



SUA APOSTA VENCEDORA
A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E
PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
(CNPJ: 40.217.712/0001-81)

SETOR SRTVS QUADRA 701, BLOCO O, Nº110, ED. MULTIEMPRESARIAL, SALA 520,
PARTE X3, ASA SUL, BRASILIA -DF, CEP 70.340-000

E-mail: suaapostavencedora@gmail.com

Produto III - Plano Operacional

Brasília, 2021

SUMÁRIO

<i>I. Descrição do modelo de operação para o concessionário de Sorteios de Números e Lotarias (Instântanea e Passiva)</i>	4
1.1. Princípios Orientadores da Arquitetura Global	8
1.2. Arquitetura Funcional	10
1.3. Segurança	24
1.4. <i>Procurement</i> dos principais ativos e serviços	27
2.1. Importância de Promover o Desempenho das Loterias para o Estado	31
2.2. Loteria Instantânea (LI)	32
2.3. O Keno	63
2.4. PEGA 3-4-5	69
2.5. Loto 5 (5/45)	87
2.6. Loto 6 (6/55)	90
2.7. Loteria Passiva	92
3.1. Pontos de Venda	97
3.2. Força de Vendas	102
3.3. Fontes de Receita Acessórias	107
4.1. Marketing Digital	110
4.2. Ações Específicas para a Loteria Instantânea	113
4.3. Promoção do Desenvolvimento Sustentável	115
5.1. Missão, Visão e Valores	118
5.2. Arquitetura de Processos, Serviços e Tecnologia	119
7.1. Recursos Humanos	132
<i>II. Modelo Técnico e Operacional para os Concessionários de Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio físico</i>	140
11.1. Aposta Esportiva de Quota Fixa – O que é?	140
11.2. A Função dos <i>Bookmakers</i>	141
11.3. O Que São <i>Odds</i> ?	142
11.4. Eventos e Mercados: Tipos de Apostas Mais Comuns	145
11.5. Outros Tipos de Mercado: Pré-Evento e <i>Live</i>	147
11.6. <i>Blueprint</i> Arquitetura 3 –Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio físico	150
11.7. Recursos Humanos	151
<i>III. Modelo Técnico e Operacional para os Permissionários de Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio virtual</i>	153

12.1.	Outros Serviços em Apostas Esportivas	153
12.2.	<i>Blueprint</i> Arquitetura 4 – Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio virtual	158
12.3.	Recursos Humanos	158
IV.	Anexo I – Dimensionamento de PV por Municípios/ Região.....	160

I. Descrição do modelo de operação para o concessionário de Sorteios de Números e Lotarias (Instântanea e Passiva)

1. O apostador no centro: solução omnichannel

Nos dias de hoje e em todos os negócios, os clientes são o principal *driver* das organizações. No caso do mundo das loterias, especialmente no Brasil, estes *drivers* concentram-se nos apostadores, nos agentes lotéricos e no governo estadual.

Figura 1 – Vetores Comportamentais dos Novos Apostadores



Desta forma, este estudo apresenta um forte enfoque numa visão centralizada no apostador, em que se denota uma mudança comportamental com maiores exigências em diferentes vetores:

- **Procura** – Os apostadores procuram cada vez mais novos produtos, melhor entretenimento com maior segurança e qualidade.
- **Novos Canais** – Uma exigência maior de acesso a entretenimento de Loteria através de diferentes canais digitais e físicos (varejo), em que seja proporcionada ao apostador uma experiência de jogo consistente e comum, independentemente dos canais, sempre com elevada exigência de qualidade e segurança.

- **Resolução de Problemas** – existe uma cada vez maior necessidade de uma resposta informada, célere e que resolva os problemas preferencialmente no 1º contato com o operador de Loteria, seja ao nível do agente lotérico seja ao nível do contato com o Operador via o seu Centro de Apoio.
- **Fidelização ao Operador de Loteria** – questões como segurança, honestidade, credibilidade, sustentabilidade, qualidade, enfoque do operador em questões de responsabilidade social e participação ativa na sociedade civil, responsabilidade para com questões ambientais e ecologia são fundamentais e geram altos índices de fidelização com o Operador de Loteria, diminuindo assim o *churn* (perda de) dos apostadores e até de agente lotéricos, potencializando, inclusive, fidelização e lealdade no curto prazo.
- **Informação** – Os apostadores estão continuamente a avaliar as suas decisões em termos de oportunidades de entretenimento, tornando-se assim necessário que o apostador seja, de fato, o enfoque do operador de loteria fazendo com que este esteja constantemente em processos de informação para os apostadores, em fases de análise de criação de soluções inovadoras, melhores produtos e serviços com melhores preços e maiores prêmios e criando sempre que possíveis soluções disruptivas de entretenimento.

No mundo das loterias, é extremamente importante que o apostador sinta que tem mecanismos de autocontrole de jogo, que tenha produtos e serviços de entretenimento, que se sinta a contribuir para o seu ecossistema social e cívico, nomeadamente no seu Estado, e que também por meio da sua “participação” nas loterias contribua para a criação de um mundo melhor, ao nível ecológico, ambiental e social.

Todos os fatores mencionados exigem que o OPERADOR de loteria tenha e respire num ambiente em que o apostador seja o seu “mundo”, criando na sua organização uma visão 360° com os seus apostadores e Agentes Lotéricos, onde o OPERADOR não desempenhe apenas o papel de responder unicamente às solicitações destes, mas passe a servi-los, pelo conhecimento e visão 360° que têm deles, pela capacidade de antecipação e identificação de oportunidades de melhoria na experiência que lhes proporcionam.

Todos os pontos de interação com Agentes Lotéricos, apostadores (incluindo os canais digitais a disponibilizar) e com a entidade governamental de São Paulo fazem parte do ecossistema global do apostador.

Figura 2- Pilares Estratégicos e Visão 360° em relação ao Apostador e ao Agente Lotérico



Para a criação desta visão 360°, o OPERADOR tem de assentar a sua atividade em alguns pilares estratégicos:

- **Experiência do Apostador** – Disponibilização de experiência de entretenimento em jogos semelhantes, independentemente do canal utilizado, digital ou varejo. Estas experiências deverão ser adequadas ao perfil de cada apostador e/ou segmentos comuns de apostadores.
- **Visão omnichannel** - no caso do canal digital, é fundamental dar ao apostador uma experiência integrada e multicanal, por meio da escolha de um mix correto e adequado de canais digitais (isto é, web, Mobile, Quiosque, TV, etc.), onde a experiência do apostador seja única e comum nos diferentes canais. Garantindo sempre uma adequada usabilidade para este público.
- **Apoio ao Apostador e Agente Lotérico** – Por meio da centralização dos processos e uma arquitetura tecnológica ágil de atendimento ao apostador e agente lotérico, uma área de apoio é uma área fundamental na criação e manutenção da visão 360° transversal e única dos Apostadores e Agentes Lotéricos.

É objetivo fundamental do OPERADOR de Loteria ultrapassar as expectativas dos apostadores e Agentes Lotéricos, garantindo que as suas necessidades sejam respondidas, superadas e antecipadas. O endereçar da individualidade e antecipação de necessidades é desejado e altamente valorizado por estes.

- **Modelo de Serviço** – Existência de processos de negócio no OPERADOR baseado nas melhores práticas de mercado, elevando assim a eficiência operacional, elevada digitalização da organização, redução significativa do *Time-to-Market* e criação de

práticas de trabalho comuns com elevado controle, menor custo operacional e autonomia operativa dentro dos distintos departamentos do OPERADOR, mantendo o enfoque no apostador e nos agentes lotéricos.

O OPERADOR terá processos de negócio controláveis, mensuráveis e com níveis de serviço associados, o que garantirá que esses processos de negócio sejam do conhecimento de toda a organização, criando assim maior flexibilidade e agilidade do seu suporte por todos os seus diferentes departamentos.

Em suma, o OPERADOR estará munido de ferramentas e processos que lhe permita suportar o negócio de loteria e estar preparado para responder aos desafios futuros alavancados pelos novos jogos, regulação, concorrência, etc.

- **Métricas de Negócio e Serviço** – As melhores práticas de mercado serão uma forte componente na criação de KPI (*Key Performance Indicators*) que serão chave na gestão do OPERADOR e de sua operação, por meio da criação das suas fontes de informação centralizadas e que servirão de base analítica para uma melhoria contínua no enfoque do apostador e agente lotérico, de maior automação de serviços e processos. Estes irão influenciar as atividades de melhoria continua com recomendações para processos de atendimento e informação aos apostadores e agentes lotéricos.

Tal como descrito, o OPERADOR de Loteria estará munido de um conjunto vasto de ferramentas, tecnologia, processos e gestão de serviços que formarão a arquitetura global de Sistemas de Informação do Operador, que suportará a visão 360° para com o apostador e agente lotérico.

É neste contexto, complexo e desafiante, que “AM & FPA” apresentam este estudo com base no seu vasto conhecimento e experiência nas áreas de Loteria e de Sistemas de Informação (processos e tecnologia).

Para a solução final, são estabelecidas parcerias com empresas fornecedoras de tecnologia associadas a Loterias que são um elemento central da nossa estratégia de entrega de valor aos apostadores, Agentes Lotéricos e Governo Estadual de São Paulo:

- Empresas líderes no mercado de loterias e reconhecidas como empresas inovadoras e com capacidade comprovada para a prestação de um serviço lotérico de elevada qualidade.

1.1. Princípios Orientadores da Arquitetura Global

A Arquitetura Global compreende uma componente *core* de Gestão de Apostadores (CRM - *Customer Relationship Management*) e uma componente de Gestão de Agentes Lotéricos e Parceiros (PRM - *Partner Relationship Management*), onde se fará o registro e retenção da informação dos apostadores e dos Agentes Lotéricos, proveniente de todos os departamentos, informação externa e demais interações com o OPERADOR.

Saliente-se que existirá informação dos apostadores e Agente Lotéricos a gerir diretamente e outras atividades transversais de gestão de serviços de CRM e PRM, nomeadamente: gestão de contatos e de interações, gestão de solicitações, gestão de SLA (*Service Level Agreement*) e métricas, gestão de alertas, gestão de campanhas, gestão de formação de agentes lotéricos e área de apoio ao apostador, bases de conhecimento, auditorias e outros serviços corporativos.

Figura 3- Princípios Orientadores da Arquitetura Global



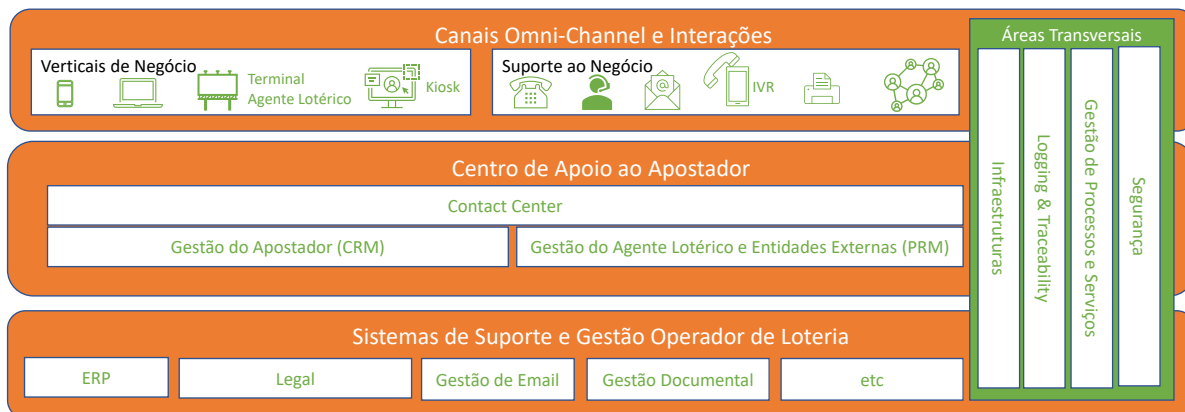
Os principais princípios orientadores da Arquitetura Global do OPERADOR de Loteria de São Paulo serão:

- **Arquitetura integrada**, baseada numa arquitetura composta por um conjunto de áreas funcionais totalmente integradas e articuladas entre si, incorporando uma solução única, no sentido de contemplar as necessidades de todas as áreas departamentais do OPERADOR e necessidades externas (i.e.: Regulamentação de Loterias do Estado de São Paulo, Lei Brasileira, etc.).
- **Arquitetura global adotada por toda a organização**, pois só assim se garantirá o sucesso global da operação de loteria, fomentando um ambiente de fácil utilização, com centralização de processos verdadeiramente alinhados com as necessidades operacionais e de gestão da organização.
- **Arquitetura baseada em princípios** de segurança, integridade, robustez, flexibilidade, eficiência, fiabilidade, disponibilidade (99,99%) e operacionalidade, em linha com as melhores práticas de mercado.
- **Gestão 360º do negócio global de loteria**, permitindo o registro em repositórios de dados de todos os eventos decorrente da atividade, incluindo o historial das alterações de configuração/parametrização dos sistemas, mecanismo de *logging* e *traceability*, permitindo obter toda a informação necessária para uma clara transparência, para uma eficaz fiscalização e uma visão global do negócio.
- **Arquitetura baseada em Serviços**, garantindo que toda a plataforma é alinhada com este princípio, permitindo, de uma forma nativa, a disponibilização dos serviços de negócio para integração com outros sistemas da organização, incluindo, áreas de informação com apresentação única e autônoma, adequadas às necessidades departamentais e do negócio (i.e.: Escola de Apostas, Tutoriais de Jogo, portais web e móveis para Gestão, etc.).

Assente nos princípios que sustentam a Arquitetura Global apresentamos a arquitetura funcional de alto nível, que permitirá sustentar a visão 360º para o apostador e para o Agente Lotérico.

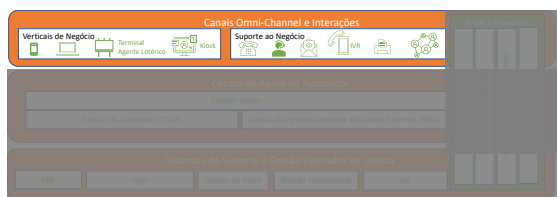
1.2. Arquitetura Funcional

Figura 4- Arquitetura Macro Funcional



A arquitetura funcional apresentada encontra-se segmentada em diferentes áreas com enfoque, nas entidades primárias (apostador, Agente Lotérico, OPERADOR, Governo Estadual de São Paulo e Entidades Externas):

- Canais Omnichannel e Interações.
- Centro de Apoio ao Apostador e Agente Lotérico.
- Gestão Apostador (CRM).
- Gestão de Agentes Lotéricos e Entidades Externas (PRM).
- Sistemas de Gestão e Suporte do OPERADOR.
- Áreas Transversais.



Canais Omnichannel e Interações

Os canais Omnichannel representam todos os canais virtuais e físicos que serão disponibilizados para os apostadores e agentes lotéricos. Estes, por sua vez, segmentam-se em canais verticais de negócio e canais de suporte.

Os Canais Verticais de Negócio permitem a interação dos apostadores e Agentes Lotéricos com a atividade de loterias, sustentando um conjunto vasto de informações:

Para os Apostadores:

- Autenticação do apostador.
- Modalidades lotéricas (i.e.: Loteria Instantânea, Sorteios, etc.).
- Informação de conta de apostador.
- Gestão de Segurança de Apostador (i.e.: Gestão da *Password*, Gestão de Pin do Cartão de Apostador, etc.).
- Jogo Responsável (i.e.: Limites de Depósito, Limites de Jogo, Períodos de Auto exclusão, Períodos de Suspensão).
- Histórico de Transações e Jogos do Apostador.
- Gestão de Meios de Pagamento e Levantamento do Apostador.
- Informação do apostador (dados do apostador, documentação do apostador, etc.).
- Personalização do canal para o apostador.
- Gestão de Regulamento e Proteção de Dados (i.e.: permissão de recepção de comunicação de marketing e porque meios, etc.)
- Informação de Promoções do apostador.
- Contatos do OPERADOR de Loteria.
- Caixa de Mensagens para o Apostador.

Para os Agentes Lotéricos:

- Autenticação do Agente Lotérico.
- Registros de venda, premiação e validação de loterias (i.e.: Loteria Instantânea, Sorteios, etc.).
- Gestão de Identificação do Apostador (i.e.: via Cartão de Apostador e/ou CPF).
- Informação específica das diferentes loterias.
- Gestão Financeira e de Caixa.
- Gestão Logística de Consumíveis e Loterias (i.e.: requisição volantes, bobinas, Bilhetes Loteria Instantânea, Bilhetes de Sorteio, Cartões de Apostador, etc.)
- *Report* de Anomalias.
- Caixa de Mensagens para o OPERADOR.
- Contatos do OPERADOR.
- Gestão do Terminal e periféricos pela empresa externa responsável por sua manutenção.

Os Canais Verticais de Negócio serão um modelo Omnichannel com o enquadramento devido em cada canal e poderão ser:

- Canal Web.
- Canal Mobile (i.e.: Smartphone, Tablet, etc.).
- Ponto de Venda (Presencial e Terminal do PV).
- Quiosque e *Vending Machines*.

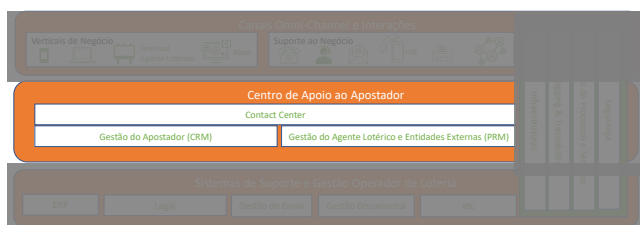
Os Canais de Suporte ao Negócio permitem a interação dos apostadores e Agentes Lotéricos com o OPERADOR, nomeadamente com a área de Apoio ao Apostador e ao Agente Lotérico:

- Telefone.
- Chat e Web chat.
- E-mail.
- IVR.
- Digitalização Documental e Correspondência.

- Redes Sociais (WhatsApp, Facebook Messenger, Twitter, WeChat, etc.), podendo ser mensagens de texto e vídeo.

As interações são geridas e executadas pelos serviços de comunicação acima referidos e seguem os seguintes princípios base:

- Solução completa e integrada de canais de interação.
- O Serviço de Apoio do operador, indistintamente do canal de interação é informado automaticamente e eficazmente da ocorrência de uma nova interação com a informação do apostador e/ou do Agente Lotérico ou contato que estiver a ocorrer.
- Disponibiliza mecanismos de gestão e *scripts* de mensagens predefinidas que podem ser utilizadas no contexto de uma interação tornando a comunicação do OPERADOR da área de Apoio da Loteria mais eficiente e coerente com suas políticas.
- Integração da Digitalização Documental e Correspondência recepcionada no sistema de gestão documental e de CRM/PRM do OPERADOR.



Gestão de Apostador (CRM)

A componente de **Gestão do Apostador** é composta por um conjunto diverso de processos que estabelecem a relação entre o OPERADOR e o apostador nas diferentes vertentes de negócio e departamentais do OPERADOR.

Esses processos farão parte do ecossistema que sustenta a visão 360° do apostador, que estarão integrados funcionalmente ao nível do CRM e dos processos de apoio ao apostador, permitindo fazer o total acompanhamento do ciclo de vida do apostador. Alguns desses macroprocessos são:

- **Gestão de Conta do Apostador.** Processos de gestão dos Apostadores e das diferentes interações com o OPERADOR, que permitirão trabalhar com a informação necessária e completa sobre a conta do apostador e assim prestar um serviço de excelência, tendo a capacidade de endereçar suas necessidades e solicitações sobre a sua atividade direta com respeito às loterias.
- **Gestão do Apoio 360° ao Apostador.** Processos de gestão das interações e solicitações dos apostadores com o Apoio do OPERADOR, que permitirão ter toda a informação de interação e necessidades do apostador, de forma convergente, sendo disponibilizada centralmente para o apoio ao apostador, havendo continuidade e/ou resolução mais pronta possível das solicitações dos apostadores.
- **Gestão do Campanhas *Outbound* do Operador para com o Apostador.** Processos de gestão das interações e solicitações por intermédio do OPERADOR para com o apostador, que se enquadrem numa melhor orientação e segmentação da oferta, produtos e qualidade de serviço para o apostador.

Nestes processos mencionados estão enquadrados alguns macroprocessos específicos que salientamos:

- **Cartão de Apostador ou Gestão da Identificação do Apostador** – Nestes processos teremos gestão de vários grupos de operações como: Gestão de Cartão de Apostador/Logística/Estoques, Distribuição e Gestão Financeira da Conta de Apostador.
- **Gestão de Jogo Responsável** - Nestes processos teremos gestão de várias áreas que permitam ao apostador a criação de mecanismos de autocontrole. Nestes processos serão considerados: Gestão do Jogo Responsável, Gestão de Limites de Jogo e Depósito, Gestão de Auto Exclusão e Suspensão da Atividade de Jogo, Gestão de Alertas e notificações.
- **Gestão de SLA de Qualidade de Serviço** – Nestes processos teremos a gestão do de SLA através da Definição de SLA e seus controles, com o correto seguimento da qualidade da resolução, informação e acompanhamento das interações, solicitações e gestão de incidentes e problemas com o apostador.



Gestão de Agente Lotérico e Entidades Externas (PRM)

Na vertente de **Gestão do Agente Lotérico e Entidades Externas**, existirão um conjunto diverso de processos que estabelecem a relação do OPERADOR com o Agente Lotérico e demais entidades externas nas diferentes vertentes de negócio e departamentais do OPERADOR.

Esses processos farão parte do ecossistema que sustenta a visão 360° do Agente Lotérico e que estarão integrados funcionalmente ao nível do PRM e dos processos de Apoio ao Agente Lotérico, alguns desses macroprocessos são:

- **Gestão de Conta do Agente Lotérico.** Processos de gestão dos Agentes Lotéricos e das diferentes interações específicas de negócio de loterias com o OPERADOR que lhe permitirão trabalhar com a informação necessária e completa sobre a conta do Agente Lotérico, na sua plenitude, e assim apoiá-los com a qualidade exigida, endereçando de forma rápida, coerente, convergente suas necessidades e solicitações, no âmbito da sua atividade com o apostador.
- **Gestão do Apoio 360° ao Agente Lotérico.** Processos de gestão das interações e solicitações dos Agentes Lotéricos com o apoio do OPERADOR, que permitirão a este ter toda a informação de interação, solicitações e necessidades dos Agentes Lotéricos de forma convergente, disponibilizando essa informação centralmente para o seu Centro de Apoio e demais Departamentos, e assim manter a continuidade e/ou resolução mais pronta possível das solicitações e necessidades apresentadas.
- **Gestão de Campanhas *Outbound* do Operador com o Agente Lotérico.** Processos de gestão das interações e solicitações por intermédio do OPERADOR com o Agente Lotérico, que se enquadrem na melhor orientação e segmentação da oferta, produtos e qualidade de serviços.

Nestes processos mencionados estão enquadrados alguns macroprocessos específicos que salientamos:

- **Gestão de Agente Lotérico** – Neste processo teremos gestão de vários grupos de operações como: Gestão de Conta e Contrato de Agente Lotérico, Gestão de Faturamento, Gestão do Comercial, Gestão de Candidaturas a Agentes Lotéricos e Gestão de sinalética dos Pontos de Venda.
- **Gestão da Relação com o Agente Lotérico** – Nestes processos teremos gestão de vários grupos de operações para com o Centro de Apoio ao Agente Lotérico como: Gestão de Contatos, Gestão de Incidentes e Problemas Técnicos, Gestão de Interações e Solicitações e Gestão de Formação e Informação ao Agente Lotérico.
- **Gestão Logística do Agente Lotérico** - Neste processo teremos gestão de vários grupos de operações Logísticas do Agente Lotérico, como: Gestão Logística Inversa (capacidade de gestão de solicitações logísticas e seu acompanhamento– *Track&Trace*), Gestão de Encomendas (capacidade de gestão de solicitações de encomendas, gestão de distribuição, gestão de rastreamento de encomendas, gestão de estoques).
- **Gestão de SLA de Qualidade de Serviço** – Neste processo teremos a gestão do SLA do Agente Lotérico por meio de: Definição de SLA e Controle, com o correto seguimento da qualidade da resolução, informação e acompanhamento das interações, solicitações e gestão de incidentes e problemas para com o Agente Lotérico.

Para melhor enquadramento da visão 360° do Agente Lotérico, descrevemos alguns dos processos relevantes do seu ciclo de vida.

Gestão de Candidaturas do Agente Lotérico

O processo de candidaturas a Agente Lotérico revela-se extremamente importante pois este dará início a uma potencial relação de parceria com o OPERADOR, sendo necessário efetuar a gestão deste processo em conformidade com os diferentes critérios/programas estabelecidos pelo OPERADOR e em linha com a regulação do governo Estadual.

Os diferentes critérios/programas de candidatura podem aportar diferentes requisitos com processos específicos, por exemplo, benefícios diferenciados, além de termos e condições específicos para esse Agente Lotérico.

Os critérios/programas no processo de candidatura do Agente Lotérico, deverá levar em consideração:

- Prévia definição e aprovação dos programas de candidatura a Agente Lotérico.
- Definição dos critérios de elegibilidade do Agente Lotérico.
- Apresentação da candidatura do Agente Lotérico e processo de Aprovação pelo OPERADOR.
- Aprovação / Não Aprovação / Pendência do Processo de Candidatura.

Gestão de Faturamento do Agente Lotérico

Para cada Agente Lotérico, a plataforma analisará a sua conta corrente por meio da plataforma de faturamento em PRM que, posteriormente, interagirá com a plataforma financeira do OPERADOR.

O Agente Lotérico terá informação da sua faturação assim como da sua conta corrente através do próprio terminal ou outro meio eletrônico colocado ao seu dispor (i.e.: Portal de Agente Lotérico, Centro de Apoio ao Agente Lotérico, etc.).

Gestão do Comercial

O OPERADOR tem a capacidade de conhecer e atribuir, dentro da sua estrutura, qual Consultor de Campo terá a cargo a gestão da área a que se refere um conjunto de Agentes Lotéricos.

A plataforma disponibilizará, ao consultor em questão, um conjunto de informações relevantes sobre os Agentes Lotéricos da área sob sua responsabilidade e evidenciará o processo de visitas que são efetuadas, assim como sua avaliação, incluindo detecção de alterações que possam ter impacto no contrato de Agenciamento com o Lotérico (i.e.: Alteração de Endereço, Alteração Societária, Seleção de Novo Agente Lotérico, métricas Qualidade do Agente Lotérico, etc.).

Gestão de Sinalética

Um aspecto vital para o PV e para o sucesso do OPERADOR de Loteria recai também na correta definição e gestão da sinalética que será enquadrada nos diferentes Agentes Lotéricos, de acordo com as suas características.

Assim sendo, é importante que os processos de gestão de sinalética permitam a inventariar sobre vários aspectos relevantes (especificação da sinalética, conjunto de sinalética exterior e interior, autocolantes de montra, expositores de loteria, *stoppers* luminosos, etc.).

Gestão de Incidentes e Problemas Técnicos

Os Agentes Lotéricos poderão demandar a solução de seus incidentes e problemas técnicos por meio dos diferentes canais colocados à sua disposição (i.e.: Centro de Apoio ao Agente Lotérico, Terminal, Portal do Agente Lotérico, Consultor que o acompanha etc.). Estes incidentes e/ou problemas serão registrados na plataforma e o fluxo de resolução rápida com SLA associados, dependendo do tema em questão, seguirá o seu processo com monitoração atenta e em tempo real pelo OPERADOR.

Gestão de SLA de Qualidade de Serviço

No processo de Gestão de Qualidade de Serviço do Agente Lotérico, este será informado dos principais níveis de serviço estabelecidos pelo OPERADOR.

O OPERADOR estabelece os mecanismos de gestão de SLA dependente dos processos em questão, inclusive estabelecendo um OLA (*Operational Level Agreement*) se a situação envolver entidades terceirizadas para a resolução do problema.

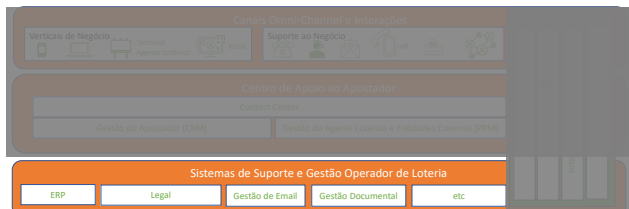
É fundamental uma gestão do processo com alarmística e monitoração em tempo real sobre suas várias etapas, em função do *workflow* definido para o processo. Desta forma, os responsáveis do processo têm acesso ao seu estado, fato que lhes permitirá uma ação dentro do prazo e controle de qualidade.

Gestão da Formação e Informação ao Agente Lotérico

Um aspecto fundamental para os Agentes Lotéricos é a sua formação em diferentes níveis, quer ao nível de conhecimento do negócio de loterias (i.e.: Loteria Instantânea ou modalidades de prognósticos numéricos), quer ao nível do conhecimento da plataforma, quer ao nível do conhecimento dos processos do OPERADOR, além de ser muito importante o conhecimento da regulação das loterias do Governo Estadual de São Paulo.

O OPERADOR identifica as necessidades de formação do Agente Lotérico, registra os processos de formação e, em consonância com análise da área comercial, poderá visitar algumas ações

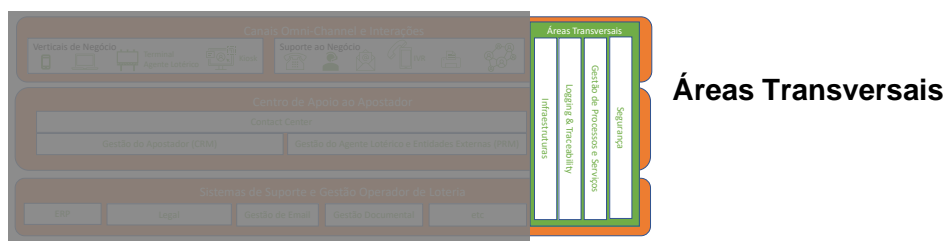
de formação em concreto e assim prestar um melhor serviço ao Agente Lotérico e, indiretamente, ao apostador.



Sistemas de Gestão e Suporte do Operador de Loteria

Na vertente de **Sistemas de Gestão e Suporte do Operador de Loteria**, existe um conjunto diverso de processos e ferramentas de suporte horizontal a toda a organização que estabelecem diferentes relações corporativas. Embora esses processos também façam parte do ecossistema que sustenta a visão 360° dos apostadores e dos Agentes Lotéricos, eles estão mais concentrados na operacionalidade e produtividade do OPERADOR. Algumas das ferramentas de suporte a estes processos, nesta vertente, são:

- ERP (*Enterprise Resource Planning*).
 - Gestão de Recursos Humanos.
 - Gestão Financeira.
 - Gestão Contábil.
 - Gestão Logística e *Facilities*.
 - Gestão de Armazém.
- Outras Ferramentas de Suporte.
 - Gestão de E-mail e meios de comunicação.
 - Gestão de Relação com 3rd Parties.
 - Gestão Documental, corporativa e outra.
 - Gestão da componente Legal e Regulatória.
 - Gestão Contratos.



Na vertente de **Áreas Transversais** existe um conjunto diverso de processos e ferramentas de suporte horizontal e vertical a toda a organização, com enfoque acentuado em processos corporativos de negócio, que visam todos os aspectos de operacionalidade, produtividade, gestão de níveis de serviço transversais etc. Embora, esses processos façam parte do ecossistema que sustenta a visão 360° dos apostadores e dos Agentes Lotéricos, eles estão mais concentrados na operacionalidade e produtividade corporativa do OPERADOR. Algumas das ferramentas e áreas de suporte a estes processos, nesta vertente, são:

- **Gestão de Processos e Serviços.**
 - Gestão de Catálogo de Serviços.
 - Gestão de SLA.
 - Gestão de Configuração.
 - Gestão de Incidentes.
 - Gestão de Problemas.
 - Gestão de Mudança.
 - Gestão de Releases.
 - Gestão Global de Processos de Negócio.
 - Gestão Global de Processos Corporativos.
 - Gestão de Casos.
- **Segurança.**
 - Certificações - Gestão e Processos de Sistemas de Informação.
 - Políticas e Procedimentos de Segurança.
 - Formação do Ecossistema do Operador e Sensibilização para a Segurança.
 - Gestão de *Backup* e Armazenamento de Informação.

- Testes de Vulnerabilidade e Intrusão.
- Proteção Antivírus e *Antimalware*.
- Gestão de Segurança de Rede (i.e.: conectividades aos Agentes Lotéricos, Internet, LAN, WAN, etc.).
- Gestão de Acessos (físicos e aplicativos).
- Gestão de Continuidade de Negócio e *Disaster Recovery*.
- *Logging & Traceability*.
- Infraestruturas.
 - Gestão de Infraestruturas virtuais - Modelo em *Cloud*.
 - Gestão de *Data Center* e Infraestruturas físicas.

Gestão de Processos e Serviços

- **Certificações - Gestão e Processos de Sistemas de Informação.** O OPERADOR assegura a implementação das melhores práticas de mercado onde são estabelecidos controles de segurança e de operacionalidade, de forma a assegurar a gestão de processos do seu Sistema de Informação. Entre essas certificações evidenciam-se:
 - **Certificação ISO27001** – atribuição de uma certificação que garante que o OPERADOR e entidades externas associadas seguem os requisitos, exaustivamente, no que concerne à temática de Gestão de Segurança do Sistema de Informação e também em conformidade com as normas da WLA (*World Lottery Association*).
 - **Certificação ISO14001** – atribuição de uma certificação que demonstre que o OPERADOR, parceiros e entidades externas incorporam nos seus processos, hábitos e atitudes corporativas, foco na melhoria de gestão de impactos e riscos ambientais.
 - **Certificação em Jogo Responsável de acordo com as normas de referência da WLA**

- **Outras certificações** serão consideradas pelo OPERADOR, para com os seus recursos humanos, no âmbito da melhoria de qualidade e controle dos seus processos em diferentes áreas, i.e.: ISACA (*Certified Information Systems Auditor*), ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*), CISA (*Certified Information Security Auditor*, etc.).
- **Gestão de Catálogo de Serviços** – este processo permite ao OPERADOR identificar, implementar e operacionalizar o conjunto dos processos da sua organização, garantindo que produtos/serviços sejam suportados por um conjunto de processos que contenham informação correta e precisa e cujo *workflow* segue o correto endereçamento aos seus destinatários.

Este processo fornece informação preciosa, pois demonstra as interdependências entre os diferentes processos e impactos nos seus produtos e serviços. Nas diferentes fases do *workflow* são definidos SLA e OLA com monitoração e alarmística em tempo real, para que seja garantida a máxima qualidade do produto/serviço final.

Adicionalmente, a medição e a análise destes processos fazem com que o OPERADOR, no seu processo de melhoria continua, os melhore em prol da qualidade, performance e produtividade da operação, inclusive, baixando o TCO (*Total Cost of Ownership*) da operação.

- **Gestão de SLA** - O processo de gestão de SLA incorporará um conjunto de níveis de serviço nas diferentes fases dos processos, que permitam ser monitorados pelo OPERADOR e incorporados numa solução de alarmística que automaticamente notifique o(s) departamentos ou recurso(s) definidos em conformidade.

Informação em tempo real, garantindo o real o conhecimento 360º sobre os processos a decorrer e/ou que têm de decorrer com notificação automática de acordo com as regras de negócio e SLA.

- **Gestão de Configuração** – este processo permite ao OPERADOR estabelecer e garantir a consistência dos seus produtos e serviços durante todo o seu ciclo de vida, assegurando qualidade e consistência dos requisitos funcionais e físicos (i.e.: versionamento de hardware de terminais, versionamento do software da plataforma).

Para assegurar a gestão de configuração dos diferentes componentes da arquitetura, este processo atribuirá um identificador único, que será inventariado, utilizando mecanismos de *hashing* de pelo menos 512 bits.

- **Gestão de Incidentes** – este processo, baseado na metodologia ITIL, permite ao OPERADOR, procurar restaurar a operação normal do seu serviço, o mais rapidamente possível, minimizando impactos adversos na operação do negócio e garantindo o melhor nível de qualidade e disponibilidade de serviço.

Neste processo, serão identificados Gestor(es) de Incidente(s) disponíveis 24x7 que assegurarão resposta dentro dos prazos estabelecidos, de acordo com os canais de comunicação e contatos definidos, SLA e OLA e entidades de escalonamento.

Este processo tem os mecanismos de gestão de SLA definidos de acordo com o nível de criticidade associado, com controle e alarmística em tempo real que permita garantir o maior nível de resposta e resolução ao incidente.

- **Gestão de Problemas** – este processo, baseado na metodologia ITIL, permite ao OPERADOR um foco na resolução de ações corretivas que advêm de incidentes e/ou anomalias detectadas. Este processo foca-se no controle da atividade de manutenção corretiva por forma a que se garantam correções permanentes, identificando a *root-cause-analysis* do problema e a sua correção efetiva.

Tal como em outros processos, o processo de Gestão de Problemas tem os mecanismos de gestão de SLA definidos de acordo com o nível de criticidade do problema associado, e com controle e alarmística que permita garantir o maior nível de resolução do problema.

- **Gestão da mudança.** O processo de gestão da mudança é baseado em padrões da indústria *standard* de modo a garantir que todas as alterações no ambiente de produção sejam devidamente revistas, testadas e aprovadas pelos diferentes departamentos responsáveis do OPERADOR.

Para tal, um aspecto fundamental é a capacidade do OPERADOR ter diferentes ambientes de Qualidade, onde a gestão de mudança possa ser aprovada de acordo com as métricas definidas para a *Release*. Salientamos o Ambiente de Pré-Produção, baseado em ambiente o mais próximo possível do produtivo, incorporando a segmentação da plataforma aplicacional e de segurança por forma a garantir que os testes de qualidade são fidedignos.

- **Gestão de Releases** – o processo de Gestão de *Releases* é baseado na metodologia ITIL, sendo um processo de planeamento a curto, médio e longo prazo do OPERADOR. Neste processo são estabelecidas as necessidades, identificados os processos de mudança e incorporados num plano de curto, médio e longo prazo, aprovado pelos

diferentes departamentos do OPERADOR, visando a criação, atualização e melhoria de Produtos e Serviços (atuais e novos).

Este processo é uma base de informação coerente e de planejamento que permitirá incorporar objetivos do OPERADOR e planejamento de *deployment* de Produtos e Serviços no processo de Gestão de Mudanças.

O planejamento de *Releases*, será atualizado em conformidade com novos requisitos de negócio (como necessidades de marketing, legais, compliance, etc.) e correções identificadas do sistema de informação.

- **Gestão Global de Processos de Negócio** – Este processo incorpora todos os processos anteriormente descritos, mas foca nos processos verticais de negócio do OPERADOR (i.e., Criação de Novos Produtos de Marketing, Novas encomendas de loteria, solicitações de apostadores e Agentes Lotéricos, etc.).
- **Gestão Global de Processos de Corporativos** - Este processo incorpora todos os processos anteriormente descritos, mas foca-se somente nos processos horizontais e corporativos do OPERADOR (i.e., pagamento de faturas a fornecedores, auditorias internas, testes de intrusão e vulnerabilidades, disponibilização de informação/*reporting* frequente a diferentes áreas, etc.).
- **Gestão de Casos** - Este processo incorpora todos os processos anteriormente descritos, mas foca-se somente nos processos de incidentes e problemas com interligação com o Centro de Apoio ao apostador e Agente Lotérico.

1.3. Segurança

Os serviços de segurança garantem que o OPERADOR mantenha um ecossistema gerido e controlado segundo as melhores práticas de segurança do mercado, assegurando o cumprimento das normas regulamentares e a proteção contra possíveis ameaças (internas e externas).

Do ponto de vista de segurança são seguidas políticas de conformidade muito rigorosas, com serviços com alto nível de exigência e controle.

- **Políticas e Procedimentos de Segurança.** Definição e utilização de políticas e procedimentos de suporte, com revisão frequente e contínua, a todo programa de segurança estabelecido para o OPERADOR.

- **Formação do Ecossistema do Operador e Sensibilização para a Segurança.** Estabelecimento de programa de sensibilização da segurança de todos os envolvidos no ecossistema de um OPERADOR (i.e.: OPERADOR, apostadores, Agentes Lotéricos, fornecedores, outras entidades externas) com implementação e formação contínua do referido programa.
- **Gestão de *Backup* e Armazenamento de Informação.** Assegurar um sistema de *backup* com armazenamento criptografado em conformidade com as políticas de *backup* do OPERADOR, legislação brasileira e regulamentação de loterias
- **Testes de Vulnerabilidade e Intrusão.** Regularmente são realizados testes de vulnerabilidade e intrusão internos. Estes tipos de testes serão, adicionalmente, efetuados externamente por entidades credenciadas, com uma periodicidade pré-estabelecida.
- **Proteção *Antivírus* e *Antimalware*.** Adoção de soluções da indústria de Antivírus e *Antimalware* para proteção de todo o ecossistema do OPERADOR contra vírus e *softwares* maliciosos. Estas soluções são constantemente revisitadas e atualizadas por forma a acompanhar a evolução desta vertente de segurança.
- **Gestão e Segurança de Rede.** Aplicação das melhores práticas de mercado no estabelecimento e definição dos perímetros de segurança da rede de suporte ao ecossistema do OPERADOR, notadamente:
 - Todas as interligações com entidades externas e as plataformas do OPERADOR que assim o exijam, utilizando protocolo HTTPS/TLS com criptografia AES-256.
 - Criptografia da informação crítica de negócio e em conformidade com a LGPD brasileira. Todas as comunicações conversacionais realizadas com meios de criptografia entre o Centro de Apoio e indivíduos, apostadores, Agentes Lotéricos e outros.
 - Sistemas de detecção de intrusão.
- **Gestão de Acessos (físicos e aplicativos).** Utilização de políticas em linha com os padrões de mercado, notadamente, ISO27001 que irão gerir a atribuição e restrição do acesso à informação.

Na gestão de acessos, os processos de validação e de classificação do nível de confidencialidade da informação são analisados de acordo com o seu nível de criticidade e com o princípio “*Need to Know Basis*”, ou seja, acesso à informação necessária para a

execução da atividade em questão. Deste modo, estabelece-se a garantia de qualidade dos dados e a proteção dos dados mais sensíveis.

- **Continuidade de Negócio e *Disaster Recovery*.** Definição e implementação de mecanismos de *Disaster Recovery*, com definição de processos e mecanismos de Continuidade de Negócio que permitam ao OPERADOR garantir alta disponibilidade, total redundância da informação e da plataforma sendo assegurada por meio da distribuição em diversos *Data Centers* interligados em modo ativo-ativo.

1.3.1. *Logging & Traceability*

Os serviços de *Logging & Traceability* são fundamentais para um OPERADOR assegurar, no âmbito dos processos e informação a auditar e guardando o histórico de alterações, em conformidade com a política de retenção de informação (ISO27001) e desta forma assegurar:

- **Quem ou que entidade?** Por meio do histórico de informação consegue-se auditar o utilizador ou entidade que efetuou a alteração da informação.
- **Quando?** Capacidade de auditar em que momento (data e hora) em que foi efetuada a alteração da informação.
- **O quê?** Capacidade de identificar quais componentes de informação foram alterados, além de potenciar o seguimento das consequências dessa alteração.
- **Histórico?** Capacidade de identificar a informação prévia à alteração.

1.3.2. Infraestruturas

Os serviços de infraestruturas garantem que o OPERADOR mantém suas infraestruturas geridas e controladas segundo as melhores práticas de mercado, assegurando a qualidade de serviço, disponibilidade da informação e da plataforma para o seu ecossistema, além da otimização na redução global de custos operacionais:

- **Gestão de Infraestruturas virtuais - Modelo em Cloud (*Amazon Web Services (AWS)*)** – plataforma principal sustentada em serviço *cloud* totalmente distribuído, com escalabilidade virtualmente ilimitada e com capacidade de armazenamento ilimitado,

garantindo alta performance, alta disponibilidade (99,99%), robustez, integridade e segurança do ecossistema e visão 360° do apostador e Agente Lotérico.

- **Gestão de *Data Center* e Infraestruturas físicas virtualizadas** – plataformas de suporte ao negócio do OPERADOR sustentadas em serviços de *Cloud* Privadas, garantindo-se escalabilidade vertical e horizontal, capacidade de aumento e diminuição de *storage* e *backups*, alta performance, alta disponibilidade (99,95%), robustez, integridade e segurança.
- **Gestão e Redundância de *Armazenagem*** – Armazenagem (Ativo-Ativo), sistema de informação redundantes, apropriados e adaptados para serviços e processos de *Armazenagem* de loteria que permita uma continuidade de negócio total do operador, assim como, suprir necessidades pontuais de acréscimo de serviço de armazenagem e distribuição de material/produtos lotéricos.

1.4. **Procurement dos principais ativos e serviços**

No âmbito do OPERADOR, é necessário a existência de um Sistema de Gestão de Segurança de Informação (SGSI), eficaz, produtivo e auditável, que incorpore todos os processos, ativos e entidades externas e suas subcontratadas associadas ao seu ecossistema

Figura 5- Ecossistema de Partes Interessadas



Como anteriormente referido, o SGSI focar-se-á na proteção de informação dos apostadores e Agentes Lotéricos e de toda informação de suporte à operação de dos processos de negócio do

OPERADOR. Desta forma, o OPERADOR implementará um conjunto de políticas de gestão do sistema, enquadradas na norma ISO27001, salientando-se:

- Políticas de segurança da informação necessárias para eficiência e produtividade do OPERADOR no que concerne ao SGSI.
- Políticas de segurança da informação relativamente a toda documentação, disponibilizando informação, como suporte da interação entre o OPERADOR e entidades externas, fundamentais para eficiência e produtividade no que confere ao SGSI.

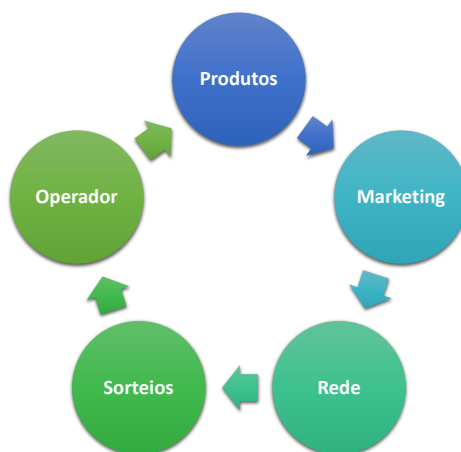
O contexto de *Procurement* dos principais ativos e serviços com entidades externas enquadra-se obrigatoriamente no âmbito do SGSI, tornando-se muito relevante para todas as entidades externas e para o Operador de Loteria. O total alinhamento com as políticas estabelecidas será implantado no que confere todos os processos e troca de informação entre as partes. No conceito do SGSI na norma ISO27001, estas entidades externas são designadas como “Partes Interessadas” e que se enquadram nas diferentes vertentes:

- **Processos de Gestão** – Processos de Gestão do OPERADOR no contexto do SGSI (i.e.: Administração e Gestão Estratégica, Gestão do Planejamento, Gestão do SGSI, Gestão de *Compliance* e Legal, etc.);
- **Processos de Negócio** – Processos de Negócio do OPERADOR no contexto do SGSI (i.e.: Operações, Apoio ao Cliente e Agente Lotérico, Marketing, Comercial, etc.).
- **Processos de Suporte/Corporativos** – Processos de Suporte ao negócio do OPERADOR no contexto do SGSI (i.e.: Gestão de Recursos Humanos, Gestão dos Sistemas, Gestão Financeiras, etc.).

Em suma, todo o contexto de entidades externas ao OPERADOR (i.e.: Fornecedores de Produtos e Serviços, Agentes Lotéricos, Governo Estadual, etc.) terão um pleno e cabal enquadramento no Sistema de Gestão de Segurança de Informação que tem um contexto global inserido nos processos do OPERADOR, com estrita coordenação com a área de Compliance e Legalidade Estadual de São Paulo e Federal do Brasil.

2. Modelagem dos Processos de Negócio

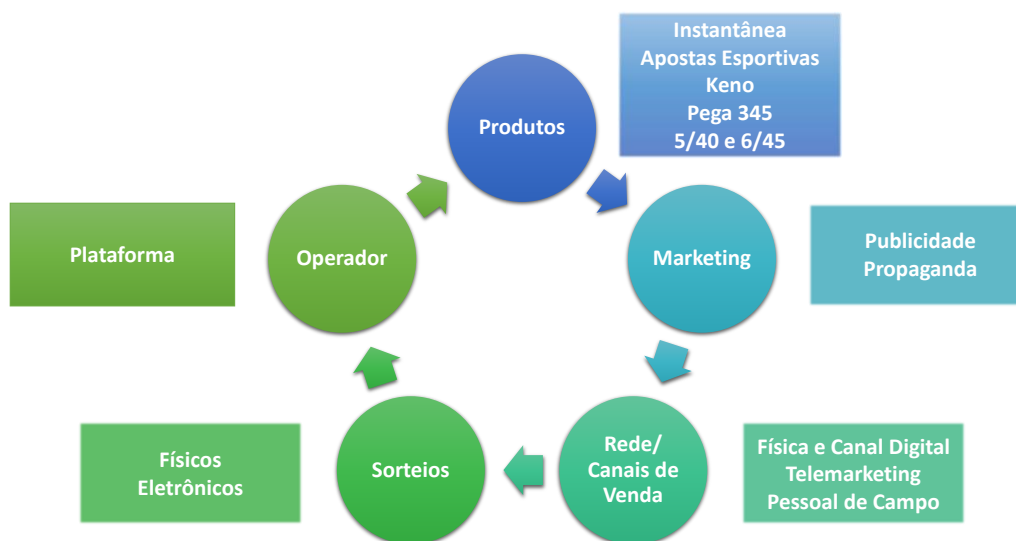
Como modelo genérico, um negócio de Loterias possui as dimensões descritas no diagrama a seguir, que possuem importância específica, porém, é a correta interação de cada processo com os demais que garante o sucesso da operação.



No entanto, essas dimensões são dependentes do mercado onde atuam e devem ser adequadas às suas particularidades.

Desta forma, considerando as características demográficas do Estado de São Paulo, conforme apresentadas a seguir (<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp.html>), apresentamos nosso modelo ajustado:

- População estimada (2021) de 46,65 milhões de habitantes (sendo cerca de 96% urbana),
- 248,2 mil km² e 645 municípios,
- Densidade demográfica de 166,2 hab/km²,
- Em torno de 63% da população tem até 39 anos, enquanto que 76% está acima de 18 anos.



Dentre os aspectos mais relevantes está a determinação de modalidades lotéricas que se combinam como o modelo tradicional de prognósticos numéricos (*pari-mutuel*) onde as apostas primeiramente são vendidas, é feito o sorteio e, ao final, parte da arrecadação é dividida entre as apostas vencedoras. Estas modalidades necessitam de uma base maior de apostadores, ao mesmo tempo que permitem a acumulação do prêmio principal, o que gera atratividade e fluxo de apostadores nos canais de venda, impulsionando a compra por impulso de outros produtos.

Desta forma, nossa proposta se ancora em modalidades onde o apostador não depende das demais apostas para receber seu prêmio, além de saber, *a priori*, quanto irá ganhar, caso premiado (Keno e Pega 345), com a combinação de prognósticos numéricos (5/45 e 6/55) e de Loteria Instantânea, modalidade que em algumas jurisdições é responsável por mais de 50% das vendas, como ocorre em Portugal, França e diversos estados americanos (Pensilvânia, Flórida, Geórgia etc.).

Vale ressaltar que as modalidades Keno, PEGA 345 e Instantânea, se enquadram na tendência de “sorteios mais frequentes”, visto que a maioria das loterias de Estado realiza sorteios poucas vezes por semana (caso dos prognósticos numéricos), onde os apostadores compram um bilhete e precisam aguardar alguns dias até que o sorteio ocorra. É compreensível que Loterias com *jackpots*¹ de vários milhões de reais não possam ocorrer normalmente todos os dias. Porém, o viés atual, especialmente entre os públicos mais jovens, é de gratificação instantânea, quando se trata de Loterias, fator fundamental em um Estado onde 63% da população é composta por pessoas com até 39 anos. Nem todos apostadores são pacientes para esperar uma semana pelo

¹ Prêmio elevado atribuído em jogo de azar, resultante de acumulação de prêmios ou apostas.

sorteio para saber se ganharam ou não. Criar sorteios mais frequentes mantém os jogadores engajados e dá a eles um motivo para aumentar a frequência de compra de seus produtos. Ao mesmo tempo, ofereceremos produtos que permitem ao apostador sonhar com prêmios mais elevados, cobrindo todo espectro de produtos admitidos pela legislação brasileira.

Sendo assim, nos próximos capítulos, passaremos a descrever cada um dos produtos propostos para a operação de loterias no Estado de São Paulo, o dimensionamento da rede física de comercialização, as necessidades de suporte e à rede, as ações de marketing, os sorteios e os aspectos relativos ao operador e sua plataforma tecnológica.

2.1. Importância de Promover o Desempenho das Loterias para o Estado.

A ação de promover a criação da Loteria de São Paulo tem também o efeito positivo de combater o jogo ilegal, de forma a gerar impostos para o Estado. Este combate deve ocorrer por meio de instrumentos próprios do mercado de consumo, pois é esperado que esses produtos tenham estrutura e modo de operação suficientemente atrativos para que tomem o lugar da maior parte dos ilegais. Este modelo possibilita melhorar a atratividade da premiação, que está ligada à variedade de produtos oferecidos. Uma maior diversidade de modalidades aumenta a atratividade para os apostadores, pois são vários níveis de preços e prêmios para atender aos diversos perfis.

A este propósito, e como demonstra o capítulo destinado à modelagem jurídica do presente estudo, foi feita uma análise de adequação da legislação federal e estaduais em vigor, às vigentes nas jurisdições mundiais geralmente reconhecidas, como tendo adotado as melhores práticas, destacando-se dentre elas:

- o estabelecimento de *payout* atraente para os apostadores.
- a identificação clara de beneficiário social de parte da arrecadação bruta dos produtos lotéricos.
- a adequada remuneração para os Pontos de Venda credenciados.
- o estabelecimento de condições de fiscalização das operações de jogo, transparentes para a população.

Entendeu-se, em nome da clareza jurídica, propor a adoção dos Projetos de Lei, em anexo, e Propostas de Decretos para as modalidades Loteria Instantânea, Keno, Pega 345, além dos prognósticos numéricos 5/45 e 6/55, de forma a consagrar as boas práticas enunciadas acima.

2.1.1. Vantagens da Concessão de Operações das Loterias

A concessão dos serviços lotéricos para a iniciativa privada reduz, substancialmente, os riscos e investimentos financeiros demandados pela operação, permitindo que o Estado realize os benefícios da atividade, sem incorrer nos seus custos e, principalmente, riscos.

É sabido que os modelos de loterias que são geridas por operadores privados obtêm melhores resultados (mais foco, investimento, experiência internacional, *know-how*, disponibilidade de recursos etc.). Desta maneira, propomos para a Loteria de São Paulo os benefícios da administração terceirizada, com vistas a explorar o potencial complementar do mercado lotérico do Estado.

2.2. Loteria Instantânea (LI)

Entre muitos outros tipos de produtos lotéricos, a Loterias Instantânea foi lançada nos Estados Unidos nos anos 50 do século passado. Como um dos mais complexos segmentos de loterias para ser gerenciado, ela é normalmente ancorada nas estratégias de *pull-marketing*², muito similar a outros bens de consumo.

Os fatores fundamentais para um negócio de Loteria Instantânea podem ser identificados nos seguintes aspectos:

² *pull-marketing* - consiste em uma série de técnicas para atrair os consumidores para perto do produto oferecido, sendo a fidelização de clientes um de seus principais objetivos.

Figura 7 – Modelo de Operação de Loteria Instantânea



Nos próximos capítulos passaremos a descrever cada um desses processos, suas especificações e impactos no negócio Loteria Instantânea.

2.2.1. Estratégia

Alguns fatores estratégicos representam os verdadeiros direcionadores de sucesso e crescimento, conforme representado na figura a seguir:

Figura 8 – Fatores estratégicos



Marketing é entendido como a disciplina que envolve a comunicação, um mix efetivo de valores de marca, posicionamento e reconhecimento.

Pontos de Venda e Distribuição estão ligados ao constante fortalecimento da cobertura, modelo de negócios e serviços ofertados ao consumidor.

No que se refere a estratégia de produto, esta é definida e implementada pelo OPERADOR por meio de um Plano Anual, que define o desenvolvimento e o lançamento de novos itens, bem como a manutenção daqueles que alcançam maior sucesso. Esta estratégia é bastante complexa e implica em diferentes fases de atividades específicas.

A primeira fase é representada pelas pesquisas de marketing com o objetivo de compreender o portfólio existente e os mercados potenciais.

O segundo nível abrange a estratégia de posicionamento do marketing mix, das marcas, dos programas de incentivo e promoção.

Por fim, estudos de viabilidade são frequentemente desenvolvidos para implementar o lançamento de produtos instantâneos em novos canais de vendas.

Uma vez vencidas estas etapas, é possível definir cada emissão de Loteria Instantânea (focada em inovação), *payout*, preço, mecânica de jogo e conceito da estampa.

2.2.2. Gestão do Negócio

A gestão diz respeito à capacidade do OPERADOR administrar os fatores que compõem o negócio de Loterias Instantâneas. Entre outras atividades da gestão, podemos citar:

- Definição dos planos de premiação, preços e publicidade.
- Seleção, gerenciamento e treinamento da rede de PV.
- Montagem e organização da Central de Telemarketing.
- Impressão dos bilhetes.
- Montagem e organização da logística, armazenamento e distribuição dos bilhetes.
- Instalação de terminais, plataforma, gestão das ativações dos PV e sua manutenção.
- Gerenciamento e controle do fluxo de caixa.

Corretamente gerenciados, cada uma dessas alavancas impactará de forma diferente no crescimento do negócio nas diferentes etapas do ciclo de vida do produto. Porém, se forem

usadas na direção errada, também podem guiar o OPERADOR para resultados negativos ou aquém do seu potencial. Como tratamos de um negócio complexo, a definição do OPERADOR e o gerenciamento adequado das operações são cruciais.

Na maioria dos casos em que o modelo de *pull-marketing* não é totalmente implementado, considerando investimentos e os consequentes riscos do negócio, os volumes de vendas permanecem baixos, de acordo com referenciais de mercado. Esta é a razão por que a grande maioria dos casos de sucesso na exploração das Loterias Instantâneas ocorrem por operadores privados, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos e raramente em instituições controladas pelo governo. Com esta consideração, a estratégia de concessão total da operação mostra-se mais apropriada quando se busca máxima eficiência, onde a integração dos processos permite o gerenciamento qualificado das atividades, melhorando as vendas e reduzindo os custos.

Além disso, é necessário que o gerenciamento de produtos, vendas e distribuição seja realizado por meio de tecnologia de ponta, onde a plataforma utilizada tenha a capacidade de disponibilizar todas as informações necessárias, desde o tipo de Ponto de Venda mais aderente para a venda de uma determinada emissão, até a venda em cada canal, preços indicados, formatos e tamanhos dos bilhetes etc.

Todo gerenciamento e armazenamento de dados devem ser de responsabilidade do OPERADOR, o qual deve possibilitar acesso à autoridade estadual, sempre que demandado.

Para se lograr êxito nesse mercado, diversas características, regras e melhores práticas devem ser implementadas/respeitadas, conforme será apresentado nos capítulos a seguir.

2.2.3. Bilhete e sua Impressão

O lançamento de um novo bilhete exige um procedimento elaborado, por meio de processo baseado na incubação de propostas criativas e diferentes aprovações, que demandam meses de desenvolvimento.

A produção dos bilhetes deve estar contemplada dentro do Plano Anual, revisada trimestralmente, de acordo com as vendas e as tendências do mercado. Os principais itens de um bilhete são desenhados e definidos considerando todos os eventos e símbolos de cada região/mercado local.

O desenvolvimento de cada emissão é ancorado em um conjunto específico de atividades e especificações, que serão descritos a seguir.

2.2.4. Especificações

2.2.4.1. Papel utilizado

Os bilhetes deverão ser impressos em papel *couché* L2, com 230g/m² (duzentos e trinta gramas por metro quadrado), desconsiderando o peso da tinta de impressão.

A espessura dos papéis utilizados poderá variar de 7 (sete) a 20 (vinte) pontos, conforme necessidade da emissão especificada, tendo como referência padrão para a impressão 10 (dez) pontos, revestidos em um lado.

Papéis holográficos, reflexivos ou metalizados deverão ser utilizados para impressão de bilhetes especiais, com o objetivo de melhorar a estética do produto.

Os tipos de papel utilizados devem impactar positivamente no interesse do apostador e nas vendas, determinando a sensação de produto diferenciado, com acabamento *Premium*.

Os papéis utilizados pelo operador deverão ser certificados, de forma a garantir o uso de matérias-primas que respeitem quesitos de proteção ambiental, internacionalmente reconhecidos.



2.2.4.2. Tintas Utilizadas

Serão utilizadas as quatro cores básicas como padrão para impressão do produto, sendo possível a utilização de cores como ouro, prata, fosforescente, termo sensível etc.

As cores utilizadas pelo OPERADOR devem seguir o padrão PANTONE ou CMYK,

acompanhado de exemplares (filipetas), de forma a possibilitar análise e avaliação das tonalidades a serem utilizadas em cada uma das emissões.

O OPERADOR deve garantir que as cores finais do produto impressos apresentem as mesmas características das verificadas na prova de cor e no padrão de cores utilizado, seja PANTONE ou CMYK.

As tintas utilizadas no processo de impressão não poderão sofrer alterações quando submetidas ao contato com suor, água, calor ou outras

condições normais do meio ambiente.

As cores dos bilhetes deverão seguir o mesmo padrão em toda sua superfície, devendo apresentar características uniformes quando comparada a impressão sobre papel e a área raspável.

2.2.4.3. Tamanho de Bilhetes

Deverão ser produzidos bilhetes de diversos tamanhos de acordo com o especificado para cada emissão, podendo serem impressos com orientação horizontal ou vertical.



Dentro das dimensões possíveis, variando de 5 cm x 10 cm ao tamanho A4, os bilhetes poderão receber cortes em formatos diferenciados (cantos arredondados, formatos de cifrão, círculo, trevo, pentágono, hexágono etc.) com serrilhas horizontais ou verticais.



As serrilhas entre bilhetes devem conter um espaço adequado entre as perfurações, permitindo aos Pontos de Venda (PV) os separem sem danos. No entanto, não devem ser tão profundas que causem o desprendimento acidental dos bilhetes durante seu manuseio ou distribuição.

Poderão ser utilizados tamanhos de bilhetes diferenciados, em função do nicho de mercado, caso julgue-se benéfico para a aceitação do produto.

2.2.4.4 Garantia

Todos os Bilhetes da Loteria Instantânea do Estado deverão ser armazenados e manuseados corretamente, permanecer legíveis, capazes de serem raspados com facilidade, sem nenhum prejuízo à compreensão dos dados variáveis e em boas condições de uso, pelo período mínimo de 24 (vinte e quatro) meses, a partir da data de fabricação.

2.2.4.5. Testes de Segurança

Os bilhetes premiados não poderão ser identificados e reconhecidos por meio de qualquer um dos seguintes fatores:

- Acesso aos registros gerados em computador, no processo de impressão.
- Características físicas ou virtuais.
- Deficiência na distribuição de prêmios.
- Técnicas de revelação por terceiros.

Para comprovar a segurança dos bilhetes e a compatibilidade com as especificações técnicas definidas para o produto, deverá haver, para cada emissão, a apresentação de laudo emitido por instituto técnico de notória especialização, que comprove a impossibilidade de obtenção da premiação sem comprometimento dos aspectos físicos e visuais do bilhete, mediante aprovação nos testes que avaliem, no mínimo, os seguintes aspectos:



- Delaminação do papel suporte.
- Visualização com lente magnética.
- Visualização por Raio X.
- Visualização sob luz rasante.
- Visualização sob luz refletida.

Além disso, os bilhetes deverão ser testados para determinar se atendem aos seguintes critérios:

- **Qualidade:** a construção do bilhete deve atender as especificações estabelecidas no *Working Paper*³ e/ou determinações do produto.
- **Durabilidade:** o bilhete deve suportar razoavelmente condições ambientais distintas e ainda ser facilmente comercializável.
- **Segurança:** o bilhete deve ser seguro o suficiente para resistir a tentativas de verificação de eventual premiação, utilizando métodos e materiais disponíveis para o público. Caso haja tentativas, o bilhete deverá sempre demonstrar as tentativas de adulteração.
- **Integridade do produto:** verificação se o produto é de alguma forma translúcido ou apresenta transparência que permita a identificação de premiações sem a devida remoção da massa raspável, seja pela adição de produtos químicos ou por qualquer outro tipo de ação.

³ Os fatores que compõem o *Working Paper* serão endereçados mais adiante neste documento.



Além da estação de qualidade na linha de produção, OPERADOR deverá manter um laboratório totalmente equipado e pessoal especializado onde realizará os seguintes testes:

- **Eletrostático/magnético:** tentar identificar os dados usando uma carga eletrostática ou magnética.
- **Envelhecimento:** verificar a qualidade da massa raspável do bilhete depois de simulação de tempo prolongado.
- **Fita adesiva:** testar a permanência do verniz e camadas da massa raspável.
- **Flutuadores:** tentar levantar a massa raspável, ler os dados variáveis e substituí-la, de tal maneira que o bilhete aparente ser "normal" e possa ser comercializado.
- **Medidas de código de barras:** determinar se a qualidade dos códigos de barras é suficientemente compatível com a leitura do equipamento eletrônico.
- **Óptica:** para tentar visualizar os dados de reprodução sem remover a massa raspável, usando várias fontes de luz.
- **Perfuração do Pacote:** testar a força das perfurações e verificar se há defeitos que possam interferir com o processo de distribuição.
- **Remoção dos dados variáveis:** testar a permanência dos dados variáveis em situações adversas.
- **Resistência à abrasão:** determinar qual medida de pressão é necessária para remover a massa raspável.
- **Sangramento de Imagem:** tentativa de "sangrar" os dados da imagem na parte de trás do bilhete com utilização de papel mata-borrão.
- **Teste de delaminação:** determinar a suscetibilidade de comprometimento da separação entre as camadas do bilhete.
- **Teste de lavar roupa:** busca determinar a durabilidade do produto, quando exposto a condições que simulem possíveis acidentes com o bilhete dentro de roupas lavadas em máquinas.
- **Teste de submersão:** verificar a permanência dos dados variáveis mergulhados em água ou em produtos químicos de forma prolongada.

- **Teste eletrostático:** realizado em conjunto com elevada umidade.
- **Testes de alteração:** determinar a suscetibilidade de comprometimento por tentativas de alteração, tais como corte e colagem, alterações manuais, reprodução de cores e falsificação por computador.
- **Testes de exposição ambiental:** determinar a suscetibilidade de comprometimento do bilhete quando exposto a luz intensa, calor, umidade, água e vapor.
- **Testes de transparência:** determinar a suscetibilidade de comprometimento quando expostos à fontes de luz, microscópios, ampliação e equipamentos de informática.
- **Umidade relativa:** testar a durabilidade do bilhete após a exposição a alta umidade.
- **Vapor:** testar se os dados variáveis serão alterados ou tornam-se visíveis através da massa raspável, quando expostos a vapores de álcool ou outros produtos químicos.

A coleta de amostras de bilhetes para elaboração de laudo de segurança deve ocorrer durante o processo de produção, de forma aleatória e em qualquer estágio do processo, ficando a cargo do OPERADOR a garantia que as amostras pertençam ao início, meio e fim da impressão.

Os bilhetes a serem testados serão pertencentes às amostras impressas durante o processo produtivo, não sendo válidos para comercialização.

Os bilhetes utilizados nos testes de segurança realizados a cada emissão, por parte do OPERADOR, também deverão ser arquivados pelo prazo de 24 (vinte e quatro) meses, ficando à disposição da Loteria do Estado.

Novos testes poderão ser desenvolvidos com base em informações do mercado ou avanços na tecnologia que envolve o bilhete.

2.2.4.6. Estampas

Entende-se por estampa todos os elementos gráficos, visuais, artísticos e ilustrativos, bem como os textos e assinaturas constantes nas faces dos bilhetes.

O OPERADOR deverá possuir equipe de produção artística ou contratar profissionais especializados em design gráfico para desenvolver as estampas que comporão os bilhetes, conforme demandado pelos Planos Anuais.



No caso de utilização de marcas/direitos autorais de terceiros, o OPERADOR é obrigado a custeá-los e garantir o direito de uso.

O OPERADOR deverá oferecer novas opções sempre que vislumbrar oportunidades de incremento de vendas ou novos nichos de mercado.

2.2.5. Planos de Premiação

Com base no nosso conhecimento do mercado do Estado de São Paulo, é possível desenhar Planos de Premiação Padrão⁴, com preços que variam de R\$ 3,00 (e prêmio máximo de R\$ 50 mil), até bilhetes de R\$ 20,00 que oferecem prêmios de R\$ 1 milhão, conforme será apresentado a seguir.

⁴ Considerando emissões-padrão com 1 milhão bilhetes.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Preço: R\$ 3,00.

Valores dos Prêmios	Quantidade de Prêmios	Valor de Premiação Total Sem IR (R\$)	Valor total Premiação + IR (R\$)	% da Premiação + IR total (R\$)	Probabilidade (1 em)
R\$ 50.000,00	3	150.000,00	214.285,71	11,0%	333.333,33
R\$ 5.000,00	10	50.000,00	71.428,57	3,7%	100.000,00
R\$ 1.000,00	250	250.000,00	250.000,00	12,8%	4.000,00
R\$ 500,00	300	150.000,00	150.000,00	7,7%	3.333,33
R\$ 200,00	750	150.000,00	150.000,00	7,7%	1.333,33
R\$ 100,00	1.000	100.000,00	100.000,00	5,1%	1.000,00
R\$ 50,00	1.500	75.000,00	75.000,00	3,8%	666,67
R\$ 30,00	2.000	60.000,00	60.000,00	3,1%	500,00
R\$ 15,00	3.500	52.500,00	52.500,00	2,7%	285,71
R\$ 6,00	30.000	180.000,00	180.000,00	9,2%	33,33
R\$ 3,00	215.596	646.788,00	646.788,00	33,2%	4,64
TOTAL	254.909	1.864.288,00	1.950.002,29	100,0%	3,92

Características da Emissão	
Tipo de Instantânea	Prêmio em Dinheiro
Preço do bilhete	R\$ 3,00
Tamanho da Série	1.000.000
Total de séries	1
Arrecadação	R\$ 3.000.000,00
Payout (65%)	R\$ 1.950.000,00

Preço: R\$ 5,00.

Valores dos Prêmios	Quantidade de Prêmios	Valor de Premiação Total Sem IR (R\$)	Valor total Premiação + IR (R\$)	% da Premiação + IR total (R\$)	Probabilidade (1 em)
150.000,00	2	300.000,00	428.571,43	13,2%	500.000,00
5.000,00	10	50.000,00	71.428,57	2,2%	100.000,00
1.000,00	500	500.000,00	500.000,00	15,4%	2.000,00
500,00	500	250.000,00	250.000,00	7,7%	2.000,00
200,00	900	180.000,00	180.000,00	5,5%	1.111,11
100,00	1.800	180.000,00	180.000,00	5,5%	555,56
50,00	3.600	180.000,00	180.000,00	5,5%	277,78
20,00	7.200	144.000,00	144.000,00	4,4%	138,89
10,00	20.000	200.000,00	200.000,00	6,2%	50,00
5,00	223.200	1.116.000,00	1.116.000,00	34,3%	4,48
TOTAL	257.712	3.100.000,00	3.250.000,00	100,0%	3,88

Características da Emissão	
Tipo de Instantânea	Prêmio em Dinheiro
Preço do bilhete	R\$ 5,00
Tamanho da Série	1.000.000
Total de séries	1
Arrecadação	R\$ 5.000.000,00
Payout (65%)	R\$ 3.250.000,00

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Preço: R\$ 10,00.

Valores dos Prêmios (R\$)	Quantidade de Prêmios	Valor de Premiação Total Sem IR (R\$)	Valor total Premiação + IR (R\$)	% da Premiação + IR total (R\$)	Probabilidade (1 em)
400.000,00	2	800.000,00	1.142.857,14	17,6%	500.000,00
5.000,00	20	100.000,00	142.857,14	2,2%	50.000,00
1.000,00	1.000	1.000.000,00	1.000.000,00	15,4%	1.000,00
500,00	1.000	500.000,00	500.000,00	7,7%	1.000,00
200,00	1.500	300.000,00	300.000,00	4,6%	666,67
100,00	3.000	300.000,00	300.000,00	4,6%	333,33
50,00	6.500	325.000,00	325.000,00	5,0%	153,85
20,00	31.000	620.000,00	620.000,00	9,5%	32,26
10,00	216.929	2.169.290,00	2.169.290,00	33,4%	4,61
TOTAL	260.951	6.114.290,00	6.500.004,29	100,0%	3,83

Características da Emissão	
Tipo de Instantânea	Prêmio em Dinheiro
Preço do bilhete	R\$ 10,00
Tamanho da Série	1.000.000
Total de séries	1
Arrecadação	R\$ 10.000.000,00
Payout (65%)	R\$ 6.500.000,00

Preço: R\$ 20,00.

Valores dos Prêmios	Quantidade de Prêmios	Valor de Premiação Total Sem IR (R\$)	Valor total Premiação + IR (R\$)	% da Premiação + IR total (R\$)	Probabilidade (1 em)
1.000.000,00	2	2.000.000,00	2.857.142,86	22,0%	500.000,00
100.000,00	4	400.000,00	571.428,57	4,4%	250.000,00
5.000,00	15	75.000,00	107.142,86	0,8%	66.666,67
1.000,00	1.000	1.000.000,00	1.000.000,00	7,7%	1.000,00
500,00	1.500	750.000,00	750.000,00	5,8%	666,67
200,00	4.000	800.000,00	800.000,00	6,2%	250,00
100,00	5.000	500.000,00	500.000,00	3,8%	200,00
40,00	51.000	2.040.000,00	2.040.000,00	15,7%	19,61
20,00	218.715	4.374.300,00	4.374.300,00	33,6%	4,57
TOTAL	281.236	11.939.300,00	13.000.014,29	100,0%	3,56

Características da Emissão	
Tipo de Instantânea	Prêmio em Dinheiro
Preço do bilhete	R\$ 20,00
Tamanho da Série	1.000.000
Total de séries	1
Arrecadação	R\$ 20.000.000,00
Payout (65%)	R\$ 13.000.000,00

Note-se que, nos *price-points* sugeridos, está embutida a estratégia de preços *vis-à-vis* probabilidades, onde busca-se atingir tanto os compradores por impulso, nos preços mais baixos, quanto aqueles que procuram maior ludicidade, diversão, entretenimento, bem como prêmios mais significativos. Além disso, à medida que o preço aumenta, aumenta também a probabilidade

de ganho, passando de 1 bilhete premiado para cada 3,92 no preço de R\$ 3,00, para 1 em 3,56, quando o preço atinge R\$ 20,00.

Todos os aspectos citados anteriormente deverão estar consignados no Plano Anual, onde estarão em consonância com a estampa e o tamanho dos bilhetes, bem como sua sazonalidade.

Obviamente que se tratam de planos “padrão”, que serão aprimorados, considerando outras variáveis, tais como aceitação de cada emissão, preferências regionais e tamanho da emissão, sendo que emissões maiores permitem prêmios significativamente mais atraentes.

Finalmente, prevê-se criar produtos de LI com segunda chance, isto é, bilhetes não premiados poderão se habilitar a sorteios de prêmios em espécie ou em bens (automóveis, motocicletas etc.).

2.2.6. Planejamento da Produção

2.2.6.1. Plano Anual

O OPERADOR deverá apresentar o Plano Anual Inicial para distribuição e comercialização dos bilhetes de Loteria Instantânea, bem como cronograma de implantação dos primeiros planos de emissão, com vistas a alcançar as metas de vendas estabelecidas para cada ano de comercialização.



O OPERADOR irá definir as estratégias para a modalidade Instantânea, bem como controlar e gerir todas as operações relativas à administração do produto.

O Plano Anual será composto de ações que contribuam para a maximização dos resultados da Loteria Instantânea, contendo os seguintes itens:

- A quantidade de emissões a serem lançadas e quantidade de bilhetes de cada emissão, de forma a atingir as metas propostas no Plano de Negócios.

- A sequência e o momento de lançamento (datas previstas) das emissões propostas e a expectativa de vida/venda de cada emissão.
- Análise da concorrência.
- Análise do ambiente (aceitação, segmento, período do ano, motivos especiais, abrangência regional) para cada emissão da Loteria.
- Análise do mercado e seus nichos.
- *Draft* de campanha publicitária a ser implementada, de acordo com a programação de produção dos planos de emissão, com plano de mídia impressa e eletrônica, peças de campanha e demais ações de comunicação.
- Estratégia de prospecção de PV.
- Planejamento de distribuição e comercialização, com cronograma de implantação, compreendendo a operação e o processo de controle da operação de Loteria Instantânea.
- Plano de logística para atendimento e abastecimento da rede de PV, detalhando a forma de suporte de material e pessoal a ser alocado ao projeto.
- Principais estratégias de oferta (Central de Telemarketing, pessoal de campo e display/terminal) e canais de distribuição da Loteria.
- Propostas de mecânica de bilhetes, temas de emissões, preços e percentuais destinados à premiação, em função da legislação do produto e segmentos a serem atingidos.

Projetos de bilhetes para as emissões especiais de diferentes preços a serem lançados durante o período de um ano, além das diversas emissões comuns a serem produzidas, incluindo:

- Expectativa de giro.
- Mecânica do jogo.
- Plano de premiação.
- Projeções de vendas.
- Proposta de publicidade e promoção para PV e consumidor.
- Proposta inicial de estampa.

- Quantidade de bilhetes.
- Segmentos de mercado a serem atingidos.

O OPERADOR irá definir preço e tema para cada emissão da Loteria Instantânea, incluindo o nome da emissão, mecânica e plano de premiação.

As recomendações de características de cada emissão devem ser embasadas por tendências, análise de dados, resultados de pesquisas de mercado, dados obtidos pela Central de Telemarketing e pelos PV, por intermédio da Força de Vendas ou por *insights* obtidos de mercados semelhantes, onde os produtos obtiveram bom desempenho.

2.2.6.2. Working Paper

Para cada nova emissão a ser produzida, o OPERADOR deverá redigir um *Working Paper*, que inclui as seguintes informações, minimamente:

- As cores de exibição da parte frontal do bilhete, números das cores Pantone PMS ou CMYK utilizadas, cores de impressão sobrepostas e das massas raspáveis, cores de linha Benday e papel utilizado.
- Características de empacotamento.
- Descrição qualitativa e quantitativa da emissão, além das regras de premiação.
- Estrutura de premiação por lote (GLEPS).
- Instruções da mecânica da emissão.
- Legendas, números, pontos de prêmios e códigos de validação, contendo os locais possíveis onde eles aparecerão em bilhetes premiados e não-premiados.
- Número do *Working Paper*.
- Número e nome da emissão.
- Payout da emissão.



- Preço do bilhete.
- Prêmios, quantidades e probabilidades de premiação, por faixa de prêmio e total.
- Quantidade de bilhetes a serem impressos.
- Dimensões do bilhete.
- Regras de numeração dos bilhetes e de colocação de código de barras.
- Séries, caso existam.
- Textos constantes no verso e anverso do bilhete, em seus respectivos formatos.
- Verso e anverso do bilhete, em cores, contendo arte e gráficos, em versão coberta e descoberta.
- Cronograma de produção, incluindo:
 - I. Data prevista de impressão.
 - II. Data de entrega para armazenagem.
- Cronograma de oferta pelo Central de Telemarketing, incluindo:
 - I. Pré-venda - data de início de oferta para cada emissão.
 - II. Período de entrega previsto para os PV.
 - III. Data de lançamento - início de vendas ao público.
- Composição de impressão dos dados variáveis.
- Em caso de utilização de fotos e imagens com direitos autorais, autorização formal de autor para uso específico.
- Regra de impressão dos dados variáveis.
- Regra de embaralhamento.

2.2.7. Impressão

2.2.7.1. Gráfica

A área em que estiverem instalados os equipamentos para impressão dos bilhetes e dados variáveis, bem como para acabamento e embalagem, deverá estar isolada do meio externo, com entrada e saída em locais distintos, controlados por meio de senha, monitorados por equipes de segurança e dotada de CFTV (circuito fechado de televisão), com sistemas de gravação de imagens.



Nas instalações utilizadas para produção, manuseio e armazenamento dos bilhetes deverão ser observadas as seguintes condições mínimas.

O OPERADOR deverá possuir em suas instalações uma sala-cofre dotada de mobiliário e equipamento de segurança apropriado, de forma a garantir a preservação dos bilhetes.

As instalações do OPERADOR deverão ser situadas em vias públicas asfaltadas ou com calçamento, livres de riscos de alagamento e inundações.

A vigilância patrimonial e operacional deverá ocorrer 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana, com sistema de alarme contra intrusão e central de monitoramento.

Dentre outros recursos de segurança, deverá haver o monitoramento de todo o ambiente, inclusive da parte externa de acesso às dependências, por meio de circuito fechado de televisão (CFTV), durante todo o período da execução dos serviços, possibilitando sua filmagem e gravação durante os processos de impressão, manuseio, embalagem, armazenamento e distribuição dos bilhetes.

A gravação das imagens de toda instalação fabril deverá ser preservada, em meio digital e ficar à disposição pelo prazo da vigência do contrato, minimamente.

2.2.7.2. Impressão dos Bilhetes

Os bilhetes deverão ser impressos em policromia (CMYK ou PMS), incluindo a massa raspável sobre a área destinada à impressão de dados variáveis.

Os bilhetes finalizados deverão conter impressão em sua área frontal, de forma a aproveitar ao máximo suas dimensões, em adição aos aspectos lúdicos e gráficos.

Os bilhetes poderão ter múltiplas áreas raspáveis com mecânicas diferentes e conterão, em caracteres legíveis e não removíveis, informações sobre as regras da loteria, logotipo da Loteria do Estado, nome da loteria, número da emissão, os motivos ilustrativos alusivos à modalidade e o preço em destaque.



O produto final deverá conter, ainda, painéis (áreas contendo dados variáveis) nos quais serão impressas as combinações de valores, símbolos ou caracteres que indicarão o prêmio, permitirão a conferência e a validação.

No verso do bilhete constarão as regras do produto e outras informações além de código de barras no padrão ABNT ou outro que possa agregar maior segurança.

As cores e os grafismos da impressão deverão ser uniformes em toda a emissão, de modo que não haja diferença de coloração ou qualquer variação de tonalidade.

A impressão dos bilhetes deve ser efetuada de maneira a impossibilitar a identificação dos bilhetes premiados antes da raspagem da área específica.

Os símbolos e imagens devem ser impressos de forma clara, definida, de fácil leitura e distinguíveis, não estando distorcidos, borrados ou de qualquer maneira que dificulte sua compreensão ou prejudique a qualidade do produto.

Os equipamentos utilizados na fabricação dos bilhetes deverão ser configurados para que o processo de impressão seja automatizado, evitando qualquer intervenção humana aos bilhetes durante a produção e que, ao término do processo, os bilhetes embalados, estejam prontos para armazenamento.

Todo o processo de impressão dos dados variáveis, incluindo as camadas protetoras, deverá ocorrer sem interrupções ou interferências manuais.

A impressão de dados variáveis e dos itens de segurança devem ser realizados em ambiente isolado e seguro, no qual entrada e saída do pessoal autorizado somente poderão ser realizadas mediante identificação individual, seja ela por meio de senha ou biometria.

O histórico de acesso à área de impressão dos dados variáveis deverá estar disponível para auditoria, caso solicitada pela Loteria do Estado, contendo identificação de cada empregado e horários de entrada e saída.

O ambiente de impressão deverá ser filmado 24 (vinte e quatro) horas por dia, 7 (sete) dias por semana, de forma a não haver pontos cegos, com resolução nítida e em cores.

As gravações de segurança deverão ser guardadas durante o período mínimo de 180 (cento e oitenta) dias.

2.2.7.3. Impressão de Amostras de Bilhetes

A impressão de amostras deverá ser realizada para compor o *Working Paper*, com o intuito de possibilitar análise por qualquer auditoria.

Durante o processo de impressão dos bilhetes, o OPERADOR deverá produzir a cada 50 (cinquenta) mil bilhetes impressos, amostra de 1 (um) lote com 100 (cem) bilhetes seriados, com controle numérico próprio, desvinculado da numeração constante do reparte da emissão, com aposição da expressão “AMOSTRA” em letras grandes e em destaque no verso dos bilhetes, confeccionados conforme especificações contidas no *Working Paper*.



As amostras disponibilizadas deverão estar embaladas conforme processo produtivo corriqueiro e empacotadas como se fossem ser enviadas para os PV.

As amostras servirão para realização de testes de qualidade pelo OPERADOR ou pela Loteria de Estado.

2.2.7.4 Dados Variáveis – Área de Raspagem

O OPERADOR deverá possuir aplicativo específico para geração, de forma aleatória e não repetida, de códigos de validação.

O mecanismo de distribuição de prêmios, contendo valores, símbolos ou caracteres, será impresso de forma aleatória⁵, porém proporcional à quantidade de bilhetes emitidos, conforme plano de emissão fornecido pelo OPERADOR.

⁵ Respeitando as regras estabelecidas nos GLEPS.



Todos os símbolos e caracteres de premiação deverão ser legendados por palavras que os identifiquem, impressas em tamanho e formato legíveis e não removíveis na raspagem.

Os símbolos e caracteres impressos sob a massa raspável (dados variáveis) poderão conter diferenciações entre si nas formas e nas tipologias utilizadas, de maneira a aumentar a segurança contra fraudes por montagem.

Uma camada protetora de verniz deverá ser aplicada sobre toda a área raspável, para garantir a integridade dos dados que a compõem.

Informações específicas sobre a composição da área raspável, códigos de validação e regras de impressão deverão ser entregues pelo OPERADOR, quando da assinatura do contrato.

2.2.7.5. Massa Raspável

A massa raspável, que cobre a área de dados variáveis de um bilhete, deverá apresentar a mesma tonalidade da arte impressa diretamente sobre o papel, não demonstrando diferenciação de cores das demais áreas da arte.

A área raspável poderá ter determinados dados cobertos com massa semitransparente.

O painel onde estarão impressos os dados variáveis (mecânica do jogo) e códigos de segurança, receberá cobertura de verniz de proteção de, no mínimo, três camadas de massa raspável específica.



Essa massa deverá ser: estável de modo que não manche roupas, deve ser macia e uniforme ao tato e ao ato de raspagem, porém, resistente a fatores de manuseio e transporte, além de não irritar a pele.

Além disso, após a remoção da massa, os dados impressos devem permanecer legíveis mesmo com a aplicação de qualquer solvente, suor, saliva, água, refrigerante, café ou após sofrer ação de qualquer tipo de produto ou atrito moderado.

2.2.7.6. Software de Impressão de Dados Variáveis

O OPERADOR deverá garantir que o aplicativo de geração dos códigos de validação seja confidencial, criptografado, com trilhas de auditoria de todas as etapas, a fim de impedir o acesso ou consulta de qualquer natureza às informações, por pessoas não autorizadas.



A qualquer momento, o processo em questão poderá ser auditado.

Todos os dados deverão ser armazenados até o final do contrato de concessão.

Para fins de auditoria, poderá ser solicitada a geração de arquivo de premiados (sem a correspondente impressão dos bilhetes) para análise da aleatoriedade e obediência aos parâmetros especificados na emissão: quantidade de prêmios por faixa e distribuição na emissão.

O OPERADOR deverá disponibilizar lista das pessoas autorizadas a acessar o servidor que armazena os dados de programa e as emissões produzidas, bem como aquelas que venham a acessar o software ou bases de dados da Loteria Instantânea.

Todo acesso deverá ser registrado em trilhas de auditoria, baseando-se no controle, registro e na exclusividade de acesso dessas pessoas.

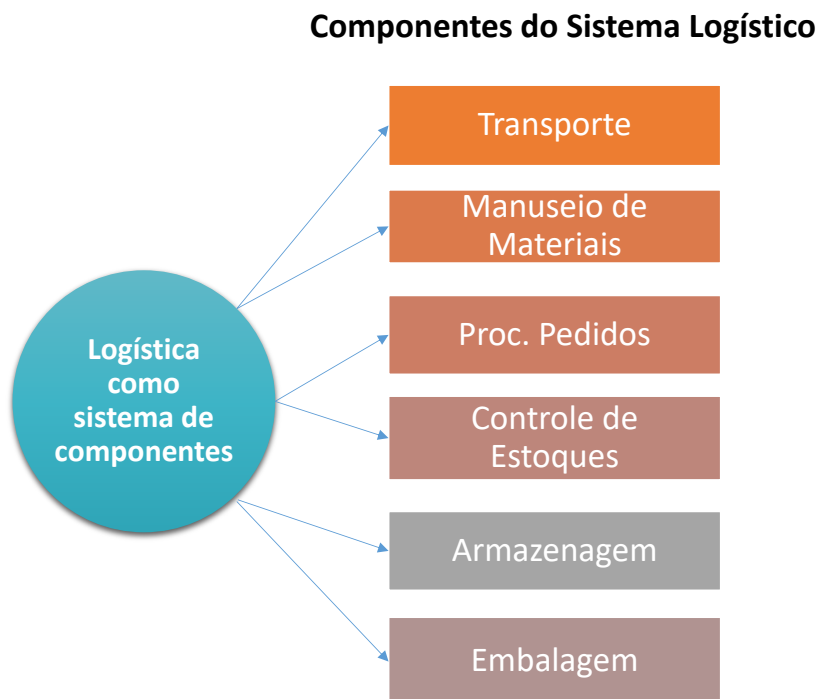
O software de gerenciamento do equipamento de impressão deverá registrar log e trilhas de auditoria que permita identificar o início, interrupções, término e autoria dos comandos no processo de impressão dos bilhetes.

Todas as versões de softwares utilizados no período contratual deverão ser mantidas arquivadas para eventuais verificações.

O OPERADOR deverá implantar identificação e senha individual dos operadores do equipamento de impressão.

2.2.8. Componentes do Sistema Logístico

De forma conceitual, o sistema logístico pode ser representado pelo modelo abaixo, sendo passaremos a descrevê-los nos itens a seguir.



2.2.8.1 Empacotamento após Impressão pela Gráfica

Os bilhetes deverão ser embalados em lotes de forma sanfonada e em sequência numérica ininterrupta em pacote *shrink-wrapped*⁶, com o objetivo de evitar sua movimentação excessiva.

Cada lote conterá a quantidades de bilhetes especificado no plano de emissão, será identificado com um número único e consecutivo para utilização em controles de distribuição de bilhetes, de inventário nos PV e de contabilidade.

Os lotes serão reunidos em pacotes com tamanhos a serem definidos por suas dimensões e numerados sequencialmente, além de conter etiquetas em seu exterior informando o número do pacote, da emissão, da série e dos lotes neles contidos.

Os pacotes serão reunidos em caixas de armazenamento com tamanhos a serem definidos em função das dimensões dos pacotes, numeradas sequencialmente, além de conter etiquetas em

⁶ Termo sensível e “encolhível”.

seu exterior informando o número da caixa, dos pacotes, da emissão, da série e dos lotes nelas contidas.

Os lotes, pacotes e caixas de armazenamento deverão conter, obrigatoriamente, bilhetes da mesma emissão.

2.2.8.2 Transporte da Gráfica para a área de Logística

Em caso da área de logística estar localizada em ambiente distinto do ambiente da Gráfica, as caixas de armazenamento poderão ser acondicionadas em caixas maiores ou pallets, de transporte, contendo as emissões.

Tanto os lotes, pacotes e caixas de armazenamento, quanto as de transporte, deverão conter etiqueta com recomendações de manuseio e armazenagem, para garantir a qualidade do produto de acordo com o prazo de validade.

Todos os lotes, pacotes, caixas ou pallets de armazenamento e transporte deverão ser lacrados por motivos de segurança.

2.2.8.3 Armazenamento e Distribuição

2.2.8.3.1 Armazenamento

O armazenamento dos bilhetes produzidos e devidamente acondicionados, compreende a recepção (caso a gráfica esteja localizada em local diferente das instalações de armazenagem), conferência, triagem, organização, guarda, controle de estoque e registro nos sistemas de controle.

O OPERADOR deverá disponibilizar, juntamente com o Plano Anual Inicial, modelo de operação da armazenagem, o que inclui *layout* do ambiente com identificação da área de embalagem para entregas, estantes de estocagem e modelo operacional de tratamento de retornos.

O OPERADOR deverá disponibilizar, juntamente com o Plano Anual Inicial, plano de segurança de armazenagem, descrevendo os controles, sistemas, procedimentos e equipamentos utilizados.

É total a responsabilidade do OPERADOR sobre os bilhetes - desde a saída do ambiente de impressão, o recebimento nas instalações de armazenagem, até a entrega comprovada nos PV.



O OPERADOR, caso entenda conveniente, poderá implantar armazéns e serviços de entrega regionais, garantindo maior agilidade na distribuição de bilhetes; deverá preparar o material armazenado de forma a preservar a integridade do conteúdo e evitar danos, cuidando de sua perfeita identificação; deverá prover toda a infraestrutura necessária à prestação dos serviços, observando as seguintes condições mínimas:

- Armazenamento em local apropriado, com mobiliário e/ou equipamentos, de forma a preservar adequadamente os materiais.
- Conservação predial periódica, com a realização dos reparos necessários ao bom andamento dos serviços.
- Dedetização executada em conformidade com as normas definidas pelo órgão competente para o controle de pragas.
- Instalações situadas em local livre de riscos de alagamento e inundações, com vias públicas devidamente pavimentadas.
- Manutenção da limpeza e higiene dos ambientes de armazenamento para a boa conservação dos materiais.
- Sistema de prevenção e combate ao fogo e inundações – em conformidade com as especificações exigidas pelo Corpo de Bombeiros da região onde o armazém estiver localizado.

Nas instalações utilizadas para a guarda dos bilhetes deverão ser observadas as seguintes condições mínimas:

- A armazenagem dos bilhetes deverá ser feita em local fechado e exclusivo para operação, com mobiliário e equipamentos apropriados, dotado de segurança, de forma a garantir a preservação dos bilhetes.
- Monitoramento de todo o ambiente, inclusive da parte externa de acesso às dependências, por meio de circuito fechado de TV, durante todo o período da execução dos serviços, que possibilite a filmagem e gravação do ambiente em que serão armazenados e manuseados os bilhetes.
- Vigilância patrimonial 24 horas, sistema de alarme contra intrusão e central de monitoramento.

O OPERADOR deverá gerar e manter arquivados, pelo prazo da vigência do contrato, no mínimo, todos os registros do circuito interno de TV do ambiente de armazenamento e manuseio dos bilhetes.

O acesso à área destinada ao armazenamento dos bilhetes deverá ser restrito a empregados do OPERADOR envolvidos no processo.

2.2.8.3.2 Distribuição

A distribuição compreende a conferência, acondicionamento, transporte e entrega direta dos materiais aos PV em todo Estado.



O OPERADOR deverá possuir rede de distribuição, por meio de frota própria ou de terceiros, em condições de atender a todos os PV, em âmbito estadual.

O OPERADOR deverá dispor de Plano de Contingência para a eventualidade de sinistros, paralisações, greves, racionamento dos serviços públicos, falta de energia elétrica, pane em recursos tecnológicos, escassez de insumos para produção dos bilhetes, situações fora do padrão (gerenciamento de crise), recolhimento de bilhetes com defeitos ou qualquer tipo de impedimento ao processo de entrega.

O OPERADOR deverá possuir plano de início de entrega e comercialização de cada emissão da Loteria Instantânea.

Os pedidos deverão ser entregues no endereço do PV cadastrado, sendo vedada a entrega de lotes de bilhetes em estabelecimentos divergentes ao contratado, mesmo que pertençam ao mesmo CNPJ ou ao mesmo dono.

Os endereços dos PV poderão sofrer alterações em decorrência de mudanças ou encerramento/rescisão contratual.

O controle de entrega, venda e estoque deverá ser realizado por PV, independentemente de sua propriedade.

Os materiais relativos a cada pedido deverão ser acomodados, em função do seu volume, em embalagem apropriada, que não permita visualização de seu conteúdo.

As caixas/envelopes de transporte poderão conter mais de uma emissão, acondicionadas separadamente, de acordo com o pedido realizado pelo PV.

As caixas/envelopes de transporte deverão conter etiqueta externa informando seu número, número das emissões contidas em seu interior, número dos lotes, quantidade de lotes e bilhetes, especificações das emissões, indicação do PV, endereço do local de entrega e o seu peso bruto.

Todas as informações citadas nos itens anteriores deverão ser registradas também em códigos de barras nas respectivas caixas/envelopes de armazenamento e de transporte, para serem utilizados para leitura eletrônica para fins de controle e rastreamento.

As caixas de armazenamento deverão ser de tamanho suficiente para facilitar o manuseio e controle para entrega do produto aos PV.

O OPERADOR não possuirá limitação de entrega, devendo atender pedidos semanais, no mínimo.

O OPERADOR deverá efetuar as entregas de bilhetes nos PV de segunda a sexta, em horário comercial local, sendo facultada a entrega aos sábados.

O OPERADOR deverá emitir o documento fiscal de entrega com código de barras contendo todas as informações pertinentes ao material a ser entregue, de modo que o registro do recebimento pelos PV seja efetuado por meio da leitura do código.

No ato da entrega, o OPERADOR deverá aguardar a conferência do produto por funcionário responsável do PV e solicitar o respectivo ateste por meio de leitura do código de barras (atesto eletrônico) e no documento de entrega (atesto manual).

Entregas indevidas e/ou em quantidades divergentes deverão ser corrigidas pelo OPERADOR imediatamente após o recebimento do comunicado, sem custos adicionais para o PV.

No caso de entregas indevidas e divergentes, serão acatadas reclamações dos PV no prazo de até 30 (trinta) dias corridos, contados a partir da data de recebimento dos bilhetes por eles atestados.

No caso de não entrega do material, serão acatadas reclamações dos PV no prazo de até 30 (trinta) dias corridos, contados a partir da data prevista de entrega.

Caso o OPERADOR não tenha como comprovar que o material foi entregue ao PV - ateste eletrônico ou ateste manual - deverá ressarcir ao PV quaisquer ocorrências de extravio, entregas incompletas ou divergentes, pelo valor de face do pedido.

Questionamentos referentes à posição de estoque de materiais, divergências na prestação dos serviços, ou quaisquer outras situações adversas deverão ser respondidas pelo OPERADOR no prazo de 5 (cinco) dias úteis contados da solicitação da autoridade estadual.

O OPERADOR deverá manter os atestes eletrônicos arquivados em bancos de dados, pelo prazo da vigência do contrato de concessão, para fins de auditoria.

Quando do ateste manual, o OPERADOR deverá digitalizar o registro da entrega, conforme dados dos comprovantes, bem como proceder à sua guarda física, pelo prazo da vigência do contrato de concessão.

Todas as despesas, impostos e pagamentos relativos aos seguros correrão exclusivamente por conta e responsabilidade do OPERADOR, inclusive quanto à franquia incidente em caso de sinistro.

O OPERADOR deverá manter um Diário de Ocorrências em todo o procedimento de transporte, relativo aos serviços em execução, que servirá de balizamento para soluções de quaisquer problemas eventualmente ocorridos.

Verificada a qualquer tempo, qualquer divergência entre os relatórios e o estoque físico, o OPERADOR deverá providenciar a regularização imediata.

O OPERADOR poderá efetuar entrega de materiais adicionais, tais como materiais de apoio, avisos de novas emissões e promoções, juntamente com os bilhetes a serem entregues aos PV, quando julgar benéfico à aceitação e resultado da Loteria Instantânea.

2.2.8.3.3 Sinistro no Processo Logístico

A responsabilidade do OPERADOR sobre os bilhetes de loteria instantânea é total desde a impressão até a entrega nos PV.

Nos casos de sinistro no processo logístico, o OPERADOR deverá analisar a ocorrência e avaliar possível reimpressão da emissão.

2.2.9. Validação de lote de bilhetes nos PV

A validação deverá ser realizada para cada lote físico de bilhetes da Loteria Instantânea, procedimento que altera a situação dos bilhetes nele contidos para “autorizados para venda” a partir desse momento.

A tentativa de validação de lotes deverá ser realizada somente no PV que efetuou o pedido, sendo vedada a entrega de lotes e sua respectiva validação em PV diferente.

A validação somente será realizada por PV autorizado, mediante inserção de senha no sistema.



É estritamente proibida a venda de bilhete quando não for efetuada a validação do lote.

É também proibida a venda de bilhetes:

- De lotes cuja venda ainda não tenha sido autorizada, mesmo que sua distribuição tenha iniciado por motivos logísticos (Ex: emissões especiais).
- Marcados no sistema com situação que impeça sua comercialização.

A validação de lotes nos casos citados acima deverá ser inibida pelo sistema, ao mesmo tempo que mensagem de alerta seja apresentada ao operador do terminal, informando que aquele lote/emissão não pode ser comercializado e o motivo.

No caso desse lote estar destinado a recolhimento (lote estragado ou sinistrado, por exemplo), mensagem deverá ser apresentada ao operador solicitando que entre em contato com a Central de Telemarketing para as medidas pertinentes.

Qualquer tentativa de validação não permitida deverá gerar alerta à Central de Telemarketing, para que seja verificado o ocorrido no PV.

A validação de lote é efetuada por meio de leitura ótica, digitação do número que acompanha o código de barras e/ou do número de identificação do primeiro e último bilhete do respectivo lote.

Efetuada a validação do lote, o sistema deverá atualizar a situação de todos os bilhetes nele contido, bem como registrar as seguintes informações:

- Data e hora da validação.
- Identificação do operador que efetuou a transação.
- Identificação do terminal de venda que efetuou a validação.
- Identificação do PV responsável.
- Informação se o lote foi validado com sucesso.

Para cada lote validado:

- Identificação da emissão.
- Número de identificação do lote e bilhetes nele contido.

Depois de concluída a validação, deverá ser apresentada na tela do terminal mensagem contendo as seguintes informações:

- Identificação da emissão e lote validado.
- Informação se o lote foi validado com sucesso.
- Número de identificação do primeiro e último bilhete do lote.

Validações que não foram finalizadas com sucesso, por erro de sistema, deverão ser registradas e mantidas no banco de dados como tal.

Nesse caso, deverá ser apresentada mensagem no terminal orientando o operador a entrar em contato com a Central de Telemarketing.

2.2.10. Verificação e Pagamento de Bilhete Premiado

O pagamento de prêmios será realizado nos PV, até o limite estabelecido pelo OPERADOR. Acima disso, na rede de postos credenciados/rede bancária.

No ato de verificação de premiação de um bilhete, o sistema verifica se sua situação consta como apto à venda e passível de pagamento de prêmio.

Em caso negativo (bilhete não está apto à venda ou para pagamento de prêmio), o terminal deverá apresentar mensagem orientando o cliente a dirigir-se a um escritório do OPERADOR, o qual deverá apresentar solução para o cliente.



Na situação em que a venda é permitida, o sistema deverá confirmar, na respectiva base de dados, se o bilhete é premiado e se seu prêmio ainda não foi pago.

Caso o prêmio tenha sido pago, o terminal de venda deverá apresentar mensagem informando a situação e orientando o cliente a se dirigir a um escritório do OPERADOR.

No caso de premiação não paga, o operador deverá reter e inutilizar o bilhete e efetuar o pagamento do prêmio.

O sistema deverá registrar o pagamento do bilhete e atualizar a base de premiados, de forma on-line.

Todos os pagamentos de prêmios nos PV e na rede de postos credenciados/rede bancária, deverão ser efetivados no ato de apresentação do bilhete premiado.

2.3. O Keno

Keno é uma loteria de números com características de prognósticos numéricos, nos quais o objetivo é marcar as dezenas que serão sorteadas em curtos espaços de tempo.

O apostador pode escolher uma, duas ou quantas dezenas desejar, até o limite máximo de palpites estabelecido para a loteria (10 no nosso caso) e a cada 5 minutos (por exemplo) são sorteadas 20 dezenas.

Como a apuração do sorteio prevê resultados a cada 5 minutos (ou 1 hora ou 4 vezes ao dia – dependendo do interesse do OPERADOR), o apostador pode escolher a quantidade de sorteios nos quais deseja concorrer com a mesma aposta, de forma semelhante a uma “teimosinha”.

Um aspecto diferencia a modalidade Keno é a possibilidade de o apostador escolher o valor da aposta com o qual deseja concorrer, diferentemente da loteria de prognósticos numéricos convencionais, onde esses valores são preestabelecidos.

As faixas de premiação são determinadas de acordo com a quantidade de dezenas escolhidas pelo apostador coincidentes com as sorteadas pelo sistema de apuração dos resultados.

O valor da premiação a ser pago é apurado com base no valor estabelecido para a aposta vencedora (prêmio bancado), uma vez que nas apostas de prognósticos numéricos, o percentual destinado à premiação principal é rateado entre os ganhadores de forma igualitária, tendo em vista terem pago valores iguais, por aposta.

2.3.1. A Aposta

Utilizaremos, como referência, a matriz de 80 números, sendo que caberá ao OPERADOR, ajustar a quantidade de dezenas em função da base de apostadores (população) que será utilizada, uma vez que poderá ser compartilhada com outras jurisdições da federação.

As apostas nos terminais dos PV são registradas por meio de ação manual do operador ou leitura dos volantes pelo equipamento, que as registra na base de dados do sistema central do OPERADOR e, logo após, emite o comprovante da aposta.

No que se refere as apostas nos meios digitais, estas são captadas por meio do aplicativo que exibe o “volante virtual”, onde o apostador marca seus palpites, que são registrados no sistema central do OPERADOR, além de armazenar as apostas para conferência futura.

A aposta compreende a escolha de 1 a 10 prognósticos dentre 80 disponíveis (01 a 80), devendo o apostador escolher o quanto deseja pagar em cada aposta.

Sendo assim, é possível a existência de apostas com o mesmo número de prognósticos cujo valor apostado é diferente, o que também implica em prêmios distintos.

2.3.2. Sorteios

No que se refere aos sorteios, estes serão realizados de 5 em 5 minutos pelo sistema central da loteria, por meio de Geradores de Números Aleatórios devidamente certificados, e transmitidos para todos os PV, os quais apresentam os resultados em um monitor de TV e/ou por meio dos terminais de apostas, além da conferência no aplicativo da Loteria de Estado.

A cada sorteio são extraídos 20 resultados/números, dentre 80 disponíveis e o apostador ganha em função dos prognósticos coincidentes com sua aposta.

2.3.3. Pagamentos de Prêmios

O pagamento dos bilhetes premiados, cujo valor de premiação não exceda a faixa de isenção do IRRF, pode ser feito nos locais de registro das apostas, onde o equipamento valida o bilhete e autoriza o seu pagamento.

No que tange às apostas digitais, o pagamento de prêmios segue a mecânica estabelecida para o canal.

Os pagamentos de prêmios com tributação de IRRF serão realizados nas dependências da Loteria Estadual ou na rede bancária credenciada.

2.3.4. Volante de Apostas e Como Jogar

Para propiciar flexibilidade para a modalidade, com relação à quantidade de dezenas apostadas, valor da aposta e quantidade de sorteios que se deseja concorrer com a mesma aposta, o volante de apostas possui cinco áreas de preenchimento, conforme demonstrados a seguir:

1
Faixa de Jogo: quantos números você quer apostar?

2
Escolha em quais números você quer apostar

3
Aposta Automática

4
Quanto você quer apostar?

5
Aposta Repetida: de quantos sorteios você quer participar?

Área 1 - Faixa de jogo
Área 2 - Área de escolha
Área 3 - Aposta automática
Área 4 - Quanto você quer apostar
Área 5 - Aposta repetida

2.4.4.1 Faixa de Jogo

A marcação nesse campo, determina a quantidade de números que o cliente deseja apostar. Por exemplo, se o apostador marcar a opção 5, deverá escolher 5 dezenas das 80 disponíveis e estará concorrendo à premiação destinada à faixa 5, que distribui prêmios para 3, 4 ou 5 acertos.

Analogamente, se a opção marcada for 7, o apostador deverá escolher 7 dezenas das 80 disponíveis e estará concorrendo à premiação destinada à faixa 7, que distribui prêmios para 3, 4, 5, 6 ou 7 acertos e assim sucessivamente para as demais opções.

Área de Escolha

No campo 2 são disponibilizadas 80 dezenas, de 01 a 80, para que o apostador indique seus prognósticos, de acordo com a quantidade indicada no item anterior.

Aposta Automática

A sinalização do campo 3 fará com que o sistema escolha as dezenas aleatoriamente, sendo obrigatória a marcação da opção na faixa de jogo.

Quanto Você Quer Apostar

O campo 4 refere-se a quanto será o valor da aposta e, caso não haja sua marcação no volante, a aposta-padrão de R\$ 2,00 será adotada.

Para apostar outros valores, são disponibilizadas opções de múltiplos, que podem ser 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12 e 20 vezes o valor da aposta-padrão.

Aposta Repetida

Por fim, no campo 5, o apostador poderá definir em quantos sorteios consecutivos deseja participar com a mesma aposta.

Para tanto, são apresentadas 10 opções de quantidades de sorteios (2, 3, 4, 5, 6, 10, 20, 50, 100 e 200), ressaltando que deve haver valor máximo da aposta, sendo sugerido R\$ 400,00 por volante, depois da multiplicação do valor da aposta com a quantidade de sorteios que se deseja participar.

Logo, se o apostador deseja concorrer em 20 sorteios consecutivos e o valor da aposta é de R\$ 6,00, o total a ser pago será de R\$ 120,00. Porém, se o valor da aposta for de R\$ 40,00, não será possível registrar os mesmos 20 sorteios, tendo em vista que o valor total (R\$ 800,00 ou R\$ 40,00 X 20 sorteios) ultrapassa o limite de valor de aposta por volante (R\$ 400,00).

2.3.5. Faixas de Premiação

Os valores de prêmios pagos pela modalidade são predefinidos, sendo pagos de acordo com o valor da aposta original, quantidade de acertos e faixa de jogo escolhida.

Os quadros a seguir demonstram a premiação devida a uma aposta de R\$ 2,00 em função da quantidade de dezenas escolhidas pelo apostador e dos números coincidentes aos prognósticos sorteados.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Faixa	Acerto	Prêmio
10	10	400.000,00
	9	14.000,00
	8	2.000,00
	7	100
	6	30
	5	4
	0	2

Faixa	Acerto	Prêmio
9	9	100.000,00
	8	5.000,00
	7	300,00
	6	40
	5	14
	0	2

Faixa	Acerto	Prêmio
8	8	20.000,00
	7	800,00
	6	50,00
	5	20
	4	4
	0	2

Faixa	Acerto	Prêmio
7	7	6.000,00
	6	220,00
	5	40,00
	4	4
	3	2

Faixa	Acerto	Prêmio
6	6	1.500,00
	5	30,00
	4	14,00
	3	4

Faixa	Acerto	Prêmio
5	5	600,00
	4	26,00
	3	6,00

Faixa	Acerto	Prêmio
4	4	140,00
	3	8,00
	2	2,00

Faixa	Acerto	Prêmio
3	3	40,00
	2	5,00

Faixa	Acerto	Prêmio
2	2	8,00
	1	2,00

Faixa	Acerto	Prêmio
1	1	5,00

Exemplificando, um bilhete em que o apostador marcou 7 palpites, com valor da aposta de R\$ 2,00, acertando 5 dezenas, receberá o prêmio de R\$ 40,00, conforme previsto na tabela específica.

Importante destacar que esta modalidade deve apresentar limitadores de prêmios para as faixas principais, de forma que, para as faixas de 10 e 9 prognósticos, o valor máximo de prêmios para um único sorteio será de R\$ 2.100.000,00 para a faixa 10/10 e de R\$ 525.000,00 para a faixa 9/9.

2.3.6. Probabilidades do Keno

A configuração adotada para o Keno gera o seguinte quadro de probabilidades de acerto.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Categorias	Probabilidade de acerto (1 em ...)									
	10 palpites	9 palpites	8 palpites	7 palpites	6 palpites	5 palpites	4 palpites	3 palpites	2 palpites	1 palpite
10 acertos	8.911.711	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 acertos	163.381	1.380.688	-	-	-	-	-	-	-	-
8 acertos	7.384	30.682	230.115	-	-	-	-	-	-	-
7 acertos	621	1.690	6.232	40.979	-	-	-	-	-	-
6 acertos	87	175	423	1.366	7.753	-	-	-	-	-
5 acertos	19	31	55	116	323	1.551	-	-	-	-
4 acertos	7	9	12	19	35	83	326	-	-	-
3 acertos	4	4	5	6	8	12	23	72	-	-
2 acertos	3	3	3	3	3	4	5	7	17	-
1 acerto	6	5	4	3	3	2	2	2	3	4
0 acertos	22	16	11	8	6	4	3	2	2	1

2.3.7. Payout

A análise das simulações realizadas, com base na premiação ofertada pela configuração descrita e nas probabilidades de acerto das apostas, considerando uma distribuição normal, demonstram que seu payout teórico esteja ao redor de 60,0%.

Destacamos que os cálculos são inferências com base nas probabilidades, podendo haver variações entre o percentual calculado e o praticado nas operações do produto.

Logo, esta modalidade de loteria permite que, em algumas ocasiões, dependendo da quantidade de ganhadores, com respectivo pagamento de volumes mais significativos de premiações, o OPERADOR poderá incorrer em prejuízo em um determinado concurso.

Para que tal situação não ocorra, é fundamental introduzir o módulo de controle de riscos, que realiza o balanceamento da recepção de apostas, o que permite acatá-las (ou não) de acordo com algoritmos de mensuração de risco que mitiguem a possibilidade de prejuízo para o OPERADOR.

Por outro lado, caso o pagamento de prêmios ao longo de um número pré-estabelecido de concursos fique abaixo do payout definido na legislação, o saldo acumulado permitirá a realização de concursos especiais, com a majoração dos prêmios de forma geral ou mesmo a introdução de *jackpots*⁷ para apostas nas faixas mais elevadas.

⁷ Prêmio elevado atribuído em jogo de azar, resultante de acumulação de prêmios ou apostas.

2.4. PEGA 3-4-5

A Família Pega 3-4-5 é uma modalidade de loteria de prognósticos numéricos com prêmios fixos que consiste na marcação de algarismos entre 0 e 9, dispostos em colunas formando números com 3, 4 ou 5 algarismos, que podem ser interpretados com centena, milhar e dezena de milhar.

Este produto é muito popular nos Estado Unidos, apresentando algumas variações na forma de premiação e na nomenclatura, como por exemplo, na *Texas Lottery*, onde recebe os nomes Pick 3, Daily 4 e Cash 5. Na *North Carolina Education Lottery* são conhecidas por Pick 3, Pick 4 e Cash 5. Já na *Florida Lottery* recebe o nome de Pick 3, Pick 4 e Pick 5.

Os prêmios são da categoria “bancada”, ou seja, são pagos com base no valor da aposta realizada, multiplicado por um índice fixo de cada faixa de premiação.

Baseada na quantidade de colunas disponíveis ou permitidas para preenchimento, a modalidade pode conter uma aposta de 3 dígitos variando de 000 a 999, 4 dígitos variando de 0000 a 9999 e de 5 dígitos, variando de 00000 a 99999.

A título de exemplo, a mecânica do Pick 3 da loteria do Texas consiste na escolha de um número entre 0 e 9 em cada uma das 3 colunas disponíveis para preenchimento, totalizando uma aposta de 03 algarismos, formando um número entre 0 a 999.

Neste caso, o prêmio principal do Pick 3 consiste no apostador acertar a centena sorteada (acertar os 3 prognósticos na ordem correta), porém, existem outras faixas de premiação, o que impacta na probabilidade de acerto e no valor de cada prêmio.

A seguir, apresentamos a proposta denominada “PEGA”, com variações de 3 a 5 números, demonstrando características, formas de apostar, probabilidades e premiações.

Entre as características comuns a todas variações, estão os dois sorteios diários (tarde – às 14:00hs e noite – 20:00hs), a possibilidade do apostador receber seu prêmio no mesmo dia da aposta, a simplicidade de apostar e saber, exatamente, quanto o apostador irá receber, caso seus números coincidam com os números do sorteio oficial.

2.4.1. PEGA 3

2.5.1.1 Como Apostar no Ponto de Venda

Este é um produto simples e de fácil compreensão. Serve como “entrada” e “aprendizado” para os apostadores.

O apostador deverá selecionar um número (de 0 a 9) em cada coluna para um total de três dígitos ou marcar a caixa NS (Números Surpresa), onde o terminal escolherá aleatoriamente alguns ou todos os números.

O prêmio máximo é de R\$ 1.000,00 para uma aposta Direta de R\$ 2,00, mas o apostador pode aumentar suas chances com apostas Combinada, Direta/Combinada, Múltipla ou Pares, devendo selecionar a opção desejada.

Depois selecionar o valor que deseja apostar a partir de R\$ 2,00, mas poderá escolher outros valores, que terão efeito multiplicador no prêmio (uma aposta de R\$ 4,00 paga o dobro do prêmio previsto para a aposta de R\$ 2,00), marcando as opções disponíveis no volante: R\$ 2,00, R\$ 4,00, R\$ 6,00, R\$ 8,00, R\$ 10,00, R\$ 20,00, R\$ 30,00, R\$ 40,00 e R\$ 50,00.

Selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o terminal imprimirá automaticamente um recibo para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois recibos separados serão impressos - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para apostar os mesmos números e tipos de apostas para até 12 dias consecutivos para os horários dos sorteios desejados, basta marcar o número na seção "DIAS" no volante.

Por fim, o apostador deverá entregar o volante de apostas devidamente preenchido e o pagamento no PV de sua preferência. Será entregue um recibo de apostas para cada conjunto de números selecionados e datas dos sorteios.

2.5.1.2 Como Apostar nos Dispositivos Móveis

O apostador deverá baixar o aplicativo para dispositivos móveis da Loteria de Estado para usuários iOS e Android.

Logo após, abrir aplicativo e selecionar "PEGA 3", rolar para baixo e selecionar o botão "Números".

Selecionar o número de sorteios que deseja apostar. Caso nenhum for selecionado, o padrão será 1.

Logo em seguida o apostador deverá selecionar o tipo de aposta: Direta, Combinada, Direta/Combinada, Múltipla, Par Inicial ou Par Final.

Então o apostador deverá selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o aplicativo gerará um comprovante de aposta automaticamente para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois comprovantes de apostas separados serão gerados - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para cada aposta escolher três números (0 a 9 para cada coluna). O apostador também poderá usar as opções "*Shake to Play*", "Aposte meus Favoritos" ou "Números Surpresa" para selecionar seus números. Para criar apostas adicionais, selecionar "Adicionar um Pannel".

Por fim, selecionar o botão "Finalizar Aposta", quando o valor da aposta será debitado do saldo da conta do apostador, um comprovante será gerado e, automaticamente, armazenado na área "Minhas Apostas".

2.5.1.3 Probabilidades e Prêmios (considerando aposta básica de R\$ 2,00)

Tipos de Apostas	Probabilidades	Premiação (R\$)	
DIRETA	1:1.000	1.000,00	
COMBINADA			
3 Vias	1:333.33	320,00	
6 Vias	1:166.67	160,00	
DIRETA/COMBINADA		COMBINADA	DIRETA
3 Vias	1:1.000 e 1:333.33	160,00	660,00
6 Vias	1:1.000 & 1:166.67	80,00	580,00
MÚTIPLA		500,00	1.000,00
3 Vias	1:333.33	Aposta de R\$ 3,00	Aposta de R\$ 6,00
6 Vias	1:166.67	Aposta de R\$ 6,00	Aposta de R\$ 12,00
PARES			
PAR INICIAL	1:100	100,00	
PAR FINAL	1:100	100,00	

PEGA 3 - COMO GANHAR 3 E 6 VIAS		
Os números selecionados determinam as formas de ganhar	Exemplo	Exemplo de Combinações Vencedoras
3 Vias	112	112, 121, 211
6 Vias	123	123, 132, 213, 231, 312, 321

2.5.1.4 Como Ganhar

Os apostadores que acertarem os três números sorteados no PEGA 3, para a data e o horário apostado, podem ganhar até R\$ 1.000,00 (aposta básica), dependendo do tipo de aposta e considerando o valor de R\$ 2,00.

Com valores de apostas maiores, o prêmio é multiplicado na mesma razão. Por exemplo, uma aposta de R\$ 10,00 do tipo “Direta”, poderá pagar R\$ 5.000,00, caso os números apostados coincidam, exatamente (valor e ordem), com os sorteados.

2.5.1.5 Determinação dos Prêmios do PEGA 3:

(a) Aposta "Direta"- se os números apostados, tal como impressos no recibo de apostas/comprovante digital, corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 3, o apostador recebe R\$ 1.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

(b) Aposta “Combinada” - permite ganhar, se os números apostados corresponderem, em qualquer ordem, aos números do sorteio oficial do PEGA.

1. Uma "Combinada de 3 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com dois dígitos idênticos e um diferente (exemplo 112), abrangendo três combinações possíveis dos três dígitos. Uma combinada de 3 vias paga R\$ 360,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

2. Uma "Combinada de 6 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com três dígitos diferentes (exemplo 123), abrangendo seis combinações possíveis dos três dígitos. Uma combinada de 6 vias paga R\$ 160,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

(c) Aposta “Direta e Combinada”- conjuga uma aposta "Direta" e uma “Combinada" com preço de aposta de R\$ 2,00.

1. Uma aposta "Direta e Combinada de 3 Vias" paga ao apostador R\$ 660,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 3 ou R\$ 160,00, se os números do apostador corresponderem, em qualquer outra ordem (considerando que existem dois dígitos iguais), aos números oficiais do sorteio do PEGA 3.

2. Uma aposta "Direta e Combinada de 6 Vias" paga ao vencedor R\$ 580,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 3 ou R\$ 80,00, se os números do apostador corresponderem, em qualquer outra ordem (no caso de três dígitos diferentes), aos números oficiais do sorteio do PEGA 3.

(d) Aposta "Múltipla" - cobre todas as combinações de um número de 3 dígitos e custará de R\$ 3,00 a R\$ 12,00, dependendo do montante apostado (R\$1,00 ou R\$ 2,00) e do número de dígitos iguais, dentro do número de 3 dígitos selecionado.

1. Uma "Múltipla de 3 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número com dois dígitos idênticos e um diferente. A múltipla envolve três combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (122) de 3 Vias cobre as combinações 122, 212 e 221. Uma "Múltipla de 3 Vias" paga R\$ 500,00 por uma aposta de R\$ 3,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$1.000,00 por uma aposta de R\$ 6,00 (R\$ 2,00 por combinação).

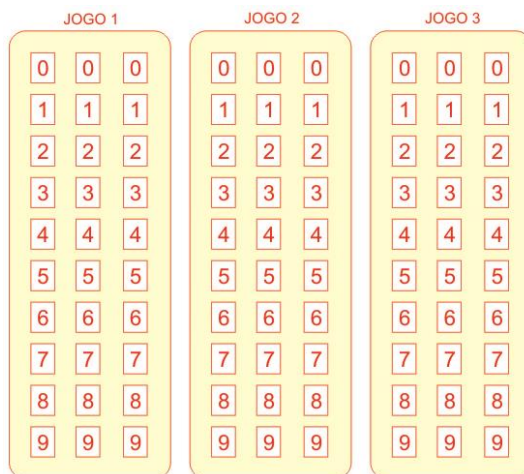
2. Uma "Múltipla de 6 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número em que os três dígitos são diferentes. A múltipla envolve seis combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (123) de 6 Vias cobre as combinações 123, 132, 213, 231, 312 e 321. Uma "Múltipla de 6 Vias" paga R\$ 500,00 por uma aposta de R\$ 6,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$ 1.000,00 por uma aposta de R\$ 12,00 (R\$ 2,00 por combinação).

(e) Aposta de "Par Inicial" - permite ao apostador selecionar apenas os números das duas primeiras colunas e paga R\$ 100,00 por uma aposta de R\$ 2,00, caso os dois números impressos no recibo de apostas coincidam, na ordem exata, com os números sorteados para as duas primeiras colunas do PEGA 3.

f) Aposta "Par Final" - permite ao apostador selecionar apenas os números das duas últimas colunas e paga R\$ 100,00 por uma aposta de R\$ 2,00, caso os dois números impressos no recibo de apostas coincidam, na ordem exata, com os números sorteados para as duas últimas colunas do PEGA 3.

2.5.1.6 Leiaute do Volante Apostas

Este é o leiaute do centro volante, que será customizado com as opções a serem implementadas, bem como as cores da Loteria de Estado.



2.5.1.7 Sorteios

Os sorteios, que ocorrem de segunda-feira a sábado, são realizados sempre nos horários e datas estabelecidas para a modalidade, em auditório próprio, por meio de globos transparentes, os quais permitem ver o embaralhamento e o sorteio das bolas.

As bolas devem ser coloridas e para melhor identificação, sendo que cada número deve ter uma cor, como por exemplo: número 1 vermelhas, número 2 azuis, número 3 laranjas, número 4 marrons, número 5 amarelas, número 6 rosas, número 7 pretas, número 8 cinzas, número 9 verdes e a 0 (zero), branca.

A quantidade de bolas a ser utilizada em cada globo será de acordo com o universo de números da modalidade, sendo liberadas automaticamente para o interior do globo no acionamento, após exposição em display apropriado, para embaralhamento e realização do sorteio.

São consideradas bolas sorteadas aquelas ejetadas completamente do interior do globo para a caçapa, onde ficará visível para a fiscalização e os apostadores que estiverem acompanhando o sorteio.

2.4.2. PEGA 4

2.5.2.1 Como Apostar no Ponto de Venda

O apostador deverá selecionar um número (de 0 a 9) em cada coluna para um total de quatro dígitos ou marcar a caixa NS (Números Surpresa), onde o terminal escolherá aleatoriamente alguns ou todos os números.

O prêmio máximo é de R\$ 10.000,00 para uma aposta Direta de R\$ 2,00, mas o apostador pode aumentar suas chances com apostas Combinada, Direta/Combinada, Múltipla ou Pares, devendo selecionar a opção desejada.

Para uma aposta de Par Inicial, o apostador selecionará um número apenas nas duas primeiras colunas; para uma aposta de Par Final, o apostador selecionará um número apenas nas duas últimas colunas e para aposta de Par do Meio, o apostador seleciona um número nas duas colunas centrais.

Depois selecionar o valor que deseja apostar a partir de R\$ 2,00, mas poderá escolher outros valores, que terão efeito multiplicador no prêmio (uma aposta de R\$ 4,00 paga o dobro do prêmio previsto para a aposta de R\$ 2,00), marcando as opções disponíveis no volante: R\$ 2,00, R\$ 4,00, R\$ 6,00, R\$ 8,00, R\$ 10,00, R\$ 20,00, R\$ 30,00, R\$ 40,00 e R\$ 50,00.

Selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o terminal imprimirá automaticamente um recibo para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois recibos separados serão impressos - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para apostar os mesmos números e tipos de apostas para até 12 dias consecutivos, nos horários dos sorteios desejados, basta marcar o número na seção "DIAS" no volante.

Por fim, o apostador deverá entregar o volante de apostas devidamente preenchido e o pagamento no PV. Será entregue um recibo de apostas para cada conjunto de números selecionados e datas dos sorteios.

2.5.2.2 Como Apostar nos Dispositivos Móveis

O apostador deverá baixar o aplicativo para dispositivos móveis da Loteria de Estado para usuários iOS e Android.

Logo após, abrir aplicativo e selecionar "PEGA 4", rolar para baixo e selecionar o botão "Números".

Selecionar o número de sorteios que deseja apostar. Caso nenhum for selecionado, o padrão será 1.

Logo em seguida o apostador deverá selecionar o tipo de aposta: Direta, Combinada, Direta/Combinada, Múltipla, Par Inicial, Par Final ou Par do Meio.

Então o apostador deverá selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o aplicativo gerará um comprovante de aposta automaticamente para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois comprovantes de apostas separados serão gerados - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para cada aposta escolher quatro números (0 a 9 para cada coluna). O apostador também poderá usar as opções "*Shake to Play*", "Aposte meus Favoritos" ou "Números Surpresa" para selecionar seus números. Para criar apostas adicionais, selecionar "Adicionar um Pannel".

Por fim, selecionar o botão "Finalizar Aposta", quando o valor da aposta será debitado do saldo da conta do apostador, um comprovante será gerado e, automaticamente, armazenado na área "Minhas Apostas".

2.5.2.3 Probabilidades e Prêmios (considerando aposta básica de R\$ 2,00)

Tipos de Apostas	Probabilidades	Premiação (R\$)	
DIRETA	1:10.000	10.000,00	
COMBINADA			
4 Vias	1:2.500	2.396,00	
6 Vias	1:1.666,67	1.600,00	
12 Vias	1:833,33	800,00	
24 Vias	1:416,67	400,00	
DIRETA/COMBINADA		COMBINADA	DIRETA
4 Vias	1:10.000 E 1:2.500	1.198,00	6.198,00
6 Vias	1:10.000 E 1:1.666,67	800,00	5.800,00
12 Vias	1:10.000 E 1:833,33	400,00	5.400,00
24 Vias	1:10.000 E 1:416,67	200,00	5.200,00
PARES			
PAR INICIAL	1:100	100,00	
PAR DO MEIO	1:100	100,00	
PAR FINAL	1:100	100,00	
MÚLTIPLA		5.000,00	10.000,00
4 Vias	1:2.500	4,00	8,00
6 Vias	1:1.666,67	6,00	12,00
12 Vias	1:833,33	12,00	24,00
24 Vias	1:416,67	24,00	48,00

PEGA - COMO GANHAR 4, 6, 12 E 24 VIAS		
Os números selecionados determinam as formas de ganhar	Exemplo	Exemplo de Combinações Vencedoras
DIRETA	1234	1234
4 Vias	1112	1112, 1121, 1211, 2111
6 Vias	1122	1122, 1212, 1221, 2112, 2121, 2211
12 Vias	1123	1123, 1132, 1213, 1231, 1312, 1321, 2113, 2131, 2311, 3112, 3121, 3211
24 Vias	1234	1234, 1243, 1324, 1342, 1423, 1432, 2134, 2143, 2314, 2341, 2413, 2431, 3124, 3142, 3214, 3241, 3412, 3421, 4123, 4132, 4213, 4231, 4312, 4321

2.5.2.4 Como Ganhar

Os apostadores que acertarem os quatro números sorteados no PEGA 4, para a data e o horário apostado, podem ganhar até R\$ 10.000,00, dependendo do tipo de aposta e considerando o valor mínimo de R\$ 2,00.

2.5.2.5 Determinação dos Prêmios do PEGA 4:

(a) Aposta "Direta"- se os números apostados, tal como impressos no recibo de apostas/comprovante digital, corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 4, o apostador recebe R\$ 10.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

(b) Aposta "Combinada" - permite ganhar se os números apostados corresponderem, em qualquer ordem, aos números do sorteio oficial do PEGA 4.

1. Uma "Combinada de 4 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com três dígitos idênticos e um diferente (exemplo 1112), abrangendo quatro combinações possíveis dos quatro dígitos. Uma combinada de 4 vias paga R\$ 2.396,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

2. Uma "Combinada de 6 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com dois pares de dígitos iguais (exemplo 1122), abrangendo seis combinações possíveis dos quatro dígitos. Uma combinada de 6 vias paga R\$ 1.600,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

3. Uma "Combinada de 12 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com dois dígitos iguais (exemplo 1123), abrangendo doze combinações possíveis dos quatro dígitos. Uma combinada de 12 vias paga R\$ 800,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

4. Uma "Combinada de 24 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com quatro dígitos diferentes (exemplo 1234), abrangendo vinte e quatro combinações possíveis dos quatro dígitos. Uma combinada de 24 vias paga R\$ 400,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

(c) Aposta "Direta e Combinada"- conjuga uma aposta "Direta" e uma "Combinada". A seguir demonstraremos a premiação para apostas de R\$ 2,00.

1. Uma aposta "Direta e Combinada de 4 Vias" paga R\$ 6.198,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 4 ou R\$ 1.198,00 se os números do apostador

corresponderem, em qualquer outra ordem (considerando que existem três dígitos iguais), aos números oficiais do sorteio do PEGA 4.

2. Uma aposta "Direta e Combinada de 6 Vias" paga ao vencedor R\$ 5.800,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 4 ou R\$ 800,00 se os números do apostador corresponderem, em qualquer outra ordem (no caso de dois pares dígitos iguais), aos números oficiais do sorteio do PEGA 4.

3. Uma aposta "Direta e Combinada de 12 Vias" paga ao vencedor R\$ 5.400,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 4 ou R\$ 400,00 se os números do apostador corresponderem, em qualquer outra ordem (no caso de haver dois dígitos iguais), aos números oficiais do sorteio do PEGA 4.

4. Uma aposta "Direta e Combinada de 24 Vias" paga ao vencedor R\$ 5.200,00 se os números que estiverem impressos no recibo de apostas corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 4 ou R\$ 200,00 se os números do apostador corresponderem, em qualquer outra ordem (no caso de quatro dígitos diferentes), aos números oficiais do sorteio do PEGA 4.

(d) Aposta "Múltipla" - cobre todas as combinações Diretas de um número de quatro dígitos e custará de R\$ 4,00 a R\$ 48,00, dependendo do montante apostado (R\$1,00 ou R\$ 2,00) e do número de dígitos iguais dentro do número de quatro dígitos selecionado.

1. Uma "Múltipla de 4 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número com três dígitos idênticos e um dígito diferente. A múltipla envolve quatro combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (1112) de 4 Vias cobre as combinações 1112, 1121, 1211, 2111. Uma "Múltipla de 4 Vias" paga R\$ 5.000,00 por uma aposta de R\$ 4,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$ 10.000,00 por uma aposta de R\$ 8,00 (R\$ 2,00 por combinação).

2. Uma "Múltipla de 6 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número em que há dois pares de números iguais. A Múltipla envolve seis combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (1122) de 6 Vias cobre as combinações 1122, 1212, 1221, 2112, 2121, 2211. Uma "Múltipla de 6 Vias" paga R\$ 5.000,00 por uma aposta de R\$ 6,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$ 10.000,00 por uma aposta de R\$ 12,00 (R\$ 2,00 por combinação).

3. Uma "Múltipla de 12 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número em que há dois dígitos iguais. A Múltipla envolve doze combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (1123) de 12 Vias cobre as combinações 1123, 1132, 1213, 1231, 1312, 1321, 2113, 2131, 2311, 3112, 3121, 3211. Uma "Múltipla de 12 Vias" paga R\$ 5.000,00 por uma aposta de R\$ 12,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$ 10.000,00 por uma aposta de R\$ 24,00 (R\$ 2,00 por combinação).

3. Uma "Múltipla de 24 Vias" é aquela em que o apostador selecionou um número em que os quatro dígitos são diferentes. A Múltipla envolve vinte e quatro combinações de aposta "Direta". Por exemplo, uma Múltipla (1234) de 24 Vias cobre as combinações 1234, 1243, 1324, 1342, 1423, 1432, 2134, 2143, 2314, 2341, 2413, 2431, 3124, 3142, 3214, 3241, 3412, 3421, 4123, 4132, 4213, 4231, 4312, 4321. Uma "Múltipla de 24 Vias" paga R\$ 5.000,00 por uma aposta de R\$ 24,00 (R\$ 1,00 por combinação) ou R\$ 10.000,00 por uma aposta de R\$ 48,00 (R\$ 2,00 por combinação).

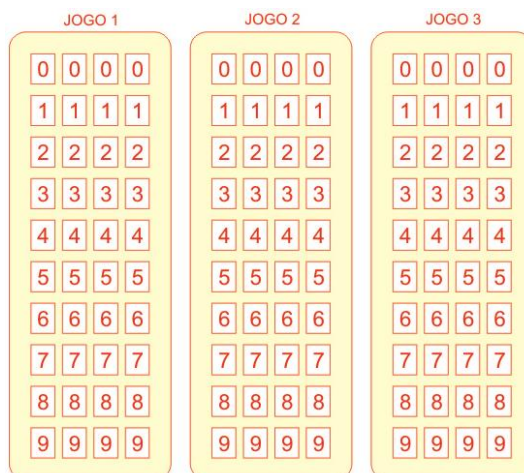
(e) Aposta de "Par Inicial" - permite ao apostador selecionar apenas os números das duas primeiras colunas e paga R\$ 100,00 por uma aposta de R\$ 2,00, caso os dois números impressos no recibo de apostas coincidam, na ordem exata, com os números sorteados para as duas primeiras colunas do PEGA 4.

f) Aposta "Par Final" - permite ao apostador selecionar apenas os números das duas últimas colunas e paga R\$ 100,00 por uma aposta de R\$ 2,00, caso os dois números impressos no recibo de apostas coincidam, na ordem exata, com os números sorteados para as duas últimas colunas do PEGA 4.

g) Aposta "Par do Meio" - permite ao apostador selecionar apenas os números da segunda e da terceira colunas e paga R\$ 100,00 por uma aposta de R\$ 2,00, caso os dois números impressos no recibo de apostas coincidam, na ordem exata, com os números sorteados para a segunda e a terceira colunas do PEGA 4.

2.5.2.6 Leiaute do Volante Apostas

Este é o leiaute do centro volante, que será customizado com as opções a serem implementadas, bem como as cores da Loteria de Estado.



2.5.2.7 Sorteios

Os sorteios, que ocorrem de segunda-feira a sábado, são realizados sempre nos horários e datas estabelecidas para a modalidade, em auditório próprio, por meio de globos transparentes, os quais permitem ver o embaralhamento e o sorteio das bolas.

As bolas devem ser coloridas e para melhor identificação, sendo que cada número deve ter uma cor, como por exemplo: número 1 vermelhas, número 2 azuis, número 3 laranjas, número 4 marrons, número 5 amarelas, número 6 rosas, número 7 pretas, número 8 cinzas, número 9 verdes e a 0 (zero), branca.

A quantidade de bolas a ser utilizada em cada globo será de acordo com o universo de números da modalidade, sendo liberadas automaticamente para o interior do globo no acionamento, após exposição em display apropriado, para embaralhamento e realização do sorteio.

São consideradas bolas sorteadas aquelas ejetadas completamente do interior do globo para a caçapa, onde ficará visível para a fiscalização e os apostadores que estiverem acompanhando o sorteio.

2.4.3. PEGA 5

2.5.3.1 Como Apostar no Ponto de Venda

O apostador deverá selecionar um número (de 0 a 9) em cada coluna para um total de cinco dígitos ou marcar a caixa NS (Números Surpresa), onde o terminal escolherá aleatoriamente alguns ou todos os números.

O prêmio máximo é de R\$ 100.000,00 para uma aposta Direta de R\$ 2,00, mas o apostador pode aumentar suas chances com apostas Combinada ou Direta/Combinada, devendo selecionar a opção desejada.

Depois selecionar o valor que deseja apostar a partir de R\$ 2,00, mas poderá escolher outros valores, que terão efeito multiplicador no prêmio (uma aposta de R\$ 4,00 paga o dobro do prêmio previsto para a aposta de R\$ 2,00), marcando as opções disponíveis no volante: R\$ 2,00, R\$ 4,00, R\$ 6,00, R\$ 8,00, R\$ 10,00, R\$ 20,00, R\$ 30,00, R\$ 40,00 e R\$ 50,00.

Selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o terminal imprimirá automaticamente um recibo para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois recibos separados serão impressos - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para apostar os mesmos números e tipos de apostas para até 12 dias consecutivos, nos horários dos sorteios desejados, basta marcar o número na seção "Dias" no volante.

Por fim, o apostador deverá entregar o volante de apostas devidamente preenchido e o pagamento no PV. Será entregue um recibo de apostas para cada conjunto de números selecionados e datas dos sorteios.

2.5.3.2 Como Apostar nos Dispositivos Móveis

O apostador deverá baixar o aplicativo para dispositivos móveis da Loteria de Estado para usuários iOS e Android.

Logo após, abrir aplicativo e selecionar "PEGA 5", rolar para baixo e selecionar o botão "Números".

Selecionar o número de sorteios que deseja apostar. Caso nenhum for selecionado, o padrão será 1.

Logo em seguida o apostador deverá selecionar o tipo de aposta: Direta, Combinada ou Direta/Combinada.

Então o apostador deverá selecionar o horário de sorteio. Marcar TARDE para o sorteio da tarde (14:00hs), NOITE para o sorteio da noite (20:00hs) ou AMBOS para os sorteios da tarde e da noite. Se nenhum sorteio for marcado, o aplicativo gerará um comprovante de aposta automaticamente para o próximo sorteio disponível. Se AMBOS forem selecionados, dois comprovantes de apostas separados serão gerados - um para o sorteio da tarde e outro para o sorteio da noite.

Para cada aposta escolha cinco números (0 a 9 para cada). O apostador também poderá usar as opções "*Shake to Play*", "Aposte meus Favoritos" ou "Números Surpresa" para selecionar seus números. Para criar apostas adicionais, selecionar "Adicionar um Pannel".

Por fim, selecionar o botão "Finalizar Aposta", quando o valor da aposta será debitado do saldo da conta do apostador, um comprovante será gerado e, automaticamente, armazenado na área "Minhas Apostas".

2.5.3.3 Probabilidades e Prêmios (considerando aposta básica de R\$ 2,00)

Tipos de Apostas	Probabilidades	Premiação (R\$)	
DIRETA	1:100.000	100.000,00	
COMBINADA			
5 Vias	1:20.000	20.000,00	
10 Vias	1:10.000	10.000,00	
20 Vias	1:5.000	5.000,00	
30 Vias	1:3.333,33	3.320,00	
60 Vias	1:1.666,67	1.660,00	
120 Vias	1:833,33	832,00	
DIRETA/COMBINADA		COMBINADA	DIRETA
5 Vias	1:100.000 e 1:20.000	10.000,00	60.000,00
10 Vias	1:100.000 e 1:10.000	5.000,00	55.000,00
20 Vias	1:100.000 e 1:5.000	2.500,00	52.500,00
30 Vias	1:100.000 e 1:3.333,33	1.660,00	51.660,00
60 Vias	1:100.000 e 1:1.666,67	830,00	50.830,00
120 Vias	1:100.000 e 1:833,33	416,00	50.416,00

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Os números selecionados determinam as formas de ganhar	Exemplo	Exemplo de Combinações Vencedoras
DIRETA	12345	12345
5 Vias	11112	11112, 12111, 11211, 11121, 21111
10 Vias	11122	11122, 11212, 11221, 12112, 12121, 12211, 21112, 21121, 21211, 22111
20 Vias	11123	11123, 11132, 11213, 11231, 11312, 11321, 12113, 12131, 12311, 13112, 13121, 13211, 21113, 21131, 21311, 23111, 31112, 31121, 31211, 32111
30 Vias	11223	11223, 11232, 11322, 12123, 12132, 12213, 12231, 12312, 12321, 13122, 13212, 13221, 21123, 21132, 21213, 21231, 21312, 21321, 22113, 22131, 22311, 23112, 23121, 23211, 31122, 31212, 31221, 32112, 32121, 32211
60 Vias	11234	11234, 11243, 11324, 11342, 11423, 11432, 12134, 12143, 12314, 12341, 12413, 12431, 13124, 13142, 13214, 13241, 13412, 13421, 14123, 14132, 14213, 14231, 14312, 14321, 21134, 21143, 21314, 21341, 21413, 21431, 23114, 23141, 23411, 24113, 24131, 24311, 31124, 31142, 31214, 31241, 31412, 31421, 32114, 32141, 32411, 34112, 34121, 34211, 41123, 41132, 41213, 41231, 41312, 41321, 42113, 42131, 42311, 43112, 43121, 43211
120 Vias	12345	12345, 12354, 12435, 12453, 12534, 12543, 13245, 13254, 13425, 13452, 13524, 13542, 14235, 14253, 14325, 14352, 14523, 14532, 15234, 15243, 15324, 15243, 15423, 15432, 21345, 21354, 21435, 21453, 21534, 21543, 23145, 23154, 23415, 23451, 23514, 23541, 24135, 24153, 24315, 24351, 24513, 24531, 25134, 25143, 25314, 25143, 25413, 25431, 31245, 31254, 31425, 31452, 31524, 31542, 32145, 32154, 32415, 32451, 32514, 32541, 34125, 34152, 34215, 34251, 34512, 34521, 35124, 35142, 35214, 35241, 35412, 35421, 41235, 41253, 41325, 41352, 41523, 41532, 42135, 42153, 42315, 42351, 42513, 42531, 43125, 43152, 43215, 43251, 43512, 43521, 45123, 45132, 45213, 45231, 45312, 45321, 51234, 51243, 51324, 51342, 51423, 51432, 52134, 52143, 52314, 52341, 52413, 52431, 53124, 53142, 53214, 53241, 53412, 53421, 54123, 54132, 54213, 54231, 54312, 54321

2.5.3.4 Como Ganhar

Os apostadores que acertarem os quatro números sorteados no PEGA 5, para a data e o horário apostado, podem ganhar até R\$ 100.000,00, dependendo do tipo de aposta e considerando o valor mínimo de R\$ 2,00.

2.5.3.5 Determinação dos Prêmios do PEGA 5:

(a) Aposta "Direta"- se os números apostados, tal como impressos no recibo de apostas/comprovante digital, corresponderem, na ordem exata, aos números do sorteio oficial do PEGA 5, o apostador recebe R\$ 100.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

(b) Aposta "Combinada" - permite ganhar se os números apostados corresponderem, em qualquer ordem, aos números do sorteio oficial do PEGA 5.

1. Uma "Combinada de 5 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com quatro dígitos idênticos e um diferente (exemplo 11112), abrangendo cinco combinações possíveis. Uma Combinada de 5 Vias paga R\$ 20.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.
2. Uma "Combinada de 10 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número composto por um par e uma trinca de dígitos iguais (exemplo 11122), abrangendo dez combinações possíveis dos cinco dígitos. Uma Combinada de 10 Vias paga R\$ 10.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.
3. Uma "Combinada de 20 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com três dígitos iguais e os demais diferentes (exemplo 11123), abrangendo vinte combinações possíveis dos cinco dígitos. Uma Combinada de 20 Vias paga R\$ 5.000,00 para uma aposta de R\$ 2,00.
4. Uma "Combinada de 30 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com dois pares de dígitos idênticos e um diferente dos demais (exemplo 11223), abrangendo trinta combinações possíveis dos cinco dígitos. Uma Combinada de 30 Vias paga R\$ 3.320,00 para uma aposta de R\$ 2,00.
5. Uma "Combinada de 60 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com dois dígitos idênticos e os demais diferentes (exemplo 11234), abrangendo sessenta combinações possíveis dos cinco dígitos. Uma Combinada de 60 Vias paga R\$ 1.660,00 para uma aposta de R\$ 2,00.
6. Uma "Combinada de 120 Vias" é uma aposta onde é escolhido um número com todos os dígitos diferentes (exemplo 12345), abrangendo cento e vinte combinações possíveis dos cinco dígitos. Uma Combinada de 120 Vias paga R\$ 832,00 para uma aposta de R\$ 2,00.

As combinações possíveis, seguindo as possibilidades e exemplos descritos nos itens de 1 a 6 são apresentadas no quadro “PEGA - COMO GANHAR 5, 10, 20, 30, 60 e 120 VIAS”.

2.5.3.6 Leiaute do Volante Apostas

Este é o leiaute do centro volante, que será customizado com as opções a serem implementadas, bem como as cores da Loteria de Estado.

JOGO 1					JOGO 2					JOGO 3				
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9

2.5.3.7 Sorteios

Os sorteios, que ocorrem de segunda-feira a sábado, são realizados sempre nos horários e datas estabelecidas para a modalidade, em auditório próprio, por meio de globos transparentes, os quais permitem ver o embaralhamento e o sorteio das bolas.

As bolas devem ser coloridas e para melhor identificação, sendo que cada número de deve ter uma cor, como por exemplo: número 1 vermelhas, número 2 azuis, número 3 laranjas, número 4 marrons, número 5 amarelas, número 6 rosas, número 7 pretas, número 8 cinzas, número 9 verdes e a 0 (zero), branca.

A quantidade de bolas a ser utilizada em cada globo será de acordo com o universo de números da modalidade, sendo liberadas automaticamente para o interior do globo no acionamento, após exposição em display apropriado, para embaralhamento e realização do sorteio.

São consideradas bolas sorteadas aquelas ejetadas completamente do interior do globo para a caçapa, onde ficará visível para a fiscalização e os apostadores que estiverem acompanhando o sorteio.

2.5. Loto 5 (5/45)

O Loto 5 é uma loteria de prognósticos numéricos que paga o prêmio principal para o acertador dos 5 números sorteados. Ainda é possível ganhar prêmios acertando 4, 3 e 2 números dentre os 45 disponíveis no volante de apostas. Com 1.221.759 combinações e premiação fixa (Duque), destina-se a gerar muitos ganhadores, porém com preço e premiação mais baixa, podendo aumentar a atratividade do prêmio principal por meio de acumuladas.

2.5.1. Como apostar

O apostador deve marcar de 5 a 12 números do volante, podendo deixar que o sistema escolha os números (Randômico) e/ou concorrer com a mesma aposta por 3, 6 ou 9 concursos consecutivos (Repetida).

2.5.2. Sorteios

Os sorteios do 5/45 são realizados três vezes por semana, às terças, quintas e aos sábados, de acordo com o cronograma, sempre nos horários e datas estabelecidos, em auditório próprio, por meio de globos transparentes, os quais permitem ver o embaralhamento e o sorteio das bolas.

As bolas devem ser coloridas para melhor identificação, sendo que cada número de deve ter uma cor, como por exemplo: número 1 vermelha, número 2 azul, número 3 laranja, número 4 marrom, número 5 amarela, número 6 rosa, número 7 preta, número 8 cinza, número 9 verde e a 0 (zero), branca.

A quantidade de bolas a serem utilizadas será de acordo com o universo de números da modalidade, sendo liberadas automaticamente para o interior do globo no acionamento, após exposição em display apropriado, para embaralhamento e realização do sorteio.

São consideradas bolas sorteadas aquelas ejetadas completamente do interior do globo para a caçapa, onde ficará visível para a fiscalização e os apostadores que estiverem acompanhando o sorteio.

2.5.3. Apostas

A aposta mínima, de 5 números, custa R\$ 2,00. Quanto mais números o apostador marcar, maior o preço da aposta e maiores as chances de ganhar o prêmio principal.

2.5.4. Premiação

O prêmio bruto corresponde a 65,0% da arrecadação. Dessa porcentagem é descontada a premiação destinada aos acertadores de 2 números (Duque), com prêmio fixo igual ao valor da aposta (R\$ 2,00). O valor restante é dividido da seguinte forma:

- 50% entre os acertadores de 5 números (Quina).
- 25% entre os acertadores de 4 números (Quadra).
- 25% entre os acertadores de 3 números (Terno).

2.5.5. Acumulação

Não havendo acertador em qualquer faixa, o valor acumula para o concurso seguinte, na faixa principal de premiação (5 números).

Os prêmios prescrevem 90 dias após a data do sorteio. Após esse prazo, os valores são repassados ao tesouro estadual para destinação social, conforme estabelecido por lei.

2.5.6. Receber o prêmio

O prêmio poderá ser recebido em qualquer Ponto de Venda credenciado ou escritório da Loteria Estadual. Caso o prêmio seja superior a R\$ 1.903,98, o pagamento poderá ser realizado somente nos escritórios da Loteria Estadual, mediante apresentação de comprovante de identidade com CPF e recibo de apostas original premiado.

2.5.7. Probabilidades e Preços de Apostas Múltiplas

Quantidade de números apostados	Preço Do Bilhete (R\$)	Quantidade de apostas	Probabilidade de acerto (1 em):			
			Quina	Quadra	Terno	Duque
5	2,00	1	1.221.759	6.109	157	12
6	12,00	6	203.627	2.088	82	9
7	42,00	21	58.179	919	50	7
8	112,00	56	21.817	472	33	6
9	252,00	126	9.697	269	23	4,8
10	504,00	252	4.848	166	17	4,2
11	924,00	462	2.645	109	13	3,7
12	1.584,00	792	1.543	75	11	3,4

2.5.8. Expectativa de Prêmios

SIMULADOR	ACERTOS	PRÊMIO PERCENTUAL	PROBABILIDADE 1 EM:	PRÊMIO BRUTO POR FAIXA (R\$)	QTDE PRÊMIOS	PRÊMIO UNITÁRIO BRUTO (R\$)	IR (R\$)	PRÊMIO LÍQUIDO (R\$)
COMBINAÇÕES	1.221.759	5	50	1.221.759	695.343,35	1	695.343,35	208.603,01
PREÇO DA APOSTA (R\$)	2,00	4	25	6.109	347.671,68	200	1.738,36	-
APOSTAS	1.221.759	3	25	157	347.671,68	7.800	44,57	44,57
ARRECADAÇÃO (R\$)	2.443.518	2	PREMIO FIXO	12	197.600,00	98.800	2,00	2,00
PAYOUT (%)	65							
PREMIO DESCONTADO FIXO	1.390.687			PREMIO TOTAL:	1.588.286,70			

Portanto, para a venda de bilhetes igual ao número de combinações é esperado um prêmio de R\$ 486,7 mil, já descontado o Imposto de Renda (IR), para o acertador dos 5 números sorteados. Para os acertadores de 4 números, são esperados 200 prêmios de R\$ 1,74 mil. Os contemplados com acertos de 3 números (7.800), receberão prêmios ao redor de R\$ 44,50. 98,8 mil acertadores de 2 números receberiam R\$ 2,00, gerando prêmios de “reintegro”, onde é esperado que novas apostas sejam realizadas.

2.5.9. Bolão

O Bolão é a possibilidade que o apostador tem de realizar apostas em grupo. Basta preencher o campo próprio no volante ou solicitar ao atendente do Ponto de Venda. Também será possível comprar cotas de bolões organizados pelos PV. Neste caso, poderá ser cobrada uma Tarifa de Serviço adicional (35% por exemplo) ao valor da cota. No 5/45, os bolões têm preço mínimo de R\$ 10,00.

Além disso, cada cota não pode ser inferior a R\$ 3,00. É possível realizar um bolão de no mínimo 2 e no máximo 100 cotas, sendo permitida a realização de, no máximo, 10 jogos por Bolão. Em caso de Bolão com mais de um jogo, todos deverão conter a mesma quantidade de números de prognósticos.

2.6. Loto 6 (6/55)

O Loto 6 é uma loteria de prognósticos numéricos que paga o prêmio principal para o acertador dos 6 números sorteados. Ainda é possível ganhar acertando 5, 4 e 3 números dentre os 55 disponíveis no volante de apostas. Com 28.989.675 combinações é uma modalidade que se destina a gerar grandes acumuladas e, conseqüentemente, prêmios bastante atraentes, os chamados *jackpots*.

2.6.1. Como apostar

O apostador deve marcar de 6 a 15 números do volante, podendo deixar que o sistema escolha os números (Randômico) e/ou concorrer com a mesma aposta por 2, 4 ou 8 concursos consecutivos (Repetida).

2.6.2. Sorteios

Os sorteios do 6/55 são realizados duas vezes por semana, às quartas e aos sábados, de acordo com o cronograma, sempre nos horários e datas estabelecidos, em auditório próprio, por meio de globos transparentes, os quais permitem ver o embaralhamento e o sorteio das bolas.

As bolas devem ser coloridas e para melhor identificação, sendo que cada número de deve ter uma cor, como por exemplo: número 1 vermelha, número 2 azul, número 3 laranja, número 4 marrom, número 5 amarela, número 6 rosa, número 7 preta, número 8 cinza, número 9 verde e a 0 (zero), branca.

A quantidade de bolas a serem utilizadas será de acordo com o universo de números da modalidade, sendo liberadas automaticamente para o interior do globo no acionamento, após exposição em display apropriado, para embaralhamento e realização do sorteio.

São consideradas bolas sorteadas aquelas ejetadas completamente do interior do globo para a caçapa, onde ficará visível para a fiscalização e os apostadores que estiverem acompanhando o sorteio.

2.6.3. Apostas

A aposta mínima, de 6 números, custa R\$ 3,00. Quanto mais números o apostador marcar, maior o preço da aposta e maiores as chances de ganhar o prêmio principal.

2.6.4. Premiação

O prêmio bruto corresponde a 65,0% da arrecadação, sendo dividido da seguinte forma:

- 45% são distribuídos entre os acertadores dos 6 números sorteados (Sena).
- 20% entre os acertadores de 5 números (Quina).
- 20% entre os acertadores de 4 números (Quadra).
- 15% entre os acertadores de 3 números (Terno).

2.6.5. Acumulação

Não havendo acertador em qualquer faixa, o valor acumula para o concurso seguinte, na faixa principal de premiação (6 números).

Os prêmios prescrevem 90 dias após a data do sorteio. Após esse prazo, os valores são repassados ao tesouro estadual para aplicação nos beneficiários estabelecidos em lei.

2.6.6. Receber o prêmio

O prêmio poderá ser recebido em qualquer Ponto de Venda credenciado ou escritório das Loterias Estaduais. Caso o prêmio seja superior a R\$ 1.903,98, o pagamento poderá ser realizado somente nos escritórios das Loterias Estaduais, mediante apresentação de comprovante de identidade com CPF e recibo de apostas original premiado.

2.6.7. Probabilidades e Preços de Apostas Múltiplas

Quantidade de números apostados	Preço do Bilhete (R\$)	Quantidade de apostas	Probabilidade de acerto (1 em):			
			Sena	Quina	Quadra	Terno
6	3,00	1	28.989.675	98.604	1.643	79
7	21,00	7	4.141.382	28.760	734	48
8	84,00	28	1.035.346	11.014	383	32
9	252,00	84	345.115	5.002	222	23
10	630,00	210	138.046	2.556	139	17
11	1.386,00	462	62.748	1.426	93	13
12	2.772,00	924	31.374	851	65	11
13	5.148,00	1.716	16.894	536	47	9
14	9.009,00	3.003	9.654	353	35	7
15	15.015,00	5.005	5.792	241	27	6

2.6.8. Expectativa de Prêmios

		ACERTOS	PRÊMIO PERCENTUAL	PROBABILIDADE 1 EM:	PRÊMIO TOTAL POR FAIXA (R\$)	QTDE PRÊMIOS	PRÊMIO UNITÁRIO BRUTO (R\$)	IR (R\$)	PRÊMIO LÍQUIDO (R\$)
COMBINAÇÕES (R\$)	28.989.675	6	45	28.989.675	25.438.439,81	1	25.438.439,81	7.631.531,94	17.806.907,87
PREÇO DA APOSTA (R\$)	3,00	5	20	98.604	11.305.973,25	294	38.455,69	11.536,71	26.918,98
APOSTAS	28.989.675	4	20	1.643	11.305.973,25	17.640	640,93		640,93
ARRECADAÇÃO	86.969.025,00	3	15	45	8.479.479,94	644.215	13,16		13,16
PAYOUT (%)	65								
PRÊMIO TOTAL (R\$)	56.529.866,25								

Portanto, para a venda de bilhetes igual ao número de combinações é esperado um prêmio principal de R\$ 17,8 milhões, já descontado o Imposto de Renda (IR) - acertador de 6 números. Para os acertadores de 5 números, são esperados 294 prêmios de R\$ 26,9 mil, após recolhimento do IR. Os contemplados com acertos de 4 números (17.640), receberão ao redor de R\$ 640,00, ao passo que 644 mil acertadores de 3 números receberiam R\$ 13,16 gerando prêmios de “reintegro”, onde é esperado que parte significativa desses prêmios sejam convertidos em novas apostas.

2.6.9. Bolão

O Bolão é a possibilidade que o apostador tem de realizar apostas em grupo. Basta preencher o campo próprio no volante ou solicitar ao atendente do Ponto de Venda. Também será possível comprar cotas de bolões organizados pelos PV. Neste caso, poderá ser cobrada uma Tarifa de Serviço adicional (35% por exemplo) ao valor da cota. No 6/55, os bolões têm preço mínimo de R\$ 9,00.

Além disso, cada cota não pode ser inferior a R\$ 3,00. É possível realizar um bolão de no mínimo 2 e no máximo 100 cotas, sendo permitida a realização de, no máximo, 10 jogos por Bolão. Em caso de Bolão com mais de um jogo, todos deverão conter a mesma quantidade de números de prognósticos.

2.7. Loteria Passiva

A Loteria Passiva teve origem na Europa no século XVI. Nesta modalidade, os apostadores comparam os números dos seus bilhetes com os números sorteados na loteria para ganhar prêmios. Aqui o apostador não seleciona suas apostas, mas compra um bilhete com números pré-definidos, sendo a mais tradicional das modalidades.

No Brasil, o primeiro registro de loteria foi em 1784, na então capital de Minas Gerais, Vila Rica – atualmente chamada de Ouro Preto. O dinheiro arrecadado foi utilizado na construção da Câmara dos Vereadores e da Cadeia Pública (Bueno, 2012).

O principal Loteria de Estado nessa modalidade é a *Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado* da Espanha (SELAE), onde a participação nas vendas totais

chegou a 58,9% em 2019. Porém esta é uma história que remonta ao século XVIII e se transformou em verdadeiro fenômeno cultural.

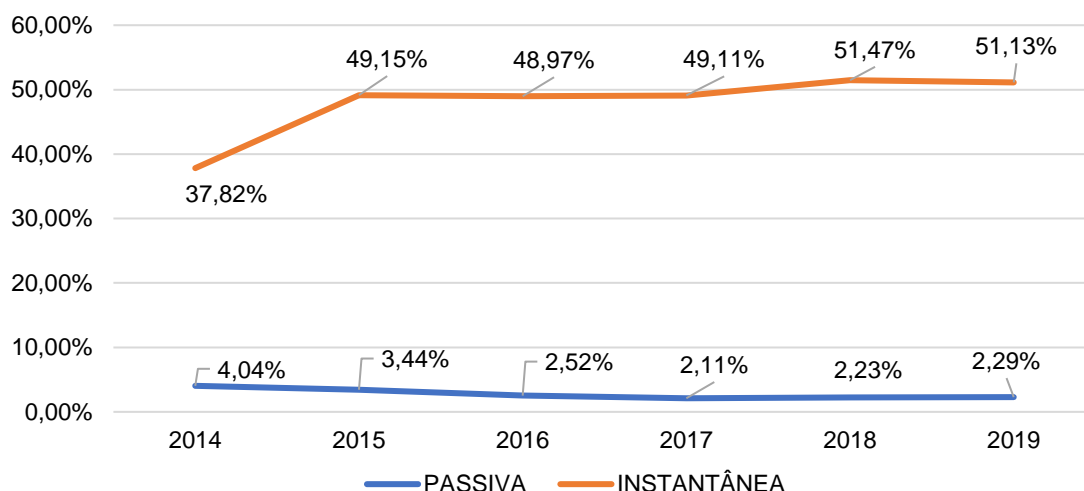
Além disso, conta com o Sorteio Extraordinário de Natal, cuja história faz dele uma das tradições mais difundidas na Espanha. Naquele país, o sorteio faz parte do Natal, traz memórias da infância e é um símbolo de boa sorte, sendo que o primeiro sorteio foi realizado em 1812. As crianças do Colégio de San Ildefonso se encarregam de cantar os números e todos esperam que em suas mãos estejam os números que os farão milionários. O Colégio de San Ildefonso tem uma longa tradição, que se inicia em 1543, quando Carlos V promulgou um Decreto Real que dotou o Colégio dos bens necessários para seu funcionamento. Desde os primórdios os estudantes são encarregados de cantar os números dos sorteios da Loteria Nacional. Especificamente, a primeira intervenção na história da escola correspondeu ao menino Diego López. Segundo a associação de ex-alunos, "(...) pegando uma das bolas ao acaso, canta o número e, depois de mostrá-lo publicamente, leva-o aos lábios e beija-o afetuosamente ... " (Memoria Loterias SELAE, 2019).

No entanto, à exceção desse caso particular, as loterias passivas aparecem em poucas jurisdições no mundo, entre elas Brasil e Portugal. Desta forma, passamos a observar o comportamento do produto nesses países, os quais possuem inúmeras características semelhantes, o que permite utilizá-los como referencial.

Em Portugal, entre os anos de 2014 e 2019, a loteria passiva (somando-se as vendas da Loteria Clássica com a Loteria Popular), apresentou o resultado descrito no gráfico a seguir.

Participação nas vendas totais

Fonte: Relatório de Contas - Jogos Santa Casa

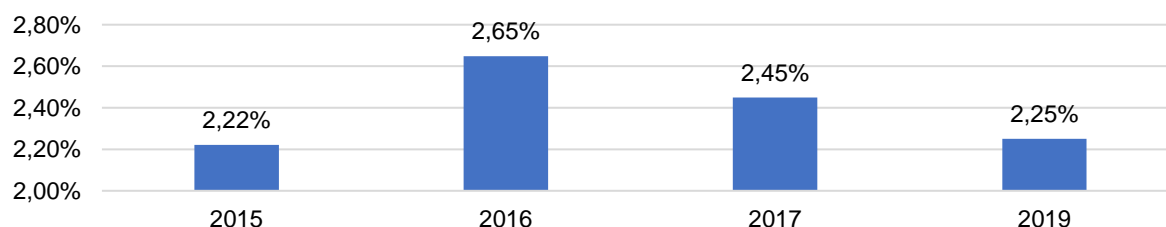


Observa-se um claro declínio na participação nas vendas totais, que passaram de 4,04% (em 2014 e já com pequena participação) para 2,29% (em 2019), com um vale de 2,11% em 2017 (Fonte: Relatório e Contas Jogos Santa Casa; anos 2014 a 2019). No caso, pode-se inferir, ainda que a máxima participação tenha sido de apenas 4,04%, que tal comportamento ocorreu em função da preferência dos apostadores pela Loteria Instantânea que passou de 37,8% (2014) para 51,1% (2019).

No entanto, analisando o caso brasileiro, onde a Loteria Instantânea foi descontinuada em 2015 (e mesmo assim tratava-se de produto com *payout* de apenas 40%, portanto, insuficiente para atrair os apostadores), observamos um comportamento semelhante da modalidade em discussão, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Participação da Loteria Federal nas venda totais

Fonte: Sorte em Números - CEF



Note-se que a maior participação no período estudado (Sorte em Números – CEF), ainda que diminutos 2,65%, ocorreu no ano em que a arrecadação das Loterias Federais teve redução de cerca de 13,8%, de onde se conclui que o “bom resultado” é fruto mais

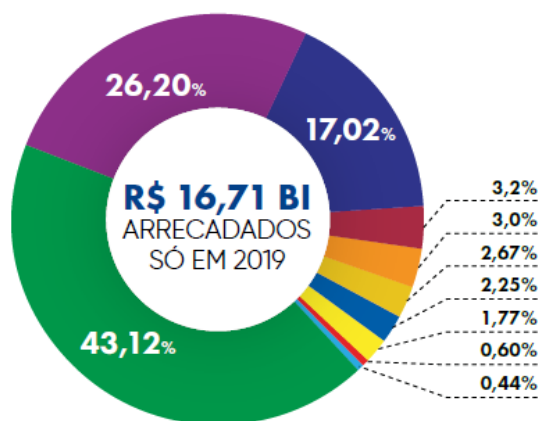
do mau desempenho das demais modalidades, do que do aumento da aceitação por parte dos apostadores.

Ainda, há que se salientar que, no caso das Loterias Administradas pela Caixa Econômica Federal (CEF), os bilhetes de loteria passiva são “comprados” pela rede de cerca de 13.000 pontos de venda, cabendo aos revendedores o ônus de comercializar o produto ou “apostar” com as frações em seu poder. Tal exigência é fundamental para a modalidade, pois permite ao organizador tanto cobrir os custos da operação, quanto honrar os prêmios. Porém, se por qualquer motivo for necessário autorizar percentual de encalhe para os revendedores, tal medida reduz a rentabilidade da extração, podendo até resultar em prejuízo.

A Lei 13.756/2018, na melhor hipótese, destina 60% para o pagamento de prêmios e 17,39% para as despesas de custeio e manutenção. Apenas para efeito de cálculo, e sabendo que no ano de 2019 a Loteria Federal vendeu R\$ 376,4 milhões (conforme gráfico a seguir) e que a população de São Paulo corresponde a de 21,9% da população brasileira (Fonte: www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html), podemos inferir que a arrecadação do Estado seria ao redor de R\$ 82,4 milhões anuais.

ARRECAÇÃO POR PRODUTO

PRODUTO	VALOR
 Mega-Sena	R\$ 7.207.585.521,50
 Lotofácil	R\$ 4.379.609.346,00
 Quina	R\$ 2.844.071.090,50
 Duplasena	R\$ 544.954.746,00
 Lotomania	R\$ 507.446.584,50
 Dia de Sorte	R\$ 446.918.578,00
 Federal	R\$ 376.410.572,70
 Timemania	R\$ 297.418.095,00
 Loteca	R\$ 101.636.306,50
 Lotogol	R\$ 7.368.235,00
	R\$ 16.713.419.075,70



Fonte: Sorte em Números – CEF 2019

Admitindo-se que 50% do percentual destinado ao custeio e manutenção fosse receita do OPERADOR, após pagamento de comissão de 10,0% ao PV (igual a que se propõe para loteria instantânea) e considerando que o percentual residual (3,69%) fosse suficiente para fazer frente a todas as despesas de elaboração de planos, estampas,

impressão, armazenagem e distribuição, restaria, antes de impostos, cerca de R\$ 3,0 milhões. Tais valores, em nosso entendimento, não justificam os riscos da implementação da operação, muito menos são suficientes para apresentar um plano publicitário robusto de renascimento desta modalidade em 21 mil PV e, conseqüentemente, ser rentável para o operador.



Destacamos ainda que este produto exige, por ter valor assim que é impresso, procedimentos de segurança no ambiente da gráfica, no armazenamento, na distribuição e na guarda no PV, o que aumenta os custos e a complexidade no seu manuseio.

Frente ao exposto, considerando a baixa participação (ou inexistência) do produto no portfólio das principais loterias mundiais (à exceção da Espanha onde se constitui em fenômeno cultural), a tendência de queda na participação das vendas de loterias, os custos envolvidos, a necessidade de estabelecimento de cotas para os revendedores (sem a qual não é possível garantir a venda total da extração e, por conseguinte, o pagamento dos prêmios), sua baixa rentabilidade, o que não permite o investimento necessário para sua promoção e divulgação, salvo melhor juízo, não recomendamos à Loteria do Estado de São Paulo a introdução dessa modalidade, sendo que os esforços podem e devem ser direcionados para produtos com maior aceitação pelo público, tal como ocorre com a Loteria Instantânea, assim como foi demonstrado.

3. Rede de Pontos de Venda

3.1. Pontos de Venda

A venda dos produtos lotéricos elencados será efetuada pelos seguintes tipos de PV:

- Pontos de Venda específicos, contratados pelo OPERADOR, abrangendo todos os municípios do Estado, podendo ou não estar associado a outro tipo de comércio.
- Canais digitais, por meio de celulares, *tablets* e computadores.



3.1.1. Prospeção e Abertura de Novos Pontos de Vendas

As vendas de loterias e, mais especificamente, bilhetes da Loteria Instantânea, dependem da boa capilaridade da rede de comercialização, motivo pelo qual o OPERADOR deverá prospectar os PV, cabendo a ele:

- Definir os requisitos mínimos de cada estabelecimento que irá compor a rede de PV.
- Prospectar e selecionar novos PV, com base nos requisitos definidos.
- Recolher a documentação necessária, montar dossiês a serem armazenados em local único e efetivar o credenciamento dos PV.
- Firmar contrato formal com o estabelecimento, onde estarão descritos todos os direitos e deveres de cada parte.
- Instalar rede de comunicação e equipamentos que permitam a validação de lotes, registro de apostas e o pagamento de prêmios.
- Treinar os colaboradores na operação dos equipamentos, registros de apostas, pedidos de bilhetes e insumos, operação do PV e gerenciamento dos estoques.



- Fornecer e manter o sistema operacional, incluindo infraestrutura de hardware, software, redes e comunicação.
- Prover suporte por meio da Central de Telemarketing e Pessoal de Campo.

O OPERADOR deverá ainda fornecer treinamento para os atendentes e responsáveis dos PV, com foco na compreensão de todos os produtos do portfólio, atendimento e vendas, com periodicidade que garanta elevados níveis de qualidade, abordando os temas mais relevantes, as melhores práticas, exposição de bilhetes e elementos de comunicação/publicidade.

O OPERADOR deverá garantir que todos os equipamentos fornecidos estejam em boas condições de uso, aptos para a finalidade para a qual se destinam e que atenderão ao desempenho, padrões e especificações exigidas.

Em caso de remanejamento de equipamento entre PV, o OPERADOR deverá garantir que estes estejam em plenas condições de utilização.

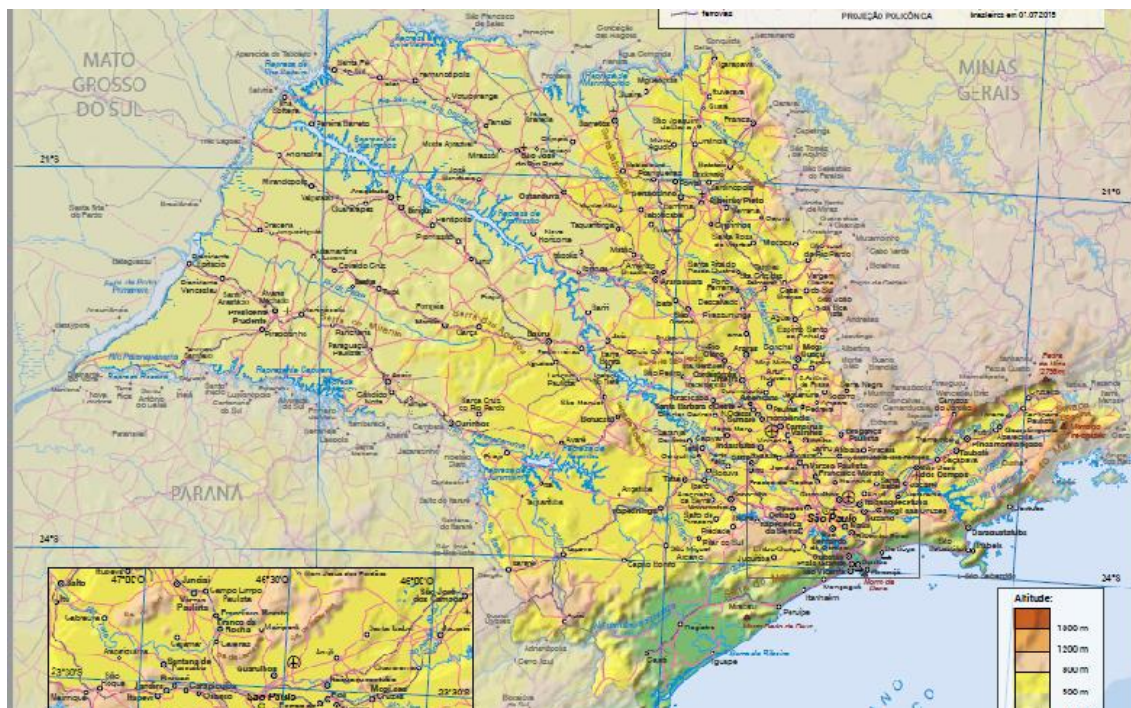
3.1.2. Dimensionamento de PV por município

A população estimada do Estado de São Paulo (2020), conforme dados do IBGE (www.ibge.gov.br) é de cerca de 46,65 milhões de habitantes, distribuídos ao longo de 248,2 mil km², o que resulta em uma densidade demográfica de 166,2 hab/km², conforme já mencionado. Com um Produto Interno Bruto (PIB) de cerca de R\$ 2.266,6 bilhões em 2018 (<https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>) temos ao redor de R\$ 48.500,00 de PIB *per capita*, sendo este um dos principais indicadores que avaliam o grau de desenvolvimento econômico de um determinado Estado, município ou região.

Importante notar que o Estado de São Paulo possui, como característica muito específica, a concentração de 83,6% de sua população em 129 cidades (cerca de 20% dos 645 municípios). Além disso, 3 Regiões Intermediárias – São Paulo, Campinas e São José dos Campos respondem por 72,3% da população. No entanto, mesmo entre as cidades mais populosas, podemos observar significativa variação nas condições econômicas, pois enquanto Francisco Morato possui R\$ 8,7 mil de PIB *per capita*, Cajamar apresenta R\$ 224,4 mil. Estas considerações, somadas à população, impactam diretamente, tanto no dimensionamento da rede de distribuição, quanto nas projeções de arrecadação.

Para fins de dimensionamento, com o objetivo de garantirmos os efeitos do PIB *per capita* e da população, na definição do quantitativo ideal por município, com a presença

de, pelo menos, um PV em cada cidade, procedemos a análise de cada município do Estado de São Paulo, individualmente, utilizando para isto os dados fornecidos pelo IBGE.



Fonte: Imagem extraída do Atlas Geográfico / IBGE.
8. ed. - Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 224p. : il.

3.1.2.1 Metodologia

Quando observamos alguns dos principais cases de sucesso no mundo, quanto se trata da venda de Loterias, especialmente a Instantânea, notamos que a densidade de PV nesses locais é elevada, levando a uma razão média ao redor de 1.800 habitantes por PV, conforme pode ser observado na tabela a seguir.

Vendas Loteria Instantânea no Mundo				
Loteria	Pontos de Venda	População	Vendas (Bilhão)	Hab/PV
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML)	5.012	10.286.263	1,594	2.052
La Française des Jeux (FDJ)	30.000	67.055.854	7,694	2.235
Pennsylvania Lottery	9.718	13.002.700	2,824	1.338
Florida Lottery	13.144	21.570.527	4,652	1.641
Média				1.817

Fonte: World Lottery Association Data Compendium 2019

Fonte População: Portugal e França - World Bank; Florida e Pensilvânia - www.census.gov

Vendas de Portugal e França estão em euros, enquanto que os demais em dólares.

Cabe ressaltar que estamos considerando mercados maduros, em países com renda *per capita* mais elevada e com infraestrutura varejista estabelecida.

Com o intuito de adaptarmos a informação anterior à realidade brasileira, estabelecemos que, para os municípios com PIB *per capita* igual ou superior a R\$ 45 mil, utilizamos como referencial o valor de 2.000 habitantes por PV (próximo a média de Portugal e França, portanto), enquanto que, para municípios com PIB *per capita* menor que R\$ 10 mil, foi definido o referencial de 3.000 habitantes por PV. Para os demais, realizamos a interpolação destes extremos, considerando o PIB *per capita* de cada cidade.

Em adição, dividimos o Estado em 11 Regiões (conforme classificação do IBGE), para fins de melhor compreensão da distribuição dos Pontos de Venda, dentro dos limites estaduais. Além disso, sempre que a população do município fosse menor que o referencial utilizado, consideramos a existência de, pelo menos, um PV. O resultado resumido pode ser observado na tabela a seguir:

Região	PIB	População	Quantitativo PV Base: PIB Per Capita	PIB Per Capita	População/PV	Municípios
Araçatuba	24.201.555.569	821.969	321	29.443,39	2.561	44
Araraquara	43.108.403.290	1.160.644	509	37.141,80	2.280	26
Bauru	50.518.879.313	1.469.710	616	34.373,37	2.386	48
Campinas	416.166.585.717	7.170.651	3.351	58.037,49	2.140	87
Marília	33.609.555.305	1.071.807	425	31.357,84	2.522	54
Presidente Prudente	25.151.844.355	922.572	347	27.262,74	2.659	55
Ribeirão Preto	102.176.150.371	2.694.873	1.173	37.915,02	2.297	64
São José do RP	54.502.749.435	1.647.139	664	33.089,34	2.481	100
SJ Campos	128.367.696.209	2.599.218	1.189	49.387,04	2.186	39
São Paulo	1.271.109.611.062	23.975.316	11.328	53.017,43	2.116	50
Sorocaba	117.727.461.978	3.115.233	1.330	37.790,90	2.342	78
	2.266.640.492.605	46.649.132	21.253	38.983,31	2.361	645

Fonte: elaboração própria.

Note-se que, na tabela acima, o resultado da razão de habitante por PV varia de 2.659 (Presidente Prudente) a 2.116 (São Paulo), acima dos valores utilizados como “referência”. Isto ocorre por utilizarmos o indicador como ponto de partida e não como chegada.

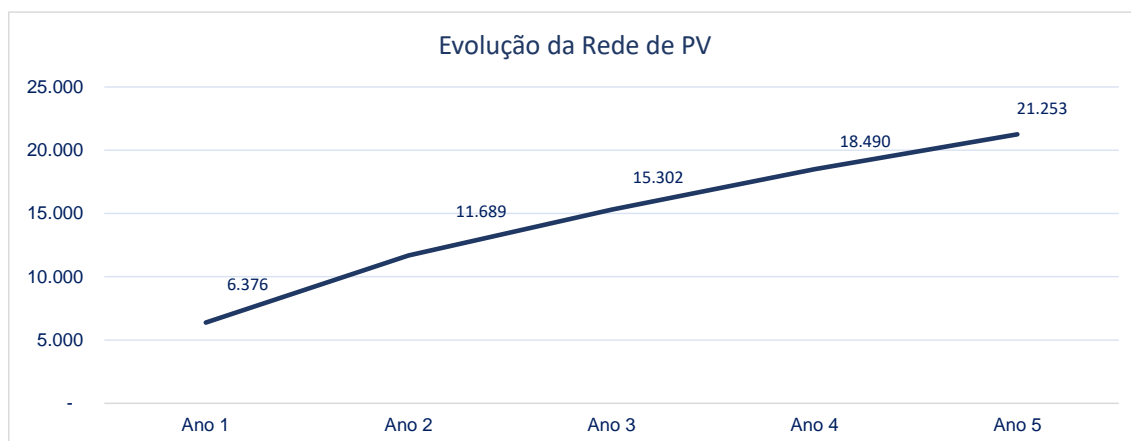
Como exemplo, tome-se o município de Anhembi com referencial de 2.510 hab/PV, portanto. Dividindo a população de 6.911 habitantes pelo indicador, obtemos a recomendação de 2 PV. Ao final, a média de habitantes por PV é de 3.456.

Os 21.253 PV devem ser constituídos, primordialmente, por varejistas com maior aderência para a venda dos produtos, tais como bares, restaurantes, bancas de jornais, lojas de conveniência, padarias e supermercados. Porém, não podemos deixar de considerar estabelecimentos criados especificamente para a venda de loterias.

A premissa da curva de implantação (*ramp up*) desse canal de vendas considera, no cenário base, que a operação das Loterias atingirá os 21.253 PV ao longo de cinco anos.

Dada a característica do mercado ainda pouco explorado, e mesmo que o primeiro ano concentre a expansão do negócio online, consideramos que a empresa detentora do contrato de concessão deverá realizar maiores esforços na expansão da rede física de distribuição até terceiro anos (resultando em um coeficiente angular maior), seguido por um crescimento mais suave até o final do quinto ano, quando a meta de PV será atingida, conforme demonstrado no gráfico a seguir, que considera o início da operação no Ano 1 (primeiros 12 meses).

Gráfico 27 – Evolução da Rede de PV



O OPERADOR deverá estabelecer plano de contratação de PV, de acordo com o potencial dos municípios e com os quantitativos apresentados tabela a seguir.

Evolução da Rede de PV					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Total	6.376	5.313	3.613	3.188	2.763
Total Acum	6.376	11.689	15.302	18.490	21.253

A implantação de PV cada ano considera os seguintes índices:

Ano	Percentual	Acumulado
Ano 1	30%	30%
Ano 2	25%	55%
Ano 3	17%	72%
Ano 4	15%	87%
Ano 5	13%	100%

Em adição, propõe-se a composição da rede com a seguinte distribuição por tipo de varejista, considerando a aderência ao negócio e a frequência de público: 20% de Bancas de Jornais e Papelarias, 40% por Bares/cafés e restaurantes, 30% por Lojas de Conveniência e, pelo menos, 10% da rede deverá ser constituída por PV exclusivos.

A distribuição dos PV por município, dentro de cada Faixa, bem como as informações utilizadas em cada definição, poderá ser observada com detalhes no Anexo 1.

3.2. Força de Vendas

A rede de PV necessita, além de pessoas que tratam da estratégia e da operação, do suporte da Força de Vendas, constituída pela Central de Telemarketing e pelo Pessoal de Campo, que possuem objetivos diferentes, mas atuam de forma complementar, sendo imprescindível sua atuação coordenada.

3.2.1. Central de Telemarketing

O objetivo principal da Central de Telemarketing é garantir que os PV tenham estoque de bilhetes da Loteria Instantânea, volantes das demais loterias, bobinas, terminais operacionais, além de oferecer todo suporte para venda de produtos (explicações, melhores práticas, esclarecimento de dúvidas).



O OPERADOR deverá instalar uma Central de Telemarketing que atuará como o ponto de contato com os PV.

A Central de Telemarketing deverá contar com Postos de Atendimento (PA) suficientes para desempenhar, com qualidade, as seguintes atribuições:

- Analisar se o PV está habilitado a receber bilhetes e a quantidade máxima permitida pela caução.
- Atuar como ponto de contato entre PV e o Pessoal de Campo, quando demandado.
- Cadastrar pedidos efetuados pelos PV (volantes, bobinas, bilhetes).

- Contatar PV para propor realização de pedidos com base no monitoramento de seus estoques e lançamento de novas estampas de bilhetes da Loteria Instantânea.
- Efetuar monitoramento ativo dos estoques dos PV.
- Efetuar validação de lotes (na impossibilidade do PV realizar).
- Esclarecer dúvidas em geral, quanto aos produtos.
- Incentivar as vendas nos PV.
- Monitorar lotes não validados.
- Monitorar o estoque e pacotes de materiais em trânsito.
- Monitorar o recebimento de lotes pelo PV.
- Receber solicitações diversas de atendimento aos PV.
- Registrar ocorrências (reclamações, elogios, sinistros) para tratamento e geração de indicadores.
- Registrar tentativa de validação de lote sinistrado ou com marcação de impedimento, com o respectivo contato com o PV.
- Registrar pedidos de manutenção nos terminais de vendas de loterias.

Devido as suas atribuições, este serviço deverá ter acesso às seguintes informações:

- Controle e rastreamento de pedidos.
- Dados cadastrais dos PV.
- Diretrizes de marketing e orientações de políticas de vendas.
- Histórico de pedidos, entregas, reclamações e solicitações realizadas pelos PV.
- Ranking de vendas das emissões da Loteria Instantânea por região, cidade e PV.
- Valores de estoque nos PV e nos *warehouse*.
- Argumento de vendas para cada produto.

O sistema da Central de Telemarketing deverá ser compatível com outras aplicações, tais como *Customer Relationship Management* (CRM) para gerenciamento do

apostador, *Partner Relationship Management* (PRM) para gerenciamento do agente lotérico e *Enterprise Resource Planning* (ERP) empresarial para gerenciamento corporativo.

A Central de Telemarketing deverá ser capaz de identificar o nível dos estoques em cada PV e apontar quais necessitam de abastecimento, a fim de subsidiar o contato.

Contudo, é possível que o PV entre em contato com a Central de Telemarketing para solicitação de bilhetes, bobinas, volantes ou material publicitário.

A Central de Telemarketing deverá ser única ou integrada, abrangendo os sistemas de armazenamento, distribuição e vendas, de forma a identificar a necessidade de bilhetes da Loteria Instantânea em cada PV, dentro dos estoques existentes, a fim de estabelecer o mix ótimo passível de ser enviado a cada varejista.

Central de Telemarketing deverá estar preparada para receber acionamentos por vários canais, além do telefônico, a fim de garantir que seja o ponto único de contato entre o OPERADOR e os PV.

O OPERADOR deverá apresentar, juntamente com o Planejamento de Implantação da Operação, plano de implantação da Central de Telemarketing abordando, dentre outros, os seguintes itens:

- Conteúdo programático da formação/treinamento do pessoal.
- Fluxograma dos processos propostos.
- Metodologia e níveis de serviço a serem prestados aos PV, incluindo ordens de emergência, pedidos mínimos, frequência de pedidos e encomendas de bilhetes e insumos.
- Metodologia para análise de atendimento, de forma a priorizar os pedidos de bilhetes, o esclarecimento sobre algum produto ou a manutenção de equipamentos.
- Organograma, dimensionamento e distribuição de pessoal, incluindo descrições de trabalho para cada função.
- Plano de implantação, considerando o cronograma de expansão da rede, com horário de funcionamento que permita atender as necessidades dos PV.
- Sistema de gravação das ligações, *backup* e recuperação dessas informações para fins de demandas legais ou auditoria.
- Tecnologia e equipamentos a serem utilizados.

Operações e sistemas da Central de Telemarketing devem ser protegidos contra acesso não autorizado, danos e desastres, bem como *hackers*.

É responsabilidade do OPERADOR a manutenção da disponibilidade, confidencialidade e confiabilidade dos dados e informações que trafegam nas operações e processos da Central de Telemarketing.

Cabe ao OPERADOR treinar adequadamente o pessoal para atuar na Central de Telemarketing.

O atendimento prestado pela Central de Telemarketing deverá seguir roteiro estabelecido, visando à prestação de serviço dentro de elevados padrões de qualidade, além de incentivar as vendas dos produtos pelos PV.

O OPERADOR deverá manter arquivados, pelo prazo da vigência do contrato, todos os registros de atendimentos realizados pela Central de Telemarketing, inclusive registros de gravação de voz, para fins de auditoria e atendimento a demandas legais.

3.2.2. Central de Telemarketing e Pessoal de Campo

O OPERADOR é responsável pelo atendimento a todos os PV e, em complemento ao trabalho realizado pela Central de Telemarketing, deverá alocar Pessoal de Campo (Consultores) para dar apoio aos PV e incentivar a comercialização de todos os produtos.

Dentre os diversos serviços a serem realizados pelos Consultores podemos relacionar:

- Atuação no PV com técnicas de “vitrinismo” e exposição de produtos, além de ações de incentivo às vendas, de acordo com o perfil de cada estabelecimento.
- Atuar na fiscalização dos PV para garantir o cumprimento de todas as cláusulas contratuais.
- Instalação e retirada de equipamentos em caso de abertura e fechamento de PV.



- Fornecimento de suprimentos e equipamentos necessários para manter os PV ativos.
- Garantia que os PV estejam sempre abastecidos de forma aderente às diretrizes de venda e nichos de mercado.
- Oferecimento de treinamento aos atendentes de PV, quando necessário, para comercializar os produtos e operar os equipamentos envolvidos.
- Prestar atendimento aos PV, para sanar dúvidas ou encaminhar problemas relacionados aos produtos às áreas pertinentes.
- Prestar manutenção dos equipamentos dos PV.
- Prospectar novos pontos de venda, recolher documentação dos proponentes e entregar os respectivos dossiês de cadastramento na unidade pertinente.
- Opinar no processo de credenciamento e descredenciamento de PV.
- Adotar medidas preventivas e corretivas para reduzir possíveis PV inadimplentes.
- Sugerir melhorias de padrões operacionais e visuais dos PV de sua rede.
- Avaliar o desempenho da rede sob sua gestão.
- Gerenciar a distribuição da sua rede, observando possíveis localidades/bairros que comportam a abertura de nova unidade de vendas.

Caberá ao OPERADOR, o treinamento e o dimensionamento do pessoal para atuar em campo, de forma a permitir visitas periódicas aos PV de sua rede, a fim de alavancar negócios, ao tempo que assegura o cumprimento de padrões operacionais e de atendimento.

Como referência, cada consultor deve ter sob sua responsabilidade um conjunto de cerca de 150 PV, a depender da distância e da facilidade de acesso.

3.3. Fontes de Receita Acessórias

Uma rede de pontos de venda com a capilaridade apresentada e tendo em consideração que estará interligada através de um sistema central e telecomunicações permite uma multiplicidade de outros produtos e serviços que o operador lotérico poderá sempre explorar, num enquadramento legal e regulamentado.

Esta abrangência de outros produtos e serviços não lotéricos poderá inclusive, ter um papel relevante na otimização de custos do estado de São Paulo e também abrangência de serviços à população, com baixo custo, principalmente considerando as regiões mais isoladas e periféricas da capital do estado.

Alguns desses serviços são:

- Sorteios Promocionais de produtos e/ou serviços;
- Prestação de serviços no pagamento de contas diversas pelos cidadãos (água, luz, telefone, celular, boletos bancários etc.);
- Agendamento de serviços públicos ou outros, etc.

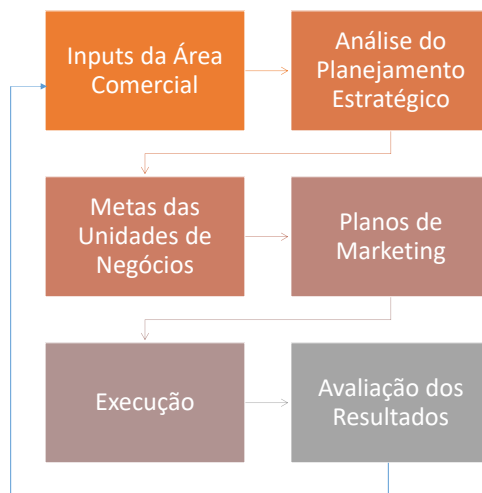
Cabe salientar, que poderá inclusive ser um fator catalizador para a modernização do Estado e facilitar o acesso dos cidadãos a serviços do próprio Estado que poderão ser disponibilizados digitalmente.

4. Marketing

O conceito de marketing aqui é entendido, em seu sentido amplo, como a chave para atingir os objetivos da Loteria do Estado de São Paulo, por meio de um OPERADOR, por meio da identificação dos desejos e necessidades dos apostadores e da sua satisfação de forma mais eficaz que os concorrentes, em especial os que exploram o jogo ilegal.

Para tanto, o OPERADOR deverá definir ações do Plano de Marketing, como parte de seu Planejamento Estratégico, determinado em bases anuais, porém sujeito a revisões trimestrais. O Plano de Marketing e sua execução, são estabelecidos de acordo com o modelo a seguir:

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL



A fim de prover suporte à execução do Plano de Marketing, o OPERADOR deverá fornecer assistência contínua aos produtos e emissões da Loteria Instantânea (LI) lançados, garantindo publicidade/propaganda aderentes às modalidades, públicos e canais.

Obviamente, que ter o melhor produto, conhecer profundamente sua rede de pontos de venda e seus consumidores, não terá valor se os apostadores não conhecerem as Loterias do Estado.

Concomitantemente à implementação do modelo de operação descrito neste documento, é vital o lançamento de campanhas com o objetivo de fortalecer a marca das Loterias, bem como seus produtos.

Publicidade, assim como os esforços promocionais, são críticos para gerar conhecimento dos produtos, bem como garantir que clientes potenciais conheçam e compreendam seus benefícios. Estes são mecanismos primários para a construção da de uma base de apostadores satisfeitos.

A propaganda das loterias, e de suas marcas, deverá ser definida com vistas a informar, persuadir ou lembrar os apostadores.

Propaganda informativa é usada principalmente no estágio de introdução/lançamento de um produto ou mesmo da marca da Loteria de Estado, onde o objetivo é construir uma demanda – fazer com que os apostadores saibam que existem modalidades de loterias e as queiram comprar.

A propaganda persuasiva assume protagonismo nos estágios de crescimento e maturidade das vendas, onde o objetivo é formar uma demanda seletiva para um

produto específico. Aqui o OPERADOR deverá convencer que suas loterias são confiáveis, divertidas e superiores à concorrência, em especial aos jogos ilegais.

Já a propaganda de lembrança ocorrerá no estágio de maturidade dos produtos, visando manter o pensamento dos apostadores nas loterias do Estado, afastando-os dos concorrentes, assegurando a esses clientes que eles fazem a escolha certa optando por loterias legais que trazem benefícios diretamente ao seu estado.

Importante destacar que o desenho das campanhas publicitárias e ações de comunicação deverão ser embasadas nas seguintes premissas/metodologias:



- Pesquisas de mercado quali e quantitativas, a fim de auxiliar na compreensão dos comportamentos, desejos e necessidades dos apostadores do estado.
- Análises de Mercado – o OPERADOR será responsável por

obter e gerenciar informações atualizadas e recomendações acerca de:

- Análise de tendências, design de produtos e produção de peças.
- Análise do desempenho de vendas dos produtos, com foco em melhorias necessárias.
- Cronograma de lançamento previsto para o próximo trimestre/ano, no caso da LI.
- Estabelecimento de estratégias para aumentar as vendas e a rentabilidade.
- Metas de vendas.
- Proposição de peças publicitárias em níveis estadual e/ou regionais, em diferentes tipos de mídia, direcionadas tanto aos PV quanto aos apostadores.
- Recomendação de estratégias de posicionamento, mix de marketing, políticas comerciais de incentivo aos PV e promoção ao apostador.
- Definição do Composto de Promoção, com a definição da Publicidade mais aderente para cada produto, bem como a cada canal de venda.

Vale salientar que os investimentos em marketing variam, caracteristicamente, de 1% a 3% do faturamento das Loterias, podendo ser consideravelmente maior nos primeiros meses de operação, tendo em vista a necessidade de tornar os produtos, a Loteria do Estado e a marca conhecidos do grande público.

Desta forma, consideramos inadequada a ideia de se estabelecer um percentual fixo para investimentos em divulgação do produto e outras ferramentas que se enquadrariam na rubrica “marketing”, tais como pesquisas de mercado e campanhas de incentivo. Este racional tem origem no fato de ser de total interesse do OPERADOR a maximização das vendas, razão pela qual ele adotará todas as medidas necessárias para alcançar os melhores resultados, sem o engessamento de um valor fixo, arbitrariamente dimensionado.

Como resultado, espera-se campanhas bem direcionadas, que utilize os canais mais adequados para o público de cada loteria, valendo-se da comunicação em rádio, TV, PV (o que inclui a sinalização interna e externa, quadros, testeiras, filipetas e uma grande variedade de materiais visuais) e mesmo patrocínio (estratégia bastante utilizada pelos operadores de Apostas Esportivas com entidades esportivas e times de futebol).

Vale destacar que, como se espera obter boa parte das vendas por meio dos canais digitais, sejam perseguidos esforços de marketing direcionados ao seu público.

4.1. Marketing Digital

O Marketing Digital é aquele que utiliza ferramentas como redes sociais, e-mail marketing e sites. A ambiente web permite que as empresas se aproximem mais dos seus apostadores, porém é necessário saber se comunicar da forma correta.

Além de facilitar, no momento certo, a comunicação entre empresa e consumidor de maneira direta e personalizada, o Marketing Digital é uma ferramenta para fortalecer a marca e, conseqüentemente, realizar vendas.

O Marketing Digital permite que as empresas consigam:

- entender melhor seu público.
- conquistar clientes.
- receber *feedbacks*.

- melhorar o relacionamento com os apostadores.
- fidelizar os consumidores.
- educar o mercado (fator fundamental para novos produtos, especialmente Apostas Esportivas, seus mercados e eventos).
- aumentar o conhecimento da marca da empresa.
- gerar *leads*⁸.
- gerar oportunidades de venda.

4.1.1. Cuidados Necessários para a Estruturação de uma Campanha Digital

4.1.1.1 Estudo de Personas

O primeiro passo é fazer um estudo de personas, sendo necessário analisar quais são os perfis de cliente ideal para o OPERADOR.

Para isto é importante levantar informações como:

- quem são essas pessoas.
- quais são suas rotinas.
- quais são seus objetivos.
- quais são suas necessidades.
- quais problemas elas enfrentam.
- quais são suas objeções de compra mais comuns.
- como a sua empresa pode ajudar essas pessoas.
- quais produtos são indicados para cada grupo.
- qual a linguagem adequada para se comunicar com essas pessoas.
- em quais canais de comunicação elas buscam por informação.
- que tipo de conteúdo elas costumam consumir.

⁸ Lead é uma pessoa que demonstrou interesse por seu negócio. Entretanto, para ser considerado Lead, essa pessoa precisa preencher um formulário de contato – seja para falar com seu time comercial ou para baixar um material grátis.

- qual é a jornada de compra dessas pessoas.

4.1.1.2 Análise da Concorrência

A análise da concorrência é um detalhe muito importante antes de começar a estruturar a estratégia de Marketing Digital.

Por isso, é importante fazer um levantamento de quais empresas estão se destacando no seu mercado, quem são seus maiores concorrentes e criar uma lista de quais são as empresas que valem a pena serem acompanhadas.

Avalie o que esses negócios estão fazendo:

- que tipo de conteúdo estão produzindo.
- que tipo de linguagem estão usando.
- como o público está se comportando.
- quais erros estão cometendo.
- quais ações parecem dar certo.

4.1.1.3 Estudo de Palavras-Chave

Para ser encontrado na internet é preciso fazer um estudo de palavras-chave. Nesse momento, é fundamental conhecer a sua persona e saber exatamente o tipo de conteúdo e quais assuntos precisam ser trabalhados pelos materiais que serão produzidos.

Tendo em mente quem são as suas personas e quais são os temas necessários de serem trabalhados, é possível fazer uma pesquisa de palavras-chave para encontrar os termos mais relevantes para a produção de conteúdo.

4.1.1.4 Análise de Canais

É fundamental que o OPERADOR mantenha um site/aplicativo com todas as informações necessárias para os apostadores, com descrições sobre modalidades comercializadas, bem como informações sobre a Loteria de Estado, além de possibilidades de contato e outros detalhes. Obviamente que seja de fácil navegação e a realização de apostas seja intuitiva.

Além disso, para gerar influência, comunicação e diálogo com o público apostador, é valioso estar presente nas redes sociais. Isso porque uma parte bastante significativa do tempo gasto pelos usuários de internet brasileiros é em redes sociais, como Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram.

4.2. Ações Específicas para a Loteria Instantânea

A cada seis meses o OPERADOR deverá realizar análise de desempenho das vendas, bem como recomendações para o lançamento de emissões para os 12 (doze) meses seguintes, contendo ações de incentivo às vendas integradas às emissões propostas.

As estratégias de vendas deverão ser construídas considerando as seguintes atividades:

- Análise da carteira, avaliação de cenários potenciais e impactos sobre o mercado de loterias.
- Definição das estratégias de posicionamento de emissões da Loteria Instantânea.
- Definição do mix de marketing para cada emissão a ser lançada no mercado.
- Definição dos temas a serem lançados.
- Design e criação de bilhetes da Loteria Instantânea.
- Levantamentos quali e quantitativos sobre o cenário de mercado.
- Levantamentos quali e quantitativos sobre o lançamento de novos produtos e portfólio de produtos existentes.
- Monitoramento da rede de vendas.
- Monitoramento e análise de desempenho do mercado.
- Plano de desenvolvimento da rede de vendas para aprimorar o negócio.
- Pré-teste de aceitação pelo apostador do portfólio de produtos.
- Proposição de ações corretivas para cada emissão da LI.
- Proposição de políticas de incentivo à vendas.

4.2.1. Programa de Recompensas

O programa de recompensas é uma das mais eficientes ferramentas de marketing e visa atingir os seguintes objetivos:

- 
- CUSTOMER LOYALTY

Um programa de recompensas⁹ trata de esforços de marketing que compensam e, fundamentalmente, encorajam as condutas de lealdade de compra – comportamento que é sempre benéfico para uma empresa.

Estas recompensas devem apresentar as seguintes características:

- Adequadas – o programa precisa ser customizado para cada caso.
- Alcançáveis – os apostadores devem ter uma grande variedade de itens de qualidade sobre os quais devem permitir ao participante resgatar em baixos níveis de pontuação, bem como sonhar com o alcance de grandes prêmios.
- Desejáveis – os apostadores devem ter a oportunidade de sonhar, o que inclui itens que ele não poderia comprar ou simplesmente não teria a chance de obter

⁹ <https://www.investopedia.com/terms/l/loyalty-program.asp>

– férias de luxo, lugares especiais em shows, teatros ou assentos de avião (voos em primeira classe ou executiva).

Entre os prêmios mais aderentes a este tipo de relacionamento estão as viagens, artigos para casa, equipamentos eletrônicos, artigos esportivos, downloads digitais e ingressos para uma grande gama de eventos.

Os programas de recompensas para apostadores de Loterias Instantâneas funcionam com a utilização dos bilhetes não premiados, onde são atribuídos pontos a cada um deles, utilizando o código existente na área raspável.

Os apostadores criam uma conta no aplicativo ou na página do programa e inserem as informações dos bilhetes não premiados nesses ambientes, somando pontos até estarem habilitados para trocar por cupons para participar de sorteios, por exemplo. Além disso, os apostadores também podem trocar seus pontos por bilhetes de Loteria Instantânea.

O grande benefício para o OPERADOR da Loteria Instantânea é o acesso às informações geradas pelo Programa de Recompensas, o que permite desenvolver ações de marketing específicas para cada segmento identificado entre seus participantes, o que impacta em:

- Aumento da média geral de gastos dos consumidores com os produtos.
- Direcionamento dos gastos dos apostadores para produtos específicos.
- Incremento na gama de produtos consumidos pelos apostadores.
- Fortalecimento da marca e estabelecimento de apostadores mais engajados.

Por fim, cabe destacar que os Programas de Recompensas devem ser adequadamente financiados, o que está entre 1% e 4% do valor destinado à premiação.

4.3. Promoção do Desenvolvimento Sustentável

O OPERADOR deverá estar alinhado aos aspectos de sustentabilidade e às Políticas Ambiental Corporativa e de Responsabilidade Social Empresarial, considerando os seguintes aspectos:



- Economia na manutenção e operacionalização das edificações, por meio da redução do consumo de energia e água nas contratações de serviços, considerando o uso de tecnologias, práticas e materiais que reduzam o impacto ambiental.

- Geração de resultados sustentáveis ao longo do tempo.
- Incentivo à redução, reutilização, reciclagem e destinação adequada de resíduos, bem como à aquisição de bens cujos materiais sejam atóxicos ou biodegradáveis, buscando minimizar os potenciais impactos ambientais negativos.
- Promoção da máxima eficiência no uso dos recursos naturais e de materiais deles derivados.
- Valorização do ser humano, o equilíbrio econômico-financeiro e o meio ambiente.

Para comprovação das especificações desejáveis relacionadas à sustentabilidade deverá ser solicitada certificação, emitida por instituição oficial/credenciada ou outro meio de comprovação.

Adicionalmente, o OPERADOR deverá usar todos os meios ao seu alcance para impedir a venda de bilhetes da Loteria Instantânea a menores de 18 (dezoito) anos de idade nos PV, por meio de:

- Exibição, em áreas visíveis nos PV, de avisos sobre a proibição de venda de Loterias para menores de 18 (dezoito) anos.
- Instrução clara para os colaboradores dos PV não venderem bilhetes a menores, mesmo quando afirmado que os bilhetes se destinam a adultos.
- Instrução de colaboradores e proprietários dos PV que a venda de bilhetes para menores poderá resultar em sanções administrativas a até quebra de contrato, independente de ações cíveis/criminais que possam ocorrer.

5. Sistemas e Tecnologia

O sistema de informação do Operador de Loteria, como anteriormente descrito, será implantado e o desenvolvimento assente nos princípios orientadores nos seus diferentes vetores:

- Missão, Visão e Valores do Operador de Loteria de São Paulo
- Estratégia de Negócio do Operador
- Arquitetura de Processos, Serviços e Tecnologia

Estes diferentes vetores visam essencialmente qualificar o sistema de informação, por forma, a que seja disponibilizado ao apostador, agente lotérico, operador de loteria, estado de São Paulo e entidade de Auditoria Externa e sociedade civil os meios mais adequados para o desenvolvimento sustentável de todos.

O operador de loteria através da sua participação na sociedade de São Paulo tem um forte compromisso com a sua Missão, Visão e Valores. Neste capítulo, o sistema de informação desempenha um papel extremamente importante e como tal é sustentado em elevados padrões de qualidade em termos de tecnologia, processos e serviços.

5.1. Missão, Visão e Valores

Figura 9 - Missão, Visão e Valores



Como anteriormente descrito, o sistema de informação global do operador lotérico permite sustentar a estratégia, o modelo de negócio e o compromisso do operador lotérico de São Paulo no seio da sociedade.

5.2. Arquitetura de Processos, Serviços e Tecnologia

5.2.1. Arquitetura Global



A arquitetura dos sistemas de informação apresentada anteriormente tem enfoque nas seguintes áreas: apostador, Agente Lotérico, OPERADOR, Governo Estadual de São Paulo e Entidades Externas:

- Canais Omnichannel e Interações.
- Centro Apoio ao Apostador e Agente Lotérico.
- Gestão Apostador (CRM).
- Gestão de Agentes Lotéricos e Entidades Externas (PRM).
- Sistemas de Gestão e Suporte do OPERADOR.
- Áreas Transversais.

Todas estas áreas já foram anteriormente descritas e assentes nos princípios enunciados:

- **Arquitetura integrada** – solução única de suporte a todas as áreas departamentais do operador de loteria (exemplo: Marketing, Legal, Risco e Compliance, Tecnologia e Sistemas de Informação, Comercial, Recursos Humanos, Logística e Armazenagem, etc.)
- **Adoção por toda a organização do Sistema de Informação**, garantindo o sucesso global da operação de loteria e fomentando um ambiente de fácil

utilização, com centralização de processos alinhados com as necessidades operacionais e de gestão da organização.

- **Arquitetura baseada em princípios de segurança, integridade, robustez, flexibilidade, eficiência, fiabilidade, disponibilidade (99,99%) e operacionalidade**, em linha com as melhores práticas de mercado.
- **Gestão e Suporte à visão 360º do apostador e agente lotérico** permitindo o registro em repositórios de dados de todos os eventos decorrente da atividade, incluindo o historial das alterações de configuração/parametrização dos sistemas, mecanismos de *logging* e *traceability*, permitindo assim obter toda a informação necessária para uma clara transparência e uma visão global do negócio.
- **Arquitetura baseada em Serviços**, permitindo, de uma forma nativa, a disponibilização dos serviços de negócio para integração com outros sistemas do operador de loteria, incluindo, áreas de informação com visão única mas autônoma, adequadas às necessidades departamentais e do negócio (exemplo: Portais web e móveis para Gestão da Comissão Executiva, visão em tempo real da área de armazenagem, pedidos e solicitações diversas, operação de sistema, monitorização, etc.).

Desta forma, todas as áreas departamentais do operador de loteria tem acesso a informação que se encontra registrada centralmente em base de dados, mas com a visão necessária e completa para as suas atividades.

5.2.2. Plano Diretor de Sistemas de Informação

Outro aspeto importante do sistema de informação será o estabelecimento e implantação de um **Plano Diretor de Sistemas de Informação** e onde serão definidos os objetivos ao longo do tempo:

- Plano estratégico de Sistemas de Informação com planeamento, financiamento e gestão das tecnologias de informação.

- Planejamento da evolução da capacidade da infraestrutura e dos sistemas de informação para sustentar a evolução preconizada pela Administração do operador lotérico.

Assegurando desta forma, que todo o Sistema de Informação esteja integrado e enquadrado com as tomadas de decisões corporativas aos diferentes níveis da organização

- Disponibilização de uma infraestrutura de suporte ao Sistema de Informação que seja estável, robusta e segura.
- Disponibilização de sistemas e serviços eficientes, eficazes e seguros.
- Total suporte a todos os colaboradores da organização na execução segura, rápida e eficiente de todas as suas atividades.
- Planejamento enquadrado com a atividade de Gestão de Risco que é uma componente muito importante do ADN do operador lotérico. Este planejamento se enfoca ao nível de pessoas, processos, sistemas, infraestruturas e serviços e é claramente enquadrado com o SGSI estabelecido.

5.2.3. *Blueprint* Arquitetura

O diagrama seguinte apresenta de forma conceptual uma visão macro diferentes entidades do ecossistema do operador lotérico. Este diagrama não pretende ser exaustivo mas dar um contexto das distintas entidades:

- Entidades estatais
- Operador lotérico físico e virtual
- Fornecedores diretos do negócio lotérico
- Terminais do ponto de venda

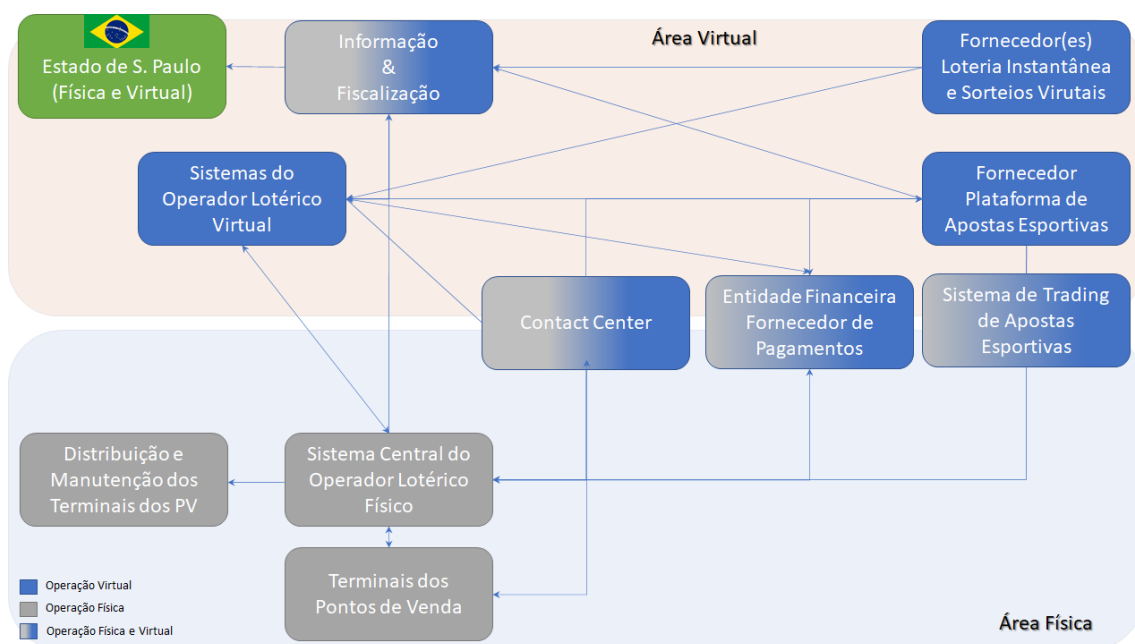
As entidades Apostador e Agente Lotérico já foram amplamente apresentados no início do estudo na componente “Plano Operacional” pelo que nos debruçaremos mais sobre o ecossistema externo do Operador Lotérico e as suas entidades externas numa visão de Sistemas de Informação.

Os capítulos seguintes apresentam diferentes *Blueprints* arquiteturais em consonância com os cenários apresentados no edital mas enquadrados nos diferentes cenários preconizados neste estudo para a Operação Lotérica em São Paulo:

1. **Cenário A** - Operador em exclusividade total de operação serviços lotéricos em meio físico e virtual
2. **Cenário A** - Operador em exclusividade total de operação serviços lotéricos em meio físico e virtual mas só para os produtos lotéricos: Loteria Instantânea e Sorteio de Números.
3. **Cenário B** - Operador em regime de concorrência para operação serviços lotéricos em meio físico para o produto lotérico: Apostas Esportivas de Quota Fixa.
4. **Cenário B** - Operador em regime de concorrência para operação serviços lotéricos em meio virtual para o produto lotérico: Apostas Esportivas de Quota Fixa.

5.2.3.1 - *Blueprint* Arquitetura 1 – Cenário A - Operador em exclusividade total de operação serviços lotéricos em meio físico e virtual

Figura 11 – *Blueprint* Ecossistema Externo do Operador Lotérico – Físico e Virtual



Este diagrama apresenta a visão do ecossistema de um operador lotérico com licença de operação de Loteria Instantânea, Sorteios e Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio físico e virtual.

De salientar a organização por área física e virtual da seguinte forma:

- **Estado de São Paulo** – representa as entidades associadas ao Estado de São Paulo com intervenção no ecossistema lotérico, quer seja físico quer seja virtual, i.e.: Autoridade Fiscalizadora, Agência Reguladora, Verificador Independente e outros órgãos públicos intervenientes.
- **Área Física** – Entidades do ecossistema do Sistema de Informação com enfoque no mundo de operação físico de loteria.
 - **Sistema Central do Operador Lotérico Físico** – compreende todos os componentes da entidade do sistema central que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico, dos agentes lotéricos, apostadores, pagamentos de prémios, faturamento, terminais, produtos e serviços lotéricos, etc. Para mais informação, ver p.f. a Arquitetura Funcional descrita inicialmente neste documento.
 - **Terminais dos Pontos de Venda** - compreende todos os componentes da entidade Terminais dos PV que permite gerir os sistemas, aplicações e processos associados aos Terminais dos Pontos de Venda e equipamentos periféricos e equipamentos instalados/a instalar ou desinstalar do ponto de venda.
 - **Distribuição e Manutenção dos Terminais nos Pontos de Venda** - compreende todos os componentes da entidade de Manutenção Terminais dos PV que permite gerir os sistemas, aplicações e processos associados à distribuição, instalação, manutenção e agendamentos de atividades nos terminais (i.e.: incidentes, problemas, manutenção evolutiva, corretiva, etc.).
- **Área Virtual** - Entidades do ecossistema do Sistema de Informação com enfoque no mundo de operação virtual de loteria.
 - **Sistemas do Operador Lotérico Virtual** – compreende todos os componentes da entidade dos sistemas do operador virtual que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico, dos apostadores, pagamentos de prémios, gestão de depósitos e

levantamentos, produtos e serviços lotéricos, gestão de entidades externas, etc. Para mais informação, ver p.f. a Arquitetura Funcional descrita inicialmente neste documento.

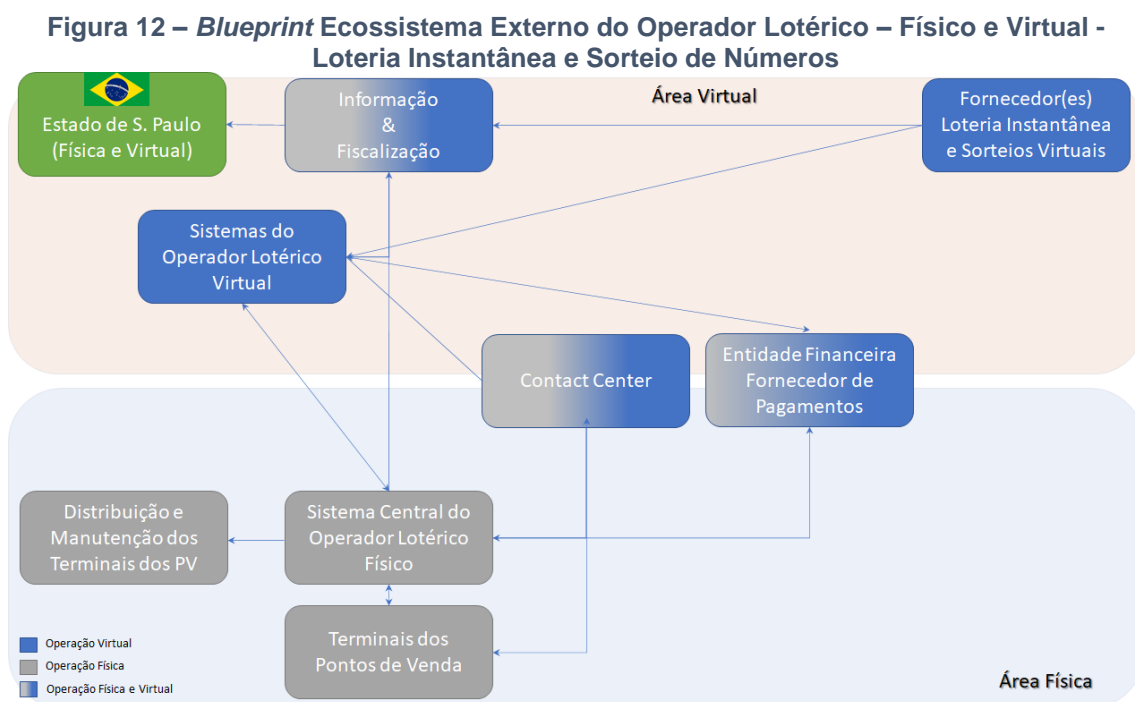
- **Fornecedor(es) de Loteria Instantânea e Sorteios Virtuais** – compreende todos os componentes da entidade da oferta de produtos e serviços de loteria instantânea e sorteios virtuais que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico. Para mais informação, ver p.f. a Arquitetura Funcional descrita inicialmente neste documento.
- **Fornecedor da Plataforma de Apostas Esportivas Virtuais** – compreende todos os componentes da entidade da oferta de produtos e serviços de apostas desportivas de quota fixa que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico e dos diferentes *feeds* de informação (i.e.: *live streaming*, estatísticas, estatísticas ao vivo, gestão de eventos, etc.). Para mais informação, ver p.f. a Arquitetura Funcional descrita inicialmente neste documento.
- **Área Física e Virtual** - Entidades do ecossistema do Sistema de Informação com intervenção comum no mundo de operação física e virtual de loteria.
 - **Contact Center** - compreende todos os componentes da entidade de apoio ao apostador e ao agente lotérico que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico numa visão 360. Para mais informação, ver p.f. a Visão 360 descrita inicialmente neste documento.
 - **Entidade Financeira Fornecedor de Pagamentos** - compreende todos os componentes da entidade financeira que presta serviços financeiros ao operador lotérico físico e virtual e que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico, nomeadamente, depósitos, pagamentos de prémios, pagamento e controlo de faturamento, etc. Para mais informação, ver p.f. a arquitetura funcional descrita inicialmente neste documento.
 - **Sistemas de Trading de Apostas Esportivas** - compreende todos os componentes dos serviços de trading e que permite gerir os sistemas, aplicações e processos do operador lotérico físico e virtual, nomeadamente, *feeds* de *odds*, gestão de eventos, etc. Para mais

informação, ver p.f. a arquitetura funcional descrita inicialmente neste documento.

- **Informação e Fiscalização** - compreende todos os componentes dos serviços de informação a disponibilizar ao estado de São Paulo através das entidades por ele designadas e que permitirá efetuar a fiscalização, auditoria, certificação em conformidade com a regulamentação e lei de jogo lotérico em vigor, etc. Para mais informação, ver p.f. a arquitetura funcional e matriz RACI descritos neste documento.

5.2.3.2 - *Blueprint* Arquitetura 2 – Operador em exclusividade de operação serviços lotéricos em meio físico e virtual – Loteria Instantânea e sorteios

Este é um dos cenários preconizados neste estudo e cujo *blueprint* se enquadra no diagrama seguinte:



Neste cenário, muito semelhante ao descrito no capítulo anterior o operador apenas opera os produtos lotéricos loteria instantânea e sorteio de números, de base física e virtual.

6. Plano de Operação, Conservação, Manutenção, Recuperação e Modernização

O planejamento operacional é a parte do planejamento estratégico responsável por transformar objetivos e visão do planejamento estratégico em tarefas operacionais executáveis pelos diferentes departamentos do operador lotérico.

Desta forma, este tipo de planejamento é intrínseco aos processos corporativos do operador e recursos associados, ex.: recursos humanos, financeiros, etc.

O planejamento operacional para ser efetivo deverá enquadrar as seguinte temáticas:

- Recursos humanos – recursos humanos responsáveis e de execução de tarefas;
- Recursos financeiros – estimativa de valores e qual o orçamento a ser afetado;
- KPI – Indicadores de performance – indicadores para mensuração do sucesso do plano;
- Estimativas de tempo – datas de início e fim e duração para realização das atividades;
- Gestão de risco – identificar os fatores de sucesso e riscos associados e planejar ações de mitigação dos mesmos.

Tal como falado, nas secções anteriores, a definição de processos e KPI e a capacidade de os definir, monitorizar, medir e analisar são fundamentais para o sucesso do plano.

Como afirmou Peter Drucker, *“Se você não pode medir, não pode gerenciar.”*

As secções anteriores apresentaram uma abordagem holística à operação e que se irá implantar no operador lotérico. Em termos de plano de operação, o mesmo incidirá sobre múltiplas áreas, mas que sumariamente para os efeitos do presente documento apresentaremos nas seguintes áreas:

- Terminais e Rede de Comunicações
- Armazenagem e Distribuição
- Sistemas de Jogo
- Sistemas Corporativos
- Data Center
- *Contact Center*

De salientar, que para as áreas mencionadas, neste estudo preconiza-se alguma terceirização de instalações, infraestruturas e serviços. Assim sendo, o plano de operação terá de ter em consideração este fator.

Nos termos da nossa modelagem jurídica, o estado de São Paulo deve delegar através de concessão a exploração das modalidades lotérica física e Online. Assim sendo, deve ser o concessionário a proceder à análise detalhada que aqui se solicita em sede de projeto.

Na tabela seguinte apresenta-se as bases e planos de apoio que constituirão o plano global de operação.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Áreas	Plano	Plano de Operação Equipa Operador	Periodicidade	Observações
Terminais e Rede de Comunicações	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Implantação de Terminais	Comercial / Operações	[Trimestral]	As atividades de manutenção, instalação e recuperação de terminais são externalizadas.
	Plano de Operação e Monitorização de Redes e Sistemas	Operações / Redes / Apoio ao Agente	[Tempo Real]	As atividades de manutenção, instalação e recuperação de Rede de Comunicações são externalizadas em acordo com o fornecedor de telecomunicações.
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Comercial / Operações / Apoio ao Agente	[Semestral]	
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	
Armazenagem e Distribuição	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Gestão de Armazém	Comercial	[Mensal]	
	Planejamento Logístico e Distribuição	Comercial	[Mensal]	As atividades de operação dos armazéns são externalizadas.
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Comercial / Apoio ao Agente	[Semestral]	As atividades de operação logística são externalizadas.
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	
	Plano melhoria Continua	Comercial	[Semestral]	

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Áreas	Plano	Plano de Operação Equipa Operador	Periodicidade	Observações
Sistemas de Jogo	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Releases do Sistema Central de Jogo e Sistema Online de Jogo	Marketing/ Comercial / Operações	[Trimestral]	As atividades de manutenção, instalação e recuperação dos Sistemas de Jogo são realizadas pelos parceiros do Operador Lotérico.
	Plano de Operação e Monitorização de Redes e Sistemas	Marketing/ Comercial / Operações	[Tempo Real]	
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Operações	[Semestral]	
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	
Sistemas Corporativos	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Releases dos Sistemas Corporativos	Marketing/ Comercial / Operações	[Trimestral]	Neste estudo preconiza-se que os principais sistemas corporativos sejam em modelo de Cloud como <i>Software as a Service</i> .
	Plano de Operação e Monitorização de Redes e Sistemas	Operações	[Tempo Real]	
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Operações	[Semestral]	
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Áreas	Plano de Operação			Observações
	Plano	Equipa Operador	Periodicidade	
Data Center	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Releases do Data Center	Operações	[Trimestral]	Neste estudo preconiza-se que o(s) Data Center(s) sejam em modelo de Private Cloud.
	Plano de Operação e Monitorização de Redes e Sistemas	Operações	[Tempo Real]	
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Operações	[Semestral]	Em termos de modernização o Plano Diretor de SI terá em conta o plano de evolução do fornecedor de Data Center em Cloud.
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	
Contact Center	<u>Operação & Manut.:</u> Plano de Operação e Manutenção Contact Center	Apoio ao Cliente	[Trimestral]	Neste estudo preconiza-se que o(s) Contact Center(s) sejam externalizados em termos de instalações, infraestrutura e 1ª linha.
	Plano de Operação e Monitorização de Redes e Sistemas	Operações	[Tempo Real]	
	<u>Recuperação:</u> Plano Continuidade de Negócio	Operações/ Apoio ao Cliente	[Semestral]	
	<u>Modernização:</u> Plano Diretor de Sistemas de Informação	Operações	[Anual]	
	Plano melhoria Continua	Apoio ao Cliente	[Semestral]	

7. Estrutura de Recursos Humanos

Nesta seção apresenta-se uma abordagem de recursos humanos para o cenário A e para o cenário B do edital. De salientar, que face aos modelos de concessão em regime de exclusividade e concorrencial e permissão em regime concorrencial, a estrutura de recursos humanos macro será enquadrada da seguinte forma:

- **Cenário A**
 1. Concessão de loteria instantânea e sorteio de números em meio físico e virtual
 2. Concessão de apostas esportivas de quota fixa em meio físico
- **Cenário B**
 3. Permissão de apostas esportivas de quota fixa em meio virtual

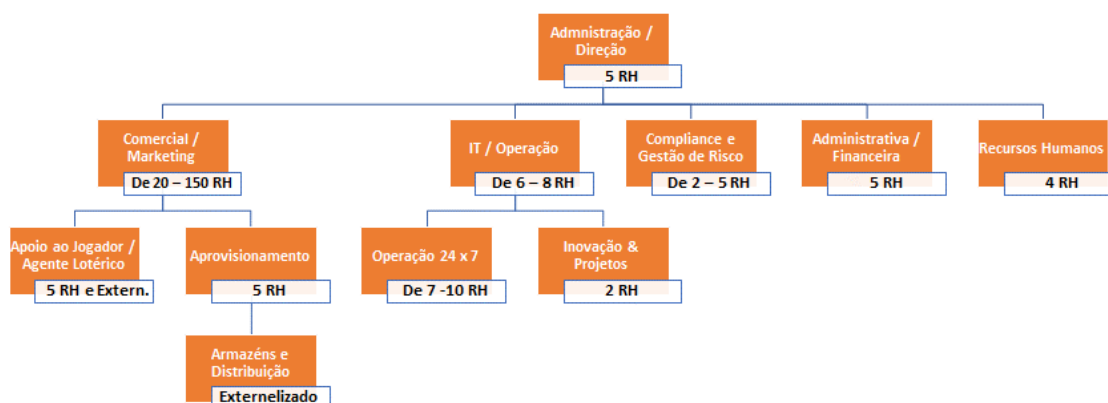
Na abordagem do presente estudo foi considerado a terceirização de alguns serviços em entidades externas e parceiras (fornecedor do sistema central de jogo e plataforma de jogo Online). De salientar, que embora os serviços estejam terceirizados, o controle e a gestão serão realizados pelo operador lotérico.

Em termos de serviços a terceirizar, temos o seguinte:

- Prestação de serviços de telecomunicações e rede (fornecedor de telecomunicações)
- prestação de serviços de terminais e manutenção dos mesmos
- prestação de serviços de IT em Cloud (fornecedor principal do serviço de Cloud)
- prestação de serviços de desenvolvimento aplicativo (parceiro das plataformas de jogo e fornecedores de soluções informáticas)
- prestação de serviços de *Contact Center* (Centro de Apoio ao Jogador e Agente lotérico)
- prestação de serviços de Distribuição (fornecedor de serviços logísticos)
- prestação de serviços de armazém (fornecedor de serviços de armazém)

7.1. Recursos Humanos

Neste enquadramento e considerando a terceirização preconizada anteriormente, a figura seguinte apresenta a abordagem de recursos humanos. De salientar, que poderá existir a necessidade de ajustes de recursos humanos e/ou terceirização de funções com o decorrer do projeto e da operação.



8. RACI – Matriz de Responsabilidades

A matriz de responsabilidades, também conhecida por matriz de RACI (**R**esponsável, **A**utoridade, **C**onsultado e **I**nmado) é uma ferramenta utilizada para atribuição de responsabilidades, dentro de um determinado processo, projeto, serviço ou mesmo no contexto de um departamento / função. É referenciada por diversas boas práticas de mercado, tais como ITIL e COBIT.

A matriz de RACI permite determinar responsabilidades macro das entidades para os processos que se irão mencionar. Torna-se assim uma ferramenta extremamente útil para a organização, onde se salientam as seguintes vantagens:

1. **Contribui para a divisão clara das tarefas de todas as entidades** - Garantir que todas as entidades têm clara noção do seu papel de intervenção no(s) processo(s), assim como, garantir que todas as responsabilidades dos mesmos estão atribuídas.

2. **Ajuda a rastrear uma informação com facilidade** - a matriz de RACI formaliza quais são os donos dos processos e serviços (R - Responsável) podendo ser assim consultada e rapidamente obter a informação a rastrear, ajudando a estabelecer a maturidade dos processos, complementando os mesmos com suporte documental, e um eficiente e eficaz sistema de gestão.
3. **Evita que entidades chave sejam ignoradas ou esquecidas** – inclui a definição formal das entidades que fazem parte integrante dos processos e serviços, exemplo: quem deve ser consultado para tomada de determinadas decisões ou execução de atividade. A matriz RACI, formalizada, pode ajudar a reduzir a incidências e problemas em eventos que ocorram na organização.
4. **Clarificação da responsabilidade nos processos/tarefas** - a falta de formalização de responsabilidades provoca um cenário onde determinadas ações simplesmente não possuem um dono. Em outras palavras, ninguém assumirá a responsabilidade, já que formalmente todos são igualmente responsáveis / não responsáveis. A matriz RACI é uma solução prática e rápida para contribuir com esta formalização, nomeadamente através da definição das entidades/departamentos/equipas/pessoas que formalmente participarão nos processos e serviços.

Em termos da definição da matriz de RACI, temos que:

- **R**(esponsável) - Responsáveis por executar uma atividade (os executores);
- **A**(utoridade) - quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por processo/atividade);
- **C**(onsultado) - quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada;
- **I**(nformado) - quem deve receber a informação sobre uma atividade que foi executada.

Para o devido efeito deste documento, vão ser apresentados os macro processos do ecossistema para as seguintes entidades:

- Autoridade fiscalizadora do contrato;
- Agência Reguladora;
- Verificador Independente;

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

- Operador Lotérico privado;
- Agente Financeiro;
- Órgãos públicos envolvidos.

Macro Processos	Autoridade fiscalizadora do contrato	Agência Reguladora	Verificador Independente	Operador Lotérico Privado	Agente Financeiro	Órgãos públicos envolvidos
Operação da Concessão Lotérica	A/I	C/I	C	R	C/I	I/C
Fiscalização dos Concursos	A/I	C/I	R	R/I	I	I
Fiscalização das Extrações	A/I	C/I	R	R/I	I	I
Prestação de Contas à Autoridade Fiscalizadora e Fazenda	A/I	I	R	R	I	I

9. Macro Processos

Este capítulo salienta apenas alguns dos macro processos do operador lotérico cujo detalhe e descrição se encontram no capítulo “Arquitetura Funcional”.

Foco	Macro Processo	Observações
Apostadores	Gestão do Apostador	Gestão da Conta de Apostador Gestão Apoio 360º ao Apostador Gestão de Campanhas Inbound/Outbound Gestão Jogo Responsável Gestão de Casos
Agente Lotérico	Gestão do Agente Lotérico	Gestão de Conta do Agente Lotérico Gestão de Conta e Contrato de Agente Lotérico Gestão de Faturamento Gestão do Comercial Gestão de Candidaturas a Agentes Lotéricos Gestão de sinalética dos Pontos de Venda Gestão da Formação e Informação ao Agente Lotérico Gestão Apoio 360º ao Agente Lotérico Gestão de Campanhas Outbound Gestão Logística com o Agente Lotérico Gestão de Casos
Corporativo	Gestão de Recursos Humanos	
Corporativo	Gestão Financeira	
Corporativo	Gestão Contábil	
Corporativo	Gestão Logística e Instalações	
Corporativo	Gestão de Armazem	
Corporativo	Gestão Documental	
Corporativo	Gestão Infraestruturas Virtuais	

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Foco	Macro Processo	Observações
Corporativo	Gestão Data Center e Infraestruturas Físicas	
Corporativo	Gestão de Compliance	
Corporativo	Gestão de Risco	
Transversal	Gestão de Incidentes	
Transversal	Gestão de Problemas	
Transversal	Gestão de Releases	
Transversal	Gestão de Mudança	
Transversal	Gestão de Configuração	
Transversal	Gestão de Qualidade e Níveis de Serviço	
Segurança da Informação	Gestão de Backup e Armazenamento de Informação	
Segurança da Informação	Gestão de Segurança de Ativos Físicos	
Segurança da Informação	Gestão de Segurança de Ativos Lógicos	
Segurança da Informação	Gestão Global de Acessos	
Segurança da Informação	Gestão de Continuidade de Negócio e Disaster Recovery	

10. Mapeamento com o “Caderno II – Estudos Técnicos e Operacionais”

A seguinte tabela apresenta o mapeamento do presente estudo com o capítulo “4. Dos Produtos Finais” do Edital do Governo de São Paulo para a seção “4.4. PRODUTO FINAL III – Plano Operacional”.

Seção Edital Produto Final III – Plano Operacional	Seção Estudo	Observações
a) Descrição das atividades e das modalidades lotéricas passíveis de serem implementadas, com apresentação de portfólio dos produtos lotéricos a serem comercializados, e com detalhamento das fases/etapas de implantação dos serviços;	Apresentada e referida no capítulo, 2. Modelagem dos Processos de Negócio.	
b) Modelos dos planos de jogo de cada produto lotérico a ser distribuído, e suas metodologias;	Apresentada e referida no capítulo, 2. Modelagem dos Processos de Negócio.	
c) Descrição do método de comercialização dos produtos, se em meio físico ou digital, ou ambos, de maneira a garantir a capilaridade necessária para o sucesso do negócio, com caracterização dos pontos de venda e/ou plataforma digital a serem utilizados; i. No caso de implementação de meios físicos de venda, apresentar: conceitos, plantas, localização geográfica das infraestruturas, caracterização dos equipamentos necessários, encargos e cronograma de implantação;	Apresentada e referida no capítulo, 2. Modelagem dos Processos de Negócio e 3. Rede de Pontos de Venda	

Seção Edital Produto Final III – Plano Operacional	Seção Estudo	Observações
d) Estratégias de publicidade institucional e de divulgação dos produtos lotéricos a serem implementadas;	Apresentada e referida no capítulo, 4. Marketing	
e) Modelos de sorteios e/ou mecanismos a serem utilizados para sua realização;	Apresentada e referida no capítulo, 2. Modelagem dos Processos de Negócio.	
f) Sistema de gestão de jogos;	Apresentada e referida no capítulo, 1.2. Arquitetura Funcional e 5. Sistemas e Tecnologia	
g) Descrição de procedimentos e políticas a serem adotados de maneira a garantir a segurança, a auditoria e a transparência na prestação dos serviços lotéricos, incluindo, mas não se limitando, aos sorteios e ao pagamento de prêmios, em linha com os padrões de qualidade adotados mundialmente;	Apresentada e referida no capítulo, 2. Modelagem dos Processos de Negócio, 1.2. Arquitetura Funcional e 1.3. Segurança e 8. RACI – Matriz de Responsabilidades	
h) Avaliação da possibilidade de exploração de receitas acessórias, e quais seriam;	Apresentada e referida no capítulo, 3.3. Fontes de Receita Acessórias	
i) Dimensionamento da mão de obra necessária para implantação dos serviços lotéricos;	Apresentada e referida no capítulo, 7. Estrutura de Recursos Humanos	

Seção Edital Produto Final III – Plano Operacional	Seção Estudo	Observações
<p>j) Avaliação de custos operacionais comparados com benchmarks nacionais e internacionais para serviços similares, contemplando custos de manutenção, pessoal, material de consumos, serviços contratados ou terceirizado, entre outros pertinentes. Os custos de pessoal deverão retratar uma estrutura organizacional prevista do operador e todos os custos deverão ser compatíveis com as soluções adotadas para a implantação dos serviços;</p>	<p>Apresentada e referida no documento, “Produto Final IV – Estudo de Viabilidade Econômica-Financeira”</p>	<p>Nos termos da nossa modelagem jurídica, o estado de São Paulo deve delegar através de concessão a exploração das modalidades lotéricas físicas e modelo de permissão para as apostas esportivas de quota fixa virtual. Assim sendo, deve ser o concessionário ou o permissionário a proceder à análise detalhada que aqui se solicita em sede de projeto.</p>
<p>k) Avaliação comparativa das diferenças entre os Cenários "A" e "B" quanto ao Plano Operacional, à forma de exploração dos serviços, e à forma e alcance da distribuição dos bilhetes lotéricos.</p>	<p>Para mais detalhe consultar “Produto II – Diagnóstico Mercadológico e Estudo de Demanda”</p>	<p>De salientar que no cenário A para modelo de concessão em exclusividade para a loteria instantânea e sorteio de números em meio físico e virtual, apresentamos um serviço lotérico universal no estado de São Paulo, com ampla capilaridade. Ver 3. Rede de Pontos de Venda</p> <p>No cenário A mas concessão para operação de apostas esportivas em meio físico estima-se a existência de 4 licenças para o estado de São Paulo com a distribuição em 657 pontos de venda na maturidade, igualmente com elevada capilaridade da rede de PV para o estado de São Paulo.</p>

II. Modelo Técnico e Operacional para os Concessionários de Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio físico

Em resultado dos estudos económicos, de demanda e da modelagem jurídica, defendemos que a modalidade lotérica de Apostas Esportivas de Quota Física em meio físico seja delegada pelo Estado a quatro concessionários que farão a exploração em regime de monopólio em cada uma das regiões propostas.

Do posto de vista de visão e de organização dos concessionários, mantém-se válido tudo o que se propõe no capítulo anterior, com as devidas adaptações.

Estamos neste caso a falar da exploração de apenas uma modalidade lotérica, mas com a particularidade de oferecer possibilidades de aposta muito diversificadas, deste o tipo de esportes, até às modalidades de aposta.

Também a rede de agentes lotéricos deverá ter uma lógica própria de construção, desde o número de pontos de venda (PV) até às características físicas e de layout desses PV's.

11. Apostas Esportivas de Quota Fixa

No âmbito do presente estudo, entendeu-se propor à Loteria do Estado de São Paulo a exploração da modalidade lotérica “Apostas Esportivas de Quota Fixa”, face não só à enorme popularidade de que o esporte goza em nosso País, mas principalmente por se tratar de uma nova modalidade lotérica, já aprovada pelo Congresso Nacional, com grande sucesso nos EUA, Europa e nos outros países do BRIC.

Como vimos no Capítulo 1 deste estudo, esta modalidade lotérica representa mais de 12,5% da arrecadação das Loterias que participam na Associação Mundial de Loterias (WLA), sendo que nos países europeus a sua importância relativa é maior, atingindo mais de 20% da arrecadação total.

Com efeito, propõe-se que o futuro operador faça a exploração desta modalidade lotérica em meio físico e em meios virtuais (web, celular etc.), razão pela qual foi incluída no modelo de Edital e de contrato de concessão propostos.

11.1. Aposta Esportiva de Quota Fixa – O que é?

A aposta esportiva de quota fixa é um dos produtos de maior adesão e divertimento em jogo de apostas e lotéricos, disseminado por todo o mundo.

A modalidade traduz-se na indicação de um ou mais prognósticos sobre eventos esportivos e cuja probabilidade de prêmio é antecipadamente conhecida pelo apostador. Em termos matemáticos, a quota fixa apresentada pelo operador ao apostador é o inverso da probabilidade calculada para a concretização do prognóstico.

Hoje em dia, a Aposta Esportiva atingiu um estado de maturidade na área de divertimento como sendo um dos passatempos favoritos de milhões de fãs de esportes em todo o mundo e o Brasil não é exceção, especialmente com o crescimento das capacidades de internet e comunicação online.

O fator tecnológico é sem dúvida alguma, o que permite a expansão e abrangência mundial deste produto, notadamente porque se baseia no valor de *Odd*¹⁰ multiplicador do valor apostado, valor que é gerido pelos *bookmakers* de apostas online que estão constantemente acompanhando um evento.

11.2. A Função dos *Bookmakers*

Os *bookmakers* são empresas/pessoas, conhecidas por *sportsbook*, que gestionam as *Odds* dos eventos e, como tal, a margem do negócio de apostas esportivas acordada previamente com o operador lotérico. Na realidade é graças a eles que este negócio existe. Como exemplo, se pensarmos numa partida de futebol entre a seleção Brasileira e a seleção do Burkina Faso, o *bookmaker* tem que garantir que antes de iniciar o jogo, a *Odd* no tempo regulamentar do Brasil é baixa, pois a probabilidade do Brasil ganhar é muito elevada.

No entanto, se durante o jogo existe uma menor probabilidade de ganhar, por exemplo: empate aos 80 minutos ou a seleção do Burkina Faso faz um gol, a *Odd* vai aumentar, pois a probabilidade do Brasil ganhar será menor.

Sendo este um exemplo muito simples, apenas realçamos a função vital dos *bookmakers* para as apostas esportivas.

O *bookmaker* é quem aceita as apostas dos apostadores e mantém as *Odds* atrativas, porém garantindo receita para o OPERADOR, independentemente do resultado final do evento.

¹⁰ Fator multiplicador que dará o retorno da aposta ao apostador.

11.3. O Que São Odds?

Uma *Odd*, de forma simplificada, é um fator multiplicador que dará o retorno da aposta ao apostador. Como dito no parágrafo anterior, as *Odds* são um dos “segredos do negócio” de apostas esportivas e tem muitas pessoas envolvidas no seu gerenciamento.

Por todo o mundo, verifica-se que as *Odds* têm diferentes formatos, formas de apresentação, sendo que culturalmente os jogadores dessas regiões se adaptam e reconhecem facilmente o valor adicionado pela *Odd*.

Os formatos mais conhecidos são:

- **Formato Europeu** - também conhecido por *Odds* decimais – sendo este formato o mais utilizado habitualmente;
- **Formato Inglês** – também conhecido por *Odds* fracionárias;
- **Formato Americano** – também conhecido por *moneyline Odds*.

O formato europeu é muito utilizado na Europa continental, Canadá e Austrália e representam um índice de pagamento total sobre a aposta. Exemplo: se forem apostados R\$ 100 em um evento com *Odd* 2.50 (*Odd* decimal), caso seja vencedora, o apostador receberá R\$ 250.

O formato inglês é muito utilizado pelos *bookmakers* do Reino Unido e representam o índice do montante que se ganha sobre a aposta. Utilizando o exemplo anterior, se forem apostados R\$ 100 com *Odd* 6/4 (*Odd* fracionária), caso seja vencedora, o apostador receberá R\$ 250.

O formato americano é muito utilizado nos EUA e representam o montante ganho numa aposta de 100 quando o ganho for superior à aposta e índice de valor negativo quando o ganho for inferior à aposta.

Na zona asiática existem outros modelos de *Odds* (Hong Kong, Indonésia, Malásia) mas para efeito didático, manteremos os 3 formatos descritos.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Decimal (Formato Europeu)	Fracionária (Formato UK)	Americano
1.50	1 / 2	-200
2.00	1 / 1	+100
2.50	6 / 4	+150
3.00	2 / 1	+200

A tabela seguinte apresenta algumas fórmulas de conversão entre os diferentes formatos de *Odds*:

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Formato	Formato a converter	Fórmula
Decimal	Fracionária	Subtrair um ao formato decimal e converter em fração Decimal (1.5): $1.5 - 1 = 0.5$ Fracionária: $1/2$
Decimal	Americano	Subtrair um à <i>Odd</i> Decimal e multiplicar por 100. Se for superior a 2 aplicar $100 \times (Odd - 1)$ Se for inferior a 2 aplicar $-100 / (Odd - 1)$ Decimal (1.5): $1.5 < 2$ Americano: $-100 / (1.5 - 1) = -200$ Decimal (2.5): $2.5 > 2$ Americano: $100 \times (2.5 - 1) = +150$
Fracionária	Decimal	Dividir a <i>Odd</i> e adicionar 1 Fracionária (1/2): $\frac{1}{2}$ Decimal: $0.5 + 1 = 1.5$
Fracional	Americano	Dividir a fração Se for superior a 1, multiplicar <i>Odd</i> por 100 Se for inferior a 1, dividir -100 pela <i>Odd</i> Fracionária (1/2): $0.5 < 1$ Americano: $-100 / 0.5 = -200$ Fracionária (6/4): $1.5 > 1$ Americano: $100 \times 1.5 = +150$
Americano	Decimal	Dividir a <i>Odd</i> por 100 e adicionar 1 Se for superior a zero, aplicar $(Odd / 100) + 1$ Se for inferior a zero, aplicar $(-100 / Odd) + 1$ Americano (-200): $-200 / 100 + 1 = -1$ Decimal: $-100 / -200 + 1 = 1.5$ Americano (+150): $150 / 100 + 1 = 2.5$ Decimal: $150 / 100 + 1 = 2.5$
Americano	Fracional	Dividir a <i>Odd</i> por 100 Se for superior a zero, aplicar $Odd / 100$ Se for inferior a zero, aplicar $-100 / Odd$ Americano (-200): $-200 / 100 = -2$ Fracionária: $-100 / -200 = 1/2$ Americano (150): $150 / 100 = 1.5$ Fracionária: $150 / 100 = 3/2$ ou $6/4$

11.4. Eventos e Mercados: Tipos de Apostas Mais Comuns

No produto Apostas Esportivas, além das *Odds*, é importante destacar os “eventos”. Os eventos abrangem todos os esportes que a legislação do Estado de São Paulo regulamentar e autorizar para exploração pelo OPERADOR, quer no âmbito do varejo, quer nos canais online.

Por exemplo, eventos associados mais comuns:

- Eventos de futebol: Campeonato Brasileiro, Copa Libertadores, Jogos Olímpicos, Copa do Mundo, *Champions League*, Campeonatos Europeus etc.
- Eventos de outros esportes: Basquete, Voleibol, Futsal, Tênis, Tênis de Mesa, Handebol, Ciclismo, Rúgbi, Vôlei de Praia, Futebol de Areia, Esportes de Combate, Baseball, Hóquei no Gelo etc.

Por sua vez, dentro dos diferentes eventos temos um vasto conjunto de “mercados” que são dependentes da natureza de cada esporte. Cabe salientar, que os mercados também requerem autorização do Estado de São Paulo para operação, tanto no varejo quanto nos canais digitais.

Existe na oferta dos operadores lotéricos os chamados “mercados compostos”, os quais são a associação de vários mercados, o que torna a oferta para o apostador mais completa e mais interessante, do ponto de vista da *Odd*.

Exemplos de mercados compostos para alguns dos tipos de eventos:

Evento	Mercados mais Comuns	Mercados Compostos
Futebol	1X2 – Tempo Regulamentar (TR) e 1ª Parte	
	+ / - Gols (TR e 1ª Parte)	
	Chance Dupla (1X 12 e X2)	
	Chance dupla 1ª parte	
	Ambas Equipes Marcam (S/N)	
	+/- Escanteios (TR e 1ª Parte)	
	Gols por Equipe	1X2 e +/- Gols
	Handicap	1X2 e Ambas Marcam
	Resultado Intervalo e TR	Equipe vence e +/- gols
	Resultado Exato	Equipe vence/jogador X marca
	Empate Anula a Aposta	
	Equipe vence uma das partes	
	Equipe vence ambas as partes	Combinações de mercados à escolha do jogador no mesmo evento
	Equipe marca 1ª parte (S/N)	
	Equipe marca 2ª parte (S/N)	
	Equipe marca ambas as partes	...
	Vence sem levar gol	
	Vencer após desvantagem	
	Resultado ao int. e final jogo	
	Gols por equipe 1ª parte	
	Gols por equipe 2ª parte	
	Minutos dos gols	
	1ª equipe a marcar	
	Último escanteio	
	...	
Basquete	Vencedor (TR, 1º Período (1P), 2P)	
	Handicap no jogo (TR, 1P, 2P)	Vencedor e +/- pontos
	+/- pontos (TR, 1P, 2P)	Vencedor e pontos por equipe
	Vencedor (1ª Parte, 1P, 2P)	
	Margem de vitória	Combinações de mercados à escolha do jogador no mesmo evento
	Total pontos por equipe	
	Total de pontos par/impar (TR, 1P, 2P)	...
	...	

Tênis	Vencedor (Jogo, 1º Set (1S), 2S, 3S)	
	Resultado Exato (Jogo, 1S, 2S, 3S)	Vencedor e +/- jogos
	Handicap jogos +/- jogos	Vencedor e resultado final
	Handicap sets +/- jogos por set	...
	Total jogos ganhos por jogad.	
	...	
Baseball	Vencedor	Vencedor e +/- pontos
	Handicap no jogo	Vencedor e total home runs
	+/- pontos no jogo	Vencedor e sem extra inning
	Total de home runs	
	Margem de vitória	...
	Extra innings (S/N)	
	...	

11.5. Outros Tipos de Mercado: Pré-Evento e *Live*

Por outro lado, é comum a distinção entre aposta pré-evento esportivo, isto é, todo o prognóstico feito antes do início do evento e aposta *live*, isto é, todo o prognóstico feito durante o decurso do evento esportivo.

11.5.1. Outright

Outro tipo de mercado que se oferece aos apostadores é conhecido por *Outright*, que é onde se aposta no vencedor da competição, tais como uma corrida de Fórmula 1, um grupo de Eliminatórias da Copa do Mundo etc.

Este é um mercado onde o apostador tem que aguardar que a competição associada ao evento termine.

11.5.2. Tipos de Apostas

Associadas a diferentes eventos e diferentes mercados existem vários tipos de apostas que estão previstas para esta modalidade, tais como:

- Apostas simples.
- Apostas múltiplas.
- Apostas Combinadas.

Apostas simples: são as mais conhecidas e ocorre quando se aposta em um mercado de um só evento. Exemplo - aposta em futebol no evento:

Náutico x Santa Cruz, no mercado “vencedor da partida”.

Apostas Múltiplas: ocorrem quando se apostam em múltiplos eventos e/ou múltiplos mercados. Este tipo de aposta é muito procurado por apostadores mais experientes, pois permite aumentar significativamente os ganhos, embora com maior risco.

Estes tipos de apostas são fundamentais para o negócio de exploração lotérica, pois a probabilidade do jogador ganhar reduz-se muito, além de serem de maior valor, aumentando as comissões dos Pontos de Venda.

Nas apostas múltiplas a *Odd* final é a multiplicação das *Odds* de todos os eventos e mercados selecionados.

Exemplo: o jogador seleciona 3 apostas em 3 eventos/mercados:

Futebol - Campeonato Brasileiro – Série A: Flamengo x Fluminense.

Mercado: Flamengo vence, com *Odd*: 2.10

Basquete – Campeonato Brasileiro: Paulistano x Mogi das Cruzes

Mercado: +/- 175 pontos, com *Odd*: 1.78

Tênis – ATP Rio Janeiro: Gustavo Kuerten x Rafael Nadal

Mercado: Resultado Exato 3-2, com *Odd*: 3.2

Odd final da aposta múltipla: $Odd = 2.10 \times 1.78 \times 3.2 = 11.96$

Se o apostador fizer uma aposta de R\$ 100 nesta múltipla, o seu ganho será de R\$ 1.196.

Apostas Combinadas: permitem ao jogador, em uma única ação, apostar em todas as múltiplas possíveis dos eventos/mercados selecionados.

Neste tipo de evento o apostador tem que saber:

- Quantos eventos quer apostar.
- Quantos eventos espera ganhar para lucrar.

De acordo com estas duas questões, o jogador decidirá o tipo de aposta combinada. Por exemplo: escolher ganhar 2 apostas em 3 (combinada 2/3) ou 2 apostas em 4 (combinada 2/4) ou 3 apostas em 5 (combinada 3/5) etc.

Exemplo de aposta combinada:

Futebol - Campeonato Brasileiro – Série A: Sport x Grêmio.

Mercado: Sport vence, com *Odd*: 2.10.

Basquete – Campeonato Brasileiro: Paulistano x Mogi das Cruzes.

Mercado: +/- 175 pontos, com *Odd*: 1.78.

Tênis – ATP Rio Janeiro: Gustavo Kuerten x Rafael Nadal

Mercado: Resultado Exato 3-2, com *Odd*: 3.2.

Ao selecionar a aposta combinada 2/3, o sistema desmultiplica esta aposta nas apostas múltiplas possíveis:

- Aposta Múlt. 1: Sport x Grêmio (2.10) e Paulistano x Mogi das Cruzes (1.78).
- Aposta Múlt. 2: Sport x Grêmio (2.10) e Gustavo Kuerten x Rafael Nadal (3.2).
- Aposta Múlt. 3: Paulistano x Mogi das Cruzes (1.78) e Gustavo Kuerten x Rafael Nadal (3.2).

Sendo que, para efeito da aposta, a combinada é semelhante a 3 apostas múltiplas de igual valor, ou seja, se o apostador decidir apostar R\$ 100 por aposta na combinada, o valor final da aposta é de R\$ 300.

Os ganhos do jogador serão dependentes do resultado das apostas múltiplas apresentadas ou seja:

Sport x Grêmio e Paulistano x Mogi das Cruzes → *Odd*: 3.74 → Ganho: R\$ 374.

Sport x Grêmio e Gustavo Kuerten x Rafael Nadal → *Odd*: 6.72 → Ganho: R\$ 672.

Paulistano x Mogi das Cruzes e G. Kuerten x R. Nadal → Odd: 5.70 → Ganho: R\$ 570.

Caso acerte em todas as apostas, o ganho final da aposta combinada é o somatório dos 3 ganhos anteriores.

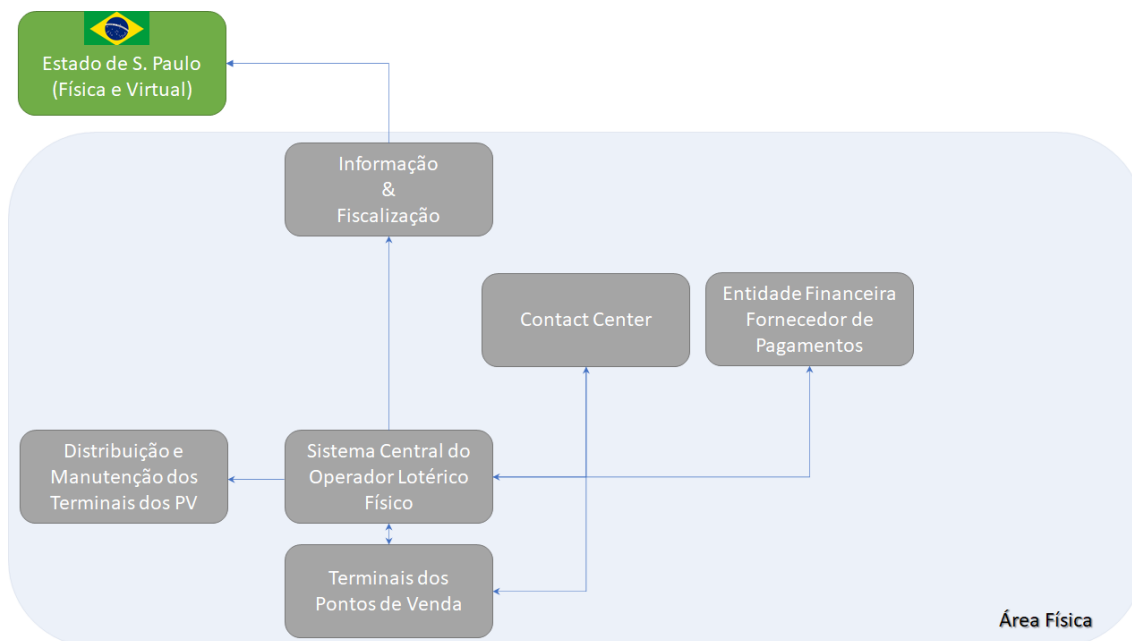
As Apostas Esportivas de Quota Fixa são um mundo de entretenimento e emoção para o apostador, pois muitas vezes nutre a proximidade com seu time do coração. Acreditamos que será justamente o caso em São Paulo, com as equipes do Estado, nos diferentes esportes.

Além disso, é na estratégia operacional, comercial e de marketing, que a exploração de apostas esportivas tem que se sustentar no modelo Online/Web e numa rede de Pontos de Venda de grande capilaridade, tal como a que, mais adiante, se propõe para o Estado.

11.6. *Blueprint* Arquitetura 3 –Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio físico

Este cenário também é preconizado neste estudo e sob o qual apresentamos o *blueprint* que se enquadra no diagrama seguinte:

Figura 13 – *Blueprint* Ecossistema Externo do Operador Lotérico – Físico – Apostas Esportivas de Quota Fixa



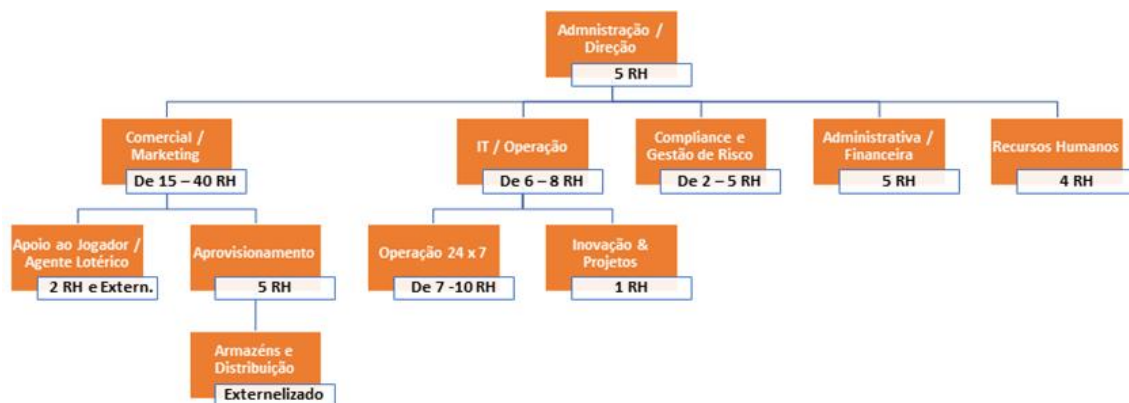
Como se pode observar neste *Blueprint*, o operador passará a ter uma operação de *Contact Center* com enfoque no agente lotérico, entidades externas e jogadores identificados através da rede de Pontos de Venda.

De igual modo, todas as obrigações regulamentares e legais para com o Estado de São Paulo nos seus diferentes intervenientes se mantém como se pode verificar através do enquadramento de “Informação & Fiscalização”.

11.7. Recursos Humanos

Neste enquadramento e considerando a terceirização preconizada anteriormente, a figura seguinte apresenta a abordagem de recursos humanos. De salientar, que poderá existir a necessidade de ajustes de recursos humanos e/ou terceirização de funções com o decorrer do projeto e da operação.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
 CNPJ: 40.217.712/0001-81
 PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL



III. Modelo Técnico e Operacional para os Permissionários de Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio virtual

A natureza concorrencial do modelo que propomos para a exploração das apostas esportivas de quota fixa em meio virtual, não colide, na sua essência, com o modelo técnico e operacional que deverá ser adoptado pelas empresas permissionárias. Como desenvolvemos no Caderno V, os sistemas técnico de jogo terão que ser certificados por laboratórios independentes e homologados pela CPF – Comissão de Fiscalização Permanente.

Mas esse facto em nada impede que a arquitectura dos sistemas de informação suporte uma visão de 360º do apostador. Bem pelo contrário: ela continua a ser decisiva e por isso a previsão de uma central de atendimento reactiva e pró-activa tem um papel central.

Naturalmente, neste caso toda a componente ligada à rede lotérica não estará presente.

12. Apostas Esportivas Quota Fixa em meio virtual

O enquadramento apresentado em termos de estrutura da modalidade lotérica de apostas esportivas de quota fixa é semelhante, quer seja em meio físico quer seja em meio virtual.

No capítulo anterior toda a estrutura se encontra de forma sucinta apresentada. Adicionamos, agora, aspectos específicos do meio virtual para esta modalidade lotérica.

12.1. Outros Serviços em Apostas Esportivas

A modalidade de apostas esportivas em meio virtual apresenta outros serviços adicionais para os apostadores. Esses serviços, embora não sejam mandatórios, são extremamente importantes para a visão 360º que temos para com o apostador e assim criar o melhor ambiente de divertimento possível.

Alguns desses serviços adicionais são:

- site com estatísticas dos eventos.
- em modo *live*: apresentar estatísticas do evento que está acontecendo.
- em modo *live*: providenciar *livestreaming* do evento.

12.1.1. Estatísticas dos Eventos

Existem inúmeros fornecedores que disponibilizam estatísticas atualizadas para eventos e equipes.

Figura 6 – Estatísticas dos Segmentos de Apostas

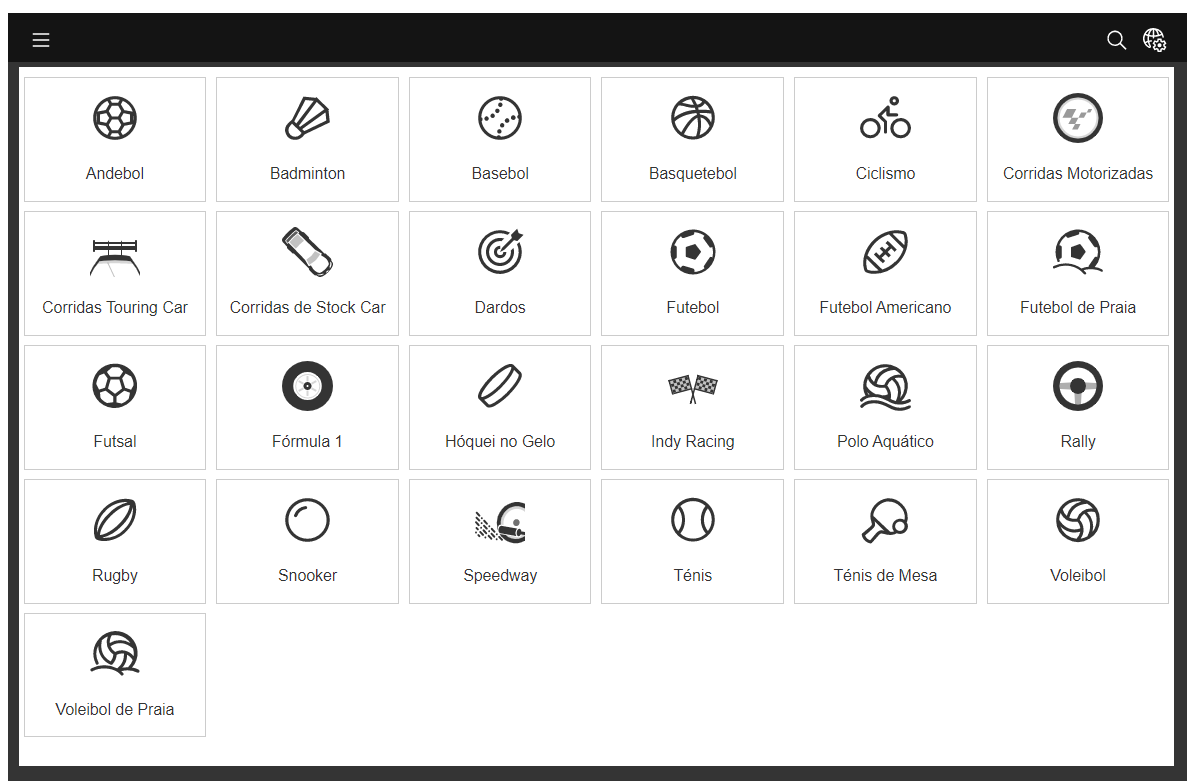
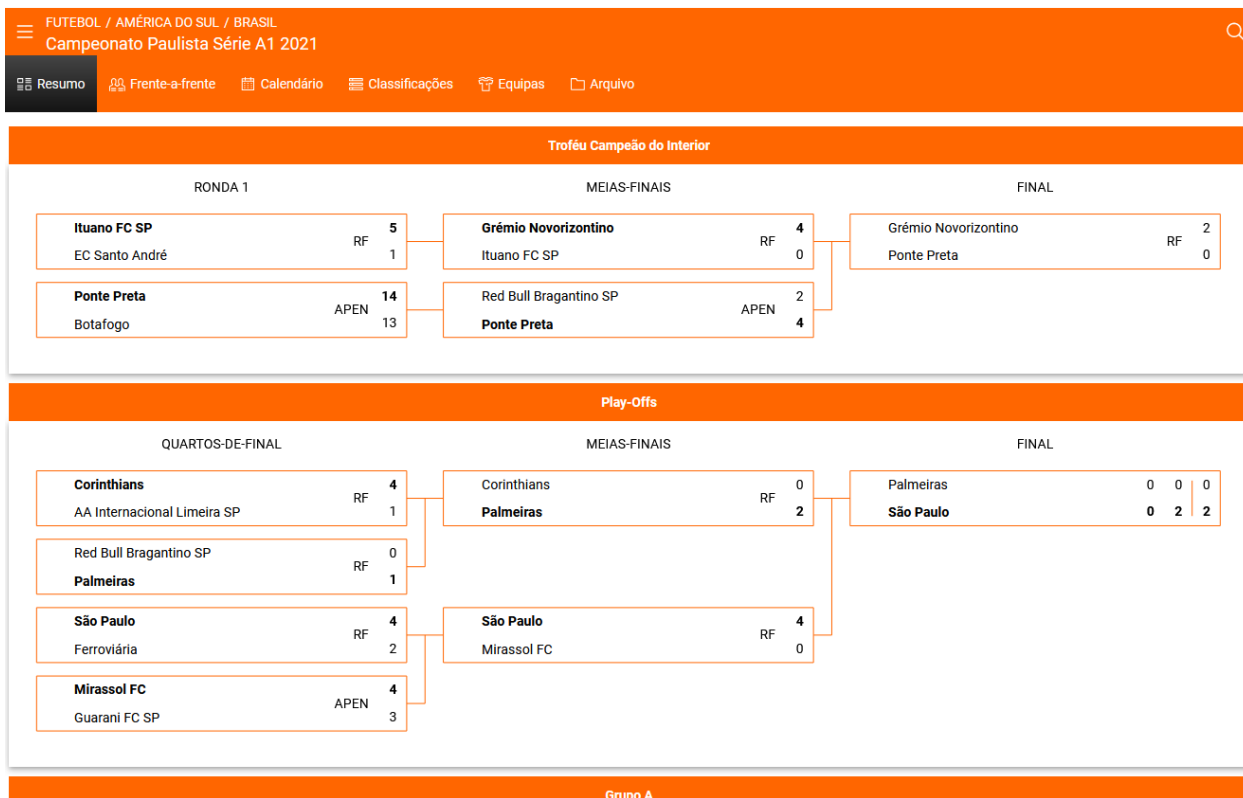
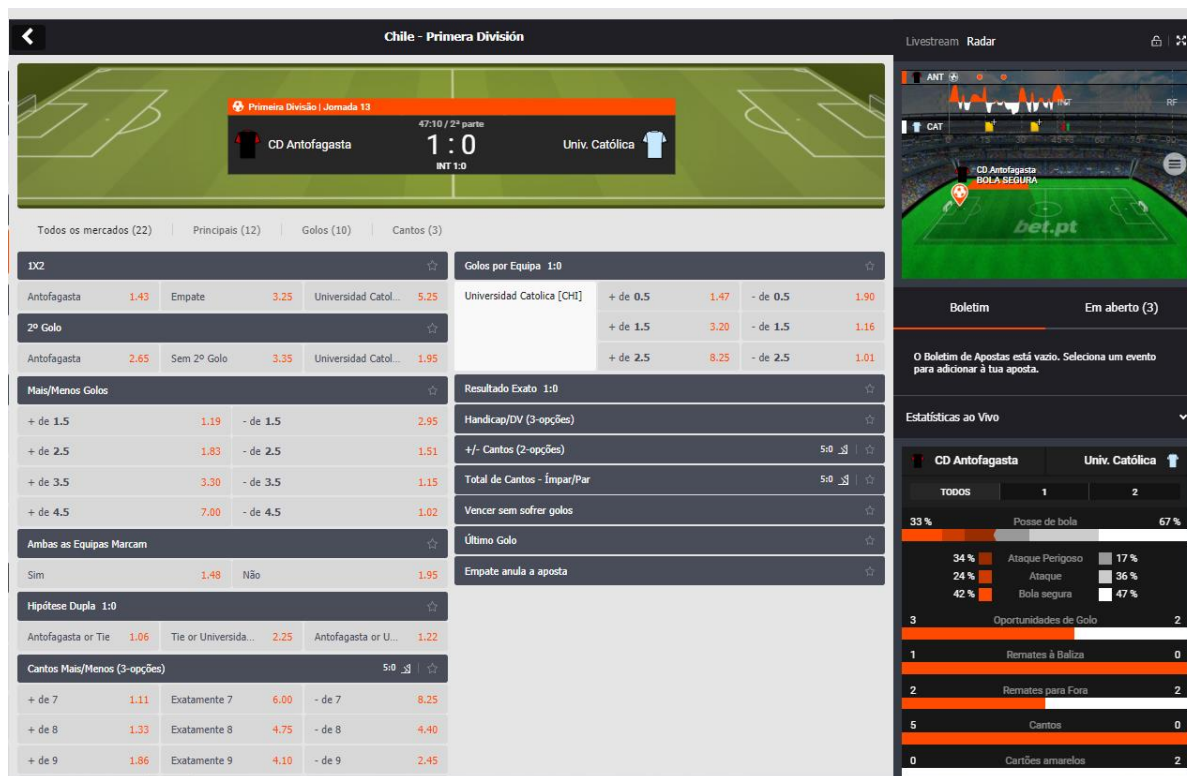


Figura 7 – Estatísticas Futebol Campeonato Paulista Série A1



12.1.2. Estatísticas de Evento *Live*

É de extrema importância fornecer ao apostador a experiência de acompanhar os eventos ao vivo, disponibilizando o máximo de informação possível, para o jogador se sinta como se estivesse presenciando o evento.

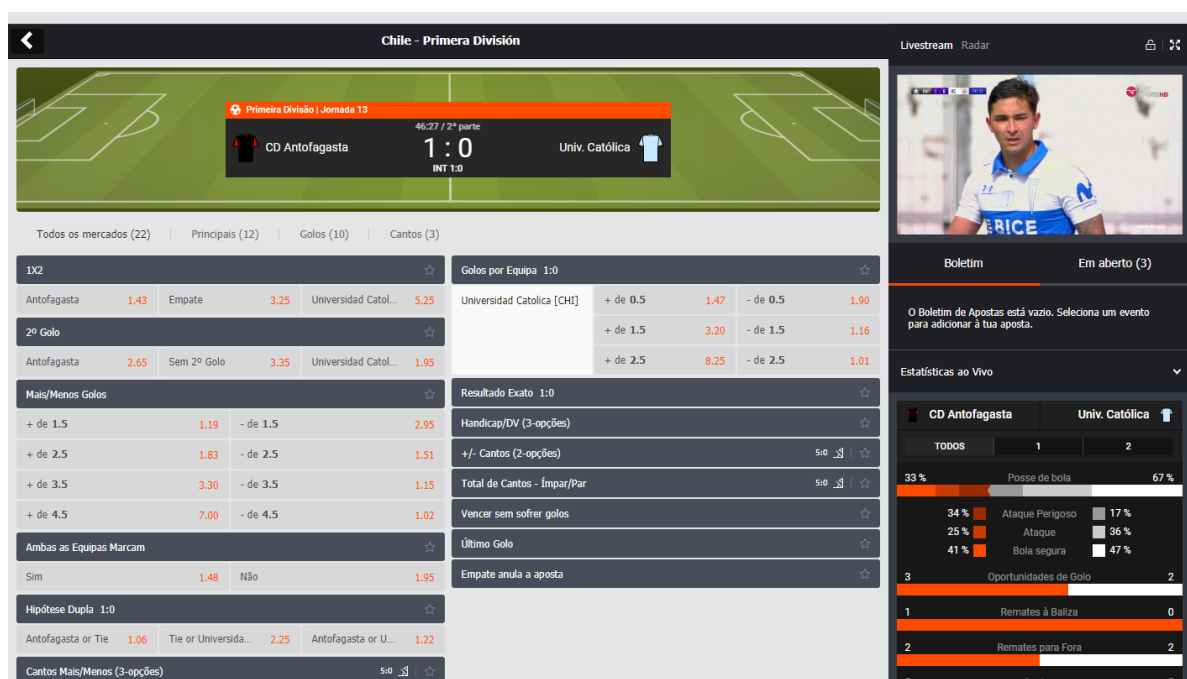


12.1.3. Livestreaming do Evento

Em muitos eventos é possível mostrar um *feed live* e aumentar a qualidade da experiência de um apostador registrado.

Estes eventos em *livestreaming* são adquiridos de entidades que têm acordo de direitos de transmissão em modo Online/Web/Mobile. Cabe salientar que, no âmbito desses acordos de transmissão, a dimensão da tela *live* é sempre muito pequena e de baixa resolução, porém suficiente para acompanhamento do evento via internet ou Mobile.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

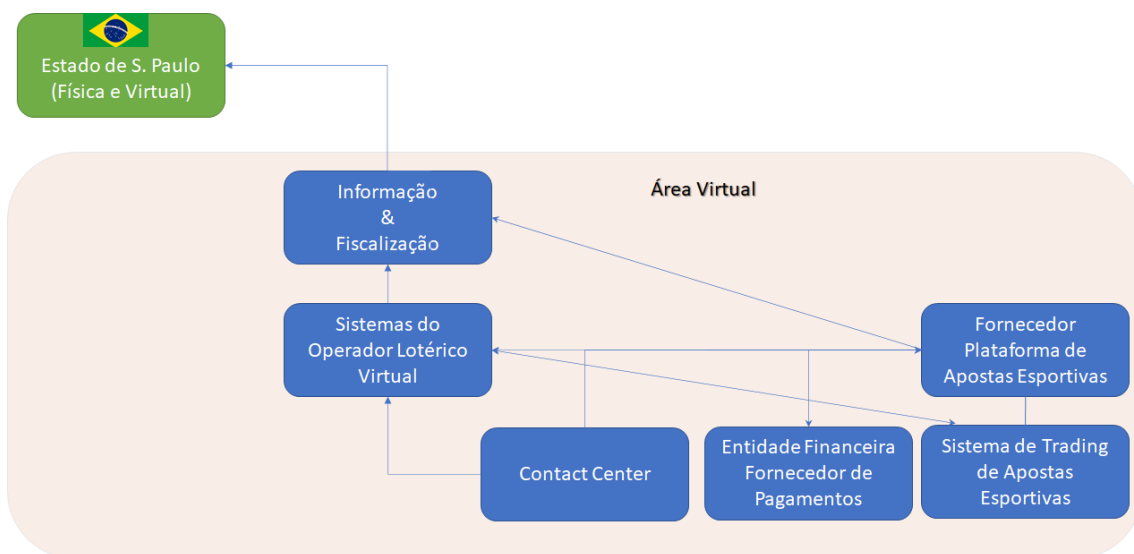


Adicionando mais entretenimento nas apostas esportivas *live*, hoje em dia, o serviço de *livestreaming* permite ser conjugado com apostas sobre atividades que estão acontecendo no momento. Exemplo: uma equipe de futebol, mandante da partida, irá cobrar uma falta. Logo aparece, durante um período curto de tempo, a oportunidade para de apostar se, daquela falta, haverá gol ou não.

12.2. *Blueprint* Arquitetura 4 – Apostas Esportivas de Quota Fixa em meio virtual

Este cenário preconizado neste estudo e sob o qual apresentamos o *blueprint* que se enquadra no diagrama seguinte:

Figura 14 – *Blueprint* Ecossistema Externo do Operador Lotérico – Virtual – Apostas Esportivas de Quota Fixa



Neste cenário, como se pode observar, o operador passará a ter uma operação de *Contact Center* com enfoque no jogadores e entidades externas. De igual modo, todas as obrigações regulamentares e legais para com o Estado de São Paulo nos seus diferentes intervenientes se mantêm como se pode verificar através do enquadramento de "Informação & Fiscalização".

12.3. Recursos Humanos

Em função da multiplicidade de modelos de operadores em meio virtual (i.e.: empresas de jogo online internacional, empresas brasileiras com fornecimento externo de plataformas de apostas esportivas em meio virtual, etc.) cada modelo de RH será detalhado em sede de projeto.

Salienta-se que empresas de jogo online internacional tenderão a ter recursos humanos com maior enfoque nas áreas compliance, comercial e marketing, dado terem já estruturas centralizadas para as componentes gestão de risco, operacionais, IT e *Contact Center* enquanto que empresas locais tenderão a ter uma estrutura local com operação, IT, compliance, gestão de risco, marketing, comercial, etc.

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

IV. Anexo I – Dimensionamento de PV por Municípios/ Região

Araçatuba

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/ PV Referencial	Dimensionamento PV
Alto Alegre	Araçatuba	318,574	4078	12,86	26.207,29	2536,9	1
Andradina	Araçatuba	964,226	57245	57,39	33.661,69	2324,0	24
Araçatuba	Araçatuba	1167,126	199210	155,54	37.521,17	2213,7	89
Auriflama	Araçatuba	434,498	15316	32,72	20.155,43	2709,8	5
Avanhandava	Araçatuba	338,37	14063	33,4	23.782,13	2606,2	5
Barbosa	Araçatuba	205,212	7532	32,14	12.939,48	2916,0	2
Bento de Abreu	Araçatuba	301,687	3028	8,87	56.699,61	2000,0	1
Bilac	Araçatuba	158,025	8197	44,63	24.284,98	2591,9	3
Birigui	Araçatuba	530,031	126094	204,79	27.268,69	2506,6	50
Braúna	Araçatuba	195,176	5795	25,7	17.435,66	2787,6	2
Brejo Alegre	Araçatuba	105,689	2911	24,41	29.271,06	2449,4	1
Buritama	Araçatuba	326,921	17414	47,19	37.385,31	2217,6	7
Castilho	Araçatuba	1065,318	21521	16,89	41.708,15	2094,1	10
Clementina	Araçatuba	168,59	8894	41,85	25.945,35	2544,4	3
Coroados	Araçatuba	246,825	6197	21,26	27.648,49	2495,8	2
Gabriel Monteiro	Araçatuba	138,681	2776	19,55	26.699,71	2522,9	1
Gastão Vidigal	Araçatuba	180,569	4911	23,17	16.095,70	2825,8	1
General Salgado	Araçatuba	494,376	10855	21,63	22.848,77	2632,9	4
Glicério	Araçatuba	272,8	4842	16,69	21.142,62	2681,6	1
Guaraçaí	Araçatuba	569,197	8258	14,8	32.770,40	2349,4	3
Guararapes	Araçatuba	955,637	33257	31,99	27.764,52	2492,4	13
Guzolândia	Araçatuba	252,477	5346	18,86	12.594,84	2925,9	1
Ilha Solteira	Araçatuba	652,641	26886	38,42	23.525,05	2613,6	10
Itapura	Araçatuba	301,653	4994	14,46	18.828,79	2747,7	1
Lavinia	Araçatuba	537,675	12581	16,33	13.500,89	2900,0	4
Lourdes	Araçatuba	113,94	2311	18,71	17.580,34	2783,4	1
Luiziânia	Araçatuba	166,576	5918	30,2	12.536,56	2927,5	2
Magda	Araçatuba	312,282	3086	10,27	29.834,29	2433,3	1
Mirandópolis	Araçatuba	917,694	29844	29,91	22.230,68	2650,6	11
Monções	Araçatuba	104,352	2274	20,45	26.531,11	2527,7	1
Murutinga do Sul	Araçatuba	250,873	4525	16,69	14.623,62	2867,9	1
Nova Castilho	Araçatuba	183,396	1290	6,14	32.366,14	2361,0	1
Nova Independência	Araçatuba	265,029	4135	11,54	36.380,10	2246,3	1
Nova Luzitânia	Araçatuba	73,816	4217	46,46	12.332,03	2933,4	1
Penápolis	Araçatuba	711,315	64098	82,31	26.395,81	2531,5	25
Pereira Barreto	Araçatuba	974,247	25685	25,5	29.553,41	2441,3	10
Piçatu	Araçatuba	232,488	6093	22,75	15.498,37	2842,9	2
Rubiácea	Araçatuba	236,484	3195	11,52	20.298,51	2705,8	1
Santo Antônio do Aracanguá	Araçatuba	1308,432	8541	5,83	24.823,67	2576,5	3
Santópolis do Aguapeí	Araçatuba	128,026	4856	33,44	14.856,83	2861,2	1
Sud Mennucci	Araçatuba	594,744	7738	12,57	21.694,14	2665,9	2
Turiúba	Araçatuba	153,235	2024	12,6	20.889,90	2688,9	1
Valparaíso	Araçatuba	857,661	27154	26,33	33.427,00	2330,7	11
Zacarias	Araçatuba	319,056	2784	7,32	32.979,59	2343,4	1

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Araraquara

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
São Carlos	Araraquara	1136,907	256915	195,15	44.796,83	2005,8	128
Araraquara	Araraquara	1003,625	240542	207,9	40.253,93	2135,6	112
Matão	Araraquara	524,899	84069	146,3	50.228,39	2000,0	42
Pirassununga	Araraquara	727,118	77330	96,38	36.765,67	2235,3	34
Ibitinga	Araraquara	689,391	61150	77,12	25.630,47	2553,4	23
Taquaritinga	Araraquara	594,335	57547	90,95	27.561,71	2498,2	23
Porto Ferreira	Araraquara	244,906	56848	209,88	36.767,59	2235,2	25
Itápolis	Araraquara	996,747	43536	40,18	30.504,92	2414,1	18
Américo Brasileiro	Araraquara	122,958	41545	280,91	24.008,70	2599,8	15
Ibaté	Araraquara	290,978	35830	105,74	24.454,14	2587,0	13
Descalvado	Araraquara	753,706	34097	41,2	47.327,80	2000,0	17
Santa Rita do Passa Quatro	Araraquara	754,141	27641	35,11	24.132,89	2596,2	10
Itirapina	Araraquara	564,603	18610	27,49	22.943,13	2630,2	7
Tabatinga	Araraquara	368,604	16787	39,74	15.488,05	2843,2	5
Borborema	Araraquara	552,256	16278	26,31	23.374,91	2617,9	6
Boa Esperança do Sul	Araraquara	690,748	15111	19,75	20.877,23	2689,2	5
Ribeirão Bonito	Araraquara	471,553	13376	25,73	19.500,82	2728,5	4
Nova Europa	Araraquara	160,25	11519	58	25.485,01	2557,6	4
Rincão	Araraquara	316,639	10824	32,96	18.176,48	2766,4	3
Dobrada	Araraquara	149,729	9088	53,02	13.045,55	2913,0	3
Santa Lúcia	Araraquara	153,86	8889	53,55	13.080,61	2912,0	3
Dourado	Araraquara	205,874	8883	41,82	70.723,95	2000,0	4
Gavião Peixoto	Araraquara	243,766	4841	18,13	186.287,72	2000,0	2
Motuca	Araraquara	228,7	4831	18,76	17.286,33	2791,8	1
Cândido Rodrigues	Araraquara	70,892	2805	37,94	35.917,03	2259,5	1
Trabiju	Araraquara	63,421	1752	24,35	23.765,75	2606,7	1

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Bauru

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Bauru	Bauru	667,684	381706	515,12	39121,44	2168,0	176
Jaú	Bauru	687,103	153463	191,09	31855,35	2375,6	64
Botucatu	Bauru	1482,642	149718	85,88	31925,21	2373,6	63
Lins	Bauru	570,058	78978	124,98	48837,12	2000,0	39
Lençóis Paulista	Bauru	809,541	69533	75,88	38890,38	2174,6	31
Pederneiras	Bauru	727,482	47523	56,92	47430,98	2000,0	23
São Manuel	Bauru	650,734	41287	58,92	29556,56	2441,2	16
Promissão	Bauru	779,2	41211	45,78	40628,23	2124,9	19
Agudos	Bauru	966,708	37582	35,73	59513,01	2000,0	18
Barra Bonita	Bauru	150,121	36125	235,12	35500,64	2271,4	15
Bariri	Bauru	444,405	35844	71,14	33185,53	2337,6	15
Dois Córregos	Bauru	632,972	27704	39,12	23896,69	2603,0	10
Pirajui	Bauru	823,758	25939	27,55	18702,35	2751,4	9
Brotas	Bauru	1101,373	24862	19,59	27225,67	2507,8	9
Igarapu do Tietê	Bauru	97,747	24821	239,07	12335,36	2933,3	8
Itatinga	Bauru	979,817	21139	18,42	20051,45	2712,8	7
Conchas	Bauru	466,12	18138	34,95	19830,73	2719,1	6
Cafelândia	Bauru	920,28	17917	18,05	28550,67	2470,0	7
Macatuba	Bauru	224,514	17263	72,19	36723,03	2236,5	7
Itapui	Bauru	140,023	14297	86,46	48103,23	2000,0	7
Piratininga	Bauru	402,409	13890	30	17432,02	2787,7	4
Mineiros do Tietê	Bauru	213,242	13023	56,45	13408,67	2902,6	4
Bocaina	Bauru	363,926	12571	29,84	17819,21	2776,6	4
Duartina	Bauru	264,557	12421	46,31	19047,83	2741,5	4
Guaicara	Bauru	277,154	12416	39,35	16298,89	2820,0	4
Bofete	Bauru	653,541	12107	14,72	16223	2822,2	4
Iacanga	Bauru	547,393	12002	18,29	37023,57	2227,9	5
Areiópolis	Bauru	85,907	11186	123,35	12884,23	2917,6	3
Torrinha	Bauru	315,267	10100	29,59	20407,61	2702,6	3
Reginópolis	Bauru	410,406	10047	17,83	15428,57	2844,9	3
Arealva	Bauru	506,226	8665	15,53	27135,55	2510,4	3
Anhembi	Bauru	736,557	6911	7,67	27144,44	2510,2	2
Guarantã	Bauru	461,746	6685	13,89	26176,16	2537,8	2
Pardinho	Bauru	209,894	6579	26,59	47454,61	2000,0	3
Balbinos	Bauru	91,635	6127	40,4	10405,42	2988,4	2
Sabino	Bauru	305,285	5638	16,78	21248,16	2678,6	2
Avaí	Bauru	540,689	5467	9,18	50644,08	2000,0	2
Pratânia	Bauru	175,1	5371	26,26	25213,86	2565,3	2
Boracéia	Bauru	122,11	4913	34,95	80228,55	2000,0	2
Ubirajara	Bauru	282,179	4828	15,68	19662	2723,9	1
Cabrália Paulista	Bauru	239,974	4222	18,19	19260,49	2735,4	1
Presidente Alves	Bauru	286,642	4067	14,36	17861,26	2775,4	1
Itaju	Bauru	230,355	3937	14,12	23089,26	2626,0	1
Pongai	Bauru	183,399	3385	18,99	23673,17	2609,3	1
Borebi	Bauru	347,989	2713	6,59	24905,82	2574,1	1
Lucianópolis	Bauru	189,536	2412	11,85	23901,68	2602,8	1
Paulistânia	Bauru	256,178	1835	6,93	22430,93	2644,8	1
Uru	Bauru	146,901	1142	8,51	35143,93	2281,6	1

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Campinas

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Aguaí	Campinas	474,554	36.981	67,72	28.041,03	2.484,54	14
Águas da Prata	Campinas	142,673	8.262	53,05	20.683,88	2.694,75	3
Águas de Lindóia	Campinas	60,126	18.908	287,16	26.427,34	2.530,65	7
Águas de São Pedro	Campinas	3,612	3.588	488,89	40.220,90	2.136,55	1
Americana	Campinas	133,912	244.370	1572,75	47.793,48	2.000,00	122
Amparo	Campinas	445,323	73.145	147,75	64.804,88	2.000,00	36
Analândia	Campinas	325,953	5.115	13,18	37.298,53	2.220,04	2
Araras	Campinas	644,831	136.739	184,3	41.863,92	2.089,60	65
Artur Nogueira	Campinas	178,026	56.247	248,15	22.156,59	2.652,67	21
Atibaia	Campinas	478,521	145.378	264,57	50.498,62	2.000,00	72
Bom Jesus dos Perdões	Campinas	108,366	26.506	181,87	36.485,98	2.243,26	11
Bragança Paulista	Campinas	512,584	172.346	286,26	37.813,45	2.205,33	78
Cabreúva	Campinas	260,234	51.130	159,87	95.518,16	2.000,00	25
Caconde	Campinas	468,214	19.031	39,44	18.846,16	2.747,25	6
Campinas	Campinas	794,571	1.223.237	1359,6	51.417,44	2.000,00	611
Campo Limpo Paulista	Campinas	79,403	86.407	932,92	25.211,06	2.565,40	33
Capivari	Campinas	322,878	56.973	150,45	37.353,40	2.218,47	25
Casa Branca	Campinas	864,225	30.655	32,76	27.488,44	2.500,33	12
Charqueada	Campinas	175,846	17.539	85,79	20.806,95	2.691,23	6
Conchal	Campinas	182,793	28.491	138,02	24.884,49	2.574,73	11
Cordeirópolis	Campinas	137,579	25.116	153,22	116.519,63	2.000,00	12
Corumbatai	Campinas	278,622	4.072	13,9	61.418,68	2.000,00	2
Cosmópolis	Campinas	154,665	74.662	380,37	22.410,36	2.645,42	28
Divinolândia	Campinas	223,749	11.027	50,46	24.940,84	2.573,12	4
Elias Fausto	Campinas	202,36	18.095	77,83	40.144,54	2.138,73	8
Engenheiro Coelho	Campinas	109,941	21.712	142,99	32.701,36	2.351,39	9
Espírito Santo do Pinhal	Campinas	389,235	44.607	107,61	32.436,36	2.358,96	18
Estiva Gerbi	Campinas	74,144	11.507	135,35	29.883,47	2.431,90	4
Holambra	Campinas	65,577	15.605	172,3	66.537,66	2.000,00	7
Hortolândia	Campinas	62,416	237.570	3094,16	57.691,75	2.000,00	118
Indaiatuba	Campinas	311,545	260.690	646,11	63.166,46	2.000,00	130
Ipeúna	Campinas	190,01	7.824	31,66	94.080,97	2.000,00	3
Itacemópolis	Campinas	115,118	24.982	173,99	83.477,19	2.000,00	12
Itapira	Campinas	518,416	75.683	132,21	52.565,34	2.000,00	37
Itatiba	Campinas	322,276	124.254	314,9	50.811,86	2.000,00	62
Itobi	Campinas	138,986	7.862	54,2	15.939,55	2.830,30	2
Itupeva	Campinas	200,816	64.330	223,38	112.159,24	2.000,00	32
Jaguariúna	Campinas	141,391	59.921	313,37	205.080,73	2.000,00	29
Jarinu	Campinas	207,549	31.173	114,85	85.221,43	2.000,00	15
Joanópolis	Campinas	374,293	13.453	31,44	16.262,42	2.821,07	4
Jundiaí	Campinas	431,207	426.935	858,42	105.187,65	2.000,00	213
Laranjal Paulista	Campinas	384,274	29.047	65,75	39.397,31	2.160,08	13
Leme	Campinas	402,871	105.273	227,75	31.320,57	2.390,84	44
Limeira	Campinas	580,711	310.783	475,32	43.440,26	2.044,56	152
Lindóia	Campinas	48,756	8.201	137,67	23.184,72	2.623,29	3
Louveira	Campinas	55,133	51.007	673,37	229.610,70	2.000,00	25
Mococa	Campinas	855,156	69.072	77,55	30.828,27	2.404,91	28
Mogi Guaçu	Campinas	812,753	154.146	168,99	38.971,42	2.172,25	70
Mogi Mirim	Campinas	497,708	94.098	173,77	49.631,35	2.000,00	47
Mombuca	Campinas	133,698	3.523	24,43	28.783,85	2.463,32	1
Monte Alegre do Sul	Campinas	110,308	8.181	64,84	22.391,71	2.645,95	3
Monte Mor	Campinas	240,566	61.707	203,61	59.311,32	2.000,00	30
Morungaba	Campinas	146,752	13.936	80,2	33.875,48	2.317,84	6
Nazaré Paulista	Campinas	326,254	18.866	50,31	18.651,19	2.752,82	6
Nova Odessa	Campinas	73,788	61.716	689,48	59.633,81	2.000,00	30
Paulínia	Campinas	138,777	114.508	592,17	306.163,17	2.000,00	57
Pedra Bela	Campinas	158,587	6.127	36,45	13.782,13	2.891,94	2
Pedreira	Campinas	108,817	48.992	382,7	26.471,59	2.529,38	19
Pinhalzinho	Campinas	154,529	15.564	84,81	17.475,49	2.786,41	5
Piracaia	Campinas	385,568	27.617	65,15	17.540,72	2.784,55	9
Piracicaba	Campinas	1378,069	410.275	264,47	65.896,34	2.000,00	205
Rafard	Campinas	121,645	9.126	70,8	35.586,08	2.268,97	4
Rio Claro	Campinas	498,422	209.548	373,69	47.851,56	2.000,00	104
Rio das Pedras	Campinas	226,657	36.233	130,16	40.086,87	2.140,38	16
Saltinho	Campinas	99,738	8.498	70,78	30.002,45	2.428,50	3
Santa Bárbara d'Oeste	Campinas	271,03	195.278	664,49	30.798,27	2.405,76	81
Santa Cruz da Conceição	Campinas	150,13	4.584	26,66	27.720,76	2.493,69	1
Santa Cruz das Palmeiras	Campinas	295,337	35.102	101,35	14.724,73	2.865,01	12
Santa Gertrudes	Campinas	98,291	27.850	220,1	67.000,11	2.000,00	13
Santa Maria da Serra	Campinas	252,621	6.298	21,43	21.876,38	2.660,67	2
Santo Antônio de Posse	Campinas	154,133	23.742	134,09	48.880,01	2.000,00	11
Santo Antônio do Jardim	Campinas	109,956	5.926	54,05	25.307,38	2.562,65	2
São João da Boa Vista	Campinas	516,399	92.315	161,96	34.522,54	2.299,36	40
São José do Rio Pardo	Campinas	419,684	55.298	123,81	33.227,23	2.336,36	23
São Pedro	Campinas	611,278	36.298	51,98	21.316,77	2.676,66	13
São Sebastião da Gramma	Campinas	252,41	12.137	47,94	23.386,39	2.617,53	4
Serra Negra	Campinas	203,734	29.669	129,52	24.910,92	2.573,97	11
Socorro	Campinas	449,029	41.690	81,7	21.180,14	2.680,57	15
Sumaré	Campinas	153,465	289.875	1572,04	51.832,02	2.000,00	144
Tambaú	Campinas	561,788	23.255	39,88	24.209,88	2.594,00	8
Tapiratiba	Campinas	221,891	12.940	57,23	25.093,84	2.568,75	5
Tuiuti	Campinas	126,731	7.058	46,8	20.003,02	2.714,20	2
Valinhos	Campinas	148,538	133.169	718,7	48.768,26	2.000,00	66
Vargem	Campinas	142,595	10.842	61,71	12.706,02	2.922,69	3
Vargem Grande do Sul	Campinas	267,178	43.368	146,94	22.882,07	2.631,94	16
Várzea Paulista	Campinas	35,12	124.269	3049,14	23.585,08	2.611,85	47
Vinhedo	Campinas	81,604	81.516	779,51	119.996,43	2.000,00	40

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Marília

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Álvaro de Carvalho	Marília	153,662	5320	30,36	9632,45	3000,0	1
Alvinlândia	Marília	84,879	3251	35,38	16190,38	2823,1	1
Arco-Íris	Marília	264,904	1755	7,27	29273,95	2449,3	1
Assis	Marília	460,609	105768	206,7	32443,96	2358,7	44
Bastos	Marília	170,912	20952	118,95	45791,98	2000,0	10
Bernardino de Campos	Marília	244,158	11168	44,12	19777,19	2720,7	4
Borá	Marília	118,951	839	6,8	84796,15	2000,0	1
Campos Novos Paulista	Marília	484,199	5028	9,38	28746,56	2464,4	2
Cândido Mota	Marília	595,811	31410	50,12	37372,6	2217,9	14
Canitar	Marília	57,459	5365	76,34	36713,02	2236,8	2
Chavantes	Marília	188,727	12418	64,4	16706,08	2808,4	4
Cruzália	Marília	149,33	2021	15,26	49778,13	2000,0	1
Echaporã	Marília	515,258	6026	12,26	20426,97	2702,1	2
Espírito Santo do Turvo	Marília	193,666	4926	21,92	16466,12	2815,3	1
Fartura	Marília	429,171	16102	35,7	23162,82	2623,9	6
Fernão	Marília	100,504	1739	15,51	29359,98	2446,9	1
Florinea	Marília	225,886	2631	12,54	50422,89	2000,0	1
Gália	Marília	355,914	6419	19,69	21643,97	2667,3	2
Garça	Marília	555,807	44429	77,6	26874,37	2517,9	17
Getulina	Marília	676,755	11485	15,86	16284,53	2820,4	4
Guaimbê	Marília	217,811	5806	24,88	13163,82	2909,6	1
Herculândia	Marília	364,252	9649	23,85	33182,41	2337,6	4
Iacri	Marília	321,948	6269	19,9	30157,75	2424,1	2
Ibirarema	Marília	228,23	7926	29,45	23951,1	2601,4	3
Ipaussu	Marília	209,554	15165	65,17	25086,47	2569,0	5
Júlio Mesquita	Marília	128,183	4824	34,55	10759,02	2978,3	1
Lupércio	Marília	155,171	4608	28,18	16923,63	2802,2	1
Lutécia	Marília	475,226	2623	5,71	32018,34	2370,9	1
Maracá	Marília	533,498	14069	24,97	29529,19	2442,0	5
Marília	Marília	1170,515	242249	185,21	34083,86	2311,9	104
Ocaçu	Marília	301,036	4294	13,86	27040,7	2513,1	1
Oriente	Marília	218,668	6569	27,89	15344,27	2847,3	2
Oscar Bressane	Marília	222,13	2603	11,46	34900,31	2288,6	1
Ourinhos	Marília	295,818	115139	347,78	27232,54	2507,6	45
Palmital	Marília	548,407	22322	38,67	30936,78	2401,8	9
Paraguacu Paulista	Marília	1001,492	46180	42,22	33792,38	2320,2	19
Parapuã	Marília	366,664	10934	29,65	32118,91	2368,0	4
Pedrinhas Paulista	Marília	152,309	3109	19,28	44364,89	2018,1	1
Piraju	Marília	504,591	29930	56,44	24936,58	2573,2	11
Platina	Marília	327,48	3606	9,77	26801,38	2520,0	1
Pompéia	Marília	784,674	22326	25,46	56951,86	2000,0	11
Queiroz	Marília	234,914	3513	12,01	97276,33	2000,0	1
Quintana	Marília	318,937	6736	18,79	26261,02	2535,4	2
Ribeirão do Sul	Marília	203,208	4537	21,83	33392,7	2331,6	1
Rinópolis	Marília	358,481	9940	27,73	25464,98	2558,1	3
Salto Grande	Marília	188,441	9396	46,64	23885,16	2603,3	3
Santa Cruz do Rio Pardo	Marília	1114,747	48207	39,44	42906,75	2059,8	23
São Pedro do Turvo	Marília	731,221	7724	9,84	23834,77	2604,7	2
Sarutaiá	Marília	141,608	3623	25,58	16875,42	2803,6	1
Tarumã	Marília	302,913	15361	42,5	52291,48	2000,0	7
Tejupá	Marília	296,189	4452	16,23	17508,61	2785,5	1
Timburi	Marília	196,79	2647	13,45	16512,98	2813,9	1
Tupã	Marília	627,986	65615	100,99	27412,94	2502,5	26
Vera Cruz	Marília	247,716	10804	43,41	13148,65	2910,0	3

Presidente Prudente

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Presidente Prudente	Presidente Prudente	560,637	231953	368,89	35207,07	2279,8	101
Dracena	Presidente Prudente	487,688	47287	88,64	25779,84	2549,1	18
Presidente Epitácio	Presidente Prudente	1260,281	44572	32,79	19364,06	2732,5	16
Presidente Venceslau	Presidente Prudente	755,203	39648	50,1	18163,42	2766,8	14
Adamantina	Presidente Prudente	411,987	35153	82,15	30962,66	2401,1	14
Osvaldo Cruz	Presidente Prudente	248,038	33118	124,47	25930,54	2544,8	13
Rancharia	Presidente Prudente	1587,498	29743	18,14	37222,41	2222,2	13
Pirapozinho	Presidente Prudente	477,673	27974	51,66	34839,45	2290,3	12
Martinópolis	Presidente Prudente	1253,564	26791	19,33	18871,02	2746,5	9
Álvares Machado	Presidente Prudente	347,647	25078	67,69	21374,06	2675,0	9
Teodoro Sampaio	Presidente Prudente	1555,803	23395	13,74	19004,83	2742,7	8
Lucélia	Presidente Prudente	314,81	22022	63,17	20420,77	2702,3	8
Junqueirópolis	Presidente Prudente	582,565	20978	32,12	28071,57	2483,7	8
Santo Anastácio	Presidente Prudente	552,876	20855	37,06	19766,77	2720,9	7
Regente Feijó	Presidente Prudente	263,28	20523	69,77	35313,43	2276,8	9
Mirante do Paranapanema	Presidente Prudente	1238,931	18415	13,77	19027,18	2742,1	6
Panorama	Presidente Prudente	356,05	15944	40,93	16827,13	2804,9	5
Rosana	Presidente Prudente	744,011	15929	26,51	70267,57	2000,0	7
Tupi Paulista	Presidente Prudente	244,77	15670	58,16	17786,01	2777,5	5
Flórida Paulista	Presidente Prudente	524,138	14936	24,47	14264,37	2878,2	5
Pacaembu	Presidente Prudente	339,375	14326	39,07	21542,47	2670,2	5
Quatá	Presidente Prudente	651,341	14309	19,68	32860,67	2346,8	6
Presidente Bernardes	Presidente Prudente	749,233	12943	18,12	20494,34	2700,2	4
Euclides da Cunha Paulista	Presidente Prudente	573,894	9280	16,66	16893,29	2803,0	3
Ouro Verde	Presidente Prudente	266,778	8676	29,15	13210,54	2908,3	2
Irapuru	Presidente Prudente	214,461	8356	36,24	10659,85	2981,1	2
Iepê	Presidente Prudente	594,974	8228	12,81	30435,64	2416,1	3
Tarabai	Presidente Prudente	201,385	7609	32,78	15509,65	2842,6	2
Paulicéia	Presidente Prudente	374,091	7540	16,97	20705,29	2694,1	2
Taciba	Presidente Prudente	607,267	6371	9,41	25011,83	2571,1	2
Marabá Paulista	Presidente Prudente	919,519	6039	5,24	17644,51	2781,6	2
Caiuá	Presidente Prudente	551,159	6017	9,16	13036,29	2913,2	2
Salmourão	Presidente Prudente	172,934	5372	27,96	13614,17	2896,7	1
Narandiba	Presidente Prudente	357,325	4950	11,98	38665,32	2181,0	2
Indiana	Presidente Prudente	129,367	4873	38,11	13109,17	2911,2	1
João Ramalho	Presidente Prudente	415,452	4577	9,99	26890,88	2517,4	1
Sandovalina	Presidente Prudente	455,856	4405	8,13	90156,11	2000,0	2
Pracinha	Presidente Prudente	63,054	4327	45,48	8256,98	3000,0	1
Alfredo Marcondes	Presidente Prudente	118,915	4201	32,86	20104,35	2711,3	1
Calabu	Presidente Prudente	253,352	4195	16,11	13893,64	2888,8	1
Anhumas	Presidente Prudente	320,84	4172	11,66	18317,06	2762,4	1
Monte Castelo	Presidente Prudente	233,547	4166	17,47	24706,74	2579,8	1
Mariópolis	Presidente Prudente	186,544	4098	21,07	13926,03	2887,8	1
Inúbia Paulista	Presidente Prudente	87,119	4045	41,53	34888,1	2288,9	1
Piquerobi	Presidente Prudente	482,769	3706	7,33	15089,43	2854,6	1
Emilianópolis	Presidente Prudente	225,167	3238	13,45	19284	2734,7	1
Nantes	Presidente Prudente	286,647	3215	9,46	38493,27	2185,9	1
Santo Expedito	Presidente Prudente	94,465	3159	29,68	12372,99	2932,2	1
Santa Mercedes	Presidente Prudente	166,753	2947	16,96	22641,73	2638,8	1
Estrela do Norte	Presidente Prudente	264,987	2774	10,09	18316,56	2762,4	1
Sagres	Presidente Prudente	147,935	2427	16,2	15451,37	2844,2	1
Nova Guataporanga	Presidente Prudente	34,158	2333	63,81	13532,84	2899,1	1
Ribeirão dos Índios	Presidente Prudente	196,446	2222	11,14	16030,11	2827,7	1
São João do Pau d'Alho	Presidente Prudente	117,665	2095	17,86	21896,43	2660,1	1
Flora Rica	Presidente Prudente	224,711	1397	7,78	25329,16	2562,0	1

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Ribeirão Preto

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	650,916	720116	928,92	49425,29	2000,0	360
Franca	Ribeirão Preto	605,679	358539	526,09	28518,78	2470,9	145
Sertãozinho	Ribeirão Preto	403,089	128432	273,22	44163,83	2023,9	63
Barretos	Ribeirão Preto	1566,161	123546	71,6	40046,22	2141,5	57
Jaboticabal	Ribeirão Preto	706,602	78029	101,42	37818,06	2205,2	35
Bebedouro	Ribeirão Preto	683,192	77612	109,81	43191,17	2051,7	37
Batatais	Ribeirão Preto	849,526	63438	66,48	25636,34	2553,2	24
Ólimpia	Ribeirão Preto	802,555	55477	62,32	37387,02	2217,5	25
São Joaquim da Barra	Ribeirão Preto	410,863	52737	113,28	33011,12	2342,5	22
Pontal	Ribeirão Preto	356,371	51717	112,94	23772,76	2606,5	19
Monte Alto	Ribeirão Preto	346,95	51039	134,61	35901,3	2260,0	22
Serrana	Ribeirão Preto	126,046	46166	308,44	20663,93	2695,3	17
Jardinópolis	Ribeirão Preto	501,87	45544	74,99	25060,21	2569,7	17
Orlândia	Ribeirão Preto	291,765	44682	136,34	42003,28	2085,6	21
Ituverava	Ribeirão Preto	704,659	42259	54,87	36651,33	2238,5	18
Guaiúra	Ribeirão Preto	1258,465	41283	29,72	80169,84	2000,0	20
Guariba	Ribeirão Preto	270,289	40857	131,29	22657,16	2638,4	15
Pitangueiras	Ribeirão Preto	430,638	40430	81,99	27053,73	2512,8	16
Cravinhos	Ribeirão Preto	311,423	35858	101,77	34165,63	2309,6	15
Morro Agudo	Ribeirão Preto	1388,127	33598	20,97	36037,1	2256,1	14
Barrinha	Ribeirão Preto	146,025	33537	195,66	15960,29	2829,7	11
Igarapava	Ribeirão Preto	468,355	30791	59,7	39002,62	2171,4	14
Santa Rosa de Viterbo	Ribeirão Preto	288,576	26960	82,69	26438,67	2530,3	10
Cajuru	Ribeirão Preto	660,088	26613	35,41	22061,52	2655,4	10
Brodowski	Ribeirão Preto	278,458	25605	75,8	27203,14	2508,5	10
Miguelópolis	Ribeirão Preto	820,849	22480	24,88	45954,52	2000,0	11
Pradópolis	Ribeirão Preto	167,378	22239	103,82	40977,09	2114,9	10
Guará	Ribeirão Preto	362,183	21394	54,78	20804,61	2691,3	7
Viradouro	Ribeirão Preto	217,726	19133	79,44	18419,26	2759,4	6
Monte Azul Paulista	Ribeirão Preto	263,462	18928	71,86	28033,28	2484,8	7
Colina	Ribeirão Preto	422,303	18601	41,11	60218,14	2000,0	9
Severínia	Ribeirão Preto	140,46	17820	110,38	13372,83	2903,6	6
Pedregulho	Ribeirão Preto	712,604	16876	22,03	52418,86	2000,0	8
Ipuã	Ribeirão Preto	466,461	16794	30,37	22139,12	2653,2	6
Altinópolis	Ribeirão Preto	928,956	16221	16,8	30792,08	2405,9	6
Luís Antônio	Ribeirão Preto	598,257	15628	18,85	103433,56	2000,0	7
São Simão	Ribeirão Preto	617,252	15446	23,24	29049,13	2455,7	6
Serra Azul	Ribeirão Preto	283,144	15292	39,75	10758,97	2978,3	5
Patrocínio Paulista	Ribeirão Preto	602,848	14941	21,56	60792,11	2000,0	7
Sales Oliveira	Ribeirão Preto	305,776	12103	34,58	29378,39	2446,3	4
Guaraci	Ribeirão Preto	641,501	11382	15,55	29683,17	2437,6	4
Cajobi	Ribeirão Preto	176,929	10649	55,22	14873,72	2860,8	3
Dumont	Ribeirão Preto	111,376	10174	73,13	23587,84	2611,8	3
Terra Roxa	Ribeirão Preto	221,541	9502	38,39	15136,01	2853,3	3
São José da Bela Vista	Ribeirão Preto	276,952	8991	30,35	18219,25	2765,2	3
Cristais Paulista	Ribeirão Preto	385,23	8803	19,7	22617,1	2639,5	3
Restinga	Ribeirão Preto	245,746	7762	26,8	22126,48	2653,5	2
Guataporá	Ribeirão Preto	413,567	7760	16,84	28000,56	2485,7	3
Nuporanga	Ribeirão Preto	348,265	7522	19,57	70520,18	2000,0	3
Santo Antônio da Alegria	Ribeirão Preto	310,311	7024	20,32	18953,27	2744,2	2
Jaborandi	Ribeirão Preto	273,438	6963	24,11	19946,28	2715,8	2
Itirapuã	Ribeirão Preto	161,118	6587	36,71	15275,66	2849,3	2
Taiacu	Ribeirão Preto	107,059	6346	55,27	15473,51	2843,6	2
Colômbia	Ribeirão Preto	728,648	6223	8,22	53207,43	2000,0	3
Aramina	Ribeirão Preto	202,829	5689	25,39	22669,33	2638,0	2
Santa Ernestina	Ribeirão Preto	134,421	5577	41,42	16537,75	2813,2	1
Taiúva	Ribeirão Preto	132,459	5562	41,12	20486,83	2700,4	2
Ribeirão Corrente	Ribeirão Preto	148,332	4786	28,81	23548,05	2612,9	1
Buritizal	Ribeirão Preto	266,42	4547	15,21	40019,23	2142,3	2
Rifaina	Ribeirão Preto	162,508	3651	21,14	33254,17	2335,6	1
Jeriquara	Ribeirão Preto	141,971	3143	22,26	26005,63	2542,7	1
Taquaral	Ribeirão Preto	53,892	2815	50,58	13710,81	2894,0	1
Cássia dos Coqueiros	Ribeirão Preto	191,683	2488	13,74	58581,94	2000,0	1
Santa Cruz da Esperança	Ribeirão Preto	148,062	2166	13,19	24309,59	2591,2	1

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

São José do Rio Preto

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Adolfo	São José do Rio Preto	211,055	3545	16,85	25867,75	2546,6	1
Altair	São José do Rio Preto	313,007	4211	12,16	25842,48	2547,4	1
Álvares Florence	São José do Rio Preto	362,411	3616	10,74	32245,7	2364,4	1
Américo de Campos	São José do Rio Preto	252,876	5993	22,54	19767,04	2720,9	2
Aparecida d'Oeste	São José do Rio Preto	179,004	4122	24,86	30365,95	2418,1	1
Anranha	São José do Rio Preto	132,624	9851	64,19	76108,12	2000,0	4
Aspásia	São José do Rio Preto	69,373	1815	26,09	19290,58	2734,6	1
Bady Bassitt	São José do Rio Preto	110,372	18013	132,32	20504,81	2699,9	6
Bálsamo	São José do Rio Preto	149,881	9209	54,18	22575,02	2640,7	3
Cardoso	São José do Rio Preto	639,248	12371	18,45	20770,49	2692,3	4
Catanduva	São José do Rio Preto	290,596	123114	388,24	34611,18	2296,8	53
Catiguá	São José do Rio Preto	148,393	7905	48,03	15079,11	2854,9	2
Cedral	São José do Rio Preto	197,838	9452	40,33	34238,37	2307,5	4
Cosmorama	São José do Rio Preto	441,68	7289	16,33	45912,53	2000,0	3
Dirce Reis	São José do Rio Preto	88,133	1805	19,12	32133,62	2367,6	1
Dolcinópolis	São José do Rio Preto	77,939	2108	26,76	21845,64	2661,6	1
Elisiário	São José do Rio Preto	93,98	3742	33,2	17685	2780,4	1
Embaúba	São José do Rio Preto	83,129	2446	29,15	21238,83	2678,9	1
Estrela d'Oeste	São José do Rio Preto	296,281	8420	27,69	74377,84	2000,0	4
Fernando Prestes	São José do Rio Preto	169,99	5805	32,43	33167,17	2452,9	2
Fernandópolis	São José do Rio Preto	549,797	69680	117,62	29148,74	2338,1	28
Floral	São José do Rio Preto	204,236	2884	14,7	21806,07	2662,7	1
Guapiapu	São José do Rio Preto	325,126	22087	55	26008,59	2542,6	8
Guarani d'Oeste	São José do Rio Preto	85,7	1996	23,03	17755,48	2778,4	1
Ibirá	São José do Rio Preto	271,912	12639	40,07	20475,08	2700,7	4
Icém	São José do Rio Preto	362,355	8363	20,58	21243,2	2678,8	3
Indiaporã	São José do Rio Preto	279,606	3876	13,96	24449,85	2587,1	1
Ipiguá	São José do Rio Preto	136,028	5557	32,89	20253,65	2707,0	2
Irapuá	São José do Rio Preto	257,612	8101	28,21	19748,75	2721,5	2
Itajobi	São José do Rio Preto	502,066	15331	28,99	105038,02	2000,0	7
Jaci	São José do Rio Preto	145,133	7322	38,87	56703,27	2000,0	3
Jales	São José do Rio Preto	368,574	49291	127,57	31555,69	2384,1	20
José Bonifácio	São José do Rio Preto	860,2	37707	38,1	36031,7	2256,2	16
Macaula	São José do Rio Preto	248,087	8174	30,88	19121,48	2739,4	2
Macedônia	São José do Rio Preto	327,567	3686	11,18	21212,83	2679,6	1
Marapoama	São José do Rio Preto	111,267	3097	23,66	59882,84	2000,0	1
Marinópolis	São José do Rio Preto	77,827	2101	27,15	16405,82	2817,0	1
Mendonça	São José do Rio Preto	195,151	5638	23,79	43139,21	2053,2	2
Meridiano	São José do Rio Preto	228,199	3813	16,82	62670,64	2000,0	1
Mesópolis	São José do Rio Preto	148,636	1903	12,67	30784,46	2406,2	1
Mira Estrela	São José do Rio Preto	216,825	3125	13,01	21664,95	2666,7	1
Mirassol	São José do Rio Preto	243,228	60768	221,1	30509,55	2414,0	25
Mirassolândia	São José do Rio Preto	166,125	4966	25,85	26663,98	2523,9	1
Monte Aprazível	São José do Rio Preto	495,559	25651	43,76	26584,41	2526,2	10
Neves Paulista	São José do Rio Preto	219,05	8917	40,18	23770,6	2606,6	3
Nhandeara	São José do Rio Preto	436,159	11575	24,61	28388,63	2474,6	4
Nipoã	São José do Rio Preto	137,609	5381	31,01	18328,81	2762,0	1
Nova Aliança	São José do Rio Preto	217,515	7161	27,11	25206,05	2565,5	2
Nova Canaã Paulista	São José do Rio Preto	124,473	1824	16,99	20686,21	2694,7	1
Nova Granada	São José do Rio Preto	531,796	21871	36,06	20378,67	2703,5	8
Novais	São José do Rio Preto	117,772	6057	38,99	10196,95	2994,4	2
Novo Horizonte	São José do Rio Preto	931,743	41765	39,28	26915,6	2516,7	16
Onda Verde	São José do Rio Preto	242,946	4462	16,03	38174,26	2195,0	2
Orindiúva	São José do Rio Preto	247,378	7318	22,87	58280,24	2000,0	3
Ouroeste	São José do Rio Preto	288,648	10712	29,1	41425,64	2102,1	5
Palestina	São José do Rio Preto	697,701	13285	15,89	23871,29	2603,7	5
Palmares Paulista	São José do Rio Preto	82,125	13691	133,14	9376,19	3000,0	4
Palmeira d'Oeste	São José do Rio Preto	318,74	9173	30,02	20086,66	2711,8	3
Paraiso	São José do Rio Preto	155,186	6536	37,85	34584,67	2297,6	2
Paranapuá	São José do Rio Preto	140,354	4112	27,16	27485,59	2500,4	1
Paris	São José do Rio Preto	84,737	2177	24,04	31045,8	2398,7	1
Paulo de Faria	São José do Rio Preto	737,986	8973	11,63	30110,56	2425,4	3
Pedrandópolis	São José do Rio Preto	260,101	2468	9,83	25672,04	2552,2	1
Pindorama	São José do Rio Preto	184,825	17378	81,37	22081,72	2654,8	6
Pirangi	São José do Rio Preto	215,809	11524	49,3	29289,51	2448,9	4
Planalto	São José do Rio Preto	289,825	5370	15,38	30164,36	2423,9	2
Poloni	São José do Rio Preto	135,12	6166	40,4	21985,92	2657,5	2
Pontalinda	São José do Rio Preto	209,525	4719	19,38	17009,93	2799,7	1
Pontes Gestal	São José do Rio Preto	217,505	2576	11,58	60563,97	2000,0	1
Populina	São José do Rio Preto	315,938	4136	13,37	22982,84	2629,1	1
Potirêndaba	São José do Rio Preto	342,492	17668	45,12	29949,39	2430,0	7
Riolândia	São José do Rio Preto	631,897	12856	16,7	20423,64	2702,2	4
Rubineia	São José do Rio Preto	242,877	3191	11,78	24965,32	2572,4	1
Sales	São José do Rio Preto	308,555	6481	17,67	22858,39	2632,6	2
Santa Adélia	São José do Rio Preto	330,269	15639	43,32	19941,08	2716,0	5
Santa Albertina	São José do Rio Preto	272,692	6036	20,98	30542,24	2413,1	2
Santa Clara d'Oeste	São José do Rio Preto	183,458	2111	11,36	32177,82	2366,3	1
Santa Fé do Sul	São José do Rio Preto	206,537	32796	141,81	33819,05	2319,5	14
Santa Rita d'Oeste	São José do Rio Preto	209,8	2476	12,1	25305,72	2617,9	1
Santa Salete	São José do Rio Preto	79,192	1558	18,23	23375,01	2613,7	1
Santana da Ponte Pensa	São José do Rio Preto	129,888	1448	12,6	23521,23	2562,7	1
São Francisco	São José do Rio Preto	75,579	2813	36,94	16925,04	2802,1	1
São João das Duas Pontes	São José do Rio Preto	129,462	2555	19,84	17241,57	2793,1	1
São João de Iracema	São José do Rio Preto	178,396	1942	9,97	17697,63	2780,1	1
São José do Rio Preto	São José do Rio Preto	431,944	469173	945,12	38449,7	2187,2	214
Sebastiãoópolis do Sul	São José do Rio Preto	167,848	3595	18,03	71224,85	2000,0	1
Suzanópolis	São José do Rio Preto	330,587	4063	10,24	64171,13	2000,0	2
Tabapuá	São José do Rio Preto	345,792	12561	32,88	19073,08	2740,8	4
Tanabi	São José do Rio Preto	747,218	26231	32,25	35899,14	2260,0	11
Três Fronteiras	São José do Rio Preto	151,594	5856	35,9	18493,07	2757,3	2
Turmalina	São José do Rio Preto	147,797	1667	13,37	31849,8	2375,7	1
Ubarana	São José do Rio Preto	209,861	6488	25,23	50883,11	2000,0	3
Uchoa	São José do Rio Preto	252,434	10191	37,51	22187,55	2651,8	3
União Paulista	São José do Rio Preto	79,056	1886	20,21	24943,12	2573,1	1
Urânia	São José do Rio Preto	209,262	9125	42,29	23635,22	2610,4	3
Urupês	São José do Rio Preto	323,916	13965	39,27	28591,76	2468,8	5
Valentim Gentil	São José do Rio Preto	149,741	13732	73,72	24770,24	2578,0	5
Vista Alegre do Alto	São José do Rio Preto	95,429	9163	72,5	40055,36	2141,3	4
Vitória Brasil	São José do Rio Preto	49,832	1852	34,95	19590,64	2726,0	1
Votuporanga	São José do Rio Preto	420,703	96106	201,15	31244	2393,0	40

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

São José dos Campos

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
São José dos Campos	São José dos Campos	1099,409	737310	572,96	55603,18	2000,0	368
Taubaté	São José dos Campos	625,003	320820	445,98	55369,58	2000,0	160
Jacareí	São José dos Campos	464,272	237119	454,94	54796,98	2000,0	118
Pindamonhangaba	São José dos Campos	731,355	171885	201,39	51761,18	2000,0	85
Caragatatuba	São José dos Campos	484,947	125194	207,88	27802,88	2491,3	50
Guaratinguetá	São José dos Campos	752,636	123192	148,91	46849,29	2000,0	61
Caçapava	São José dos Campos	368,99	95752	229,66	46192,5	2000,0	47
Ubatuba	São José dos Campos	708,105	92819	108,87	23826,8	2604,9	35
São Sebastião	São José dos Campos	402,395	91637	185	43173,65	2052,2	44
Lorena	São José dos Campos	414,16	89532	199,29	32021,36	2370,8	37
Cruzeiro	São José dos Campos	305,699	82895	252,01	29743,19	2435,9	34
Campos do Jordão	São José dos Campos	289,981	52713	164,76	24107,48	2596,9	20
Tremembé	São José dos Campos	191,094	48228	214,17	16194,84	2823,0	17
Aparecida	São José dos Campos	120,89	36211	289,13	29969,65	2429,4	14
Ilhabela	São José dos Campos	346,389	36194	81,13	419457,22	2000,0	18
Cachoeira Paulista	São José dos Campos	287,99	33827	104,49	18401,78	2759,9	12
Potim	São José dos Campos	44,643	25603	436,2	9005,43	3000,0	8
Cunha	São José dos Campos	1407,25	21373	15,54	11971,43	2943,7	7
Paraibuna	São José dos Campos	809,576	18302	21,48	15336,37	2847,5	6
Santa Branca	São José dos Campos	272,238	14925	50,56	16610,52	2811,1	5
Queluz	São José dos Campos	249,399	13788	45,27	25423,85	2559,3	5
Piquete	São José dos Campos	175,996	13495	80,16	11973,44	2943,6	4
Bananal	São José dos Campos	616,429	11039	16,58	16937,75	2801,8	3
São Bento do Sapucaí	São José dos Campos	252,579	10907	41,37	18725,82	2750,7	3
Roseira	São José dos Campos	129,847	10888	73,47	27647,35	2495,8	4
São Luiz do Paraitinga	São José dos Campos	617,315	10693	16,84	15394,97	2845,9	3
Igaratá	São José dos Campos	292,953	9631	30,14	19049,08	2741,5	3
Lavrinhas	São José dos Campos	167,067	7361	39,45	15256,91	2849,8	2
Santo Antônio do Pinhal	São José dos Campos	133,008	6843	48,76	16258,73	2821,2	2
Jambeiro	São José dos Campos	184,413	6828	29,01	36754	2235,6	3
Natividade da Serra	São José dos Campos	833,372	6624	8,01	10848,03	2975,8	2
Silveiras	São José dos Campos	414,782	6375	13,96	11685,72	2951,8	2
Canas	São José dos Campos	53,261	5268	82,33	20623,06	2696,5	1
Lagoinha	São José dos Campos	255,472	4882	18,95	11542,06	2955,9	1
Monteiro Lobato	São José dos Campos	332,742	4739	12,38	14173,68	2880,8	1
São José do Barreiro	São José dos Campos	570,685	4141	7,14	12761,63	2921,1	1
Areias	São José dos Campos	305,227	3906	12,11	11126,84	2967,8	1
Redenção da Serra	São José dos Campos	309,441	3827	12,52	13767,32	2892,4	1
Arapeí	São José dos Campos	156,903	2452	15,89	12390,56	2931,7	1

São Paulo

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
São Paulo	São Paulo	1521,11	12396372	7398,26	58691,9	2000,0	6.198
Guarulhos	São Paulo	318,675	1404694	3834,51	44897,7	2002,9	701
São Bernardo do Campo	São Paulo	409,532	849874	1869,36	60689,23	2000,0	424
Santo André	São Paulo	175,782	723889	3848,01	40489,21	2128,9	340
Osasco	São Paulo	64,954	701428	10264,8	109936,21	2000,0	350
Mauá	São Paulo	61,909	481725	6741,41	32655,23	2352,7	204
Mogi das Cruzes	São Paulo	712,541	455587	544,12	34908,31	2288,3	199
Santos	São Paulo	281,033	433991	1494,26	51915,03	2000,0	216
Diadema	São Paulo	30,732	429550	12536,99	34855,75	2289,8	187
Carapicuíba	São Paulo	34,546	405375	10698,32	14413,33	2873,9	141
Itaquaquecetuba	São Paulo	82,622	379082	3895,24	19678,54	2723,5	139
São Vicente	São Paulo	148,1	370839	2247,88	15006,76	2856,9	129
Praia Grande	São Paulo	149,253	336454	1781,87	22064,57	2655,3	126
Guarujá	São Paulo	144,794	324977	2026,8	27031,81	2513,4	129
Suzano	São Paulo	206,236	303397	1272,93	37835,81	2204,7	137
Taboão da Serra	São Paulo	20,388	297528	11994,31	29340,9	2447,4	121
Barueri	São Paulo	65,701	279704	3665,21	186382,33	2000,0	139
Embu das Artes	São Paulo	70,398	279264	3412,89	48914,66	2000,0	139
Cotia	São Paulo	323,994	257882	620,81	51225,49	2000,0	128
Itapevi	São Paulo	82,658	244131	2428,88	51939,22	2000,0	122
Ferraz de Vasconcelos	São Paulo	29,564	198661	5692,55	16344,03	2818,7	70
Itapeçica da Serra	São Paulo	150,742	179574	1011,57	21079,61	2683,4	66
Francisco Morato	São Paulo	49,001	179372	3147,8	8719,4	3000,0	59
São Caetano do Sul	São Paulo	15,331	162763	9736,03	83860,42	2000,0	81
Franco da Rocha	São Paulo	132,775	158438	980,95	19650,05	2724,3	58
Santana de Parnaíba	São Paulo	179,949	145073	604,74	67650,64	2000,0	72
Cubatão	São Paulo	142,879	132521	830,91	101597,09	2000,0	66
Jandira	São Paulo	17,449	127734	6207,76	32512,79	2356,8	54
Ribeirão Pires	São Paulo	99,075	125238	1140,73	24818,57	2576,6	48
Poá	São Paulo	17,264	119221	6141,05	39992,89	2143,1	55
Itanhaém	São Paulo	601,711	104351	144,69	18763,24	2749,6	37
Caieiras	São Paulo	97,642	104044	900,37	35517,31	2270,9	45
Mairiporã	São Paulo	320,697	103645	252,44	17774,55	2777,9	37
Arujá	São Paulo	96,167	92453	779,33	69588,09	2000,0	46
Cajamar	São Paulo	131,386	79034	488,18	224359,59	2000,0	39
Embu-Guaçu	São Paulo	155,641	70402	403,32	16293,33	2820,2	24
Peruibe	São Paulo	326,216	69697	184,4	22538,1	2641,8	26
Bertioga	São Paulo	491,546	66154	97,21	27384,29	2503,3	26
Mongaguá	São Paulo	143,205	58567	326	18581,77	2754,8	21
Santa Isabel	São Paulo	363,332	58529	138,87	27752,63	2492,8	23
Vargem Grande Paulista	São Paulo	42,489	54315	1012,1	40282,68	2134,8	25
Rio Grande da Serra	São Paulo	36,341	52009	1210,04	11282,4	2963,4	17
Biritiba Mirim	São Paulo	317,406	33265	90,03	21320,35	2676,6	12
Juquitiba	São Paulo	522,169	31844	55,03	16452,82	2815,6	11
Guararema	São Paulo	270,816	30465	95,43	47997,77	2000,0	15
Pirapora do Bom Jesus	São Paulo	108,489	19453	144,98	24587,66	2583,2	7
Itariri	São Paulo	273,667	17754	56,53	15990,63	2828,8	6
Salésópolis	São Paulo	424,997	17363	36,79	11899,42	2945,7	5
São Lourenço da Serra	São Paulo	186,456	16127	74,99	13319,9	2905,1	5
Pedro de Toledo	São Paulo	670,44	11507	15,22	12787,4	2920,4	3

Sorocaba

A M & F P A COMERCIO DE EQUIPAMENTOS E PROGRAMAS DE COMPUTADOR LTDA
CNPJ: 40.217.712/0001-81
PRODUTO III – PLANO OPERACIONAL

Município [-]	Região Intermediária	Área Territorial - km² [2020]	População estimada - pessoas [2021]	Densidade demográfica - hab/km² [2010]	PIB per capita - R\$ [2018]	População/PV Referencial	Dimensionamento PV
Sorocaba	Sorocaba	450,382	695328	1304,18	52169,13	2000,0	347
Itu	Sorocaba	640,719	177150	241,01	45461,13	2000,0	88
Itapetininga	Sorocaba	1789,35	167106	80,65	29304,81	2448,4	68
Votorantim	Sorocaba	183,517	124468	591,04	25495,29	2557,3	48
Tatuí	Sorocaba	523,749	124134	205,03	33202,74	2337,1	53
Salto	Sorocaba	133,057	120779	792,13	62187,92	2000,0	60
Itapeva	Sorocaba	1826,258	95241	48,05	26860,38	2518,3	37
São Roque	Sorocaba	306,908	93076	256,82	33039,26	2341,7	39
Avaré	Sorocaba	1213,055	91792	68,37	30391,62	2417,4	37
Ibiúna	Sorocaba	1058,082	80062	67,31	21746,5	2664,4	30
Boituva	Sorocaba	248,954	63310	194,07	39829,36	2147,7	29
Registro	Sorocaba	722,201	56463	75,11	34962,27	2286,8	24
Piedade	Sorocaba	746,868	55731	69,82	21916,31	2659,5	20
Porto Feliz	Sorocaba	556,706	53698	87,83	49253,38	2000,0	26
Itararé	Sorocaba	1003,86	50778	47,76	17452,03	2787,1	18
Cerquilha	Sorocaba	127,803	50631	309,98	38133,41	2196,2	23
Mairinque	Sorocaba	210,149	47723	205,53	40484,94	2129,0	22
Capão Bonito	Sorocaba	1640,23	47098	28,15	19221,42	2736,5	17
Salto de Pirapora	Sorocaba	280,509	46285	143,02	37530,47	2213,4	20
Tietê	Sorocaba	404,396	42946	91,09	43859,26	2032,6	21
Iperó	Sorocaba	170,289	38771	166,2	17873	2775,1	13
Araçoiaba da Serra	Sorocaba	255,327	35389	106,88	25731,56	2550,5	13
São Miguel Arcanjo	Sorocaba	930,339	33071	33,8	20727,11	2693,5	12
Iguape	Sorocaba	1978,795	31117	14,58	38078,83	2197,7	14
Pilar do Sul	Sorocaba	681,248	29612	38,77	23370,06	2618,0	11
Cajati	Sorocaba	454,436	28441	62,43	50776,98	2000,0	14
Itaí	Sorocaba	1092,884	27632	22,17	22376,97	2646,4	10
Angatuba	Sorocaba	1027,288	25724	21,61	40386,56	2131,8	12
Apiáí	Sorocaba	974,322	24081	25,85	24247,23	2592,9	9
Araçariçuama	Sorocaba	145,204	23343	117,63	149668,66	2000,0	11
Taquarituba	Sorocaba	448,515	23292	49,71	29717,12	2436,7	9
Capela do Alto	Sorocaba	169,89	21257	103,2	13344,01	2904,5	7
Paranapanema	Sorocaba	1018,724	20588	17,48	31198,29	2394,3	8
Cerqueira César	Sorocaba	511,621	20391	34,27	30605,21	2411,3	8
Buri	Sorocaba	1196,462	20050	15,52	20905,86	2688,4	7
Paríquera-Açu	Sorocaba	359,414	19797	51,34	25926,61	2545,0	7
Miracatu	Sorocaba	1001,484	19511	20,56	19706,5	2722,7	7
Guareí	Sorocaba	567,884	19244	25,72	12279,22	2934,9	6
Alumínio	Sorocaba	83,66	18903	201,28	113887,93	2000,0	9
Juquiá	Sorocaba	812,799	18627	23,68	17394,7	2788,7	6
Cesário Lange	Sorocaba	190,392	18595	81,46	24128,03	2596,3	7
Jacupiranga	Sorocaba	704,189	17911	24,44	29728,97	2436,3	7
Itaberá	Sorocaba	1100,247	17405	16,08	29569,7	2440,9	7
Guapiara	Sorocaba	408,292	16896	44,08	18874,32	2746,4	6
Ribeirão Branco	Sorocaba	697,5	15984	26,19	17976,03	2772,1	5
Eldorado	Sorocaba	1654,256	15592	8,85	20795,32	2691,6	5
Itaporanga	Sorocaba	507,997	15197	28,66	21229,91	2679,1	5
Taguaí	Sorocaba	145,332	14415	74,51	19998,06	2714,3	5
Sete Barras	Sorocaba	1062,699	12731	12,24	28760,76	2464,0	5
Cananéia	Sorocaba	1237,354	12542	9,86	23977,74	2600,6	4
Ilha Comprida	Sorocaba	196,567	11552	47,01	122204,12	2000,0	5
Sarapuá	Sorocaba	352,592	10493	25,6	14289,18	2877,5	3
Porangaba	Sorocaba	265,689	10205	31,34	18026,55	2770,7	3
Manduri	Sorocaba	229,046	9972	39,26	23378,18	2617,8	3
Nova Campina	Sorocaba	385,375	9962	22,1	11418,51	2959,5	3
Iaras	Sorocaba	401,381	9786	15,89	17031,66	2799,1	3
Pereiras	Sorocaba	223,136	8875	33,38	23954,99	2601,3	3
Tapiraí	Sorocaba	755,1	7725	10,61	18028,56	2770,6	2
Ribeirão Grande	Sorocaba	333,363	7686	22,26	34793,11	2291,6	3
Barra do Turvo	Sorocaba	1007,684	7606	7,67	11840,74	2947,4	2
Arandu	Sorocaba	285,908	6373	21,42	18522,28	2756,5	2
Alambari	Sorocaba	159,6	6231	30,66	16981,63	2800,5	2
Águas de Santa Bárbara	Sorocaba	404,463	6142	13,83	27620,94	2496,5	2
Campina do Monte Alegre	Sorocaba	184,479	6088	30,09	18135,71	2767,6	2
Taquarivaí	Sorocaba	231,792	5968	22,22	37750,95	2207,1	2
Barra do Chapéu	Sorocaba	405,681	5794	12,93	14278,54	2877,8	2
Riversul	Sorocaba	385,878	5364	15,96	12349,69	2932,9	1
Coronel Macedo	Sorocaba	303,83	4591	16,45	16258,72	2821,2	1
Itapirapuã Paulista	Sorocaba	406,478	4294	9,55	9994,74	3000,0	1
Iporanga	Sorocaba	1152,059	4180	3,73	12098,74	2940,0	1
Bom Sucesso de Itararé	Sorocaba	133,578	4013	26,73	15972,41	2829,4	1
Quadra	Sorocaba	205,672	3902	15,73	26393,71	2531,6	1
Barão de Antonina	Sorocaba	153,142	3525	20,35	15482,6	2843,4	1
Jumirim	Sorocaba	56,685	3467	49,36	39671,59	2152,2	1
Itaoca	Sorocaba	183,015	3332	17,64	12416,89	2930,9	1
Ribeira	Sorocaba	335,759	3320	10	14361,28	2875,4	1
Óleo	Sorocaba	198,938	2447	13,49	32970,07	2343,7	1
Torre de Pedra	Sorocaba	71,348	2432	31,59	12505,12	2928,4	1