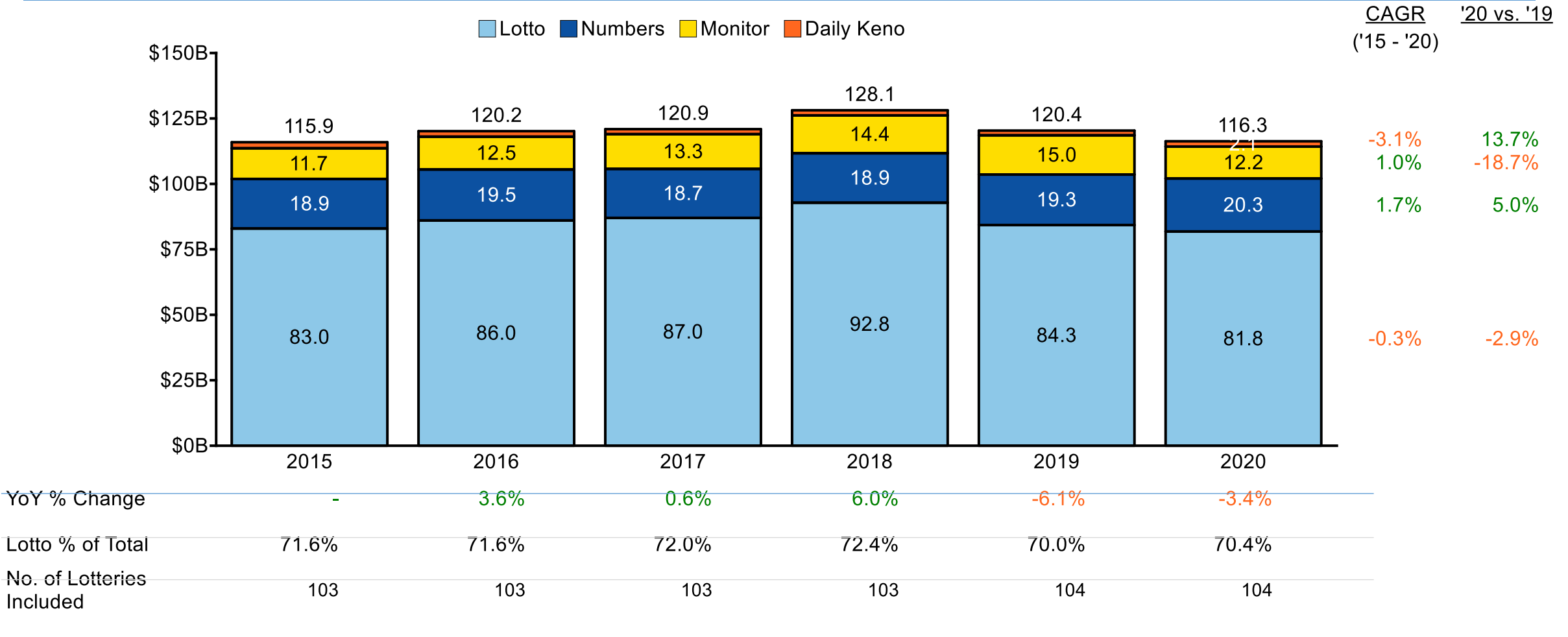
A instantâneos é a categoria dominante na América do Norte e está rapidamente se tornando líder na Europa.



Source: IGT & La Fleurs World Almanac
Note: Lotteries only included where data is available for all years. Local currency sales converted to USD at constant FX rate)

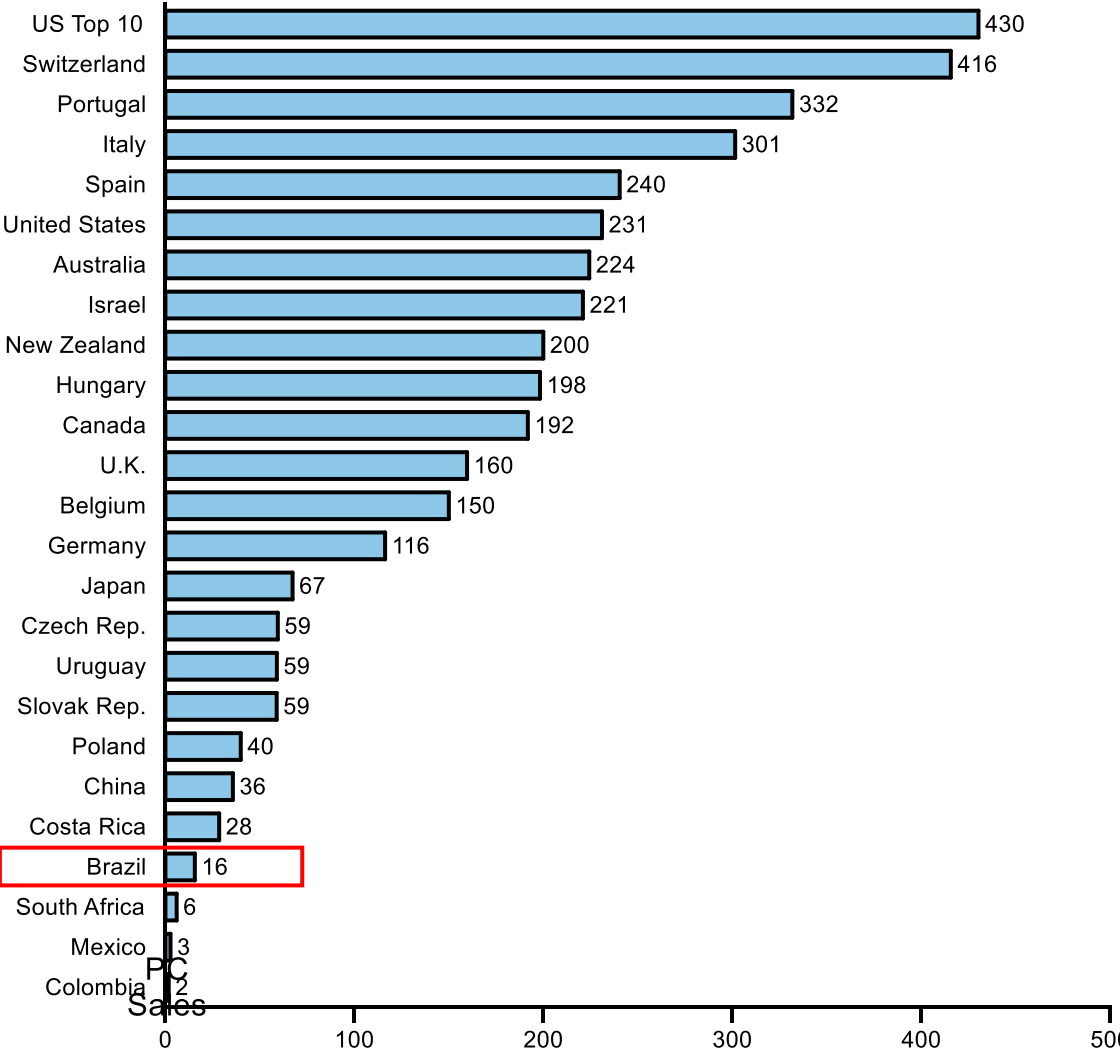
A categoria Loto é a categoria mais significativa nos prognósticos. No Brasil essa categoria é representada pela Mega Sena ... difícil competir contra ela. Precisa-se muita inovação.

Vendas Mundial de DBG/prognósticos por tipo de Jogo

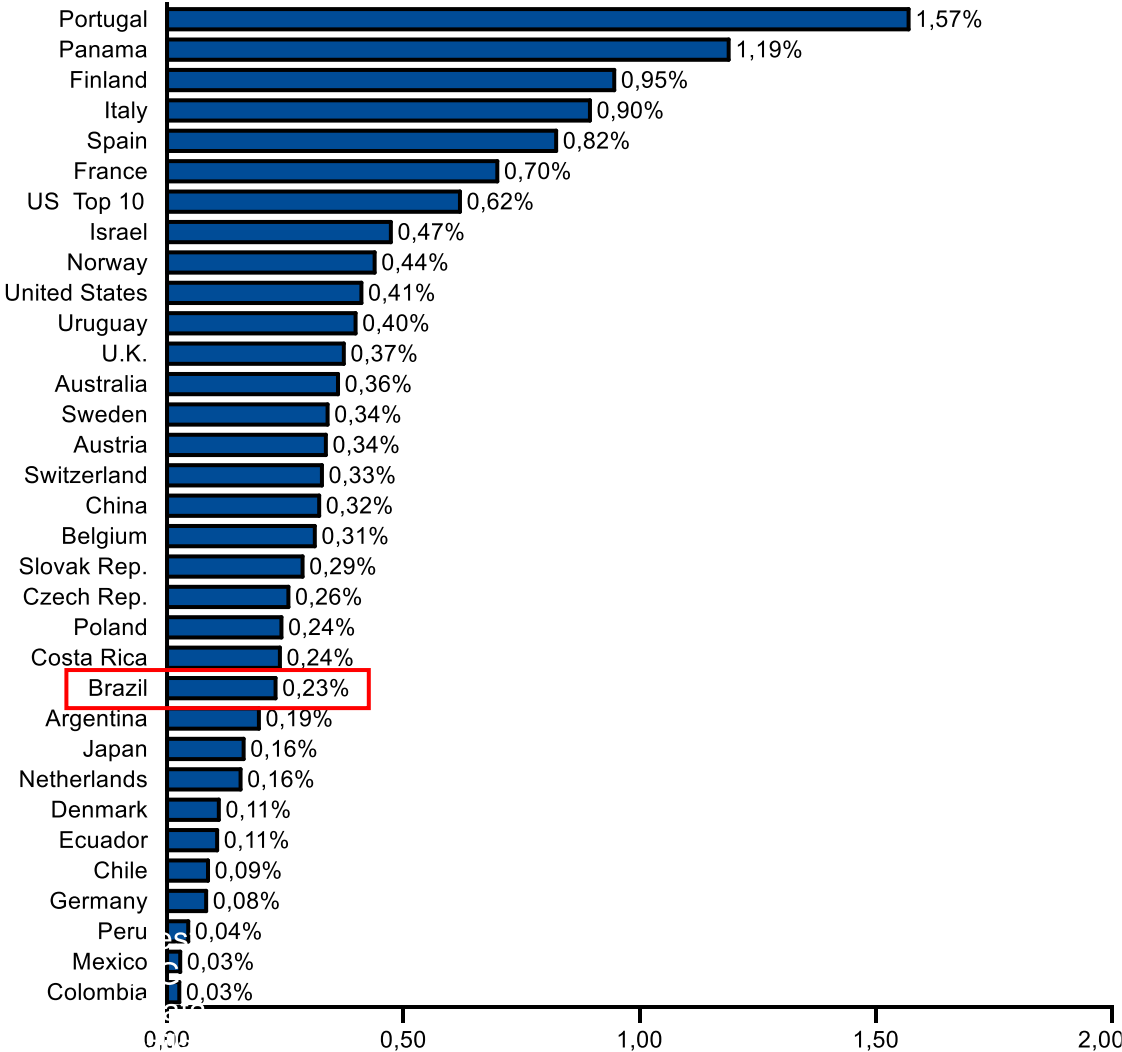


Benchmarks internacionais de vendas PC e loteria como % do PIB - 1/3

Vendas PC Benchmarks (USD)

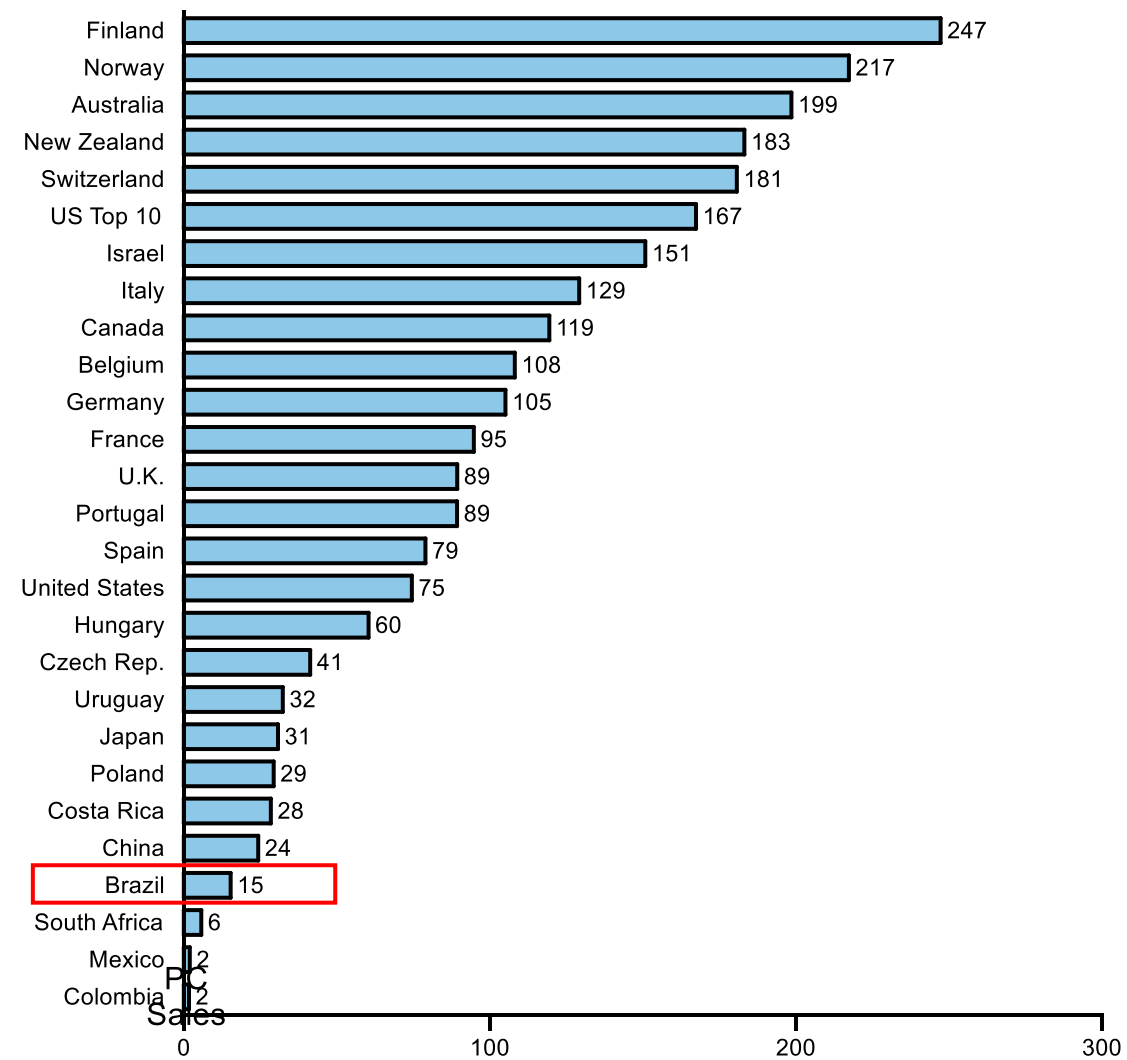


Venda total de Loteria como % do GDP

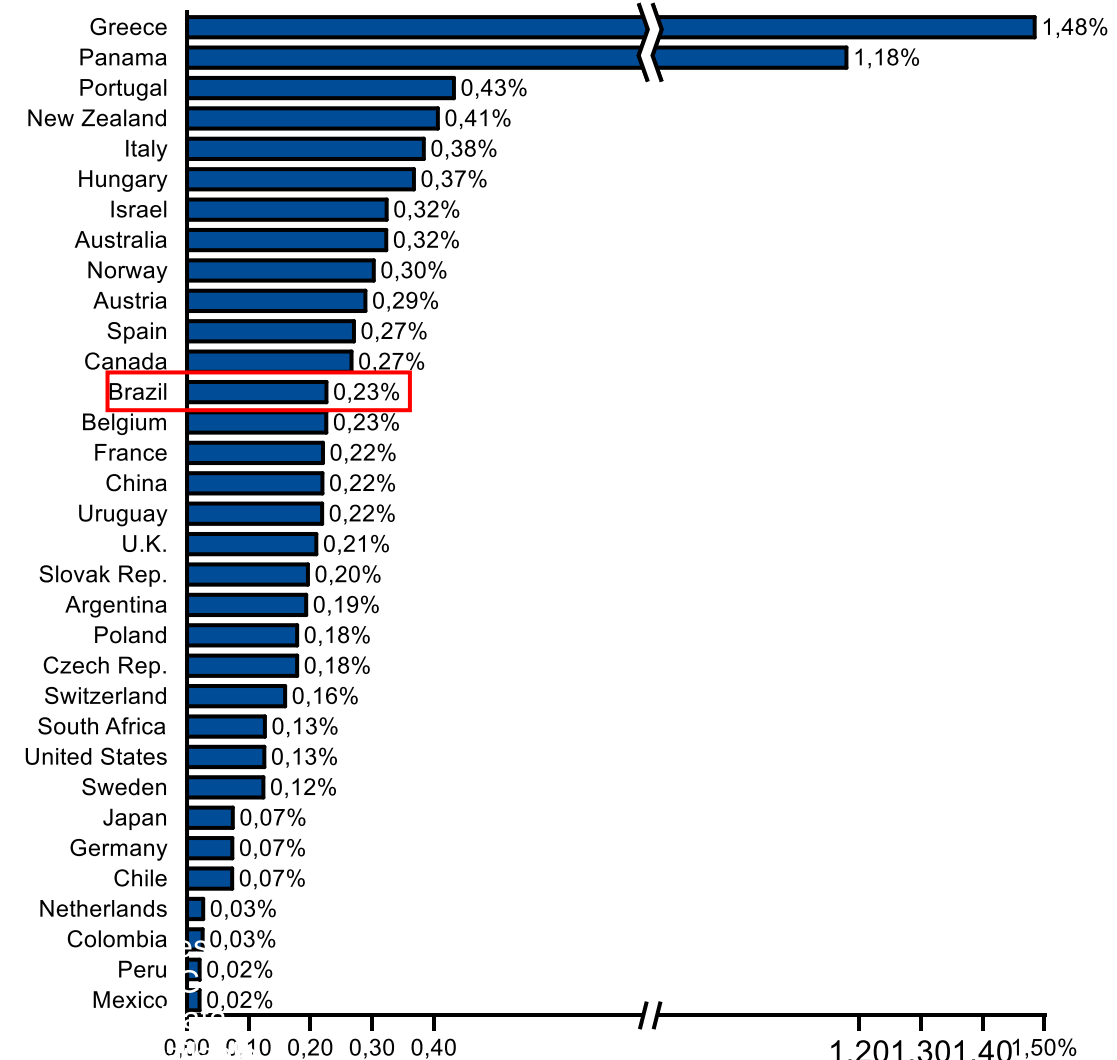


Benchmarks internacionais de vendas PC e loteria como % do PIB - 2/3

Vendas de Loteria de Prognosticos PC Benchmarks (USD)

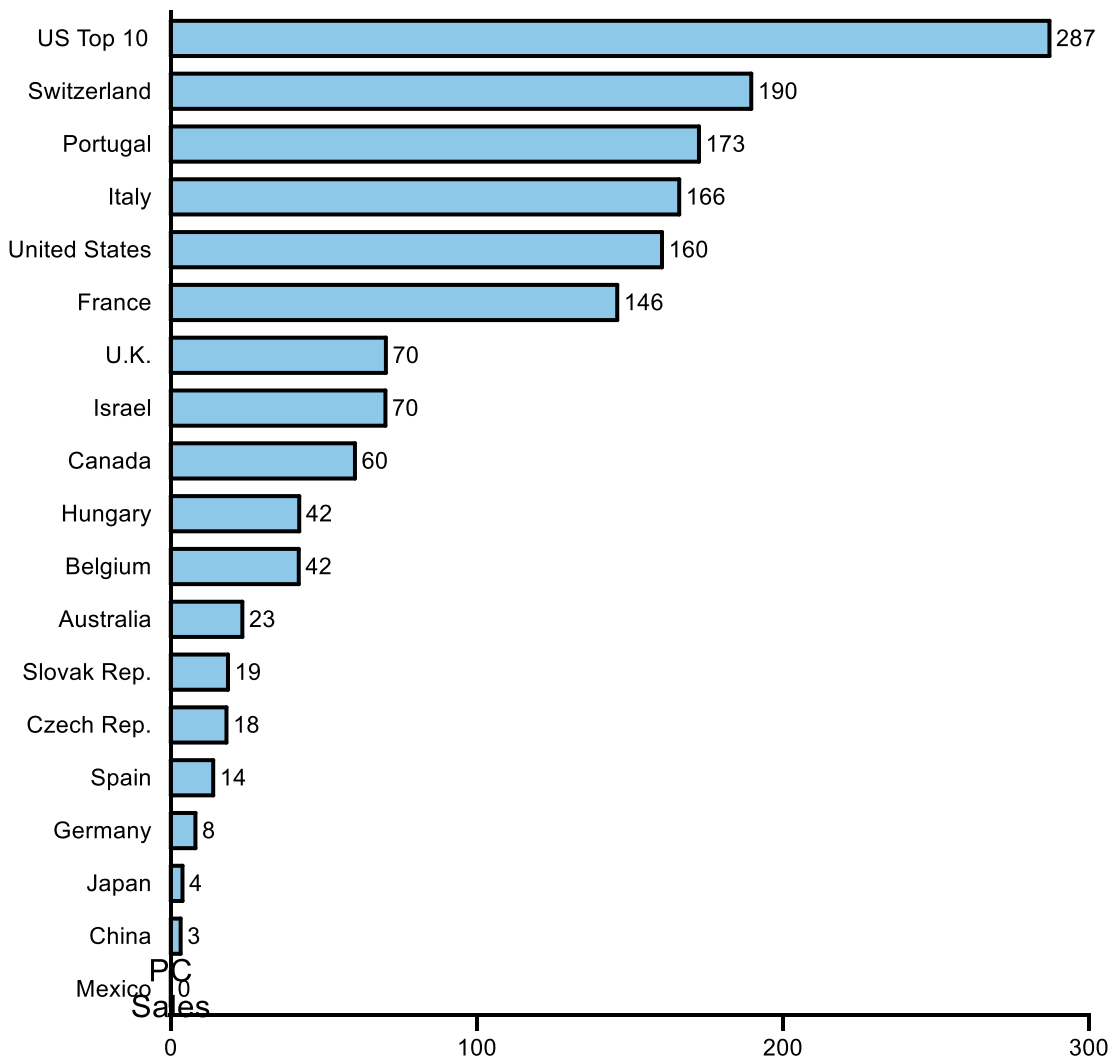


Venda de Prognosticos como % do GDP

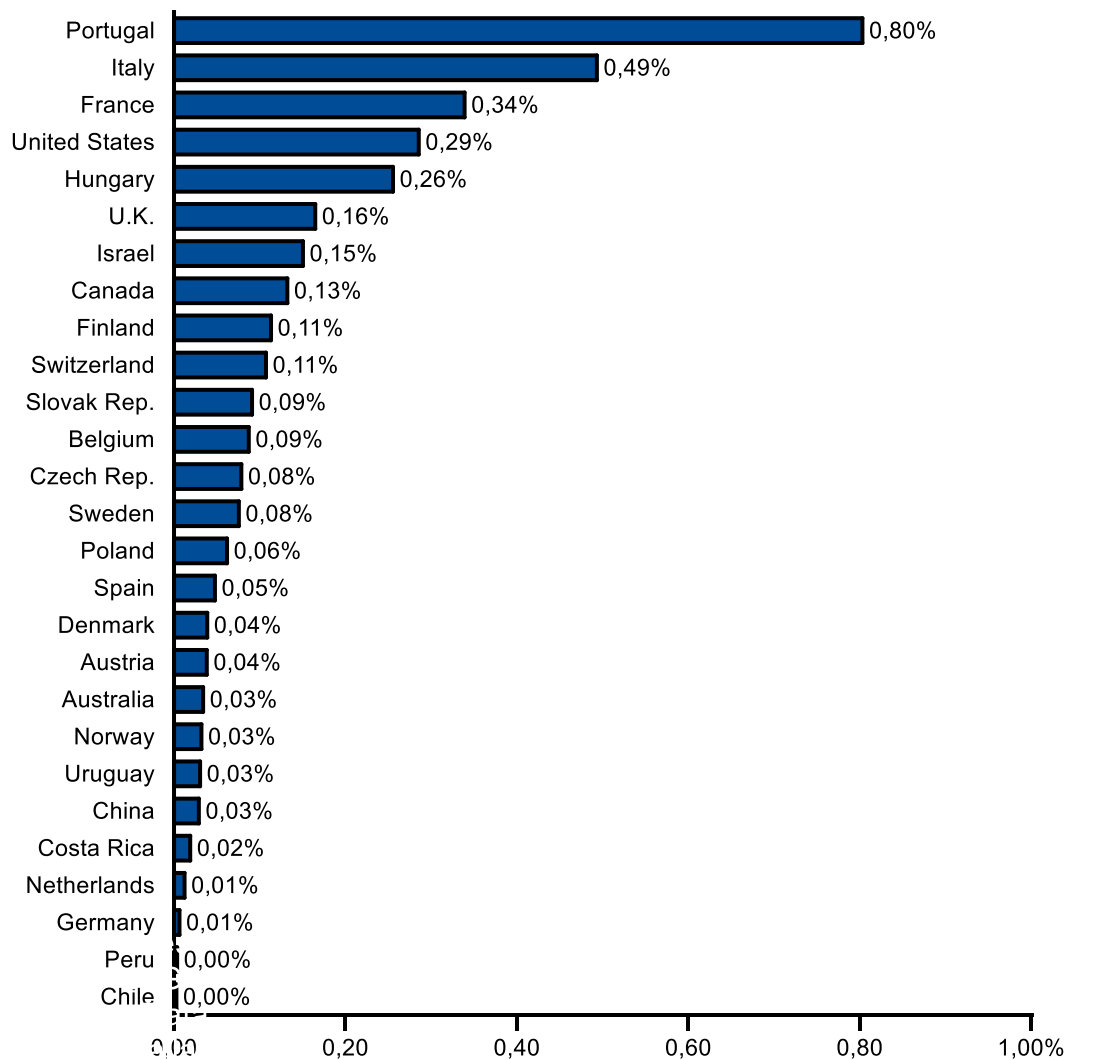


Benchmarks internacionais de vendas PC e loteria como % do PIB - 3/3

Vendas de Instantânea PC Benchmarks (USD)



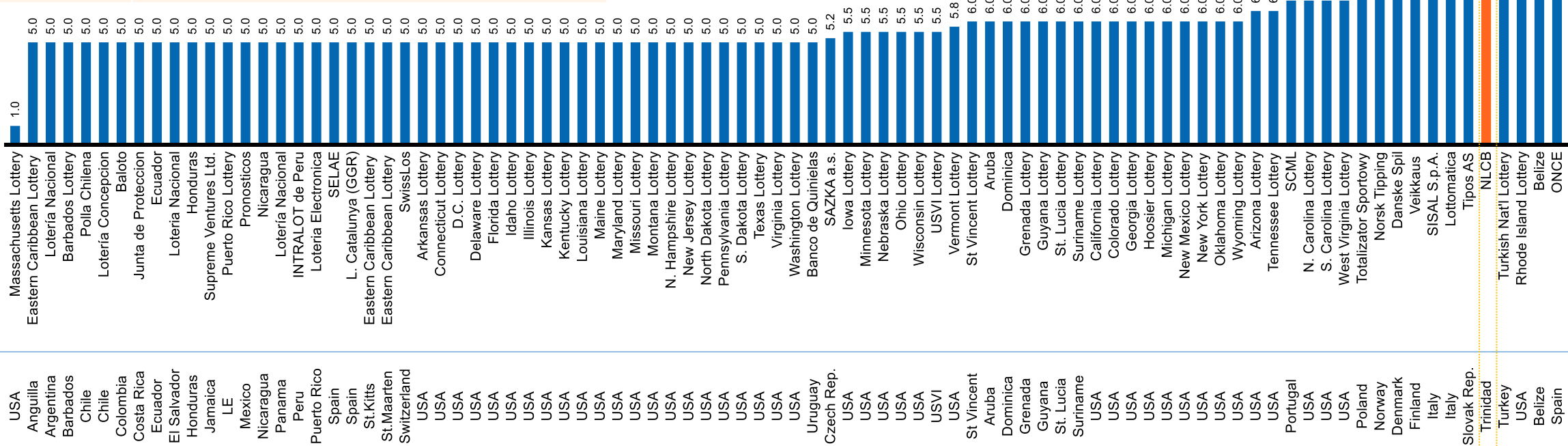
Vendas de Instantânea como % do GDP



A maioria das loterias oferece comissões de varejo DBG de 5 a 6%.

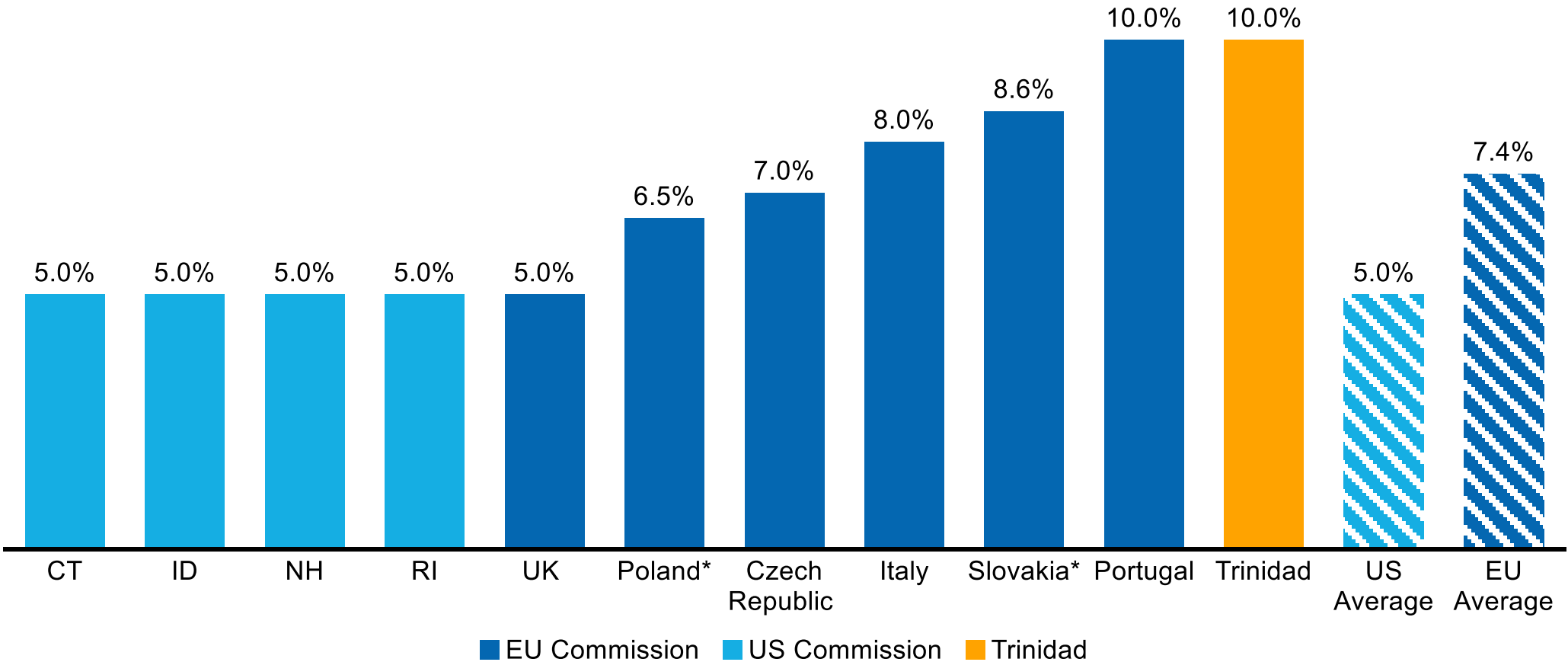
Draw Based Games Retailer Commissions

Região	Media de remuneração do ponto de venda para loteria de prognósticos
EU	7.23%
US	5.46%
Caribbean	5.66%
LATAM	5.50%



Trinidad tem uma comissão historicamente alta para o ponto de venda devido à grande quantidade de responsabilidades do varejistas em comparação com outras jurisdições

Comissão de venda da Instantânea nas Europa, nos EU em Trinidad



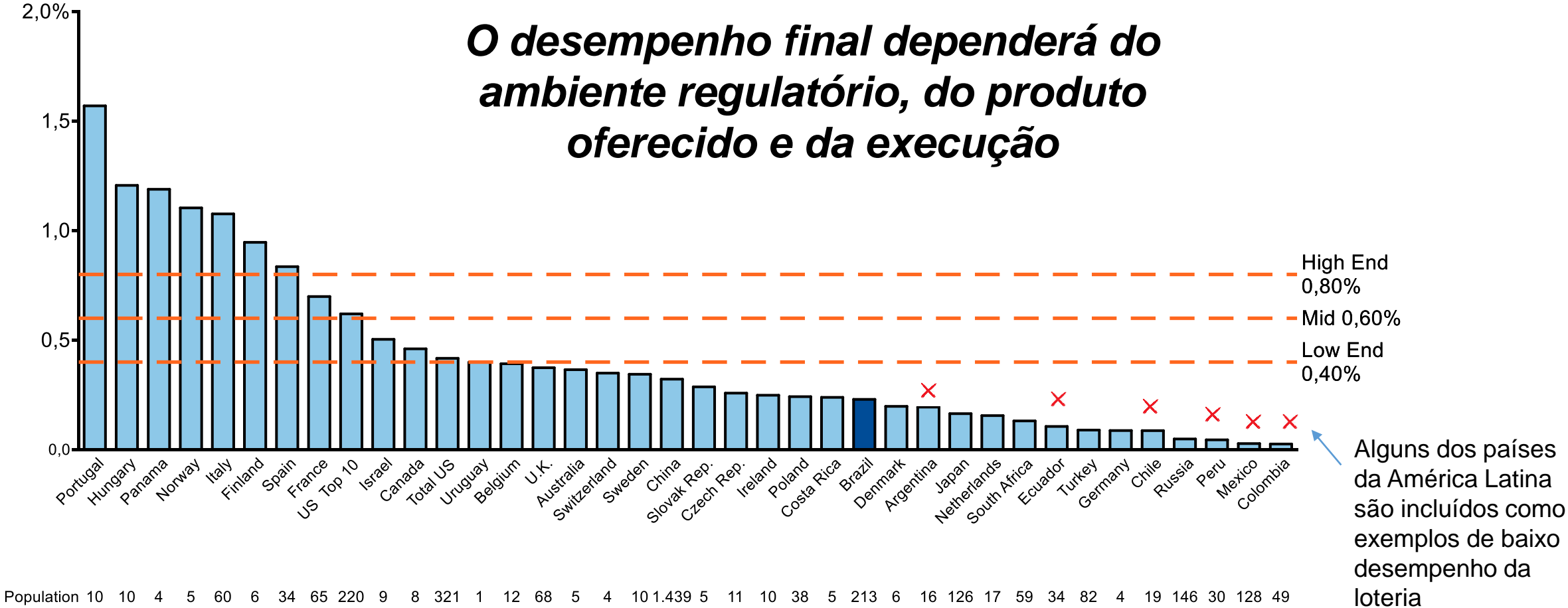
Source: LaFleurs 2018, Lottery websites
*Jurisdictions have tiered commission structure

Potencial de mercado Loterias tradicionais

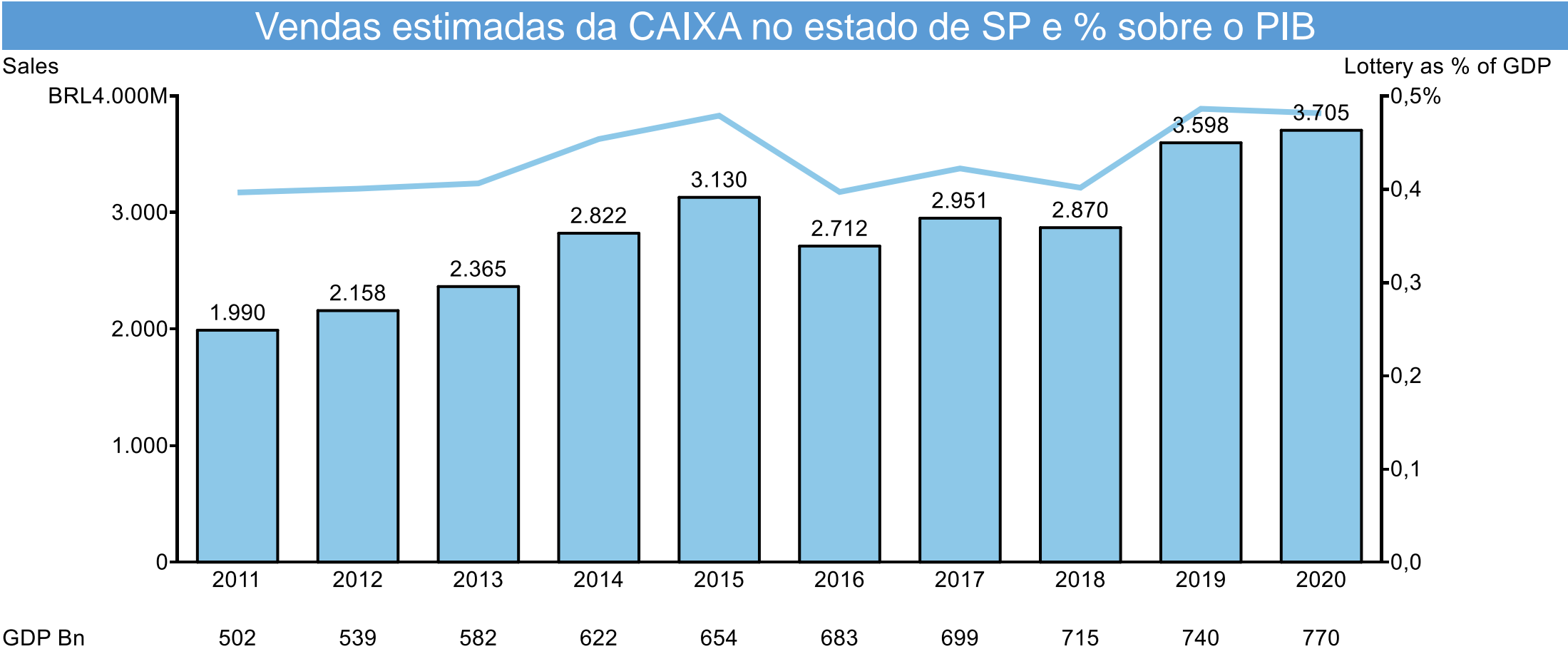
Com base nos Benchmarks internacionais, o potencial de mercado para uma Loteria em São Paulo pode ficar na faixa de 0,4% a 0,8% do PIB

Vendas de Loterias como % do PIB

O desempenho final dependerá do ambiente regulatório, do produto oferecido e da execução



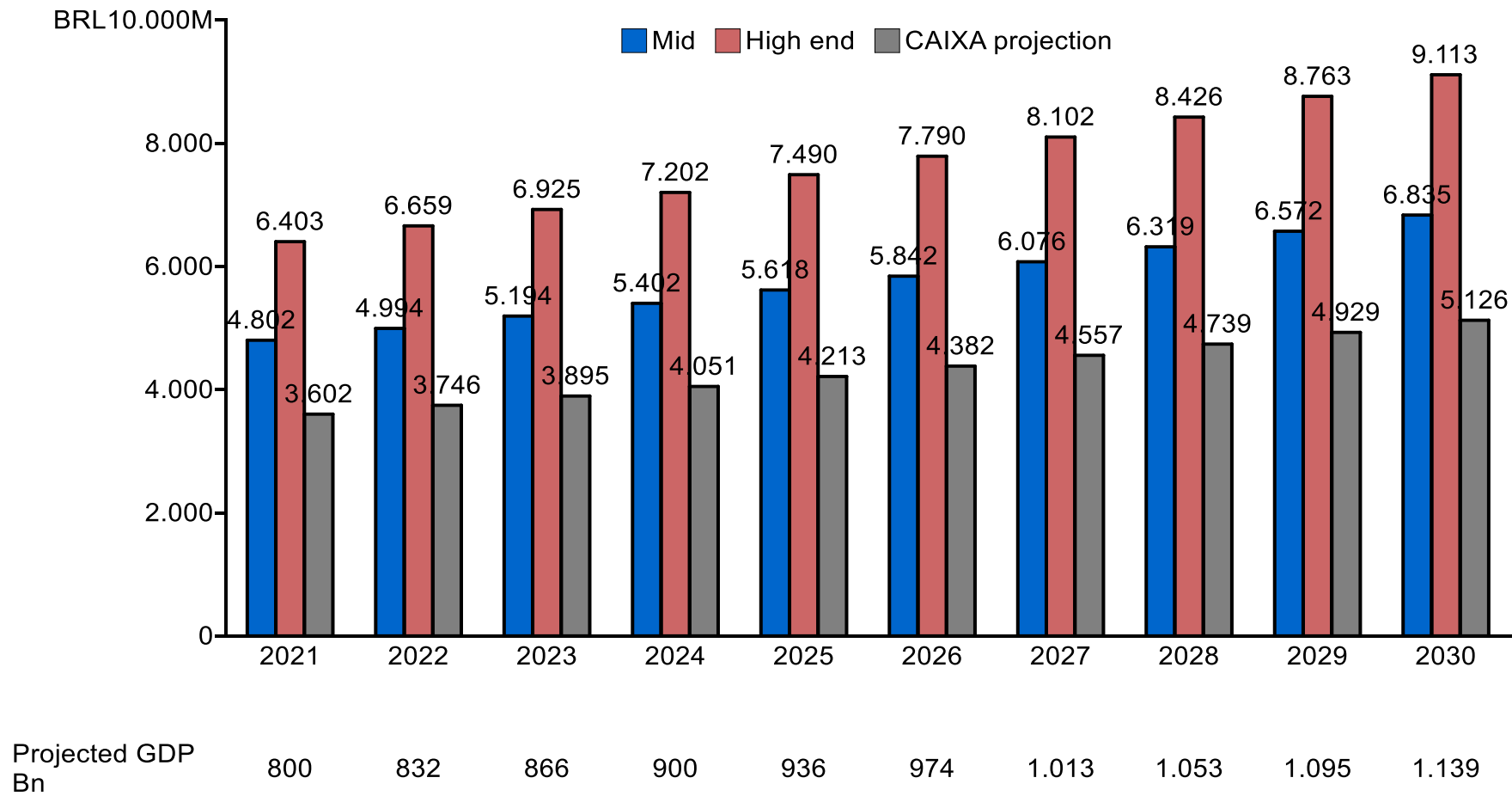
A estimativa atual de vendas da CAIXA é perto de 0,5% do PIB, sem levar em consideração o jogo ilegal, que pode ser uma parte importante além da Venda da CAIXA



*Estimation made based on PC sales for all brazil and then applied over SP Population. So basically assuming same sales per capita along brazil but as SP is the estate with the highest PC this projection might underestimate the current market around ~10%

O potencial de mercado de São Paulo mostra um espaço bastante importante para crescimento de 33% a 78% sobre o mercado existente projetado.

Mercado Potencial do estado de SP

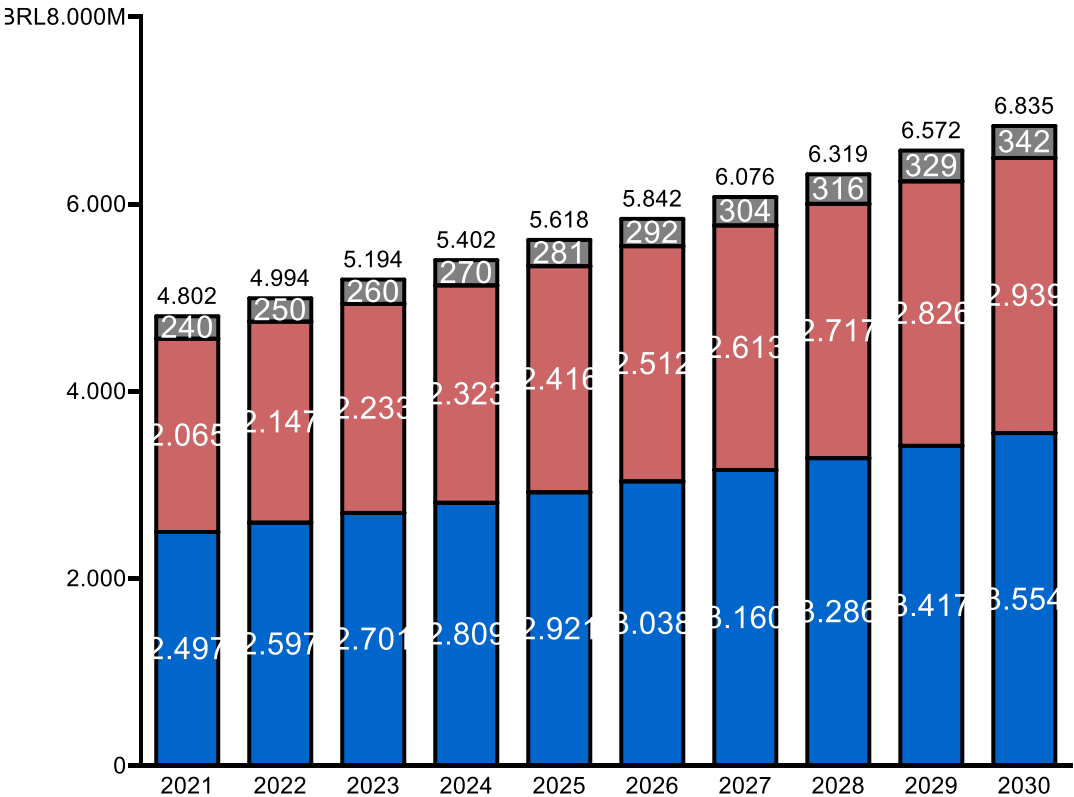


- Projeções de vendas baseadas nas vendas em % do PIB.
- Crescimento do PIB projetado em 4%
- CAGR para os próximos 10 anos
- Modelos de médio e alto padrão baseados em 0,6% e 0,8% do PIB
- Vendas projetadas da CAIXA com participação média da loteria no PIB de 0,45%
- O mercado ilegal não é estimado aqui, mas isso pode ser uma parte significativa do espaço para o crescimento.

O potencial de mercado varia de R\$ 6,8B a R\$ 9,1B, de acordo com referências internacionais. A instantânea como o de maior potencial com DBG's com potencial de crescimento, mas limitada devido à atual operadora CEF

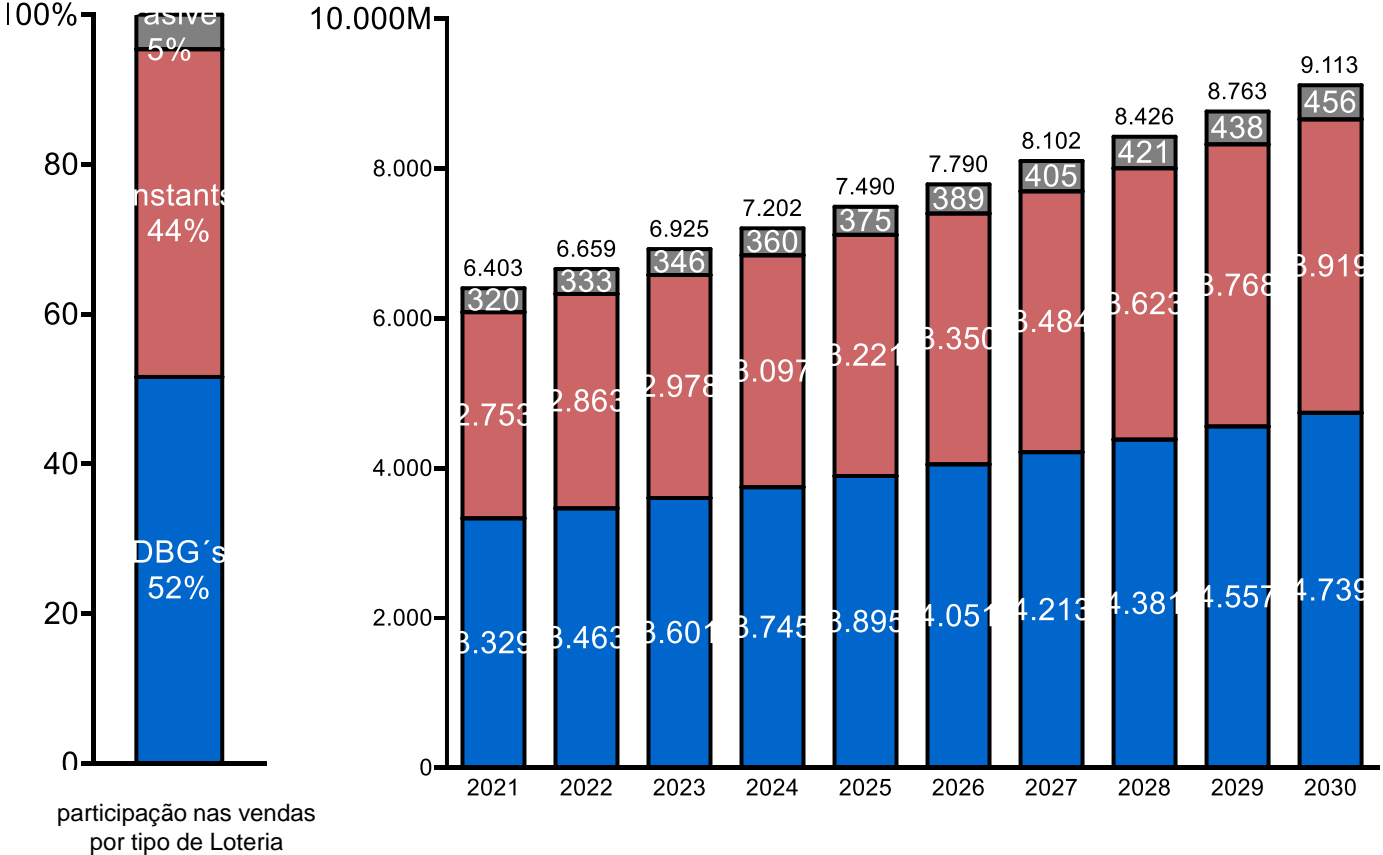
Potencial de mercado (cenário meio)
por tipo de Loteria

Sales



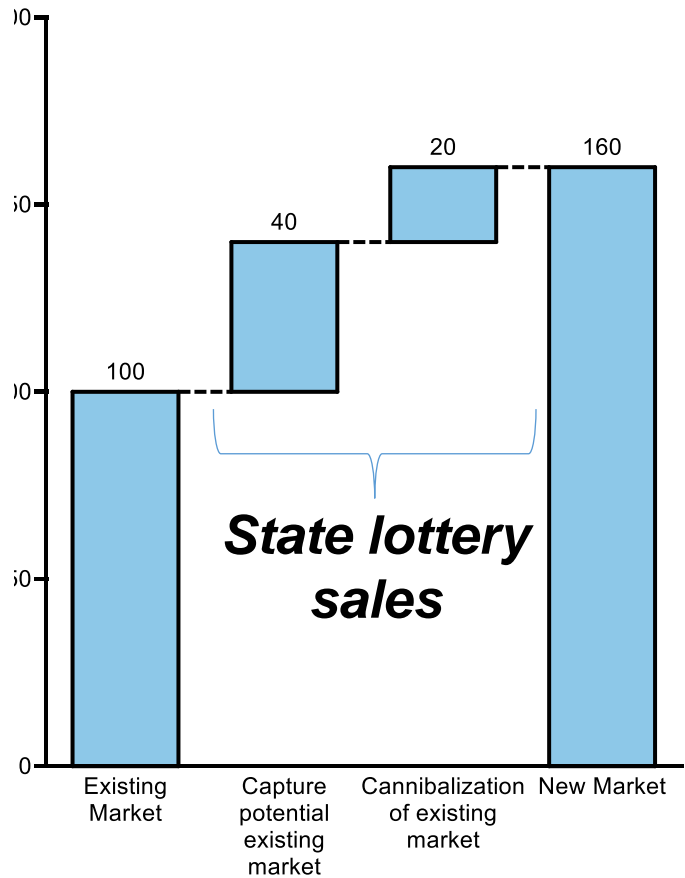
Potencial de mercado (cenário máximo)
por tipo de Loteria

Sales

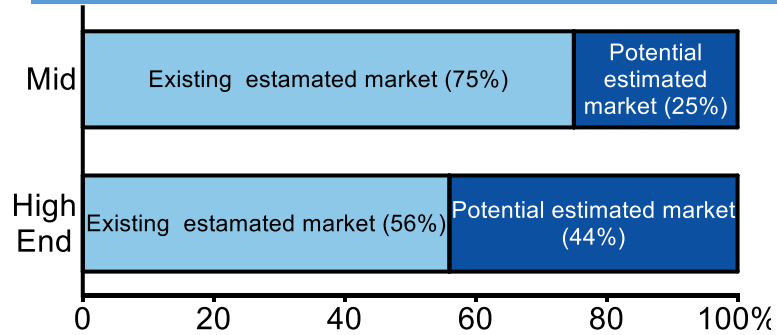


A futura loteria estadual ganhará dinheiro de duas fontes: participando do mercado potencial e / ou canibalizando as vendas existentes dos atores atuais

Fonte de vendas (ilustrativa)



Capture o mercado potencial existente

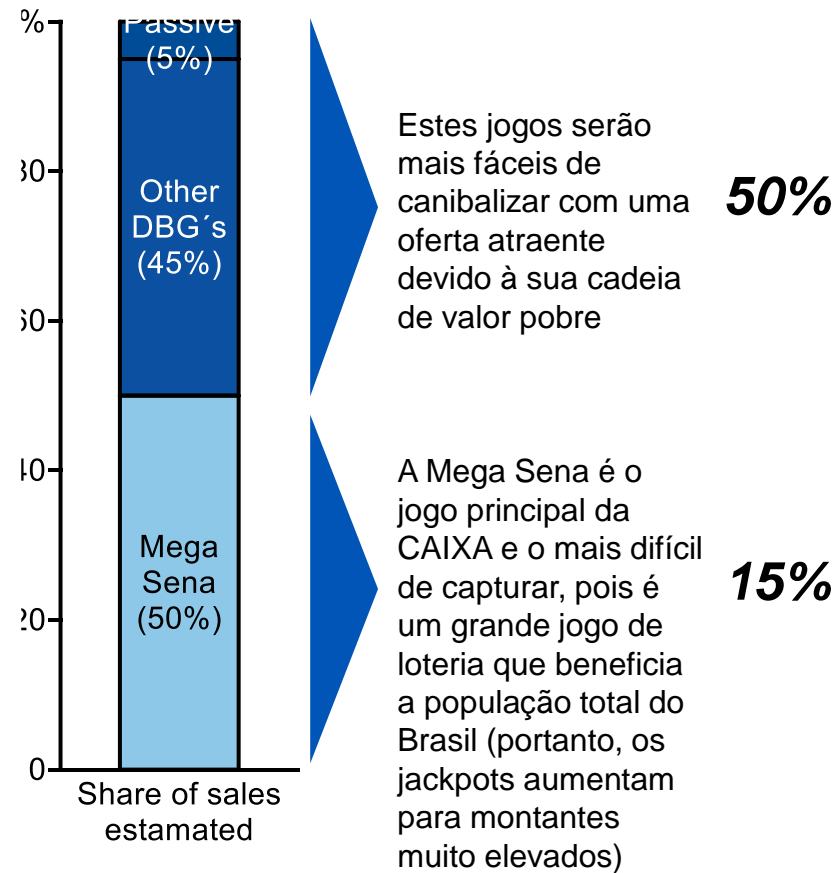


Estamos assumindo que o mercado potencial a ser obtido pode alcançar

- 50% no caso médio
- 75% de alta qualidade

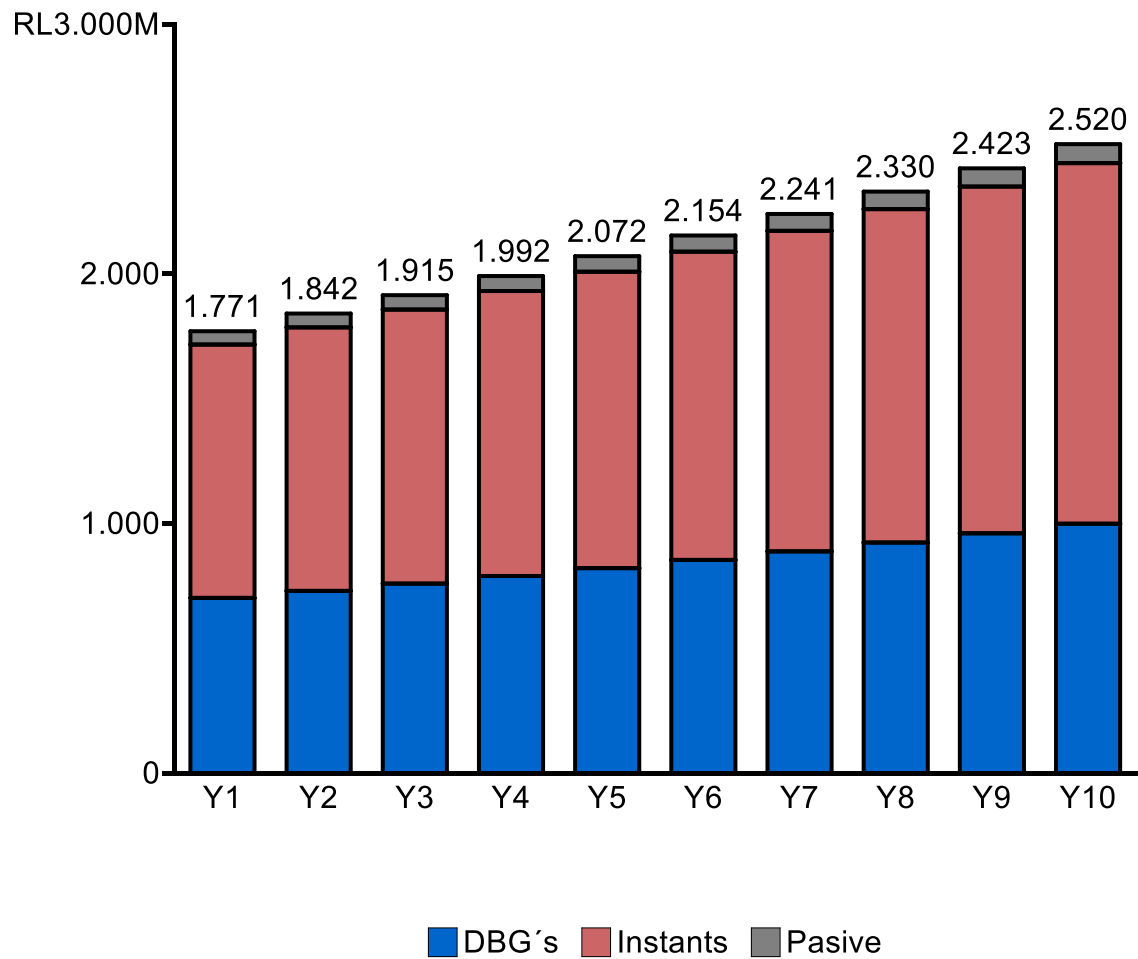
Isso, é claro, dependerá da estrutura do mercado, design do produto, premiação, tributação e execução

Canibalização considerada

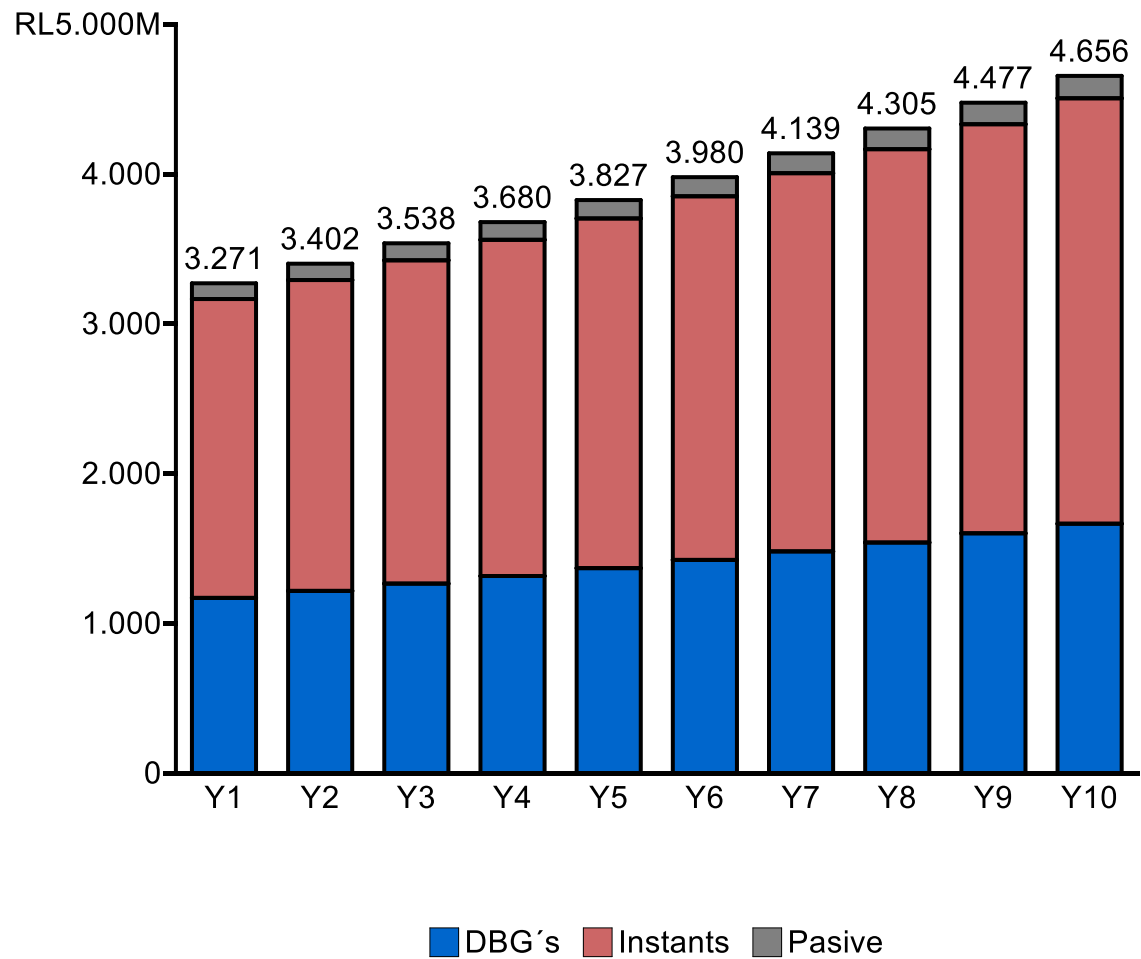


Com base nas premissas anteriores, o potencial da loteria estadual pode atingir vendas anuais de 2,5 bilhões a 4,6 bilhões em 10 anos.

Potencial de mercado (cenário meio) por tipo de Loteria para loteria estadual de SP

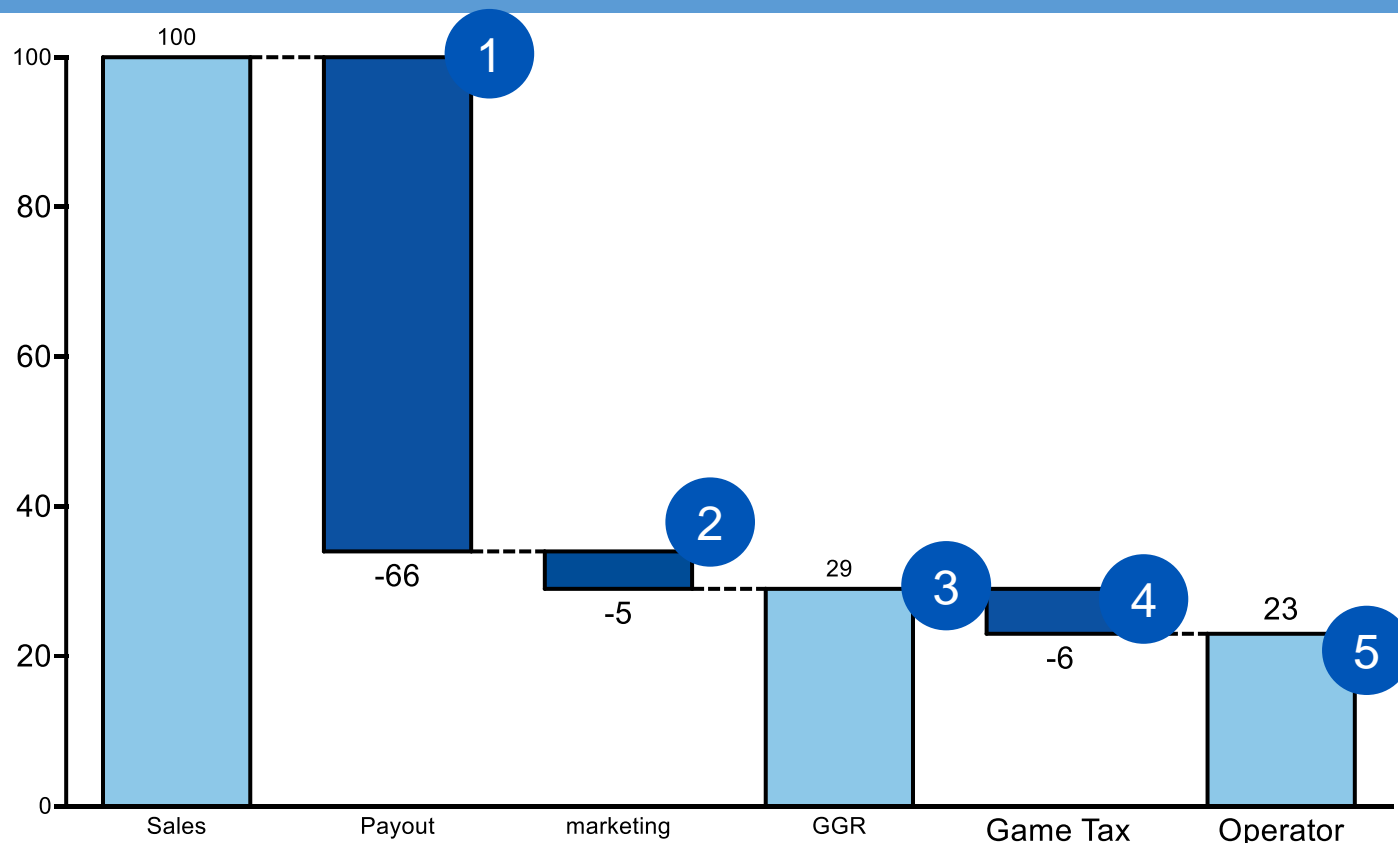


Potencial de mercado (cenário máximo) por tipo de Loteria para loteria estadual de SP



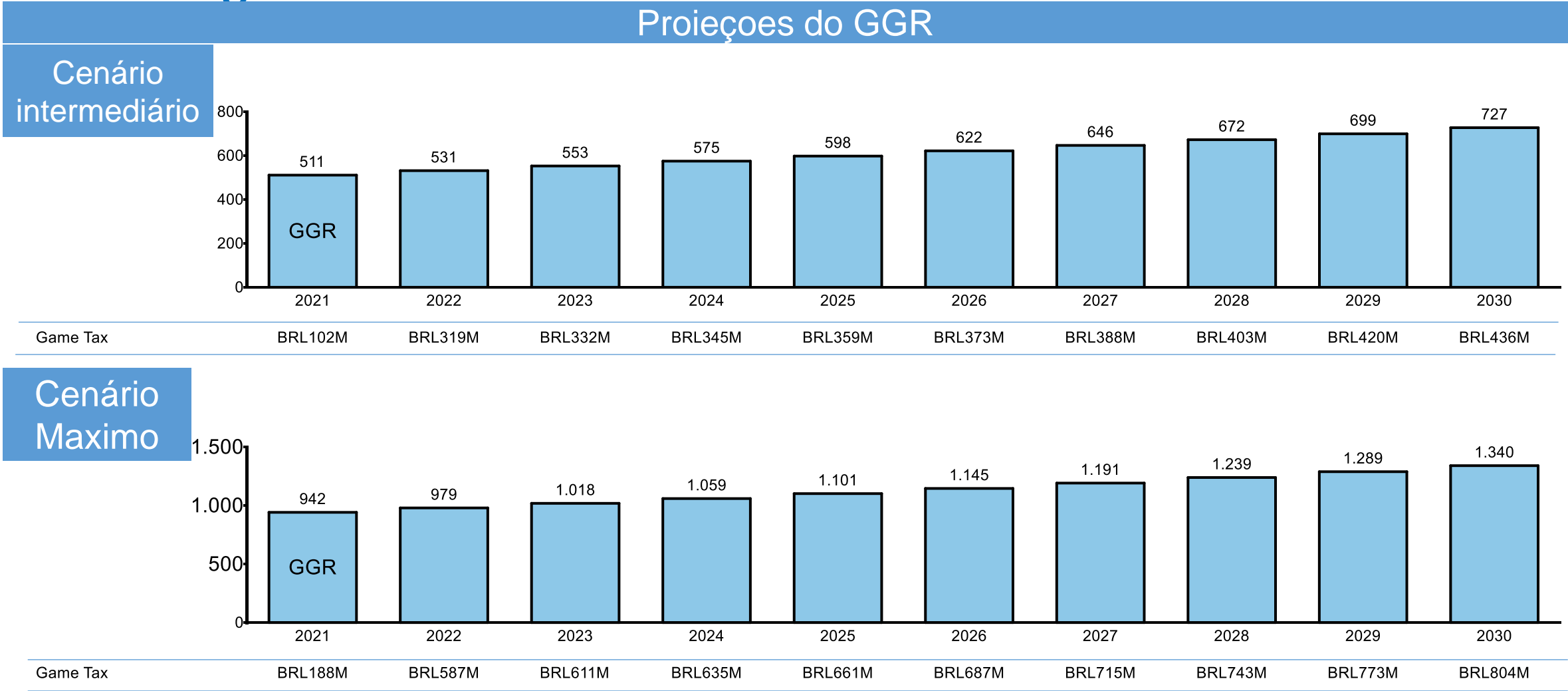
A cadeia de valor projetada leva em consideração que a operação precisará ser muito agressiva para capturar parte do mercado existente e agarrar o que resta de potencial.

Projected Value Chain



- 1 Premiação meia projetada
 - DBG, meia 65%
 - Instantânea, meia 67%
 - Passiva, meia 65%Precisa ser agressivo para competir com a oferta existente e agarrar o mercado potencial
- 2 Despesas de marketing: Investimento importante e constante para alcançar o primeiro lugar na mente do Jogador
- 3 $GGR \text{ ajustado} = AGGR$
 $AGGR = \text{vendas} - \text{premiação} - \text{mkt}$
- 4 20% do AGGR
- 5 80% do AGGR para a concessionaria exclusiva para custear:
 - Impostos (PIS / COFINS / ISS)
 - Comissão de distribuição para os PdV
 - Tecnologia e operação
 - Seguro Garantia e outras despesas

O GGR projetado para o cenário máximo supera de quase 100% o cenário intermediário. Isso mostra a importância da execução e do marco regulatório



Fatores-chave de marketing para o sucesso

Portfolio

Oferta de Jogos

- Os jogos DBG precisam trazer vantagem competitiva sobre a oferta existente em termos de premiação, probabilidades e oportunidades de jogar.
- A instantânea é a principal oportunidade para a loteria estadual já que não há competição nesta modalidade de jogo. Lançar e implantar de acordo com as melhores práticas é essencial para o sucesso da operação
- Passiva. Devido à falta de tradição, esta categoria deve se concentrar em oferecer uma oferta atraente, principalmente em datas especiais.

Premiação

- DBG / Instantânea / Passiva. A premiação precisa ser agressiva, pois essa será a principal vantagem competitiva sobre a operação atual. A operadora precisa ter flexibilidade total para lidar com o nível da premiação conforme os mercados evoluem e o que pode ser certo para hoje pode ficar obsoleto para amanhã.

Inovação / evolução

- DBG / Instantânea / Passiva. A inovação contínua tornará visível e prioritário o produto oferecido.

Marketing

- O investimento em marketing é fundamental no mercado devido à operação existente que exigirá um suporte contínuo de marketing.
- Investimento em materiais de PdV e visibilidade crítica para disponibilizar o produto na mente dos jogadores
- Engajamento crítico por meio da mídia social para alcançar alvos que atualmente não estão jogando com a oferta existente.

Distribuição

- Produto a ser disponibilizado na vida comum da população, usando diferentes estilos de comércio
- Rede de venda importante / grande para aumentar o interesse dos jogadores
- Desenvolvimento dos canais digitais como uma forma diferente de alcançar outros alvos do que os existentes.

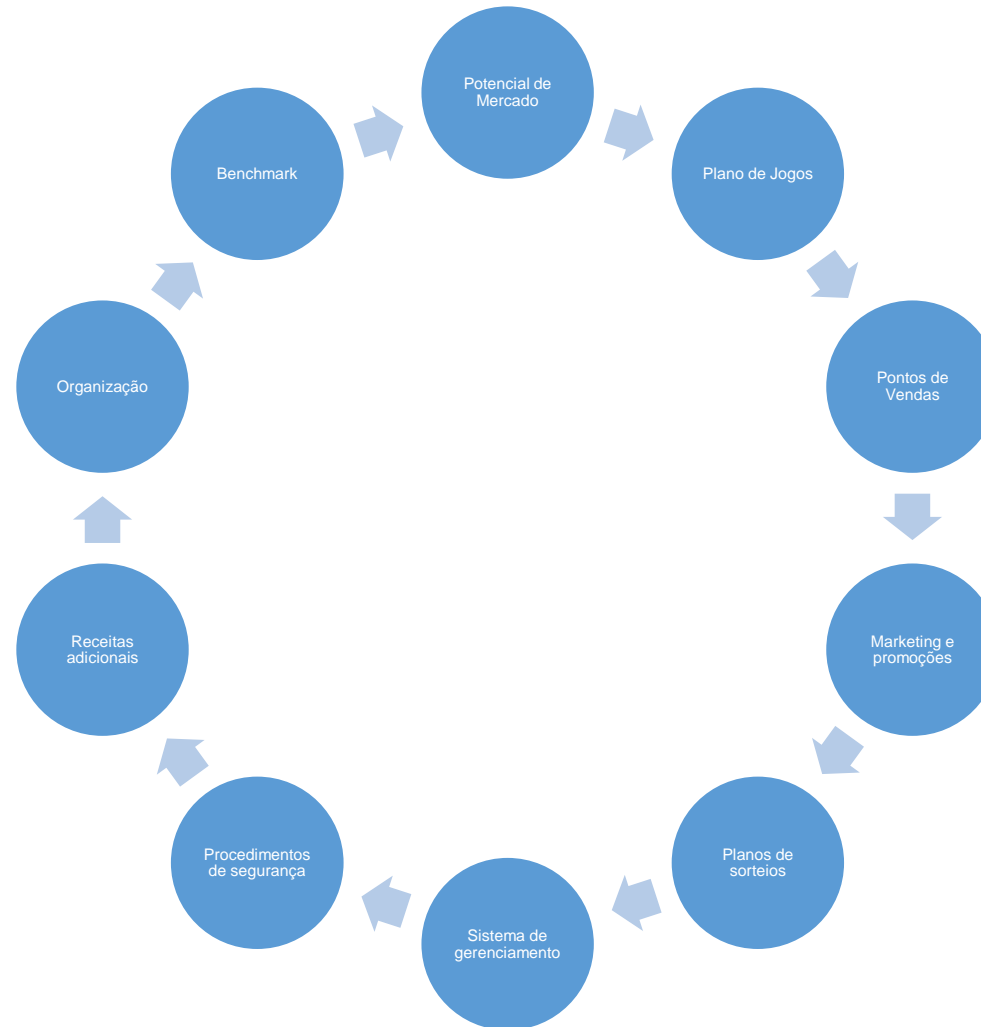
Outras

- É claro que as variáveis de marketing por si só não são suficientes para garantir uma operação bem-sucedida. O operador deve ser capaz de operar em um ambiente favorável do ponto de vista regulatório e fiscal. Um nível justo de tributação permite que a operadora cubra os custos e invista para fazer o negócio crescer de forma sustentável

PLANO OPERACIONAL

Plano Operacional

O plano Operacional é distribuído no estudo nas diferentes seções :



PORTFOLIO DE JOGOS LOTERICOS

Loteria – Visão geral

Jogo lotérico – Um jogo que dá, para cada jogador que compra um bilhete, a mesma chance de ganho de premios que podem variar de um novo bilhete até valores multi milionários

Por vezes os premios podem ter forma de produtos

Diferentes tipos de jogos criam variações que mantêm os apostadores engajados e motivados a jogar



Os mais básicos jogos de sorteios

- O apostador entra num “**pool**” (p.ex. Loto de números) do qual um número ganhador é sorteado
- **A probabilidade de acerto** é o total das combinações no “pool”
- Este é um formato simples e direto de loteria – O **VALOR DO JOGO** está na oferta de um prêmio sedutor e jackpot de mudar de vida



Jogos com maior VARIEDADE de escolha aumenta a expectativa e envolvimento do apostador encorajando interesse continuado

Critérios de um Jogo Lotérico

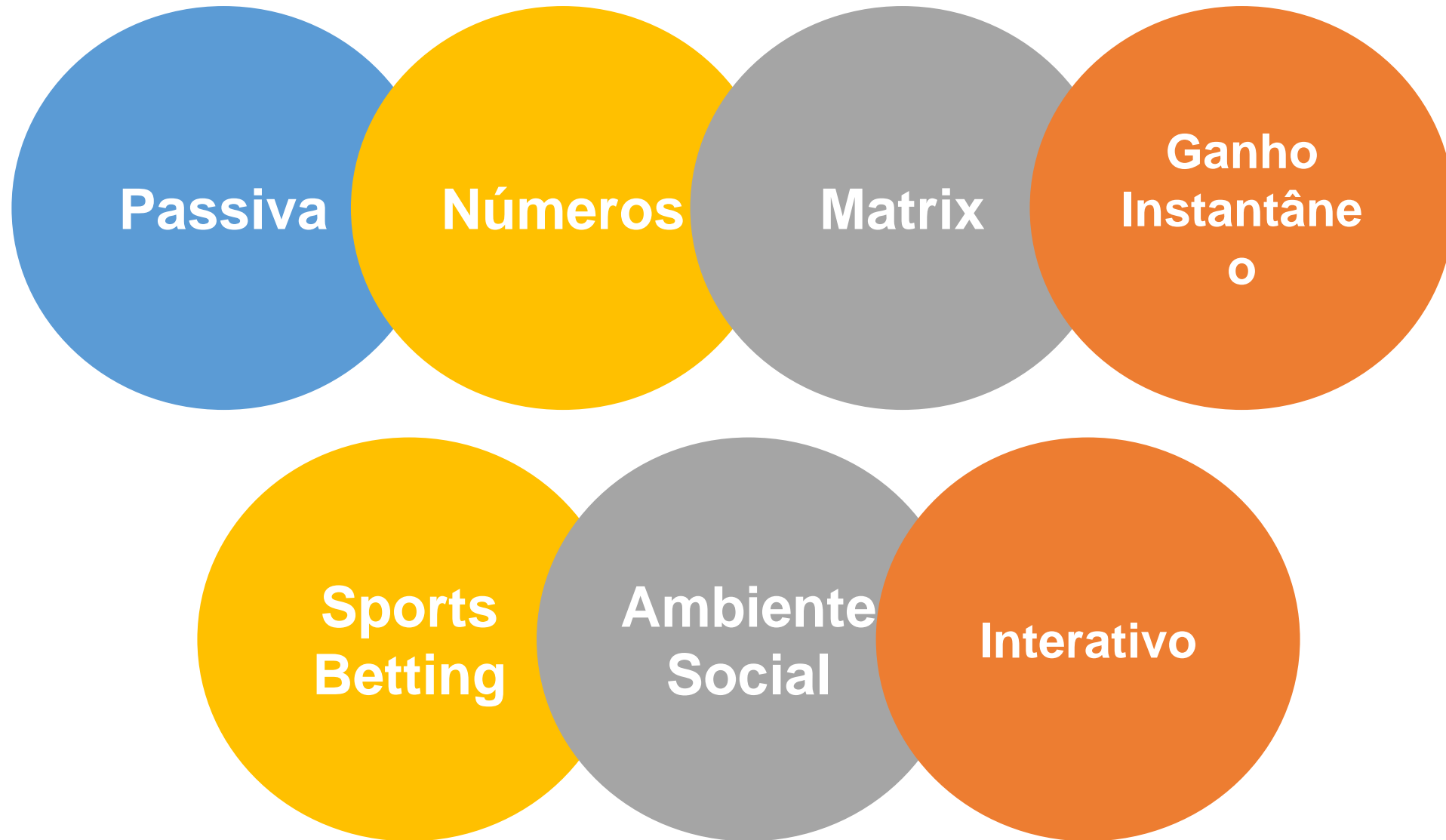
Jogos de Probabilidade

Participantes tem chances de ganho iguais

Não há habilidade envolvida

O resultado do jogo é aleatório

Tipos de Jogos



O mix correto de jogos

O portfolio lotérico ideal é o mix equilibrado de diferentes tipos de jogos para exercer a atração de um amplo espectro de jogadores que tem diferentes motivações para jogar. Características diferentes de jogos são fundamentais para manter a variedade e uma ampla base de consumidores.

Premios
baixos



Bingo



Bicho



Dia de Sorte



RASPADINHA

FAZ O MEU DIA

Entre
R\$50 - R\$1K



Quina



Lotofácil



Lotomania



Dupla
Sena



Federal Lottery



Tele
Sena

VIDA NOS TRILHOS

Entre
R\$200K - R\$1 MILHÃO

\$\$\$

Premios
Altos



Mega-Sena

MUDA MINHA VIDA

Acima de
R\$3 MILHÕES

Subseção: Loteria Passiva

Baseado na nossa pesquisa de percepções do apostador, é preciso melhorar o produto oferecido hoje no mercado

Perceptions do consumidor sobre a Loteria Federal (Passiva)

- O jogo é muito tradicional mas bem *fora de moda*
- Não tem uma aparência atrativa
- Para jogadores ocasionais o jogo parece difícil de entender
- O jogo apela mais para o grupo de jogadores de mais idade.

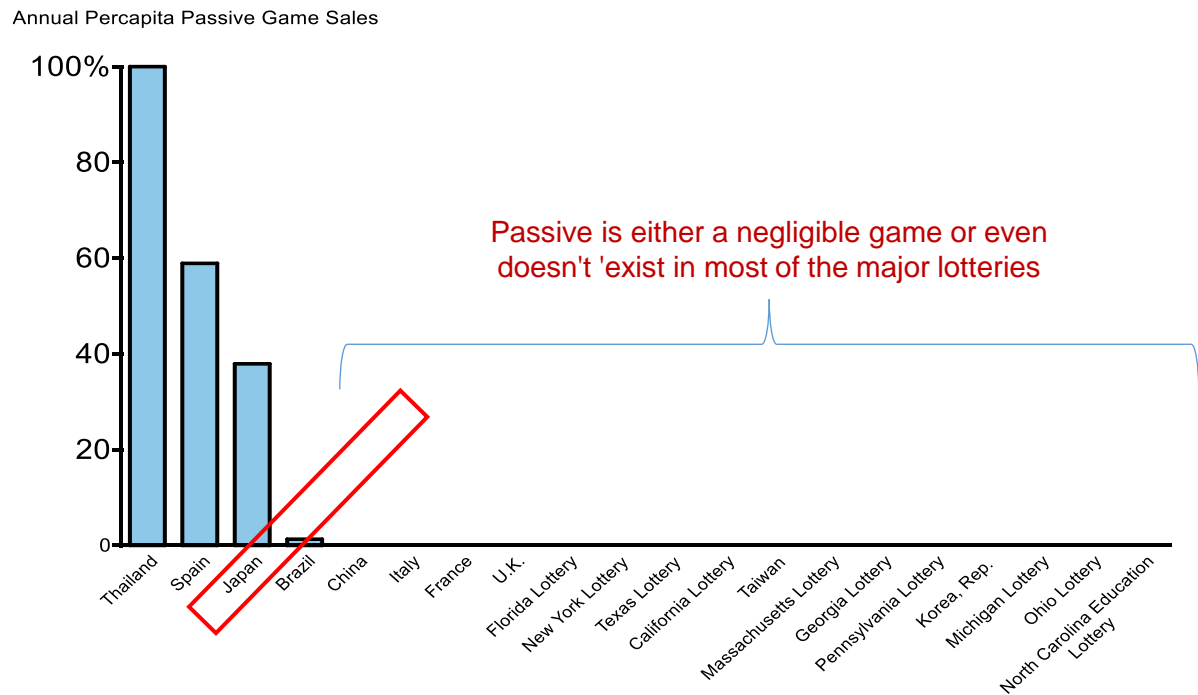
O produto atual está em estágio de declínio e, se não houver mudanças, pode entrar em obsolescência



A Loteria passiva é quase irrelevante na maior parte dos maiores países e, onde ainda tem significancia é mantido por tradição

Participação em vendas da passiva - Top 20 loterias

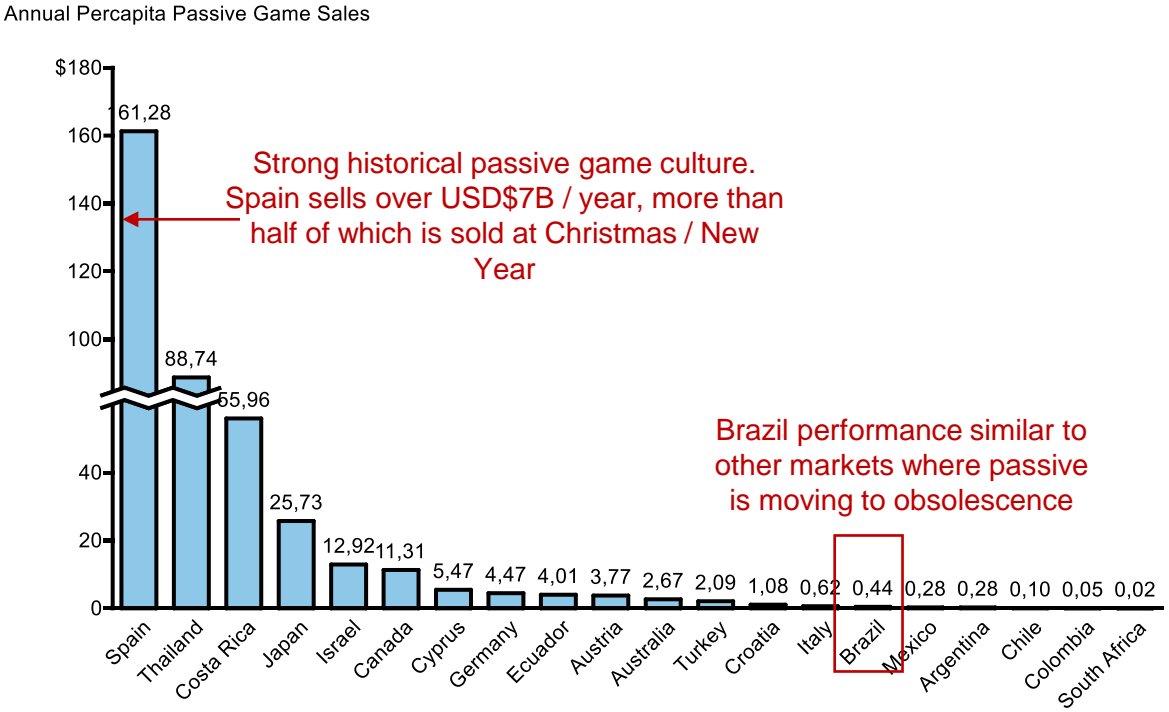
Exceto em poucos países, onde o jogo tem forte tradição, a passiva não existe ou é apenas um nicho



Source: IGT & La Fleurs World Almanac
Note: Lotteries only included where data is available for all years. Local currency sales converted to USD at constant FX rate)

Vendas per capita (USD)

Com poucas e notáveis exceções, o jogo tem vendas per capita muito baixas. A performance no Brasil é bastante fraca



A operação da passive precisa ser ágil, com mais frequência das extrações e melhor aceitação dos apostadores e dos revendedores

Operação

Plano

- Jogos formatados a partir do ponto de vista da tabela de prêmios
- Emissões – Quantos números devem estar disponíveis

Não imprimir bilhetes para extrações diárias e semanais. Mais fácil para gerenciar: não há necessidade de cancelamentos ou trabalho extra para o revendedor

Incorporar no Sistema

- Os jogadores devem poder escolher entre todos os números
- O mesmo conjunto de números deve estar atribuído a cada revendedor para que sempre tenham aqueles números
- Extrações especiais. Quantidades determinadas são impressas e distribuídas aos revendedores

*Os apostadores terão disponíveis todos os números para jogar os seus favoritos
Revendedores terão seus números únicos para aumentar a fidelidade do jogador*

PdV

- Displays especiais para mostrar os números disponíveis

Suporte para o POS para mostrar os números, especialmente aqueles únicos

Subseção: Loteria Instantânea

Portfólio da Istantânea

Aspectos chave para um produto de sucesso na categoria da Loteria Instantânea:

- Payout generoso (55-75% de acordo com benchmarking internacional)
- O portfolio ideal é aquele bem balanceado: ampla variedade de produtos em termos de faixas de preço, temas e mecânicas de jogo
- Constante inovação de produtos para manter o interesse dos apostadores
- Distribuição e exposição no PdVs são cruciais
- Suporte de marketing com permanente ações e iniciativas

Jogos de Instantânea–Principais características

- Produto de venda por impulse
- Portfolio da categoria
- Múltiplos níveis de preço
- Variedade de jogos
- Payouts elevados (55% - 75%)
- Boas chances de ganho (1:4)
- Imediatismo (jogue/ganhe agora!)



Jogos de Instantânea – Um amplo portfolio para uma ampla audiência

Jogos – portfólio principal

Jogos sazonais

Jogos de maior conteúdo de entretenimento

Outros Jogos



Temática dos jogos – Variedade é crucial para atrair públicos diversos



Money



Licensed



Sports



Gems



Extended Play



Gaming



Holiday



Life/Millions



Richness



Numbers

Temas de Jogos Comuns

Temas	Descrição
Dinheiro	Apelo universal; Centrado em dinheiro; muitos tem a palavra Dinheiro no nome
Numeros	Foco em um número ou num número da sorte
Apostas	Apela a pessoas com alta propensidade ao jogo
Esportes	Apela a fans de esportes e de competições
Licenciamentos	Alvancados sobre nomes conhecidos: promoção cruzada; apelo da marca
Caprichos	Apelas para o interesse das pessoas em: cachorros, veraneio, churrascos, carros etc.
Pedras preciosas	Riqueza, muitas vezes combinados com numeros
Aposentadoria	Proposta de sucesso: sonho de ganhar dinheiro para o resto da vida.
Jogo prolongado	O prolongamento do jogo adiciona valor ao entretenimento
Países/Comunidades	Apela para o orgulho das pessoas; associação com boas causas
Férias	Formado em torno da ideia de um feriado. Apela para jogadores ocasionais e pode ser usado para presentear

Estilos de jogos – Mecânicas diferentes fazem aumentar o engajamento do jogador

A scratch-off ticket titled "RASPADINHA VIP" with a €5 face value. It features a large "VIP" logo and a prize pool of up to €100,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 15 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 365-0000001-000.

Key Number Match

A scratch-off ticket titled "LAS CARTAS DE LA FORTUNA" with a \$10 face value. It features a grid of 10 cards and a prize pool of up to \$100,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 001-0000001-001.

Cards

A scratch-off ticket titled "WORLD SERIES OF POKER" with a \$10 face value. It features a poker table layout with 10 players and a prize pool of up to \$2,000,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 001-0000001-001.

Simulated Chance

A scratch-off ticket titled "TARASCA" with a \$10 face value. It features a grid of 10 symbols and a prize pool of up to \$25,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 123.

Slots

A scratch-off ticket titled "FIND A 9" with a \$1 face value. It features a grid of 10 symbols and a prize pool of up to \$900. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 001-0000001-001.

Find

A scratch-off ticket titled "3 EN RAYA" with a €10 face value. It features a 3x3 tic-tac-toe grid and a prize pool of up to €10,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 87001-0000001-001.

Tic Tac Toe

A scratch-off ticket titled "Boas Férias" with a €1.00 face value. It features a grid of 10 symbols and a prize pool of up to €10,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 165-0000000-000.

Match 3

A scratch-off ticket titled "Blackjack" with a \$1 face value. It features a blackjack game layout and a prize pool of up to \$2,100. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 001-0000001-001.

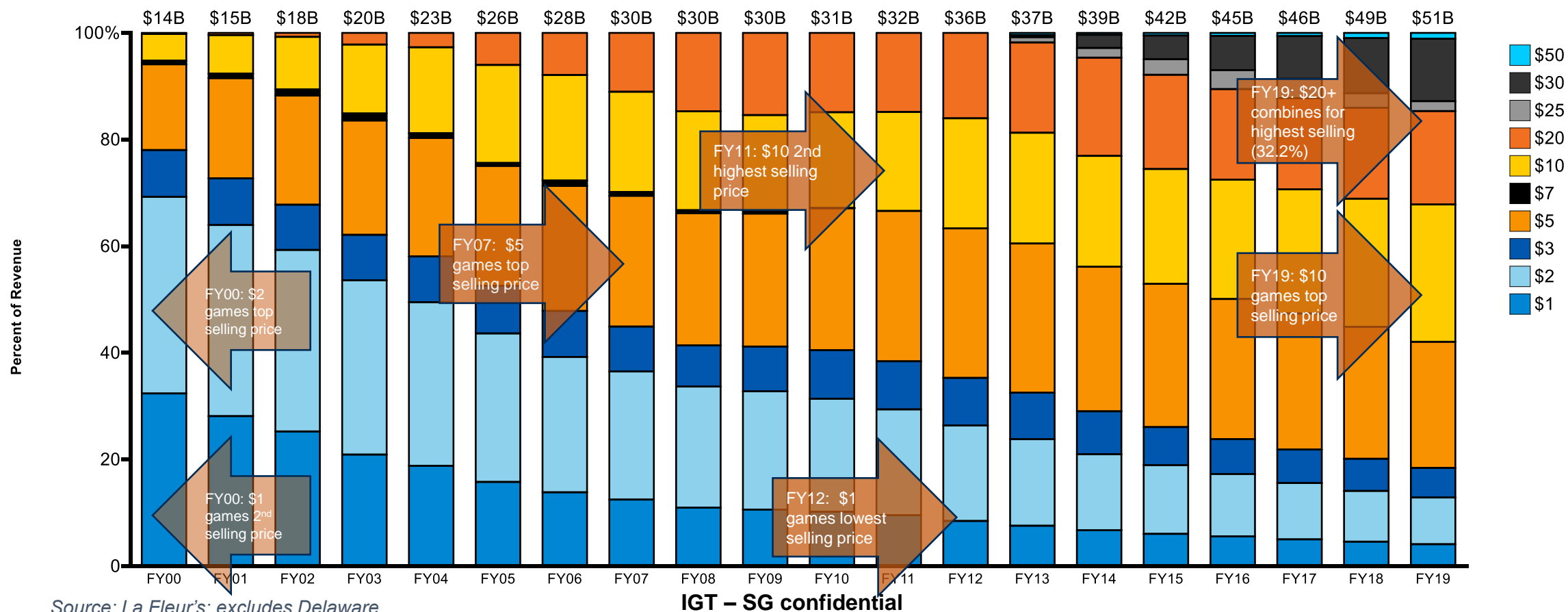
Yours Beats Theirs

A scratch-off ticket titled "20X O DINHEIRO" with a €2 face value. It features a grid of 10 symbols and a prize pool of up to €35,000,000. The ticket includes a section for "NÚMEROS DA SORTE" (Lucky Numbers) and "SEUS NÚMEROS" (Your Numbers). It also displays a grid of 10 "PRÊMIO" (Prize) symbols. The ticket is marked "não raspar" (do not scratch) and has a serial number 343-0000001-000.

Multiplier

A evolução de patamares de preço da Instantânea nos Estados Unidos - Mais de 81% das vendas estão no patamar de preço de \$5 e acima

- A proporção de venda dos bilhete de \$5 começam a declinar em 2014
- Os bilhetes de \$10 são os de maior venda
- Bilhetes de \$20+ como categoria, representam perto de um terço das vendas(FY19, 32.2%)



Subseção: Jogos de sorteio - DBG

Loto

Jogo com um conjunto de números em que o apostador seleciona um subconjunto desses números que devem coincidir com alguns dos números sorteados pela Loteria

Ex: 6/35; 6/49

Premiação pari-mutuel (ie; uma porcentagem das vendas é dedicada ao fundo de premios). Depois de um sorteio os premios são determinados com base no valor do fundo de premios e números de ganhadores

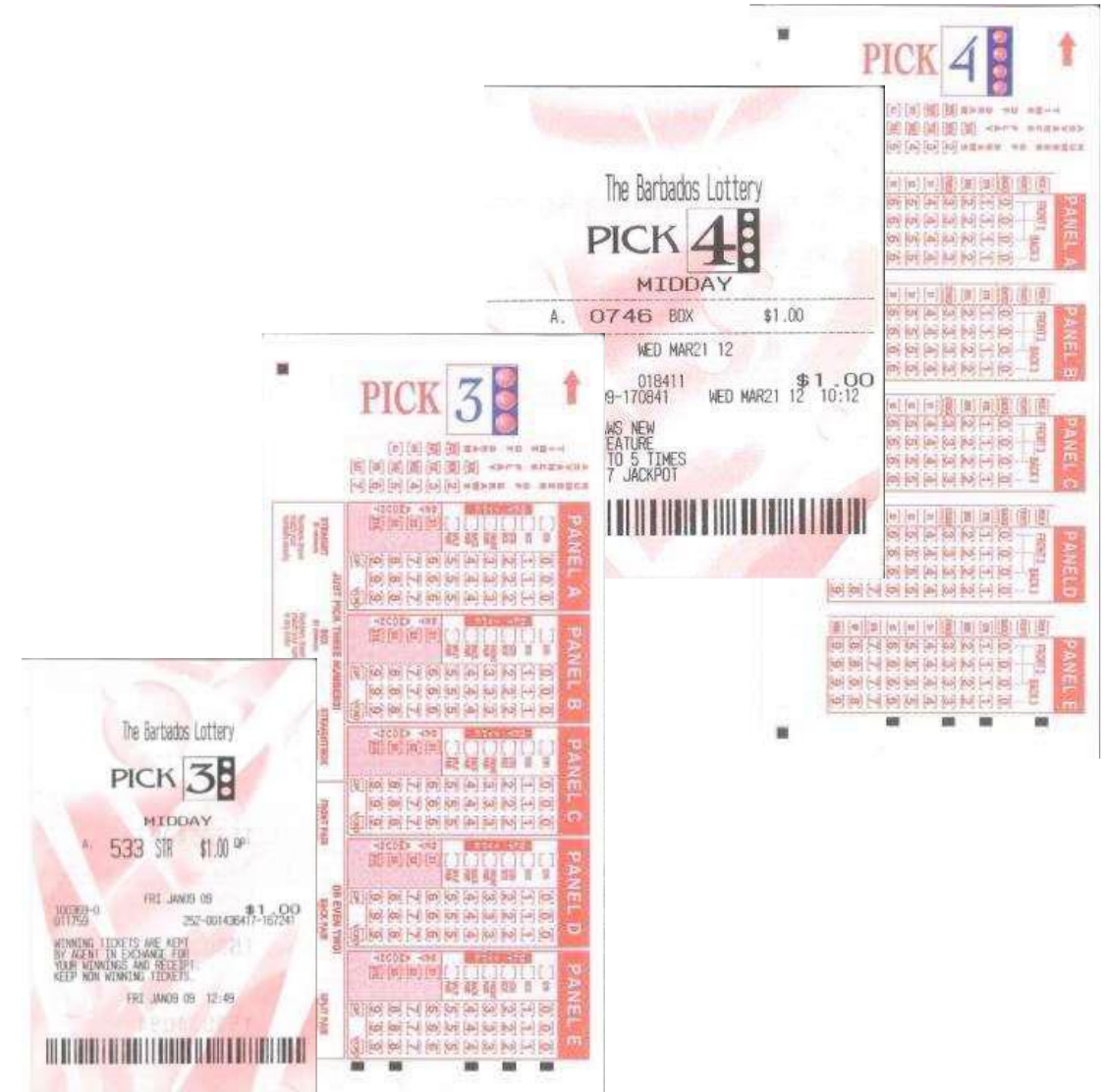
Muitas loterias ofertam um portfolio de jogos loto.



Jogo de Números

A mais simples estrutura de jogo/aspectos culturais associados a esse tipo de jogo, normalmente com probabilidade de premiação conhecida:

- Pick 1 – Jogador seleciona 1 dígito de 0-9 (1:10)
- Pick 2 – Jogador seleciona um número de 2 dígitos de um campo com 10 numbers (1:100)
- Pick 3 – Jogador seleciona número de 3 dígitos de um campo com 10 numbers (1:1000)
- Pick 4 – Jogador seleciona número de 4 dígitos de campo com 10 numbers (1:10.000)



Jogos de Monitor - Rapido

Rápido – sorteios a cada 5 minutos com resultados mostrados num monitor instalado no ponto de venda.

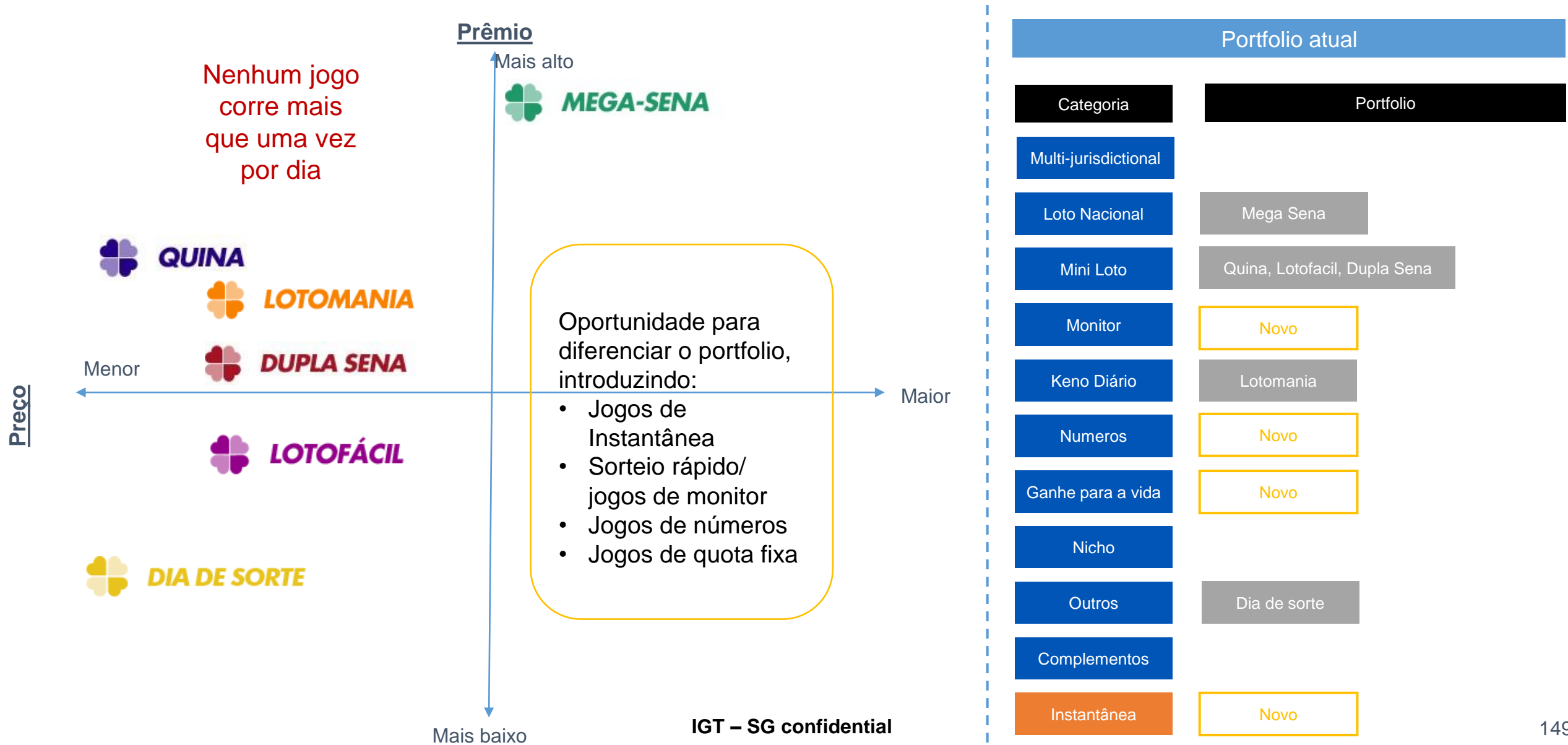
- Diferente estilos de jogo:
 - Keno
 - Mini-Lotto
- Payout de premiação alto (65%)
- Grandes chances de ganho (1:5)
- Próprio para bares e redes de padarias (consume de permanência)



Tipos de Jogos

Jogos de sorteio de alta performance							
	UK	França	Finlandia	Espanha LAE	Massachusetts	New York	Michigan
Multi-jurisdicional	EuroMillions	EuroMillions	EuroJackpot. Viking Lotto	EuroMillions	Powerball. Mega Millions	Powerball. Mega Millions	Powerball, Mega Millions
Nacional Loto	Lotto	Loto	Lotto	La Primitiva, Bono Loto	Megabucks doubler	Lotto	Lotto 47
Mini Loto	Thunderball			Bono Loto, El Gordo	Mass Cash	Take 5	Fantasy 5
Ganhe para a vida	Set for Life	Keno set for life			Lucky for Life	Cash 4 Life	Lucky for Life
Outros	Lotto & EM Hotpicks		Kakki tai en Mitaan	El Gordo	Jackpot Poker		Poker Lotto, Super Raffle
Jogos Diários		Keno Set for Life & Amigo	Kakki tai en Mitaan & Daily Keno		Mass Cash, Keno, All or Nothing, Numbers	Take 5, Numbers, Pick 10, Quick Draw	Fantasy 5, Club Keno, Keno, Daily 3 & 4
Complementos		Joker+	Jokeri, Plus	Joker	Multiplier (various), Progressive Jackpot	Multiplier (various), Close Enough	Multiplier (various), Double Play
Monitor		Amigo			Keno, All or Nothing	Quick Draw	Club Keno

Oportunidade de Otimização do Portfolio



Parâmetros do portfolio de Jogos de sorteio/DBG *

	Payout	Chances 1 em	Frequencia do sorteio
Multijurisdicional	50%	20-50	2 vezes/ semana
Estadual	50%-55%	12-20	2 a 3 vezes/semana
Mini	55%-60%	8-15	3 vezes/semana/dia
Ganhe para a Vida	55%-60%	12-20	3 vezes /semana /dia
Pick 1	~70%	32-100	Diário – várias vezes/dia
Pick 2	~60%	25-100	Diário – várias vezes/dia
Pick 3	~60%	100-1,000	Diário – várias vezes/dia
Pick 4	~60%	200-10,000	Diário – várias vezes/dia
Pick 5	~60%	200-100,000	Diário – várias vezes/dia
Monitor	~65%	5-15	Diário – várias vezes/dia
Keno	~65%	5-15	Diário – várias vezes/dia

Comentários

De forma geral o payout do produto depende dos preços e frequencia de sorteio. Quanto mais alta a frequencia, normalmente, mais alto o payout e maiores as chances de acerto.

De outro lado, quanto mais altos os premios a frequencia de sorteios tende a ser menor, as chances são menores e o payout geral menor

*Mostrado para orientar as decisões em projetos de produtos, mas os parâmetros finais dependem dos diferentes mercados.

Subseção: Potencial de mercado de apostas esportivas e interativas

O Potencial do Mercado

Com 211,8 milhões de pessoas, 87% das quais vivem em contexto urbanizado, de longe o Brasil possui a maior população da região. No entanto, é a paixão que os cariocas têm pelo desporto, com as apostas desportivas a representar 95% de toda a indústria local, que realça o imenso potencial do país.

Com 205,8 milhões, a penetração das conexões móveis é de 97%, valor inferior à mediana da região sul da América. A penetração da Internet (150,4 milhões) está em linha com a penetração média da região (71% vs 72%), mas é importante referir o significativo aumento homólogo de 6% registado de janeiro de 2019 a janeiro de 2020.

O Potencial do Mercado

Desde o início da pandemia, os brasileiros passaram a confiar cada vez mais em seus telefones celulares para suas compras, lazer e necessidades financeiras. De acordo com um relatório de tendência móvel da App Annie, os 184 milhões de downloads de aplicativos financeiros e de pagamento do ano passado representam um crescimento de 125% em comparação com o ano anterior - algo que, em circunstâncias normais, teria exigido vários anos.

Internautas no Brasil

Havia 150,4 milhões de usuários de Internet no Brasil em janeiro de 2020.

O número de internautas no Brasil **aumentou 8,5 milhões (+ 6,0%)** entre 2019 e 2020.

A penetração da Internet no Brasil era de **71%** em janeiro de 2020.

Isso significa um potencial estimado de **32,88 milhões de usuários de Internet em São Paulo.**

Conexões móveis no Brasil

Havia 205,8 milhões de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2020.

O número de conexões móveis no Brasil **diminuiu 3,4 milhões (-1,6%)** entre janeiro de 2019 e janeiro de 2020.

O número de conexões móveis no Brasil em janeiro de 2020 era equivalente a **97%** da população total.

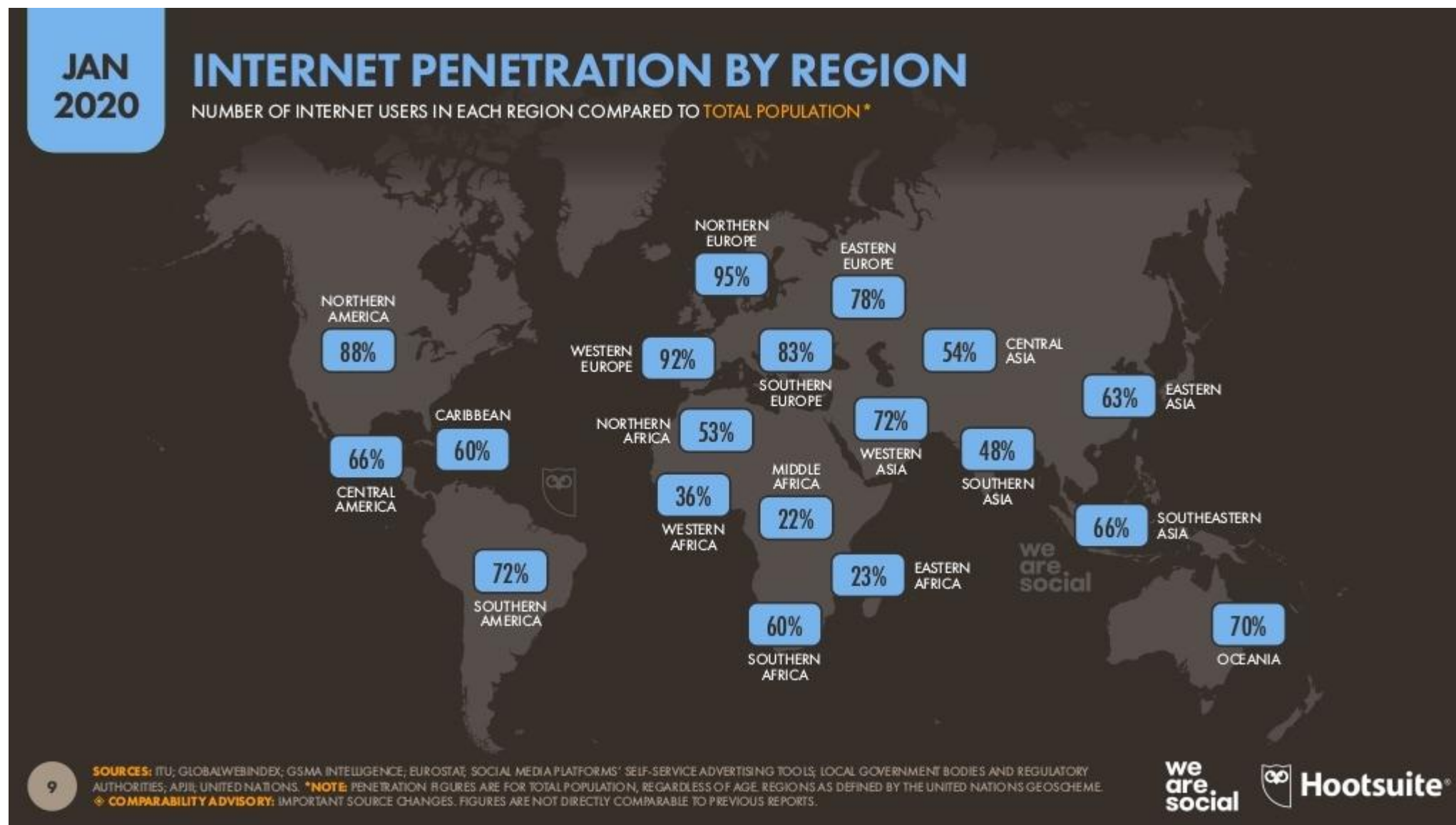
Usuários de mídia social no Brasil

Havia 140,0 milhões de usuários de mídia social no Brasil em janeiro de 2020.

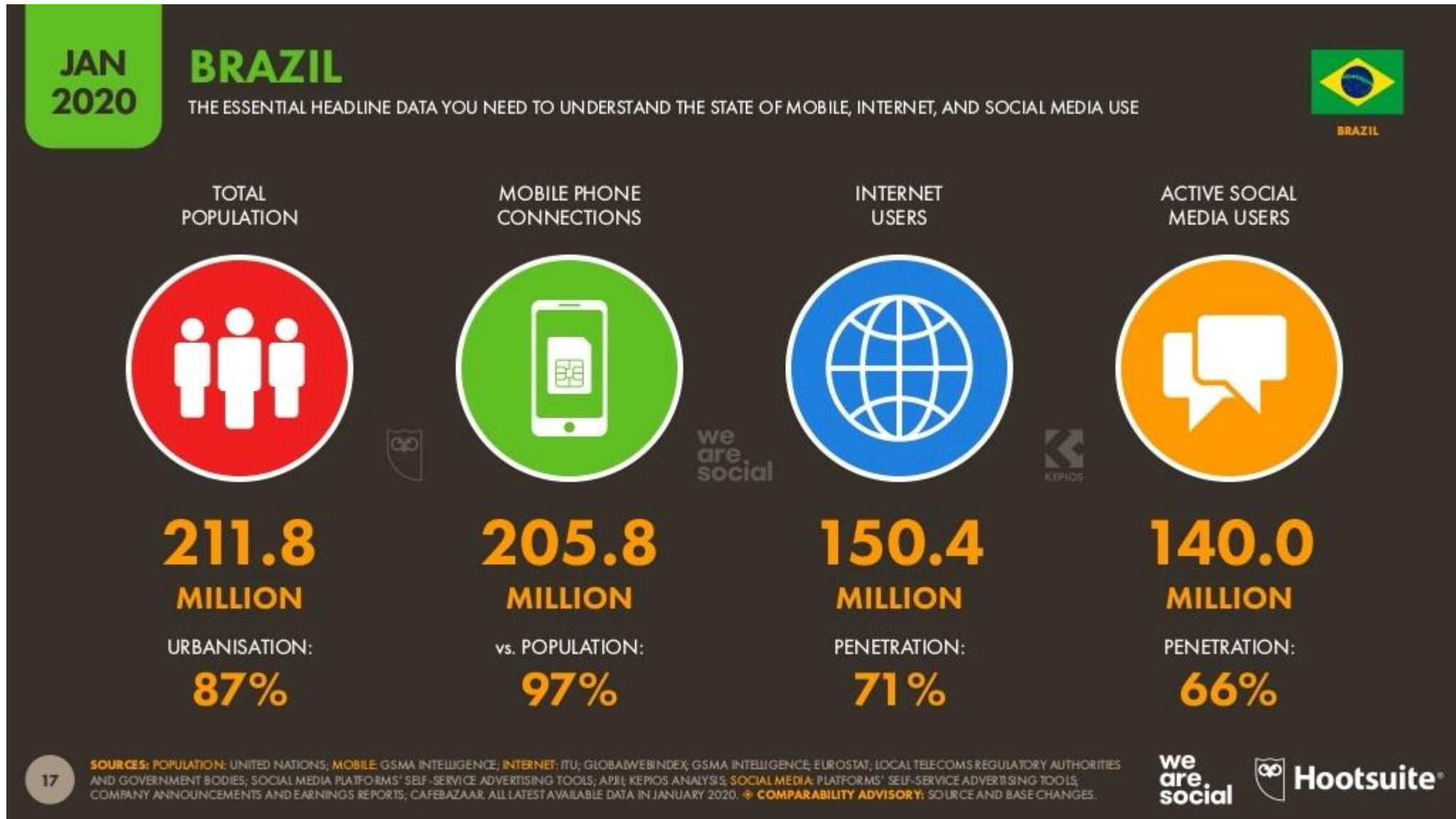
O número de usuários de mídia social no Brasil **aumentou 11 milhões (+ 8,2%)** entre abril de 2019 e janeiro de 2020.

A penetração das mídias sociais no Brasil era de **66%** em janeiro de 2020.

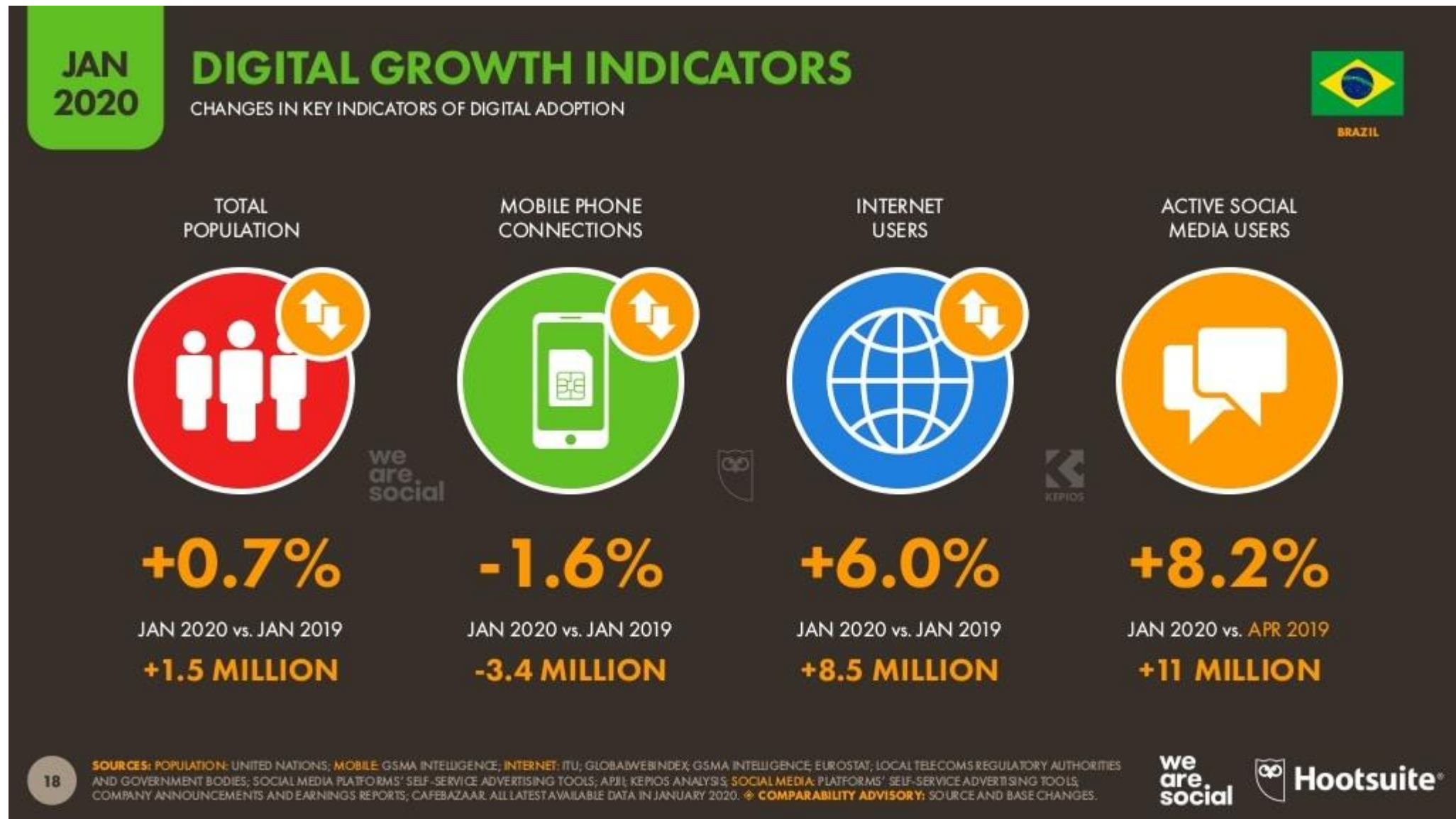
Penetração da Internet por Região



Penetração da Internet por Região



Penetração da Internet por Região



Desafios

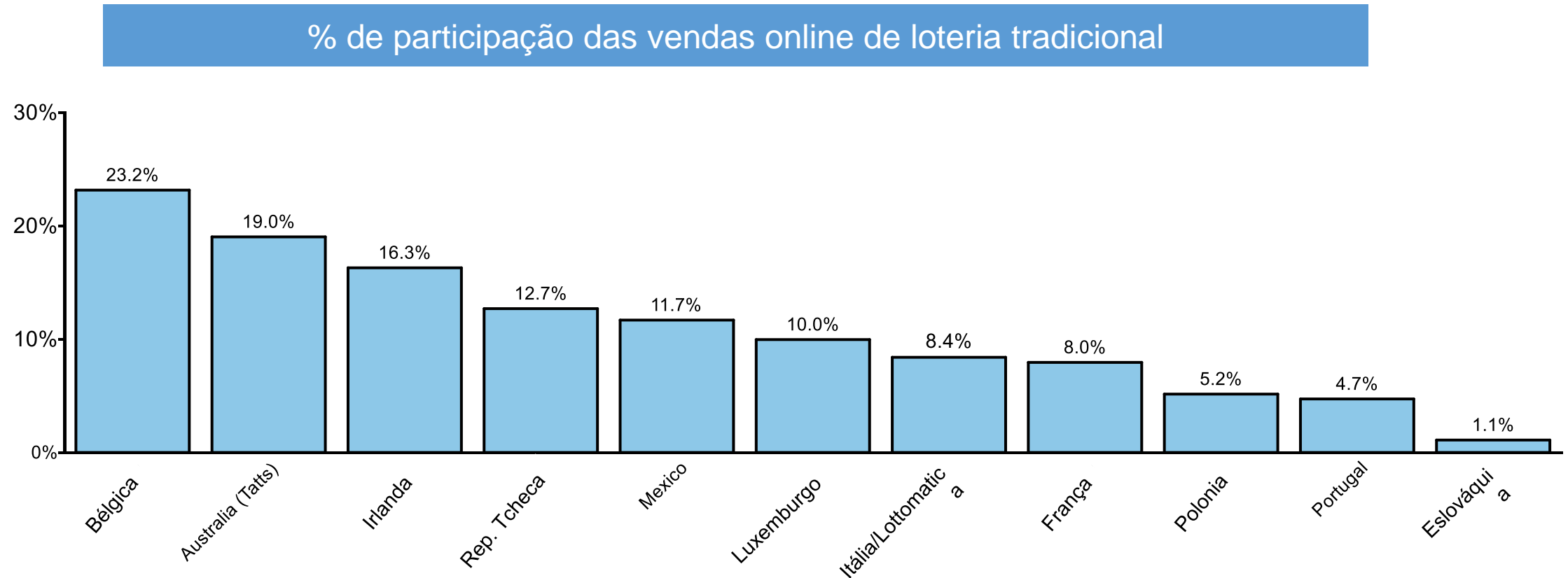
Especialistas afirmam que, caso o iGaming / Interativo no Brasil se torne totalmente legal, o país poderá ter um lucro bruto de R \$ 101 bilhões até 2024. O argumento é que os apostadores brasileiros estão levando dinheiro para os cassinos offshore, o que impacta a economia. Ao permitir as apostas, o Brasil verá um grande aumento nas receitas, não só dos jogadores do país, mas também dos turistas.

Um dos obstáculos que a iGaming no Brasil enfrentará é a aceitação de novos métodos de pagamento. No momento, a disponibilidade de gateways de pagamento é a seguinte:

- Cartões de crédito / débito: 71%
- Dinheiro: 21%
- E-wallets e transferências bancárias: 4%

Isso exige que a concessionária forneça vários métodos de pagamento nos sistemas de apostas interativas e esportivas. Com uma única concessionária suportando a infraestrutura de varejo e online, todas as opções de pagamento podem ser facilmente fornecidas aos jogadores, já que a infraestrutura de varejo também pode servir como pontos de depósito em dinheiro para as plataformas online.

O varejo ainda representa 80-90% das vendas da loteria



Principais KPIs

Taxa de conversão

A taxa de conversão mais importante é **o número de Depositantes pela Primeira Vez dividido pelo número total de Novos Registros**. Por exemplo, se um site do iLottery receber 1.000 novos registros em um período de tempo, e 250 desses novos registrados fizeram um depósito em sua conta online, a taxa de conversão será 250 dividido por 1.000, ou 25%. (Uma conversão pode se referir a qualquer ação desejada que você espera que o usuário execute.)



Taxa de retenção

A taxa de retenção de clientes é a medida da taxa na qual os **clientes existentes continuam comprando produtos ou serviços de sua empresa**. Por exemplo, se 1.000 clientes fizeram uma compra no mês 1 e, em seguida, 600 desses clientes também fizeram a compra no mês 2, a taxa de retenção mensal seria 600 divididos por 1.000, ou 60%.

Receita média por usuário [ARPU – Average Revenue per User]

ARPU é a medida da receita gerada por usuário durante um período de tempo definido. Uma medida comum é a receita média por usuário ativo mensal [ARPMUAU – Average Revenue per Monthly Active User].

Principais KPIs

Pagamento de prêmio mais alto (15% -20% mais alto como tíquetes instantâneos físicos) provoca ajustes favoráveis para os principais motivadores

- Melhorias nas taxas de conversão.
- Taxas de retenção / reativação muito mais altas em todo o ciclo de vida do jogador.
- Aumento da receita média por usuários [ARPU].

O pagamento do prêmio é comumente referido como "Retorno ao Jogador" ou RTP.

O volume de negócios [também conhecido como Apostas totais ou Vendas totais] é um fator chave para jogos interativos, pois fornece ao jogador a sensação de ganhar por um período de tempo mais longo.

- O jogador A deposita \$ 100 com um programa RTP de 65%. O jogador A normalmente terá uma movimentação de cerca de \$ 285 antes de esgotar o equilíbrio. Este jogador gerou \$ 100 GGR, com \$ 285 de volume de negócios.
- O Jogador B deposita \$ 100 com um programa RTP de 85%. O jogador B normalmente terá cerca de \$ 667 de giro antes de esgotar o saldo. Este jogador também gerou \$ 100 GGR, mas com \$ 667 de volume de negócios.

Isso pode parecer contra-intuitivo, mas nos prêmios mais altos, os pagamentos sempre aumentam a receita.

Conheça seu cliente (KYC – Know Your Customer)

As diretrizes **conheça seu cliente ou conheça seu cliente (KYC)** em serviços financeiros exigem que os profissionais se esforcem para verificar a identidade, a adequação e os riscos envolvidos na manutenção de uma relação comercial. Os procedimentos se enquadram no escopo mais amplo da política de combate à lavagem de dinheiro (AML – Anti Money Laundering) de um banco. Os processos KYC também são empregados por empresas de todos os tamanhos com o objetivo de garantir que seus clientes, agentes, consultores ou distribuidores propostos estejam em conformidade com o antissuborno e sejam, na verdade, quem afirmam ser.

Bancos, seguradoras, credores de exportação e outras instituições financeiras estão cada vez mais exigindo que os clientes forneçam informações detalhadas sobre a devida diligência. Inicialmente, essas regulamentações eram impostas apenas às instituições financeiras, mas agora a indústria não financeira, fintech, revendedores de ativos virtuais e até organizações sem fins lucrativos são obrigados a obedecer.

KYC é um requisito absoluto para iLoteria, apostas esportivas e / ou qualquer atividade de jogo online, a fim de verificar a idade e identidade dos jogadores.

Aquisição digital e marketing de retenção

A Scientific Games & IGT recomendam um programa de marketing digital completo de Aquisição e Retenção.

Com base no aprendizado de nossos melhores programas atuais, um programa feito sob medida para as necessidades de São Paulo é um requisito absoluto para uma plataforma interativa de sucesso.

Marketing de Aquisição

Estratégia de mídia paga - administração do orçamento de mídia paga por especialistas em aquisição da iGaming para supervisionar a seleção de canais, alocar orçamentos de maneira eficiente, testar criativos e mensagens e medir a atribuição.

Estratégias de conversão - implemente as melhores práticas de registro de iGaming, automatize estratégias de mensagens e bônus e execute mineração de lista persistente.

Programa de afiliados - recrute os principais afiliados online da iGaming para gerar tráfego de alto valor e construir uma rede robusta de afiliados de varejo com parceiros afiliados.

Marketing de Retenção

Gerenciamento de relacionamento com o cliente [CRM] - utilize a plataforma líder do setor iGaming com recursos de segmentação granular, planejamento e implantação de automação, testes e medições multivariadas e aprendizado de máquina / IA.

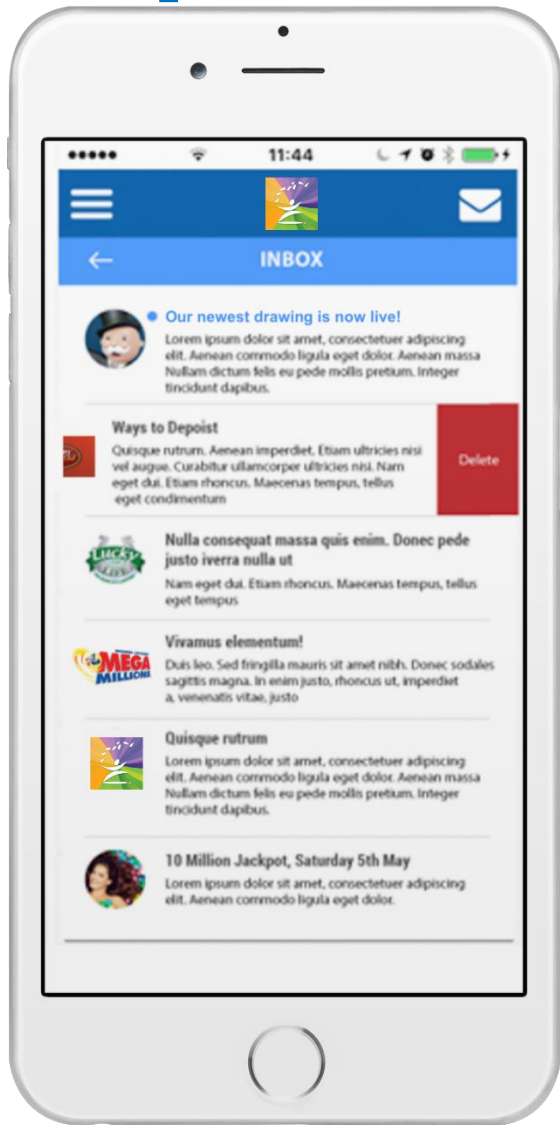
Abordagem Omni-Channel - Email, SMS / MMS, In-App e In-Web Inbox, Interstitials, Browser / App Push, Facebook Custom Audiences e Retargeting. Almeje o jogador certo com a mensagem certa, na hora certa, com a oferta certa.

Destaques do programa de CRM

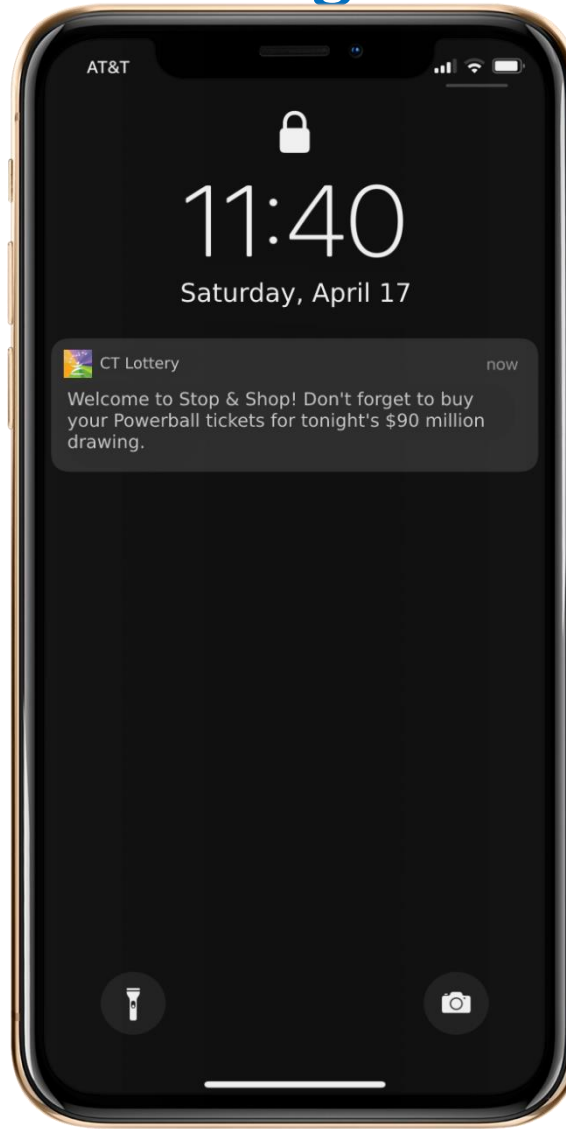
O sucesso da IGTs e dos Jogos Científicos em marketing de CRM foi testado e comprovado por algumas das melhores loterias do mundo. Esses sucessos podem ser atribuídos a:

- Otimização constante e teste de várias variantes de campanhas, permitindo-nos identificar pontos fortes e fechar lacunas em nosso marketing
- Criação de microssegmentos atenciosos para garantir que os jogadores sejam conversados da maneira mais relevante para eles
- Fluxos de jogadores refinados que geram os resultados desejados, como converter primeiros depósitos ou completar KYC
- Criação de conteúdo atraente liderada por gerentes de marketing experientes de crescimento e retenção
- Definição e rastreamento de metas preparados em parceria com as partes interessadas na loteria
- Adição de novas tecnologias de marketing e roteiro de recursos robustos para manter as loterias relevantes no espaço digital competitivo

Exemplos de Canais de Marketing



Rich Inbox



Notificação do App



SMS

Subseção: exemplos de Jogos Interativos

Piggy Bank Payout



- ganha quando acerta 3 simbolos iguais



Count de Money

- Ganha quando encontra o mesmo símbolo



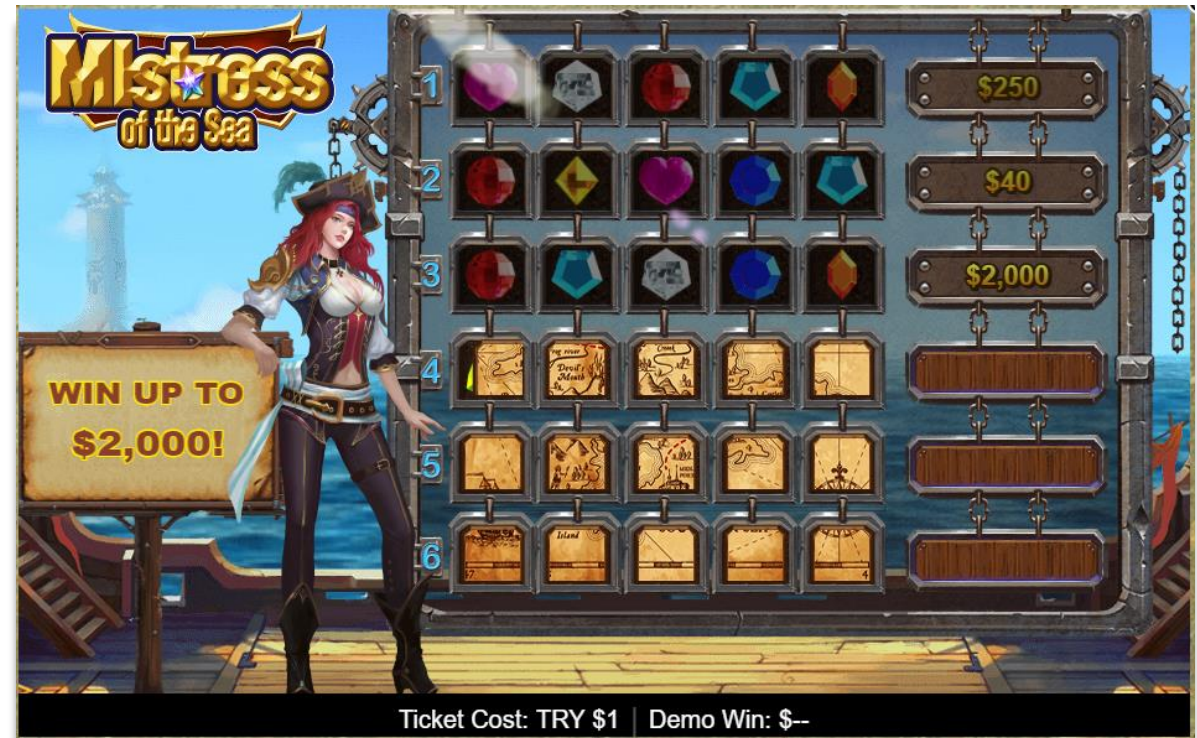
Quick Pay

- Combine qualquer número da sorte com seus números para ganhar o valor do prêmio do seu número
- Encontre o Golden Clover para ganhar o prêmio instantaneamente



Mistress of the Seas

- Selecione cada mapa para revelar uma joia ou estrela e selecione cada tabuleiro para revelar o valor do prêmio de uma linha
- Encontre 3 joias idênticas ou uma estrela em qualquer linha para ganhar o valor do prêmio da linha



Apostas Esportivas

Visão geral das opções de apostas esportivas

O Estado de São Paulo tem uma série de opções a serem consideradas relacionadas à maneira mais eficiente e eficaz de implementar as apostas esportivas

Considerações:

O governo federal, muito provavelmente, introduzirá regulamentos de apostas esportivas em breve: a regulamentação do estado de SP deve ser escrita de uma forma que permita flexibilidade para garantir que a operação de apostas no estado possa competir com o programa federal;

LOTESP pode definir uma porcentagem específica da Receita Bruta de Jogo (GGR igual a vendas total menos prêmios) ou permitir que os operadores licenciados definam sua própria estratégia de premiação/payout;

Definir um alto percentual de GGR maximizará os retornos para o governo, mas um alto percentual de GGR deve ser flexível para competir com um programa nacional - caso contrário, ninguém vai apostar na loteria de SP se uma proposta de valor legal melhor for oferecida a nível nacional;

LOTESP deve decidir sua política sobre ofertas esportivas interativas e/ou de varejo: (1) somente varejo, (2) somente interativo, (3) combinação de varejo e interativo, (4) número de concessões não exclusivas de varejo e / ou interativas;

SP deve decidir a melhor maneira de receber seus retornos: (1) taxa de concessão fixa paga pela operadoras, (2) porcentagem fixa de GGR, (3) imposto sobre os lucros da operadora, (4) combinação de qualquer uma ou todas essas opções;



Modelos de apostas esportivas

1/2

Várias licenças interativas e de varejo em cassinos (New Jersey, EUA): New Jersey Sports Betting Revenue - 2021 NJ Sports Betting (playnj.com)

- NJ lançou apostas esportivas em cassinos em 2018
- Recentemente, NJ abriu para apostas esportivas interativas e licenciou 19 competidores nos últimos 18 meses
- O governo é remunerado da seguinte forma: Impostos estaduais e locais sobre GGR de 13% para interativo e de 8,5% para varejo (observe que o GGR é em média de aproximadamente 7% das vendas)
- As vendas de apostas esportivas em NJ em 2020 foram de aproximadamente US\$ 6 bilhões, gerando aproximadamente US\$ 420 milhões em GGR, resultando em uma receita fiscal de NJ de aproximadamente US\$ 50M

Licenças múltiplas para lojas de apostas de varejo e interativo (Reino Unido): funções de apostas e jogos - Office for Budget Responsibility (obr.uk)

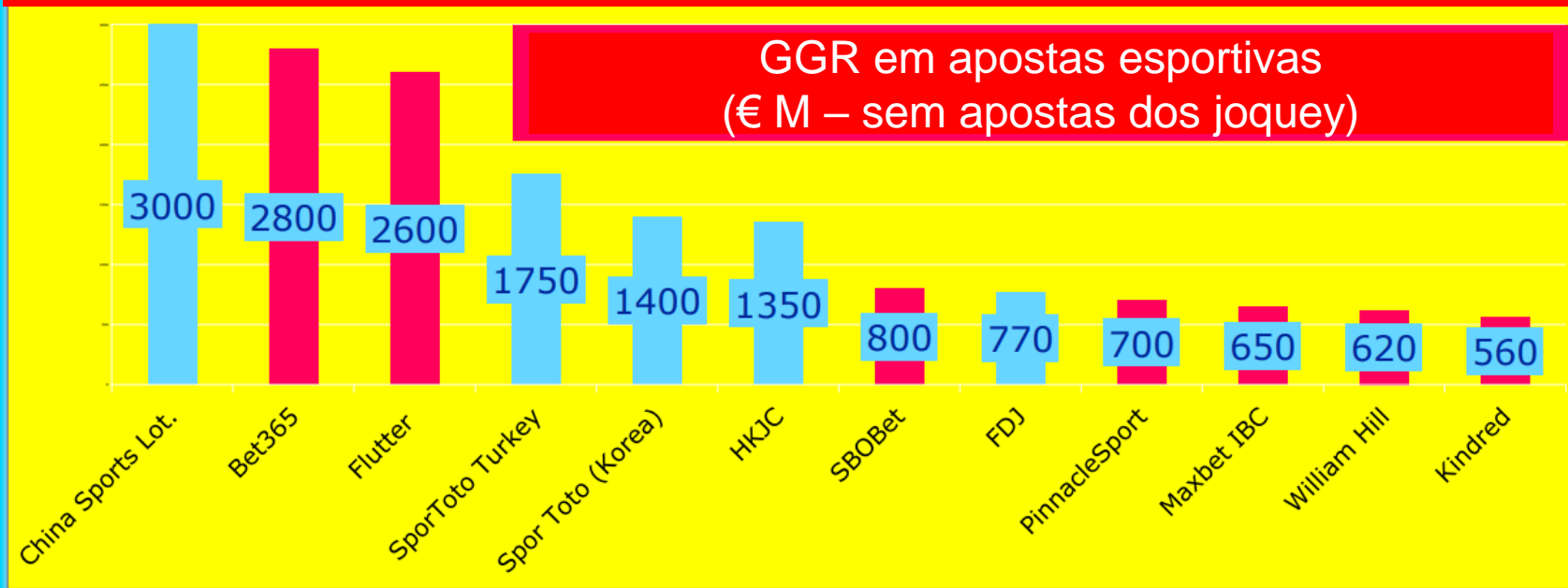
- Possivelmente o maior mercado de apostas do mundo, com mais de 8.000 casas de apostas em todo o país e mais de 100 empresas de apostas licenciadas
- O governo licencia diretamente os operadores de apostas (por exemplo, Ladbrokes, William Hill, Bet365, etc.)
- Os operadores licenciados competem entre si por clientes, tanto no varejo quanto por meio do canal interativo
- O governo é compensado da seguinte forma: 15% do GGR, que gerou receita de 2018 para o governo do Reino Unido de 572 milhões de libras esterlinas (US\$ 744 milhões)

Monopólio estatal de varejo e esportes interativos (Hungria, Turquia):

- A Hungria e a Turquia criaram monopólios para apostas esportivas (Hungria sob a Loteria Nacional e Turquia sob o Ministério do Esporte)
- Cada um oferece opções de varejo e interativas e define o nível aceitável de GGR
- Cada país selecionou um único operador para construir e operar o sistema de apostas esportivas, infraestrutura de varejo e gerenciar o risco (observe, a Hungria tem um único canal digital, enquanto a Turquia permite que seis operadores licenciados digitais ofereçam apostas ao consumidor que são contabilizadas no sistema central de apostas do concessionário)
- O governo é remunerado da seguinte forma: GGR menos comissão do varejo menos receita dos operadores
- Nos últimos 12 meses, a alça das apostas esportivas da Turquia excedeu US\$ 12 bilhões com um GGR de 30%, ou seja mais de US\$ 3,6 bilhões, dos quais aproximadamente US\$ 3 bilhões foram pagos ao governo.

Apostas esportivas GGR - Loterias contra Plataformas

- principais 12 mercados/operadores de apostas esportivas estimativa para 2020
- 3 operações de loterias no top 5



SOURCE: Annual reports
+ Estimation CK CONSULTING

EL / WLA Sports Betting Survey - 26 March 2021



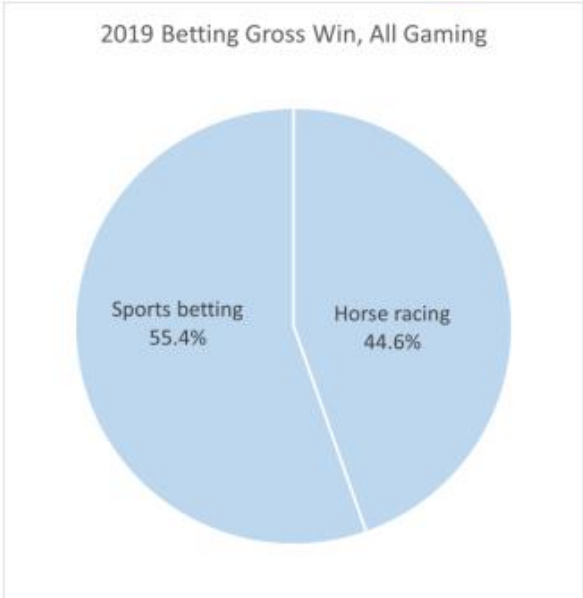
Loterias

Plataformas

- Mudanças significativas ocorreram na China nos últimos 18 meses, com repressão a todos os tipos de jogos, o que resultou em uma redução significativa no GGR gerado pela Loteria Esportiva da China
- Nos últimos 12 meses, o SporToto Turquia gerou aproximadamente US\$ 3,6 bilhões em GGR em mais de US\$ 12 bilhões de apostas, tornando-o a maior operação de apostas esportivas do mundo

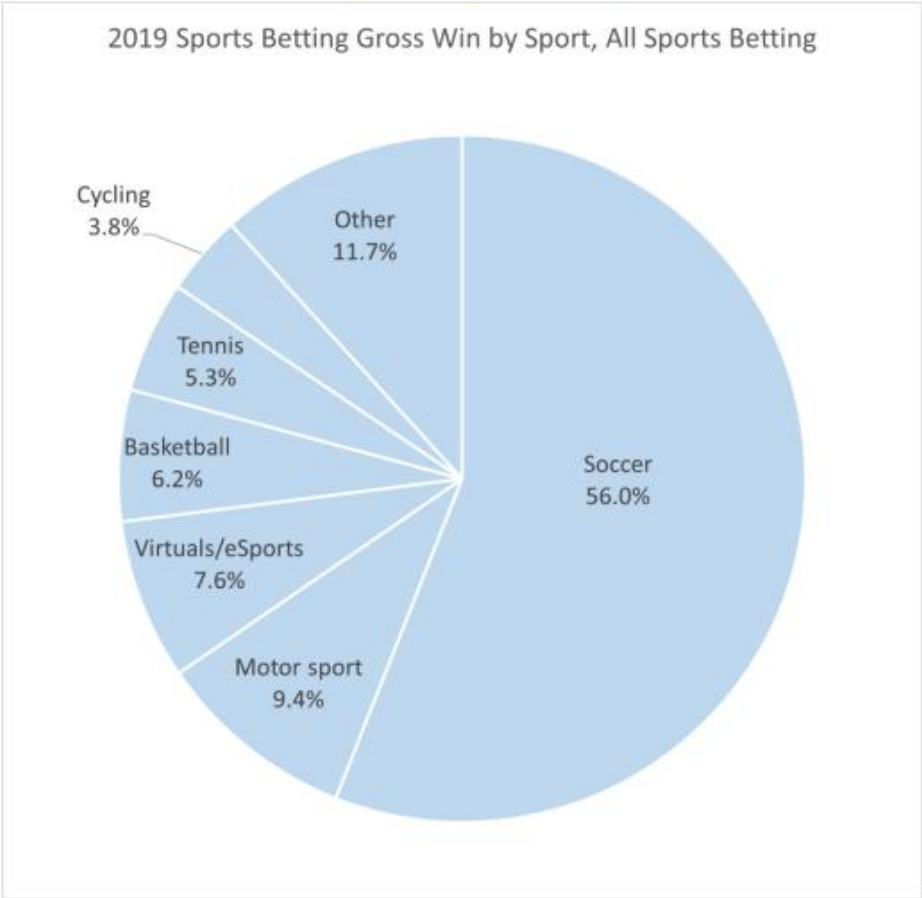
Popularidade das apostas esportivas globais por esporte

Prêmios brutos de apostas 2019 por esporte, todos os jogos



2019 Betting Gross Win, All Gaming (USD bn)	
Horse race betting	34.3
Sports betting	42.6
Total	76.9

Source: H2GC



2019 Sports Betting Gross Win by Sport, All Sports Betting

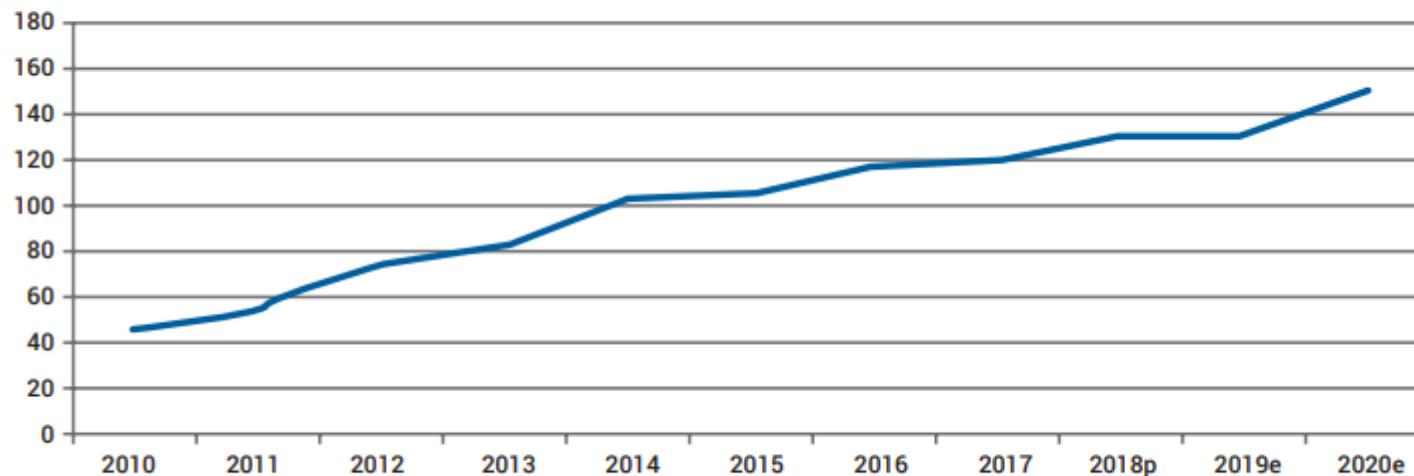
Soccer	23.9
Motor Sport	4.0
eSports/Virtuals	
eSports	0.3
Virtuals	2.9
Subtotal	3.2
Basketball	2.6
Tennis	2.2
Cycling	1.6
Other	
American Football	0.8
Baseball	0.7
Cricket	0.5
Rugby	0.5
Ice Hockey	0.4
Golf	0.1
Unclassified	1.9
Subtotal	5.0
Total	42.6

Apostas desportivas de cota fixas

Aposta de cotas fixas é uma forma de apostar contra probabilidades que não variam após à aposta ser feita. Esta é a principal forma de aposta e permite inúmeras permutações de aposta. As apostas esportivas são um fenómeno global que está experimentando um alto crescimento ano à ano. Essa forma de aposta tem sido um grampo legal em grande parte do mundo há séculos. No entanto, o boom das apostas esportivas no Reino Unido (entre os maiores e mais competitivos mercados de apostas do mundo) explodiu em 1960-61 com a legislação que legalizou as lojas de apostas. Avance para 2021 e o Brasil agora está enfrentando os mesmos problemas; ou seja, como legalizar e regular efetivamente um mercado de apostas esportivas que poderia crescer rapidamente para competir com os gigantes globais como o Reino Unido, França, Estados Unidos e Turquia

De suma importância é à emissão de regulamentos que permitam desmontar o grande mercado ilegal para garantir que a grande maioria do jogo seja tributada com o governo, sendo este o principal beneficiário desta nova indústria. Dados da Betsson mostram que de acordo com as projeções atuais do mercado offshore (players brasileiros com operadoras sediadas em outros países), o governo brasileiro poderia arrecadar o equivalente a US\$ 2,1 bilhões por ano se o mercado de apostas for devidamente regulamentado.

CHART 2: Brazilian Offshore Online Sports Betting by Gross Win (BRL m)



Source: H2 Gambling Capital, August 2019

no entanto, dentro de uma estrutura regulatória e tributária adequada, o Brasil poderia ver um mercado licenciado equivalente a mais de BRL 2.389,2 milhões em ganhos brutos até 2024, com apostas esportivas equivalendo a 95% desse mercado

Os Jogadores das apostas esportivas

Apostas esportivas e varejo

Dado o interesse diversificado do público das apostas desportivas, é fortemente sugerido que o regulamento das apostas desportivas permita tanto ofertas físicas como digitais. O sucesso das lojas de apostas e dos Sport Bar nos cassinos se deve à natureza social das apostas cara a cara. Permitir que as lojas de apostas ajudem a revigorar o setor de varejo em geral e aumentar substancialmente o retorno geral para o governo. À opção de aposta no canal físico também permite o anonimato das apostas, o que é importante para muitos jogadores que não pretendem que os seus hábitos de aposta sejam divulgados através do processo de registo necessário para apostar no canal digital.

À alta tributação leva a premiação mais baixa, o que alimenta o mercado cinza e negro. Os impostos altos diminuem as cotas das probabilidades e prêmios maiores para o jogador. Isso leva os jogadores aos provedores de apostas esportivas ilegais, pois os jogadores procuram receber prêmios mais altos. A Turquia ajustou o pagamento para 70% para combater o mercado ilegal e triplicou a receita. As operadoras ilegais contornam impostos e taxas para as autoridades, o que lhes permite oferecer cotas que resultem em uma premiação de até 95%, o que representa um desafio para a concessionária de operação legal. Observe que a única maneira de ter um programa eficaz com um pagamento na faixa de 70% é ter o controle absoluto do monopólio do mercado e um programa forte para restringir o mercado ilegal.

Pré-jogo e apostas ao vivo são necessárias para gerar interesse suficiente para impulsionar as receitas do governo

- Apostas pré-jogo: O sistema só aceitará apostas antes do início do evento.
- Apostas ao vivo: O sistema aceitará apostas também durante o jogo.



Esportes mais Populares entre os Brasileiros

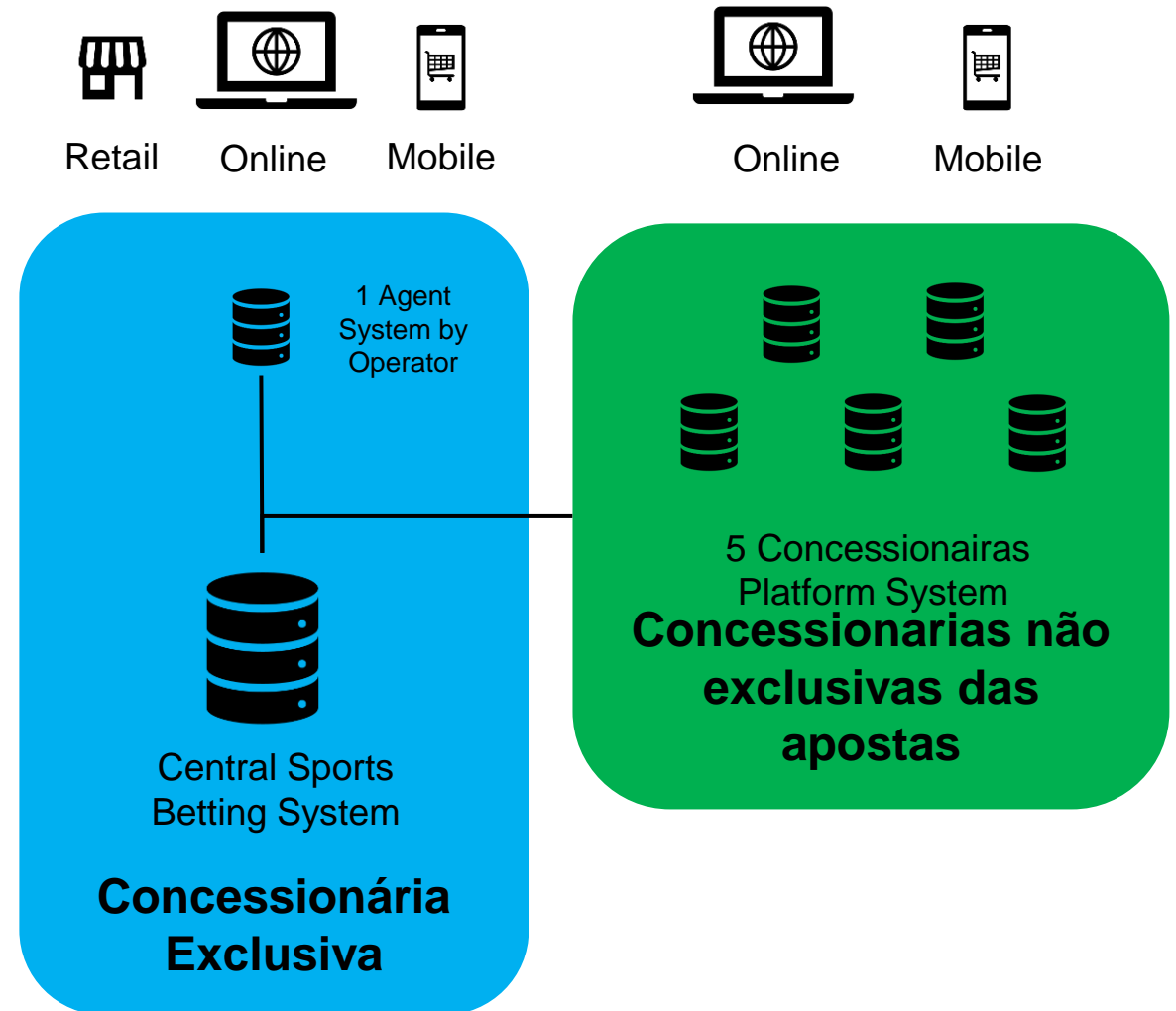
O sucesso da proposta das apostas depende da qualidade dos eventos que estão sendo oferecidos. Cada jurisdição ao redor do mundo é exclusiva para os mercados de apostas autorizados e precisa ser adaptada ao jogador brasileiro. Os seguintes mercados são fundamentais para um programa de sucesso:

- **1) Football or Soccer**
- **2) Auto Racing** (Este é um dos poucos esportes que é transmitido regularmente por estações de TV aberta, junto com Voleibol e, claro, Futebol. A modalidade mais popular é a Fórmula 1, mas outros tipos de corridas como a Stock Car estão ganhando terreno)
- **3) Tennis**
- **4) Volleyball**
- **5) Basketball** (O vôlei de praia e o basquete estão entre os esportes mais populares do Brasil, com o país ganhando reconhecimento e sucesso em escala global)
- **6) Swimming and Athletics**
- **7) Futsal and Beach Soccer**
- **8) Judo**
- **9) Capoeira**
- **10) Surfing**
- **11) Skateboarding**
- **12) Table Tennis**
- **13) Handball**
- **14) Mixed Martial Arts** (Devido ao sucesso de muitos lutadores brasileiros, como Anderson Silva e José Aldo.)



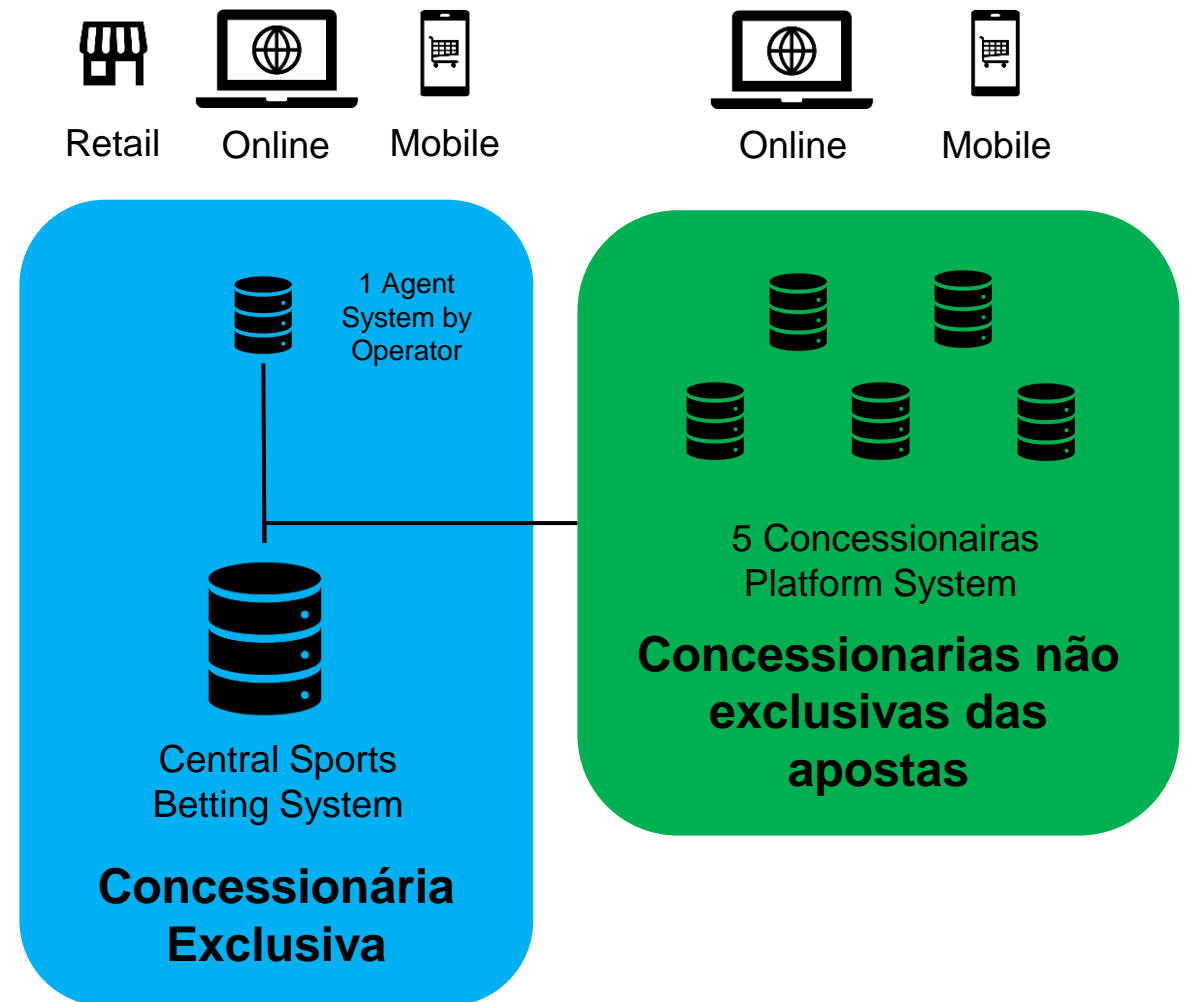
Estrutura operacional da loteria para as apostas

- Um único Sistema Central de Apostas Esportivas é administrado pela concessionária exclusiva que gerencia também as loterias tradicionais.
- O sistema registra todas as apostas e serve como repositório central para relatórios e auditorias pelas autoridades.
- A concessionária é obrigada a oferecer no mínimo 500 eventos de Apostas ao Vivo / mês. Na Turquia, a concessionária já oferece de 2.500 a 3.000 eventos / mês.
- A concessionária é a única responsável por configurar e expandir o ambiente de varejo e apoiá-lo com marketing e publicidade.



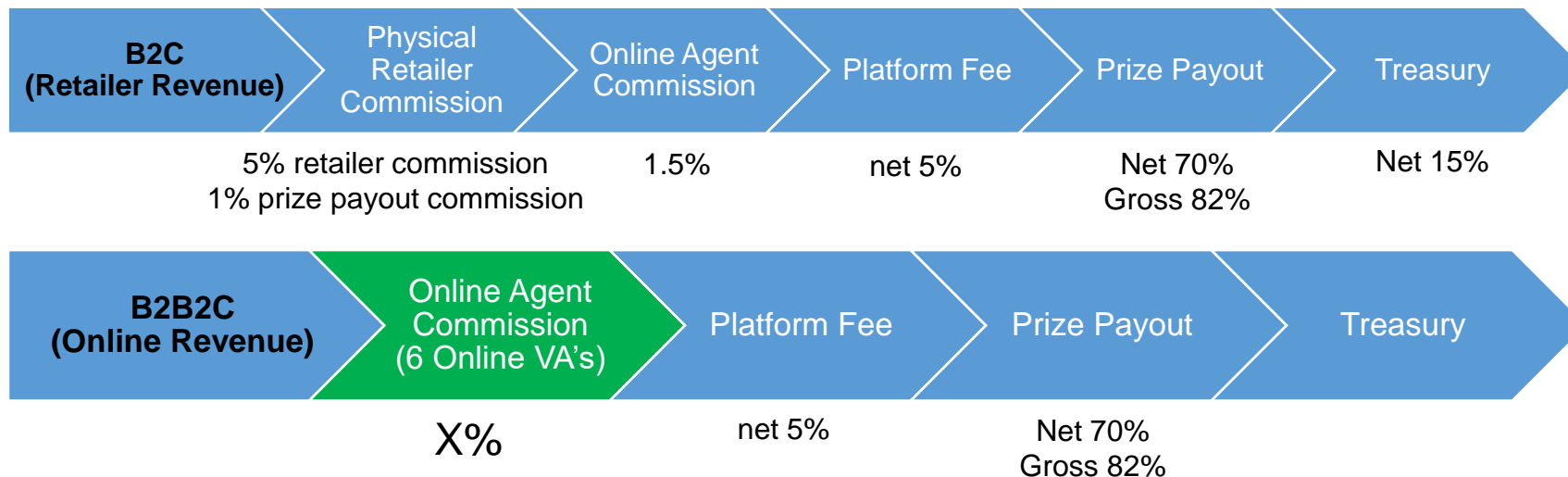
Estrutura operacional da loteria para as apostas

- 5 licenças são concedidas à concessionárias não exclusivas de apostas com plataforma independentes (as operadoras). As concessionárias independentes oferecem as mesmas cotas que a concessionária exclusiva, conforme acordado com as autoridades. As operadoras são especializados para atrair diferentes jogadores, já que se concentram, por exemplo, em diferentes esportes. Eles oferecem bônus e promoção para ganhar participação no mercado. Isso permite que os provedores de apostas esportivas interessados participem do mercado legal.
- As Concessões de Agente Independente devem ter um prazo de 3-5 anos.
- As operadoras de apostas são obrigadas à emitir um seguro garantia para a concessão para assegurar o pagamento da taxa de concessão de 2,4% -4,7% de sua receita (GGR). A porcentagem das faixas de taxas de concessão diminui com o aumento da receita/GGR. O seguro tem que ser do valor esperado da receita das operadoras independentes.
- Todas as outras formas de apostas esportivas devem ser consideradas ilegais por lei e banidas do mercado.



Estrutura da Comissão do Operador

- A comissão do varejista fica com o varejista físico (5% +1% para pagamento dos prêmios)
- A Comissão do Agente Online fica com a Concessionária e os Agentes Independentes (1,5% alemo dos custos financeiros)
- Os varejistas físicos são incentivados com a comissão do varejista, quando um jogador deposita dinheiro em sua conta online.
- Os varejistas físicos recebem uma comissão de pagamento de prêmio pelos preços pagos ao jogador
- A Taxa do Sistema Central fica com a Concessionária para o custo do sistema e operacional
- A receita restante menos o pagamento do prêmio vai para as autoridades



exemplo

Apostas nas redes sociais

A mídia social se tornou um importante ator no negócio de comércio eletrônico de esportes. Através de um aplicativo, a concessionária deve ser capaz de fornecer os seguintes serviços à base de jogadores:

- Os jogadores podem fazer apostas, encontrar apostas e verificar as probabilidades diretamente de seu aplicativo de mídia social.
- Ferramenta intuitiva de busca de apostas.
- Os canais disponíveis incluem SMS, iMessage, Facebook Messenger, Twitter, Telegram e Voice.
- Possibilidade de colocar Múltiplos.
- A ferramenta Bet Finder permite ao jogador encontrar todas as seleções que deseja apostar em uma única pesquisa.

Diretrizes para planos de jogo

Passo a passo para o desenvolvimento de loteria

Vendas de loteria = números de jogadores x gasto do jogador

Passo a passo para o desenvolvimento

Objetivos

Gerenciamento do portfólio

Lançamento

Atrair jogadores / aumentar a base de clientes

Jogos simples, fáceis de jogar, acessíveis, jogos precisam atrair um grupo mais amplo

Desenvolvimento

Aumentar a base de clientes e aumentar o gasto médio por cliente

Novos jogos a serem lançados, mas principalmente desenvolver os existentes.

- Complemento de jogos básicos (jogos que o jogador precisa para jogar primeiro o jogo básico) Multiplicador, Jogo duplo, Megaball
- Desenhar aumento de frequência. Mais frequência para jogos existentes

Maturidade

Manter e reter a base dos clientes e aumentar o gasto médio

Jogos de nicho a serem lançados (jogos para atrair nicho de jogadores):

- Tudo ou nada
- Jogos baseados em localização

Outras melhorias de jogos existentes

- Mudança de matriz (torna os jogos mais fáceis ou mais difíceis de serem vencidos)
- Aumento de preço
- Outros jogos adicionais

Plano de Jogo da Loteria de Prognosticos - DBG

Lançamento

Lançamento do jogo no mercado

Inovação

Novidade para o Jogo Lançado

Sorteios

Aumento da frequência dos sorteios

		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
Lotto	Acumulado do estado				
	Mini Lotto				
	WFL				
Monitor	Jogo de sorteios rapidos				
	Pick 1/2				
Numeros	Pick 3				
	Pick 4				

Diretrizes de Jogo para Loteria Instantanea

Objetivos

Bilhetes com preços baixos			...com preços altos		
<ul style="list-style-type: none">• Atrair jogadores novos e casuais• Fornecer um ponto de entrada economico para novos jogadores		<ul style="list-style-type: none">• Incentive a migração de preços de novos jogadores com a mecânica aprimorada		<ul style="list-style-type: none">• Configure um alvo específico de jogos• Facilite a transição para os pontos de preços mais altos	<ul style="list-style-type: none">• estimule jogadores com preços mais baixos• Manter a base de jogadores fiel ao nível de preço
					<ul style="list-style-type: none">• Ativar bilhetes com preço e premiação mais altos para envolver os maiores gastadores

Estrategia

Bilhetes com preços baixos			...com preços altos		
<ul style="list-style-type: none">• Grande foco em prêmios de rotatividade• Mecânica Simples• Variedade de temas• Poucos jogos principais e muitos rotacionais		<ul style="list-style-type: none">• Vários Jogos com mecânicas diferente		<ul style="list-style-type: none">• Ponto inicial de jogo estendido• Edições limitadas• Bilhetes / Temas promocionais,• Jogo com Licença	<ul style="list-style-type: none">• Proposta de alto valor com grandes prêmios e alto RTP
					<ul style="list-style-type: none">• Jogos em destaque com tema distinto e extraordinário (ou seja, temporada)

Diretrizes para loteria passiva



- Preço / s: 3Rs-5Rs
- Prêmios: prêmios médios baixos
- Alta frequência de vitórias
- Vendido apenas através do Terminal
- Premiação: 45%

**Extração
jornaleira**

Goal

**Construir uma
grande base de
clientes leais**



- Preços: 10Rs-20Rs
- Prêmios altos
- Baixa frequência de vitórias
- Vendido apenas através do Terminal
- Premiação: 50%

**Extração
semanal**

Goal

**Atrair jogadores que
gostam de grandes
prêmios**



- Preços: 50Rs-100Rs
- Prêmios altos e baixos
- Frequência de vitórias muito alta
- Vendido por Terminal e papel
- Ocasões especiais: 6 a 10 vezes por ano, usando datas ou celebrações
- Premiação: 55%-65%

**Extração
especial**

Goal

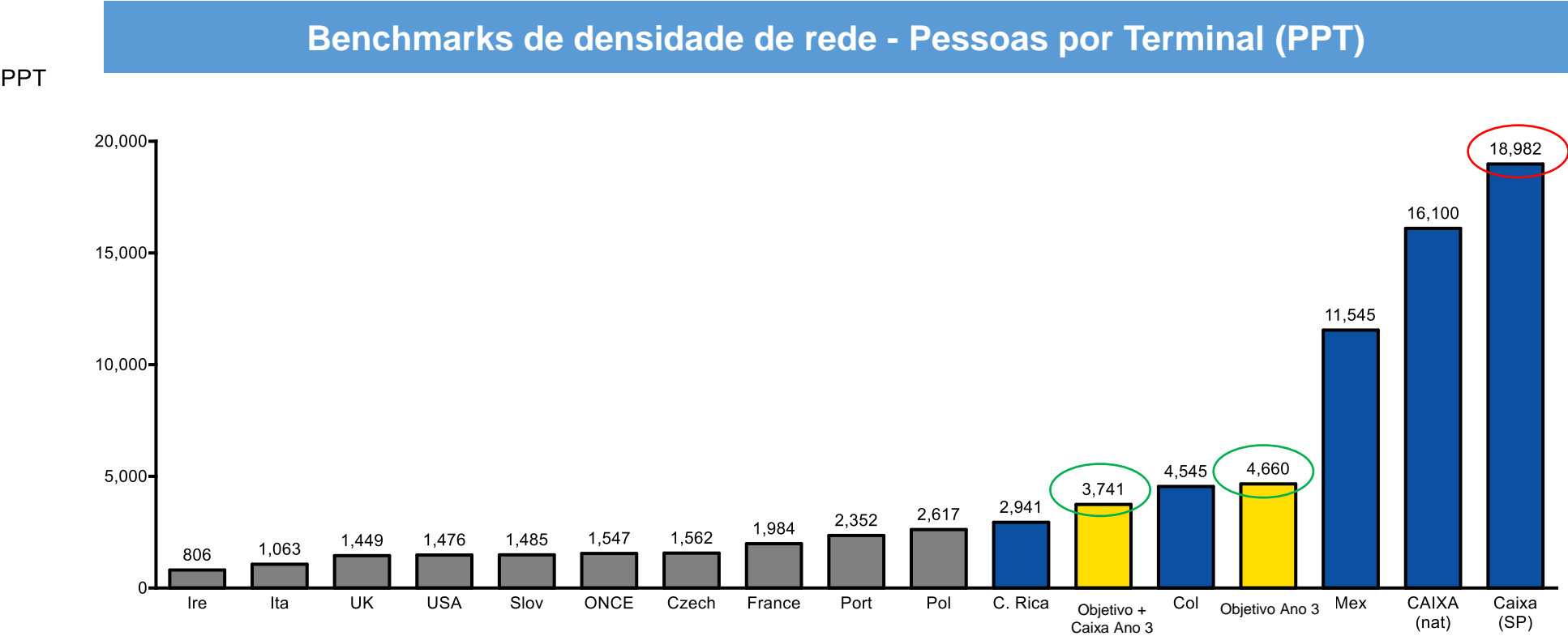
**Transformar o
sorteio em evento
envolvendo
jogadores e não
jogadores**

Pontos de Venda

Introdução à Distribuição

- Ter uma distribuição ideal de pontos de vendas em uma variedade de estilos de comércio é fundamental para desenvolver as vendas de loteria e atingir todos os tipos de apostadores. Identificaremos os varejistas mais atraentes para atingir os estilos de comércio com base no potencial de vendas estimado. Os varejistas são classificados em canais de varejo relevantes: conveniência, mercearia, bebidas, medicamentos, mercadorias de massa e padarias, entre outros. Nossa equipe possui ampla experiência em prospecção, recrutamento e otimização do canal de varejo. Com essas informações, podemos:
- Almejar varejistas independentes adicionais para penetrar ainda mais nos estilos de comércio tradicionais, especialmente lojas de conveniência, supermercados e padarias para alcançar novos jogadores
- Determinaremos em quais regiões concentrar nossos esforços para expandir os estilos de comércio e varejistas especializados mais lucrativos, e capitalizar sobre os recursos inexplorados do varejista para fornecer oportunidades de jogos onipresentes.
- Analisaremos a quantidade ideal de varejistas de que precisaremos para penetrar totalmente nas diferentes áreas geográficas e ter a proporção ideal de terminais para população.

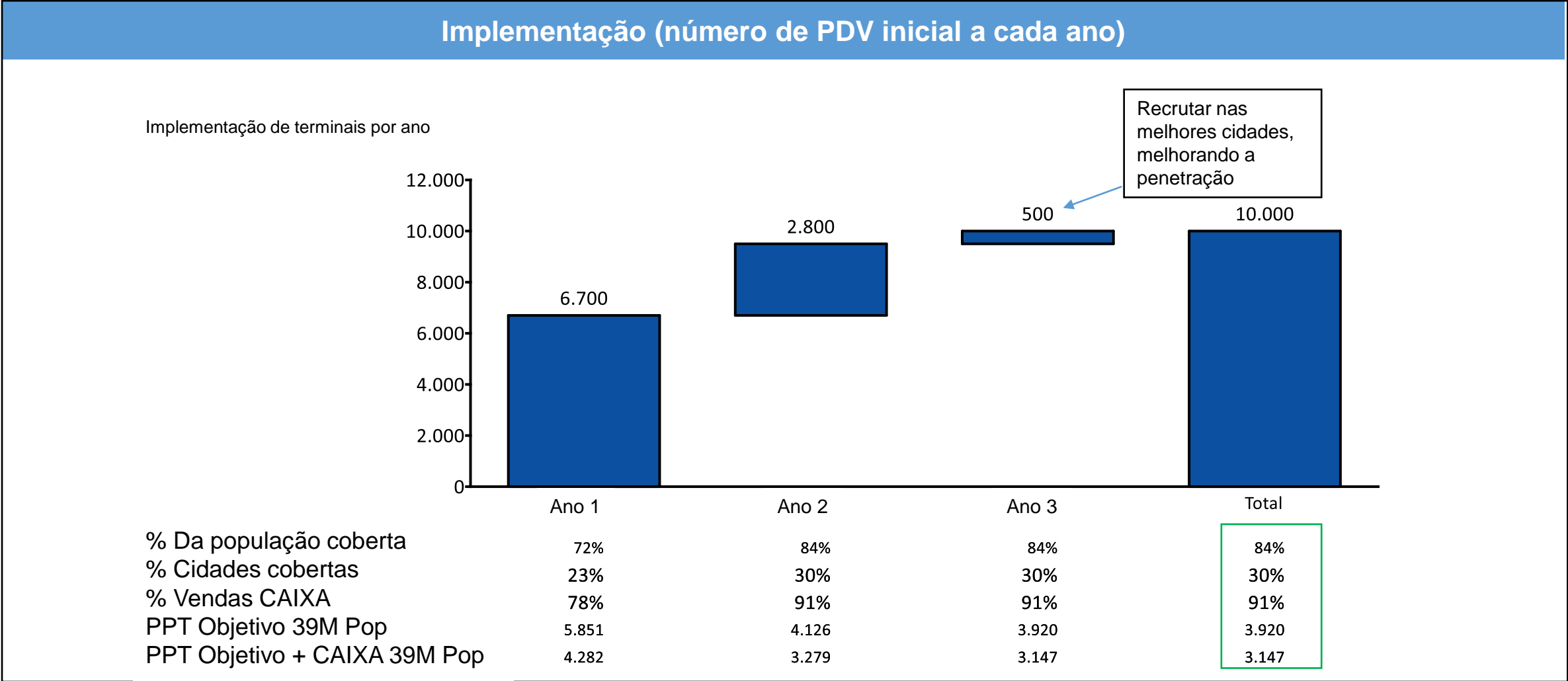
A penetração do varejo vai melhorar muito em relação à atual penetração da Caixa em São Paulo e melhorar a acessibilidade dos produtos lotéricos aos apostadores mais alinhados com as melhores práticas internacionais



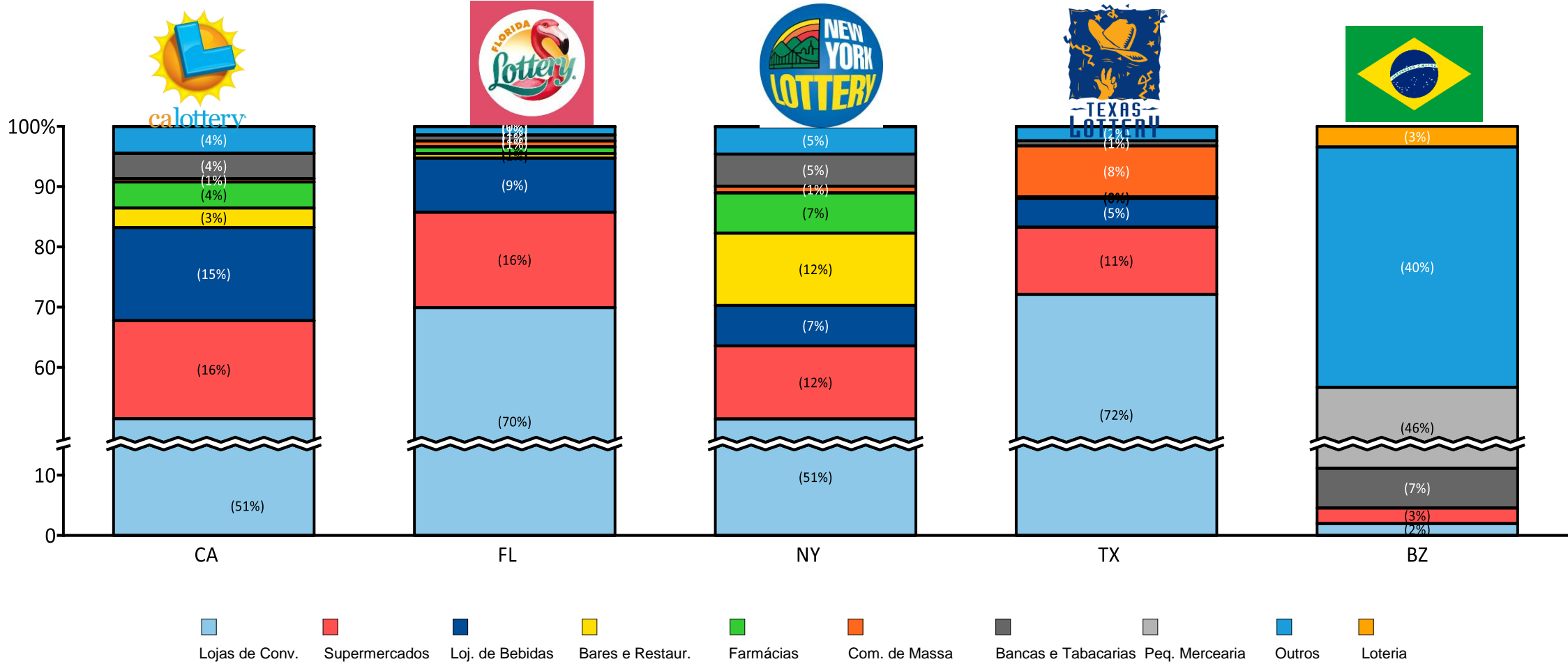
Pop (M)	5	62	64	311	5	46	11	66	11	38	5	46	50	46	126	209	46
# POS (Th)	5.7	58.0	44.0	210.7	3.7	30.0	6.8	33.4	4.6	14.7	1.7	12.4	11.0	10.0	8.4	13.0	2.4
ASTW (US\$)	\$975	\$3,478	\$1,671	\$4,582	\$397	\$456	\$443	\$5,067	\$7,450	\$491	\$55		\$134		\$899	\$5,111	\$6,361

Desenvolvimento da rede de varejo - números resumidos

O foco preliminar está em 6 áreas metropolitanas no estado e cidades maiores que respondem por 84% da população e 91% das vendas da Caixa, a fim de acelerar as vendas. A oportunidade continua a se expandir após o ano 3 em cidades menores e aumentar a penetração em municípios maiores



Os estilos de comércio alvo a serem recrutados são semelhantes aos principais mercados de loteria: Padarias, Banca de Revistas, Conveniência, Pequenos supermercados de bairro, Redes Nacionais



A qualidade do recrutamento deve ser focada no perfil do varejista: Atitude “Certa” e Capacidade Comercial

Vendas e execução de varejo

O gerenciamento da força de vendas é um fator chave para levar os varejistas a adotar as melhores práticas de vendas, difundir a “cultura” da loteria e agregar mais valor aos apostadores e à Loteria. O nível de serviço fornecido aos varejistas é fundamental para maximizar a eficácia das iniciativas da força de vendas. É também um componente-chave para realizar adequadamente as atividades de supervisão relacionadas aos varejistas lotéricos.

Recrutamento
de Varejistas

Otimização
de
Varejistas

Principais
contas
corporativas

Logística

Promoções
e incentivos

Força de
vendas

Recrutamento de Varejistas - *Expandir a distribuição da loteria buscando o comprometimento de varejistas específicos de cada cidade*

Otimização de varejistas - *criar programas e padrões de merchandising para melhorar a visibilidade do produto e usar as ferramentas de engajamento do varejista para comunicar como os varejistas vendem de maneira mais eficaz*

Principais contas corporativas - *Aproveitar o conhecimento do mercado americano da IGT (70% das vendas) para desenvolver soluções e iniciativas estaduais para grandes cadeias de varejo*

Logística – *Impulsionar as vendas instantâneas otimizando a entrega inicial e contínua e a aderência ao KPI*

Promoções e incentivos - *Aumentar a importância da loteria por meio de promoções aprimoradas e programas de incentivos para o varejista*

Força de vendas - *fornecer ferramentas, treinamento e processos para impulsionar as vendas*

Recrutamento de Varejistas

Expanda a distribuição de loteria por meio de varejistas da rede estadual e o comprometimento de varejistas específicos de cada cidade

VAREJISTA

DESCRIÇÃO

Nível Nacional



- 15 estados da IGT, dos quais 12 têm Supercentros Walmart
- Novos estados em 2020 - IN, CO, NJ, WI, OR, MN
- Relatórios abrangentes são pré-requisitos para implantação
- 13 estados IGT
- Novos estados em 2020 - VA
- Estendendo o modelo de Gerenciamento de Rota de Vendas para ampliar a penetração
- Recrutou Buffalo Wild Wings para vender Keno de monitor com autoatendimento de loteria: MI, NJ

Jurisdições Individuais



- Forneça análise de oportunidade e identificação de áreas pouco penetradas e estilos de comércio
- Desenvolva listas de clientes potenciais
- Modelo de vendas preditivo
- Ofereça treinamento sobre a funcionalidade de recrutamento do Assistente de Vendas
- Crie materiais de recrutamento (por exemplo, brochuras, apresentações, superação de objeções, etc.)
- Forneça recrutadores temporários

Merchandising

JURISDIÇÕES



DESCRIÇÃO

Melhorar o merchandising na loja de uma marca e produtos de loteria para influenciar o comportamento de compra do consumidor

- Trabalhe para expandir a contagem de caixas de tíquetes
- Instale placas de menu de ingressos iluminadas
- Instale estações de jogo digitais
- Instale placas de menu digital
- Instale sinais de prêmios acumulados
- Instalar monitores Keno / Quick Draw
- Melhorar ou aumentar a exibição de produtos
- Desenvolver e executar padrões de merchandising / Loja Perfeita

Engajamento do Varejista



Fornecer aos varejistas orientação sobre ferramentas e informações estratégicas para gerenciar e expandir seus negócios de loteria

- Assistente do varejista: treine os varejistas para usar as informações RW de maneira eficaz
- Forneça comunicação de venda de loteria para varejistas (planilhas de venda, artigos de boletins informativos)
- Desenvolva estratégias de comunicação 360° com varejistas para produtos e iniciativas de loteria
- Desenvolva e entregue programas de treinamento para novos varejistas

Principais contas corporativas - Kroger & Circle K

Kroger & Circle K são duas das maiores varejistas de loteria nacionais, ambas operando em 16 estados da IGT nos EUA. Coletivamente, eles devem gerar mais de US \$ 2,6 bilhões em vendas anuais em 2020



- **Relatórios mensais consolidados da Kroger** - fornecem relatórios gerados por RMI para ajudar a identificar as principais tendências de vendas em todas as jurisdições
- **Kroger Loyalty Initiative** - Fornece a capacidade de vincular as compras de loteria no LVM ao Kroger loyalty ID para impulsionar a adoção de vendas
- **Roteiro Kroger** - QuickTicket (TX) e / ou Ticket-On-Receipt
- **POS Merchandising & Optimization** - Fornece jogos 24/36 Placas de Menu Iluminadas para impulsionar as vendas do bilhete de loteria instantânea; otimiza o posicionamento LVM

Informações

- 4ª maior rede de vendas de loteria nos EUA
- Atualmente vendendo em 2.664 locais e 16 estados da IGT, US \$ 911 milhões em vendas anuais de loteria de 2019
- Espera-se que gere \$ 933M em 2020 (2% A / A)



- **Circle K Monthly Consolidated Reports** – Provide RMI-generated reports to help identify key sales trends across all jurisdictions
- **LVM Expansion and Location Optimization** – Add lottery vending to locations where supported by sales
- **Lighted Menu Boards (LMB)** – Add 24/36 facing LMBs to their front counters in state where funded/supported by the Lotteries
- **Operational Dashboards** – RMI generated reports that help identify key performance operational opportunities

Informações

- 2ª maior rede de vendas de loteria nos EUA
- Atualmente vendendo em 3.520 locais e 16 estados da IGT, \$ 1.613 milhões em vendas anuais de loteria de 2019
- Espera-se que gere \$ 1.749 milhões em 2020 (8% A / A)

Logística - Distribuição inicial e reabastecimento

Impulsione as vendas instantâneas otimizando a entrega inicial e contínua e a aderência ao KPI



JURISDIÇÕES



DESCRIÇÃO

- Desenvolver cronograma de lançamento do jogo
- Apresentar lançamentos regulares e mensais de novos jogos

- Otimize as operações de armazém e distribuição
- Garanta estoque suficiente: jogos certos no lugar certo
- Aumente e aprimore a distribuição inicial automatizada

Otimize o processo de atendimento instantâneo

- Identifique o espaço para direcionar oportunidades; ajustar o mix de preço
- Estabeleça KPIs: Falta de estoque, penetração, taxa de vendas, espaço para atingir, benchmarks da indústria
- Garanta estoque suficiente: jogos certos no lugar certo
- Aumente e aprimore o pedido automatizado
- Desenvolva procedimentos de fechamento de jogo
- Otimize o gerenciamento de operações de vendas de telemarketing
- Melhore as novas confirmações e ativações de jogos

Promoções e incentivos

Elevar a importância da loteria por meio de promoções aprimoradas e programas de incentivo para varejistas

JURISDIÇÕES

DESCRIÇÃO

Promoções de varejo



- Compartilhe exemplos de práticas recomendadas do setor
- Desenvolva programas de promoção na loja, incluindo equipe de vendas e diretrizes do varejista, material de apoio
- Desenvolva o calendário do programa
- Relatório sobre o sucesso da promoção e ROI durante e após a conclusão do programa

Incentivos para varejistas



- Compartilhe exemplos de práticas recomendadas do setor
- Desenvolva planos de incentivos para varejistas com base na avaliação e alinhamento dos objetivos da loteria
- Desenvolva estratégia de comunicação 360
- Crie garantias de incentivo: vender planilhas, planilhas de acompanhamento, etc.
- Produzira diretrizes para a equipe de vendas sobre como rastrear, comunicar e motivar os varejistas
- Relatório sobre o sucesso do programa de incentivos e ROI durante e após a conclusão do programa

Força de venda

Forneça ferramentas, treinamento e processos para apoiar as equipes de vendas na promoção das vendas

	JURISDIÇÕES	DESCRIÇÃO
Assistente de alavancagem de vendas		<p>Transformando dados em percepções acionáveis e garantindo a responsabilidade por meio de uma ferramenta de automação da força de vendas de loteria</p> <ul style="list-style-type: none">• Treinar e desenvolver representantes de vendas, contas corporativas e equipes de gestão• Crie módulos de direcionamento de vendas personalizados fornecidos por meio do programa de treinamento do treinador ou webinar• Forneça consultoria e / ou treinamento para apoiar as metas e iniciativas da loteria• Criar material de apoio
Otimize a Organização de Vendas		<p>Aprimorando o design, as rotas e os ciclos de chamadas da organização de vendas para oferecer eficiências operacionais</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver modelos de estratificação de rota e ciclos de visita e otimizar rotas• Desenho organizacional: crie novas funções, novas regiões / territórios.• Desenvolva membros da equipe para assumir novas funções e responsabilidades• Projete ligações de vendas eficazes (pessoalmente, virtuais, venda por telefone)
Planos de Incentivos		<p>Motivar a equipe de vendas para executar iniciativas de direcionamento de vendas por meio de programas de incentivo bem elaborados</p> <ul style="list-style-type: none">• Alinhe planos de incentivos com metas de loteria• Forneça planos de incentivos que incorporam elementos de execução (além de metas de incentivo baseadas em vendas)• Desenvolver concursos para equipes de vendas (principalmente para loterias que não têm financiamento ou não podem oferecer incentivos)
Treinamento		<p>Entrega de programas de treinamento personalizados e interativos para equipes de vendas e varejistas</p> <ul style="list-style-type: none">• Desenvolver e entregar programas de treinamento integrado para uma variedade de funções de vendas e marketing• Desenvolva e forneça aprendizagem contínua: produto, habilidades de vendas Programa de caixa de lançamento: programa de treinamento para lançamentos de novos produtos• Forneça programas de desenvolvimento de pessoal e consultoria em áreas de oportunidade• Treine para oferecer suporte a outros serviços (por exemplo, recrutamento, merchandising)

Marketing e Promoções

Publicidade e Marketing

O marketing é uma atividade central para a Loteria


O nível adequado de investimento em marketing garante o desenvolvimento dos ativos do Estado

Objetivos

- O marketing é uma responsabilidade de peso, pois sua execução fornece os meios pelos quais a Loteria se comunica com seu público e, particularmente, com aqueles que defendem a Loteria, vendem seus produtos e compram seus jogos. Todo plano de marketing deve ser baseado no conhecimento local e da indústria.
- Dado o papel central dessa função, o Estado de São Paulo deve garantir que a operadora privada seja contratada para gastar uma determinada quantia razoável com a comercialização por meio da licença.
- Definitivamente, é do interesse do Estado desenvolver seu ativo (Loteria) e os investimentos em marketing direcionados trabalham nessa direção. Por ser um investimento significativo no interesse do estado, o nível desse tipo de investimento não deve fazer parte da competição para a concessão da licença. Qualquer cadeia de valor / modelo de negócio deve reconhecer que este é um ativo do Estado que está sendo desenvolvido em uma perspectiva de longo prazo e os operadores potenciais devem ser "obrigados" a desenvolver e investir nesses ativos.
- O objetivo é construir uma marca de confiança, manter a consciência, construir um portfólio sólido e personalizado, promover os produtos de forma responsável e sustentável, patrocinar boas causas e fazer a Loteria crescer no longo prazo

Uma ampla gama de atividades requer um investimento significativo, especialmente na fase de inicialização

- A melhor prática sugere investir em um conjunto diversificado de iniciativas:
- Publicidade na mídia, produção de material, agência, ABL, BTL
- Materiais de ponto de venda e merchandising
- Pesquisa de mercado
- Design e mecânica de jogos
- Comércio, rua e outros serviços de marketing
- Programas de fidelidade e CRM
- Segunda chance e outras promoções
- Propriedades da licença Bônus de depósito de boas-vindas para clientes da
- Jogo Interativo grátis para clientes interativos

- 
- Todas essas atividades contribuem para construir e manter uma marca forte
 - **O esforço inicial é particularmente relevante**, pois inclui todas as atividades de arranque, como a construção e promoção da marca, a campanha de lançamento, a pesquisa de mercado inicial, a formação da rede de retalhistas e materiais
 - Os gastos com marketing devem fazer parte da cadeia de valor, de forma que a operadora se comprometa a investir para fazer crescer o patrimônio do Estado
 - **O esforço nos primeiros 5 anos pode ser quantificado em 5% das vendas, diminuindo ao longo do período de licença**

Uma das primeiras tarefas da equipe de marketing é definir a estratégia de posicionamento da marca

- Definir a estratégia de posicionamento da marca é importante para definir todas as futuras atividades de marketing, que devem ser consistentes com os valores e personalidades da marca.
- A equipe de marketing deve avaliar a **marca, identificando seus principais pontos fortes e fracos** entre os diferentes segmentos de consumidores.



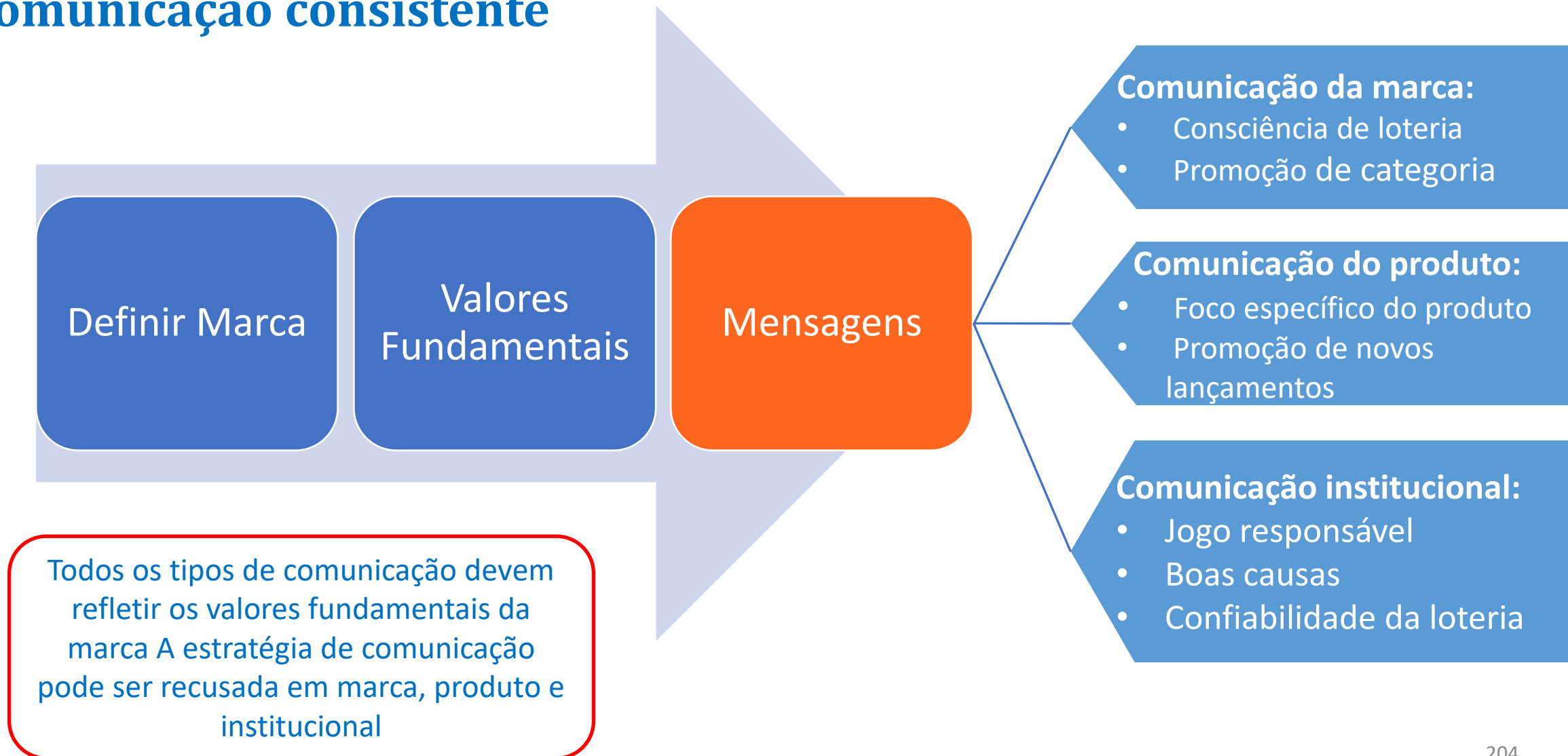
- Defina a **marca e a promessa da experiência, seus benefícios racionais e emocionais**, definição do consumidor-alvo, percepção do consumidor e vantagem competitiva.



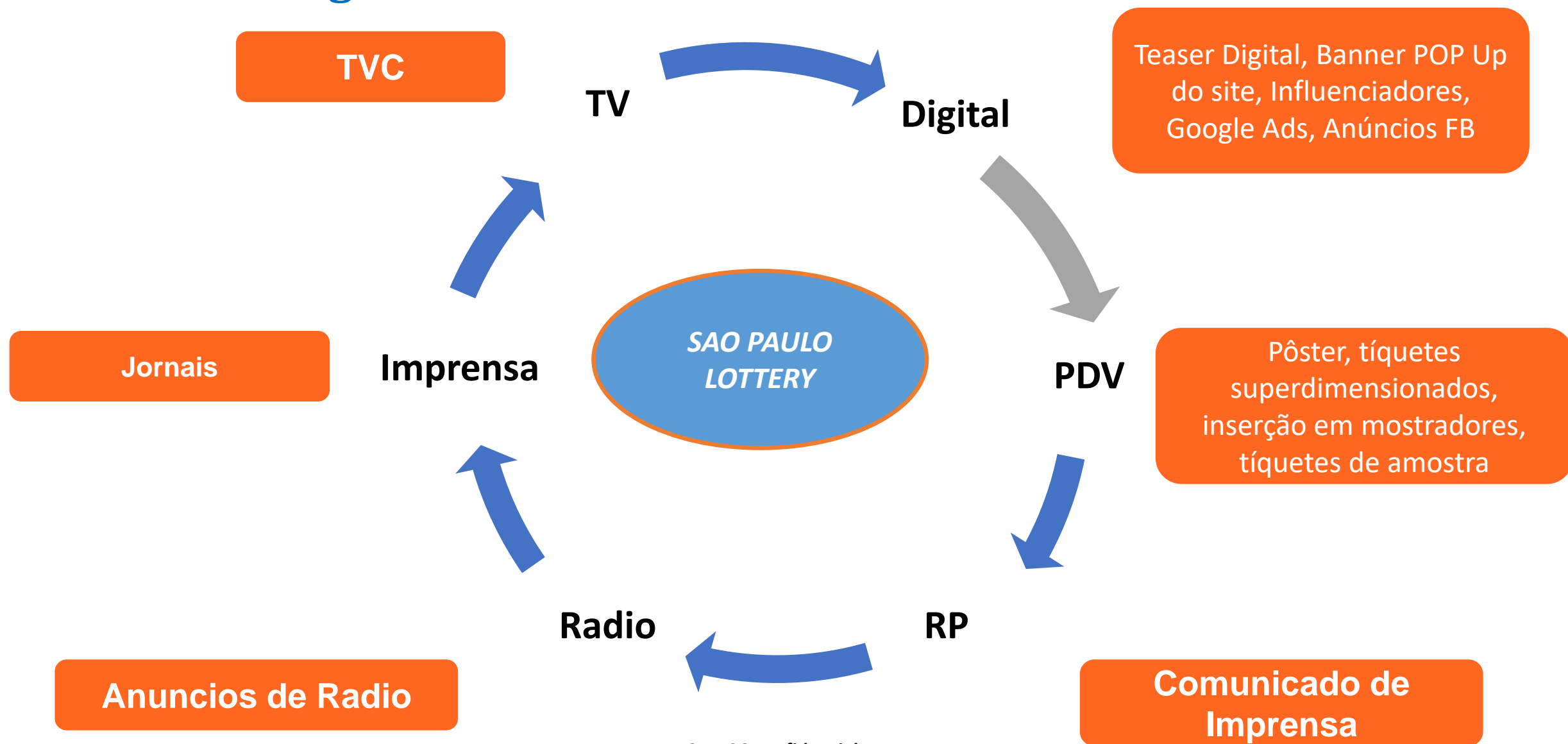
- A marca deve criar uma impressão única na mente do cliente para que ele **associe nossa marca a uma experiência positiva / desejável**.



Com base na Estratégia de Posicionamento da Marca e nos valores da marca, a operadora definirá e construirá a Estratégia de Comunicação consistente

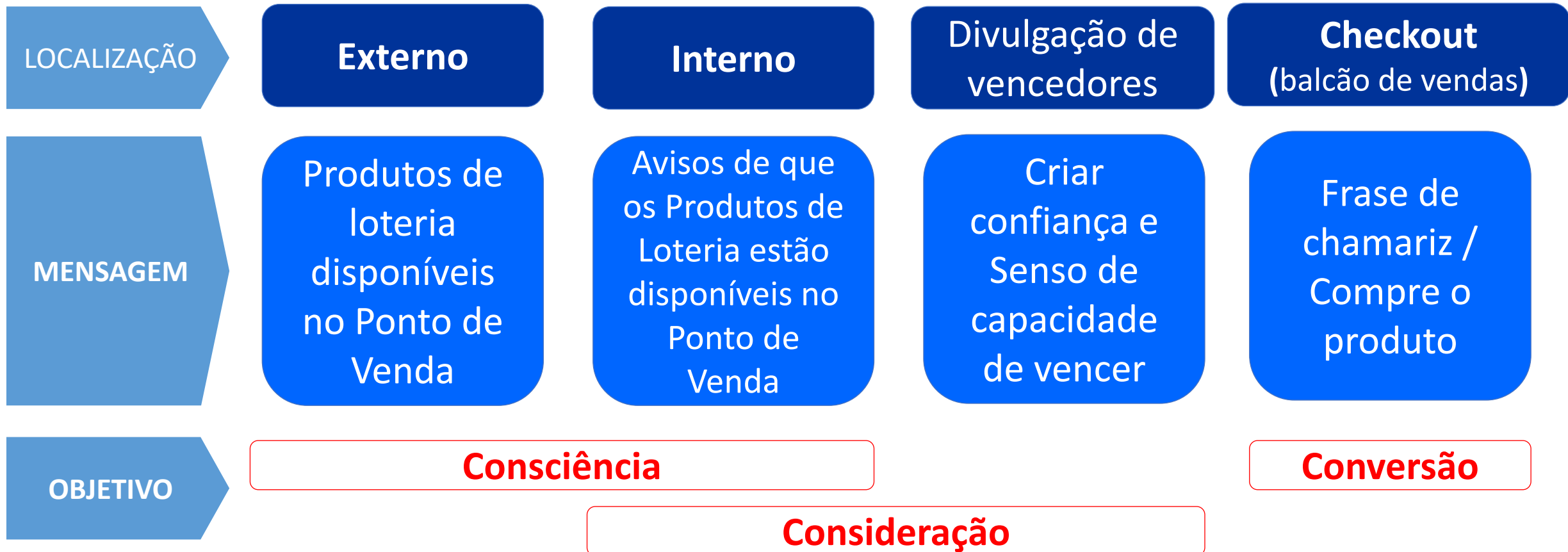


A Estratégia de Comunicação inclui diferentes tipos de mídia e canais - abordagem Omnichannel



A rede Loteria Varejista é um canal de comunicação massivo e poderoso: todos os PDVs devem ser treinados e equipados com materiais específicos

Diferentes tipos de materiais de publicidade serão projetados e implementados no PDV para apoiar e facilitar os varejistas na venda de produtos lotéricos



Os materiais do Ponto de Venda também incluem itens para exibir bilhetes e recibos de apostas. Existem muitas maneiras diferentes de obter uma boa exibição do produto, no diferente varejos

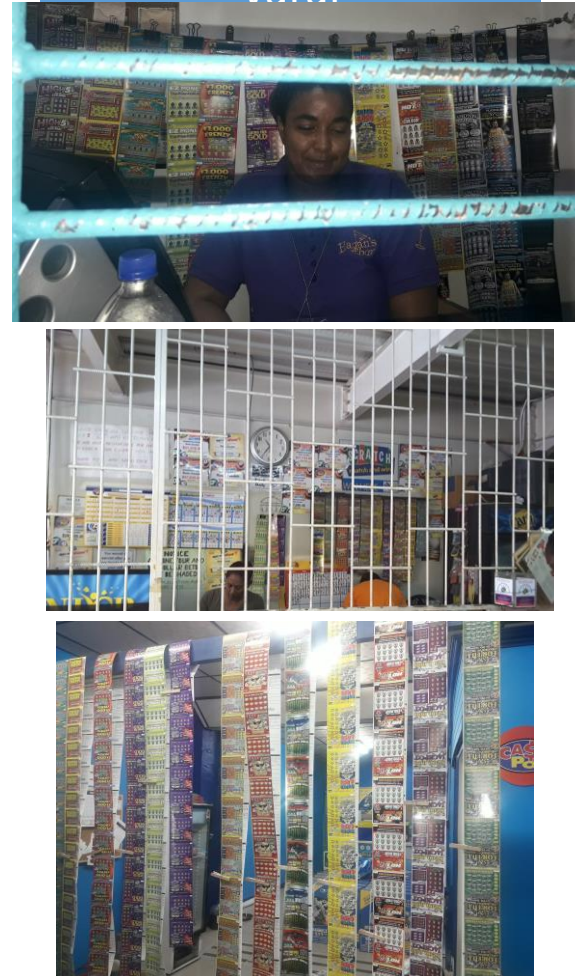
Clips



Menu boards



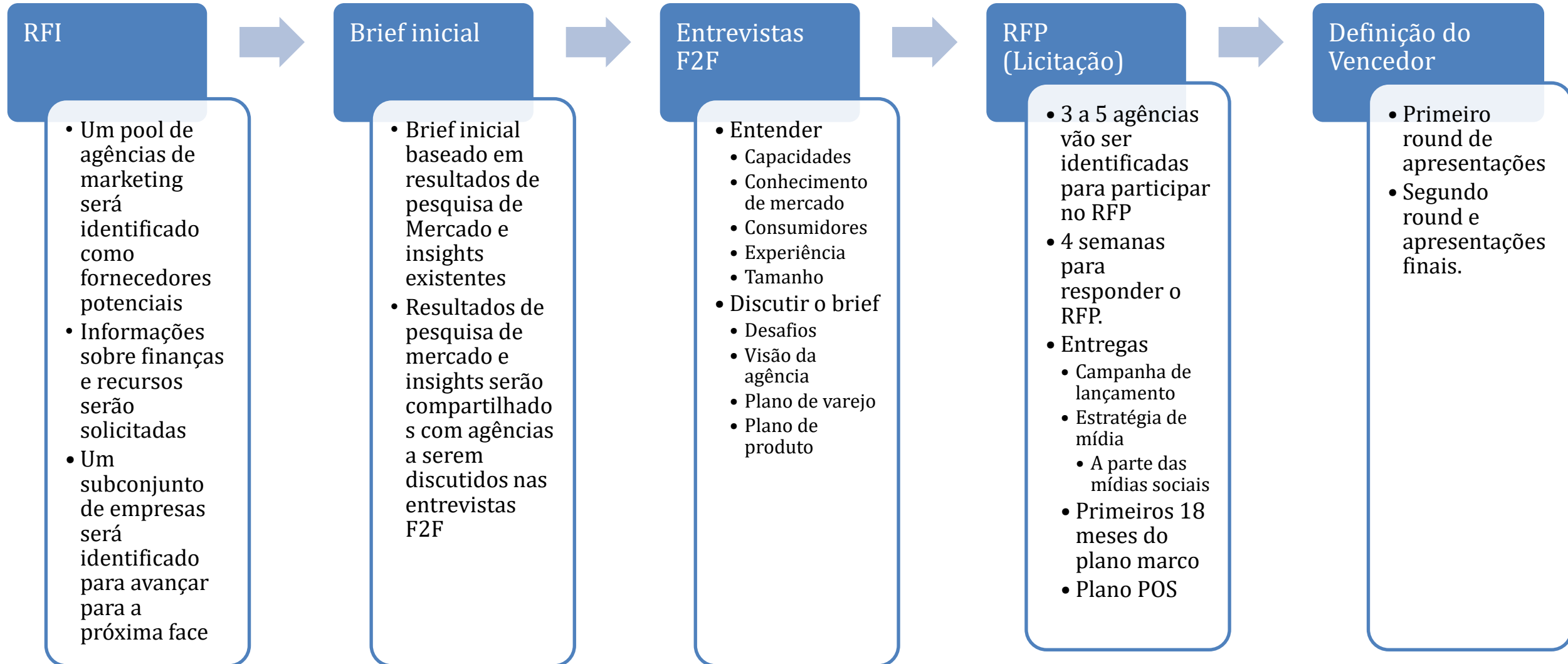
Varal



Dispensador



Empresa de marketing a ser selecionada usando um processo extenso e direto para garantir que haja um alinhamento de habilidades, capacidades, necessidades, produto e conhecimento de mercado



Plano de Sorteio

Processo de Sorteio

Processo de Sorteio

Para habilitar todo o potencial dos jogos baseados em sorteios, as seguintes diretrizes precisam ser seguidas para fornecer total transparência, manter a confiança e a reputação do jogador no mais alto nível.

- Todos os desenhos são conduzidos em estúdios seguros
- Os sorteios são sempre conduzidos e transmitidos para o público
- A equipe da loteria segue as regras e procedimentos para conduzir os sorteios com a mais alta integridade em vista de uma testemunha independente (não funcionário da loteria)
- Os números são sorteados na presença de funcionários do sorteio, auditores independentes e funcionários de segurança
- O equipamento de sorteio é mantido em uma caixa-forte com alarme e travamento duplo
- As bolas são lacradas por auditores
- O equipamento é regularmente testado (medições, raios-X e testes estatísticos para comportamento não aleatório)
- Todos os eventos são gravados por áudio e vídeo
- Funcionários da loteria e testemunhas verificam os números vencedores e assinam o certificado de sorteio para validar sua precisão
- Os resultados são postados no site da loteria

Sistema de Gerenciamento

Análise das necessidades de integração tecnológica da concessionária com a Loteria do Estado de São Paulo e seus impactos no uso da rede comercial

Os seguintes elementos-chave são muito importantes para a implementação rápida, segura, confiável e econômica de um sistema instantâneo / passivo / de apostas esportivas / interativo:

- A implementação da solução em nuvem é crítica para uma implementação rápida, altamente disponível e escalonável hoje. Permite um aumento da capacidade do sistema de acordo com a rede varejista e o crescimento das vendas. Com esta abordagem o operador não deve ser apenas altamente econômico, mas também ecológico, pois os recursos são disponibilizados conforme a necessidade e não são desperdiçados por ficarem ociosos, sem reduzir a segurança do sistema.
- Devido à natureza dos serviços em nuvem, a operadora só deve ser obrigada a hospedar o sistema dentro das fronteiras do Brasil, mas não dentro das fronteiras de São Paulo. Dependendo da disponibilidade de serviços em nuvem, infraestrutura de telecomunicações e cenários de recuperação de desastres, isso pode representar um grande desafio para a implementação de tal sistema. Sugerimos que uma solução em nuvem possa ser adotada com um sistema de espelhamento dentro da fronteira brasileira.
- As autoridades podem ter acesso remoto para recuperar dados existentes do varejista do sistema padrão, inventário, vendas e relatórios de responsabilidade de prêmios. Esses relatórios padrão comprovaram globalmente satisfazer qualquer solicitação e passar em qualquer auditoria.
- Quaisquer personalizações obrigatórias e integrações de sistema com o sistema de terceiros fora da infraestrutura do sistema de loteria podem adicionar uma carga financeira enorme e um grande atraso a uma implementação rápida, o que (i) pode prejudicar o lançamento oportuno, (ii) e atrasar o crescimento do fluxo de receita e (iii) colocar em risco a segurança geral de um sistema central WLA certificado (qualquer interação com um sistema de terceiros adiciona uma camada de risco).
- Os terminais de varejo devem fornecer informações de estoque, vendas e pagamento de prêmios para os relatórios e atuar como um canal de comunicação da operadora para o varejista, para que o ponto de venda possa receber as últimas notícias e atualizações.
- No entanto, o sistema implementado fornecerá a mesma funcionalidade, disponibilidade e capacidade que todos os outros sistemas SG & IGT implementaram no mundo nas jurisdições de melhor desempenho.

Capacidade das concessionárias de fornecer requisitos tecnológicos

O concessionário deve fornecer informações de apoio, que entregou e forneceu tecnologia para todas as modalidades de jogo com exemplos de operações globais existentes ou clientes.

Os itens devem incluir:

- Instalação de sistema ou sistemas de sustentação de + 10 mil pontos de venda para venda e premiação de DBG, Instant & Passive Tickets e apostas esportivas, de forma a garantir que a tecnologia existente da concessionária possa fornecer os sistemas necessários nessa escala.
- Instalação e operação de um sistema de distribuição e rastreamento de estoque de +10 mil pontos de venda para estoque físico, como tickets instantâneos, para garantir que as concessionárias possam fornecer tecnologia para rastrear estoque e entregas de acordo com as melhores práticas globais.
- A capacidade de integrar potencialmente o gerenciamento central de estoque, vendas e pagamento de prêmios em sistemas de grandes cadeias de varejo. Isso garante às concessionárias experiência em projetos de infraestrutura de grande porte com integrações externas para permitir a implantação ideal da rede de varejo ao longo do período de concessão.
- Instalação de um sistema interativo, com capacidade para suportar o potencial de crescimento do mercado online esperado ao longo do período de concessão.
- A capacidade de integrar o conteúdo do jogo de terceiros na plataforma interativa fornecida, para permitir o maior uso possível do conteúdo do jogo disponível.

Capacidade das concessionárias de fornecer requisitos tecnológicos

- A capacidade de suportar a demanda potencial do mercado e aumentar a escala forneceu tecnologia para o crescimento esperado do mercado durante o período da concessão. Isso pode ser feito fornecendo informações de uma instalação de sistema e números de rede de varejo durante o prazo de concessão.
- A capacidade de desenvolver e personalizar internamente de acordo com os requisitos do mercado de São Paulo, para permitir o ajuste às tendências do mercado e às melhores práticas em evolução.
- A capacidade de fornecer um sistema totalmente redundante (hardware, rede, software, etc.) para eliminar ponto único de falhas, para garantir o conhecimento no planejamento e implantação de tais sistemas de alta disponibilidade de alta escala.
- A capacidade de fornecer o suporte necessário para tais sistemas por meio de amostras de SLA existentes, para garantir experiência no gerenciamento e resolução de problemas do sistema para evitar mais perda de receita do que a necessária.
- A capacidade de implantar seu sistema em um ambiente primário e de backup com procedimentos existentes de recuperação de desastres, para garantir que a tecnologia instalada suporte failover em caso de falha total no data center primário.
- Prova de ter adquirido ou semelhante ao Programa de Avaliação de Conformidade da Internet (iCAP) com sua plataforma online, para mostrar compreensão e implementação dos principais princípios do Jogo Responsável.

Configuração no Data Center Primário

Processamento de transações / Banco de dados / Servidores de administração de jogos: Os servidores que fornecem suporte a jogos de missão crítica devem ser suportados por redundância protetora para processamento de alta disponibilidade. A redundância do armazenamento de dados também deve ser garantida. Uma falha de componente em um (1) sistema não deve causar uma falha no (s) outro (s) sistema (s).

Recuperação de falha: Em caso de falha em um servidor ativo no primário, o (s) Sistema (s) remanescente (s) fornecerão imediatamente acesso aos jogadores e outros usuários do Sistema, assumindo a carga sem perda ou corrupção de quaisquer dados e transações recebidos antes do momento da falha.

Procedimentos operacionais. Os procedimentos para a equipe de operações de computador, especialmente em relação a situações de falha, devem ser diretos. É necessário que, além do failover controlado pelo operador, o sistema seja capaz de se recuperar de falhas sem a intervenção do operador (“auto-failover”).

Sincronizando Horário: Todos os servidores devem ter um mecanismo de sincronização de tempo para garantir registro de tempo consistente e relatórios para eventos e transações. A sincronização com uma fonte de tempo externa é necessária.

Recuperação de desastres: Em caso de danos irreparáveis no data center primário, ou de um abandono prolongado e não planejado do data center primário, a concessionária deve fornecer, sem nenhum custo adicional, os servidores, instalações e outros componentes necessários para retomar em um cenário operacional usando dois (2) centros de dados. Esses servidores, instalações e outros componentes devem ser fornecidos, instalados e operacionais dentro de trinta (30) dias após o dano irreparável. Até que um data center primário permanente possa ser restabelecido, as instalações substitutas devem atender às medidas ambientais e de segurança aprovadas pelas autoridades

Critérios de desempenho quantitativo Sistemas de jogos (Passivo / DBG / Bilhete de Instantâneo)

O sistema deve inicialmente suportar dez mil (10.000) pontos de vendas simultâneos e fornecer uma solução escalonável para lidar com o aumento da capacidade do jogador.

A capacidade de expandir o Sistema para acomodar até duzentos mil (200.000) jogadores simultâneos deve estar disponível, caso tal oportunidade de expansão seja necessária.

O Sistema deve inicialmente ser capaz de lidar com um mínimo de cinquenta mil (50.000) transações por minuto em uma base contínua e fornecer uma solução escalável para lidar com o aumento da demanda.

O tempo de resposta para as apostas da loteria deve ser inferior a cinco (5) segundos desde a entrada até o envio até que a aposta seja confirmada para o jogador.

A recuperação de uma falha de servidor no datacenter principal deve ser realizada em no máximo dois (2) minutos, sem perda de nenhuma transação.

A disponibilidade do data center de backup de uma falha do data center primário deve ser realizada em no máximo dez (10) minutos, sem perda de nenhuma transação.

Plataformas online de critérios quantitativos de desempenho (apostas interativas / esportivas)

O Sistema deve inicialmente suportar cinquenta mil (50.000) jogadores de Internet simultâneos e fornecer uma solução escalonável para lidar com o aumento da capacidade do jogador.

A capacidade de expandir o Sistema para acomodar até duzentos mil (200.000) jogadores simultâneos deve estar disponível, caso tal oportunidade de expansão seja desejada pela Loteria.

O Sistema deve inicialmente ser capaz de lidar com um mínimo de cinquenta mil (50.000) transações de vendas de loteria por minuto em uma base contínua e fornecer uma solução escalonável para lidar com o aumento da capacidade do jogador.

O sistema deve suportar até dez milhões (10.000.000) de contas de jogador únicas.

O tempo de resposta para apostas iLottery deve ser inferior a cinco (5) segundos desde a entrada até o envio até que a aposta seja confirmada para o jogador.

A recuperação de uma falha de servidor no datacenter principal deve ser realizada em no máximo dois (2) minutos, sem perda de nenhuma transação.

A disponibilidade do data center de backup de uma falha do data center primário deve ser realizada em no máximo dez (10) minutos, sem perda de nenhuma transação.

Outros requisitos de sistema

Horas de funcionamento

A capacidade de acomodar operações contínuas de vinte e quatro (24) horas por dia, sete (7) dias por semana é necessária.

Sistema de segurança

A segurança representa um componente crítico do papel da concessionária em garantir a integridade do Sistema. Os requisitos de segurança a seguir se aplicam às configurações do data center primário e de backup da concessionária.

Aprovação de acesso ao sistema. Todos os sistemas e usuários que requerem acesso devem ser aprovados pela Loteria. O Sistema deve suportar controles e procedimentos que permitam à Loteria auditar todo o acesso ao Sistema. O Sistema deve fornecer a capacidade para a Loteria administrar o acesso do usuário da Loteria às funções do usuário dentro do Sistema, incluindo, mas não se limitando a: gerenciamento de conteúdo, gerenciamento de jogador / sistema de back-office, gerenciamento de jogos, gerenciamento de ponto de vendas, gerenciamento de sorteio, afiliado varejista programas, software de atendimento ao cliente e outras funções que os usuários da Loteria terão acesso.

Controles de autenticação, autorização e acesso. A Proposta deve identificar claramente os controles relacionados à autenticação do usuário, autorização e controles de acesso para uso e operação do Sistema.

Princípio do Menor Privilégio. Os usuários do sistema devem ter acesso apenas às funções do sistema operacional e aos sistemas de arquivos necessários para realizar suas funções de trabalho. Conformidade com os requisitos de segurança.

O Sistema deve estar em conformidade com todos os requisitos aceitos como princípios operacionais pela Loteria. Caso a Loteria ofereça jogos multijurisdicionais por meio do Sistema iLoteria, o Sistema deve se tornar compatível com todos os requisitos promulgados por qualquer organização de jogos multijurisdicional da qual a Loteria possa ser membro.

Outros requisitos de sistema

Sistema de segurança

Proteção contra acesso não autorizado ou interrupção do serviço. A concessionária garantirá que o Sistema não seja vulnerável a acessos não autorizados. A proposta deve especificar os métodos pelos quais os sistemas de data center serão protegidos contra acesso não autorizado, malware e outras ameaças.

Outros controles de segurança do sistema. A Proposta deve fornecer quaisquer informações adicionais sobre outros componentes de segurança de sistemas e controles que serão implementados, incluindo o seguinte:

- i. Endurecimento do sistema operacional
- ii. Controles de login e senha
- iii. Gerenciamento de log de segurança do sistema
- iv. Gerenciamento de patches e políticas para aplicativos, bancos de dados, sistemas operacionais de servidor, firmware, etc. para proteção contra vulnerabilidades
- v. Procedimentos de segurança de acesso remoto se o acesso remoto for usado para tarefas como administração de servidor
- vi. Mecanismos de detecção de intrusão

Outros requisitos de sistema

Reclamações e pagamentos

A concessionária é responsável por prover um mecanismo de reclamação e pagamento capaz de processar os pagamentos por meio de diversos canais para os vencedores, obedecendo à legislação tributária vigente. Os vencedores do iLottery não terão tíquetes físicos, pois suas apostas serão mantidas pelo Sistema. O sistema rastreará quais apostas do jogador são vencedoras e se as apostas foram pagas ou não.

A. Formulário de Reivindicação. O Sistema deve gerar um formulário de reclamação automaticamente, quando necessário com base no valor do prêmio, que é preenchido dinamicamente com quaisquer dados conhecidos necessários para processar a reclamação. Este formulário de reivindicação deve estar acessível de forma segura para o jogador no Portal e pela equipe autorizada da Loteria no escritório central.

B. Pagamento do prêmio do centro de reclamações. O licitante deve fornecer uma solução que permita o processamento de pagamentos de prêmios aos vencedores sem exigir que o jogador visite fisicamente o escritório central. A solução deve acomodar as seguintes restrições:

1. O sistema deve suportar limites de recebimento de prêmios em três (3) níveis diferentes para os locais do centro de sinistros (terminais privilegiados), conforme estabelecido pela Loteria.
2. Fornece um mecanismo para emitir um pagamento para quaisquer situações de exceção

C. A concessionária deve fornecer solução para o pagamento de prêmios do tipo anuidade que podem ser pagos em um período de tempo pré-determinado.

Outros requisitos de sistema

Reclamações e pagamentos

- D. Retenção dos vencedores dos prêmios. O Sistema deve reter registros de pagamentos de prêmios por pelo menos sete (7) anos de registros históricos mais o ano atual, incluindo a preservação de um mecanismo para acessar, resumir e pesquisar pagamentos de prêmios. O licitante deve especificar qual parte dos dados está disponível online (por exemplo, período de trezentos e sessenta e cinco (365) dias) versus disponível offline.
- E. A concessionária deve fornecer um arquivo de interface para o relatório anual de impostos às autoridades.
- F. O sistema deve ser capaz de produzir e exportar por meio eletrônico (por exemplo, delimitado por vírgulas, Excel, PDF, etc.) diariamente, semanalmente, mensalmente, anualmente, tais como, mas não limitado a, impostos federais, compensações e cheques de pagamento de prêmio emitido conforme exigido pela Loteria.
- G. Relatórios. O sistema deve manter informações detalhadas do vencedor do prêmio, permitindo a consulta e relatórios. As informações devem ser transmitidas e mantidas em formato criptografado.
- H. A Concessionária deve fornecer as ferramentas e recursos para pesquisar, editar, corrigir ou de outra forma administrar as funções de reclamações e pagamentos no Sistema.
- I. A concessionária deve propor uma solução que inclua a capacidade de acessar a atividade de pagamento de sinistros em tempo real.

Outros requisitos de sistema

Recursos e funções de segurança e controle do sistema operacional para jogos

Os Sistemas de Loteria devem fornecer recursos e funções para atender aos requisitos de operação segura e eficiente.

- A. Registro. Todas as atividades de processamento do jogo devem ser gravadas imediatamente em mídia eletrônica em vários sistemas. O aplicativo deve fornecer ferramentas de exibição e relatório para a Loteria verificar os eventos registrados na trilha de auditoria.
- B. Backup. O sistema deve fornecer recursos de backup, recuperação e redundância, e usar arquivos de log para reprocessamento, se necessário. O processo de registro de transações deve incluir pontos de verificação periódicos.
- C. Auditoria. O sistema deve ser auditado e verificado quanto ao uso apropriado e livre de erros.
- D. Pesquisa de transação. O pessoal autorizado da Loteria será capaz de pesquisar transações e operações quando necessário. Os relatórios sobre as entradas do log de transações devem permitir consultas e classificações padrão. Os dados devem estar imediatamente acessíveis em tempo real e devem estar disponíveis para as autoridades. Além disso, pelo menos seis (6) meses de detalhes históricos da transação devem estar imediatamente acessíveis às autoridades.
- E. Números de transação exclusivos. Qualquer método de atribuição de número de série usado pelo licitante deve levar em consideração o fato de que as transações podem permanecer por longos períodos no Sistema. É necessário que os números de série da transação sejam exclusivos durante o prazo da concessão.

Outros requisitos de sistema

F. Transações protegidas. O sistema deve garantir que as transações não possam ser adulteradas, incluindo, mas não se limitando a, arquivos de vencedores e arquivos de log de transações.

G. Limitando controles. Qualquer atividade irregular no sistema deve ser detectada e tratada de forma a evitar que a atividade irregular ocorra novamente. Isso pode incluir controles que detectam depósitos de ganhos irregulares em uma conta de jogador aos quais o Sistema responde automaticamente bloqueando o jogador e cessando a atividade irregular até que um humano possa intervir para investigação.

H. Controles de autenticação, autorização e acesso. A Proposta deve identificar claramente os controles relacionados à autenticação do usuário, autorização e controles de acesso para aplicativos (incluindo aplicativos de banco de dados).

I. Falsificação de endereço. O Sistema deve garantir integridade em que nenhuma ação, seja operacional ou por adulteração, possa permitir a duplicação ou usuário não autorizado ou identidades de jogadores ou endereços a serem estabelecidos.

J. Desconto único. Uma aposta vencedora não pode ser trocada mais de uma vez. No caso de compras multi-sorteio disponíveis em um Jogo de Loteria, cada sorteio dentro do intervalo será tratado como uma aposta separada pelo Sistema.

Outros requisitos de sistema

- K. Redundância de armazenamento de transações. Cada transação deve ser recebida em pelo menos dois (2) locais de armazenamento. Os registros armazenados devem permitir o acesso do sistema que trata da transação, um sistema de backup local capaz de se recuperar em caso de falha do sistema de processamento da transação e um sistema de backup remoto.
- L. Monitoramento do jogo. O monitoramento em tempo real do tráfego de transações de jogos e da utilização do sistema deve ser fornecido.
- M. Simulação de transações. O sistema deve ser capaz de interagir com simuladores de transações para garantir que as transações do provedor de jogos possam ser tratadas corretamente e em volume. O sistema deve permitir que as transações inseridas manualmente se misturem às transações geradas pelo programa.
- N. Armazenamento seguro no local e fora dele. A concessionária deve fornecer armazenamento seguro no local e fora do local dos arquivos críticos do Sistema, software e dados de backup, sujeito à aprovação das autoridades. A retenção de materiais armazenados deve seguir um cronograma negociado com as autoridades. As mídias armazenadas em arquivos devem ser verificadas e / ou exercitadas periodicamente para garantir a integridade física e a validade. Por orientação da autoridade, o concessionário pode ser orientado a restaurar um arquivo de backup em um sistema de teste para garantir a viabilidade.
- O. Relatório de condição anômala. O Sistema deve ser capaz de exibir e relatar condições anômalas que possam indicar problemas operacionais ou tentativas de fraude.
- P. Princípio do Menor Privilégio. Todos os aplicativos e bancos de dados devem ser projetados para suportar apenas os processos e acessos de usuário necessários para fornecer as funções de aplicativo pretendidas. Os usuários do aplicativo e do banco de dados devem ter acesso apenas às funções do aplicativo e do banco de dados e aos elementos de dados necessários para executar suas funções de trabalho.

Outros requisitos de sistema

Aplicativo de gerenciamento de jogos

A Loteria requer acesso a um aplicativo de gerenciamento de jogos para executar funções como definir configurações e controlar operações.

- A. Acesso do usuário da loteria. O acesso ao aplicativo de gerenciamento de jogos será feito a partir de vários locais, incluindo estações de trabalho nas LANs internas na sede da concessionária ou nos escritórios remotos das concessionárias. Além disso, certas funções podem ser realizadas por funcionários remotos com acesso à Internet.
- B. Controle de jogo. O aplicativo de gerenciamento de jogos deve suportar a capacidade (para um usuário autorizado) de desligar e retomar as apostas em cada jogo de forma independente.
- C. Monitoramento do jogo. Os usuários autorizados do aplicativo de gerenciamento de jogos devem ter a capacidade de observar estatísticas em tempo real sobre a operação do Sistema.

Outros requisitos de sistema

Controles de sorteio

Os sorteios devem ser coordenados para dar suporte a determinados Jogos de Loteria. A presença de auditor terceirizado e a observação do desenho podem ser exigidas de certos desenhos, conforme orientação da Loteria.

- A. Fim do jogo. Em um determinado momento antes do sorteio, o Sistema deve comunicar aos jogadores o status correto dos jogos disponíveis. Uma mensagem apropriada deve ser enviada a um jogador que tenta apostar na hora certa.
- B. Distribuição de números de desenho. Conforme apropriado, o Sistema deve fornecer aos jogadores os números vencedores mais recentes, mediante solicitação.
- C. Marcação da aposta vencedora. Após os sorteios do jogo ou outros eventos de premiação impulsionados pelos Jogos de Loteria, o Sistema deve obter as informações do vencedor e marcar quais Apostas são vencedoras, de modo que o jogador possa vê-los ao se inscrever. Outros eventos vencedores do jogador também podem ser apresentados para análise do jogador em Portais ou notificações enviadas, dependendo do jogo jogado.
- D. Janela de fechamento, sorteio e desconto. A Loteria considera obrigatório minimizar a janela de tempo entre o fechamento dos jogos, sorteios e a capacidade do jogador de ver e ser pago pelas apostas ganhadoras.

Outros requisitos de sistema

Relatório de jogos de loteria

A concessionária será obrigada a registrar todas as atividades do jogo do ambiente de produção e disponibilizar os dados para relatórios do sistema e exportáveis para sistemas de relatórios de terceiros, conforme orientação das autoridades. Isso deve incluir todos os elementos relatáveis possíveis, incluindo, mas não se limitando ao número de vezes que os jogos são jogados, a duração do jogo, o uso do recurso de jogo e outras estatísticas de jogo. Além disso, todos os elementos relatáveis devem ser registrados com atributos de dados consistentes, como carimbo de hora / data e informações de identificação do jogador.

Outros requisitos de sistema

Gerenciamento e relatórios de dados

A concessionária deve fornecer um software de relatórios que possibilite a geração de relatórios e consultas programadas e “ad hoc” (customizadas) que atendam às necessidades operacionais das autoridades. O licitante deve descrever sua solução de relatórios, fornecendo detalhes específicos sobre o seguinte:

A.Interface de relatórios. Descreva e / ou ilustre a interface de relatório que as autoridades terão acesso. Se a interface de relatório for uma solução fornecida por terceiros, o Licitante deve fornecer o nome da empresa e o endereço do site.

B.Suporte para relatórios. Descreva o nível de suporte fornecido à Loteria para a personalização das necessidades de relatórios.

C.Universos de dados. Descreva a arquitetura de dados de alto nível para relatórios e se existem limitações, como expiração e sumarização de dados.

D.Retenção de dados. Especifique por quanto tempo os dados ficam retidos e disponíveis para acesso na interface de relatório fornecida à Loteria.

E.Exportando. Descreva a capacidade de os relatórios serem exportáveis em formatos de arquivo comuns, como Excel, CSV ou PDF.

F.Automação. Descreva a capacidade do sistema de automatizar relatórios de forma recorrente.

G.Controles de acesso. Descreva os recursos dos relatórios para que a Loteria administre o acesso e os controles no nível do usuário. Seja específico para o nível de gerenciamento disponível, como acesso a recursos ou elementos (por exemplo, o usuário X tem acesso ao recurso Y, mas não ao objeto Z nos relatórios).

Outros requisitos de sistema

Sistemas de Back Office

A Contratada deve fornecer sistemas de back office acessíveis pela web que atendam às necessidades e obrigações contínuas da Loteria e / ou da Contratada. Os sistemas de back office devem fornecer aos usuários informações organizadas, acessíveis e em tempo real que possibilitem o sucesso operacional da perspectiva de todas as partes interessadas, incluindo participantes, concessionária, contratada e auditores. Os principais usuários dos sistemas de back office incluem membros da equipe que representam produtos, marketing, vendas e varejistas e varejistas afiliados.

Outros requisitos de sistema

Controles de jogo responsáveis

O contratado será obrigado a fornecer software e serviços que promovam e garantam o mais alto nível de jogo responsável. O licitante deve descrever sua solução para controles de jogo responsáveis, fornecendo detalhes explícitos sobre o seguinte:

- A. Capacidades da Loteria para estabelecer e modificar os limites de apostas que se aplicam a todos os jogadores.
- B. Capacidades para os jogadores estabelecerem e modificarem limites de apostas pessoais.
- C. Capacidades para os jogadores se autoexcluírem por períodos de tempo.
- D. Capacidades da Loteria e / ou Contratada para gerenciar limites de apostas pessoais e / ou auto-exclusão em nome do jogador.

Opcionalmente, o Licitante pode propor quaisquer métodos inovadores para envolver os jogadores de forma proativa com mensagens de jogo responsáveis.

Outros requisitos de sistema

Capacidades de promoção online

O Sistema deve permitir que a Loteria configure promoções baseadas em regras por meio de uma interface acessível pela web. As promoções podem resultar na atribuição de fundos de apostas grátis (“Reais Promocionais”) aos jogadores ou outros tipos de prêmios.

Os tipos de promoção com base em regras devem incluir, mas não se limitam a:

- A. Códigos de promoção. O Sistema deve suportar o carregamento de códigos promocionais que podem ser inseridos pelos jogadores nos Portais para obter Reais Promocionais. A Contratada será responsável por gerar esses códigos e carregá-los no Sistema para resgate, conforme orientação da Loteria.
- B. Bônus de depósito. O sistema deve suportar a configuração de promoções que recompensam um valor de depósito especificado e / ou limite com um depósito em Real promocional.
- C. Prêmios de limite. A loteria deve ser capaz de especificar uma quantidade mínima de critérios que ativa uma promoção para um jogador. Por exemplo, pode ser configurada uma regra que exige que um jogador aposte dez Reais (R\$ 10) em uma série de jogos que resultariam em um bônus de cinco Reais (R\$ 5) quando concluída.
- D. Bônus de indicação. A loteria deve ser capaz de oferecer um bônus aos jogadores que concluírem um mecanismo dentro dos Portais para indicar um novo usuário ao programa iLoteria. Se o novo usuário se inscrever com sucesso e realizar apostas, um bônus pode ser aplicado ao usuário indicado, ao usuário indicado ou a ambos, conforme configurado pela Loteria.
- E. Bônus com base em eventos. A loteria deve ser capaz de fornecer Reais Promocionais na conta de um jogador para determinados eventos. Por exemplo, a Loteria projeta um depósito de dólar promocional de cinco Reais (R\$ 5) no aniversário de um jogador.

Outros requisitos de sistema

Capacidades de promoção online

- F. Promoções de desconto. A loteria deve ser capaz de descontar certas compras de jogos em limites de preço especificados (por exemplo, dois Reais (R\$ 2) de desconto em uma compra de dez Reais (R\$ 10) de Keno)
- G. Promoções Compre X Ganhe Y. A loteria deve ser capaz de acionar certas apostas como uma recompensa direta com a compra de apostas qualificadas.
- H. Promoções de pagamento de bônus. A loteria deve ser capaz de configurar uma promoção que aumente os pagamentos a um nível elevado para jogos específicos.
- I. Jogue e ganhe promoções. A loteria deve ser capaz de configurar promoções que selecionam aleatoriamente um número designado de vencedores em períodos de tempo especificados. Por exemplo, a promoção pode escolher 5 jogadores aleatórios a cada hora para ganhar um depósito Promo-Real de cem Reais (R\$ 100).
- J. Descontos em taxas. A loteria deve ser capaz de configurar descontos em quaisquer taxas relacionadas aos jogadores que usam o Sistema. Por exemplo, se houver uma taxa de dois Reais (R\$ 2) relacionada para um jogador por adicionar fundos a um VWA (Conta da Carteira Virtual), então a Loteria poderia descontá-la em incrementos inteiros de Reais. Quando esse tipo de promoção está ativo, os Portais precisam refletir o desconto onde normalmente é exibido e cobrado do jogador.

Outros requisitos de sistema

Capacidades de promoção online

O sistema deve suportar as seguintes regras configuráveis para todos os tipos de promoção descritos acima:

- A.Prêmio de promoção. O Sistema deve permitir que a Loteria especifique se uma promoção resulta na premiação de Reais Promocionais, pontos de fidelidade ou uma entrada em um sorteio para a chance de ganhar um prêmio.
- B.Segmentação de público. A loteria deve ser capaz de especificar um segmento de jogadores registrados dentro do Sistema que são elegíveis para a promoção.
- C.Configurações de data da promoção. As promoções devem ser configuráveis com datas fixas de início e término. A data de início da promoção deve ser capaz de ser configurada pelo menos um (1) ano antes da data de início real. Além disso, uma vez concedidos, quaisquer Reais Promocionais também devem ser configuráveis com uma data de expiração fixa.
- D.As Regras da Promoção, conforme descrito anteriormente, devem ser capazes de funcionar independentemente ou em combinação umas com as outras. Por exemplo, a Loteria pode aplicar a regra de segmentação de público em combinação com a regra de bônus de indicação.
- E.Reais promocionais, quando concedidos, expirados ou resgatados pelo jogador, devem ser exibidos de acordo no histórico de transações do Portal.

Outros requisitos de sistema

Serviços móveis de geo-localização (GLS)

A Concessionária deve fornecer softwares e serviços que reconheçam com precisão a localização física de um jogador acessando o Sistema, a partir de qualquer Mix de Canal, utilizando os padrões mais rigorosos. A Concessionária será obrigada a obter verificação certificada por terceiros de quaisquer serviços de geolocalização (“GLS”) sendo utilizados antes do lançamento e de forma recorrente durante o Contrato, conforme definido pelas autoridades. O GLS deve ser configurável, pelo Mix de Canal, para criar e adaptar limites conforme orientado pelas autoridades durante a Vigência do Contrato. O GLS deve fornecer relatórios acessíveis pela web para a Loteria, que fornecem relatórios de desempenho, rastreamento e outras informações. Recursos não relacionados a apostas (por exemplo, atualizações de perfil, transferências de fundos) não devem ser restritos pela localização física do jogador.

O licitante deve descrever sua solução para GLS, fornecendo detalhes explícitos sobre o seguinte:

- A. Identificar o processo, específico para o Mix de Canal que está sendo proposto, que é utilizado para localizar a localização física de um jogador. Se aplicável, especifique qualquer Subcontratado sendo utilizado no processo, juntamente com sua (s) função (ões).
- B. Descrever como o GLS, específico para o Mix de Canal que está sendo proposto, pode ser flexível para criar e adaptar limites.
- C. Descrever como o GLS, específico para o Mix de Canal que está sendo proposto, pode criar limites subordinados. Por exemplo, se uma determinada cidade no estado de São Paulo for obrigada a ser isenta da participação da iLoteria.

Outros requisitos de sistema

Serviços móveis de geo-localização (GLS)

D. Descrever quaisquer falhas ou tentativas de fraude conhecidas no processo GLS e como o Sistema pode gerenciar exceções enquanto mantém a integridade da loteria. Se necessário, seja específico para o Mix de Canal individual que está sendo proposto.

Se disponível, o Licitante deve fornecer porcentagens reais de precisão / confiabilidade do GLS sendo utilizado com outros clientes. Para quaisquer porcentagens fornecidas, indique o nome do cliente / empresa que utiliza o GLS e o tipo de Portal associado (por exemplo, web, aplicativo móvel).

Outros requisitos de sistema

Autenticação de jogador online

Quando o jogador acessa o Sistema a partir de um Portal ou Jogo iLoteria, a identidade do jogador deve ser garantida.

O sistema deve empregar mais de um fator na autenticação do jogador. Esses fatores são normalmente classificados como:

Algo que você tem (por exemplo, ID do dispositivo, smartphone)

Algo que você sabe (por exemplo, senha, PIN, resposta a uma pergunta de segurança)

Algo que você é (por exemplo, impressão digital)

É necessária uma autenticação mínima de dois fatores. Por exemplo, o jogador pode inserir um número exclusivo como resultado do registro e também inserir um PIN. Isso combinaria algo que você tem mais algo que você conhece (o PIN). Como outro exemplo, o sistema pode registrar e manter a ID exclusiva de um smartphone e é complementado pela inserção de um PIN. Novamente, isso é algo-que-você-tem (telefone) e algo-que-você-sabe (PIN).

É preferível empregar mais de um (1) tipo de autenticação em vez de dois (2) fatores do mesmo tipo. Assim, dois (2) de algo-que-você-tem é menos preferido do que algo-que-você-tem mais algo-que-conhece.

Os métodos de autenticação podem variar dentro do Mix de Canal e devem ser descritos pelo Licitante de acordo.

Procedimentos de Segurança

Fundamentos de segurança de loteria

A segurança é um empreendimento holístico que envolve pessoas, processos, tecnologia e como todos eles se interagem. A segurança da loteria emprega essa abordagem tradicional com ênfase em relação às ameaças e riscos específicos da loteria. As operações de loteria variam amplamente entre as linhas jurisdicionais, mas os problemas de segurança da loteria tendem a ser comparáveis. O que se segue é um guia para desenvolver a base adequada para uma entidade de segurança de loteria e abordar os problemas de segurança específicos de loteria mais comuns.

Princípios Fundamentais

- Política de segurança

Em uma loteria devidamente constituída, seus funcionários e agentes são regidos por um conjunto formal de regras de segurança conhecidas como Política de Segurança. Uma loteria deve identificar e documentar objetivos específicos e requisitos mínimos para proteger seus ativos, integridade e reputação.

Uma política de segurança:

1. Especifica como os requisitos serão atendidos e fornece uma linha de base para determinar a conformidade
2. Leva em consideração as leis, regulamentos e políticas e regras de gestão de loteria relevantes
3. É conciso e bem formulado
4. É derivado da soma de todas as políticas da loteria relevantes para a segurança e integridade da organização

A política de segurança é complementada por um conjunto formal de procedimentos que estabelecem como a política é executada. Referências para melhores práticas estão descritas mais adiante neste documento.

- Separação de deveres

A separação de funções é um dos conceitos-chave do controle interno. A separação de funções, como princípio de segurança, tem como objetivo primordial a prevenção de fraudes e erros. Este objetivo é alcançado através da disseminação das tarefas e privilégios associados para um processo específico entre várias partes. Sem a separação adequada de funções, os esforços adicionais para desenvolver um programa de segurança são marginalizados.

As loterias individuais devem identificar e determinar quais funções e processos de suas operações diárias exigem separação de funções. Essas determinações dependem, até certo ponto, da estrutura da loteria em questão. No que diz respeito aos bilhetes de loteria instantâneos, por exemplo, a entidade ou pessoa que distribui o produto não deve ter conhecimento, ou acesso ao conhecimento, de quais pacotes contêm bilhetes premiados específicos, por exemplo, grandes prêmios, vencedores de alto nível, etc., e inversamente, uma pessoa com conhecimento ou acesso ao conhecimento de quais pacotes contêm bilhetes vencedores específicos não deve ter acesso às informações de onde pacotes específicos de bilhetes são distribuídos. Este controle de separação de tarefas é projetado para evitar que os inescrupulosos adquiram de forma injusta e ilegal um bilhete premiado de valor significativo.



Fundamentos de segurança de loteria

- **Melhores Práticas**

As melhores práticas podem ser definidas como a maneira mais eficiente e eficaz de realizar uma tarefa, com base em procedimentos repetíveis que se comprovaram ao longo do tempo para um grande número de pessoas. A ideia é que, com processos, verificações e testes adequados, um resultado desejado pode ser entregue com menos problemas e complicações imprevistas.

Uma determinada prática recomendada só é aplicável a uma condição ou circunstância específica e pode ter que ser modificada ou adaptada para circunstâncias semelhantes. Além disso, uma prática recomendada pode evoluir para se tornar melhor à medida que novas tecnologias são desenvolvidas e outras inovações são descobertas.

Operar sob uma política de segurança, separar tarefas, permitir apenas privilégios mínimos e segurança em profundidade são exemplos de melhores práticas. Embora esses conceitos sejam relevantes para a segurança em geral, uma prática recomendada específica da loteria é permitir que os bilhetes de loteria instantâneos sejam pagos somente após terem sido validados no sistema de validação. Do ponto de vista tático, essa prática recomendada reduz o risco da loteria de pagar um prêmio por um bilhete roubado, alterado ou falsificado. De uma perspectiva estratégica, faz parte de uma estratégia de longo prazo para impedir o roubo de produtos de loteria e evitar fraudes por meio da alteração ou falsificação de bilhetes de loteria, tornando o processo de passagem ou emissão de bilhetes roubados ou fraudulentos sem detecção muito arriscado nas mentes de os perpetradores. Com efeito, esta prática recomendada tira o lucro do ato criminoso.

As melhores práticas de loteria são freqüentemente compartilhadas entre loterias e / ou grupos de loteria. A facilidade de acesso às melhores práticas de loteria entre loterias se baseia no fato de que as loterias raramente, ou nunca, competem umas com as outras. As loterias geralmente têm o monopólio dos produtos que vendem, dentro de uma determinada área geográfica.

Preocupações de infraestrutura estratégica

- Instalações e conteúdo da loteria

O controle de acesso das instalações de uma loteria é a primeira linha de defesa na proteção dos ativos de uma loteria: humanos, cibernéticos e materiais, por exemplo, funcionários, sistemas operacionais de computador, inventário de produtos, etc. O controle de acesso fornece proteção contra danos físicos a ativos, roubo de ativos e certas formas de ataque cibernético. O controle de acesso é um elemento básico e essencial de qualquer programa de segurança devidamente constituído.

Análise e avaliação de risco

- A análise de risco envolve a identificação das ameaças mais prováveis a uma organização e a análise das vulnerabilidades relacionadas da organização a essas ameaças.
- A avaliação de risco envolve a avaliação da segurança e controles físicos e ambientais existentes e a avaliação de sua adequação em relação às ameaças potenciais da organização.

Não apenas os departamentos de segurança da loteria, mas os departamentos de segurança em geral utilizam análise e avaliação de risco para identificar riscos e desenvolver contramedidas para mitigar os riscos identificados. Existem muitas matrizes e modelos de análise de risco disponíveis em uma variedade de fontes, como a Internet, livros e periódicos que um profissional de segurança de loteria pode usar para identificar e avaliar os riscos.

Fundamentos de segurança de loteria

Aplicações / procedimentos táticos

Para cumprir os requisitos fundamentais e estratégicos mencionados acima de um programa de segurança de loteria, é necessário desenvolver respostas táticas a várias ameaças de segurança. As respostas são geralmente de natureza utilitária e são desenvolvidas para abordar questões específicas após uma análise e avaliação de risco. Essas aplicações são comumente conhecidas como procedimentos ou ordens procedimentais. Os procedimentos, neste sentido, são as instruções formais por escrito de como proceder durante situações específicas.

Procedimentos de Segurança

A concessionária precisa ter um conhecimento abrangente e documentação sobre prevenção, monitoramento, detecção e reação.

- **Prevenção**
O que, por desenho, evita ou minimiza o impacto, ou custa mais para contornar do que o que está sendo protegido, etc.
- **Monitor**
Quais atividades, ferramentas, automação para monitorar e auditar eventos que são permitidos, eventos que não são permitidos etc.
- **Detecção**
O que é taxa de detecção, filtragem de falsos positivos, gerenciamento de padrões repetidos ou permissão para autoridade superior etc.
- **Reação**
Se o incidente de segurança for declarado, estabeleça o nível, impacto, proporcionalidade de reação, velocidade e gerencie a disseminação da informação

Por Exemplo:

Sistemas de TI: Computação do usuário final, servidores, hubs, switch, sistemas operacionais, telefones, comunicações de dados, nuvem, sistema IPS, ...

- **Prevenção:** configuração de tecnologia,...
- **Monitorar:** Login, acesso a arquivos, limites de IPS,...
- **Detecção:** Inspeções manuais semanais do DataCenter, Arquivos de Log de Alarmes,...
- **Reação:** revisões diárias, procedimentos de incidentes, procedimentos de recuperação de desastres,...

Equipe de resposta à incidentes críticos

Formando uma Equipe de Resposta a Incidentes Críticos

Em muitas descrições, você verá as palavras “Equipe de resposta à incidentes críticos” associadas a incidentes críticos. Muitos esforços de resposta a incidentes são malsucedidos, não por falta de planejamento, mas porque muitos erros foram cometidos na criação de uma equipe que não contava com funcionários experientes e dedicados. Muitas organizações usam métodos de lista de verificação de resposta a emergências por causa de mandatos legais ou de políticas em que os gerentes seniores acham que sua segurança operacional está garantida porque marcam uma caixa. Sentindo que cumpriram todos os requisitos legais e políticos, eles são iludidos por uma falsa sensação de segurança.

A formação da ERIC (Equipe de Resposta a Incidentes Críticos) deve ser composta por membros da equipe com funções específicas apoiadas por treinamento especializado e experiência. A ERIC deve ter um ponto de função ou coordenador onde todos os relatórios de incidentes críticos são feitos. O ponto de função é geralmente um funcionário sênior individual ou membro de uma unidade de negócios com significativa experiência administrativa e empresarial. O ponto de função deve possuir uma compreensão clara das metas e objetivos da organização e provavelmente participou da elaboração dos planos operacionais da empresa em algum momento de sua carreira. Não se espera que essa pessoa tenha um conhecimento completo da missão, metas, políticas e procedimentos da organização, mas é importante que ela tenha conhecimento suficiente. Para que a pessoa do ponto de função forneça serviços, ela ou um designado deve estar disponível 24 horas, feriados e fins de semana. O contato pode ser realizado por telefone ou outros meios convenientes.

Em circunstâncias práticas, é irrelevante se a organização decide usar seu próprio talento interno ou delega a responsabilidade a consultores externos. O primeiro contato é o funcionário que recebe as informações relacionadas ao incidente crítico e toma várias decisões importantes relacionadas a ele :

- Existe um incidente crítico real?
- Onde está ocorrendo o incidente crítico?
- Qual é a extensão do dano?
- O dano foi contido ou continua?
- Eu preciso fazer a triagem dos danos neste momento?
- Quais recursos eu preciso implantar neste momento?
- Eu tenho os recursos para enfrentar esta crise neste momento?
- Tenho informações suficientes para entregar um relatório significativo aos gerentes seniores?
- Quando devo notificar as autoridades policiais?

Outras Receitas

Outras Receitas

No modelo proposto, as receitas auxiliares são possíveis, são viáveis, mas não estimáveis no momento.

A Lei Federal nº 8.987 / 1995, em seu artigo 11, estabelece que o poder concedente poderá prever, em favor da concessionária, no ItB, a possibilidade de outros projetos alternativos, complementares, acessórios ou associados, com ou sem exclusividade, visando para favorecer tarifas modestas.

Nos termos do Artigo 11, Parágrafo Único, essas receitas acessórias devem ser consideradas no balanço econômico-financeiro inicial do contrato.

No modelo desenhado, podemos antecipar que as receitas acessórias, que a concessionária exclusiva poderia explorar, são aquelas vinculadas a serviços comerciais e financeiros:

- Serviços comerciais: especialmente recarga móveis e outros tipos de recarga como google, apple pay, música amazon, outros;
- Serviços financeiros: a concessionária exclusiva pode buscar um acordo com um banco para fornecer serviços bancários de correspondente bancário.

Esses tipos de serviços seriam possíveis graças ao uso de um terminal lotérico e avançado na rede varejista (é também por isso que sugerimos (i) não adicionar limitação técnica, mas sim focar na possibilidade de a autoridade supervisionar a loteria em geral e (ii) eliminar da receita bruta da operadora a taxa dos varejistas, para tornar “fácil e direta” a instalação de uma rede varejista robusta).

Organização

Custo de pessoal e número de funcionários - estimativa de alto nível

75 Empregados de Tempo Integral

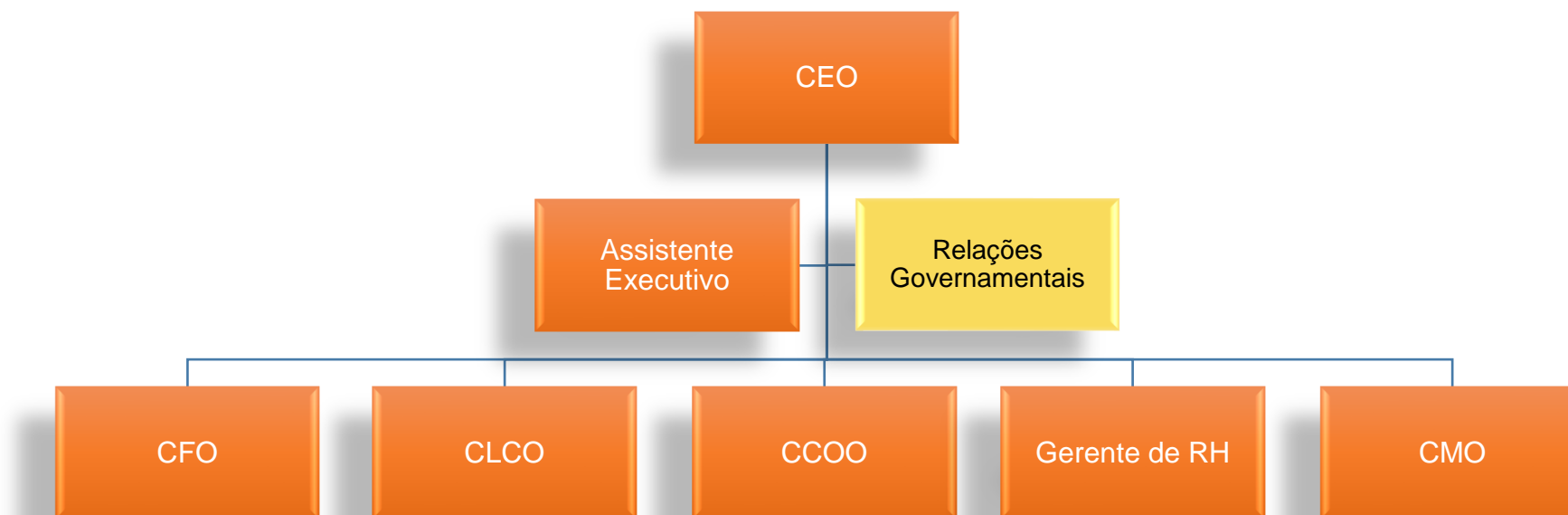
Custo Anual de Mão de Obra R \$ 25M - R \$ 30M

- Salários
- Bônus
- Benefícios
- Custo social

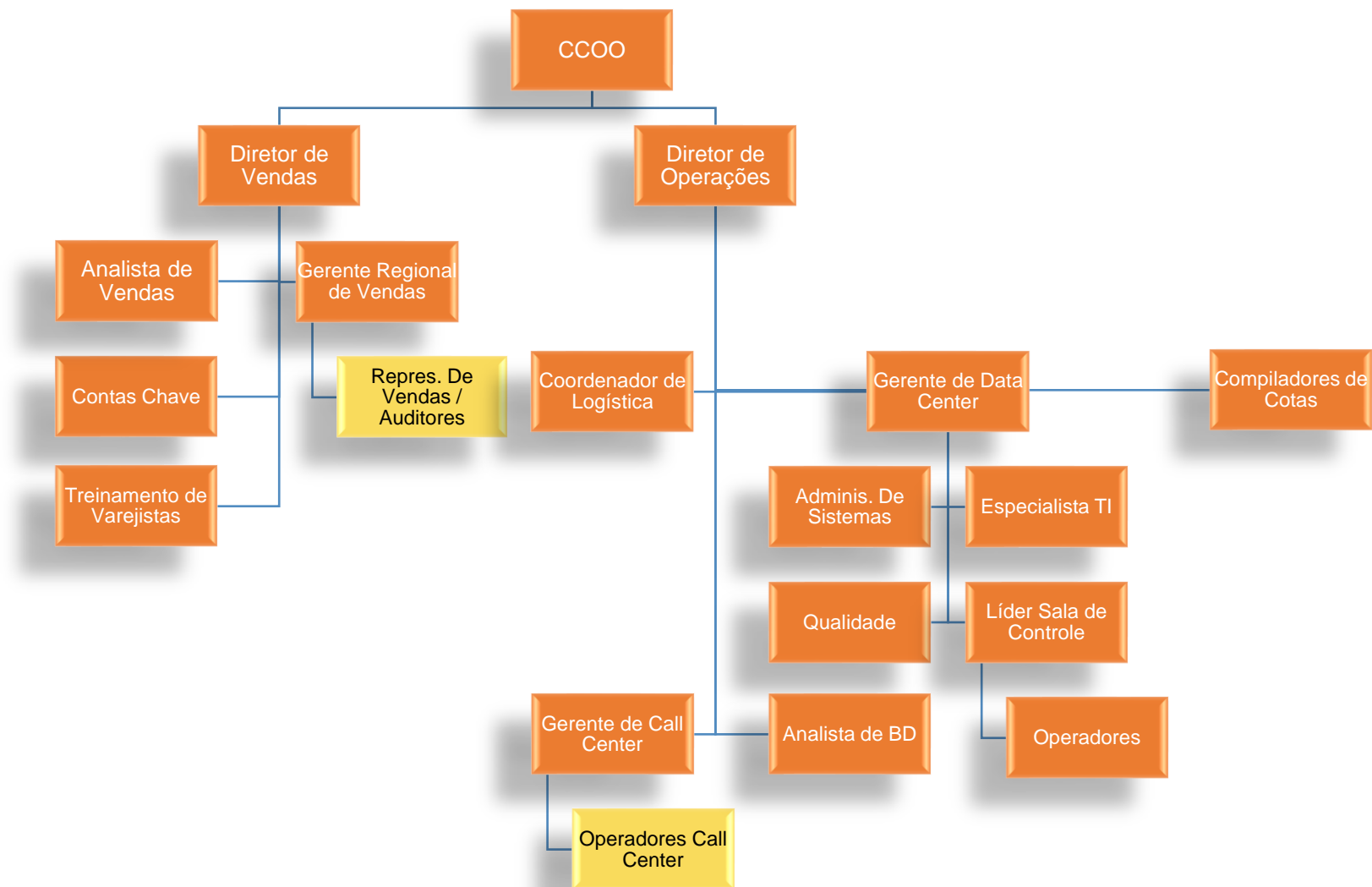
101 Terceirizados

- Central de Atendimento
- Finanças
- Representantes de vendas / auditores
- Distribuição

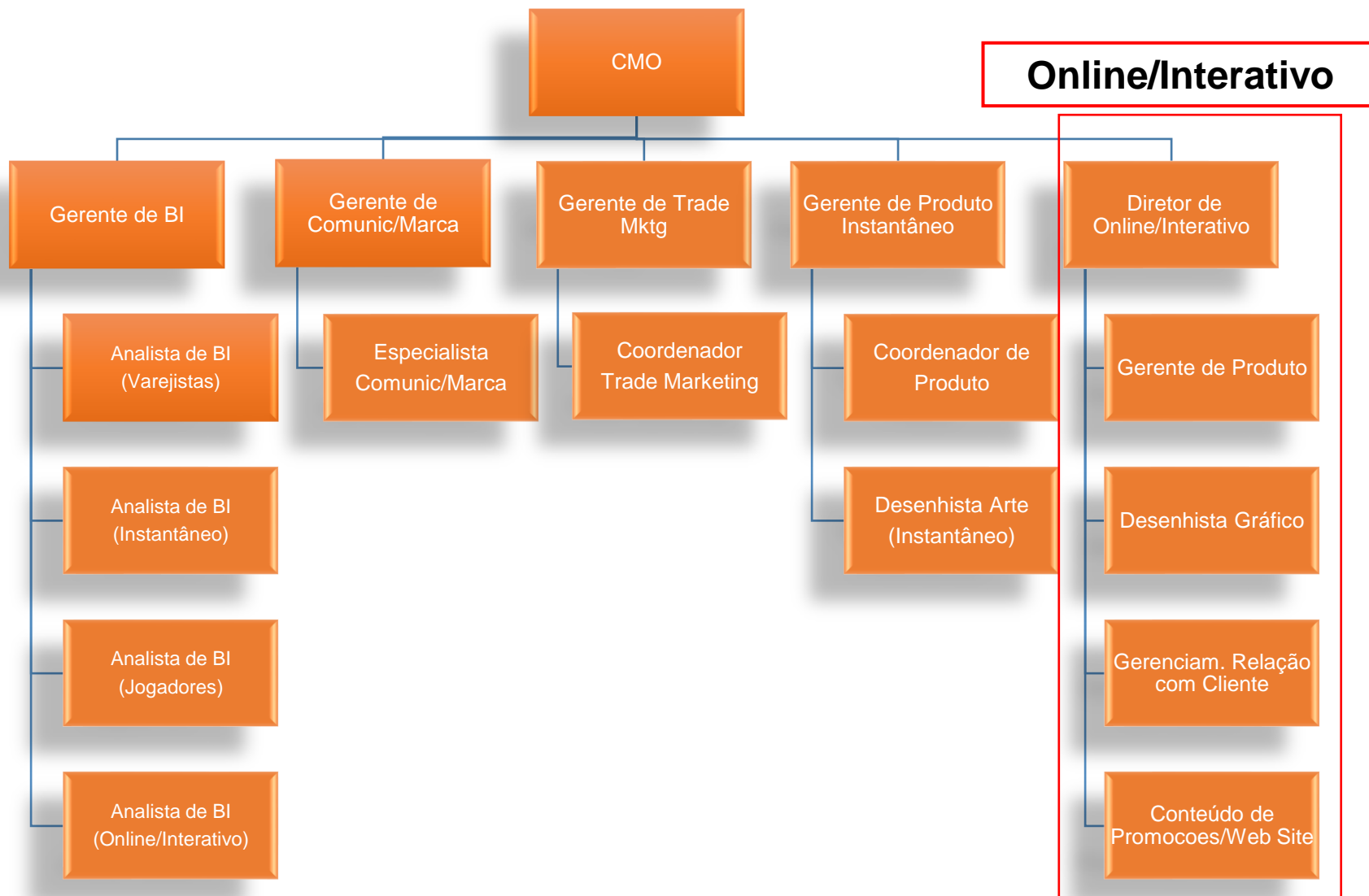
Estrutura da Organização - Gestão Geral



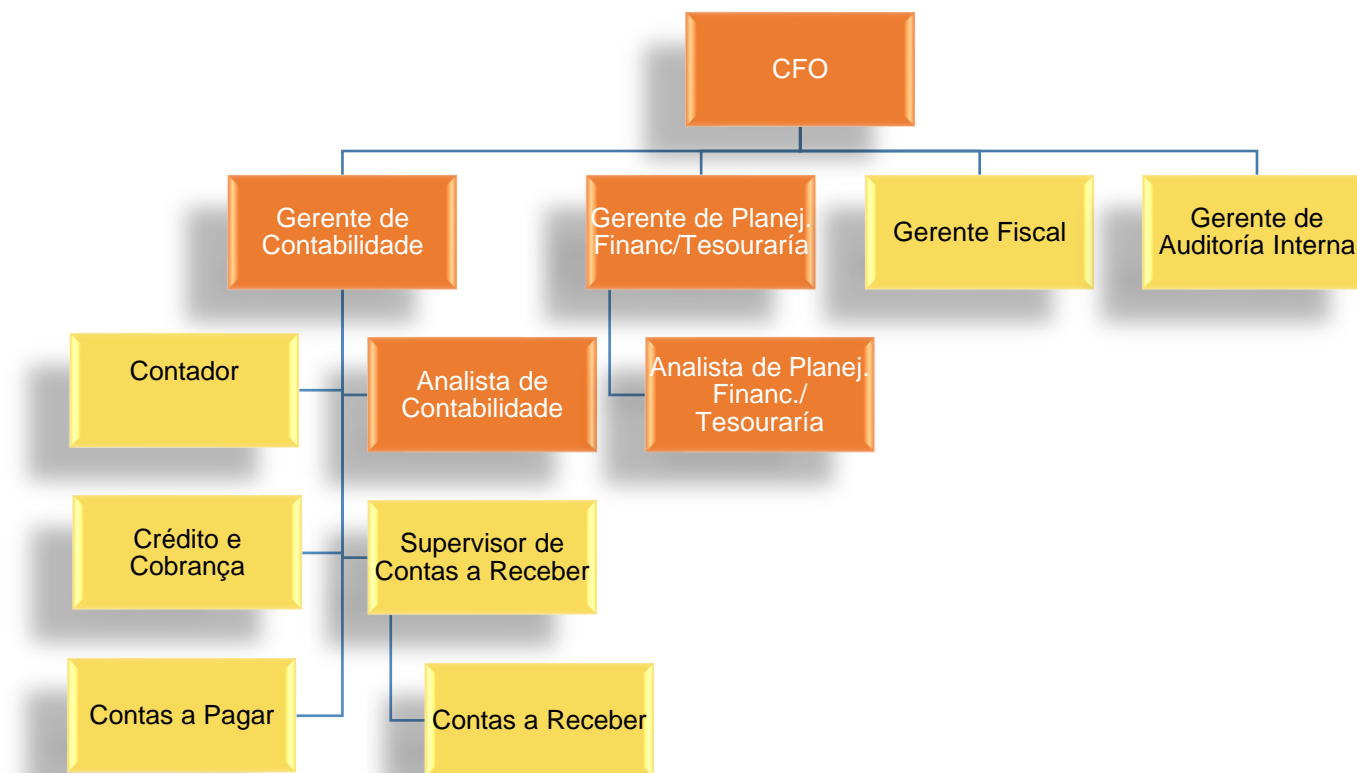
Estrutura da Organização – CCOO (Operações)



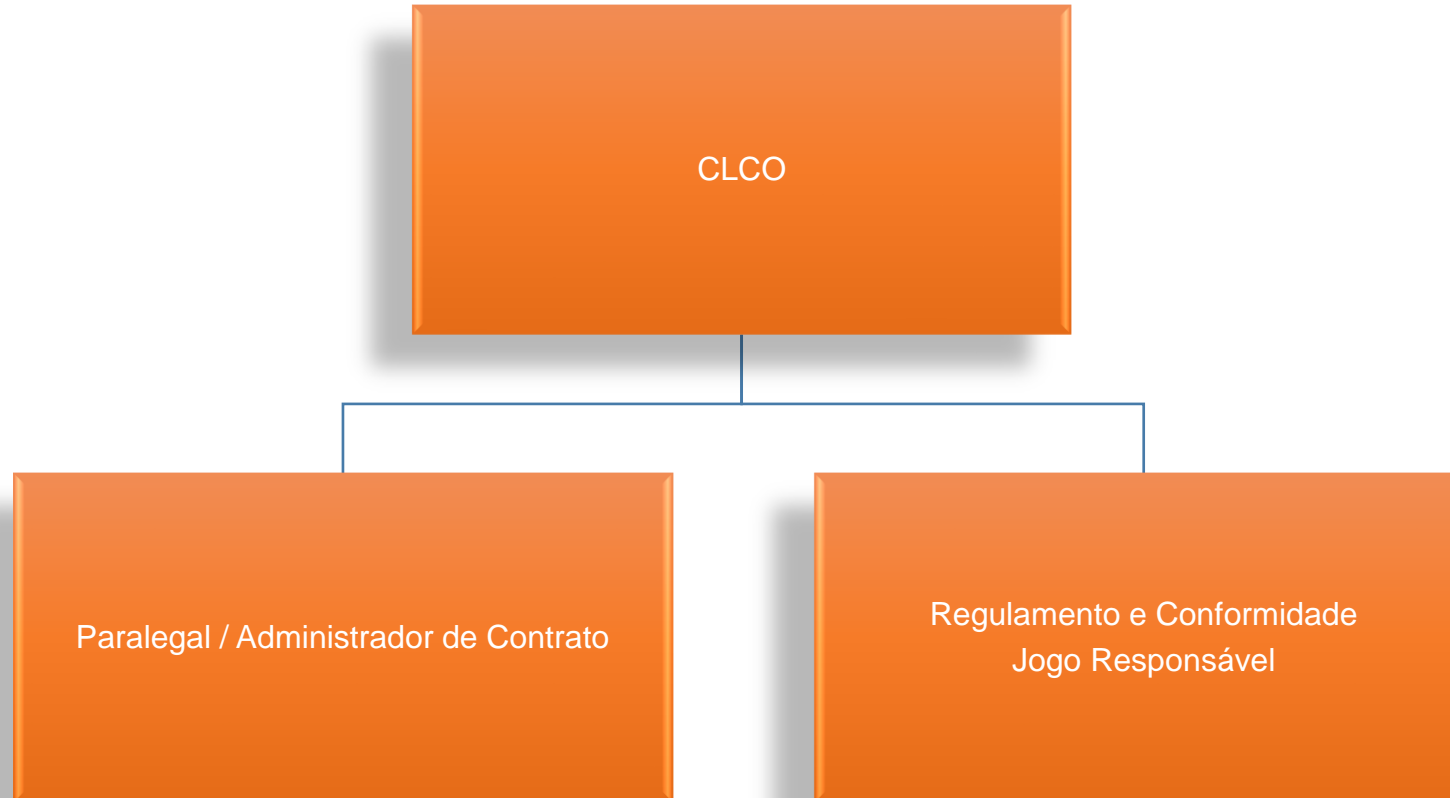
Estrutura da Organização – CMO (Marketing)



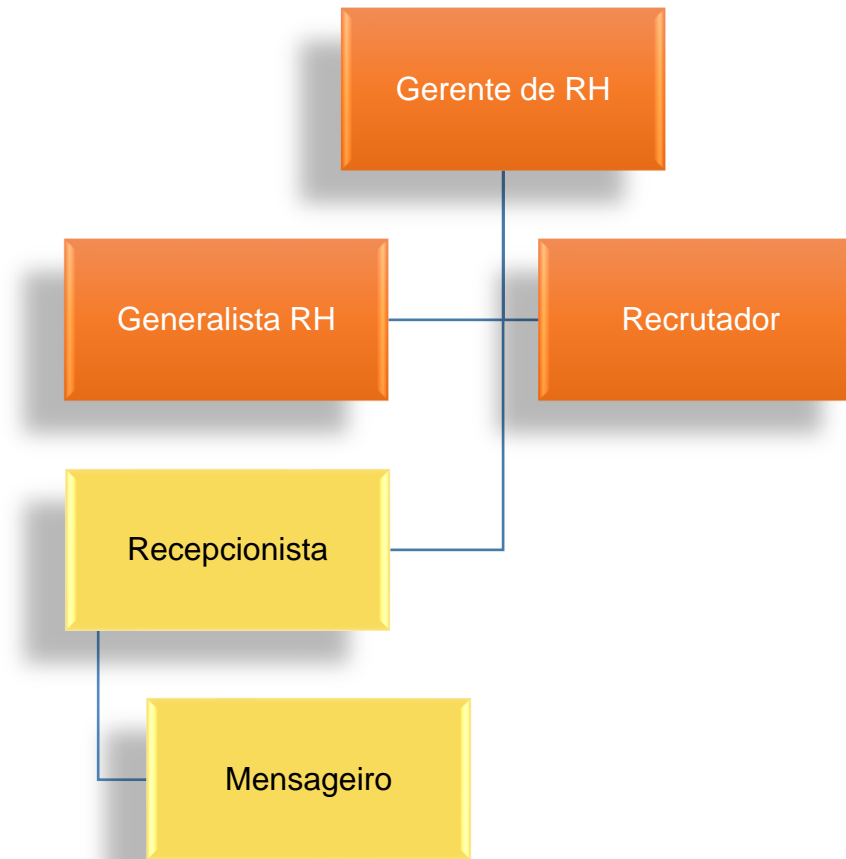
Estrutura da Organização – CFO (Financeiro)



Estrutura da Organização – CLCO (Jurídico)

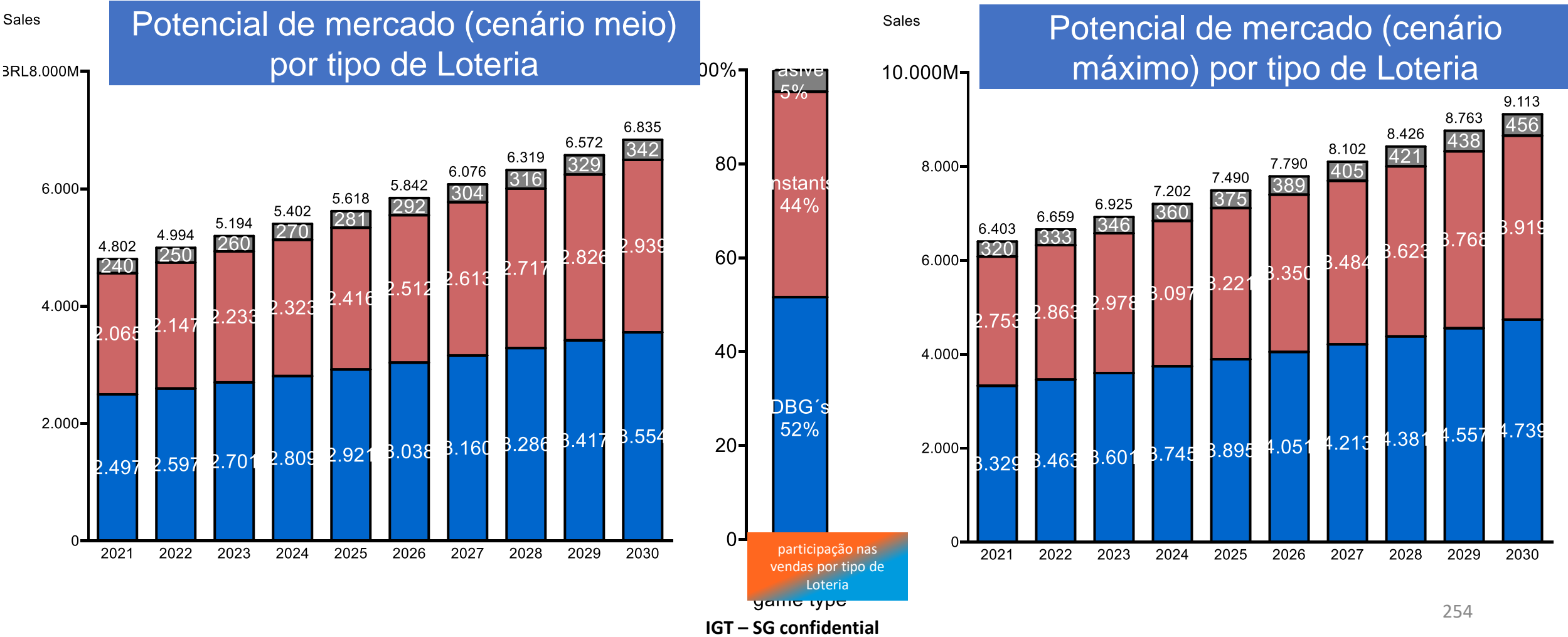


Estrutura da Organização – RH (Recursos Humanos)



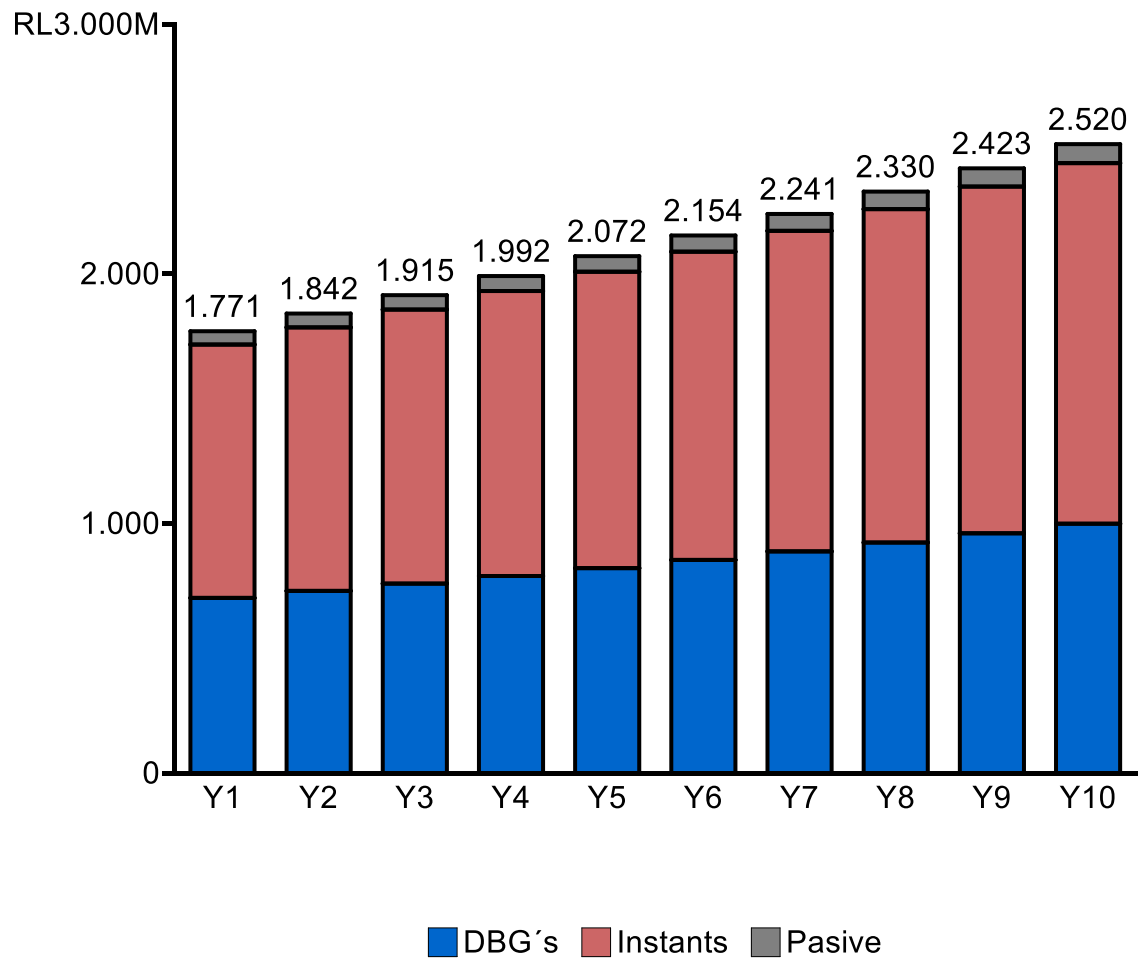
Estudo de Viabilidade Econômico-Financeira

O potencial Total de mercado do Estado varia de R\$ 6,8B a R\$ 9,1B, de acordo com referências internacionais. A instantânea como o de maior potencial com DBG's com potencial de crescimento, mas limitada devido à atual operadora CAIXA

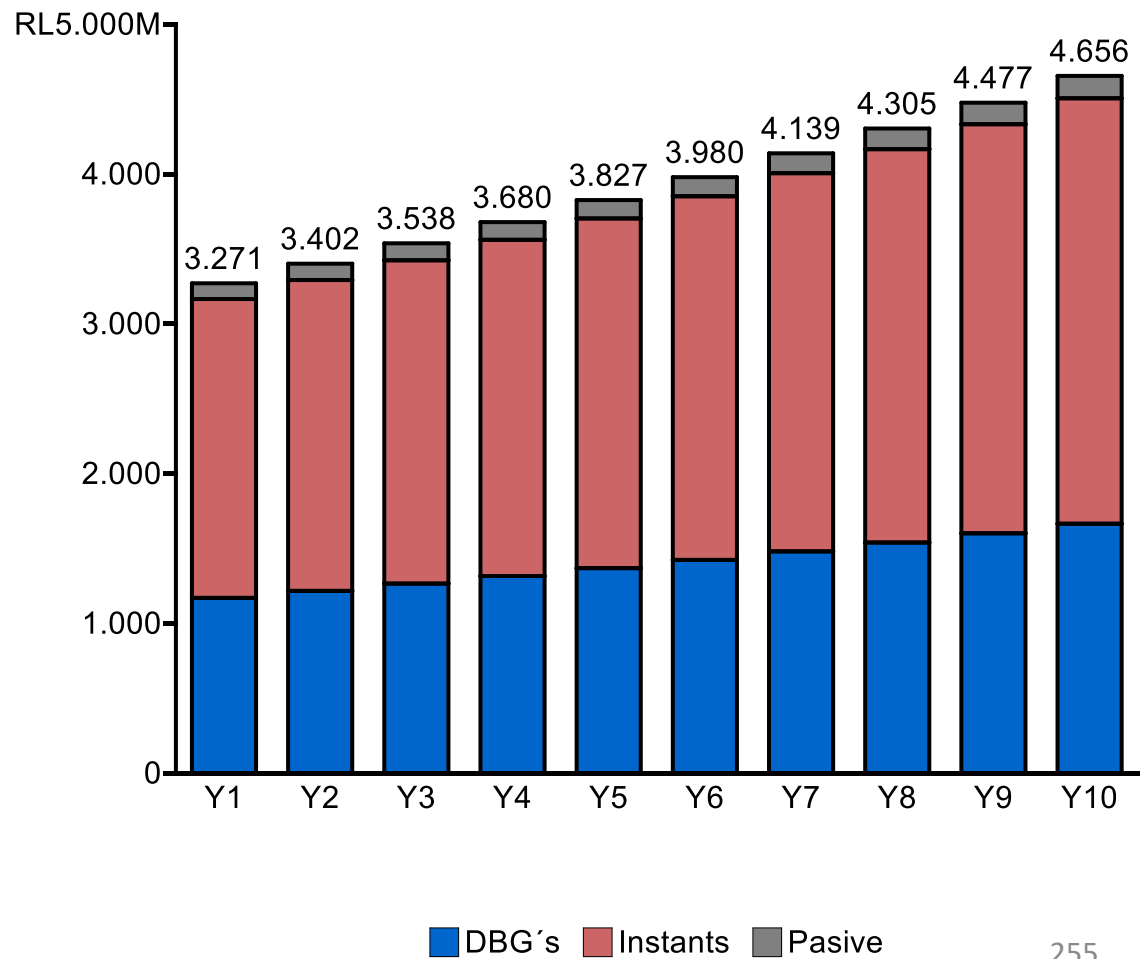


Com base nas premissas anteriores, o potencial da loteria estadual pode atingir vendas anuais de 2,5 bilhões a 4,6 bilhões em 10 anos.

Potencial de mercado (cenário meio) por tipo de Loteria para loteria estadual de SP

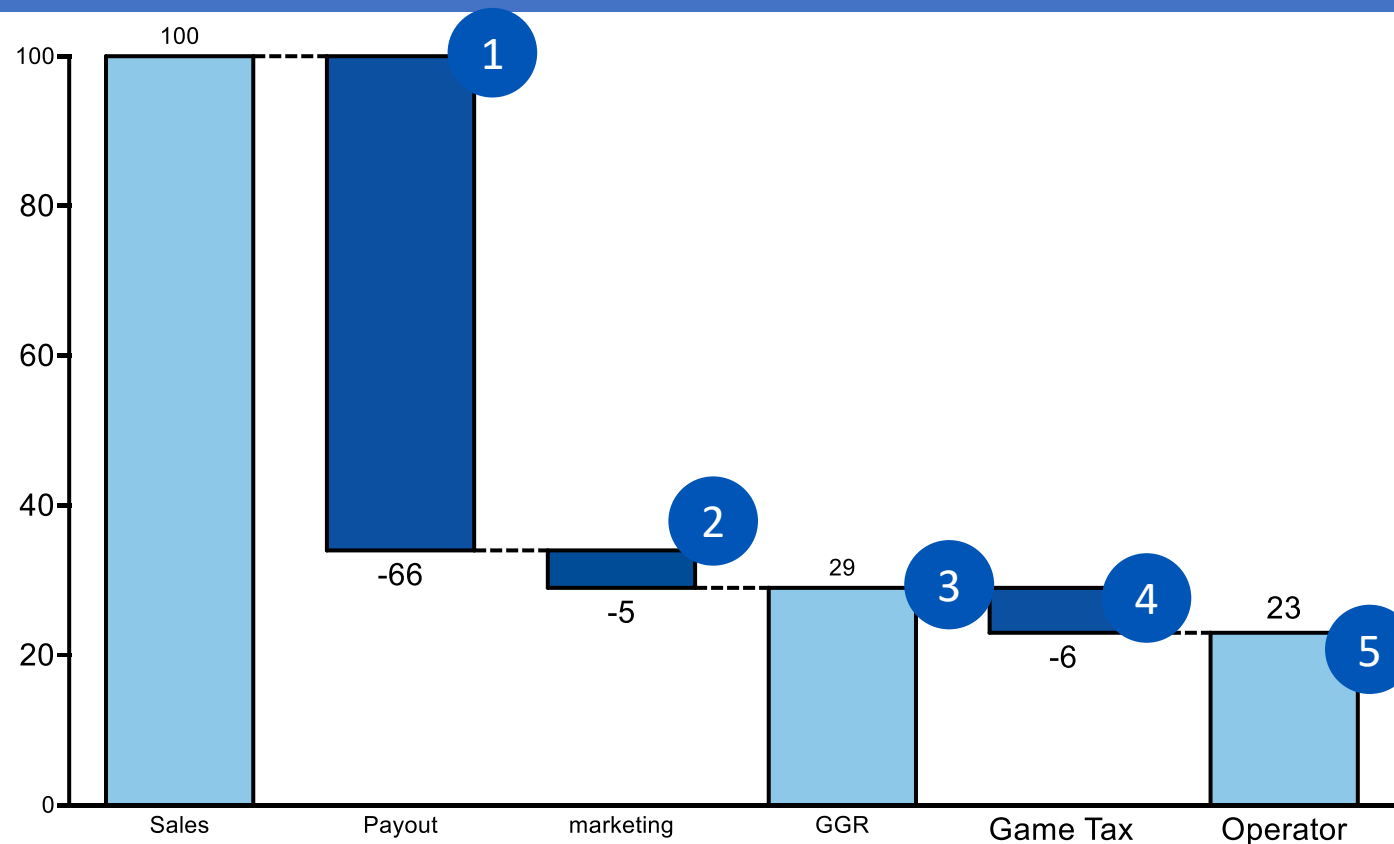


Potencial de mercado (cenário máximo) por tipo de Loteria para loteria estadual de SP



Loterias tradicionais - A cadeia de valor projetada leva em consideração que a operação precisará ser muito agressiva para capturar parte do mercado existente e agarrar o que resta de potencial.

Projected Value Chain



Premiação meia projetada

- DBG, meia 65%
- Instantânea, meia 67%
- Passiva, meia 65%

Precisa ser agressivo para competir com a oferta existente e agarrar o mercado potencial

Despesas de marketing: Investimento importante e constante para alcançar o primeiro lugar na mente do Jogador

GGR ajustado = AGGR aprox. 30% das vendas

AGGR=vendas – premiação - mkt

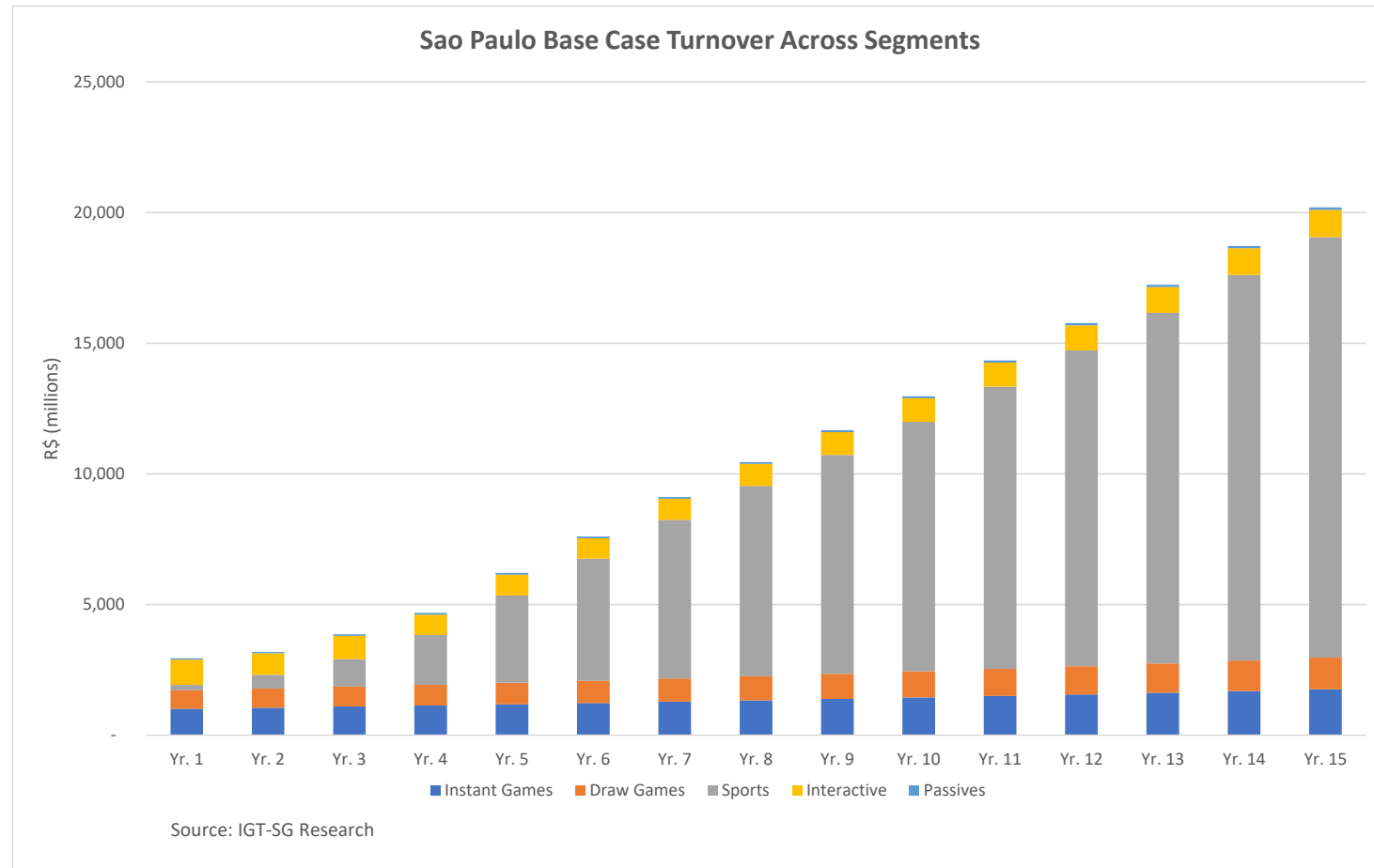
20% do AGGR

80% do AGGR para o concessionaire exclusive para custear:

- Impostos (PIS / COFINS / ISS)
- Comissão de distribuição para os PdV
- Tecnologia e operação
- Seguro Garantia e outras despesas

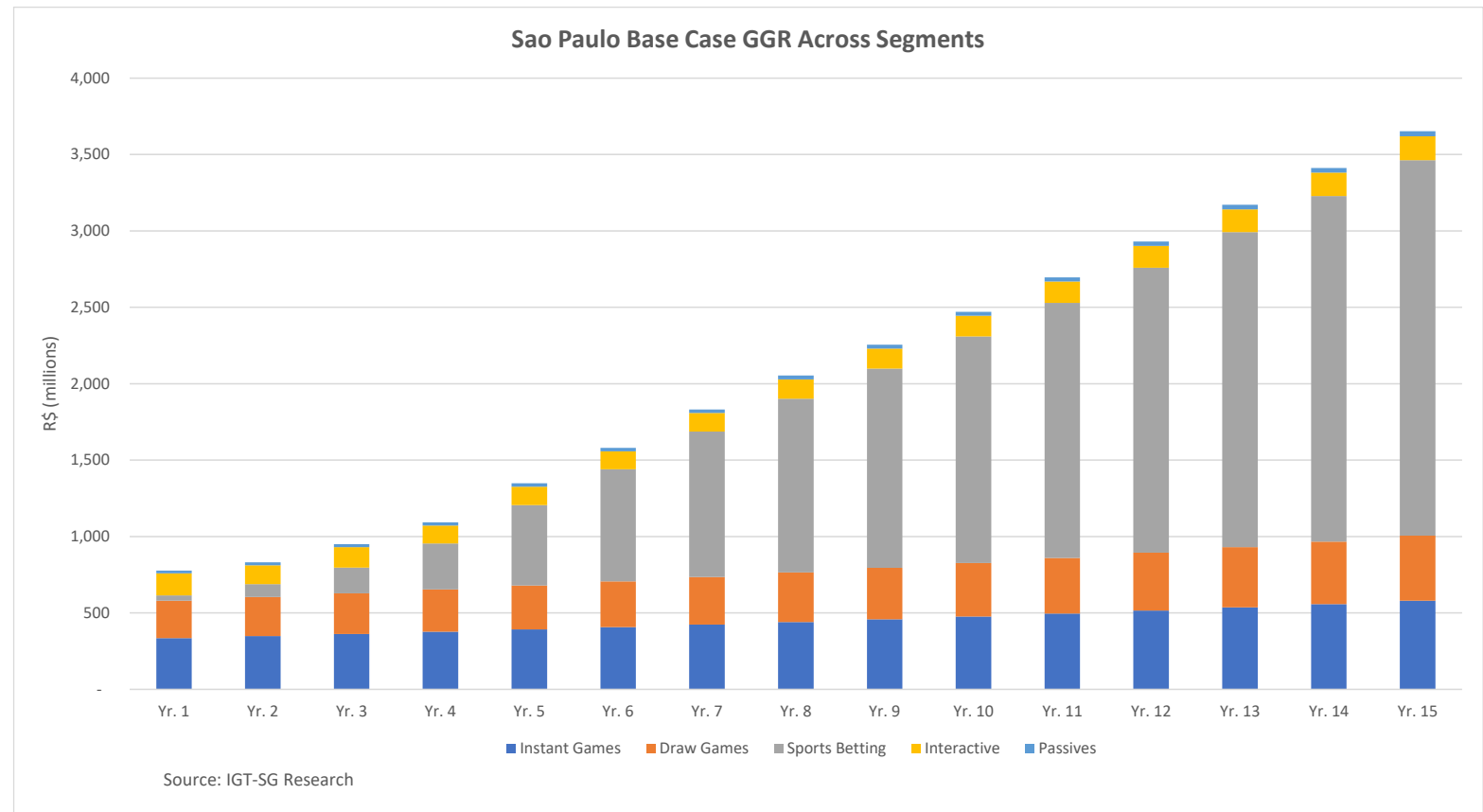
Expectativas de vendas – todas as modalidades

- Com base em nossa análise, acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo poderia gerar um faturamento total (incluindo apostas esportivas) de R \$ 7,9-13,2 bilhões / ano em um prazo de 15 anos, com a expectativa de que os valores médios anuais de faturamento do segmento poderiam ser:
- Jogos instantâneos: R \$ 1,0-2,7 bilhões
- Jogos baseados em sorteios: R \$ 0,7-1,6 bilhões
- Apostas esportivas: R \$ 5,5-9,2 bilhões
 - ✓ Concessionário exclusivo: R \$ 1,1-1,8 bilhões
 - ✓ Operadores B2C: R \$ 4,4-7,3 bilhões
- Interativo: R \$ 0,7-1,1 bilhões
- Passivo: R \$ 0,2-0,4B



Expectativas GGR - todas as modalidades de loteria

- Com base em nossa análise, acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo poderia gerar um GGR entre R \$ 1,5-2,9 bilhões / ano em um prazo de 15 anos, com a expectativa media anual (em 15 anos) de GGR por modalidade seja:
- Jogos instantâneos: \$ R0.3-0.9B
- Jogos baseados em sorteios: \$ R0.2-0.6B
- Apostas em esportes: \$ R0,8-1,4 bilhões
- Interativo: \$ R0.1-0.2B
- Passivo: \$ R0.1-0.1B

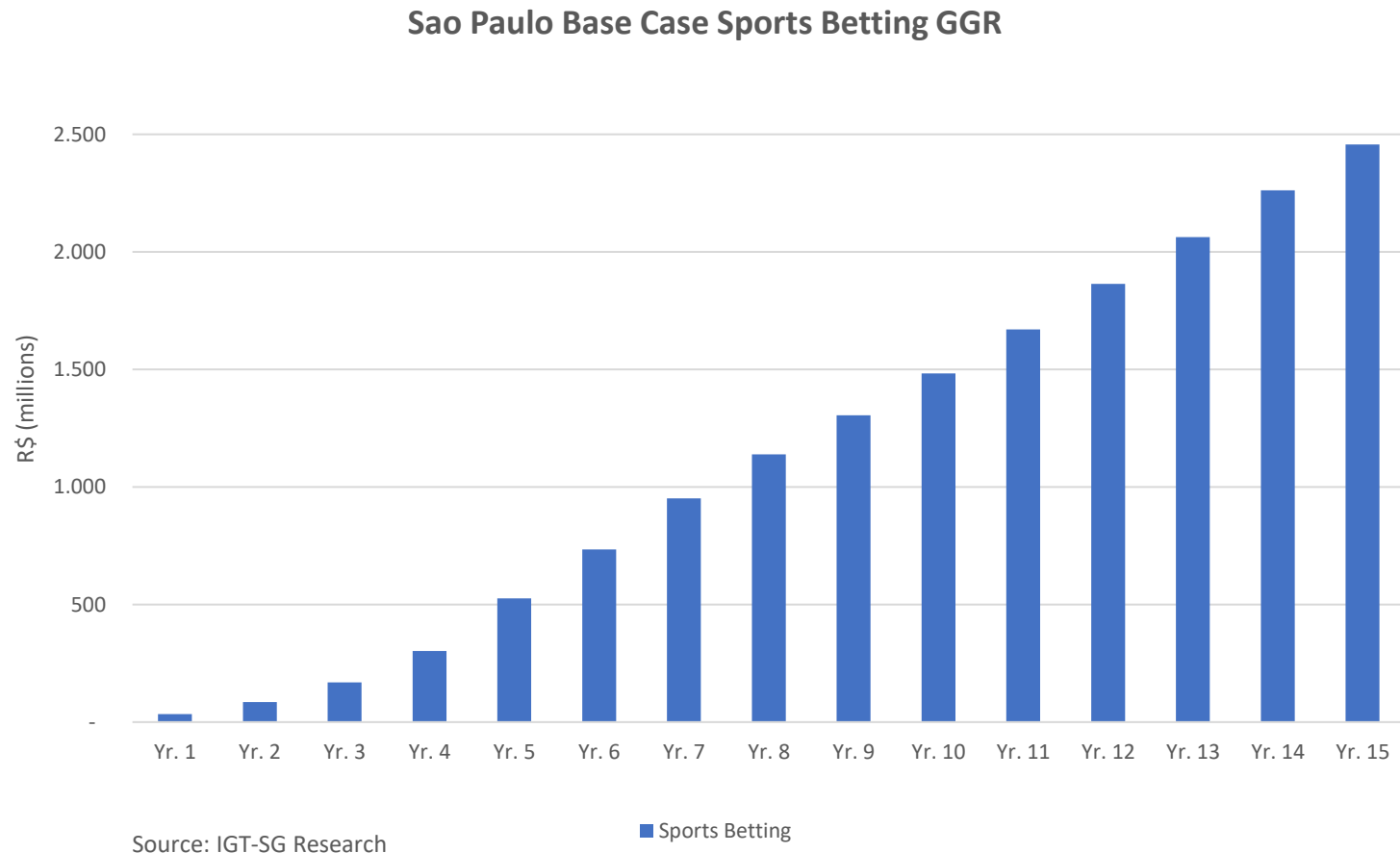


Marketing e Expectativas de AGGR (loteria tradicional)

- **Marketing:** Acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo, em um prazo de 15 anos, precise de um gasto médio anual de marketing de:
 - ✓ Jogos instantâneos: \$ R0.01-0.03B
 - ✓ Jogos baseados em sorteios: \$ R0.01-0.02B
 - ✓ Passivo: \$ R0,002-0,01B
- **AGGR:** Como tal, acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo poderia gerar um AGGR médio, do segmentos de loteria tradicionais, entre R\$ 0,6-1,5 bilhões / ano em um prazo de 15 anos:
 - ✓ AGGR de jogos instantâneos: \$ R0.3-0.9B
 - ✓ AGGR Jogos baseados em sorteios : \$ R0.2-0.5B
 - ✓ AGGR passivo: \$ R0.1-0.1B
 - ✓ AGGR não se aplica as apostas
- **Receitas do Governo:** Dadas essas expectativas de caso-base para o AGGR, prevemos que, com um imposto de 20%, as loterias tradicionais podem resultar entre R\$ 0,1-0,3 bilhões. Este é o caso base. Como já comentamos, caso a regulamentação e a execução seja boa/ótimas, os resultados poderiam ser melhores

Aposta Esportivas - GGR

- **GGR:** Com base em nossa análise, acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo para apostas esportivas poderia representar uma oportunidade GGR média de R \$ 0,8-1,4 bilhões / ano em um período de 15 anos
- Nossa análise é baseada no benchmark LATAM e benchmarks mundiais, assumindo a regulamentação baseada nas melhores práticas internacionais
- A nossas expectativas de GGR, para aposta esportiva, considerando um cenário base, é mostradas à direita



Retorno total estimado para o estado de São Paulo - Aposta Esportivas

Receitas do Governo: Com base na nossa análise, que assume o seguinte, esperamos que o governo receba entre R\$ 30,3-50,6 milhões em apostas esportivas (tabela à direita) –caso base

Premissas:

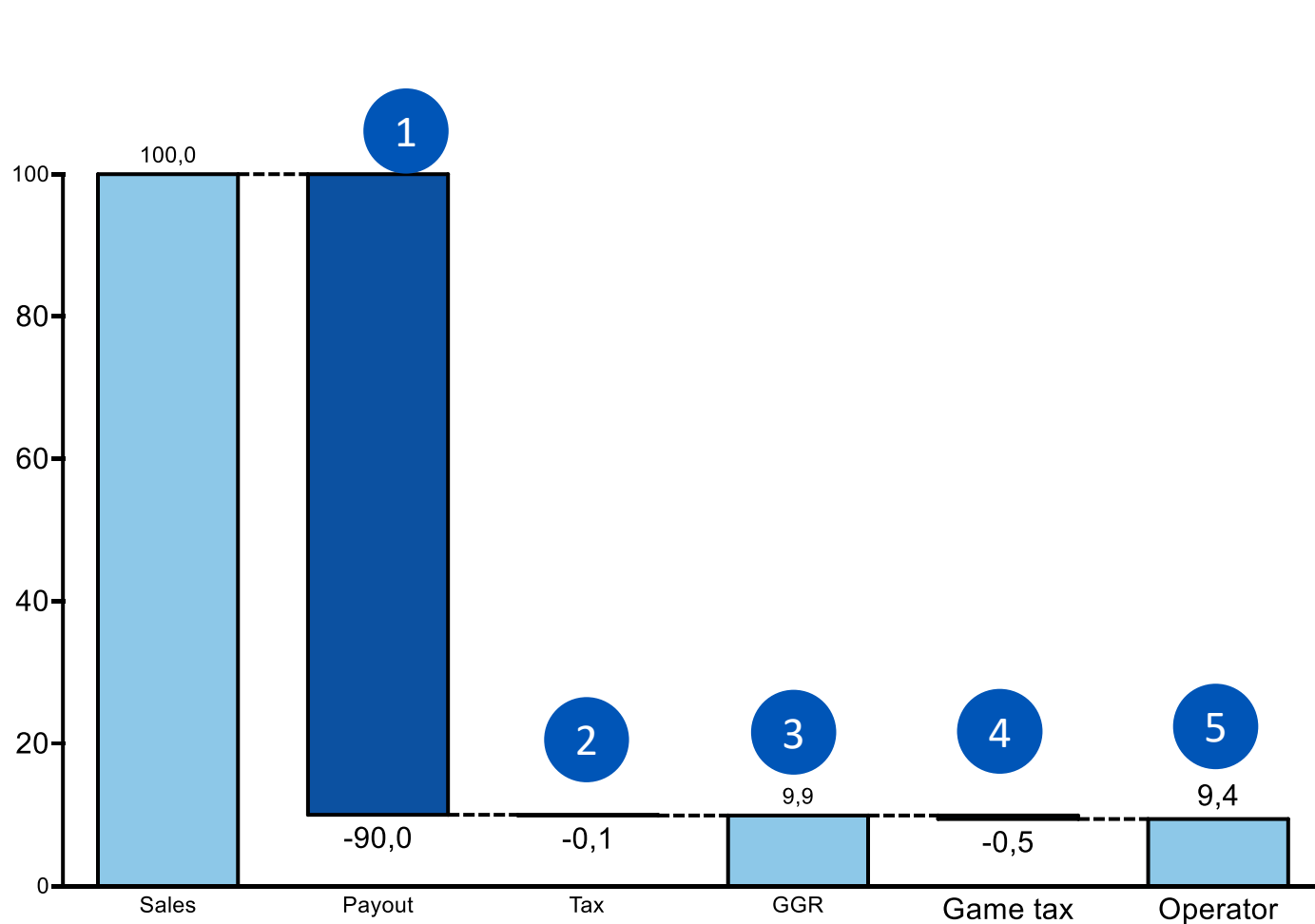
- As apostas esportivas da concessionária exclusiva (~ 20% da venda total) com uma taxa de tributação de 5% de um GGR estimado que considera uma premiação media ponderada (online e terrestre) de 85%;
- Apostas esportivas de outros operadores (~ 80% da venda total) com uma taxa de tributação de 5% com um GGR estimado que considera uma premiação media ponderada de 90% (apenas online)

Retorno total estimado para o estado de São Paulo - 1 (R\$, milhões)		
Aposta Esportivas - Concessionário exclusivo	R\$ 8.25	R\$ 13.80
Aposta Esportivas - Operadores B2C	22.00	36.80
Total	R\$ 30.3	R\$ 50.6

Fonte: IGT-SG pesquisar

Obs: IGT / SG sugerem aplicar a mesma cadeia de valor da legislação federal – neste modelo, o Governo poderá definir um nível de premiação máximo

Cadeia de valor das apostas esportivas



- 1** Premiação: uma premiação media ponderada de:
 - 85% para a concessionária exclusiva (online e terrestre)
 - 90% para as outras operadoras (apenas online)
- 2** Taxas sobre as vendas: como na legislação federal:
 - 0,10% nas apostas físicas
 - 0,05% nas apostas online
- 3** GGR: total de vendas menos prêmios menos taxas sobre as vendas
- 4** Impostos de Jogo: 5% do GGR, como na legislação federal
- 5** Comissão do Operador: 95% do GGR, como na legislação federal

Obs: a capacidade de ter um retorno maior para o estado, a paridade de total de vendas, vai depender da habilidade do Governo em configurar um nível de premiação máximo – a legislação federal não tem isso

Condições e práticas recomendadas para apostas esportivas 1/2

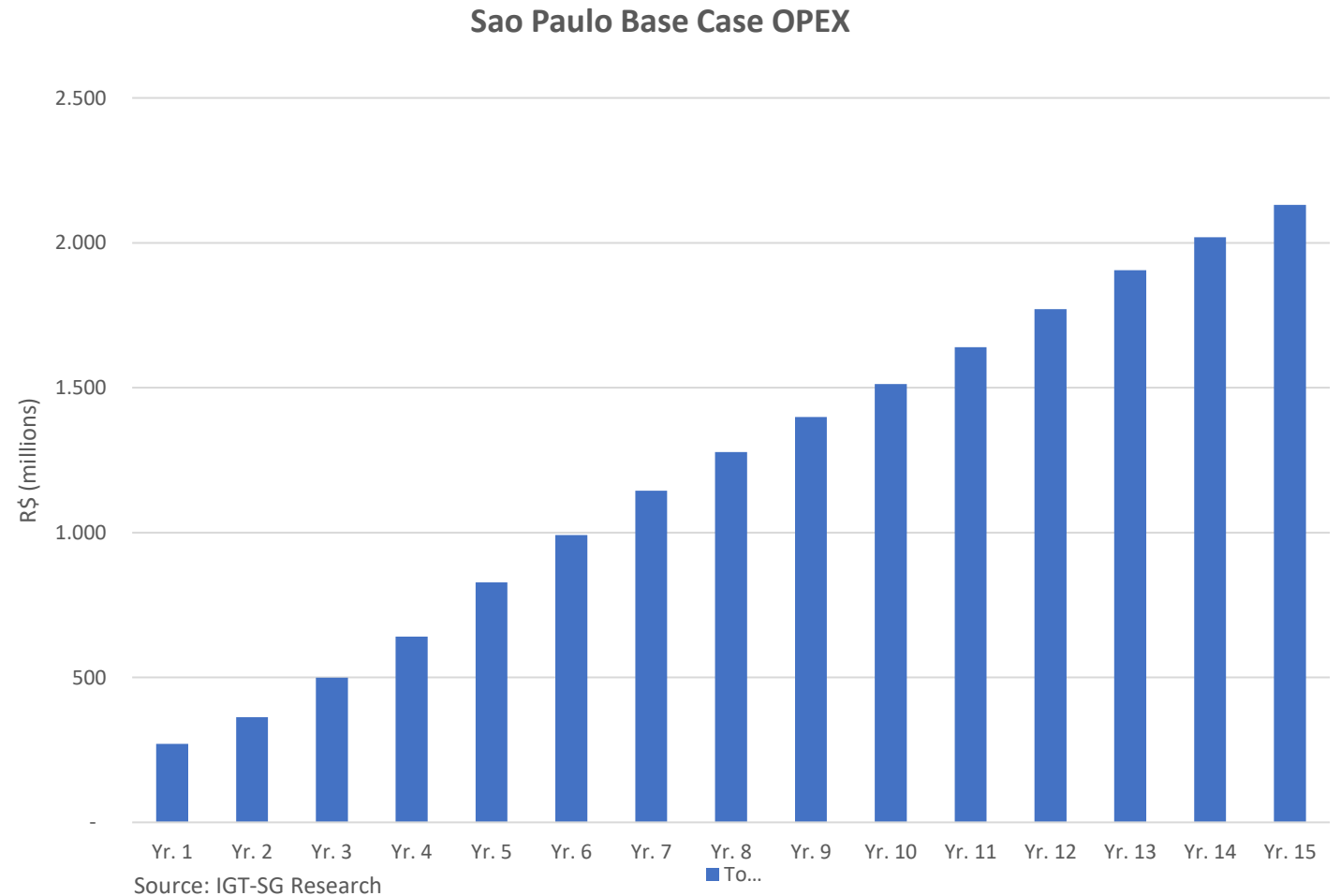
- Com base em nossa análise e as melhores práticas globais, acreditamos que é importante que a licitação para as concessões das apostas esportivas, tanto para o concessionário exclusivo como para os operadores de Sport Betting, inclua:
- **Para concessionário exclusivo:**
 - Ter no mínimo uma única licença de monopólio concedida por um regulador nacional ou internacional, com um histórico de fornecimento de apostas esportivas apenas em jurisdições regulamentadas
 - Ter um forte histórico de fornecimento de apostas esportivas em ambiente omni-channel
 - Ser uma operadora com a capacidade de tirar proveito de uma grande infraestrutura de loteria
 - Ter o requisito de experiência na concessão de apostas esportivas gerenciadas por loteria e experiência com soluções de apostas esportivas em PdV
 - Ter experiência e capacidade de trabalhar com afiliados B2C licenciados
 - Capacidade de fazer apostas ao vivo
 - Experiência em processamento (faturamento) de mais de US \$ 1.000 milhões / ano em apostas
 - Ser membro de pelo menos uma organização internacional contra Match Fixing
 - Não ter histórico de facilitação de apostas esportivas ilegais no Brasil ou em outros países não regulamentados

Condições e práticas recomendadas para apostas esportivas 2/2

- **Para os demais operadores de Apostas:**
 - Ter uma licença concedida em outro país onde as apostas desportivas são legais;
 - Não ter histórico de facilitação de apostas esportivas ilegais no Brasil ou em outros países não regulamentados
 - Ser uma operadora com plataforma interativa própria;
 - Capacidade de fazer apostas internas (ao vivo)
 - Experiência em processamento de mais de US\$ 500 milhões / ano em apostas (volume de negócios)
 - Ser membro de pelo menos uma organização internacional contra Match Fixing

Expectativas de OPEX & CAPEX

- **OPEX:** Com base em nossos estudos e análise, acreditamos que os OPEX total no período de 15 anos poderiam variar de R\$ 10 a R\$ 15 bilhões
- **CAPEX:** Excluindo qualquer taxa de licença inicial, projetamos que o CAPEX total pode variar entre R\$ 60 e R\$ 90 milhões durante o período de 15 anos



Projeções do IRR/TIR e do custo do capital (WACC)

- Para um projeto atraente, acreditamos que a TIR teria que ter um prêmio significativo ($> + 15\%$) em relação ao custo de capital (WACC)
- Com base em nossa análise, CAPM e convenções financeiras padrão da indústria, acreditamos que a oportunidade da Loteria de São Paulo poderia acarretar um custo médio ponderado de capital (WACC) variando entre 18% -25%
- Com base em nossas premissas de modelagem do caso exposto, acreditamos que um custo de capital aproximado de 20% pode representar uma referência razoável para o WACC / desconto do projeto

Cálculo Custo de Capital		
Ke	BR NTN	US T-Bonds
Risk-free rate (nominal)	7.0%	2.09%
Equity risk premium	4.8%	4.84%
Risco Brasil EMBI	Já incorporado	3.29%
Levered Beta	1.00	1.00
Prêmio por tamanho	7.2%	7.20%
Diferencial de inflação (BR x US)		2.1%
Ke (nominal) em R\$	19.01%	19.94%
Ke (nominal) em R\$ - Premissa	20.00%	19.94%
Inflation (avg long term)	4.5%	2.3%
Ke (R\$ real)	14.83%	17.22%
Racional risk-free	NTNB Líquida	US D-Bond 10 yrs
Racional Equity Risk Premium (ERP)	5%; baseado na média dos EUA com ajuste	Implied ERP
Racional Risco Brasil	Já incluso no NTN	EBMI+ Brazil
WACC		
Kd (líquido de impostos)	9.9%	9.90%
Peso dívida	0.00%	0.0%
Ke	20.0%	19.9%
Peso Equity	100.00%	100.0%
WACC (nominal)	20.0%	19.9%
Inflation (avg long term)	2.3%	4.5%

Indicadores de performance

Indicadores Chave de Performance

As Loterias tradicionais no mundo definem seus “KPI’s” para impulsionar as vendas de forma a maximizar retornos, tendo como atividade principal a operação e promoção de forma socialmente responsável.

A estratégia deve ser baseada em quatro elementos principais :

- Fortalecendo a marca da Loteria de São Paulo, dando-lhe reconhecimento nacional
- Melhorar a gama do portfólio de produtos e diversificá-los em novos produtos para melhor atender às expectativas do consumidor
- Facilitar o acesso dos jogadores à marca
- Promover o diálogo direto com atores de todo o Estado de São Paulo

O KPI financeiro monitora os níveis de vendas, prêmios e retornos, bem como os níveis de lucro líquido. Os indicadores operacionais cobrem áreas como a disponibilidade dos sistemas e terminais, serviços para os jogadores e varejistas, pagamentos de prêmios e contato com o cliente.

Os exemplos de indicadores da tabela a seguir permitirão à Loteria controlar e acompanhar os parâmetros estratégicos, táticos e operacionais durante a concessão e realizar ações em conjunto com a operadora para identificar novas oportunidades e melhorar as vendas.

Todos os indicadores terão uma meta, definida por ambas as partes em acordo, e um código de cores (verde > 99%, amarelo 95 a 98% e vermelho <94%), para simplificar a leitura no KPI Scorecard.

Indicadores Chave de Performance

KPI's						
Descrição	Detalhe	Fórmula	Objetivo	Meta	Resultado	Alarme de Cor
Strategical						
Total de Venda Líquida	Venda Líquida de toda a rede de vendas, por região e por ponto de venda, para cada um dos produtos	(Vendas Brutas) - (Cancelamentos)	Auditorias / Acompanhamento de Tendências de Vendas / Acompanhamento do Orçamento	A Ser Definido		
Comissões pagas a varejistas	Comissões Pagas a toda a rede, à região e ao varejista	(Vendas do varejista) * (% Comissão dos varejistas)	Auditorias / Relatório de faturação gerado para varejista	A Ser Definido		
Comissão devolvida à loteria	Resultado devolvido à Loteria com a concessão	(Venda Líquida) - (Pagamento de Prêmios + % Operador + Despesas de Marketing)	Auditorias / Acompanhamento do Orçamento	A Ser Definido		
Tactical						
Prêmio médio por bilhete	Valor de prêmios pagos em relação ao total de bilhetes vendidos por sorteio (ou jogo)	(Prêmios) / (bilhetes vendidos)	Avaliar co-relações de desempenho de jogo, vendas e pagamentos	A Ser Definido		
Pagamento de Prêmios Real	Resultado dos prêmios pagos em relação às vendas líquidas de cada sorteio (ou jogo), quando o período de premiação expirar	(Prêmios pagos) / (vendas líquidas)	Auditar / avaliar como os prêmios de cada jogo são resgatados	A Ser Definido		
Prêmios Não Pagos	Contagem de prêmios disponíveis por sorteio não resgatado (após o período de expiração)	(Total de prêmios por sorteio) - (prêmios pagos)	Auditorias / Identificar o número de prêmios não recebidos pelos jogadores	A Ser Definido		
Dívida pendente de varejistas	Valor pendente a ser pago pelos varejistas	(Vendas - Comissão - Prêmios pagos) - (Pagamento recebido)	Auditoria / Ações de cobrança / Ações para Reduzir	A Ser Definido		
Eficácia da Prospecção	Total de instalações em relação ao total de prospectos	(Total de instalações) / (Total de prospecções)	Avaliar a eficácia da equipe de prospecção / Ações para aumentar a ativação	A Ser Definido		
Operational Indicators						
Disponibilidade do sistema	Porcentagem de disponibilidade do sistema para vender os produtos	(Horas de Disponibilidade) / (Horas comerciais totais)	Os Indicadores Operacionais permitem identificar oportunidades de melhorias para maximizar as vendas nos sistemas e na rede.	A Ser Definido		
Tempo de Reparo de Manutenção Corretiva de	Tempo gasto para reparar um terminal ou equipamento em um ponto de venda, a partir do momento em que a falha é relatada	(Horário em que o pedido é fechado) - (Horário em que o pedido de campo foi aberto)		A Ser Definido		
Total de chamadas por mês	Contagem total de chamadas recebidas	(Soma das chamadas)		A Ser Definido		
Tempo de Resposta da Central de Atendimento	Tempo médio para atender uma chamada de entrada	(Soma do tempo de espera) / (Total de chamadas)		A Ser Definido		
Eficácia do Call Center	Porcentagem de solução na primeira chamada	(Total de chamadas resolvidas na primeira chamada) / (Total de chamadas)		A Ser Definido		
Satisfação do cliente	Nível de satisfação do cliente com os serviços e produto	Pesquisa anual para avaliar os serviços e produtos		A Ser Definido		

Obrigado

Para esclarecimentos

Roberto.quattrini@igt.com

Michael.Conforti@scientificgames.com

Robert.hochstein@igt.com

Phil.bauer@scientificgames.com

ctimm@tozzinifreire.com.br

jun@tozzinifreire.com.br